

به نام خدا

خلاصه نیمه دوم کتاب از صفر به یک

آرین عبدالهی ثابت - مریم جعفری - نیایش خانی - مجتبی جانباز

8. رازها

البته، چیزهای بسیاری هستند که ما هنوز درک نمیکنیم، اما سردرآوردن از برخی از آن چیزها احتمالاً ناممکن است؛ آنها بیشتر اسرار هستند تا رازها. به عنوان مثال، نظریه ریسمان قوانین فیزیکی هستی را بر حسب اشیای یک بعدی مرتعشی که «ریسمانها» نامیده می شوند، توصیف میکند. آیا نظریه ریسمان صحیح و حقیقی است؟ نمی توانید به واقع آزمایش هایی برای امتحان آن طراحی کنید. افراد بسیار معدودی - اگر اصلاً چنین کسانی باشند - که چنین کاری کرده اند هم هرگز نتوانسته اند تمام معانی ضمنی آن را درک کنند. اما آیا این فقط به دلیل دشواری آن است؟ یا یک سرّ ناممکن است؟ تفاوت میان این دو اهمیت دارد؛ میتوانید به چیزهای دشوار دست یابید، اما نمی توانید ناممکن را به دست آورید.



چرا مردم به دنبال رازها نمی گردند ؟

یونابامر(تد کزینسکی): یکی از نمایندگان افراطی این دیدگاه است. کزینسکی کودکی نابغه بود که در سن ۱۶ سالگی وارد هاروارد شد. او تا مدرک دکتری در ریاضی و استاد شدن در یوسی برکلی ادامه داد در اواخر ۱۹۹۵، مسئولان نمی دانستند یونابامر چه کسی یا در کجاست. بزرگترین سرخ، یک بیانیه ۳۵ کلمه ای بود که کزینسکی نوشته و به صورت ناشناس برای مطبوعات فرستاده بود. اف. بی.آی با امید شکستن قفل پرونده، از برخی روزنامه های برجسته خواست که آن را منتشر کنند. این کار نتیجه داد: برادر کزینسکی سبک نوشتن او را تشخیص و او را تحویل داد.

احتمالاً انتظار دارید که آن سبک نوشتن نشانه هایی روشن از جنون را در خود داشته باشد، اما آن بیانیه به شکل ترسناکی قانع کننده بود. کزینسکی ادعا میکرد که هر فرد برای شاد بودن، نیازمند آن است اهدافی داشته باشد و برای رسیدن به آنها تلاش لازم است و باید در رسیدن به حداقل برخی از اهداف خود موفق شود. او اهداف انسانی را به سه گروه تقسیم میکرد:

(۱) اهدافی که با حداقل تلاش می توانند برآورده شوند؛

(۲) اهدافی که با تلاش جدی می توانند برآورده شوند؛

(۳) اهدافی که فارغ از هر میزان تلاش فرد، نمیتوانند برآورده شوند.

این سه گانه کلاسیک ساده، دشوار و ناممکن است. کزینسکی استدلال می کرد که افراد مدرن افسرده اند، زیرا همه مسائل دشوار دنیا پیش از این حل شده اند. آنچه برای انجام باقی مانده یا ساده است و یا ناممکن و پیگیری حل این مسائل، به صورت عمیقی رضایت بخش نیست. حتی یک کودک هم از پس آنچه می توانید انجام دهید برمی آید؛ آنچه نمی توانید انجام دهید را حتی اینشتین هم نمی توانست انجام دهد؛ بنابراین ایده کزینسکی، نابود کردن نهادهای موجود، خلاص شدن از کل تکنولوژی و اجازه دادن به مردم برای شروع دوباره و از نو کار کردن روی مسائل دشوار بود.

روشهای کزینسکی، دیوانه وار بودند اما از دست رفتن ایمان او به خط مقدم تکنولوژیک در تمامی اطراف ما دیده میشود. نشانه های سطحی اما آشکار گذشته گرایی شهری را در نظر بگیرید: عکاسی مصنوعی به سبک گذشته، سبیلهای دسته موتوری و پخش کننده های صفحات گرامافون همگی رو به گذشته ای دارند که افراد هنوز به آینده خوشبین بودند. اگر همه آنچه ارزش انجام دادن دارد، پیش از این انجام شده است پس میتوانید وانمود کنید نسبت به دستاوردها آلرژی دارید و به آنها رغبتی ندارید و یک فروشنده قهوه شوید.



