

TECHNOELITY a NÁSTUP BROLIGARCHIE

Když příliš málo určuje příliš mnoho.

Patrick Zandl



PODĚKOVÁNÍ

Tuto „krátkou knihu“ jste si objednali na IFDEAL a dopředu jste si ji zaplatili. Bez vaší podpory by nemohla vzniknout. Pokud se rozhodnete ji někomu věnovat, můžete tak bez obav učinit a prostě mu ji přepošlete.

Nového držitele knihy, ke kterým tento soubor doputuje zdvořile žádám, aby si ji zaplatil - její cena je 300 Kč a lze ji zaplatit pomocí tohoto QR kódu nebo online kartou přes [Buy me a Coffee](#).



Příjemné čtení přeje

Patrick Zandl, 3.3.2025

Technoelity

Pokud náš svět prošel za poslední čtvrtstoletí rozsáhlou proměnou a další změny jsou hmatatelné, doslova za rohem, byl by zázrak, kdyby na to lidská společnost nereagovala. A nezměnila se.

Dnes si uvědomujeme změny ve společnosti a pomalu se je snažíme uchopit. Mluvíme o rozdělené společnosti, o neschopnosti jednotlivých skupin či „bublin“ i v rámci jednoho národa si navzájem naslouchat. Ale ve skutečnosti máme velmi malou představu o tom, proč se to stalo a jak moc se na této transformaci podílí technologie.

Tato změna se týká všech úrovní společnosti, včetně mezilidských vztahů, politiky a ekonomiky. Postupující přechod od průmyslové společnosti ke společnosti informační vytvořil pro nás jako jednotlivce i organizace novou realitu. Nutí nás také přehodnotit naše hodnoty i naše chování a postoje k druhým, a to jak blízkým, tak vzdáleným.

Popisování proměn ve společnosti je především doménou sociologů a já se budu opírat o díla Pavla Pospěcha, Ondřeje Prokopa a v celkovém obraze především Christophera Lasche. U toho posledního pána se zastavme, protože zatímco první dva pánové se soustředí na česká specifika, Lasch se soustředil na americkou společnost, která byla hnacím motorem informační revoluce na přelomu tisíciletí.

Robert Christopher Lasch (1. června 1932 - 14. února 1994) byl americký historik a sociolog, který působil jako profesor historie na University of Rochester. Lasch se zabývá pokrokem a jeho vlivem na společnost. Ačkoliv je jeho pozice spíše konzervativní a moralistická, celá řada jeho společenských kritik byla velmi trefných a jeho pozorování úpadku je velmi vnímavé.

V knize *Pravé a jediné nebe* se zabývá problémem víry v pokrok. Lasch v ní nastiňuje tři různé pohledy na pokrok: Prvním je liberální pohled, který vidí zlepšení ve smyslu materiálního blahobytu. Druhým je Marxovo pojetí pokroku jako historického procesu, který nakonec vede ke komunismu. Třetím je konzervativní pohled, který se nezaměřuje na materiální podmínky, ale na morální a duchovní pokrok. Lasch tvrdí, že všechny tyto tři vize jsou chybné, protože předpokládají určitý druh teleologie, víry v konečný stav, což je podle něj činí sebezničujícími. Lasch tvrdí, že plodnější pohled na dějiny by byl takový, který by uznával roli nahodilosti, náhody a události při utváření lidských záležitostí. Navrhuje, abychom se soustředili na přítomný okamžik, místo abychom se promítali do idealizované budoucnosti a snažili se přijít na to, jak se tam dostat. Lasch tvrdí, že myšlenka pokroku je mýtus. Odmítá všechny představy o pokroku jako iluze, které si elity pěstují, aby si udržely moc nad ostatními. Už tehdy bylo zřejmé, že současným elitám Lasch není příliš nakloněn.

Později se zabýval myšlenkou, proč jeho argumentace není vnímána s takovou naléhavostí, jak by si představoval. Proč jsou Američané tak odolní vůči jeho argumentům. A dospěl k názoru, že za to může všudypřítomná víra v "pokrok", který problémy napraví. Jako jeden z prvních odsoudil narcismus elit a jejich ztrátu kontaktu s realitou. Vystupoval také proti komunismu, ale spíše jako moralista než jako ideolog.

U Laschova tvrzení, že *pokrok je mýtem* je potřeba se na chvíli zastavit, neboť jde o dvouslovnou bagatelizaci, za kterou je mnohem hlubší komplex myšlenek.

Koncept pokroku vznikl během skotského osvícenství, především v díle Adama Smithe, jako zbraň proti tradici občanského humanismu. Smith tím legitimizoval neomezené lidské touhy a přeměnil je v motor nekonečné expanze výrobních sil, která měla osvobodit člověka od přírodních omezení.

Lasch nepopíral technologický a materiální pokrok jako takový, ale kritizoval jeho mytologizaci a negativní dopady na lidskou společnost a charakter. Považoval

za nutné obnovit praktický rozum a přímé zapojení člověka do světa místo slepé víry v neomezený pokrok . Pokrok přinesl sice mimořádný komfort, ale za cenu extrémní ošklivosti (nerozlišování mezi dobrem a zlem), obscénních nerovností a destrukce přírodního prostředí.

Místo silných nezávislých jedinců podle Lasche vytváří pokrok slabé závislé spotřebitele. Lidé žijí ve světě fantazií a iluzí bez objektivní existence. Vzniká narcistická osobnost neschopná empirického poznání a závislá na silách mimo její kontrolu. Taková tvrzení v podstatě popírají hodnotu lidské existence v takovém světě, což je apelační, burcující efekt na čtenáře, jehož chtěl Lasch docílit.

V Česku Lasch na různých ustláno neměl, jeho nejznámější kniha Kultura narcismu vydaná v roce 1979 vyšla v českém překladu až v roce 2016, kniha Vzpoura elit (vydáno posmrtně 1995), v níž se zabývá společenskými proměnami v době informační revoluce v češtině nevyšla vůbec.

Proměny mecenášství a lokálnosti

Právě kniha Vzpoura elit stojí za dnes asi nejvěrohodnějším výkladem společenských změn. Zejména a právě proto, že dnes, se čtvrtstoletým odstupem, se ukazuje být přesným vykreslením americké společnosti na přelomu informační revoluce.

Lasch ve Vzpouře elit poukazuje na to, že dnešní elity ztrácejí kontakt s běžnými lidmi. Dříve osoby zaujímající významnou pozici ve společnosti žili ve stejném prostoru s ostatními a v tomto místě také utráceli své peníze, prostor rozvíjeli a zhodnocovali. Mecenášství spoluvytvářelo veřejný prostor, například v Americe na přelomu minulého století bylo zcela běžné podporování univerzit či veřejných knihoven, které nesly jména mecenášů z řad místních průmyslníků a podnikatelů. Ti si tak spoluvytvářeli kredibilitu a respekt mezi spoluobčany.

Dnešní elity nejsou s místem zdaleka tolik svázány, pokud vůbec. Jejich úspěch je naopak svázán s mobilitou, velmi často s nabízením elektronizovaných služeb

poskytovaných v rámci celého světa. Dnešní elity jsou neustále na cestách a spíše než průmyslníci připoutaní k fyzickým fabrikám jsou to profesionálové živící se informací a čísly. Žijí v abstraktním světě, kde informace jsou nejcennější zboží. To je také důvod, proč je více zajímá globální systém, než národní, regionální či místní společnosti. Více je zajímá hladké multikulturní soužití, než lokálpatriotismus a regionální specifika. Tím vším se vyčleňují z běžného života a stávají se zcela mimo běžnou sociální třídu, pro kterou Lasch používá termín **kognitivní elity**.

Společnost se tak začíná štěpit na elitu a **obslužnou třídu**, která zajišťuje elitám pohodlné naplňování jejich potřeby a zájmů. Na okraji obslužné třídy je široká skupina dříve považovaná za střední třídu, která je na jednu stranu motivována a hnána nadějí, že se jednou připojí k elitám a na stranu druhou jí neustále hrozí pád hlouběji mezi obslužnou třídu. Tuto skupinu bychom mohli označovat za **kreativní třídu**, protože její kreativita či specifická znalost ji činí důležitou pro elity, zároveň ale nemá kapitálové možnosti elity. Spíše, než samostatná třída, je to nevyhraněná skupina pohybující se na horním okraji obslužné třídy s nadějí, že může postupit nahoru mezi elity, nebo že se na procesu rozhodování elit podstatnou měrou účastní. Právě síla víry v možnost sociální mobility směrem vzhůru v protikladu s přesvědčením o pramalé možnosti pádu hlouběji je to, co udržuje svět v křehké rovnováze.

Je jen logické, že mezi takto se odcizující a vyčleňující exkluzivní třídou a zbytkem společnosti vzniká hluboký příkop a nedůvěra, která nabývá fundamentálních rozměrů. V USA ji lze nejlépe dokladovat antipotravním zákonem. Je zcela zřejmé, že velké části americké společnosti se antipotravní zákon netýká. I liberálnější nalaďené části společnosti ale připouštějí, že je to něco jako národní či kulturní dědictví, sdílená hodnota, kterou je nutné akceptovat a chránit, aby tím byla uhájena identita proti globalizačním přístupům prosazovaným elitami. To je ostatně jev, který dokladuje už duo Wengrow & Graeber v knize *Úsvit všeho*, když poukazují na lidská společenství, která se rozhodla pro zjevně méně vhodnou strategii jen proto, že to považovala za součást své identity. Stejně tak se členové obslužné třídy rozhodnu-

jí pro to, co považují za součást své odlišnosti, identity - a to i přes to, že to může být méně výhodné, ba dokonce to přináší nepohodlí či utrpení.

Rozdíl mezi údajně racionální volbou a touhou po zachování údajné identity přináší vysvětlení k mnohým politickým rozhodnutím posledních let. Elity jsou skeptické ke schopnosti "běžných" lidí pochopit složité problémy a stále více nabývají dojem, že je potřeba zasahování běžných lidí omezovat. Ne nadarmo se mezi elitami stává populární meritokracie jakožto vláda schopných namísto demokracie, samozřejmě s tím, že o schopnostech a zásluhách potřebných pro účast v meritokracii je rozhodováno elitami.

Dnes je svět takový, jaký jej před čtvrtstoletím Christopher Lasch předpověděl:

Roste majetková nerovnost, ale sama nerovnost není takový problém, jako skutečnost, že stagnují reálné příjmy a tím i sociální mobilita a účast nižších příjmových skupin na zvyšujícím se životním komfortu. Na počátku 20. století se životní úroveň dělníků oproti předchozím padesáti letům dramaticky zvyšovala tím, jak do jejich domovů a životů vstupovaly výsledky tehdejšího technologického vývoje a pokles ceny takových produktů, dnes tento efekt není pozorovatelný. Naopak se stále obtížněji dostupným stává například bydlení. Úzus, že budoucí generace se bude mít lépe, než generace předchozí, neplatí.

Zároveň se mění trh práce. Na významu nabývá "gig ekonomika", brigádnická ekonomika založená na krátkodobých a nestabilních pracovních úvazcích, které přináší pracovníkům "flexibilitu", ve skutečnosti ale příjmovou nejistotu a stres. Je stále méně dobrých, trvalých pracovních míst pro nízko, ale i středně kvalifikovanou pracovní sílu. Souvisí to s tím, jak na ekonomické dominanci nabral dynamický sektor služeb, zatímco někdejší tradiční zaměstnavatelé jako zemědělství nebo těžký průmysl jsou ve vyspělém světě na ústupu.

Omezuje se přístup k veřejným statkům, od zdraví, přes vzdělávání či sociální systém. A také ke statkům mobilním, jako je rekreace, bydlení či sousedství. Nejmarkantnější je to ve školství či ve zdravotnictví (to u nás tolik ne), kdy se systém

rozštěpí do podfinancované veřejné části a soukromého sektoru, kde ti, kdo na to mají, jsou schopni získat takovou úroveň služeb, jaká je ostatním nedosažitelná. A tím také elity ztrácejí zájem na rozvoji veřejné části systému. Pod pláštěm efektivizace tak ve skutečnosti výdobytky sdíleného sociálního systému pomalu upadají následkem daňových škrťů, z nichž profitují jen ti bohatí. Výsledkem je soustavná eroze veřejných institucí a veřejných služeb. Zejména u vzdělání na to hledíme velmi překvapeně, neboť nám vzniká vzdělanostní polarizace a s ní také třídní a kapitálové enklávy dále drobící společnost. Tyto enklávy pak kvůli odlišné úrovni vzdělání a nejednotným informacím obtížně hledají společnou řeč.

Jenže elity nejsou jednotné v tom, jaká je uchopitelná vize budoucnosti, navíc se střetávají názory starých a nově se etablojících elit. Elity jsou také do značné míry rozdrobené a frakcionářství paralyzuje jejich rozhodování. Boj o prestiž a autoritu jednotlivých frakcí má přednost před jednotným přístupem k řešení fiskálních i sociálních problémů.

Výsledkem je eskalující zklamání všech. A vzájemné nepochopení, které začíná být systémové a obtížně překlenutelné, neboť obě třídy hovoří jiným jazykem a vzájemně si nerozumí.

Eskalace navíc využívají konkurenční politická uspořádání, která se snaží povýšit "osvícené autoritářství" na moderní politickou alternativu. Ať již jde o Putinovo Rusko, nebo Čínu Si Ťin-pchinga.

Vypadá to, jako by liberální svět měl skončit. A hroucení liberálního světového řádu je také krizí kapitalismu. Éra neoliberalismu byla érou rostoucí nerovnosti, rostoucí chudoby a masivního poškozování životního prostředí. Společenská smlouva mezi prací a kapitálem byla dávno porušena; obě třídy nyní bojují o přežití ve stále nepřátelštějším prostředí. A v tuto chvíli se zdá být představa, že k řešení těchto problémů lze využít demokratickou politiku, kuriózní. Jedním z hlavních důvodů současné krize je, že neoliberalismus nikdy nesplnil svůj slib lepšího světa. Místo toho přinesl stagnaci a finanční krachy. Finanční krize v roce 2008 nebyla náhodou,

ale logickým důsledkem politiky, kterou vlády prováděly od 80. let 20. století. A nyní tytéž vlády nemají ponětí, jak řešit problémy, které samy vytvořily. Po celém světě se lidé obracejí k autoritářským vůdcům. Naréndra Módí v Indii, Recep Erdogan v Turecku a Rodrigo Duterte na Filipínách byli zvoleni velkou většinou. Donald Trump v roce 2016 získal volební většinu 63 milionů hlasů; to bylo v té době více než kterýkoli prezident od dob Ronalda Reagana a číslo překonal s 81 miliony hlasů v roce 2020 Joe Biden. A britští brexitáři hlasovali pro tvrdý brexit s téměř 52 procenty hlasů.

V Rusku, Číně a Maďarsku máme silné vládcy, kteří používají xenofobní nacionalismus jako politický nástroj - varují před nebezpečím imigrace nebo vměšování cizích států do politiky. Politický střed se rozpadá. Levý střed, který kdysi představoval sociální demokracii, byl nahrazen progresivním neoliberalismem. Pravý střed se stal ideologií reakce a demagogie. Globální ekonomiku ovládají obří korporace a banky, které jednají ve vlastním zájmu. Neexistují na první pohled žádné vyrovnávací síly. Média a sociální sítě se proměnily v mocný prostředek propagandy a dezinformací. Vlády zároveň ztratily kontrolu nad migračními toky; už nedokážou řídit ani své vlastní hranice, natož hranice jiných zemí.

V tomto kontextu není divu, že se tolik lidí obrací k autoritářským vůdcům, kteří jim slibují, že je ochrání před chaosem, který je obklopuje. Kteří namísto hodnotové politiky nabízejí svoji schopnost zorientovat se v chaoticky se měnícím světě a svoji nevyzpytatelnost a agilnost proměnit v realizaci svých cílů, aniž by k nim docházeli transparentní a kontinuální prací.

Stal se skutečně svět příliš složitým na to, aby ho demokratická politika zvládla? Ne! Problém je v tom, že mainstreamové politické strany opustily lidi, které měly zastupovat, ve prospěch zájmů korporací a bohatých dárců. V politice převážil individualismus namísto zájmu o řešení společné věci, tak jako jinde ve společnosti. To pomohlo vytvořit prostor pro populisty, kteří nabízejí jednoduché odpovědi na slo-

žité problémy, často obviňují menšiny nebo přistěhovalce ze všeho, co je ve společnosti špatně.

Vzestup populismu je důsledkem špatné politiky, nikoliv selháním demokracie jako takové. To, čeho jsme dnes svědky, je výsledkem desetiletí neoliberalismu: vlády se vzdaly své schopnosti regulovat trhy a průmysl ve prospěch zájmů korporací.

Pomůže nám nyní, když budeme jako spasitelům a znalcům naslouchat podnikatelům, kteří vybudovali obrovská technologická impéria a nyní se chlubí tím, že oni z pozice svých obrovských pracovních i osobních zkušeností mají nebo jsou schopni získat odpovědi na všechny otázky vesmíru, lidstva a tak vůbec?

Zatím to nevypadá, že by úspěšné vybudování techno-impéria přineslo tak průlomový vhled. Jistě, ujišťuje nás o schopnosti rychle se orientovat v dynamicky se vyvíjejícím světě ovlivňovaném a proměňovaném technologickými novinkami, jejichž dopad zatím běžní lidé nejsou schopni dohlédnout. A také ukazuje na předsudky, iluzi vlastní nepostradatelnosti a cílevědomost. Jenže, jaký je ten cíl? Zatímco v podnikání je to více méně jasné, v životě to tak jasné není. A tím se obloukem vracíme k Christopheru Laschovi a jeho názoru, že pokrok je mýtus v tom smyslu, že dosažení pokroku je nejvyšším cílem. Není žádný konečný stav, do kterého se máme jako lidstvo dostat. Není žádné „end game“, jak by řekli podnikatelé. Je jen to, co prožijeme. Může to vypadat jako útok proti pokroku, mnohem spíše je to ale konstatování, že pokrok není účel ani cíl. Že není nezbytně nutný.

Cílem tohoto úvodu není, šmahem se vypořádat s technologickým pokrokem a globalizací jakožto s původci negativního vývoje lidské společnosti. Bylo by nespravedlivé alespoň namátkou nezmínit některá pozitiva, která technologický pokrok přináší. Od demokratizace přístupu k informacím, tedy oproti minulosti bezprecedentní přístup k informačním a vzdělávacím zdrojům. Přes obrovský průlom zejména v oblasti medicíny či enviromentalismu. Tedy vyrovnávání se se zděděnými či nezaviněnými zdravotními handicapy nebo naopak s důsledky přírodních katastrof, ať již nezaviněných, nebo naopak plynoucích z překotné exploatace přírodních

zdrojů. Až po změny sociální, kdy moderní technologie umožňují lepší udržování vztahů i práce na dálku nebo třeba nové formy solidarity a sociální podpory.

Je nepochybné, že společenské změny jsou velmi komplexní proces a bylo by s podivem, kdyby jej mohla v plné plastičnosti zachytit jeden krátký text. Změny, které se dnes jeví být negativními, mohou být v dlouhodobém horizontu naopak pozitivními - a samozřejmě obráceně. Různé skupiny obyvatel navíc mohou být ovlivněny v různé míře i kvalitě.

Již dnes vidíme, že technologický i ekonomický pokrok má své světlé, nejenom stinné stránky. Přináší nové příležitosti pro sociální mobilitu, vzniká nová střední třída v rozvojových zemích, rozšiřuje se dostupnost vzdělání i zdravotní péče. Někteří technologičtí podnikatelé významně investují do lokálních komunit na straně jedné, na straně druhé roste význam občanské společnosti a nových forem participace, jako je třeba i crowdsourcing. Laschův pesimismus tedy nelze přijmout jako takový, ale jen jako vodítko, náhled jedné strany.

Z celospolečenského pohledu je důležitá schopnost adaptace a také aktivního řízení změny, což předpokládá schopnost identifikovat jednotlivé prvky takové změny a zvažovat jejich působení.

Zde je role technologických elit zcela nenahraditelná a připomíná roli vztahových převozníků. Jsou lidmi, k nimž momentálně panuje z určitých důvodů důvěra, jejich schopnosti jsou akceptovány jako důležité, ale přitom je zřejmé, že jejich užitečnost má omezenou lhůtu. Jejich schopnosti, jejich přitažlivost se vyčerpá a buďto bude v dlouhodobém pohledu v nich samých proměněna v něco trvanlivého, stabilního, nikoliv impulsivního a nepředvídatelného, tedy v něco vhodného k dlouhodobějšímu životu. Nebo budou revoluční třídou, která poslouží proměně, přechodu společnosti z jednoho stádia do druhého podobně, jako vztahoví převozníci převedou osobu z jednoho dlouhodobého vztahu do jiného trvalého.

Pojďme se teď podívat na příběhy několika lidí. Těch, kteří se technoelitou stát mohli a těch, kteří se jimi stali.

Theranos a obžaloba Silicon Valley

Měl to být soudní proces s Elizabetou Holmesovou, někdejší šéfkou společnosti Theranos. Ale stala se z toho obžaloba praktik moderních startupů a celého podnikatelského prostředí v Silicon Valley. Pro nás to bude dobrý odrazový můstek do povídání o technoelitách, o lidech, kteří rozhodují o tom, kam kráčí dnešní technologický svět. Mezi takovou technoelitu Elizabeta Holmesová mohla či spíše měla patřit, kdyby se něco nezvrtlo. Měla pro to všechny předpoklady.

Jaký je tedy příběh společnosti Theranos a její zakladatelky?

Elizabeta Holmesová (3. února 1984 Washington, D.C.) studovala chemické inženýrství na Stanfordu a během svého působení zde podala svůj první patent (na pokročilou náplast na podávání léků). Poté zanechala studia těsně před druhým ročníkem. Firmu založila v roce 2003 jako devatenáctiletá, z peněz určených na studia na Stanfordu, který tím také nedokončila. Záměrem její firmy bylo "demokratisovat medicínu" vyvinutím přístroje, který umožní "z jediné kapky krve" udělat všechny potřebné testy. Mělo být možné sledovat vývoje hodnot a tím i nemoci ještě před jejich propuknutím.



Byl by to geniální přístroj a firmu by čekala zářná budoucnost, mělo to jednu podstatnou vadu na kráse. Zařízení nikdy nefungovalo. Box o velikosti většího kufru se naučil dělat pár testů, jenže těch jednodušších, náročnějších testy se mu adaptovat nepodařilo. To se tak stává. Ne všechno, co si startupy usmyslí, vyjde. A škarohlídů, kteří říkali, že to nepůjde je vždycky dostatek. Vize a umanutost Holmesové byla ohromující natolik, že se dostala na titulní stranu Forbesu - jedenáct let po založení firmy, kdy společnost pracovala ve velkém utajení. Rok 2014 byl také vrcholem firmy. Pak už to šlo dolů. Objevily se vážné pochybnosti a John Carreyrou z Wall Street Journalu vydal první reportáž o tom, že může jít o podvod. Dobře vyargumentovanou a také čtenou reportáž.

V čem byla finta? V hesle *"fake it, until you make it"* - česky bych řekl *"předstírej, dokud to nedokážeš"*. Je to zásada, kterou startupová komunita v Silicon Valley vyznává. Theranos technologii analýzy z kapky krve ve svém zařízení nikdy neměl. Ale aby mohl testy dodávat uživatelům, testy dělal v laboratoři na komerčních zařízeních a tvářil se, že je dělá na svém zařízení. Plus některé technologie neměl vůbec odladěné a jeho testy dávaly velmi nepoužitelné, náhodné výsledky. Proč to dělal?

Aby mohl na trhu vypadat, jako že technologii má a mohl na ni lákat investory i odběratele, kteří s ním podepisovali smlouvy. S vírou v to, že později se podaří technologii odladit, doplnit. Tak startupy někdy fungují...

Řada měření narazila na hranice fyziky nebo medicíny a už od počátku sýčkovali výrobci laboratorní techniky, že to prostě nejde takhle změřit. Jenže to Holmesová odbyla jako nárek těch, co přijdou o kšefty. Typickým problémem bylo, že měřený jev se neprojevuje v kapce krve odebrané z prstu. Musí se vzít z tepny podstatně více krve. Theranos se to pokusil obejít metodou, jakou používají moderní chytré váhy ke změření podílu tuku v těle a na tom si to můžeme ukázat. Jak změří "chytrá váha" podíl tuku ve vašem těle? Mám jednu takovou, od Whittings, stojí dvě tisícovky a to není cenová kategorie na medicínské zařízení. V popisku stojí, že změří odpor vašeho těla a tím změří podíl tuku a svalové hmoty. Ovšem to není úplně přesné, protože odpor těla váha sice změří, jenže ten neurčují jen dvě proměnné jako je tuk a svalová hmota, ale i kosti a další záležitosti. Takže váhy ve skutečnosti mají více či méně složitou převodní tabulku, ze které vyberou to, co nejlépe odpovídá naměřeným hodnotám. Čili nejde o přesné měření, ale o náповědu, která vůbec nemusí vycházet ze skutečnosti, protože ve skutečnosti chytrá váha nemá jak zjistit, kolik tuku v těle máte. Ona to jen odhaduje podle toho, kolik jej měli v těle lidé, jimž vyšel stejný odpor. Na informativní zařízení za pár stokorun je to dostatečné, ale na zařízení, které má dávat přesné výsledky, to nestačí. Jenže takové aproximativní postupy Theranos používal. A selhával - když se udělaly komparativní testy na komerčních technologiích, tak s jeho výsledky laboratorní měřená neseseděla často významně.

A tím se dostáváme k jádru soudního procesu. Theranos fakticky zkolaboval, když se na machinace přišlo. V roce 2015 měla firma 800 zaměstnanců, v roce 2018 dvacítku a v září 2018 skončila úplně. Z někdejší hodnoty téměř deseti miliard dolarů nezůstalo prakticky nic. To už byla Holmesová spolu s někdejším prezidentem firmy Rameshem Balwanim obviněna z podvodu, jehož projednání se ale kvůli covidu

táhlo a začalo až v srpnu roku 2021. Podle obžaloby byli podvedeni investoři a lékaři a pacienti. Obžalovaní si údajně byli vědomi nespolehlivosti a nepřesnosti svých výrobků, ale tyto informace zatajili. V případě odsouzení hrozí každému z nich pokuta v maximální výši 250 000 dolarů a 20 let vězení.

A proč je to soud nad Silicon Valley? Protože obhajoba Holmesové namítá, že firma nedělala nic jiného, než co je u startupů běžné. Snažila se překonat počáteční technologické těžkosti pomocí existujících technologií a především ladila obchodní model. To zní lépe, než vysvětlovat, že se snažila pomocí cizí techniky se tvářit, že její vlastní technika funguje, aby mohla takovým podvodem vylákat uzavření smluv s partnery.

Na druhou stranu žaloba namítá, že takhle to v americké medicíně nefunguje. Když lžete o testech, tak o nich prostě lžete a uvádíte pacienty i doktory do rizika. Není to jako riziková investice, kterou investor dělá vědomě - doktoři i pacienti počítali s tím, že mají v ruce reálné výsledky. A neměli.

S počátkem procesu se vyrojila celá řada článků, které hodnotí dopad kauzy Theranos na americkou startupovou kulturu. Z českého pohledu jde o neviditelný příběh, firma u nás nepodnikala a kdo nesledoval americké startupy, tomu celý příběh ušel, leda by si pustil film *Vynálezkyňe: z kapky krve*, který celou historii výborně mapuje.

Za pozornost stojí třeba komentář The Guardian: 'Selling a promise': what Silicon Valley learned from the fall of Theranos. Kari Paul zde popisuje tehdejší obsesi Silicon Valley mladými zakladateli, jako byla právě Holmesová nebo Zuckerberg. A výsledek? Jak prohlásil investor Peter Thiel (ještě o něm bude řeč): "Chtěli jsme létající auta, dostali jsme 140 znaků..." Holmesové přitom v podnikání velmi pomohlo, že byla pohlednou ženou, která nabízela silný příběh tak, jak to mají investoři rádi. Nosila černý rolák jako Steve Jobs, mluvila hlubokým dojímavým a přesvědčivým hlasem.

Téměř deset let později po odhalení v roce 2014 se prostředí startupů rozhodně změnilo. Odhalení jako skandál Cambridge Analytica narušilo důvěru ve velké technologické firmy. Zákonodárci a veřejnost stále častěji zpochybňují monopolní moc některých velkých technologických společností. Sociální platformy byly do značné míry obviňovány z vzestupu Donalda Trumpa a jeho ohromujícího vítězství ve volbách v roce 2016. A jsou spojovány s rozmachem populismu.

Toxická firemní kultura Theranosu dlouhou dobu bránila lidem vzepřít se tomu, že vědomě pracují na podvodu. Dnes jsou si firmy v Silicon Valley mnohem více vědomy etické zodpovědnosti a následků, které neetické jednání nese.

A jak dopadl soudní proces? Nakonec byla počátkem ledna 2022 Elizabeth Holmesová shledána vinnou ve čtyřech z 11 obvinění z podvodu: v jednom bodě obžaloby ze spiknutí s cílem podvést investory a ve třech bodech obžaloby z podvodu na investorech. Zproštěna byla ze tří obvinění, včetně jednoho ze spiknutí s cílem podvést pacienty a dvou obvinění souvisejících s pacienty, kteří obdrželi nepřesné výsledky testů. Jedno obvinění bylo v dřívější fázi procesu zamítnuto a u zbývajících tří obvinění porota k verdiktu nedospěla.

Pád společnosti Theranos byl sledován snad ještě horlivěji než její velkolepý vzestup a inspiroval vznik několika dokumentárních filmů, celovečerního filmu a připravovaného televizního pořadu. Od konce srpna 2021 stály v časných ranních hodinách zástupy novinářů ve frontě na místo v budově federálního soudu v kalifornském San José.

Během soudního procesu vykreslili žalobci obraz Holmesové jako přísné, po moci toužící vůdkyně, která byla ochotna obětovat cokoli, aby zachránila image své společnosti, potlačovala vnitřní i vnější nesouhlas a manipulovala tiskem. "Dala přednost podvodu před obchodním neúspěchem," řekl žalobce Jeff Schenk ve své závěrečné řeči. "Rozhodla se být nepoctivá vůči investorům i pacientům. Tato volba byla nejen bezcitná, ale i zločinná."

Obžaloba předvolala jako svědky ředitele laboratoří společnosti Theranos, kteří vypověděli, že jejich obavy ohledně nedostatků technologie byly z velké části ignorovány. Mezitím investoři, jako například bývalý americký ministr obrany James Mattis, uvedli, že on a další byli odrazováni od pečlivého zkoumání společnosti ze strachu, aby nepřišli o příležitost.

Za každý ze čtyř bodů obžaloby, v nichž byla Holmesová odsouzena, hrozil trest odnětí svobody v délce 20 let, pokuta 250 000 dolarů a náhrada škody v plné výši. Soudci zřídka ukládají obžalovaným s bílými límečky, jako je Holmesová, postupné nebo kumulované tresty odnětí svobody, ačkoli teoreticky jí za čtyři odsouzení hrozí 80 let vězení. V listopadu 2022 je nakonec odsouzena k 11 letům a 3 měsícům (135 měsíců) ve federálním vězení, kam po odvoláních také v květnu 2023 nastupuje. Holmesová a její bývalý obchodní partner Ramesh "Sunny" Balwani byli společně odsouzeni k zaplacení odškodnění ve výši 452 milionů dolarů (přibližně 365 milionů liber) obětím jejich podvodu, vůči čemuž se Holmesová odvolala s tím, že takovou částku nemůže splatit.

Na červen 2025 je plánováno slyšení ve věci zkrácení trestu.

Je těžké neporovnat příběh ženy, která vědomě oklamala investory a připravila je o miliony dolarů s jinými příběhy.

Například s příběhem Alvina Kennarda, kterého v roce 2016 propustili po 36 letech z vězení. Původně si odpykával doživotní trest za krádež jídla v hodnotě 50 dolarů. Šlo totiž o jeho čtvrtý prohřešek a tehdejší alabamský zákon neumožňoval jiný trest. Až změna zákona umožnila revizi jeho procesu a propuštění.

Americká podnikatelská komunita vědomě akceptuje klam a podvod a rozlišuje pouze to, zda přinesl kýžené či nikoliv, ne jeho amorálnost. V podstatě nikdo z investorů si nestěžoval na Holmesovou proto, že by lhala, ale proto, že nedosáhla toho, čeho dosáhnout slibovala.

Tento dvojí metr, jak přistupovat ke ztrátě prostředků, si zapamatujme.

Když příliš mocné už nebaví jejich firmy

Je to různorodá společnost lidí. Zpravidla self-mademani, výjimečně jsou mezi nimi ženy. Ti, kdo se svým umem a také umanutostí dostali mezi nejbohatší lidi světa tím, že vybudovali obří společnost, která využila disruptivního potenciálu internetu na rozrušení starých dodavatelsko-odběratelských struktur.

Bývá lákavé pouštět se do nejrůznějších zevšeobecnování, rychle však narazíte na to, že zevšeobecnit nejde. Že každý příběh, který vypadá, že vykazuje styčné body s jiným příběhem, se ve skutečnosti v podstatných detailech liší.

Bývá také zajímavé přečíst si některý z dobře napsaných životopisů, v češtině zejména životopisy Steva Jobse a Elona Muska. Naopak knihy, které miliardáři „píší“, za to většinou nestojí - dobrým příkladem může být i česky vydaná kniha “Vymýšlej a bádej: sebrané spisy” šéfa Amazonu Jeffa Bezose. Jde ve skutečnosti o sebrané a vydané emaily a oběžníky pro zaměstnance a akcionáře a musíte být velký fajnšmekr, aby vám k něčemu byly. Nejhodnotnější na knize je předmluva Waltera Isaacsona.

Nová technologická elita Silicon Valley se stala předmětem nejdříve spekulací, pak i zkoumání a studií. Studie odhalují, že technologická elita má meritokratičtější pohled na svět než běžná americká populace používající Twitter.

Meritokracie je forma správy, ve které jsou odměny a funkce rozdávány dle schopností. Je postavená na předpokladu, že výkonové faktory jako úsilí jednotlivce, jeho aktivita, schopnosti či výkonnost hrají důležitější roli než

faktory dané, jako pohlaví, národnost či sociální původ. To má být předpokladem odstranění sociální nerovnosti ve společnosti.

Technologická elita často slibuje, že "udělá svět lepším". Její vztah k demokracii je však rozporuplný. Technologickou elitu vzešlou ze Silicon Valley (ne tak už tu Čínou) lze považovat za "třídu pro sebe" v Marxově smyslu - sociální skupinu, která sdílí specifické názory na svět, což v tomto případě znamená meritokratickou, misionářskou a nedůsledně demokratickou ideologii.

Zatímco reprezentanti "starých elit", potomci podnikatelů, kteří přišli k penězům před delší dobou, jsou ve svých dobročinných plánech uměřenější a spokojují se s příspěvky nadacím a s podporou umění, příslušníci technoelit mají velké plány. Jsou do nich schopni a ochotni vrhnout obrovské prostředky i mentální kapacitu a hlásají nebo vyžadují přímo systémové změny. Často také není jednoduše rozpoznatelné, zda právě konají dobro, nebo rozjždějí budoucí business.

Velkým tématem u technoelit se v průběhu posledních let stalo "odcházení". V řadě případů se stává, že charismatičtí a svéhlaví podnikatelé jsou pro již etablovaný business svých firem přítěží. Například, když Musk komentuje vývoj akcií tak velmi luvavě, že jej americký regulátor burzy SeC musí napomenout a přešlap namáhavě urovnávají právníci. Nebo když se Jeff Bezos před americkým kongresem uvolní snad až příliš.

Nutně se vkrádá myšlenka, zda to technoelity mají zapotřebí. Vypeskovaní jak malí kluci za rutinní přešlap způsobený nárazem obrovského ega a určitého klukovství na státní mašinérii.

V poslední době jsme byli svědky dvou velkých odchodů "do ústraní". Ono "ústraní" je v uvozovkách záměrně. Není to stažení se z firmy, jako v případě odchodu Billa Gatese z Microsoftu na přelomu tisíciletí.

Připomeňme si Gatesův případ několika větami.

Bill Gates odstoupil z funkce generálního ředitele společnosti Microsoft v lednu 2000 ve věku 44 let. Před svým odstoupením vedl Microsoft velké právní spory s americkým ministerstvem spravedlnosti kvůli obvinění, že společnost využívá svého monopolu na operační systémy k ovládnutí trhu. Bylo to stresující utrpení. Rozdělení Microsoftu na několik společností bylo velmi reálnou možností. V listopadu 1999 okresní soud rozhodl, že Microsoft vytvořil monopol a podnikl kroky k potlačení hrozeb pro tento monopol. V červnu 2000 soud dospěl k závěru, že Microsoft by měl být rozdělen na dvě samostatné společnosti. Proti tomu bylo samozřejmě podáno odvolání a nakonec byl spor v listopadu 2001 urovnán dohodou.

Komentátoři se tehdy shodovali v tom, že akce ministerstva spravedlnosti vzala Gatesovi veškerou radost z práce a že chtěl odejít spíše na vrcholu, než jako poražený. A že dal na rady lidí, kteří doporučovali, aby se ve sporu angažovali spíše lidé, kteří nemají tak osobní propojení s firmou. To byl pravděpodobně i důvod, proč Bill Gates uprostřed soudního sporu opustil post generálního ředitele a věnoval se technologiím jako nový hlavní softwarový architekt. Tato role mu umožnila soustředit se na techniku, která ho baví nejvíce, a omezit rozptylování od ostatních povinností, které měl jako generální ředitel.

Nemálo podobné je to se zakladateli dnešních megaúspěšných firem. Pro své firmy se do určité míry stávají přítěží, když ke státní správě přistupují bez patřičného respektu, což je zvláště zhoubné v Číně, ale ani v USA to není bez následků. Pro samotné zakladatele je navíc provoz obrovské firmy spíše ubíjející rutinou, prahnou po nových výzvách, nových obzorech.

Podívejme se na dva příklady takového odcházení.

Jeff Bezos, zakladatel Amazonu

Jeff Bezos vždycky říkává, že jsou rozhodnutí nevratná a trvalá a rozhodnutí, která lze zvrátit. Je to prý jako s těmi jednosměrnými otáčecími dveřmi. A zrovna tohle rozhodnutí pro něj bude z charakteru těch trvalých, nevratných. Bezos v únoru 2020 oznámil, že ještě v témže roce rezignuje na post výkonného ředitele (CEO) Amazonu a stane se výkonným předsedou. Novým šéfem Amazonu se v červnu 2021 stal Andy Jassy, dlouholetý šéf Amazon Web Services, dynamicky rostoucí divize impéria Amazonu. Jassy byl doposud brán jako jeden ze dvou "mladších CEO" firmy a byl chápán jako člověk, který prostřednictvím AWS změnil způsob, jakým firmy používají technologie pro své podnikání.

Dovolme si nyní krátké nostalgické zastavení nad historií Amazonu. To je důležité i pro kontext a pro sílu vnímání tohoto kroku v technologických společnostech a zejména v USA. Amazon je totiž vlastně nejtypičtějším a nejprůkopnějším internetovým startupem devadesátkových let a v Česku jej nevnímáme tak silně jen proto, že na našem trhu je přítomen méně viditelně a z pohledu koncového zákazníka okrajově. Zatímco Microsoft i Apple fungovali již v osmdesátých letech, Amazon vznikl před čtvrtstoletím jako nápad viceprezidenta hedge fondu D. E. Shaw & Co. Jeffa Bezose. A nejprve prodával jen knihy. Byly malé, daly se dobře posílat a měly slušný obrat. Během dvou měsíců prodával Amazon za 20 000 dolarů knih týdně, ale od toho října roku 1995 ke dnešní tržní kapitalizaci 1,7 bilionů dolarů byla ještě dlouhá cesta. V dotcom krizi Amazon málem zkrachoval, ale situaci ustál. Bezos osvědčil duchapřítomnost, když Amazon těžkým obdobím provedl a udělal z něj prodejce čehokoliv. A také kdokoliv na něm mohl prodávat. V roce 2001 firma poprvé vykázala zisk - nepatrný, ale zisk. A přesáhla obrat 1 miliardu dolarů.

V roce 2003 Amazon přidal další klíčovou část pro svůj business - webové služby. A tak vzniklo to, co se v roce 2006 nazvalo AWS, Amazon Web Services. Amazon nejdříve licencoval svou obchodní platformu jiným obchodníkům, pak přidal

další cloudové služby, které se staly základem řady služeb a startovacím motorem pro úspěch jiných - včetně jeho samého. AWS umožnilo rychle interně prototypovat služby a mít je naškálované tak, aby v případě úspěchu nepopadaly. Šéfem webových služeb se stal Andy Jassy, který ve vedení AWS vydržel celou dobu, až byl roku 2016 povýšen na výkonného ředitele AWS, čímž se stal spolu se šéfem prodeje Amazonu Jeffem Wilke jedním ze dvou junior-CEO Amazonu. Již tehdy bylo jasné, že svého nástupce si Bezos vybere mezi těmito dvěma kandidáty.

Dlouho se předpokládalo, že Bezosovým následníkem bude Wilke, který úspěšně rozvíjel koncept prodeje, zavedl službu Prime a vytáhl prodeje Amazonu k desítkám miliard čtvrtletního obratu. Nakonec se ale pánové dohodli jinak a vloni v srpnu Wilke oznámil, že odejde "do důchodu" počátkem prvního čtvrtletí roku 2021 - a že Amazon opustí. Proč se tak stalo, to se najisto neví. Jak prohlásil sám Wilke: "Tvrdě jsme pracovali. A užili jsme si to. Tak proč odcházet? Je na to správný čas..." Že si sebou vezme několik set milionů dolarů v opcích i hotově, se rozumělo samo sebou. Tím bylo jasné, že novým šéfem Amazonu se v roce 2021 stane Andy Jassy.

A teď k tomu zajímavějšímu. Proč Jeff Bezos odešel a proč zrovna do tak zřídka-vě používané pozice výkonného předsedy?

Podle všeho Bezosovo rozhodnutí odráží realitu: Amazon jede jak namazaný stroj, ale už je s ním také mnoho starostí, které nejsou po 27 letech zábavné a v klidu je zvládnout obšlápnout někdo jiný, zatímco výkonný předseda bude jen dělat zadání, nikoliv exekutivu. Mluvím především o slyšení před senátními výbory, před nimiž se Amazon zodpovídá ze svého přístupu k zaměstnancům či z příliš rostoucího vlivu jak retailových, tak cloudových služeb. Jednoduchost, s jakou smetl Amazon ze světa pro-trumpovskou sociální síť Parler, se na jednu stranu nyní demokratům hodila, na druhou stranu je to varování: takhle může dopadnout každý IT projekt, který se Amazonu znelíbí. Vysvětlovat to není žádná velká zábava, nejde se po racionálních argumentech, stříkají negativní emoce a osočování, nic z toho Bezos už

zažívat nemusí a nechce. Tak například musel Bezos vysvětlovat pracovní podmínky ve skladech Amazonu před senátní vyšetřovací komisí.

Pracovní podmínky ve skladech Amazonu

Jak vysvětlovat pracovní podmínky v Amazonu, když se o práci v této firmě nezřídka říká, že představuje dobrovolné otroctví? Veškeré kroky skladových pracovníků řídí počítač, pro nějaké větší přemýšlení zde není místo. Kmitat po skladu po předepsaných drahách pro věci, které určuje počítač. To má svůj vliv na fluktuaci, skladníci ve firmě nevydrží dlouho. Což by podle klasických manažerských příruček mělo být selháním, neboť získat a zaškolit nové lidi je přeci drahé a zdlouhavé. Jenže právě plná digitalizace a propracované procesy Amazonu snižují nutné náklady na školení. Pracovník nemá co přemýšlet, jen odklikává na přenosném počítači, že splnil úkoly, u kterých rovnou vidí, jak je splnit má.

Ve Spojených státech společnost Amazon vyměňuje pracovníky alarmujícím tempem. Jeho roční míra fluktuace zaměstnanců dosahuje 150 %, což je téměř dvojnásobek průměru v odvětví, a některé vedoucí pracovníky údajně dokonce vedla k obavám, že jim "dojdou pracovníci" - tedy že už na místním trhu nebude nikdo, kdo v Amazonu nepracoval a chtěl by.

Během sezónních nákupů například Amazon zaměstnance vytíží na maximum, nutí je pracovat dlouhé hodiny, kdy plní fyzicky náročné úkoly závratnou rychlostí, aby se vešli do firemních norem. Když nápor skončí, měl by Amazon lidem nabídnout odstupné. Místo toho výzkumy a zprávy naznačují, že pracovníci odcházejí z vlastní vůle, protože jejich těla už prostě nezvládají zátěž. Ve své zaměstnanecké aplikaci pro jednoduchou výpověď mají předpřipravené tlačítko "Podat dobrovolnou výpověď". Tlak na zaměstnance je synchronizován s poklesem zásilek, takže v době, kdy prodejní sezóna odpadne, jsou početní stavy zaměstnanců "dobrovolně" na správné úrovni.

Interní dokumenty ukazují, že vedení společnosti Amazon "pečlivě sleduje" a stanovuje cíle pro metriku nazvanou "míra nelítostného odchodu", což je procento pracovníků, které společnost každoročně ráda vidí odcházet. Vyměňování pracovníků je záměrnou strategií řízení firmy.

Kromě synchronizace potřeb pracovní síly se sezónními požadavky rychlá fluktuace pracovníků snižuje pravděpodobnost vzniku odborové organizace. V kontextu probíhajícího boje pracovníků Amazonu za vstup do odborů je méně pravděpodobné, že pracovníci s kratší dobou zaměstnání budou mít příležitost stát se členy odborů a prosazovat lepší podmínky.

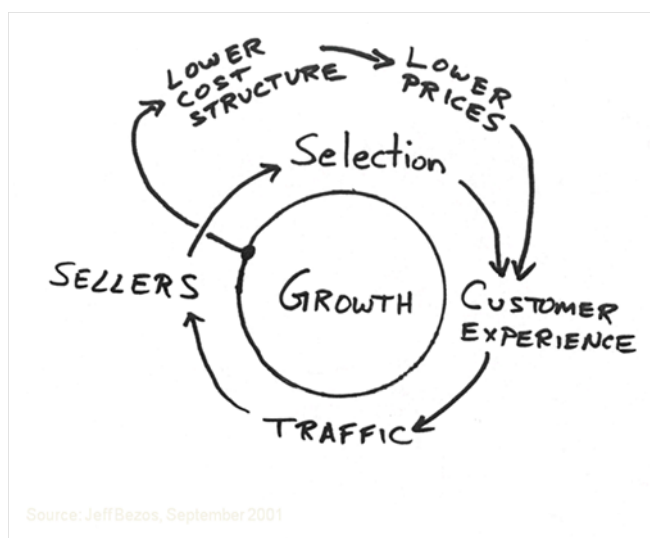
Amazon vytlačuje prodej v kamenných obchodech, a tak dochází spíše k úbytku než k přírůstku pracovních míst. Analýza vlivu této korporace na zaměstnanost, kterou provedla společnost ILSR, zjistila, že na konci roku 2015 měl Amazon v USA 146 000 zaměstnanců, ale vytlačil tolik prodeje v kamenných obchodech, že si vynutil zrušení 295 000 pracovních míst v maloobchodě. To znamená čistou ztrátu 149 000 pracovních míst. A zatímco maloobchodní pracovní místa jsou rovnoměrně rozmístěná po obydlených oblastech, obrovské sklady Amazonu představují centralizaci se vším, co k ní patří: od nutného svozu zaměstnanců, přes daňové pobídky, úlevy a tím snížení výběru daní v širokých oblastech, jejichž výpadek nemá co nahradit.

To všechno byla kritika, kterou v roce 2021 Amazon procházel a kvůli níž musel Bezos na slyšení před americký senát. Jedním z jeho prostořekých prohlášení bylo tvrzení, že plná automatizace umožňuje zaměstnávat i lidi, kteří nemají intelekt na lepší práci. To je důvod, proč počítače Amazonu zaměstnancům předkládají detailní instrukce, jimiž z nich dělají něco jako lidské roboty. Efektivní a výkonné. Po přechodnou dobu, do vyhoření. Pak je zanechává vyždímané, vyhořelé.

Kolečko pro křečka

A to je také důvod, proč jsme se u způsobu práce v Amazonu zastavili. Obchodní model společnosti Amazon se totiž stále více stává budoucností práce. Vzniká **pre-kerní práce**, práce bez budoucnosti, bez jakéhokoliv osobního rozvoje, sloužící jen k nuznému přežití i v zemích, které si zakládají na tvorbě pracovních míst s vyšší přidanou hodnotou. Člověk je v něm degradován na bio-robotu, který přesně vykonává instrukce centrální inteligence. Tato vize práce neslouží nikomu jinému než společnosti Amazon, ale Amazon je zřejmě příliš mocný, než aby šlo se takovým podmínkám vzepřít.

Obchodní model Amazonu dobře reprezentuje tento diagram. Podle legendy jej nakreslil na ubrousek sám Jeff Bezos a je základem obchodní strategie Amazonu, ve skutečnosti je jeho autorem americký konzultant a autor řady knih o růstu a obchodní strategii firem Jim Collins, který jej publikoval v roce 2001.



Kresba, nazvaná "Virtuous Cycle" nebo též setrvačnický, znázorňovala myšlenku, že úspěch začíná fantastickou zákaznickou zkušeností. Skvělá zákaznická zkušenost přiláká další zákazníky. Zákazníci přilákají více prodejců třetích stran. Prodejci třetích stran podpoří větší výběr produktů. A větší výběr nakonec sníží náklady na produkty a inovace, což vytvoří pozitivní setrvačnickový efekt. Podstatné na setrvačnickovém

cyklu ovšem je to, že funguje z kterékoliv strany, začínat můžete například nízkými cenami, které přitáhnou zákazníky a ty donutí bavit se s vámi i další značky, na které pak můžete tlačit se snižováním cen...

Jakmile se toto kolo roztočí, není snadné jej zastavit - už proto, že objemy, které se v něm točí, jsou obrovské a ani pro státy není snadné se takové síle postavit. Předvolávání si šéfa firmy ku slyšení se stalo dobrým koloritem, aby bylo zřejmé, že stát se za zaměstnance bere... A to je tak všechno, co s tím stát nadělal. Vyšetřování skončilo slyšením Jeffa Bezose před americkým senátem. Úplně bezbolestné to ale nebylo. Bezos a další vedoucí pracovníci Amazonu byli v říjnu 2021 obviněni z klamání nebo zavádění Kongresu během svých výpovědí pod přísahou. A následné vyšetřování vedené senátorem Berním Sandersem v roce 2024 odhalilo, že Amazon:

- Ignoroval interní varování týkající se bezpečnosti práce ve skladech.
- Zaznamenal o 30 % více zranění než je průměr v odvětví v roce 2023.
- Odmítl implementovat doporučení na zlepšení bezpečnosti z vlastních interních studií.

Amazon podle Sandersova vyšetřování upřednostňoval zisk před zdravím a bezpečností svých zaměstnanců, manipuloval s daty o zraněních tím, že odrazoval pracovníky od vyhledávání externí lékařské péče. A ačkoliv jeho vlastní studie identifikovaly rizika zranění, byly navrhované změny zamítnuty kvůli obavám z dopadu na produktivitu. Amazon reagoval, jak bychom asi čekali: závěry vyšetřování popřel, tvrdil, že zpráva je "nesprávná ve svých faktech" a prezentuje selektivní a zastaralé informace. Navzdory těmto zjištěním a obviněním nebyla přijata žádná významná nápravná opatření. Situace i v roce 2025 (tedy po čtyřech letech) zůstává předmětem pokračujícího vyšetřování a veřejné diskuse o pracovních podmínkách v Amazonu.

A Jeff Bezos? Ten už dnes má jinou zábavu. Jeden den v týdnu se dlouhodobě věnuje své vesmírné společnosti Blue Origin a své angažmá zde chce prohlubovat. V prosinci 2024 Bezos uvedl, že věnuje 95 % svého času iniciativám v oblasti umělé inteligence v Amazonu. Kromě toho vlastní noviny The Washington Post a několik filantropických projektů, jimž se také věnuje. Z těch absurdnějších zmiňme jeho subvencování hodin, které mají vydržet 10 tisíc let...

A tyhle věci ne vždy jdou dohromady. Články v The Washington Post byly zřejmě impulsem, proč Trumpovo ministerstvo obrany přidělilo projekt cloudového úložiště JEDI v hodnotě 10 miliard dolarů Microsoftu, ačkoliv jasným favoritem bylo AWS. Kvůli přístupu Amazonu k zaměstnancům měl Bezos problémy sehnat partnery pro svou filantropickou aktivitu Nadace Země, v níž rozdává na zajímavé projekty miliardy dolarů.

Za tím vším hledejme důvody, proč Bezos skončil jako CEO a stal se pouze předsedou. Už nebude muset vyžírat tuhle každodenní pěnu dní a bude se zabývat jen tím, čemu se věnovat chce. Svému vesmírnému projektu, filantropii a úvahám o dlouhodobých výhledech. I ty stojí za pozornost.

Například se dlouhodobě neshodne s Elonem Muskem na způsobu kolonizace vesmíru. Zatímco pro Muska je to v první linii Mars, pro Bezose jsou to základny na Měsíci a co nejdříve umělé habitaty s milionem obyvatelů na oběžných drahách. Alespoň zatím, než pokročíme s teraformováním, osidlováním hlubšího vesmíru nebo opouštěním omezených lidských schránek.