چرا بخش بزرگی از جامعه ی ما به این نتیجه رسیده که دیگر راز دشواری برای کشف کردن وجود ندارد ؟

1. نخستین روند، **شیوه گام به گام گرایی** است. از سنی پایین به ما آموزش داده میشود که شیوه درست برای انجام کارها، پیش رفتن با گامهای بسیار کوچک در هر زمان، روزبهرور و مرحله به مرحله است. اگر بلندپروازی کنید و در نهایت چیزی یاد بگیرید که ربطی به آزمون ندارد، برای آن نمرهای دریافت نمی کنید؛ اما در مقابل انجام دقیق آنچه از شما خواسته شده است (و اگر برای انجام آن کمی بهتر از همترازان خود باشید) بالاترین نمره را خواهید گرفت. این فرایند، در تمام مسیر تا بالا تا هیئت علمی دائم بسط می یابد که به این دلیل است که دانشگاهیان اغلب به جای کشفیات جدید، به دنبال تعداد زیاد مقالات و کتب هستند.
2. دوم، **بیزاری از ریسک** است. افراد از رازها می ترسند، چون از اینکه اشتباه کنند می ترسند. براساس تعریف، یک راز توسط جریان غالب جامعه به دقت موشکافی نشده است. اگر هدف شما آن است که هیچگاه اشتباهی در زندگی خود نکنید، نباید به دنبال رازها باشید. تصور اینکه تنها باشید اما درست بگویید -وقف زندگیتان برای چیزی که هیچکس دیگری به آن باور ندارد- به خودی خود دشوار است. تصور اینکه تنها باشید و اشتباه کنید، می تواند غیر قابل تحمل باشد.
3. سوم، **خشنودی از خود** است. نخبگان و برگزیدگان اجتماعی بیشترین آزادی و توانایی را برای کاوش تفکر جدید دارند، اما به نظر میرسد کمتر از همه به رازها باور داشته باشند. چرا به دنبال یک راز جدید باشید، اگر میتوانید به آسودگی از دستاورد هر چیزی که پیش از این انجام شده است، بهره مند شوید؟ هر پاییز، مدیران بهترین دانشکده های حقوقی و دانشکده های کسب و کار، به دانشجویان جدید با همان پیغام ضمنی یکسان خوشامد میگویند: «شما وارد این نهاد نخبه شده اند. نگرانیهایتان تمام شده و زندگیتان برای همیشه درست شده است.» اما این، شاید از همان نوع چیزهایی است که فقط در صورتی درست است که باورش نکنید.
4. چهارم، **«مسطح بودن» است**. همزمان با پیشرفت جهانی شدن، افراد دنیا را به عنوان یک بازار همگن و بسیار رقابتی درک میکنند. با داشتن این فرض، هرکسی که جاه طلبی به دنبال رازی بودن را ممکن بود داشته باشد، ابتدا از خود خواهد پرسید: آیا ممکن است که چیزی جدید کشف شود؟ آیا کسی از افراد باهوش تر و خلاق تر جهان، آن را پیش از این پیدا نمیکرد؟ این صدای تردید، میتواند افراد را حتی از آغاز به جستجو برای رازها منصرف سازد، آن هم در دنیایی که بزرگتر از آن به نظر میرسد که فردی بتواند چیزی منحصر به فرد به آن بیفزاید.

دنیا بر اساس باور ها

زمانیکه یک سازمان از باور به رازها دست میکشد، چه اتفاقی می افتد؟ افول غم انگیز هیولت-پاکارد (اچ پی)° روایتی هشداردهنده را نشان میدهد. در سال ۱۹۹۰، این سازمان ۹ میلیارد دلار ارزش داشت. سپس یک دهه

اختراعات به وقوع پیوست. در سال ۱۹۹۱، اِچی دسکجت ۵۰ سی را ارائه کرد؛ نخستین چاپگر رنگی با قیمت مناسب در دنیا. در سال ۱۹۹۳، امنی بوک را به راه انداخت، یکی از نخستین لپ تاپ های فوق العاده قابل حمل. سال بعد اِچی، آفیس جت را ارائه کرد. نخستین دستگاه چندکاره پرینتر/ فکس/ فتوکپی. این توسعه پایان ناپذیر محصولات نتیجه داد: در میانه سال ۲۰۰۰، اِچی ۱۳۵ میلیارد دلار ارزش داشت.

اما از انتهای سال ۱۹۹۹، زمانی که ایچی یک کمپین برندینگ جدید را حول الزام اختراع کردن به راه انداخت، اختراع چیزها را متوقف کرد. در سال ۲۰۰۱ این سازمان خدمات اِچی -یک کارگاه باشکوه مشاوره و پشتیبانی- راه اندازی کرد. در سال ۲۰۰۲، اِچی با کامپک ادغام شد، به نظر به این دلیل که نمی دانست چه کار دیگری بکند. در ۲۰۰۵، ارزش بازار سازمان به ۷۰ میلیارد دلار سقوط کرده بود؛ تقریباً نیمی از آنچه فقط پنج سال قبل بود.

هیئت مدیره اِچی، نمونه ای کوچک از عملکرد معیوب بود: این هیئت به دو دسته تقسیم میشد که فقط یکی از آنها به فناوری جدید اهمیت میداد. آن دسته تحت رهبری تام پرکینز بود؛ مهندسی که ابتدا در سال ۱۹۶۳ به اِچی آمد تا بخش تحقیقاتی سازمان را به درخواست شخصی بیل هیولت و دیو پاکارد اداره کند. در ۷۳ سالگی در سال ۲۰۰۵، پرکینز می توانست یک مسافر زمان از یک عصر به پایان رسیده خوشبینی باشد؛ او فکر میکرد که هیئت مدیره باید نویدبخش ترین تکنولوژیهای جدید را شناسایی کند و سپس اِچی را بسازد؛ اما گروه پرکینز به رقیب خود باخت که توسط خانم مدیری بهنام پاتریشیا دان رهبری میشد. دان که بانکداری حرفهای بود، چنین استدلال کرد که ترسیم نقشهای برای تکنولوژی آینده، فراتر از صلاحیت هیئت مدیره است. او فکر میکرد که هیئت مدیره باید خود را به نقش یک نگهبان شبانه محدود کند: آیا همه چیز در دیپارتمان حسابداری روبه راه بود؟ آیا افراد از همه قوانین تبعیت میکردند؟

در میانه این مبارزه نزدیک، اطلاعات توسط یکی از اعضای هیئت مدیره به مطبوعات درز کرد. زمانی که روشن شد دان ترتیب مجموعه ای از شنوهای غیر قانونی را برای شناسایی منبع داده است، واکنش بدتر از نزاع اولیه بود و هیئت مدیره اعتبار خود را از دست داد. اِچی پی که جستجو برای رازهای فناورانه را ترک کرده بود، درگیر شایعات و بدگویی ها شد. در نتیجه، در انتهای سال ۲۰۱۲، اِچی فقط ۲۳ میلیارد دلار ارزش داشت و با در نظر گرفتن تورم این میزان نه چندان بیشتر از ارزش آن در ۱۹۹۰ بود.

پرونده ای برای راز ها

حقیقت واقعی آن است که رازهای بسیار بیشتری برای یافتن باقی مانده اند، اما فقط در برابر جستجوگران خستگی ناپذیر سر فرود خواهند آورد. کارهای بیشتری برای انجام در علم، پزشکی، مهندسی و در فناوری هایی از هر نوع وجود دارند. ما در محدوده دسترسی به نه فقط اهداف حاشیه ای قرار گرفته در مرز مزیت رقابتی دانشهای مرسوم امروزی قرار داریم، بلکه در محدوده دسترسی به جاه طلبی هایی هستیم که آنقدر بزرگ هستند که حتی بیباک ترین ذهن های انقلاب علمی در اعلام مستقیم آنها، تردید می کردند. ما امکان درمان سرطان، فراموشی و تمامی بیماریهای عصر و زوال متابولیک را داریم. می توانیم راههای تازه برای تولید انرژی بیابیم که دنیا را از ستیزه بر سر سوختهای فسیلی آزاد کنند. می توانیم راه هایی سریع تر برای سفر از جایی به جایی دیگر بر سطح کره زمین اختراع کنیم؛ حتی می توانیم یاد بگیریم که فراتر از زمین جاهای جدیدی کشف کنیم؛ اما هرگز هیچیک از این رازها را نخواهیم آموخت مگر آنکه بخواهیم آنها را بدانیم و خود را مجبور به جستجو کنیم.