Bezos pravidelně hovoří o blížící se světové energetické krizi. Spotřeba energie roste tempem tří procent ročně, řekl, a to se podílí na zvyšování efektivity ve výpočetní technice, dopravě a dalších odvětvích. Dnes by veškeré energetické potřeby lidstva mohla pokrýt solární farma pokrývající oblast o velikosti Nevady. Za pár století by solární farma, která by uspokojila naše potřeby, pokryla celou planetu, říká Bezos. V určitém okamžiku, pokud se lidé nerozšíří do Sluneční soustavy, se tato ro-

stoucí poptávka po energii setká s omezenými zdroji a přidělovým systémem energie, dodává.

A je zřejmé, že tenze mezi vizí Elona Muska a Jeffa Bezose, jakož i citelná časová ztráta, kterou dnes Blue Origin za Space X má, je jedním z hlavních důvodů, proč se Bezos odpoutává od dobře fungující dojně krávy, již Amazon je.

Bezosovo vesmírné dobrodružství

V červnu 2021 odstartoval Jeff Bezos ke svému vesmírnému dobrodružství. To není metafora - on opravdu letěl v raketě New Shepard postavené jím vlastněnou firmou Blue Origin. Na cestu se vydal spolu se svým mladším bratrem Markem, dlouholetým poradcem Blue Origin. Ve videu, v němž se nabízelo třetí křeslo v kabině, Jeff Bezos říkal: *"Chtěl jsem se tohoto letu zúčastnit, protože je to věc, kterou jsem chtěl dělat celý život. Je to dobrodružství. Je to pro mě velká věc."* A ten pojem dobrodružství si dobře zapamatujeme.

Právě let do vesmíru totiž byl jedním z důležitých důvodů, proč Bezos letos v únoru oznámil odchod z exekutivních funkcí v Amazonu. Představa, že by hlavní šéf firmy letěl na raketě plné hořlavin někam do vesmíru, by asi investory a trhy rádně zneklidnila. Také by bylo těžké vysvětlovat zaměstnancům firmy, o níž právě běžela řada vlnek týkajících se platového podhodnocení a obecně pracovních podmínek, že si šéf firmy dopřává takové luxusní dobrodružstvíčko zrovna v době, kdy úspory jsou mantrou jeho firmy.

Jenže Bezos si dobrodružství užívá rád. V roce 2013 strávil se svou rodinou tři týdny na palubě záchranné lodi v Atlantickém oceánu, aby vyzvedl raketový motor F-1, který poháněl jednu z historických misí NASA Apollo na Měsíc. V roce 2018 například zveřejnil na Twitteru video, na kterém se psím spřežením překonává polární kruh. To už patřilo k jeho životu. Teď vesmír.

Posádka New Sheparda se skládala ze čtyř lidí. Dvě jména už známe, bratři Bezosovi. Třetí křeslo vydražil původně neznámý zájemce v aukci za 28 milionů dolarů, necelých 600 milionů Kč za zhruba jedenáctiminutový let. Ruskou raketou by za tuhle částku mohl letět dva a půlkrát, vtipálkové by se zasmáli té půlce, ale není to fér, protože ruské rakety dnes patří mezi to nejspolehlivější. Hlavní příplatek tedy bylo to PR a pak taky možnost udělat Bezosovi delší *pitch*, než když s ním jedete výtahem. Dražitelem byl původně Justin Sun, zakladatel kryptoměny TRON, jenž se ale letu nakonec nemohl kvůli konfliktu termínů zúčastnit. Místo něj letěl osmnáctiletý student (a komerční pilot) Oliver Daemen, jehož otec nabídl druhou nejvyšší částku. Čtvrtým do party se stala žena: Mary Wallace Funková, 82letá pilotka, která se v 60. letech minulého století nemohla stát astronautkou kvůli svému pohlaví. Byla jednou ze 13 amerických žen, které v 60. letech 20. století prošly přísným programem přípravy astronautů, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou ženy vhodné pro let do vesmíru. Přestože v té době prošly testy stejně dobře jako muži, žádná z nich se nikdy nestala astronautkou: Program byl financován ze soukromých zdrojů a nebyl uznán NASA. Teprve v roce 1983, pět let po zrušení požadavku na pilota stíhačky, vyslaly Spojené státy do vesmíru svou první ženu, Sally Rideovou. Bezos si tak vyrovnal za své peníze účty s rovnými příležitostmi ve vesmírném programu a ještě si udělal velmi pozitivní PR.

A když jsme u těch peněz a businessu - létat do vesmíru je zkrátka obchod. Je dobré povšimnout si jedné věci. Space X Elona Muska má na kontě velkou část startů v roce 2021. Jeho raketa Falcon startovala celkem 31x, se třemi neúspěchy. Ještě do poloviny roku to bylo více startů, než měla celá Čína a dvojnásobek startů ruských. Nakonec Čína přeci jen rakety Falcon předešla a startovala celkem 56x se třemi haváriemi.

Do konce roku 2021 stihla loď New Shepard vynést na oběžnou dráhu celkem 14 lidí, včetně dcery Alana Sheparda Laury Shepardové. Loď New Shepard se totiž jmenuje po prvním americkém astronautovi Alanu Shepardovi, který 5.5.1961 ab-

solvoval čtvrt hodinový suborbitální let. Později velel misi Apollo 14 a přistál na měsíci.

K Amazonu a jeho zakladateli Jeffu Bezosovi se ještě později vrátíme. Nyní se podíváme na dalšího mocného muže technického světa, který ovládal jednu z nejvlivnějších sociálních sítí.

Jack Dorsey: konec démonického šéfa Twitteru

Nejvyšší šéf a zakladatel Twitteru Jack Dorsey začátkem prosince 2021 ohlásil, že okamžitě odstupuje z postu CEO firmy. Je to malý krok pro lidstvo, ale velký krok ... tehdy jsme ještě nevěděli, pro koho. Dnes už to víme - pro Elona Muska. Ale k tomu dojdeme.

Jack Dorsey je jedním z ikonických šéfů amerických technologických firem. U nás není vnímán tak silně, jako třeba Steve Jobs nebo Elon Musk, ale v USA má velmi silnou pozici a jeho příběh je vnímán hodně silně. Ostatně, je to Jobsův příběh jak přes kopírák.

Dorsey spoluzaložil Twitter v roce 2006, v roce 2008 odstupuje z postu výkonného ředitele (CEO), aby dal prostor profesionálům, v roce 2015 se do pozice na dalších šest let vrací. Mezi tím v roce 2009 spoluzaložil platební společnost Square, ta má dnes obrát 10 mld \$ a hodnotu kolem 100 miliard dolarů, dnes tam drží podíl 13%, což mu spolu s dvoumiliardovým minoritním podílem v Twitteru dělá odhadované jmění 12 miliard dolarů. A to je důležité: Square dělá Dorseymu větší část jeho majetku. V obou firmách totiž bere pouze symbolický plat. V letech 2015-2018 mu Twitter nevyplatil žádné kompenzace, jen plat 1,4 dolaru, který si následující rok zdvihl na dvojnásobek. Ve Square už dvojnásobek bral, což se považovalo za symbolické, neboť šlo o výši provize v procentech, kterou Square účtoval za

zprostředkování plateb. Dorsey se tím snažil dokladovat, že věří v dlouhodobou hodnotu firem a také to ladilo k jeho asketicky vnímanému životnímu stylu. A své živobytí řešil prodejem akcií, přičemž větší část majetku se zavázal dát na charitu.

Dorsey se postupem let vžil do role mystického, asketického a dosti svérázného zakladatele technologické společnosti. Jedl jedno jídlo denně, své 42. narozeniny oslavil desetidenním tichým meditačním ústraním, každý den chodil do práce pěšky a napínal svoje tělo otužováním i jógou. Je jeho bio na Twitteru je dosti strohé: "#bitcoin"... a se svým specifickým vousem i pečlivě pěstěným rozcuchem byl prostě k nepřehlédnutí.

Podle vlastního vyjádření se Dorsey po odchodu z vedení Twitteru nadále chce věnovat především Square, za odchodem jsou ale i jiné dojmy. Ve svém rezignačním dopise Dorsey prohlásil: "Hodně se mluví o tom, jak je důležité, aby společnost vedl zakladatel. V konečném důsledku se domnívám, že je to silně omezující a představuje to bod selhání. Věřím, že je rozhodující, aby společnost mohla stát na vlastních nohou, bez vlivu nebo vedení svého zakladatele."

A tohle je debata, která v americké startupové scéně (a tím promítnutě všude jinde) velmi výrazně rezonuje. V poslední dekádě je tu opravdu velmi patrný kult CEO-zakladatelů, ať již mluvíme o příběhu Jobse, Muska, Zuckerberga nebo právě Dorseyho. Člověk s vizí, entuziasmem a přesvědčením o vlastní pravdě má být tím pravým vůdcem rodícího se jednorožce, nové firmy s miliardovou hodnotou. Jenže se také ukazují limity. Dnes už téměř hagiografický příběh Steva Jobse zastírá fakt, že po většinu své novodobé éry v Apple měl za prdelí Tima Cooka jako svého „hokra“ (HOlku K RUce), tedy člověka, který uklízel jeho nápady a dával jim exekutivní fazónu. Podobně to Musk řeší ve svých firmách.

Najatý CEO příšlý odjinud má své výhody - lze si vybrat, jaký má být. A může mít emotivní odstup, může sekat bůček i shnilotinu, ba i do masa zatnout, pokud je třeba. Vybrat jiné vlastnosti zakladatele nejde - a v tom je ta pointa. Ne každý je připraven růst směrem, jaký firma potřebuje.

Ve společnosti Twitter se zjevně narazilo na limity systému CEO-zakladatel. Na jednu stranu se výsledky Twitteru od doby, kdy Dorsey znovu-převzal vedení, zlepšily. Uživatelská základna Twitteru, která se kdysi zmenšovala, již několik let stabilně roste. Na druhou stranu ale společnost nepřinesla takové výnosy jako její konkurenti v sociálně-mediálním ranku, jako Snap nebo vlastník Facebooku Meta Platforms. Akcie Twitteru od Dorseyho návratu v roce 2015 vzrostly o 67 %. Akcie společnosti Meta za stejné období vzrostly o 260 %. A to jsou čísla, která se špatně obhajují.

Indické tažení: Parag Agrawal novým šéfem Twitteru

Novým šéfem (CEO) Twitteru se stal Parag Agrawal, dosavadní technický šéf společnosti. Do Twitteru přišel v roce 2011, v roce 2017 se stal technickým ředitelem a ve své době byl vnímán jako symbol kontinuity s Dorseyho érou a myšlenkami. Jako technický ředitel byl totiž Agrawal v rámci Twitteru pověřen vytvořením projektu Bluesky, jehož cílem byl decentralizovaný standard pro sociální média, což je projekt, o kterém Dorsey v rozhovoru řekl, že je jeho "největším zaměřením". Agrawal se rovněž podílel na činnosti kryptografických a blockchainových týmů Twitteru. No a pamatujete si na Dorseyho bio na Twitteru, že ano?

Co je na události ještě zajímavé? Je to třetí šéf přední technologické firmy, který pochází z Indie. Což je koincidence, které si povšimly nejenom indické noviny, ale třeba i čínský South China Morning Post.

Satya Nadella z Microsoftu, Sundar Pichai z Alfabetu (Google) a nejvyšší šéfové společností IBM, Adobe, Palo Alto Networks, VMWare a Vimeo jsou indického původu. Lidé indického původu tvoří jen asi 1 % obyvatel USA a 6 % zaměstnanců Silicon Valley - a přesto jsou ve vrcholných pozicích zastoupeni v nepoměrně větším počtu. Proč?

"Žádný jiný národ na světě "nevychovává" tolik občanů tak gladiátorským způsobem jako Indie," říká R. Gopalakrishnan, bývalý výkonný ředitel společnosti Tata Sons a spoluautor knihy *The Made in India Manager*. "Od rodných listů po úmrtní listy, od přijímání do škol po získávání zaměstnání, od infrastrukturních nedostatků po nedostatečné capacity", vyrůstání v Indii připravuje Indý na to, aby se stali "přirozenými manažery", dodává a cituje slavného indického podnikového стратега C. K. Prahalada.

Konkurence a chaos z Indů jinými slovy dělají přizpůsobivé řešitele problémů, říká Gopalakrishnan a připomíná, že v americké kancelářské kultuře přepracovanosti Indům pomáhá i skutečnost, že často upřednostňují profesní stránku před osobní.

Vkrádá se myšlenka, proč nejsme stejnou líhní, jako Indie, když máme stejné tréninkové metody dokumentované již třeba Františkem Kafkou v manuálu pro státní zaměstnance nazvaném Proces. Jen proto, že jsme nebyli britská kolonie a angličtina tu není na tak vysoké úrovni?

A to je závěr povídání o odcházení piráta Jacka Dorseyho a ve Twitteru. Na konci toho všeho totiž Jack Dorsey oznámil, že společnost zastřešující jeho blockchain aktivity se přebranduje z názvu Square na Block. Abych vás nemátl: platební aplikace Square je stále Square, stejně jako Cash App, TIDAL a kryptické TBD54566975 (je to platforma pro napojení mezi běžnými měnovými operacemi a kryptosvětlem). Jediný Dorseyho projekt změni název a to Square Crypto, který nově bude Spiral a jeho úkolem má být, cituji: "budovat a financovat svobodné, open-source projekty, jejichž cílem je, aby se Bitcoin preferovanou měnou na planetě." Šlo o to, aby si lidé nezaměňovali zastřešující firmu s aplikací - a také, aby se jasně řeklo, že Dorseyho vize má více rozměrů. Aby se ozřejmilo, že Dorsey napíná svou hlavní pozornost právě tímto směrem.

Strhávat pozornost bývalý šéf Twitteru umí, to se mu musí nechat.

Jako generální ředitel Blocku se dnes Dorsey soustředí na rozvoj platebních technologií a integraci kryptoměn do finančních služeb, ale zatím se kýžený úspěch nedostavil. Snad jím bude spuštění nového těžebního systému pro Bitcoin s názvem "Proto"...

Zatímco dříve se snažila řada podnikatelských investorů vystupovat jako ti, kdo podporují zakladatele na postu CEO, v poslední době jsou odchody zakladatelů na vzestupu. Od těch hlučných, jako byl odchod Adama Neumanna z WeWorku či především Trávise Kalanicka z Uberu - oba byli značnou přítěží pro své firmy. Až po ty citlivější, jako byl odchod Jeffa Bezose z čela Amazonu. Je to začátek nového trendu, který Dorsey vycítil a naskočil na něj? Nebo se tento trend teprve Jackovým odchodem pořádně rozběhne? O čtyři roky později mnoho dalších takových příkladů odchodů na vrcholu moci nemáme. Výjimkou je šéfka Youtube Susan Wojcicki (a jedna z prvních zaměstnankyň Google), která se chtěla věnovat rodině. Naopak srovnávat nelze vynucené odchody šéfů Intelu Paty Gelsingera nebo CEO Boeingu Dave Calhouna.

Lídři čínského technosektoru: Jack Ma a Ma Huateng

Zatím jsme si povídali především o technoelitách ze Silicon Valley, z amerického podnikatelského prostředí. Jenže podnikatelé moderních startupů ani šéfové čtvrtstoletí starých technologických firem nejsou jedinými, kdo ovlivňuje technické trendy celého světa a svým rozhodnutím, libovůlí či svérázem způsobují, kam se svět pohne. Protipólem americké technologické scény je ta čínská, ať již z „Electronics Avenue“, tedy z pekingského Zhongguancunu, kde sídlí Lenovo či Baidu nebo Šenčenu, kde sídlí DJI, Huawei nebo Tencent či snad Chang-čou, jež je sídlem Alibaby.

Pravda je, že čínské firmy byly ještě v polovině druhého desetiletí evropskými i americkými médii opomíjeny. Za prvé fungovala jazyková bariéra, za druhé určitá stereotypní představa o čínské firmě jako kopírce euro-amerického intelektuálního vlastnictví. Jenže čínské technologické a online firmy po roce 2010 stále více opouštějí čínský inkubační trh a pronikají na celosvětové trhy. Již nejsou jen fabrikou světa, ale udávají i trendy.

Příkladem může být společnost Xiaomi. Xiaomi byla založena 6. dubna 2010 v Pekingu podnikatelem Lei Junem spolu se sedmi dalšími partnery. Mezi zakladatele patřili bývalí zaměstnanci významných technologických firem jako Google, Microsoft a Motorola. Firma vydala ještě v létě roku 2010 svůj první produkt, uživatelský systém MIUI založený na Androidu, prostředí bylo přizpůsobeno čínským zákazníkům. O rok později firma představila svůj první smartphone Mi 1 - a roku 2014 se stala největším prodejcem chytrých telefonů v Číně. Téhož roku začala expandovat na zahraniční trhy a v roce 2015 se stala čtvrtým největším výrobcem mobilních telefonů na světě. V dalším roce už začala nabízet i jiná zařízení, než jsou mobily a

tablety. Nejdříve přidala powerbanky, sluchátka a bezpečnostní kamery, dále domácí elektroniku a chytrá zařízení, nyní prodává i batohy, deštníky nebo koloběžky. Firma adaptovala inovativní strategii: na čínském trhu kontaktuje autory zajímavých produktů, nabízí jim své prodejní kapacity a integraci do Mi ekosystému, díky čemuž se tato zařízení prodávají v obrovských množstvích. Tržní kapitalizace Xiaomi je dnes 100 miliard dolarů.

Jenže o příběhu Xiaomi, jakkoliv je zajímavý, si povídat nebudeme. Podíváme se na příběh dvou lídrů čínského technologického sektoru, šéfů firem Alibaba a Tencent. Jejich příběh je tak podobný a přitom tak odlišný.

Jack Ma a Alibaba Group

Jack Ma se proslavil jako spoluzakladatel společnosti Alibaba a později jako hlavní tvář čínského e-commerce boomu a ve své době nejbohatší Číňan. Jeho příběh je příkladem spletitosti čínského prostředí a je o cestě vzhůru, přešlapu vůči straně, následcích a pokání.

Jack Ma (Ma Jūn, čínsky 马云) se narodil v roce 1964 jako prostřední dítě do rodiny chudých hudebníků v Chang-čou, hlavním městě provincie Če-ťiang. Anglicky se naučil od turistů, jimž jezdil ukazovat město. Vystudoval angličtinu na místní nejhorší univerzitě, bakalářem se stal v roce 1988. Následně se desetkrát přihlásil na Harvard a vždy byl odmítnut, o dvacet let později to měl před místními studenty komentovat slovy, že Harvard dostal své pověsti výběrové školy a přijmout takového nedouka, jako je on, by rozhodně byla chyba. Anglické jméno Jack používá z té doby – jeden z lidí, kteří si s ním dopisovali, mu začali říkat Jack, protože jeho čínské jméno nebyl schopen napsat.

Po univerzitě byl všude možně odmítán, prý i v KFC, vyučoval tedy angličtinu a v roce 1994 zakládá vlastní překladatelskou firmu. O rok později jede s přáteli do

USA, kde se seznamuje s internetem. Zkoušel dělat webové stránky čínským firmám v USA a web o Číně. Je to taková obdoba příběhu Iva Lukačoviče o stránkách Járy Cimrmana (s nimiž dnešní majitel Seznamu na internetu začínal). Ale pořád to ještě nebyl ten šlágr. Koncem tisíciletí se Jack Ma vrací do domoviny a s osmnácti přáteli zakládá firmu Alibaba, mezifiremní B2B tržiště. A záhy sehnal malou ale slibnou investici od Goldman Sachs. Takové jméno pomohlo a rychle nashromáždil 25 milionů dolarů investic. Cíl? Podpořit e-commerce prostředí v Číně, u kterého se čekal boom v souvislosti s přijetím Číny do WTO. S těmito prostředky zakládá web Tao-Bao, dnes osmý nejnavštěvovanější web světa, který je C2C tržištěm podobným eBay (z něho fakt hodně vycházel). Také se jej eBay pokouší záhy koupit, Ma ale nabídku odmítá a místo toho získává miliardovou investici od šéfa Yahoo Jerryho Yanga za čtyřicetiprocentní podíl ve firmě. Až bude Yahoo v roce 2019 už jen jedenáctiprocentní podíl v Alibabě prodávat, vyneseme mu čtyřicet miliard dolarů a v té době už půjde o dávno nejcennější součást majetku Yahoo.

Jack Ma proslul obchodní tvrdostí a tím, čemu se jinde ve světě říká zneužívání dominantního postavení a také tvrdým tlakem na své zaměstnance. Aby byli dostatečně nabuzení, nutil je o přestávkách dělat stojky na hlavě, aby se jim rozproudila krev – a to není firemní legenda. Ve svých firmách také považuje za „požehnání“ pracovní systém 996, tedy pracovní dobu od devíti do devíti šest dní v týdnu. Kromě toho říká, že pro domácnost naopak platí systém 669, tedy sex šestkrát denně šest dní v týdnu „na devět“, přičemž devítka v mandarínštině má znamenat dlouhou výdrž, dlouhé trvání. Schytl za to kritiku od části moderních Číňanů, což s ohledem na to, že tento proslov držel na tradičním alibabáckém sňatkovém dni, kdy oddal více jak stovku párů, asi nepadlo na úrodnou půdu.

Pro Jacka Ma vzdělání není všechno. „Řídím jednu z největších eshopových společností v Číně, možná na světě, ale o počítačích nic nevím,“ přiznal se v roce 2014.

Kromě firmy se Jack Ma věnuje hře Go a malování (jedno z jeho děl se v roce 2015 v Hongkongu prodalo za 5,4 milionu dolarů). Vždy showman, na firemní párty pro 20 000 svých zaměstnanců v roce 2009 si liboval ve vystoupení v okázalém punk-rockovém oblečení. Tato svá kostýmová vystoupení vygradoval na párty k osmnácti letům Alibaby v roce 2017, kdy v replice uniformy Michaela Jacksona z jeho turné Dangerous World Tour z roku 1992 předváděl Jacksonovy taneční krea-ce před stadionem narvaným čtyřicet tisíci zaměstnanci, což bylo západními busi-nessmany kritizováno jako nedůstojné.

Žádný strom ale neroste do nebe, zejména ne v Číně, kde o výšce růstu stromů rozhoduje komunistická strana, nikoliv jen svobodný trh. Jeho finanční skupina Ant Group (dříve Alipay), mající na starosti především platby na čínském internetu, měla v listopadu 2020 vstoupit na burzu v Šanghaji (SSE Star Market) a v Hongkon-gu. Očekávalo se, že půjde o největší IPO na světě.

V říjnu 2020 Jack Ma pronesl na jednom finančním fóru v Šanghaji kritický pro-jev, v němž zpochybnil tradiční bankovní model v Číně a vyjádřil se kriticky k příliš konzervativním regulacím. Upozorňoval, že inovační prostředí se dusí zastaralými pravidly a že Čína potřebuje modernizovat a zjednodušit finanční sektor, aby mohl držet krok se světem. Jeho projev byl brilantní, inovativní a pozoruhodný (v [češtině zde](#)). A jako takový neušel pozornosti.

Pouhé dva dny před plánovaným debutem regulační úřady IPO zastavily s od-kazem na „nevyjasněné regulační požadavky“. Více se ale šušovalo o tom, že je to re-akce na to, jak si Jack Ma ve veřejném vystoupení pustil pusu na špacír a opřel se do čínského finančního systému a vyjednávalo se. Koncem prosince zveřejnil šéf čínské národní banky Pan Gongsheng podmínky. Podle Pana byla Ant Group k zá-konu „lhostejná“, „shlížela“ na požadavky dodržování předpisů a zabývala se „regu-latorní arbitráží“. Využívala své dominance, aby vyloučila soupeře. A to poškodilo zájmy spotřebitelů.

Regulátoři nařídili Antu, aby se „vrátil ke svému původu plateb“ a aby „přísně napravit nezákonné finanční aktivity v oblasti úvěrů, pojištění a správy majetku“. Takové požadavky by mohly předznamenat, že regulátor bude po Antu požadovat, aby oddělil ty oblasti podnikání, které jsou pro jeho příjmy stále důležitější. Záhy následovaly další restrikce: úřady začaly zkoumat praktiky Alibaby a Ant Group musela projít zásadní restrukturalizací. Dostala příkaz transformovat se na finanční holdingovou společnost podléhající přísnějším regulacím.

Jack Ma „mizí“ z veřejného života

Po blokaci IPO Ant Group se Jack Ma na několik měsíců stáhl z veřejného prostoru. Jeho absence na pravidelných podnikatelských setkáních a minimální mediální vystupování vedly ke spekulacím o tom, zda se neocitl v domácím vězení či zda nepodléhá přímému politickému tlaku. Oficiální vysvětlení nikdy nebylo publikováno, nicméně všeobecně panovalo přesvědčení, že mu bylo doporučeno zachovat klid a vyčkat, než se situace kolem firmy stabilizuje.

Důsledky projevu:

- Restrukturalizace Ant Group: Na nátlak státních úřadů byla fintech divize nucena reorganizovat jednotlivé služby (digitální platby, spotřebitelské úvěry, správa majetku). Byl zaveden přísnější dohled, srovnatelný s regulací bank.
- Pokuta pro Alibabu: Alibaba v roce 2021 dostala od čínských antimonopolních úřadů rekordní pokutu ve výši 2,8 miliardy USD za zneužívání dominantního postavení na trhu.

Tyto kroky výrazně otřáslы důvěrou investorů a přispěly ke zpomalení růstu. Cena akcií Alibaby i dalších čínských technologických firem se kvůli nejistotě ohledně regulací propadla až o 75 % proti vrcholu v roce 2021. Čínský dozor se totiž upřel i na

jiné technologické firmy. Teprve v roce 2022 se začaly projevovat náznaky uvolnění regulací, ačkoliv vládní dohled nad technologickým sektorem stále přetrvává.

Jack Ma už v roce 2019 oznámil odchod z pozice výkonného předsedy představenstva Alibaba Group, aby dal prostor nové generaci manažerů. Po restrikcích a dalších opatřeních v letech 2020-2022 se této linie držel ještě důsledněji. Od roku 2023 žil převážně v zahraničí (médiu jej zachytila například v Japonsku, v Evropě a sporadicky i v Číně), přičemž do firemních záležitostí zasahoval spíše v rovině poradní. Až v prosinci 2024 vystoupil veřejně před zaměstnanci s projevem ke dvacátému výročí Ant Group, v němž vyjádřil důvěru v budoucnost společnosti a zdůraznil význam umělé inteligence pro nadcházející dvě desetiletí. A jeho setkání s čínským prezidentem Si Ťin-pchingem v únoru 2025 bylo interpretováno jako signál podpory soukromého sektoru ze strany Pekingu. Tyto události naznačují, že Jack Ma se postupně vrací do veřejného života a že Ant Group se soustředí na inovace v oblasti AI, zatímco se snaží obnovit vztahy s čínskými regulačními orgány.

A jeho firmy? V lednu 2023 se Jack Ma se vzdal kontroly nad fintechovou společností Ant Group, čímž jeho podíl ve firmě klesl z více než 50 % na 6,2 % - tento podíl ovládal pomocí nepřehledných vazeb a úmluv s řadou dalších akcionářů Ant Group. V roce 2023 společnost oznámila, že se rozdělí do několika nezávislých divizí (cloudové služby, logistika, e-commerce, zahraniční e-commerce, digitální média, lokální služby). Tato restrukturalizace se stala jedním z hlavních kroků, které měly uklidnit regulační orgány, zefektivnit fungování jednotlivých byznysových větví a umožnit případné samostatné IPO některých divizí v budoucnu. Teprve v roce 2025 se společnost Ant Group vrátila k původní strmé trajektorii ziskovosti.

Jack Ma je nadále vnímán jako zakladatel-mentor, ale už nefiguruje jako klíčová řídicí osoba Ant Group. Snahy o vyváženější vztahy s Komunistickou stranou a projevy loajality nového vedení Alibaby měly firmě zajistit větší stabilitu.

Ma Huateng (Pony Ma) a jeho odlišná situace

Tím druhým čínským miliardářem, u něhož se zastavíme, je Mǎ Huàténg (马化腾), šéf Tencentu. Ma Huateng byl vždy vnímaný jako rivala Jacka Ma. Narodil od Jacka Ma je to uzavřený muž, o jehož soukromí je známo velmi málo, snad kromě faktu, že jeho majetek se v klíčovém roce 2021 odhadoval na 57 miliard dolarů, o "pouhou" miliardu méně, než v případě Jacka Ma - a od té doby se mnohé změnilo.

Zakladatel služeb WeChat a QQ se narodil v roce 1971 v Guangdongu (čínská provincie), do relativně chudé rodiny. Později se přestěhovali do budoucí fabriky světa, Shenzhen, kde Ma Huateng (někdy také přezdívaný jako Pony Ma, Číňané často používají evropsky znějící jména) vystudoval informatiku na univerzitě. První práci získal u místního dodavatele telekomunikačních služeb, v přepočtu za 176 dolarů měsíčně a se svým spolužákem v roce 1998 založil Tencent, kdy okopíroval tehdy vznikající instantní komunikační službu ICQ. Svě "Open ICQ - OICQ" představil v únoru 1999 a ještě do konce roku měl miliony čínských uživatelů, jimž vyhovovalo lokalizované rozhraní i přizpůsobení domácím podmínkám. V roce 2000 sehnal amerického a hong-kongského investora, kterým prodal za 2,2 milionů dolarů 40% firmy. A především konečně naskočil do pořádných příjmů, když službu pod jménem QQ rozšířil do přicházejících mobilů a podařilo se mu dohodnout s místními operátory na výplatě provize ze zasílaných zpráv. Jméno změnil z jednoduché důvodu, AOL (nový majitel ICQ) jej zažaloval za porušování práv.

Pak už to šlo „jako po másle“. V roce 2003 firma spouští portál QQ a naskakuje na mobilní hry. Vstupuje na burzu v Hong-Kongu, z primárního úpisu akcií inkasuje 200 milionů dolarů a s tímto kapitálem tlačí QQ jako ekosystém, kde přes mobil vyřídíte všechno, od hraní, přes placení, až po nakupování. Služba WeChat spuštěná v roce 2011 je dnes jednou z nejpoužívanějších instant messaginových (IM) platform světa (spolu s WhatsApp), používá ji téměř polovina všech uživatelů IM. Služ-

ba WeChat Pay s více jak miliardou uživatelů je dnes považována za jediného potenciální vyzyvatele amerických konsorcií VISA a Mastercard

Dnes patří Pony Ma necelých deset procent akcií Tencentu, na veřejnosti vystupuje zřídka, o jeho soukromí se prakticky nic neví, ale intenzivně se zajímá o výzkum vesmíru a investuje do vesmírných startupů. Je také spolu s dalšími technomiliardáři jako Mark Zuckerberg nebo Sergej Brin zakladatelem a sponzorem Breakthrough Prize odměňující průlomové objevy.

Jeho nejčastěji zmiňovaný citát? "V Americe, když uvedete nápad na trh, máte obvykle několik měsíců, než se objeví konkurence, což vám umožní získat významný podíl na trhu. V Číně můžete mít během prvních hodin od zahájení provozu stovky konkurentů. Nápady nejsou v Číně důležité - provedení je." Ta poslední věta bývá často brána izolovaně a zajímavé je, že některé překladače její anglické znění "Ideas are not important in China - execution is" překládají poněkud jinak: „Nápady nejsou v Číně důležité - poprava ano“. Je to příznačné pro vstřícnost, jakou šéf Tencentu projevuje vládnoucí komunistické straně Číny.

Na rozdíl od Jacka Ma bývá Ma Huateng ve svých mediálních výstupech velmi rezervovaný a nevyvolává veřejné kontroverze. Jeho vztahy s čínskou vládou jsou tradičně relativně stabilní. Tencent dlouhodobě spolupracuje s regulačními orgány, například dodržuje přísnou cenzuru v rámci WeChatu a aktivně se zapojuje do projektů podporovaných státem (např. v oblasti digitalizace zdravotnictví, vzdělávání či veřejné správy).

I Tencent samozřejmě čelil od roku 2021 zpřísněným regulacím - zejména v herním segmentu (omezení doby hraní pro nezletilé, přísné licence). Přesto se dopady na vedení společnosti a postavení Ma Huatenga neprojeví tak dramaticky jako v případě Jacka Ma.

Proč jsou oba v rozdílné situaci?

Alibaba se pustila do finančnictví (Ant Group), což je oblast, jež je pod extrémním drobnohledem státu a vyžaduje vysokou míru souladu s regulacemi.

Tencent je silný v sociálních médiích a herním průmyslu, kde sice také panuje regulace, avšak kritika k finančnímu sektoru či bankovnímu systému měla pro Jacka Ma mnohem závažnější dopad. Jack Ma byl také mediálně daleko viditelnější, rád dával rozhovory a netajil se svými názory (včetně kritiky). To vyvolávalo pozornost, ale i potenciální konflikt s vedením strany. Ma Huateng naopak vystupuje zdrženlivě a pečlivě si hlídá, aby nešel do otevřeného konfliktu s vládní politikou.

Život Jacka Ma, zejména v letech 2020 až 2024, ilustruje, jak křehké mohou být vztahy mezi čínskými technologickými giganty a státní mocí. Z původně oslavovaného symbolu úspěchu a inovací se Jack Ma stal podnikatelem, který musel ustoupit do pozadí a přenechat vedení svých firem mladším manažerům, vstřícnějším ke státním regulacím. Nedobrovolné zrušení IPO Ant Group a následná tvrdá opatření proti Alibabě ukazují, že Komunistická strana dbá na to, aby se žádná soukromá společnost – či dokonce jednotlivý miliardář – nevymkla strategickým cílům Číny.

V kontrastu stojí Ma Huateng, jenž se drží konzervativnější linie a byť i Tencent čelil zesílenému regulačnímu tlaku, nepocítil na osobní úrovni tak silnou konfrontaci s Pekingem jako Jack Ma. Tencent se více orientuje na sociální média, hry a digitální služby, a přestože musí splňovat přísné podmínky (např. v oblasti cenzury či dohledu nad hrami), neprováděl veřejnou kritiku režimu ani se nepouštěl do agresivní expanze v citlivém finančním sektoru.

Příběhy obou „Ma“ (Jacka a Ponyho) jsou tak ukázkou dvou různých přístupů k vedení technologické firmy v zemi, kde hraje stát zásadní roli. V Číně je úzká spolupráce s vládními institucemi často nezbytná pro dlouhodobou stabilitu společnosti a jejího vedení – což se v případě Jacka Ma a jeho ambiciózního rozvoje finančních služeb ukázalo jako klíčový bod možného střetu s politickými zájmy.

Přísná kontrola velkých technologických hráčů

Čínská komunistická strana si uvědomuje velký vliv technologických gigantů a vnímá je jako nedílnou součást strategického rozvoje země. Zároveň se ale obává koncentrace moci v rukou miliardářů, kteří by mohli ohrozit stabilitu politického režimu či formovat veřejné mínění nesouladně s oficiální linií.

V případě Jacka Ma došlo k viditelnému narušení dobrých vztahů poté, co veřejně kritizoval tradiční bankovní systém a regulační praxi. Přestože nebyl přímo obviněn z protistátního jednání, strana mu zřetelně naznačila, že svobodná kritika na tak vysoké úrovni není tolerována. Jeho postupné stažení z veřejného života a menší vliv v nejvyšším managementu Alibaby lze vykládat jako důsledek mocenské intervence Pekingu.

Je ale také vhodné si uvědomit rozdílnou míru ohrožení pro čínský systém, kterou oba Ma představovali. Zatímco Huateng se na trhu sociálních sítí zcela přizpůsobil regulačnímu a tedy i cenzurnímu čínskému rámci a jeho finanční služby postupovaly zcela v souladu se stávajícími čínskými předpisy, Jack Ma se snažil čínský finanční systém zcela přetvořit a to včetně tvorby digitální měny. Jistě, k bitcoinu se Jack Ma vyjadřoval velmi kriticky až zdrženlivě, systémem blockchainu byl ale fascinován a Ant Group pracovala na několika projektech kolem digitálních měn. V roce 2018 Ant Financial spustila blockchain-based službu pro převody peněz mezi Hongkongem a Filipínami. Ant Group také podala několik patentů souvisejících s čínskou digitální měnou DCEP (Digital Currency Electronic Payment), který v Číně běží v širším testování od konce roku 2022. Existovaly zřejmě obavy, že by Jack Ma mohl tento projekt zpochybnit nebo mu dokonce do značné míry konkurovat.

A tím se dostáváme k rozdílnému způsobu, jímž se čínští a američtí technologičtí miliardáři zapisují a vstupují do veřejného prostoru. Ten rozdíl je opravdu propastný a můžeme si jej sumarizovat v bodech takto:

Čínští technologičtí miliardáři

- Opatrnější přístup k veřejným vystoupením

- Větší důraz na soulad s vládní politikou
- Tendence držet se v pozadí, zejména v období zvýšené regulace
- Omezená kritika vládních politik

Američtí technologičtí miliardáři

- Aktivnější a otevřenější přístup k veřejným vystoupením
- Větší svoboda v kritice vládních politik
- Využívání sociálních médií k přímé komunikaci s veřejností
- Budování osobní značky a veřejného obrazu

Zatímco američtí miliardáři mají ambice ovlivňovat celospolečenskou debatu a dění v politice, ti čínští se drží na veřejnosti zcela stranou. Jistě, někdy mohou mít výstřední chování, ale i to je už spíše výjimkou. Být výstředním miliardářem se v Číně již nenosí. Když bývalá šéfredaktorka Harper's Bazaar China Su Mang v roce 2021 prohlásila, že částka cca 2500 Kč na den na jídlo není dost, musela urychleně vysvětlovat, že tím myslela několik dní natáčení televizní show, ne jeden den. A také investiční magnát a miliardář Liu Yiqian přezdívaný „výstřední pan Liu“ si tuto přezdívku vysloužil kvůli relativní drobnosti. Do práce totiž chodí oblečený do trička a holí se „jen občas“. Což je v čínské společnosti bráno jako výstřednost, jakou si nemůže dopřát každý.

Pokud si čínští miliardáři užívají, dělají to ve skrytu - a opatrně. Výstřednosti se spíše začínají týkat „fuerdai“, neboli dětí superbohatých čínských rodičů, kteří nemají skromné počátky jejich rodičů a odjakživa žijí v nadbytku. Zatímco realitní magnát Wang Jianlin, majitel největší sítě kin na světě a ve své době nejbohatší muž Číny, si jako výstřednost dopřává zpěv lidových písní, jeho syn Wang Sicong koupil svému psovi dvoje zlaté Apple Watch v hodnotě 10 000 dolarů.

Společenská role čínských a amerických miliardářů je tedy zásadně rozdílná. V Číně má stát mimořádnou schopnost zasahovat do chodu firem (např. prostřednictvím regulačních zásahů nebo „doporučení“ pro restrukturalizaci). Proto je pro čín-

ské miliardáře klíčové udržovat loajalitu a podporovat vládní politiku, včetně principu „společné prosperity“ („common prosperity“).

Princip „společné prosperity“ je politický termín, který se v Číně používá k popisu stavu, ve kterém celá společnost žije na relativně obdobné úrovni blahobytu. Tento koncept byl zaveden čínským prezidentem Si Ťin-pchingem jako součást strategie pro snížení ekonomických nerovností v zemi.

Američtí miliardáři sice také působí v regulovaném prostředí, avšak zde panuje výrazně větší míra volného trhu, konkurenčního prostředí a soudní nezávislosti. Vládní zásahy sice mohou být přísné (zejména v oblasti antimonopolních zákonů nebo finančních regulací), avšak miliardáři mají poměrně široký prostor k ovlivňování veřejné debaty – a to skrze lobbying, financování volebních kampaní nebo mediální vystoupení. Politická moc v USA se navíc opírá o demokraticky volené instituce a nezávislé soudy. Miliardáři sice mohou mít značný ekonomický a kulturní vliv, ale jsou limitováni veřejným míněním, nezávislými médii a existencí systémových brzd a protivah. Což se technologičtí miliardáři snaží lámat prostřednictvím velkého vlivu na jimi vlastněná moderní média i mýtem vlastní jasnozřivosti, který si tak úspěšně buduje zejména Elon Musk.

NVIDIA, Jensen Huang a ne každý šéf musí být magor

Podívejme se na poslední příběh. Příběh člověka, který se vypracoval z nuly na sto za třicet let. Který díky svojí vizi postavil jednu z nejhodnotnějších firem, jejíž technologie nyní umožňují progresivní proměnu světa prostřednictvím umělé inteligence. Člověka, bez něhož by se to nestalo teď a takhle. A zároveň člověka, který dokazuje, že být šéfem technologického gigantu nemusí znamenat, že jste neomylný a ostatním nadřazený. Jensen Huang, šéf společnosti NVIDIA.

Tohle novináři tu a tam říkají: že to byl okamžitý úspěch přes noc. Nvidia je dnes jednou z nejhodnotnějších firem světa (v lednu 2025 byla nejhodnotnější, ale kdo ví, kdy budete text číst), přitom ji ještě před pár lety znal vlastně málokdo. A i IT odborníci ji vnímali spíše jako výrobce grafických karet, než jako firmu s hodnotnou dvou bilionů dolarů. O žádný úspěch přes noc ovšem nešlo. Nvidia je na trhu přes třicet let a celou dobu si trpělivě buduje svoji pozici, rozšiřuje ji do potenciálně perspektivních tržních nik a systematicky se vyhýbá střetu s Intelem. Celou tu dobu ji řídí jeden člověk, Jensen Huang, který ji také před třemi desetiletími zakládal.

Založení Nvidia

V roce 1993 se v portlandském bistru řetězce Denny's schází Jensen Huang, Chris Malachowsky a Curtis Priem, aby spolu založili vlastní firmu navrhující čipy. Všichni tři jsou v té době již docela zkušení návrháři čipů, třicetiletý Huang má za sebou magisterský titul na Standfordu, krátkou zkušenost s mikročipy v AMD a široké port-

folio pozic v LSI Logic (dnes součást Broadcomu). Jeho kolegové mají zkušenosti s mikročipy ze Sun a IBM a všichni tři chtějí navrhovat a vyrábět grafické čipy, ze kterých svět "zezelená závistí". Dnes víme, že to bylo terno, jenže v roce 1993 se trh osobních počítačů PC teprve rozjížděl a vůbec nebylo zřejmé, zda pro ně nějaké grafické čipy budou potřeba. Trojice dává dohromady základní kapitál ve výši 40 000 dolarů a volí pro firmu jméno Nvision. N má znamenat Next - jako vize příštích věcí. Jenže se záhy ukazuje, že existuje toaletní papír Envision a nikdo přeci nechce, aby si jejich grafické čipy pletli s toaletákem. A tak firmu promptně pojmenují Nvidia, což je narážka na latinské Invidia, závist. A hned na startu se trojice zakladatelů dohodla, že šéfem společnosti se stane Huang, který má s vedoucími pozicemi zkušenosti z LSI Logic. Ostatně, prvního investora Dona Valentina jim dohodil ředitel LSI Logic, když mu Huang přišel podat výpověď a vysvětlil mu její důvod.

O třicet let později kontaktoval Huanga šéf řetězce Denny's, aby mu oznámil, že na paměť této události byl v provozovně zřízen koutek Nvidia a pamětní plaketa s nápisem "Koutek, kde vznikla firma miliardové hodnoty" 😊

Základní předpoklad byl jasný: obecné procesory CPU v počítačích nebudou stíhat dělat všechno, co bude potřeba a pro náročné aplikace se bude hodit jim ulevit. Takovou náročnou aplikací samozřejmě měla být počítačová grafika. A tak Nvidia oslovila výrobce herních konzolí Sega a získala exkluzivní kontrakt na grafický procesor pro nově chystanou konzoli Saturn, pro niž navrhla procesor NV1. Což byl instantní přehmat, viděno dnešním pohledem.

V té době totiž trojrozměrná grafika teprve začínala. A zatímco ostatní firmy používaly pro vytváření herních ploch polygony z trojúhelníků, Nvidia pro svou NV1 použila kvadratické mapování textur s nimiž byly hezčí výsledky, ale také vyžadovaly vyšší výpočetní výkon. Cena samotných NV1 byla poměrně vysoká, protože karta integrovala také zvukovou kartu i porty pro herní ovladače, přičemž takováto míra integrace v té době nebyla obvyklá. Kvalita byla naopak spíše horší, zejména na zvukovou stránku nebyly dobré ohlasy a konzoli Sega Saturn jako takové se v po-

rovnání s Playstation vůbec nedařilo. Nvidia začala připravovat pro další konzoli Sega Dreamcast kartu NV2, jenže do vývoje už zasáhl Microsoft. Ten totiž oznámil, že jeho herní rozhraní DirectX bude podporovat pouze vykreslování trojúhelníkových polygonů, nikoliv kvadratur. Mělo to své závažné důvody: vytvářet například kouli ze čtvercových ploch sice vypadalo lépe, ale bylo to výrazně výpočetně náročnější. Nvidia nicméně nehodila flintu do žita a pokusila se představit vlastní podporu Direct3D, ta ale byla pomalá a trpěla řadou softwarových chyb. Jakkoliv mělo použití čtverců určité ráco, protože díky existenci PCI karty STG2000 osazené NV1 pro PC bylo relativně jednoduché portovat hry ze Sega na PC a zároveň byl takto ochráněn ekosystém, do něhož vývojáři používající polygony nemohli snadno proniknout. Jenže ačkoliv Nvidia začala pracovat na inovovaném čipu NV2, situace byla již obchodně neudržitelná a pro další konzoli Dreamcast se Sega dohodla se společností NEC/Videologic. Výsledek? Více jak rok pracovala Nvidia na NV2, pro který nyní prakticky neměla uplatnění, protože byl z pohledu trhu zastaralý. Firmě docházely peníze. A tak Huang přemluvil ředitele americké pobočky Segy Šóičiró Irimadžiriho, aby Sega do společnosti Nvidia investovala 5 milionů dolarů

V roce 1998, když Irimadžiri Segu opouštěl (tehdy už byl jejím generálním ředitelem), firma podíl v Nvidia prodala za 15 milionů dolarů, tedy s hezkým desetimilionovým ziskem. Dnešní hodnota tohoto podílu by byla pět miliard dolarů...

Huang později prohlásil, že Nvidia měla peníze jen na jeden měsíc provozu a od té doby je interním mottem společnosti: *"Naše společnost je třicet dní před ukončením činnosti"*. Způsob, jakým Irimadžiri zachránil společnost Nvidia, dal Huangovi jednu z nejdůležitějších a nejméně oceňovaných lekcí v podnikání: "Když zakládáte firmu, nemůžete slevovat z laskavosti lidí," řekl Huang loni v podcastu společnosti Sequoia Capital.

Huang si ze stovky zaměstnanců Nvidie nechává 35 lidí a veškeré síly vrhá do dalšího čipu NV3, který je architektonicky zcela odlišný a především kompatibilní s Direct3D a OpenGL, tedy s vykreslováním ploch pomocí trojúhelníků. Když firma

tento grafický akcelerátor v srpnu 1997 vydala, nesl již jméno RIVA 128 - a byla to poslední možnost pro firmu, jak uspět a přežít.

Průlom na trhu: schopnost rychle navrhovat

RIVA 128 vstupovala na již obtížný trh. Oproti době před třemi lety byly karty v 3D grafice již dosti rozdílné. Nvidii dávno předběhla společnost 3Dfx, založená v roce 1994 trojicí bývalých techniků ze Silicon Graphics. Ti představili grafický čip Voodoo Graphics ještě v roce 1995 a během dvou let se stali referenční kvalitou grafických karet. Obchodní model 3Dfx byl ovšem jiný: firma ze začátku neprodávala výrobky pod svojí značkou, ale dodávala čipy a referenční desky pro jiné výrobce. 3Dfx se navíc ucházela o podobný kontrakt, jako dříve Nvidia, tedy o dodávku čipů pro Sega Dreamcast, kterou nakonec vyhrál NEC. Na poli grafických karet v té době karty vybavené Voodoo čipsetem převládaly a udává se, že v době největší slávy tyto čipsety představovaly 80 % trhu grafických karet. O zbytek se prala ATI a S3, z části i Matrox. A na tento trh nyní vstupovala Nvidia se svým akcelerátorem RIVA 128. RIVA 128 se stala jedním z prvních čipsetů, které mohly kvalitativně konkurovat tehdy excelující Voodoo Graphic, ačkoliv zejména software nedosahoval její úrovně. Během čtyř měsíců se prodal milion kusů čipů, RIVA se stala obchodním úspěchem a druhou nejprodávanější čipovou sadou, takže na pokračovatele RIVA 128 už mohla podepsat smlouvu s jinak vybíravým tchaj-wanským výrobcem čipů TSMC. Ten pro Nvidii bude napříště vyrábět její čipy.

Nvidia měla při přípravě RIVA 128 obrovskou výhodu: Huang vsadil na startup ICOS, který sliboval možnost softwarově emulovat procesor, tedy otestovat jeho funkčnost bez toho, aby byl čip fyzicky vyrobený. Firma ICOS kvůli nezájmu sice právě končila, ale Huangovi se podařilo získat poslední jejich emulátor a rozchodit

jej. To bylo značené urychlení, v té době totiž bylo nutné dělat několikeré výrobní testování, což obnášelo výrobu prototypů, jejich zdlouhavou dopravu a neméně zdlouhavé testování. Emulací procesorů dostane Nvidia nový čip na trh za půl roku, zatímco ostatním to potrvá 18-24 měsíců! Od roku 1996 je Nvidia schopná dodávat nové čipy na trh v půlročních cyklech a do konce roku 2000 stihne představit osm grafických karet včetně RIVA 128.

Tohle byl velký a klíčový okamžik: Nvidia je schopná tak rychlého uvádění nových procesorů na trh, jako žádný z jejích konkurentů.

Společnost 3Dfx nezvládla konkurenční tlak. Zatímco Nvidia rychle inovovala, nová sada 3Dfx nebyla trhem přijata tak dobře z části kvůli systému prodeje přes OEM partnery, tedy přes firmy, které prodávaly výrobky pod svým obchodním jménem. Kvůli tomuto systému neměla 3Dfx na trhu vybudovanou znalost mezi klienty. To se 3Dfx pokusila vyřešit tím, že za 141 milionů dolarů koupila koncem roku 1998 společnost STB Systems, jednoho z tehdejších největších výrobců grafických karet. A také jednoho z největších zákazníků společnosti Nvidia. Vedení společnosti STB Systems se původně pokusilo firmu prodat právě Nvidii, jenže Huang se rozhodl, že on systému prodeje přes OEM partnery věří a že chce, aby Nvidia zůstala čistě vývojářem a dodavatelem čipů, zatímco koncové grafické karty mají z jejich čipů vyrábět jiné firmy. A STB Systems nekoupil. Navíc výrobní závod STB v mexickém Juarezu nebyl schopen konkurovat asijským dodavatelům Nvidia a i firemní kultura STB a 3Dfx se ukázaly být zásadně rozdílné, integrace obou společností neprobíhala vůbec hladce. Nakonec se rozhodnutí firmu STB nekoupit, ukázalo být pro Nvidii šťastné a spoluzapříčinilo pád firmy 3Dfx, jejíž zákazníci houfně odcházeli právě k Nvidii, neboť jim nekonkurovala.

Souboj firem pokračoval do roku 2000, kdy se Nvidii podařilo vyštípát společnost GigaPixel ze zakázky na dodávku čipů pro herní konzoli Xbox společnosti Microsoft. GigaPixel po tomto nezdaru společnost 3Dfx odkoupila, jenže záhy na ni samotnou její věřitelé podali návrh na konkurs a společnost Nvidia koupila celou

řadu aktiv 3Dfx. Zatímco 3Dfx odcházela z trhu, Nvidia a ATI posilovaly a staly se největšími rivaly na trhu. V roce 2002 trh grafických karet opustila i 3DLabs, kterou koupila Creative Technology a z trhu grafických karet ji nakonec stáhla.

Na začátku roku 1999 vstupuje Nvidia na burzu s tržní kapitalizací 600 milionů dolarů, což je stonásobný výnos oproti prvotnímu ocenění 6 milionů dolarů po vyplacení peněz v kole investic od společností Sequoia a Sutter Hill. To přináší další kapitál a stabilitu na jinak bouřlivém trhu. A do nového tisíciletí vstupuje Nvidia s tržbami přes 1,4 miliardy dolarů díky účasti na projektu Xbox. Stala se tak nejrychleji rostoucí polovodičovou firmou, která se přehoupla na tržby přes miliardu dolarů.

V novém tisíciletí se společnosti Nvidia pod Huangovým vedením kontinuálně dařilo. Její největší konkurent, kanadská společnost ATI byla v roce 2006 koupena společností AMD v hodně přepáleném pětimiliardovém dealu a jak ATI, tak AMD, se na této transakci značně vyčerpaly. Však také původně mělo AMD zájem o fúzi s Nvidii, s čímž původně Jensen souhlasil, ale měl jako podmínku to, aby právě on se stal šéfem zfúzované společnosti. Kvůli tomu AMD z jednání odstoupilo a koupilo si za přepálenou částku ATI, aby mělo nabito na souboj s Nvidia. Ačkoliv to chvíli vypadalo jako závažná hrozba, kdy procesory AMD budou dodávány spolu s grafickými procesory od ATI, nakonec se ukázalo, že trh lepších a ziskovějších karet toto spojení nezmění.