همین مسئله درباره کسب و کار صدق میکند. سازمان های بزرگی می توانند بر اساس رازهای در دسترس اما خارج از تصور درباره اینکه دنیا چگونه کار میکند، بنا شوند. استارتاپ های سیلیکونی را در نظر بگیرید که از ظرفیت اضافه اطراف ما که اغلب نادیده گرفته شده است، بهره برده‌اند. پیش از ایر بی ان بی، مسافران انتخاب اندکی به جز پرداخت قیمتهای بالا برای

یک اتاق هتل داشتند و مالکان املاک نمی توانستند به سادگی و به شکلی مطمئن، فضای بدون سکنه خود را اجاره دهند. ایربی ان بی، ذخیره های دست نخورده و تقاضایی توجه نشده را در جایی دید که دیگران کلاً چیزی نمی دیدند. همین امر درباره خدمات خصوصی اتومبیل لیفت^۱ و اوپر صدق میکند. افراد معدودی تصور می کردند که کسب و کاری میلیارد دلاری را بتوان با مرتبط کردن کسانی که میخواستند به جایی بروند با رانندگانی که مایل به رساندن آنها به آنجا بودند، به سادگی ایجاد کرد. ما همان موقع تاکسی هایی با مجوز ایالتی و لیموزینهای خصوصی داشتیم، فقط با باور و جستجوی رازها بود که می توانستید ورای این عرف، فرصتی پنهان را درست در معرض دید ببینید. همان دلیلی که بسیاری از سازمانهای اینترنتی، شامل فیسبوک اغلب دست پایین گرفته می شوند - دقیقاً سادگی آنها- خود استدلالی به نفع رازهاست. اگر بینش هایی که با نگاه به گذشته بسیار ابتدایی به نظر می رسند، می توانند کسبو کارهایی مهم و باارزش را پشتیبانی کنند، پس باید هنوز بتوان سازمان های بزرگ بسیاری را راه اندازی کرد.

چگونگی یافتن راز ها

دو نوع راز وجود دارد: رازهای طبیعت و رازهایی درباره افراد. رازهای طبیعت، در تمام اطراف ما وجود دارند؛ برای یافتن آنها، فرد باید روی جنبه ای کشف نشده از دنیای فیزیکی مطالعه کند. رازهای درباره افراد، متفاوت اند: آنها چیزهایی هستند که افراد درباره خود نمی دانند یا چیزهایی که پنهان می کنند زیرا نمی خواهند دیگران بدانند. بنابراین در زمان فکر کردن به ساختن یک کسب و کار، دو نوع سوال مشخص برای پرسیدن وجود دارد: چه روزهایی هستند که طبیعت به شما نمیگوید؟ چه رازهایی هستند که افراد به شما نمی گویند؟

کار هایی که باید با راز ها کرد

دو راه انتخابی دارید: 1 - راز را برای خودتان نگه دارید 2- راز را به همه بگید اگر باورهای کاملاً متعارفی داشته باشید، به ندرت گفتن همه آنچه می دانید به همگان، ایده خوبی است. پس، به چه کسی بگویید؟ به هرکسی که نیاز است بگویید و نه بیشتر. در عمل، همواره یک نقطه میانه طلایی بین گفتن به هیچکس و گفتن به همه کس وجود دارد و این یک سازمان است. بهترین کارآفرینان این را می دانند: هر کسب و کار بزرگ، حول رازی ساخته شده است که از بیرون پنهان است. یک سازمان بزرگ، نقشه چینی برای تغییر دنیا است؛ زمانی که راز خود را به اشتراک میگذارید، دریافت کننده تبدیل به همدست در نقشه می شود.

9. شالوده ها

آغازها، خاص و ویژه اند. آنها با هر آنچه بعداً پیش می آید، به لحاظ کیفی تفاوت دارند. همچنین ۲۲۷ سال قبل هنگام شکل گیری آمریکا، این مسئله صدق میکرد: مسائل اصلی، در طول چند ماهی که قانونگذاران در

کنوانسیون قانون اساسی با یکدیگر گذراندند، در معرض بحث بودند. حکومت مرکزی باید چه میزان قدرت داشته باشد؟ تعداد نمایندگان در کنگره چگونه باید میان ایالات تقسیم شود؟ تغییر دیدگاهتان درباره توافقاتی که در آن تابستان در فیلادلفیا به دست آمد -هرچه باشد- از آن زمان تاکنون دشوار بوده است: پس از تصویب اعلامیه حقوق شهروندان آمریکایی در سال ۱۷۹۱، فقط ۱۷ بار به قانون اساسی متمم افزوده ایم. امروز، کالیفرنیا همان تعداد نماینده را در سنا دارد که آلاسکا دارد. هرچند بیش از ۵۰ برابر جمعیت دارد. شاید این صرفاً یک ویژگی باشد و نه یک ایراد، اما احتمالاً تا زمانیکه ایالات متحده وجود دارد همین خواهد بود. وجود یک انجمن قانون اساسی دیگر، محتمل نیست. امروز، ما فقط درباره مسائل کوچکتر بحث میکنیم.

شرکتها از این نظر، شبیه به کشورها هستند. تصحیح تصمیمات بدی که در همان اوایل راه گرفته میشوند -بعنوان مثال اگر شرکای نادرست انتخاب کرده یا افراد نادرست را استخدام کنید- پس از آن بسیار دشوار است. ممکن است پیش از آنکه کسی برای تصحیح آنها تلاش کند، بحرانی در حد ورشکستگی پیش آید. به عنوان یک بنیانگذار، نخستین کار شما انجام

درست امور اولیه است؛ زیرا نمی توانید یک شرکت بزرگ و عالی را بر شالوده معیوب بسازید.

اتحادی مانند ازدواج برای شالوده ریزی

زمانی که چیزی را آغاز میکنید، نخستین و حیاتی ترین تصمیمی که میگیرید آن است که با چه کسی این کار را بکنید. انتخاب یک شریک در بنیانگذاری مانند ازدواج کردن و تعارض میان بنیانگذاران به همان ناخوشایندی طلاق است. در آغاز هر رابطه ای، خوشبینی به میزان فراوان وجود دارد. فکر کردن موقرانه و هوشیارانه درباره چیزهایی که ممکن است اشتباه پیش بروند رمانتیک نیست، بنابراین افراد این کار را نمیکند. اما اگر بنیانگذاران تفاوتی غیرقابل حلی پیدا کنند، سازمان تبدیل به قربانی میشود.

در نتیجه بنیانگذاران قبل از شروع استارت آپ باید با هم گذشته ای داشته باشند

مالکیت ، حق تصرف و کنترل

فقط بنیانگذاران نیستند که باید با هم کنار بیایند. همه افراد در شرکت شما باید به خوبی با هم کار کنند. یکی از معتقدان آزادی فردی در سیلیکون ولی ممکن است بگوید می توانید این مسئله را با محدودکردن خود به صرفاً یک مالک حل کنید. فروید، یونگ و هر روانشناس دیگری درباره اینکه چگونه ذهن هر شخص علیه خودش تقسیم شده است، نظریه ای دارند؛ اما حداقل در کسب و کار، کار کردن برای خودتان هماهنگی را تضمین میکند. متأسفانه، این را که چه نوع سازمانی می توانید بسازید نیز محدود میسازد. رسیدن از ۱ به ۱۰ بدون تیم بسیار دشوار است.