Dalším zlomem byla karta GeForce 256 představená na podzim roku 1999 jako pátý čip společnosti. Stále se používalo interní vývojové označení - takže NV5. Proč byla karta přelomová? Nejdříve tím, jak fungovala: šlo o první programovatelný čip, který nemusel vykonávat striktně jen grafické výpočty. Pomocí CG mu šlo zadávat i jiné výpočty. Nvidia si od tohoto řešení slibovala, že by její procesory mohly ulehčit centrálnímu procesoru zátěž. Programovatelné "shadery" v GeForce 256 umožňovaly vývojářům vytvářet vlastní grafické efekty a nechat je počítat právě GPU, nikoliv CPU (tedy grafický procesor, nikoliv hlavní procesor počítače). A to bylo to kýžené

odlišení. Nově má záležet na výkonu grafické karty, nikoliv nutně na výkonu hlavního procesoru počítače. Marketing nazval GeForce 256 "GPU" - grafickou procesorovou jednotkou, čímž ji postavil mimo kategorii dosavadních grafických karet a udělal z ní něco, co zároveň konkurovalo a zároveň podporovalo hlavní procesorovou CPU. Čímž jen tak mimochodem marketing posunul GPU Nvidia mimo kategorie běžných grafických karet.

Shaderů si povšiml doktorand Stanfordské univerzity Ian Buck (jeho stránka je [na Stanfordu dosud](#)), když se mu podařilo spojit 32 karet GeForce 256 dohromady a pomocí osmi projektorů odehrát Quake II v 8K rozlišení. Bylo to zajímavé, bylo to fancy, ale nejenom to. Prokazovalo to, že pomocí GPU lze efektivně vykonávat paralelní výpočty. Buck následně získal grant agentury DARPA na výzkum paralelních výpočtů, kdy z hromady vcelku levných Nvidia karet sestavil počítač, který na řadu úloh nabízel větší výpočetní výkon, než tehdejší superpočítače. V roce 2004 představil jazyk Brook, vysokoúrovňový programovací jazyk pro GPU, obhájil doktorát a záhy nastoupil do společnosti Nvidia, kde spolu s Huangem a hlavním vědcem Nvidia Davidem Kirkem pokládá základy programovacího jazyku CUDA. Ten výrazně z Buckovy práce na jazyku Brook vycházel.

Nvidia CUDA (Compute Unified Device Architecture) je proprietární platforma a programovací model pro paralelní výpočty, který umožňuje využití grafických procesorů (GPU) pro obecné výpočetní úlohy. CUDA byla vyvinuta s cílem umožnit vývojářům využít masivní paralelní výpočetní výkon GPU pro řešení komplexních výpočetních problémů. Tento přístup je známý jako GPGPU (General-Purpose computing on Graphics Processing Units). CUDA umožňuje stovkám až tisícům výpočetních jader na GPU provádět současné výpočty, což výrazně převyšuje výkon CPU u úloh, které lze paralelizovat. Podporuje programování v jazycích jako C, C++, Fortran a Python, což ji činí

přístupnou širokému spektru vývojářů. Poskytuje tři klíčové abstrakce - hierarchii skupin vláken, sdílenou paměť a bariérovou synchronizaci.

Ani CUDA se ovšem nestala okamžitým úspěchem. Pro firmu znamenala spíše výdaje, jejího vývoje se účastnily stovky a nakonec více jak tisícovka firemních vývojářů. Jenže Huang v podpoře CUDA nepolevil, věřil tomu, že paralelizované výpočty prováděné specializovanými procesory, které on umí prodávat také jako grafické karty, mají svou budoucnost. A skutečně se ve stále rostoucím počtu objevovala konkrétní využití, konkrétní superpočítače sestavené z GPU Nvidia.

Právě stavbě superpočítačů a výkonných specializovaných počítačů založených na procesorech Nvidia se firma rozhodla vyjít vstříc, když v roce 2007 představila rodinu procesorů Tesla (v roce 2020 přestane toto označení používat kvůli automobilové značce Tesla). Pro ty se také vžilo obecné označení General-Purpose computing on Graphics Processing Units, tedy GPGPU. Tyto procesory se v budoucnu stanou druhým pilířem úspěchu společnosti Nvidia v profesionálních datových centrech, neboť se stanou základem velmi výkonných počítačových sestav. V roce 2014 Nvidia oznámí, že polovina z TOP100 nejvýkonnějších superpočítačů běží na jejích procesorech, později tento podíl ještě navýší.

Další přelom se tedy začal pomalu vynořovat koncem prvního desetiletí. Nvidia má k dispozici jak hardware (procesory Tesla), tak potřebný vývojářský software: CUDA a v roce 2014 představený cuDNN (CUDA Deep Neural Network library) - knihovny vyvinuté pro strojové učení a hlubokou inteligenci. Po roce 2010 je s CUDA také seznámeno velké množství vývojářů, kteří jsou s ním schopni vyvíjet a jelikož CUDA ke svému fungování potřebuje procesory Nvidia, odolává tento ekosystém tlaku jiných výrobců procesorů o průlom.

Jenže ještě stále nepřišel velký moment, hvězdná chvíle technologií Nvidia v umělé inteligenci.

Hvězdý moment roku 2012

V tu dobu se velký propagátor AI Andrew Ng věnoval implementaci neuronových sítí a jeho tým si povšiml, že GPU a Cuda jsou pro tento účel velmi vhodné. Začal experimentovat s použitím GPU pro neuronové sítě a Ngova práce inspirovala řadu dalších týmů. Tím nejdůležitějším pro náš příběh bude projekt AlexNet. Jeho autory jsou pánové Alex Krizhevsky, Ilja Sutskever a Geoffrey Hinton. Jméno minimálně toho prostředního si zapamatujte, Ilja Sutskever se později stane spoluzakladatelem a výzkumným šéfem OpenAI, než z ní v roce 2024 odejde. Toho posledního si možná budete pamatovat po jeho prarodičích, jimiž byli George a Mary Booleovi (Booleova algebra a Booleova logika, to není shoda jmen). No a toho prvního si pamatujte taky, po něm jsem AlexNet jmenoval a ne bezdůvodně. Alex Križevský se právě stane legendou. Takže zpět k projektu AlexNet. Tento projekt v roce 2012 vyhrál důležitou soutěž ImageNet, kde zadáním bylo co nejlépe klasifikovat obrázky. AlexNet porazil soupeře rozdílem třídy, když snížil chybovost klasifikace o polovinu oproti minulému roku. AlexNet jasně ukázal, že GPU jsou ideální pro trénink hlubokých neuronových sítí, což otevřelo společnosti Nvidia nový trh. Hluboké učení neuronových sítí, které v AlexNetu použili, totiž nebyla nová myšlenka. Algoritmy existovaly už mnoho let, ale byly opravdu náročné na výpočetní výkon. S tradiční počítačovou architekturou bylo naprosto nemožné tyto algoritmy zprovoznit pro jakékoliv praktické aplikace. Díky AlexNetu a paralelizovanému počítání na GeForce kartách a s pomocí CUDA se tento problém podařilo skokově vyřešit. A to bylo úžasné!

Za deset let, které uplynuly od zveřejnění Križevského devítistránkového popisu architektury sítě AlexNet byla citována více než stotisíckrát, což z ní činí jednu z nejdůležitějších prací v historii počítačové vědy. Križevskij byl průkopníkem řady důležitých programovacích technik, ale jeho klíčovým zjištěním bylo, že specializovaná GPU dokáže trénovat neuronové sítě až stokrát rychleji než univerzální CPU.

Ostatně AlexNet tehdy zvítězil s pouhými dvěma kartami GeForce, které si trojice autorů koupila na Amazonu... Ne nadarmo bývá rok 2012 a „zjevení“ AlexNet označováno za přelomový rok v AI a v počítačích vůbec.

Trojice autorů AlexNetu nastupuje do společnosti Google, kde spoluvytvářejí tým Google Brain a přepracovávají doporučovací algoritmus Youtube. Do té doby většinu přehrání videí v Youtube dělala videa vložená do jiných stránek. Po roce 2014, kdy se nový algoritmus zaběhl, se situace obrací a lidé začínají sledovat Youtube jako televizi, která jim doporučuje a pouští, na co dalšího se dívat. Z Youtube se stává sociální síť, ne sklad videí pro cizí stránky

V průběhu let 2012-2015 Nvidia postupně vsadila na trh s AI, ačkoliv v té době přitom vůbec nebylo jasné, že umělá inteligence bude do budoucna nějak zajímavá. Mohlo se velmi snadno stát, že se nástup umělé inteligence znovu odloží, podobně, jako v devadesátých letech přišel útlum AI po přechodném oživení v letech osmdesátých.

Však také se stále častěji v progresivních IT médiích zmiňovalo, že Nvidia by se měla více angažovat na trhu kryptoměn, pro něž byly její grafické karty z počátku velmi důležité. Jenže již v roce 2013 se objevovaly první specializované obvody určené pro těžbu kryptoměn, tzv. ASIC (Application-Specific Integrated Circuits) - od firmy Avalon, následně i další, dnes dominantní hráči jako Bitmain nebo MicroBT. Trh „těžebních rigů“ pro kryptoměny se vykrystalizoval v průběhu dalších dvou let a i když je stále velmi kompetitivní, Nvidia opakovaně prohlásila, že svou příležitost vidí v datacentech pro AI a v počítačových hrách a grafice. Konkurovat na trhu kryptoměn, jenž neustále koketoval s nejrůznějšími podvodnými a nelegálními aktivitami, nebylo pro Nvidii zajímavé.

Později Jensen Huang o této době a především o novém zaměření společnosti Nvidia na umělou inteligenci prohlásil: “Pro naši společnost to byl obrovský obrat. Přidali jsme náklady, přidali jsme lidi, museli jsme se naučit nové dovednosti. Odvedlo to naši pozornost od běžné každodenní konkurence v oblasti počítačové

grafiky a her. Pozornost společnosti byla odkloněna od jejího hlavního oboru podnikání. A nebylo to jen na jednom místě, ale v celé společnosti. Šlo o plošný obrat tímto novým směrem.”

To neznamená, že by firma nezaváhala. Její GPU se pro těžbu kryptoměn nadále používaly zejména ve středním a drobnějším těžařském proudu, kde grafické karty vyhrávaly svou univerzálností, jednoduchou použitelností a také tím, že v případě neúspěchu bylo možné je prodat na druhotném trhu. Však také ceny grafických karet a jejich dostupnost výrazně limitovala právě poptávka těžařů, takže firma musela do uživatelských smluv dopsat doušku, že karty GeForce nelze umístit do datových center, ať již byla její vymahatelnost jakákoliv. Společnosti způsobila „kryptozima“ v roce 2018 značný propad v příjmech, když náhle vyfukující trh kryptoměn zaznamenal prudký propad zájmu o nové těžební rigy postavené na Nvidia kartách.

Firma Nvidia to nakonec tedy s kryptoměnami zkusila na vážno. V roce 2021 Nvidia představila procesor CMP určený speciálně pro těžbu kryptoměn. Nakonec z něj ale žádný zázračný úspěch nebyl a to i přes to, že firma uměle limitovala výkon těžby na v té době oblíbené RTX 3000 tak, aby karta nebyla pro těžbu vhodná, což mělo zajistit dostupnost karty pro hráče, samozřejmě nikoliv zvýšit prodeje CMP... No a výsledky? V druhém pololetí 2021 Nvidia reportovala příjmy z CMP karet 266 milionů dolarů, což bylo pod očekáváním 400 milionů a v dalším roce to nebylo o mnoho lepší. Nvidia následně vývoj a prodej CMP pro těžbu kryptoměn ukončila.

Celkově lze říci, že Nvidia CMP byl zajímavý, ale ne zcela úspěšný experiment. Karty nabízely slušný výkon, ale nedokázaly konkurovat specializovaným ASIC minerům v efektivitě a běžným GPU v flexibilitě a celkové hodnotě.

Vraťme se zpět. V roce 2016 se Nvidia pouští do vlastních superpočítačů DGX určených pro hluboké učení a postavených kolem firemní architektury GPGPU, tedy general-purpose computing on graphics processing units. A prvním odběratelem je OpenAI, kde si počítač přebírá Elon Musk, tehdejší předseda představenstva. O

rok později přichází Google s dalším důležitým průlomem v oblasti AI, s technologií transformátorů a rok 2017 se stává dalším zlomovým rokem pro vývoj umělé inteligence. V případě transformátorů jde o novou architekturu pro trénování neuronových sítí, která řeší celou řadu tehdejších neduhů a nedorozumění s umělou inteligencí. OpenAI vytváří první „generativní předtrénovaný transformátor“ nazvaný GPT v červnu 2018 a po několika iteracích jej koncem roku 2022 uvolňuje k veřejnému použití. A tím pro veřejnost celé šílenství kolem AI začíná.

My se ještě na chvíli zastavme u ročního meziobdobí mezi červnem 2017, kdy Google publikoval výzkumnou práci „Pozornost je všechno, co potřebujete“, v níž představil koncept transformátorů. A červnem 2018, kdy OpenAI spouští svůj GPT. Ve skutečnosti je OpenAI poněkud dezorientovaná a pořád „se hledá“. V době, kdy Google pracuje na transformátorech, vyvíjí OpenAI bota pro hraní hry DOTA II (Defense of the Ancients II) nebo 3D modelovaný svět pro trénování samořiditelných aut, který se použil pro hru GTA. Společnost se spíše zabývala zpracováním obrazu, než nějakou univerzálnější umělou inteligencí. Ale publikováním práce o transformátorech se Alec Radford v OpenAI okamžitě zorientoval a přemluvil své kolegy Ilju Sutskevera (hlavního výzkumníka OpenAI) a Grega Brockmana (předsedu představenstva), aby se veškeré úsilí společnosti napřelo do využití technologie transformátorů (Sam Altman v té době byl jen členem představenstva a měl na starosti hlavně financování). OpenAI ještě ze setrvačnosti a z PR důvodů po celý rok 2018 masivně představuje svého bota hrajícího DOTA II, dokonce jej uvolňuje ke hraní s veřejností, projekt ale utlumuje a v roce 2019 jej jako „naplněný“ uzavírá.

Práce na GPT začaly v OpenAI již pár týdnů po publikování technologie transformátorů Googlem. V té době bylo již známo, že zlepšení výsledků v neuronových sítích se děje prostřednictvím masového zvyšování výpočetního výkonu, jenže náklady na takové výpočty byly na tehdejší dobu astronomické. Práce na transformátorech ovšem ukázala, že prostřednictvím masivních investic lze výsledky AI opravdu dramaticky zlepšit. Na přelomu roku se stupňuje spor Elona Muska jakožto spoluza-

kladatele OpenAI se současným vedením. Musk se snaží vedení OpenAI převzít, proti čemuž se postavil Brockman spolu se Samem Altmanem. Odmítli Muskovu nabídku převzetí vedení OpenAI a v únoru 2018 Musk z vedení i představenstva OpenAI odchází. Je pravděpodobné, že tím také nedodržel dřívější slib investovat do OpenAI miliardu dolarů, do firmy vložil desetinu této částky a OpenAI se v momentě, kdy je téměř jisté, že náklady na vývoj AI půjdou dramaticky nahoru, ocitá bez financování. Což vyřeší odklonem od neziskovosti, využitím investičního financování od Microsoftu, ale to už je jiný příběh.

Pro nás je důležité, že OpenAI v červnu 2018 publikuje první model GPT, k dispozici je kód i předtrénovaný model, firmou ale není provozováno webové rozhraní. V únoru 2019 je publikována druhá verze a v létě 2020 je publikován GPT-3. Ten už není publikován jako open source, ale má webové rozhraní a placené API. Tento model svou použitelností změnil svět AI.

Google s modelem BERT přichází v říjnu 2018, o měsíc později uvolňuje zdrojové kódy i natrénovaný model na Githubu. Ani Google nemá k dispozici webovou verzi, kterou by mohli použít běžní uživatelé, takže žádná viditelná revoluce se zatím nekoná. Ale pod povrchem už to pěkně vře. Oba modely (BERT a GPT) se přitom výrazně liší. Ačkoliv oba vycházejí z technologie transformátorů, BERT využívá pouze enkodérovou, zatímco GPT pouze dekodérovou část transformátoru. Jinými slovy BERT je určen primárně pro porozumění jazyku, například pro klasifikaci nebo extrakci informací, GPT je navržen pro generování textu. V budoucnu velké jazykové modely Google přejdou na technologii podobnou GPT.

A zatímco náklady na natrénování prvního GPT byly v řádu deseti tisíc dolarů, náklady na trénink GPT-2 šly do statisíců dolarů a odhady na natrénování GPT-3 jsou v rozmezí 4-12 milionů dolarů (bez nákladů na vývoj), přičemž k trénování se použilo deset tisíc GPU Nvidia V100. Náklady na GPT-4 jsou na úrovni půl miliardy dolarů. Důvod takového nárůstu? Počet „parametrů“, které jsou pro GPT modely použity. Zatímco model GPT-2 představený v únoru 2019 měl 1,5 miliardy paramet-

trů, model GPT-3 představený v květnu 2020 měl již stonásobek, 175 miliard parametrů, které bylo potřeba spočítat a GPT-4 v březnu 2023 1 bilion parametrů.

Už je asi zřejmé, co z toho Nvidia bude mít. V následující válce o AI bude ona tím, kdo bude všem bojujícím stranám prodávat zbraně. A tak se i stane.

Bez zajímavosti není jedna věc: v březnu roku 2019, záhy po představení druhé verze GPT-2 vydává Nvidia svůj vlastní LLM model. Jmenuje se Megatron-LM, vychází z architektury BERT a je založený na otevřeném kódu. Nvidia jej ani tak nezamýšlí jako konkurenta svým zákazníkům, ale spíše jako "podněcovače diskuse", jako takové technologické demo, které se zaměřuje na trénování a využití GPU pro LLM. Z této práce vychází celá řada později uvedených open source modelů. Z toho důvodu je Megatron dodnes vyvíjen a Nvidia také vytvořila AI Foundation Models, tedy sestavu referenčních modelů pro použití v AI včetně jazykového modelu.

Jestliže trénování AI vyžaduje spoustu GPU, bude na trhu také zájem o kompletní řešení superpočítačových datových center. Ta byla zatím dosud „kusovými“ dodávkami, kdy jednotlivé části řešení dodávaly různé firmy. Nvidia se rozhoduje řešení integrovat a to tak, že nakoupí společnosti s technologiemi, jež jí chybí.

V roce 2019 se pouští do akvizice izraelské společnosti Mellanox za 7 miliard USD. Tím se Nvidia dostala ke kritické síťové technologii (InfiniBand a Ethernet), což umožnilo integrovaná řešení pro superpočítačová datová centra. Přepínače (switches) Quantum-2 s propustností 400 Gb/s se staly standardem pro exascale výpočty. Akvizice byla dokončena v průběhu roku 2020 a s jídlem roste chuť.

InfiniBand je otevřený standard pro vysokorychlostní a nízké latence síťové propojení, který se primárně používá v prostředí high-performance computing (HPC) a datových center. Je navržen pro efektivní komunikaci mezi servery, úložišti a vestavěnými systémy.

Ještě v roce 2020 kupuje Nvidia společnost Cumulus Networks. To přinese firmě open-source síťový software, umožňující lepší integraci cloudu a edge computin-

gových řešení, čili zase lepší provoz datacenter. Huang prohlašuje, že vizí Nvidie je přetvořit datová centra na „výkonné počítače“ s flexibilní infrastrukturou. Přeloženo do obchodní řeči: umožnit komukoliv si objednat datové centrum a nemuset zkoumat, jak jeho jednotlivé prvky propojit.

V červnu 2020 se Nvidia začíná bavit s investiční společností SoftBank o možnosti koupě společnosti ARM. SoftBank držel v ARMu 10% podílů a jeho názor byl velmi důležitý. V září 2020 oznámila Nvidia záměr akvizice britské společnosti Arm za astronomických 40 miliard dolarů. Cílem bylo propojit vlastní AI technologie s ekosystémem CPU ARM, které dominují v mobilních zařízeních a embedded systémech, ARM architekturu ale používají i procesory M společnosti Apple a je vnímána jako klíčová architektura počítačů budoucnosti.

Transakce však narazila na regulatorní odpor ze strany USA, EU a Číny. Regula-toři argumentovali, že spojení by omezilo konkurenci a poskytlo Nvidii monopolní kontrolu nad kritickou technologií. V únoru 2022 byla akvizice formálně ukončena, což Nvidii přinutilo hledat alternativní strategie, jako je vývoj vlastních CPU Grace určených pro AI či vysokovýkonné počítače (HPC) a prohloubení partnerství s výrobcí čipů na bázi ARM. Procesory Grace společnost Nvidia představí v roce 2023, jsou postavené na architektuře Arm Neoverse a kombinují vysokou energetickou účinnost s výkonem pro AI úlohy. V roce 2024 dokonce firma představí „počítač“ Digits postavený nad Grace GB10 a určený pro AI výpočty.

Chuť si Nvidia alespoň částečně spraví nákupem Bright Computing. Tím posiluje portfolio v oblasti správy HPC clusterů. Jejich software umožňuje automatizované nasazování a správu výpočetních zdrojů, což je kritické pro provoz superpočítačů a AI infrastruktury.

Zjednodušeně řečeno: pokud potřebujete datové supercentrum, můžete si jej v Nvidia objednat a dostanete kompletní řešení. Ovládnout výrobu špičkových mobilních procesorů prostřednictvím akvizice ARM se ale společnosti Nvidia nepodařilo a s několikaletým ohlédnutím zpět se dá se značnou mírou jistoty říci, že trhu

jako takovému rozhodnutí regulačních orgánů zablokovat akvizici ARM výrazně prospělo.

Důvodů bylo několik:

- Zablkování akvizice pomohlo zachovat konkurenci na trhu s čipy. ARM je klíčovým dodavatelem návrhů čipů pro mnoho firem včetně konkurentů Nvidie. Akvizice by mohla narušit neutralitu ARM a poškodit konkurenci.
- Regulátoři se také obávali, že by akvizice mohla omezit inovace v polovodičovém průmyslu. ARM jako nezávislá firma může nadále vyvíjet technologie bez ohledu na zájmy jednoho vlastníka. Zároveň mnoho firem sdílí s ARM citlivé informace při vývoji svých produktů, procesorů. Akvizice by mohla narušit důvěru v neutralitu ARM.
- A v neposlední řadě bylo zachování ARM jako britské firmy bylo důležité pro Velkou Británii z hlediska technologické suverenity.

Celkově lze říci, že rozhodnutí regulátorů je vnímáno jako prospěšné pro trh a technologický ekosystém, i když Nvidia argumentovala potenciálními přínosy akvizice. Zachování nezávislosti ARM je považováno za klíčové pro budoucí inovace v oblasti čipů.

Ze světa GPU do AI a HPC

Nvidia se mezi lety 2015 a 2025 transformovala z výrobce herních GPU na klíčového hráče v AI a HPC. Její schopnost integrovat akvizice (Mellanox, Cumulus) a reagovat na regulatorní překážky (selhání akvizice Arm) ukazuje strategickou flexibilitu. Nicméně společnost čelí rostoucí konkurenci v AI čipech, tlakům na snížení cenové prémiové marže a nejistotě spojené s výrobou u TSMC.

Klíčovým faktorem úspěchu zůstává investice do softwarového ekosystému (např. CUDA, AI Enterprise) a udržení technologického náskoku v oblasti kvantových výpočtů a optických spojů. Pokud Nvidia udrží tempo inovací, má potenciál ovládnout trh s odhadovanou hodnotou 1,7 bilionu dolarů v oblasti datových center do roku 2035. A to je také důvodem trvale vysokého kurzu akcií, který ohrozilo v lednu 2025 jen podezření související s úspěchem LLM DeepSeek, že výdaje do AI nebudou potřeba tak vysoké.

Jensen Huang jako osobnost

O osobním životě šéfa Nvidia Jensena Huanga se ví vlastně jen velmi málo. S manželkou Lori žije život bez pozornosti médií, v poslední době nikoliv proto, že by se média nesnažila. Obě jejich děti (Spender a Madison) pracují v Nvidii, Madison je ředitelem produktového marketingu. Nikdo z rodiny nedává na odiv majetek, kromě občasných charitativních příspěvků v řádu milionů dolarů pro školy, na nichž Jensen Huang studoval. A ani to ale není komunikováno a zpravidla to vejde ve známost z výročních zpráv těchto institucí. Huang nemá žádné extravagantní hobby a dokonce ani nevlastní rozsáhlou plejádu nemovitostí. Jeho životopis připomíná, že až do roku 1999 (tedy do IPO Nvidia) žil v běžném domě střední třídy, později se přestěhoval do většího domu v Los Altos Hills v Kalifornii. V roce 2004 si pořídil druhý dům na Havaji. V roce 2017 údajně koupil sídlo v San Franciscu za 38 milionů dolarů. Je vášnivým kuchařem, rád vaří pro své hosty. A také cyklistou, často se účastní charitativních cyklistických akcí. Je milovníkem klasické hudby a jazzu, rád navštěvuje živá představení a podporuje místní umělce. Zajímá se také o výtvarné umění a divadlo. Je náruživým čtenářem s širokým záběrem zájmů od technologií a sci-fi po historii a filozofii. Čtení považuje za důležitý zdroj inspirace a neustálého vzdělávání.

Tím se Jensen Huang vymyká z tradičního kultu „tech bro’s“, který je tak rozšířený mezi šéfy technologických firem v Silicon Valley. Žádné extrémní hobby, které by ho odváděly od hlavního zaměření firmy, jakým holduje Jeff Bezos, Mark Zuckerberg nebo Elon Musk. Žádné sexuální skandály, jako Trevis Kalanick, někdejší šéf Uberu nebo třeba Andy Rubin, zakladatel Androidu, kterého za to Google zbavil vedení Androidu. Žádné milenky, zástupy nemanželských dětí, nadřazené chování. Naopak je Jensen Huang vnímán až jako asketicky žijící člověk - pokud se to dá říct o člověku, který na veřejnosti vystupuje v kožené bundě v ceně kolem 100 000 Kč a jehož majetek se odhaduje na 100 miliard dolarů (stále drží kolem 4 % akcií Nvidia).

Dokonce se zdá, že Jensen Huang nemá stejné přátele, jako američtí tech-bro. Ačkoliv se samozřejmě zná z šéfy technologických firem, jeho přátelé pocházejí především z asijské přistěhovalecké či technologické komunity. Za nejbližší přátele bývá označován Charles Liang, tchajwanský miliardář, podnikatel a elektroinženýr, spoluzakladatel a šéf společnosti Supermicro. Dalším často zmiňovaným blízkým přítelem je Morris Chang, zakladatel TSMC. Huangovy vztahy sahají od dlouhletých mentorů po současné kolegy z oboru, přičemž mnohé z těchto spojení překračují čistě profesionální rámec. Některá z těchto přátelství mají zajímavou dynamiku, za nejzvláštnější bývá označován vztah s Markem Zuckerbergem, šéfem společnosti Meta (Facebook). Huang je pro Zuckerberga do určité míry respektovaným mentorem a vzorem, společně sdílejí některé své zájmy. Meta je ale také významným zákazníkem Nvidia, Zuckerberg oceňuje Huangovu roli v poskytování technologické infrastruktury. Do začátků Nvidia se také datuje vztah mezi Huangem a Reném Haasem, generálním ředitelem společnosti Arm. Haas, který v NVIDIA působil před nástupem do Arm, popsal Huanga jako svého mentora a přítele v podcastu Tech Unheard.

Z dalších zmínek plyne, že Huang mezi své přátele či blízké lidi považuje také celou řadu mentorů a zkušených lidí z odvětví, byť tato jména v Česku nemusí být

tolik známá - příkladem může být Patrick Collison, šéf platební společnosti Stripe. A zajímavostí je příbuzenství s generální ředitelkou AMD Lisou Su. Su je největší Huangovou konkurentkou a zároveň sestřenicí z prvního kolene. Huang se podle svých slov o příbuzenství dozvěděl až po roce 2014, kdy se Lisa Su stala CEO AMD, neudrží prý ale žádné zvláštní kontakty.

Jak řídí společnost Nvidia

Huang ze své podstaty nemá rád hierarchii a struktury. Místo toho, aby mu vedoucí týmů a produktoví manažeři podávali souhrnné zprávy, raději nechává své zaměstnance, aby mu posílali krátké e-maily, ve kterých mu popisují nejdůležitější věci, na kterých ten týden pracují. Samozřejmě se stále účastní schůzek a udržuje si nadhled nad celou organizací, ale informovanost o dění v celé firmě je něco, čeho si hluboce váží.

Podporuje také zaměstnance, aby pracovali s experimentálními produkty, pro které ještě nemusí existovat konkurence nebo dokonce trh. Někdy to má velký efekt (CUDA je opět skvělým příkladem), jindy to nikam nevede. Jenže zrovna příklad CUDA je dobrým příkladem produktu, který vznikl „mimořádně“ a dnes má klíčový vliv na příjmy společnosti, čímž bohatě vyvážil řadu slepých cest, které společnost prošla v jiných případech a na nichž vydělala pramálo či dokonce trátila.

O Huangovi se říká, že je naprosto geniální až zcela nenahraditelný a že má největší vliv na budování kultury ve společnosti NVIDIA. Dobrým příkladem je jeho důraz na učení se prostřednictvím neúspěchu. Kdykoli se nějaký produkt nebo iniciativa nepovede (což se čas od času logicky stává), okamžitou reakcí je snaha poučit se z toho. Když se něco nepovede, zodpovědní lidé pořádají takzvané "prezentace o selhání", kde popisují každé rozhodnutí učiněné během vývoje a to, co vedlo k neúspěšnému výsledku. Podle Huanga je nemožné občas neselhat, ale je klíčové ze selhání se poučit.

Jaké jsou čtyři zásady řízení společnosti NVIDIA?

1. Plochá hierarchie

Jensen Huang odmítá tradiční hierarchické modely. Místo obvyklých 5–10 přímých podřízených, které má většina ostatních CEO, má Huang cca stovku přímých reportů. Huang zrušil tradiční status reporty s odůvodněním, že „po cestě hierarchií ztrácí spojení s realitou“. Místo toho každé ráno čte tu stovku emailů od „náhodných“ zaměstnanců popisujících jejich „top 5 aktuálních priorit“, což mu dává přímý pohled do operativy. Tato struktura eliminuje mezimanagerské vrstvy a urychluje tok informací - je ale také náročnější na Huangovu pozornost. Huang tak nedostává periodické souhrny posunu projektů, ale mnohem častější (někdy i denní) zprávy o konkrétní práci, kterou dotyčný vykonal. Tím si udržuje přehled o dění ve firmě na konkrétních úkolech a díky svým zkušenostem také může odhadnout, zda dochází k posunu, nebo naopak k „záseku“. Jak Huang vysvětluje: „Když mám mnoho přímých spolupracovníků, společnost se zploští. Informace proudí rychleji a zaměstnanci se cítí zmocnění“. Tento přístup omezuje byrokracii a politikaření, které Huang považuje za hlavní brzdu inovací. Je to ale také systém, který není vhodný pro všechny šéfy - především je náročný na dobrou paměť. Huang si v hlavě musí udržovat velmi dobrý přehled o desítkách simultánně projektů a prokazovat rychlý úsudek a čuch právě na potenciální „záseky“. Tento přístup není pro každého.

2. Skupinové rozhodování

Huang se vyhýbá individuálním schůzkám (1:1) a preferuje kolektivní diskuse, kde všichni účastníci mají stejný přístup k informacím. „Nikdy nenaplánuji 1:1 schůzku, pokud o ni někdo výslovně nepožádá. Když sdílím strategický směr, proč bych to řekl jen jednomu člověku? Řeknu to všem najednou“, svěřil se v roce 2023 na Sana AI Summitu Joeli Hellermarkovi. Tato transparentnost podle něj umožňuje využít kolektivní inteligenci celé organizace k dotváření nápadů. Informace v Nvidii ne-

jsou hierarchicky filtrovány. Jakýkoli zaměstnanec může přijít na jakékoli setkání, včetně strategických jednání vedení. Tento přístup odráží Huangovo přesvědčení, že „moc by neměla pramenit z vlastnictví informací, ale ze schopnosti je využívat“. Výsledkem je kultura, kde rozhodování vychází z dat a odbornosti, nikoli z pozic.

3. Dynamické plánování

Nvidia je známá tím, že systematicky odmítá dlouhodobé plány. „Svět je živý organismus. Nemáme pětileté ani roční plány – prostě průběžně reagujeme,“ vysvětloval Huang Hellebrandovi. Místo toho společnost kontinuálně vyhodnocuje tržní podmínky, zejména v rychle se vyvíjejícím sektoru AI. Tato flexibilita umožnila Nvidii včas opustit trh mobilních čipů, který se začal komodizovat, a firma mohla přesměrovat zdroje do AI.

4. Firemní kultura založená na inovacích a intelektuální poctivosti.

Firemní kultura Nvidie je systematicky budována kolem principu „řešit problémy na hranici možného“. Zaměstnanci všech úrovní jsou vedeni k přinášení radikálně nových řešení, přičemž chyby jsou považovány za nezbytnou součást procesu. Příkladem je Huangův postoj k neúspěchu prvního čipu Nvidie v roce 1995: „Museli jsme přiznat, že produkt nefunguje, a začít znovu. Intelektuální poctivost je klíčová, abyste se mohli posunout“.

Na druhou stranu, při nastavování klíčových metrik, podle nichž má být nový produkt hodnocen, preferuje Huang rychlost před komplexností a přesností metricky. Říká tomu „CEO matematika“. Tato „CEO matematika“ umožňuje týmu soustředit se na strategické proměnné namísto ztráty času precizními analýzami. Například při hodnocení nového trhu stačí odhadnout řádovou velikost příležitosti během minut, ne tomu věnovat týdny zkoumání velikosti trhu.

S růstem Nvidia na 30 000 zaměstnanců někteří analytici pochybují, zda plochá struktura s 50+ přímými reporty zůstane udržitelná. Huang však argumentuje, že

právě tato struktura brání stagnaci typické pro velké korporace. Ačkoli Huang neustále deklaruje důvěru v tým a vyzdvihuje jiné osobnosti, mnoho strategických rozhodnutí stále vychází z jeho osobní intuice a technického porozumění. Úspěch modelu tak může být vázán na jeho kontinuální vedení.

Manažerský styl Jensen Huanga představuje radikální odklon od korporátních norem. Jeho kombinace ploché hierarchie, extrémní transparentnosti a neustálé adaptace vytvořila kulturu, kde inovace prosperují i v měřítku globálního gigantu. Zatímco některé aspekty tohoto modelu nejsou pro každého, výsledky Nvidie v podobě technologického leadershipu a tržní hodnoty dokazují jeho efektivitu. Klíčem do budoucna bude udržení křehké rovnováhy mezi high-performance kulturou a udržitelným růstem bez obětování agilnosti, která Nvidii vynesla na vrchol.

Broligarchové se snaží dosáhnout svého

Antidemokratická politika mít všechno

Dnešní široká podpora Donalda Trumpa mezi šéfy technologických firem nevznikla sama od sebe. Třeba Elon Musk, dnes klíčový muž Trumpova tažení Amerikou, se veřejně k Trumpovi přiklonil v říjnu 2024 a ještě při minulé volbě podporoval americké demokraty a Joe Bidena. Nejinak tomu bylo u celé řady dalších vlivných technologických podnikatelů. Jak k tomu došlo?

Architektem změny je Peter Thiel (1967), jenž patří mezi nejvýraznější, ale zároveň nejkontroverznější osobnosti Silicon Valley. Spoluzakládal PayPal, investoval do Facebooku a Palantiru, a stal se jedním z prvních dolarových miliardářů „PayPal mafie“. Byl mimo jiné prvním z vnějších investorů Facebooku. Vedle investičních aktivit a vlivu v technologickém světě se nicméně od počátku profiluje i jako intelektuál s neotřelým viděním světa. Sám sebe označuje za libertariána, byť s jasnými odchylkami a oblibou v nestandardních politických teoriích.

Přesto byl v Silicon Valley chápán jako velmi zvláštní člověk právě pro své politické názory. Těmi vybočoval z nadšeného rovnostářského etosu, kterým se na začátku tisíciletí americké podnikatelské kruhy honosily. Thiel v eseji z roku 2009 vysvětlil, že „už nevěří, že svoboda a demokracie jsou slučitelné“, a to zejména kvůli tomu, že příjemci sociálních dávek a ženy obecně jsou pro libertariány „notoricky známé“ voličské skupiny, a že zaměřil své úsilí na nové technologie (konkrétně kyberprostor, kolonizaci vesmíru a mořeplavbu), které by mohly vytvořit „nový prostor pro svobodu“ mimo současnou politiku.

Kvůli těmto postojům byl Thiel v roce 2016 v liberálním Silicon Valley se svou veřejnou podporu Donalda Trumpa na okraji zájmu. Jenže podpora Trumpa nebyla náhodná – Thiel dlouhodobě kritizoval „kulturní bublinu“ technologických elit, které podle něj ztratily kontakt s realitou většinové společnosti. V rozhovoru pro National Press Club uvedl: „Příběh, který Silicon Valley vypráví, spojuje úspěch jednotlivců s pokrokem celé země. Ale pravda je jiná: specifický úspěch tech firem existuje **vedle** všeobecného úpadku“.

Myšlenkové podhoubí Silicon Valley

Pojďme se na chvíli u Thielových názorů zastavit a propátrat myšlenkové podhoubí, z něhož vycházel a které nakonec sám ovlivňoval. Vliv na Thiela, formování jeho myšlenek a jejich zpětné promítání do komunity prostřednictvím jeho vlivu a majetku je pro další vývoj důležité.

První výraznou osobností, která na Thiela zapůsobila, byl René Girard (1923–2015), francouzský filozof a literární kritik, se proslavil tzv. mimetickou teorií. V ní tvrdí, že lidské touhy a konflikty pramení z napodobování: chceme to, co chtějí druzí, a tato rivalita ústí do cyklů násilí. Thiel se s Girardem setkal v 80. letech při studiu na Stanfordu. Girard jej později označil za jednoho z nejbystřejších studentů, kteří ho kdy poslouchali. V ekonomické rovině se Thiel inspiroval Girardovou kritikou bezhlavé konkurence: vyzdvihl tezi, že „konkurence je pro poražené“ – tedy že firmy, které se nechají vtáhnout do přímého soupeření, mohou ztratit velkou část energie i marží. Girardova teorie zároveň podnítila Thielův skeptický pohled na soudobou masovou společnost: lidské jednání není autonomní, ale je (podle Girarda) hluboce formované napodobováním a davovou psychologií.

Za další Thielovo myšlený formovala takzvaná „rakouská škola“, tedy Ludwig von Mises, Friedrich A. Hayek a Murray Rothbard. I kvůli inspiraci rakouskou školou

se zapojoval do podpory startupů, které měly za cíl narušit zavedené monopoly (PayPal jako alternativa bank, Palantir jako technologický kontrapunkt k tradičnímu IT sektoru). A odtud pramení vyzdvihování svobody jednotlivce, nedůvěra vůči státu a přesvědčení, že inovace se rodí zejména na volném trhu.

V novém tisíciletí pak Thiel koketuje s neoreakcí a Temným osvětlením. Temné osvětlení (anglicky "Dark Enlightenment") je název pro soubor myšlenek, které vzešly z tzv. neoreakce (NRx - neoreaction), hnutí vznikající kolem roku 2007-2009, především na blozích a internetových diskusích. Temné osvětlení představuje fundamentální kritiku liberální demokracie a moderního politického uspořádání. Někteří jeho příznivci tvrdí, že vývoj od osvícenství 18. století (a následné demokratizace) spíše oslabil „přirozený“ řád a způsobil společenskou stagnaci nebo chaos. Název „Temné osvětlení“ je ironií: má se jednat o "opačné" či "převrácené" osvícenství, které zaměňuje ideály rovnosti a liberalismu za hierarchii a "probuzení k tvrdé realitě". Tento směr je spojen se jménem programátora a blogera Curtise Yarvina (používá pseudonym Mencius Moldbug) a britským filozofem, Nickem Landem dříve známý zejména v kontextu krypto-liberálního a aceleracionistického myšlení. Zatímco Yarvinovy eseje vyvolaly zájem drobné, avšak vlivné komunity v Silicon Valley a mezi internetovými intelektuály, byl to Nick Land, kdo zpopularizoval termín Dark Enlightenment (Temné osvětlení) v eseji publikované v roce 2012. V ní shrnuje Yarvinovy názory i svůj vlastní pohled na „urychlení“ dějinného vývoje, který liberalismus podle něj brzdí.

Thiel se o Yarvina začal zajímat kolem roku 2011, kdy Yarvin zakládal projekt Urbit (Tlon), a do jehož rozvoje Thiel investoval. Zatímco se Yarvinovy myšlenky pohybují na hraně či za hranou hlavního proudu, Thiela očividně lákala nestandardní vize radikálního „řízení“ společnosti. Pro Thiela tak neoreakce nabízí intelektuální zázemí pro kritiku stávajícího systému a myšlenku, že vláda či stát mohou být lépe spravovány soukromým aparátem. Ačkoli popularita Dark Enlightenment není masová a je často označována za velmi okrajovou, myšlenky o neefektivitě demokra-

cie, důrazu na hierarchii, technických řešeních a individualistickém exitu se rozprostírají i do jiných proudů současného intelektuálního a politického disentu

Čtvrtým významným zdroje inspirace byl Nick Bostrom (nar. 1973), švédský filozof působící na Oxfordu. Bostrom je autorem známé knihy *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies* (2014). Věnuje se v ní hrozbám plynoucím z potenciálního vzniku umělé inteligence, která by předčila člověka a mohla ohrozit samotnou existenci civilizace. Pro Thiela a jeho okolí je Bostromova práce zajímavá v tom, že ukazuje, že budoucnost lze dramaticky tvarovat technologiemi – a pokud se s nimi správně nepracuje, přichází riziko „globální katastrofy“. Jde tedy o vážný argument, proč by budoucnost měla být řízena cílevědomě (nejen „samovývojem“ skrz liberální trh).

Jmenovat musíme také Patriho Friedmana (nar. 1976, vnuk Milтона Friedmana) a jeho Seasteading Institute. Cílem institutu je vybudovat plovoucí města mimo národní jurisdikce – v mezinárodních vodách. Tam by se daly testovat nové formy řízení a regulace, případně je zcela minimalizovat. Thiel do Friedmanova institutu investoval. Idea Institutu zapadá do širšího libertariánského proudu v Silicon Valley: exit z politického systému je podle Thiela a dalších efektivnější než pokus o reformu zevnitř. V té době ještě cesta na Mars nebyla představitelná.

Se čtvrtým proudem pak souvisí proud pátý, transhumanistický. Aubrey de Grey (nar. 1963) je anglický biogerontolog a Thiel od něj převzal myšlenkou, že stárnutí je léčitelný „technický problém“. De Greyho nadace SENS (Strategies for Engineered Negligible Senescence) se zabývá výzkumem a vývojem terapií prodlužujících život a Thiel je dlouhodobě významným podporovatelem jak SENS, tak obecně dalších projektů bojujících se stárnutím a dlouhověkostí. Myšlenka, že peníze a prostřednictvím nich dosažený technologický pokrok dokáže prolomit biologická omezení, je pro Thiela zásadní.

Thielovo myšlenkové podhoubí dokládá, jak eklektické (a často i protikladné) jsou intelektuální kořeny dnešních „broligarchů“. Na jedné straně se tu setkává li-

bertariánská a futuristická linie (víra ve volný trh, decentralizaci, technologický pokrok). Na druhé straně je tu neoreakční a monarchistický proud (Curtis Yarvin, Nick Land), s kritikou demokracie a touhou po centralizované moci.

Hlavní „jmenovatelé“:

1. Nedůvěra k současné liberální demokracii: Z různých důvodů (neefektivita, ustrnulost, byrokracie).
2. Víra v soukromý kapitál a technologie: Problémy lidstva lze řešit disruptivně, „start-up“ přístupem a inovacemi.
3. Touha po radikálních řešeních: Ať už se jedná o prodlužování života (Aubrey de Grey), budování měst na moři (Patri Friedman) či vytváření nových struktur vlády (Yarvin, Land).
4. Silný personalismus: Thiel oceňuje vůdčí osobnosti (od velkého suveréna po osvíceného podnikatele) a sám se staví do role mecenáše, jenž rozhoduje o prioritách.

Tento mix činí z Thiela jednu z nejvýraznějších a nejobtížněji zařaditelných postav Silicon Valley. Inspiruje ho jak René Girard, tak radikální návrhy o zrušení či přetvoření státu. Jedno je však jisté: Thielův vliv výrazně přesahuje pouhé investice. Jeho názory a vazby na kontroverzní myslí typu Curtise Yarvina ukazují, že mezi „tech bros“ vzniká řada alternativních vizí budoucnosti, jež nutně nemusí jít ruku v ruce s tradičním pojetím demokracie a hodnot, na nichž dosud západní společnost stavěla.

Thielova podpora Donalda Trumpa

Thielova podpora Donalda Trumpa vycházela z přesvědčení, že tradiční politický establishment – včetně obou hlavních amerických stran – selhal v řešení klíčových

problémů jako jsou stagnující mzdy, dluhová krize mladých nebo nefunkční zdravotní systém. Jeho libertariánské kořeny (podpora Rona Paula v letech 2008 a 2012) se paradoxně propojily s Trumpovým populismem přes společný odpor k „byrokratické nekompetentnosti“. Thiel argumentoval, že zatímco Hillary Clintonová reprezentuje status quo, Trump nabízí šanci na radikální změnu – i za cenu politické nestability.

Peter Thiel se dlouhodobě znal s Elonem Muskem. Thiel v roce 1999 spoluzaložil společnost Confinity v roce 1999, která se později stala PayPal, zatímco Musk založil konkurenční online banku X.com. V roce 2000 se tyto dvě společnosti sloučily a vytvořily PayPal, přičemž Musk se stal generálním ředitelem. A od té doby se jejich cesty střetávaly v dobrém i zlém. Musk a Thiel jsou často popisováni jako protiklady - Musk je považován za excentrického riskujícího extroverta, zatímco Thiel je známý jako opatrný introvert. Navzdory vzájemnému napětí Thiel investoval 20 milionů dolarů do Muskovy společnosti SpaceX v roce 2008, což pomohlo udržet firmu nad vodou. Naopak do Tesly investovat odmítl s tím, že nevěří na změnu klimatu. Jejich vzájemný vztah je nejčastěji charakterizován směsí spolupráce, rivality a vzájemného respektu, což odráží složitou dynamiku mezi dvěma z nejvlivnějších podnikatelů Silicon Valley. Přesto to byl zřejmě Thiel, kdo Muska postrčil směrem k Trumpovi a to už v době, kdy sám Thiel Trumpa veřejně nepodporoval. Po jeho zvolení byl totiž už k prezidentovi velice kritický. Dokonce prohlásil, že Trumpovo chování bylo "mnohem bláznivější a nebezpečnější, než čekal." Jenže ačkoliv Thiel veřejně Trumpův styl vládnutí kritizoval, jeho vliv přetrvává prostřednictvím sítě spojenců, kteří dnes fakticky formují Trumpovu politiku.

Byl to totiž Thiel, kdo Trumpa v únoru 2021 seznámil s JD Vancem, autorem knihy *Hillbilly Elegy*. Thiel vzal Vanceho pod svá křídla během jeho studií na Yaleově univerzitě kolem roku 2011, později jej zaměstnal ve své investiční společnosti Mithril Capital a v roce 2019 také financoval jeho volební kampaň na senátora Ohia (15 mil \$). Toto spojení později vyústilo v Vanceovo jmenování viceprezidentem.

Thielův venture kapitálový fond Mithril Capital navíc financoval kandidáty do Kongresu, kteří následně podpořili klíčové Trumpovy zákony o digitální měně a biotechnologiích. Kromě JD Vanceho také mentoroval šéfa OpenAI Sama Altmana, který nyní spolupracuje s Bílým domem na projektu národní AI strategie. Thiel sice udělal v kampani Donalda Trumpa „velmi velmi smutným“, když slyšel, že mu Thiel není ochoten přispět 10 milionů dolarů na pokračování kampaně, ale Thielovy osobní vazby v technologických kruzích nadále ovlivňují Trumpovu politickou strategii.

Klíčovým bodem sbližování Muska s Trumpem byla deregulační agenda. Musk opakovaně zdůrazňoval, že nadměrné regulace brání inovacím, zejména v pro něj klíčové oblasti vesmírného výzkumu a elektromobility. Trumpův slib zrušení „byrokratických překážek“ přímo rezonoval s Muskovými prioritami, což potvrzují jeho výroky na platformě X: „Volba Trumpa je volba pro Mars! Bez odstranění regulatorní zátěže se nikdy nestaneme multiplanetární civilizací“. Trumpova kampaň také slibovala výrazné snížení korporátních daní a zavedení speciálních pobídek pro technologické firmy. Pro Muska, jehož čisté jmění přesahuje 240 miliard dolarů, představovaly tyto reformy přímý finanční benefit. Zvláště lákavá byla Trumpova nabídka jmenovat Muska do pozice „ministra šetření nákladů“, která by mu umožnila ovlivňovat federální výdaje ve prospěch svých společností.

Musk byl nakonec posledním zásadním faktorem změny postoje v Silicon Valley. Poté, co se začal v roce 2024 s Trumpem sbližovat, sloužil ostatním technologickým podnikatelům jako ospravedlnění pro jejich podporu republikánům. Rizikový investor Marc Andreessen (někdejší spoluzakladatel Netscape), který kdysi ostřeloval Trumpovu protiimigrační politiku, podpořil před volbami Trumpa ve svém podcastu, s argumentem, že politika republikánského kandidáta je lepší pro technologické start-upy. Další významný venture kapitalista David Sacks, který v roce 2016 podporoval Hillary Clintonovou a po vzpouře 6. ledna prohlásil, že se Trump "diskvalifikoval", v červnu uspořádal pro Trumpa dobročinnou akci, obeslal

celou řadu osobností ze Silicon Valley, které Trumpa podporují, a vyzval ostatní: "Pojďte dál, voda je teplá". Sacks v otevřeném dopise tvrdil, že republikánský ex-prezident by byl lepší v oblasti ekonomiky, zahraniční politiky a bezpečnosti hranic.

Změnu názoru broligarchů může vysvětlovat i Trumpovo trvalé vedení v průzkumech, přinejmenším do doby, než se prezident Joe Biden vzdal kandidatury. Další motivace se však zdá být zřejmá: snaha vyhranit se proti liberální a „woke“ vlně i touha po moci bez odpovědnosti. *Noblesse bez oblige*.

Trump slibuje masivní snížení daní a volnější regulaci. To je dobré pro peněženky broligarchů a je to také v ostrém kontrastu s přísnějším vymáháním antimonopolních zákonů Bidenovou administrativou. Ta zasáhla do podvodů s kryptoměnami a provedla velký obrat v IRS (federální finanční úřad pověřený výběrem a správou daňových příjmů USA) - který, poté, co zintenzivnil úsilí o dopadení bohatých daňových podvodníků, oznámil, že vymohl 1 miliardu dolarů na dlužných daních, které dluží "osoby s vysokými příjmy a velkým majetkem". Zatímco Bidenova administrativa měla podporu technologických libertariánů v momentě, kdy zachraňovala jejich krachující projekty (jako byl [případ banky Silicon Valley](#) v roce 2023), tak omezení jejich schopnosti bohatnout je rozladilo.

Jako protiváhu Muskovi, Sacksovi a dalším protrumpovským osobnostem ze Silicon Valley více než 100 investorů rizikového kapitálu oznámilo, že podpoří kandidaturu viceprezidentky Kamaly Harrisové do Bílého domu. Zdá se však, že i broligarchové, kteří podporují demokraty, se štítí veřejného dohledu nad technologickým průmyslem. Spoluzakladatel LinkedIn Reid Hoffman, významný Bidenův dárc, který podepsal prohlášení „VCsForKamala“ prohlášení, například naléhal na viceprezidentku, aby vyhodila Linu Khanovou, Bidenem jmenovanou předsedkyni Federální obchodní komise, která se zasazovala o agresivnější antimonopolní vymáhání práv technologických společností.

Nic z toho nakonec nepomohlo a Donald Trump byl zvolen prezidentem USA, přičemž bezprostředně po svém zvolení začal úřadovat přesně v těch intencích, jak

slíbil a jak bylo předvídáno. Zda je či není jeho počínání požehnáním či spíše bláznovstvím, ponecháme politickým komentátorům, my se vrátíme mezi technologickou elitu, mezi americké broligarchy.

V podnikatelské sféře měli demokraté tendenci oslovovat zavedené firmy, jako je General Motors, které vítají silnou vládu. Automobilky hledají dotace a způsoby, jak blokovat zahraniční konkurenci a demokratická administrativa byla těmto ochránským možnostem otevřená.