برای پیش بینی منابع محتمل ناهماهنگی در هر شرکتی، تمایز قائل شدن میان سه مفهوم زیر مفید خواهد بود:

- **مالکیت:** چه کسی از نظر قانونی صاحب و سهامدار شرکت است؟

- **حق تصرف:** چه کسی واقعاً شرکت را به صورت روزانه اداره میکند؟

- **کنترل:** چه کسی رسماً بر امور سازمان حاکم است؟

یک استارت‌آپ معمول، مالکیت را به بنیانگذاران، کارمندان و سرمایه‌گذاران اختصاص می‌دهد. مدیران و کارمندانی که شرکت را اداره میکنند، آن را در اختیار دارند و یک هیئت مدیره که معمولاً از بنیانگذاران و سرمایه‌گذاران تشکیل میشود، کنترل را اعمال میکند.

مثال: گرفتن گواهینامه

برخلاف شرکتهای بسیار بزرگ، استارت‌آپها در مراحل اولیه به قدر کافی کوچک هستند که بنیانگذاران معمولاً هم مالکیت و هم حق تصرف را دارند. بیشتر تعارضات در یک استارت‌آپ میان بخشهای مالکیت و کنترل اتفاق می‌افتد؛ یعنی میان بنیانگذاران و سرمایه‌گذاران در هیئت مدیره. پتانسیل تعارض، با گذر زمان همانطور که منافع از هم دور میشوند، افزایش می‌یابد: یکی از اعضای هیئت مدیره ممکن است بخواهد سازمان را در سریعترین زمان ممکن سهامی عام کند تا برای شرکت سرمایه‌گذاری خود یک پیروزی ثبت کند، در حالی که بنیانگذاران ترجیح میدهند خصوصی بمانند و کسب و کار را رشد دهند.

در اتاق هیئت مدیره، کمتر به معنای بیشتر است. هرچه هیئت مدیره کوچکتر باشد، برقراری ارتباط و رساندن نظر، رسیدن به اجماع نظر و انجام نظارت مؤثر برای مدیران ساده تر خواهد بود. با وجود این، همین مؤثر بودن به معنای آن است که یک هیئت مدیره کوچک می‌تواند به صورت قهری و جبری در برابر مدیریت اجرایی در هر تعارضی بایستد. به این دلیل است که انتخاب خردمندانه، حیاتی است: تک تک اعضای هیئت مدیره شما اهمیت دارند. یک مدیر مشکل دار هم میتواند برای شما دردسر درست کند و حتی ممکن است آینده شرکت را به خطر بیندازد.

یک هیئت مدیره سه نفره ایده‌آل است. هیئت مدیره هرگز نباید از پنج نفر بیشتر شود، مگر آنکه سازمان شما سهامی عام باشد. (قوانین تنظیمی دولتی به صورت موثر اجبار می‌کنند که سازمانهای سهامی عام، هیئت مدیره های بزرگتری داشته باشند؛ میانگین این تعداد نه عضو است.) بدترین کاری که میتوانید بکنید - بسیار بدتر از هر چیز دیگر - آن است که هیئت مدیره خود را بیش از اندازه بزرگ کنید. هنگامی که ناظران غیر حرفه‌ای، سازمانی غیرانتفاعی را با چندین نفر در هیئت مدیره آن میبینند فکر میکنند: «ببین چه تعداد فرد بزرگ متعهد به این سازمان هستند! باید بسیار عالی اداره شود.» در حقیقت، یک هیئت مدیره بزرگ هیچ نظارت مؤثری به هیچ عنوان انجام نخواهد داد و صرفاً پوششی برای آن دیکتاتوری کوچکی خواهد بود که واقعاً سازمان را میچرخاند. اگر لجام گسیختگی از هیئت مدیره خود میخواهید، اندازه آن را بسیار بزرگ کنید. اگر هیئت مدیره مؤثر میخواهید، آن را کوچک نگه دارید.

سوار اتوبوس یا خارج آن

به عنوان قانون کلی، همه کسانی را که وارد سازمان خود می‌کنید باید به صورت تمام وقت دست اندرکار سازمان باشند. برخی اوقات، مجبور خواهید بود این قانون را بشکنید؛ به عنوان مثال معمولاً منطقی است که وکلا و حسابدارانی بیرونی استخدام کنید. با این حال، هرکسی که گزینه مالکیت سهام را نداشته باشد یا حقوق ثابت از سازمان شما نگیرد، به‌صورتی ریشه‌ای ناهماهنگ است. با در حاشیه بودن، آنها این پیش‌دوری را دارند که در کوتاه مدت خواستار سود شوند و به شما برای تولید ارزش بیشتر در آینده کمک نکنند. به این دلیل است که