Naproti tomu Trump oslovuje začínající podnikatele, jako jsou Musk a Vivek Ramaswamy (kontroverzní podnikatel a investor stojící za krachem Axovantu), tedy lidi, kterým svěříl zmenšení federálního vládního tělesa. V Trumpově kabinetu a blízkém okolí je také mnoho bohatých lidí, jako je David Sacks, nový Trumpův „krypto-car“, narozený v Jihoafrické republice, který své bohatství započal jako šéf operativy PayPalu (ano, to jméno už jsme v příběhu slyšeli). Tito lidé typicky pocházejí mimo klasický korporátní svět. Trumpovi republikáni v podstatě ztělesňují vzpouru kapitalistických psanců, lidí, kteří patřili mezi specifickou skupinu lidí, v níž se nedodržovala pravidla. Tak například nový americký ministr financí Scott Bessent nepochází z Goldman Sachs, jak bývá obvyklé, ale místo toho vedl malý hedgeový fond. Další druhořadý finančník, bývalý Clintonův podporovatel Warren Stephens, získal místo velvyslance ve Velké Británii. Také ministr energetiky Chris Wright nepochází z velkého ropného gigantu, ale z firmy Liberty Energy, druhé největší americké firmy zabývající se frakováním. Pam Bondiová, Trumpem navrhovaná generální prokurátorka, navštěvovala právnickou fakultu Floridské univerzity, nikoliv Harvard nebo Yale, jak je obvyklé. Dříve byla floridskou generální prokurátorkou a s novou šéfkou úřadu Susie Wilesovou pracovala na lobbingu pro americké i zahraniční zájmy.

A právě tato kombinace lidí kolem Donalda Trumpa a nepokrytý zájem ukončit snahy o kontrolu projevu, regulaci a omezování konkurence, zejména v nově vznikajících oblastech, jako je umělá inteligence pomohly nalákat nově Trumpovi na-

kloněné investory rizikového kapitálu, jako je Andreessen, aby přešli k republikánům.

Po Trumpově vítězství, tedy s jistým zpožděním, ale vlastně ještě včas, se přidali oligarchičtí magnáti s mediálními zájmy, jako Jeff Bezos (majitel The Wall Street Journal) a majitel LA Times Patrick Soon-Shiong. Oba slíbili méně rigidně progresivní zpravodajství, načež následovala vlna odchodů z obou redakcí. Ostatně Jeff Bezos byl rád, že nová regulátorka Komise pro cenné papíry Gail Slaterová ukončila dřívější šetření zahájené proti praktikám Amazonu, které iniciovala její předchůdkyně Lina Khanová.

Moc oligarchů představuje za všech okolností, ať už je levicová nebo pravicová, hrozbu pro demokracii, protože jsou schopni a ochotni přesměrovat obrovské zdroje do podpory něčeho, na čem jim záleží. A tyto prostředky jsou nesrovnatelné jak akceschopností, tak výškou s těmi, které mohou uvolňovat demokratické orgány.

Jak zreformovat údajně nezreformovatelné

Oprostěme se na chvíli od škatulek „Trump blázen“ a „Musk šílenec“, které nám předkládá český mainstreamový mediální prostor. Proč situace došla až sem? Proč si broligarchie nevystačí s dosavadním zákulisním okopáváním kotníků a zejména někteří se staví do první linie? Cožpak Elon Musk je někdo, kdo toho má zapotřebí? Pokud by administrativa demokratické strany zdanila jeho majetek tak, jak plánovala, stále by mu zůstalo množství peněz, které nemá šanci do konce života spotřebovat.

A tady už se dostáváme na spekulativní led.

Při psaní této knihy vycházel z existujících studií, jenže zdroje jsou omezené - seznam literatury a obsáhlejších zdrojů je na konci knihy. Přesto je jeden zdroj neocenitelný. Samotné články nebo příspěvky na sociálních sítích, které naznačují po-

stupnou - a v některých případech také poměrně rychlou - radikalizaci jednotlivých technoelit, kteří dnes Donalda Trumpa podporují. To nejde vysvětlit prostou touhou po moci, to nejde vysvětlit přemluvením od kámoše na jednom večírku.

Skutečnou spojnicí jsou obavy o osud Ameriky, v tom slogan „Make America Great Again“ nelže ani pramálo. Pamatujete si seriál The Newsroom a jeho otevírací scénu, kdy televizní moderátor v debatě s republikánským a demokratickým politikem po pravdě odpovídá na otázku, proč je Amerika nejlepší zemí na světě? Zopakujme si její:

Pro případ, že bys jednoho dne náhodou zabloudila do volební místnosti, bys měla vědět pár věcí, a jednou z nich je, že neexistuje absolutně žádný důkaz, který by potvrzoval tvrzení, že jsme nejlepší země na světě. Jsme sedmí v gramotnosti, sedmadvacátí v matematice, dvaadvacátí ve vědě, devětačtyřicátí v průměrné délce života, 178. v kojenecké úmrtnosti, třetí v mediánu příjmů domácností, čtvrtí v pracovní síle a čtvrtí v exportu. Ve světě vedeme pouze ve třech kategoriích: v počtu uvězněných občanů na obyvatele, v počtu dospělých, kteří věří, že andělé jsou skuteční, a ve výdajích na obranu, kde vydáváme více než dalších šestadvacet zemí dohromady, z nichž pětadvacet jsou spojenci. Nic z toho není vina dvacetiletého studenta vysoké školy, ale vy jste přesto bezpochyby příslušníkem té nejhorší mladé generace v dějinách, takže když se ptáte, co z nás dělá nejlepší zemi na světě, tak nevím, o čem to kurva mluvíte! Yosemite?

Jistě, bývali jsme jí. Stáli jsme si za tím, co je správné! Bojovali jsme z morálních důvodů, přijímali a rušili jsme zákony z morálních důvodů. Vedli jsme války proti chudobě, ne proti chudým lidem. Obětovali jsme se, záleželo nám na sousedech, podporovali jsme to, v co jsme věřili a nikdy jsme se nebili v prsa. Stavěli jsme velké věci, dosahovali úžasného technologického pokroku, zkoumali vesmír, léčili nemoci a vychovali jsme největší umělce a

největší ekonomiku na světě. Sahali jsme ke hvězdám a chovali jsme se lidsky. Obdivovali jsme inteligenci; nesnižovali jsme ji; necítili jsme se kvůli ní méněcenní. Nerozlišovalo nás, koho jsme volili v posledních volbách, a ne nechali jsme se zastrašit tak snadno. Byli jsme schopni tímhle vším být a dělat všechny tyto věci, protože jsme byli informovaní. Velkými muži, muži, kteří měli úctu. Prvním krokem k vyřešení jakéhokoli problému je uznat, že nějaký existuje. Amerika už není nejlepší zemí na světě!

Jistě, je to fiktivní rozhovor, fiktivní scéna z roku 2012, ale je esencí sílícího podezření, že je něco velmi špatně. Proč země, která je v tak skvělé pozici, najednou tuto pozici ztrácí?

Demokratická strana zavedla celou řadu drobnějších zlepšení i rozsáhlých reforem, které sice situaci změnily, ale také prohloubily vliv státu. Podívejme se na rychlý přehled:

1. Zdravotnictví (Affordable Care Act / „Obamacare“, 2010)

- Nejdůležitější legislativní počín administrativy Baracka Obamy.
 - Zavedl povinnost zdravotního pojištění a rozšířil státní program Medicaid, díky čemuž miliony dříve nepojištěných Američanů získaly přístup ke zdravotní péči.
 - Posílil práva pacientů (např. zákaz pojišťovnam odmítat lidi s předchozími onemocněními).

2. Finanční regulace (Dodd-Frank Act, 2010)

- Reakce na finanční krizi z roku 2008.
 - Zpřísnil regulaci bank a finančních institucí a vytvořil ochranu spotřebitelů (Consumer Financial Protection Bureau).
 - Snažil se zabránit opakování finančních excesů, které k finanční krizi přispěly.

3. Stimulační balíček (American Recovery and Reinvestment Act, 2009)

- Sada ekonomických opatření, která měla USA vyvést z hluboké recese po finanční krizi 2008.
 - Obsahovala investice do infrastruktury, podpory v nezaměstnanosti, školství či zelené energie.

4. Ochrana životního prostředí

- Demokraté dlouhodobě kladou důraz na boj s klimatickými změnami.
 - Administrativa prezidenta Obamy podepsala Pařížskou dohodu (2015), která stanovuje cíle na snížení emisí skleníkových plynů.
 - Podpora „čistých“ zdrojů energie a ekologických inovací se stala jedním z hlavních bodů programu progresivní části Demokratické strany.

5. Oblast lidských práv a rovnosti

- Podpora menšin a prosazování antidiskriminačních zákonů (např. práva LGBT komunity včetně rozhodnutí Nejvyššího soudu v roce 2015 legalizovat stejnopohlavní sňatky ve všech státech USA).
 - Důraz na reformu trestního soudnictví (kroky k omezování nepřiměřených trestů a snižování masové vězeňské populace).

6. Směřování k progresivnějším pozicím

- V rámci strany sílí vliv tzv. progresivního křídla (Bernie Sanders, Elizabeth Warren, Alexandria Ocasio-Cortez aj.), které akcentuje ještě důraznější boj s nerovností, klimatickou krizí a reformu zdravotnictví (např. myšlenka „Medicare for All“).

- Napětí mezi umírněným a progresivním křídlem vede ke kompromisům, ale také k pozvolnému posunu programu Demokratické strany více doleva v některých otázkách (např. minimální mzda, studentské dluhy).

7. Volební systém a volební reformy

- Demokratičtí politici se často staví za rozšiřování přístupu k volbám (např. podpora předčasného hlasování, korespondenční volby, zmírnění podmínek registrace voličů).

- Volají po reformě financování volebních kampaní (omezení vlivu velkých peněžních darů, průhlednější financování).

Situace za prvního mandátu Donalda Trumpa v letech 2017-2021

1. Ekonomika a daňová politika

- Trumpova administrativa prosadila rozsáhlé daňové škrty (Tax Cuts and Jobs Act, 2017), což mělo za cíl stimulovat ekonomiku a přilákat investice.

- Zastánci tvrdí, že snižování daní podpořilo růst HDP a zaměstnanost; kritici upozorňují na prohlubování rozpočtového deficitu a výhodnost pro korporace a majetné.

2. Obchodní politika

- Trump prosazoval protekcionistický přístup (tzv. „America First“), zavedl cla vůči Číně a Evropě, kritizoval globální obchodní dohody.

- Renegocioval NAFTA do podoby USMCA (dohoda mezi USA, Kanadou a Mexikem).

- Tato politika vedla k obchodním sporům, ačkoli někde vyústila v nové dohody (např. zmíněné USMCA).

3. Zahraniční politika a mezinárodní postavení USA

- Došlo k určitému oslabení tradičních aliancí (NATO, vztahy s EU). Trump často kritizoval spojence za údajně neadekvátní finanční příspěvky na obranu.

- Administrativa Trumpa odstoupila od Pařížské dohody o klimatu i od jaderné dohody s Íránem a dočasně pozastavila financování WHO.

- Posílení bilaterálních vztahů s některými státy (Izrael, státy Perského zálivu), ale zároveň ochlazení vztahů s jinými (zejména Evropa, Čína).

4. Imigrační politika

- Trump zavedl přísnější opatření na hranicích (např. tzv. „Travel ban“ pro vybrané převážně muslimské země, zesílené hlídky na jižní hranici, politika „nulové tolerance“).

- Vznikl tlak na zbudování rozsáhlejší fyzické bariéry („zdi“) na hranicích s Mexikem.

- Politika vyvolávala ostré spory s demokraty, kteří preferují komplexní imigrační reformu s větší ochranou pro dlouhodobě žijící migranty bez dokladů (tzv. Dreamers).

5. Deregulace a životní prostředí

- Trumpova vláda razila politiky snižování regulací (včetně environmentálních), aby podpořila domácí průmysl a energetiku.

- Odstup od Pařížské dohody (znovu do ní vstoupil až Joe Biden), uvolnění regulací na těžbu fosilních paliv, snížení ochrany některých chráněných území.

6. Zdravotnictví

- Administrativa se opakovaně pokoušela (neúspěšně) zrušit či výrazně omezit Affordable Care Act (Obamacare).

- Republikáni nedokázali prosadit komplexní náhradu Obamacare, a tak v praxi zůstala velká část systému zachována.

7. Polarizace a společenské klima

- Za Trumpa došlo k nárůstu společenské polarizace. Někteří oceňovali jeho přímý styl a kritiku politického establishmentu, jiní ho vnímali jako rozdělujícího a populistického lídra.

- Sociální a rasové napětí (především po událostech spojených s hnutím Black Lives Matter v roce 2020) vyústilo ve zvýšenou politizaci a protesty.

Demokratická strana se v posledních dvaceti letech profilovala především reformami v oblasti zdravotnictví (Obamacare), finanční regulace (Dodd-Frank) a snahou o posilování sociální sítě a ochrany klimatu. Přejít k progresivnějším tématům (boj proti nerovnosti, podpora práv menšin, klimatická spravedlnost) se stal významným vnitřním trendem.

Republikáni a Donald Trump za své první prezidentské období (2017-2021) vedl USA odlišným směrem: prosazoval daňové škrt, protekcionistické obchodní praktiky, deregulaci v oblasti životního prostředí a tvrdou imigrační politiku. Z mezinárodního hlediska zastával více unilateralistické postoje („America First“).

Asi rozpoznáváte vzorec. Demokraté vidí nápravu ve zvyšování vlivu státu a v celkovém zlepšování životních podmínek jednotlivců právě regulací negativních externalit a přerozdělováním. Republikáni jsou naopak pro minimalizaci vlivu státu a pro odstranění bariér úspěchu s tím, že z úspěchu jednotlivce nakonec profituje celá společnost. Zatímco demokraté jsou toho názoru, že blaha ve společnosti se dosáhne odstraněním nespravedlivých překážek, které brání jednotlivcům v sebepovznesení - a tohoto odstranění nelze dosáhnout v dohledné době jinak, než aktivním přispěním státu, pozitivní regulací. Vyzdvihují potřebu kompenzovat nespravedlivé překážky (strukturální nerovnosti, diskriminaci, nedostatečné sociální zázemí) a jsou přesvědčeni, že bez určité podpory a zásahu shora nejsou mnozí lidé schopni reálného „startu“ do života. Republikáni jsou naopak přesvědčeni, že umělé překážky jsou buďto nepodstatné nebo dokonce přirozené a v sebepovznesení

jednotlivcům brání spíše omezení vytvářená státní regulací. Předpokládají, že když se odstraní byrokratické překážky (tedy zásahy státu do ekonomiky či života jednotlivců), lidé si pomohou sami a společnost jako celek bude prosperovat.

Dlouhou dobu se zdálo, že se tento dichotomický systém daří vybalancovávat a na obou stranách se daří dosahovat určitých ústupků, díky čemuž americká společnost prosperuje. Jenže v posledním desetiletí sílil dojem, že liberalizace zašla příliš daleko a federální stát zbytečně nabobtnal. Začal vznikat konflikt uprostřed americké střední třídy. Na jedné straně stojí státní zaměstnanci, jejichž platy a důchody převyšují platy a důchody v soukromém sektoru. Na druhé straně jsou miliony lidí, kteří platí daně a cítí se obtěžováni regulacemi, zejména z řad Trumpovy základny majitelů malých podniků.

Po celá Bidenova léta se státní zaměstnanost a související sektory, zejména ve zdravotnictví, jevíly jako jediné trvale rostoucí odvětví s vysokými mzdami, což je patrné jak v posledním měsíci jeho vlády, tak v prvním měsíci Trumpovy vlády. Naopak materiálová odvětví, jako je zpracovatelský průmysl a těžební průmysl, se příjmově propadla. Za první tři roky Bidenova prezidentství se řady státních zaměstnanců na všech úrovních rozšířily o 1,5 milionu. V roce 2024 dosáhl počet zaměstnanců federální vlády nejvyššího počtu za posledních dvacet let. Rozpočet prezidenta Bidena na rok 2025, podepsaný loni v březnu, počítal s celkovými výdaji o více než 60 % vyššími než v roce 2019. Kdysi bylo zaměstnání ve státní správě USA skromně placené, ale dobře penzionované a zajištěné. Nyní jsou vládní zaměstnanci spíše bílými límečky než modrými límečky. Jejichž plat je do značné míry odůvodněn jejich vysokoškolským vzděláním. V některých státech, například v progresivní baště Kalifornii, představují státní zaměstnanci jedinou třídu s vysokými platy, která roste, na rozdíl od IT, výroby nebo hornictví, které kdysi byly zdrojem vysoce placených pracovních míst. V Kalifornii vydělávají státní zaměstnanci zhruba o třetinu více, než jaké jsou průměrné mzdy v soukromém sektoru.

To byl první problém: být státním zaměstnancem nově znamená jak teplé, tak velmi finančně dobře zajištěné pracovní místo. A na to USA nebyly zvyklé.

A ten druhý problém? V posledních letech se státní aparát významně přiklání k Demokratické straně. Existuje řada průzkumů (např. Federální průzkum zaměstnanců – Federal Employee Viewpoint Survey) a akademických studií, které ukazují, že podíl federálních zaměstnanců hlásících se k Demokratům je vyšší než těch, kteří se hlásí k Republikánům. A tento poměr se dlouhodobě zvětšoval. Podle nedávné studie Kalifornské univerzity v Berkeley se mezi lety 1997 a 2019 procento federálních zaměstnanců, kteří se identifikovali s Republikány, snížilo z jedné třetiny na čtvrtinu. Dvakrát více se jich identifikuje s demokraty. Zejména učitelské odbory (např. NEA či AFT) jsou historicky silně pro-demokratické a v posledních letech více prosazují progresivní agendu, aniž by příliš braly ohled na názory konzervativních rodičů. Republikánští politici vnímají posun k progresivnějším tématům jako „radikalizaci“ nebo jako nedostatek ochoty naslouchat rodičům, kteří zastávají konzervativnější postoje (např. ohledně sexuální výchovy, rasové problematiky ve výuce, LG-BTQ témat či kritického pohledu na americké dějiny). Z progresivního pohledu se jedná o správnou snahu modernizovat školství, reflektovat sociální a kulturní změny nebo zlepšovat rovné příležitosti žáků s různým zázemím.

Nemělo by nás překvapit, že technologické elity podnikající v prudce se rozvíjejících oborech umělé inteligence, genetické manipulace nebo fintech jsou všemi deseti pro minimální státní regulaci těchto oborů, zejména s poukazem na to, že firmy z Číny takovou regulací netrpí. Což je falešný argument: i v Číně existuje silná formální a ještě silnější neformální regulace. V každém případě ale broligarchie považuje odstranění regulace za silně prorůstovou příležitost s tím, že trh se s negativními dopady vyrovná později. Možná namítnete, že například Elon Musk v březnu 2023 podepsal výzvu think-tanku Future of Life Institute (FOLI) nazvanou „Pause Giant AI Experiments: An Open Letter“. Ta vyzývala k zastavení vývoje AI na šest měsíců. Autoři dopisu argumentovali, že rychlá eskalace výkonu velkých jazykových

modelů a dalších AI technologií přináší rizika pro společnost a že by bylo vhodné zavést nejprve bezpečnostní standardy, které zohlední možné negativní dopady. A proč podepsal Elon Musk? Jak se později ukázalo, od Muska se jednalo o zdržovací strategii pokroku konkurentů (zejména OpenAI), zatímco on sám v té době pracoval na založení a podpoře vlastního AI startupu xAI, který vznikl v polovině roku 2023. Velmi pravděpodobně tedy nešlo o Muskův (byť jen krátkodobý) příklon k regulačním praktikám.

Spor o ministerstvo efektivit DOGE je ve skutečnosti sporem o to, kolik moci a peněz má mít vládní třída a v čí zájmu má fungovat. USA historicky upřednostňují soukromý sektor, a to bez ohledu na jeho zneužívání a potřebu omezit jeho excesy. Snaha trumpismu odříznout úřednictvo je jasnou snahou o návrat k tradičnějšímu modelu USA. Jenže, jak zreformovat stav, který podle Trumpových republikánů zašel až příliš daleko?

Již v předstihu publikoval Trumpův štáb obsáhlý, více jak osmiset stránkový dokument nazvaný "Mandát pro vedení: Konzervativní slib". Ten podrobně, krok za krokem probírá všechny změny, které jsou podle republikánů nutné.

Dokument se opírá o čtyři pilíře:

- Obnova rodiny: Zdůrazňuje důležitost tradiční rodiny a kritizuje vládní programy, které ji oslabují.
- Demontáž administrativního státu: Navrhuje omezení pravomocí federálních agentur a navrácení moci občanům.
- Obrana suverenity a hranic: Zdůrazňuje nutnost silné národní obrany a ochranu hranic.
- Zajištění svobody: Obhajuje individuální práva a svobody, včetně svobody projevu a náboženství.

Dokument obsahuje stovky konkrétních návrhů na reformy v různých oblastech, včetně:

- Ekonomiky: Daňová reforma, deregulace, omezení vládních výdajů, posílení volného obchodu, omezení role centrální banky.
- Obrany: Posílení armády, boj proti Číně, ochrana hranic, boj proti terorismu.
- Vnitřní politiky: Reforma zdravotnictví, reforma školství (omezení vlivu federální vlády, podpora školní volby), reforma sociálního zabezpečení, reforma imigrační politiky (zajištění hranic, omezení imigrace).
- Zahraniční politiky: Posílení postavení USA ve světě, boj proti Číně, omezení vlivu mezinárodních organizací.

A Elon Musk v čele DOGE dělá jen to, co dokument slibuje: demontuje jednu federální instituci za druhou. Se stejnou brutalitou a efektivitou, s jakou to provedl po převzetí Twitteru, když počet zaměstnanců se z původních cca 7 500 před akvizicí snížil na necelé dvě tisícovky. Jistě, přitom se dopustil řady přehmatů, když byli propuštěni lidé, které pak firma obratem najímala zpět. Byla také zrušena řada oddělení, která byla později zřízena a znovu vybudována, ale na jiných základech, pružnější a akceschopnější. Dnes je firma mnohem štíhlejší a pružnější, prakticky každý týden nasazuje nějakou novou funkcionalitu, což nebylo za Jacka Dorseyho možné. Pravdou ale také je, že výrazné personální úspory byly možné jen kvůli opuštění moderace obsahu, kdy živé ověřovatele nahlášených příspěvků nahradili „komunitní poznámky“, které přidávají k příspěvkům sami členové sítě X.

Se stejnou změnou paradigmatu přišel Musk do federálních institucí, kdy v několika rychlých vlnách instituci radikálně zeštíhluje, nebo dokonce ruší.

Otázkou je, zda by stejného efektu nebylo možné dosáhnout jiným způsobem, než takovouto revolucí. Jenže šoková terapie je sice nepopulárním, ale účinným řešením problému. Pečlivá analýza potřebnosti jednotlivých institucí, oddělení či lidí je zdlouhavá a většinu uplyne mandát, aniž by na ní existovala shoda. Je tedy efektivnější toto masové sekání, kdy se sice často řízne mimo a zruší se něco, co se rušit

nemělo, ale pokud je to opravdu potřeba, rychle se to zjistí a je možné takovou instituci urychleně vybudovat - a třeba efektivnější, než byla ta původní. V korporátním světě jde o zcela přípustnou metodu, jenže ve státní sféře to tak jednoduché není. Demokratický stát má sloužit všem, tedy i těm, kteří nesouhlasí s aktuální politickou reprezentací, proto bylo vždy důležité hledat průsečíky a kompromisy. To Trumpovi lidé nedělají, rychle se snaží provést změny tak, aby byly nevratné a i v případě, že by došlo k jejich odvolání, už nebylo jednoduché vše napravit.

Je velmi důležité uvědomit si, jakou roli v tomto procesu hrají „nové peníze“. Prudký rozvoj internetu na přelomu tisíciletí přinesl oslavování technologických podnikatelů, kteří zakládali nové firmy a z ničeho vytvářeli obrovské hodnoty. Tyto oslavné scény sice oslabila dot-com bublina v roce 2000, ale když se internetová ekonomika otřepala, vrátily se i chvalozpěvy na vizionáře. Internet také přinesl dojem bezbřehé svobody - světa, v němž lze cokoli a kde jakýkoliv dohled státu je škodlivý, nepatřičný. Technologičtí podnikatelé se snažili stát vyzývat, aby se zdržel mimo internet a nezasahoval do něj, jenže stát měl povinnosti vůči „starým penězům“ a tak zasahovat musel například v momentě, kdy se internetoví podnikatelé rozhodli, že budou používat autorská díla bez svolení autorů. Dokonce se objevily teze o tom, že státy jsou fakticky přežitky, neboť pro lidi bude důležitější internetová přítomnost a příslušnost k internetové komunitě. Řada služeb si začala osobovat určitou formu soudní autonomie, kdy jejich rozhodčí orgány rozhodovaly o tom, jaké příspěvky a v jaké formě mohou či nemohou být na platformě zveřejněny. A ukládaly tresty včetně „deplatformizace“ - období digigální popravdy, neboli vymazání z platformy. Státy nakonec zasáhly v momentě, kdy se některé platformy (například Facebook) začaly připravovat na spuštění vlastní měny, čímž by se platforma z velké části vymanila z vlivu státu a stala se jeho konkurentem, ačkoliv velkou část nákladů by nechala fyzickým státům.

Určitou pauzu do zahušťování těchto techno-elitářských představ přinesla krize v roce 2008, jenže z ní technelity nakonec vyšly posílené, pokud se někoho dotknu-

la negativně, byly to především „staré peníze“. Nová generace digitálních služeb využívá technologických možností, rostoucí propojenosti internetového ekosystému a také jeho globálnosti, jak geografické, tak i sociální. Vznikají digitální monopoly, nastupuje sledovací kapitalismus, ovlivňování voleb přes sociální sítě a také kryptoměnový hype, jenž umožnil získat prostředky nejvíce roztodivné skupině lidí.

Kryptoměny totiž nevyžadovaly k získání značného bohatství nic jiného, než víru. Víru v to, že HODL strategie bude fungovat, že kurz bitcoinu poroste a nepodaří se jej zastavit. Zatímco na začátku se jeden bitcoin kupoval za dolary, dnes se prodává za sto tisíc dolarů. Koupit před deseti lety za cca 300 dolarů a držet deset let znamenalo třistanásobný zisk, přičemž riziko ztráty bylo zcela únosné. Pokud jste investovali nevysokou částku 3000 dolarů, dnes byste měli hezký milion, tedy částku, jakou jinak nemáte šanci našetřit. To byl první faktor. Druhý faktor byl a dosud je, že kryptoměny jsou vysoce kriminálním prostředím. Vymahatelnost práva je zde pramalá, možnosti podvodů nespočetné. I největší burzy a kryptopodniky se v nějakou chvíli ukázaly být podvodem a to buďto od samého počátku, nebo prostě v nějakou chvíli jejich provozovatel zjistil, že obrat investory bude výhodnější, než se snažit něco vybudovat. A pramálo rizikové. To byl důvod, proč se pomocí kryptoměn dostaly k obrovským prostředkům skupiny lidí, kteří k penězům i společnosti neměli velký vztah.

A pak už přišla dvacátá léta, která můžeme bez nadsázky označit za Éru Elona Muska. Podnikání Elona Muska můžeme rozdělit do několika období, pro náš příběh je ale podstatné, že zhruba do roku 2016 se chová jako klasický internetový podnikatel. Je považován za marketingového génia, který strhává pozornost k novým nápadům, jako je gigafactory, hyperloop nebo autonomní řízení. Jeho firmy expandují, jak Tesla, tak SpaceX se dostaly z dětských nemocí a již je zřejmé, že „to je ono“. Musk zakládá neziskovku OpenAI na bezpečný výzkum umělé inteligence. Ano, Musk riskuje a je ochoten jít proti zavedeným standardům, například automobily Tesla se prodávají bez dealerské sítě, napřímo. Ano, intenzivně tlačí na plné na-

sazení zaměstnanců, pracovní tempo v jeho firmách je šílené a fluktuace vysoká. Jenže to všechno se od excentrického miliardáře jdoucího za svou technologickou vizí očekává.

Po roce 2016 se situace mění. Musk se stává kontroverznějším a zejména na Twitteru občas píše provokativní tweety. Například v roce 2018 na Twitteru oznamuje, že má „financování zajištěno“ a hodlá vykoupit akcie Tesly, za což dostane pokutu od tržního dozoru SEC, neboť tím zmanipuloval kurz akcií. Mimochodem, z výnosů této manipulace rozjel výstavbu sítě dobíjecích stanic Superchargery, čímž zásadně změnil velký segment trhu. Musk zjišťuje, že pomocí manipulací může levně dosáhnout věcí, které by jinak byly velmi obtížné.

V roce 2020 letí tržní kapitalizace Tesly na stovky miliard dolarů, stává se nejhodnotnější automobilkou světa a Musk z excentrického miliardáře jedním z nejbohatších lidí světa. Rapidně expanduje projekt Starlink, začíná vývoj rakety Starship pro meziplanetární lety. Musk slibuje kolonizaci Marsu a je uchvácen odezvou i pozorností, které se mu dostává. Již je zřejmé, že nemalá část tržní odezvy na cenu jeho akcií souvisí s jeho mediálními výstupy. Musk se ale také stává agresivním, nepředvídatelným. Tweetuje velmi často v noci, dává velké sliby (například co se autonomního řízení týká), pouští se do ostrých sporů s kritiky, novináři, ba dokonce s regulačními orgány. Má velkou základnu fanoušků, kteří jej obdivují jako génia, ale i rostoucí počet kritiků poukazujících na toxické pracovní prostředí a politické kontroverze (spory ohledně svobody slova a dezinformací). V roce 2022 kupuje Twitter za 44 miliard dolarů a přebudovává jej na síť pro zvýšení svého mediálního dosahu.

K další změně dochází v roce 2024, kdy se Musk spojuje s Trumpem a vlastně všechny své aktivity dává do služeb tohoto spojení. Neváhá využít dosah sítě X (někdejší Twitter) k Trumpově propagaci a už jsme si popsali roli Petera Thiela v provázání s kampaní Donalda Trumpa.

Odměnou mu je získání postu „ministra efektivity“ DOGE a možnost realizovat sny a vize, které Musk na své cestě nastřádal. Zda se mu to podaří, není v době psaní

ní tohoto textu (únor 2025) vůbec jasné, Musk a jeho úderná skupina se pohybuje sice velmi rychle, ale zároveň sílí odpor proti jeho počínání.

A tím jsme se dostali na začátek roku 2025.

Broligarchie dosáhla svého: dostala příležitost změnit kurz USA. Pro nás v Evropě je šokující ta náhlá změna hlasu, který z USA přichází. Ty tam jsou hlasy o potřebě reakce na přicházející klimatickou krizi. Ta je naopak označována za mýtus a diskuse o ní začíná být v USA potlačována, vyřešit ji má technologický pokrok. Umělá inteligence má být vyvrcholením lidské existence a longevity má přinést lidem prodloužení života do okamžiku, než se váš život vytvořením digitální reprezentace osobnosti stane věčným.

Podivná směsice hnutí, z nichž se nakonec uvažila vláda Donalda Trumpa, nakonec představuje sbírku náboženských archetypů, díky nimž také rezonuje v americké společnosti. Digitální nesmrtelnost je novým věčným životem, umělá inteligence je novým osvícením, novým božstvím. Vykoupení z lidských strastí přináší už na tomto světě prudký technologický rozvoj, za který stojí za to krátkodobě strpět nepohodlí přechodu k novému politickému systému, nepohodlí způsobené dlouhými pracovními přesčasy, které si vybudování nových lepších zítřků vyžaduje. „60 hodin týdně je nejsladší bod produktivity“, napomíná nově zaměstnance Google Deep Mind spoluzakladatel firmy Sergej Brin, který se po několika letech vrátil ze svého miliardářského sabatiklu. Jen tak firma dosáhne hranice univerzální umělé inteligence AGI, která se stala posvátnou mantrou technologického rozvoje. Více procesorů, více elektřiny, více dat bez ohledu na to, komu jsou ukradena, více lidské chytrosti při vymýšlení překonání mrtvého bodu, v němž AI v roce 2024 zamrzla!

Bude fungovat přístup, který vidí AI jako univerzální řešení na všechny lidské problémy včetně chudoby, války nebo klimatické změny onou end-game lidstva, posunem na další metu, po níž nás čeká ... kdo ví co? Má cenu nevěnovat se klimatické problematice nebo majetkové nerovnosti a počítat s tím, že AGI to vyřeší?

Bude růst produktivity tak dalekosáhlý, že problematika rostoucí majetkové nerovnosti se stane malicherným problémem? Možné to je, jenže historie nás učí, že problém je jinde. Problém je v tom, že moc je opojnější, než pokrok. Problém je v tom, že ti, kdo moc získají, se jí nebudou chtít vzdát. A moment, kdy společenská kontrola přechází k těm, kdo technologie vyvíjejí a ovládají, je tím rizikovým „sweet spotem“, v němž spíše než univerzální blaho garantované všemoudrou umělou inteligencí může vzniknout digitální totalita, ze které se bude lidstvo další staletí osvobozovat.

Pro technologické vizionáře je nepochybně klíčové být poblíž středobodu moci v momentu, kdy mohou nastat dějinné zvraty. To umožní využít ideového vakua, prosazovat vlastní názory a posílit tak vlastní vliv. Jistě, veřejně artikulovaná myšlenka, že technologie umožňují společnost lépe strukturovat a řídit, než jak to umožňují stávající politické řády, je uklidňující. Že to bude revoluční změna.

Vědomí toho, jak moc korumpuje, by nás ale měla burcovat.

Protože revoluce přináší utrpení.

Ne tak těm nahoře.

Těm dole.

Testamentum Technoelit

Tento text nevznikal snadno. Podklady pro něj sbírám vlastně celý život. Pamatuji se, jaké zklamání jsem pocítil v roce 1995, když se mi poprvé dostala do rukou kniha Konec dějin Francise Fukuyamy Konec dějin. Nemohl jsem uvěřit ústřední myšlence díla, že liberální demokracie představuje konec dějin. Že lidstvo nedospěje k žádné „vyšší“ či „lepší“ formě společenského uspořádání, než je liberální demokracie kombinovaná s tržním hospodářstvím. Fukuyama to nazval „koncem dějin“ v tom smyslu, že se vyčerpalo ideové soupeření velkých systémů (demokracie vs. komunismus, fašismus aj.), a tím vlastně pominuly dějinné konflikty, které tyto ideologie způsobovaly. Jistě, anglickému vydání jsem ve svých jednadvaceti plně nerozuměl, až později jsem přišel na to, že Fukuyama nevěstil, že nastane absolutní mír nebo že zmizí veškeré konflikty. Spíše říkal, že se přestanou objevovat nové systémové modely (např. jako komunismus ve 20. století) schopné plně konkurovat demokracii.

Tehdy mi přišlo líto, že zajímavá doba skončila.

Neskončila.

Od první volby Donalda Trumpa bylo zřejmé, že technoelity mají potenciál pozitivně i negativně ovlivnit politické uspořádání. A že začínají mít i tu ambici.

A tak jsem na přelomu roku 2020 začal uvažovat, že bych zachytil nástup technoelit, postupně sílící proud amerických šéfů velkých technologických firem. Zejména proto, že technoelity postupně opouštěly strategii „občasných politických názorů“ a začínaly se přesouvat na vyšší level, který je známý z předešlých společenských transformací. V první řadě technoelity pronikaly k nástrojům na ovlivňování mas, nebo je přímo založily, vlastnily a vypíplaly do takového nástroje.

Není náhodou, že šéf Pinterestu Bill Ready ani jeho předchůdce, spoluzakladatel Ben Silbermann nepatří mezi broligarchii, ačkoliv jimi šéfovaný Pinterest má přes půl miliardy unikátních měsíčních uživatelů, čtyřmiliardový obrat v dolarech a je zcela srovnatelný s obchodním výkonem X/Twitteru. Jenže Ready ani Silbermann se nesnaží prosazovat žádné politické názory a Pinterest nepředstavuje službu, která by jim k tomu pomohla. Možná, kdyby namísto obrázkového Pinterestu šéfovali názorové platformě, bylo by puzení zasáhnout do chodu světa větší?

Manipulativní kampaň Cambridge Analytica, při níž byly zneužity údaje milionů lidí, byla politickým projektem konzervativních kruhů, placeným Robem Mercerem. Ve vedení (a při zakládání) figuroval Steve Bannon, spjatý s alt-right scénou a později šéf volební kampaně Donalda Trumpa. Zapojení Petera Thiela, ačkoliv bývá zmiňováno z toho důvodu, že byl členem dozorčí rady Facebooku a zaměstnanec Palantiru pomáhal CA s nápadem na sběr dat, se nikdy neprokázalo a sám Thiel se o aktivitě vyjadřoval zdrženlivě. Ačkoli není přímé spojení s "broligarchií", skandál odhalil propojení mezi technologickými firmami, politickými kampaněmi a vlivnými investory, což naznačovalo určitou formu oligarchie v technologickém průmyslu.

První draft textu nakonec vznikl v roce 2022 a měl se stát jednou z kapitol knihy *Mýty a naděje digitálního světa*. Jenže nakonec nebyla linka tak výrazná, viditelná, šlo jen o sbírku životopisů několika podnikatelů, dohady, pro českého čtenáře málo zjevné indicie a předpoklad, že se něco stane. Příliš málo na knihu o zásadních technologiích, která už tak byla obsáhlá. A tak jsme se s vydavatelem dohodli, že kapitolu z knihy vypustíme a že její čas přijde.

V roce 2023 už začínalo být zřejmé, že Elon Musk Twitter využije pro něco jiného, než jsou striktně reklamní příjmy. A tak jsem začal na textu dále pracovat.

Mám rád, když kniha přináší námět na přemýšlení, informace, díky nimž před čtenářem vyvstává vzor. Proto jsem také použil několik diametrálně rozdílných příběhů lidí, kteří sice patří nebo jednu chvíli patřili mezi technologické elity, ale nakonec nepatří mezi „broligarchii“.

Pohnutý příběh Elisabeth Holmesové a jejího startupu Theranos nám ukazuje, jak technoelity také vznikají. Na počátku Theranosu byl nápad, ale nic za ním - a víra, že lze situaci zlomit nekonečným pumpováním obrovských sum do výzkumu a vývoje. Ani tři čtvrti miliardy dolarů, které Theranos spálil, nepomohlo. Theranos pomohl zpřísnit dosavadní bezbřehý optimismus Silicon Valley - od té doby musel být přesvědčivější „fundament“, než jen tvrzení, že to půjde. Později na to narazí i firmy jako SpaceX nebo OpenAI - bude potřeba, aby průlom ukázaly, nejenom jeho dosažitelnost prohlašovaly.

Příběh Jacka Dorseyho ukazuje příběh muže, který si nechal vzít firmu, kterou spoluzakládal a kde mu její uspořádání přerostlo přes hlavu. Která přestala fungovat tak, jak si on představoval. Až, když Twitter převzal Musk a radikálně jej předělal na X, se situace změnila, ne však ke spokojenosti velké části uživatelů sociální sítě. Jeffa Bezose sice nepotkalo to, že by ztratit kontrolu nad Amazonem, ale také bylo zřetelně vidět, že tu radost, jako kdysi, mu práce ve skladovém kolosu nedělá.

Příběh Jensena Huanga je příběhem neúnavného inženýra, který si sám vytvořil vrchol, na nějž pak vystoupil. Který se nenechá rozptylovat od své práce posouvat technologický svět a který se právě pro tuto vlastnost stal spolustvořitelem světa umělé inteligence. A to, aniž by se dopouštěl zásadních kontroverzí. I proto má kapitola podtitul „Ne každé šéf musí být magor“.

Záměrně jsem vynechal příběh Elona Muska. Za prvé vyšly dva kvalitní životopisy - od Waltera Isaacsona a Ashlee Vanceho (s JD Vance je to shoda jmen). Za druhé je jeho příběh i v Česku v hrubých obrysech široce známý a není pro nás tolik podstatné, že spoluzakladatelství Tesly se domohl až soudním sporem. Asi to nejpodstatnější, co Elon Musk na cestě k technoelitám formovalo, probíráme v kapitole závěrečné.

Závěrečnou kapitolou je „Broligarchie“, která nám představuje pojítko a rekapitulaci událostí na americké politické scéně, kdy se technické elity dostávaly k vlivu a nakonec i k politické moci.

Jak se mohlo stát, že k těmto změnám došlo tak rychle? Ono k nim nedošlo nijak rychle, ve skutečnosti trvalo více jak desetiletí, než tyto změny proběhly. Druhé zvolení Donalda Trumpa prezidentem a jmenování Elona Muska šéfem DOGE jsou jen viditelným symptomem změn - a bohužel takovým který umožňuje skokově provést změny další, často již nevratné.

Plasticky se nám ukazuje, jak k takovým změnám dochází a jak silná je kumulativní moc vln událostí. Nespokojenost s politickým i společenským vývojem v části americké společnosti sílila delší dobu a podobně jako jinde i v USA voliči nakonec uvěřili novým spasitelům. Jistě, když situaci nevyřešily reformy Demokratů, proč by je neměly vyřešit reformy Republikánů? Cožpak může být špatné, zkusit to jinak? Zabránit migrantům brát američanům práci, obnovit hodnoty, na nichž společnost vyrostla a přestat se zastávat každého ublíženého, ačkoliv to umožňovalo udržovat v chodu globální obchod, z něhož amerika žije? To byla ta první vlna.

Druhou vlnou byl kult osobnosti, který se podařilo vybudovat si Elonu Muskovi. Zatímco ještě před deseti lety to byl jeden z podnikatelů, dnes je nepřehlédnutelným číslem jedna, k čemuž mu pomáhá jak vlastní sociální síť, tak dobře dávkované kontroverze kolem jeho společností. Tento kult se politickým srtatégům podařilo spojit s kultem lidového Donalda Trumpa a vytvořit dvojici, která chápe a řeší, ať už jakkoliv.

A třetí vlnou byl technologický pokrok, často reprezentovaný právě Muskovými firmami. Lety do vesmíru, dosažitelná univerzální umělá inteligence, obrovské plány a projekty, které mohou Ameriku udělat znovu velkou.

Tyto tři vlny se složily v tsunami, které nyní hrozí smést stabilitu našeho světa. A každá taková změna znamená ohrožení i příležitost. Mnozí se na ni dívají s nadějí. Voliči v USA například, ale ti budou pravděpodobně zklamáni. I kdyby k průlomu v AGI došlo a Musk začal s každodenními lety na Mars, ke zlepšení života průměrného Američana dojde spíše v generačním horizontu. A to za předpokladu, že „to vyjde“. Čína a Rusko, které chtějí nabídnout své politické cesty jako alternativu a od-

mítají se smířit s unilaterálním světem. Africké a Jihoamerické země, které si věci chtějí řídit po svém, přičemž uvidíme, zda se jim to podaří bez obrovských masakrů. Zamrzlé konflikty v Tichomoří a na Blízkém i Středním Východě, kde všichni vyzbrojení aktéři doufají, že bez káravého oka americké armády si to „své“ dořeší, bez ohledu na utrpení jiných.

A Evropa? Po osmdesáti letech si bude muset zvykat na to, že její obrana je její věcí. Že vidina věčného míru zůstane jen vidinou. A že ji čeká podobný politický problém, jaký nastal v USA. Že se mu nebude možné vyhýbat donekonečna.

Když vystoupil JD Vance s projevem na Mnichovské bezpečnostní konferenci, bylo z toho v Evropě haló. Jistě, v mnoha věcech americký viceprezident neměl pravdu, ale v něčem přeci. Evropa až příliš často odmítala řešit problémy, které byli viditelné, řešitelné a bylo obtížně vysvětlitelné, proč se neřešily. Tak například imigrační politika. Prošli jsme si desetiletím konsensu, v němž jsme téměř všichni smířeni s tím, že určitá míra migrace je přínosná a že si můžeme vybírat, koho přijmeme. Že u nás nemají co dělat migranti s kriminální minulostí, kteří navíc kriminalitu dále páchají. Nikdo z politiků nezpochybňuje, že máme mít možnost vyhostit migranty, kteří spáchají násilné kriminální činy. Přesto se právě tohle nedaří. Ani v Česku, ani v Německu. Pro voliče je to důkazem nefunkčního řízení státu, když přes politickou shodu není stát schopen zajistit, aby trestaní migranti byly odesláni zpět (či kamkoliv mimo EU). Pokud se politické reprezentaci nepodaří vyřešit tak základní problémy, jako praktické provedení reformy, na nichž existuje široká shoda, bude ohrožena důvěra v systém. A bude sílit volání po změnách antisystémových. Což v Česku ověříme při podzimních volbách 2025 do poslanecké sněmovny.

Nabízí se tedy otázka, zda podobný vývoj neproběhne v Česku. Ano, řada lidí, kteří tu přišli k „novým penězům“ mají podobné tendence. Václav Dejčmar jako zakladatel prvního diskusního serveru Mageo/Mamedia a později spolumajitel RSJ podniká řadu filantropických aktivit, do politiky se zatím zásadněji nepouští. Jan Barta (Pale Fire Capital) naopak finančně podporuje řadu politických aktivit včetně

fungování demokratických politických stran, sám ale svou politiku neprosazuje. Marek Španěl, zakladatel herního studia Bohemia Interactive si pořídil mediální impérium zahrnující Parlamentní listy a Echo24, které proměnil v epicentra konspiračních teorií. Nejblíže k broligarchii má našlápnuto skupina kolem bývalého novináře a dnešního lobbisty Michala Půra, který dnes provozuje propagační média. Z této skupiny také zřejmě vyplynulo jinak ojedinělé zapojení Ivo Lukačoviče, majitele Seznamu, do politického dění, když podle svého tvrzení osobně [zamezil vydání datové analýzy k Digitálnímu stavebnímu řízení v Seznam Zprávy](#). Tomáš Čupr (Rohlík.cz) si zatím vcelku neškodně ulítává na longevity a politice se vyhýbá, Jiří Hlavěnka (Cpress a Kiwi.com) kandidoval do jihomoravského krajského zastupitelstva za Pirátskou stranu, v roce 2024 však mandát neobhájil.

Dá se nicméně očekávat, pokud nebudeme předběhnuti celosvětovým vývojem, že rostoucí finanční potenciál technologických podnikatelů časem vstoupí i do tuzemského politického klání. V našem případě je ale také velmi omezený počet obecně známých technologických podnikatelů, kteří by byli vnímáni jako vizionáři.

Může se stát, že technoelity, neofeudalismus, broligarchie, nebo jak tomuto novému politickému směru budeme říkat, budou onou náhradou liberální demokracie a vyvedou Fukuyamu z omylu, že tím skončil vývoj politicko-společenských systémů? Ačkoli se o „broligarchickém“ či „technoelitním“ uspořádání občas mluví jako o možném nástupci liberální demokracie, nejde (alespoň zatím) o ucelenou, univerzálně přijatelnou ideologii schopnou globálně nahradit demokratický systém. Spíše se jedná o reálně existující fenomén stále mocnějších technologických miliardářů, kteří mají značný ekonomický a společenský vliv a sdílejí určitou nedůvěru k politickému establishmentu. To však nevytváří jednoznačnou soustavu myšlenek a pravidel, které by se mohly prosadit v rámci celého světa podobně, jako se kdysi prosadil komunismus či liberální demokracie. Je ale pravděpodobné, že podobně, jako reálný komunismus, se tento neofeudalismus nebo technofeudalismus neustaví najednou, ale jako žitá praxe. Je také otázka, jak by se takový systém legiti-

mizoval, pokud by nechtěl (a to nechce) procházet volebním mechanismem. Vláda „technooligarchů“ se opírá o ekonomickou sílu a technologickou převahu – což může de facto generovat vliv, ale nikoli formální celospolečenskou legitimitu tak, jak ji dnes chápeme vzešlou z demokratických voleb. Pokud by se technoelity snažili převzít funkce státu (např. zajišťování bezpečnosti, soudní pravomoci), vyvolávalo by to masivní odpor a nejspíš by došlo k otevřeným střetům. Bez toho by ale společenská změna nebyla trvalá a mohlo by při dalších volbách dojít k obrácení trendu.

Může to vypadat, že s broligarchií souhlasím. Nesouhlasím, je mi nejenom bytostně protivná, ale také ji považuji za škodlivou, uznávám však její právo na názor a respektuji její určitý faktický přínos. Vnímám ji jako katalyzátor opravné reakce, k níž jednou musí dojít. A uvědomuji si, že technický pokrok s sebou nese i proměny společnosti.

Lidé, kteří moderní technologie používají instinktivně nedůvěřují elitám, které s moderními technologiemi neumí a naopak mají tendenci se obracet k těm, kteří je používají. Těžko věřit někomu, že ví, kam kráčí tento svět, když neumí používat moderní hejblátka a udělátka, jež se podílejí na směřování světa.

To ale neznamená, že konzervativní lidé nemají pro moderní svět význam. Naopak: jejich připomínání „starých časů a mravů“ nás má dovést k zamyšlení, zda pokrok se neděje pro pokrok samý. Zda to, co přináší, je pozitivní a zda neexistují negativní dopady pokroku. Zda se nezbavujeme něčeho, co pro náš život ve skutečnosti bylo přínosné.

Možná vás zklamalo, že nenabízím recept, kudy z toho ven. Ve skutečnosti je jednoduchý samotný recept, nesnadná je jeho realizace. EU (A Evropa obecně) musí začít reflektovat své dlouho neřešené problémy a pustit se do restrukturalizace. Teprve to, že voliči uvidí, jak jsou jejich výhrady brány vážně, může pomoci. Jenže světová gravitace je neúprosná, protože pokud se AI opravdu přehoupne do univerzální umělé inteligence a posune někam zásadně dále, než současné modely GPT-4.5, bude to znamenat další posilování majetkové nerovnosti a vlivu techno-

elit. Internetová éra a nové digitální platformy prospívají autokratům a diktaturám, zatímco erodují demokracie, které se jim nestíhají přizpůsobit dříve, než jsou těmito nástroji znásilněny.

Evropa je nyní strategicky v nejhorší kondici od konce Studené války. A její protivníci jsou si toho vědomi. Nezbyvá, než se cíleně připravovat na konfrontaci.

Duševní, ale především tu fyzickou.

—

Zrekapitulujme si základní ponaučení:

- proměněm lidské společnosti v době informační revoluce zatím příliš nerozumíme, ale teorie rozdělení společnosti na kognitivní elity a obslužnou třídu s hraniční kreativní třídou zatím vypadá jako nejvíce odpovídající tomu, co se děje
- reakce a tužby elity i obslužné třídy se diametrálně rozcházejí, z části kvůli vzájemné nedůvěře i kvůli rozdílné vizi směřování.
- Zatímco obslužná třída chce, aby to zůstalo, jak to bylo „kdysi“, kognitivní elity mají své vize, které se ale vzájemně liší. Což i mezi elitami způsobuje frakcionářství.
- zásadní majetková nerovnost spolu-způsobuje špatné fungování demokracie. Extrémní chudoba i extrémní bohatství jsou pro demokracii zhoubné.
- dnešní technoelity jsou zaujaté myšlenkou meritokracie a v poslední době také efektivního altruismu, vytvářejí si vlastní nové filosofické konstrukce, které ale nejsou koherentní a neprošly veřejnou debatou, což je někdy činí směšnými, ale o to více obhajovanými
- technoelity se příliš netrápí tím, zda pravidla pro ostatní mají být vztahována i na ně, což vychází z nekoherence jejich filosofie i z víry ve vlastní výlučnost.

- technoelity do propagace svých myšlenek mohou vrhnout obrovské zdroje, od mediální pozornosti, přes finance. Vize letu na Mars již mnoho let není státním podnikem americké kosmické agentury, ale projektem soukromníka.
- technoelity se vyvazují ze svých koncernů, jejichž řízení předávají vybraným následovníkům. Tím si otevírají možnosti pro plnění svých snů, ale také se zbavují části vlivu na technický rozvoj.
- zatím neměly technoelity přímý politický vliv, uplatňovaly jej pouze nepřímo, v případě vlastníků sociálních sítí prostřednictvím algoritmů formujících informovanost společnosti. V ostatních případech pak prosazováním své filosofie ve veřejném prostoru za užití možností a kapitálu svých technokorporací.
- volbou Donalda Trumpa a jeho „pravé ruky“ Elona Muska se všechno změnilo a broligarchie převzala vládu nad USA.

Zdroje

- Winter Take All - Anand Giridharadas (vydáno 2018)
- Tech Bro Messiahs: How Tech Billionaires are Spearheading Late-Stage Reactionary Politics - Benjamin Tscheschlok (vydáno podzim 2024)
- Predispositions and the Political Behavior of American Economic Elites: Evidence from Technology Entrepreneurs- *David E. Broockman, Gregory Ferenstein, Neil Malhotra* (vydáno září 2018)
- „A class for itself? On the worldviews of the new tech elite“ - Hilke Brockmann, Wiebke Drews a John Torpey (vydáno leden 2021)
- Trump and the tech bros: demagogues of harm to human and planetary health - Kamran Abbasi (vydáno leden 2025)
- Boyle, P. (2025). How billionaire greed created the Trump monster. *Green Left*, (1422), 10, 20. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.T2025020300007900359795660>
- The Blood Bag Economy - Wallace, Kathleen (2025)
- Merrin, W., Hoskins, A. (2025). The Rage of The Elite. In: SHARDED MEDIA. Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-84786-85>
- How much growth is required to achieve good lives for all? Insights from needs-based analysis - Jason Hickel, Dylan Sullivan(2024)
- The Revolt of Elites - Christopher Lash, 1995
- The Identity Trap - Yascha Mounk (2023)
- Pareto's Theory of Elites: Circulation or Circularity? - Gordon Welty