استخدام مشاوران، کارکرد ندارد. کارمندان پاره وقت کار نمی کنند. حتی از دورکاری باید اجتناب شود، زیرا هر زمان که همکاران بصورت تمام وقت با یکدیگر در محلی یکسان و هر روز نباشند، ناهماهنگی میتواند به وقوع بپیوندد. اگر در حال تصمیمگیری درباره این هستید که آیا کسی را وارد کنید، این تصمیم دو طرف دارد. کن کیسی درست میگفت: شما یا سوار اتوبوس هستید و یا خارج از آن.

پول پادشاه نیست

برای آن که افراد کاملاً متعهد باشند، باید جریان خدمات آن‌ها به شکل مناسبی انجام گیرد. هر زمان یک کارآفرین از من برای سرمایه‌گذاری در سازمان خود درخواست می‌کند، از او می‌پرسم تصمیم دارد به خود چقدر بپردازد. یک شرکت هرچه به مدیرعامل کمتر بپردازد، بهتر عمل می‌کند؛ این یکی از آن تک‌الگوهای بسیار واضح است که من در سرمایه‌گذاری در صدها استارت‌آپ متوجه شده‌ام. مدیرعامل در استارت‌آپی با پشتیبانی سرمایه‌گذاران، در هیچ حالتی نباید بیش از ۱۵۰,۰۰۰ دلار در سال حقوق بگیرد. اهمیتی ندارد که او به دریافت مبلغی بسیار بیشتر در گوگل عادت کرده یا وام مسکنی عظیم و صورت‌حساب‌های سنگین شهریه مدرسه خصوصی دارد. در صورتی که مدیرعامل ۳۰۰,۰۰۰ دلار در سال بگیرد، این ریسک را می‌کند که بیشتر شبیه به یک سیاستمدار شود تا یک بنیان‌گذار. دریافتی بالا به او انگیزه آن را می‌دهد که از حفظ شرایط موجود به همراه حقوق خود دفاع کند و نه کار با دیگران برای آشکارکردن مسائل و حل با پشتکار آن‌ها. در مقابل، یک مدیرعامل با حقوق ناچیز، روی افزایش ارزش سازمان به عنوان کلیت تمرکز خواهد کرد.

دریافتی پایین مدیرعامل، استاندارد را نیز برای دیگران تعیین می‌کند. آثرون لوی^{۴۹}، مدیرعامل باکس همواره مراقب آن بود که به خود کمتر از دیگران در سازمان حقوق بدهد. چهار سال پس از آن که باکس را به راه انداخت، هنوز دو خیابان بالاتر از ساختمان شرکت در یک آپارتمان یک اتاقه بدون هیچ وسیله‌ای به جز یک تشک زندگی می‌کرد. همه کارمندان متوجه تعهد واضح او به هدف سازمان شدند و از او تقلید می‌کردند. در صورتی که مدیرعامل با گرفتن کمترین حقوق در سازمان الگو را تعیین نکند، می‌تواند همین کار را با گرفتن بیشترین حقوق انجام دهد. تا زمانی که مقدار آن حقوق هنوز معتدل باشد، سقفی مؤثر را برای پرداخت‌ها مشخص می‌سازد.

پول، جذاب است و اختیار کامل می‌دهد؛ به محض آن که چک حقوق خود را بگیرید، می‌توانید با آن هر کاری که بخواهید انجام دهید. باین‌حال، حقوق بالا به کارکنان آموزش می‌دهد از سازمان -همان‌طور که اکنون هست- سود بخواهند به جای آن که زمان خود را برای ایجاد ارزش جدید در آینده سرمایه‌گذاری کند. یک پاداش نقدی، قدری بهتر از حقوق نقدی است؛ حداقل وابسته به انجام خوب کار است. اما حتی آنچه پرداخت تشویقی نامیده می‌شود، تفکر کوتاه‌مدت و چنگ‌زدن به سود را تشویق می‌کند. هر نوع پول نقدی، بیشتر به حال مربوط می‌شود تا آینده.

منافع شخصی

استارت‌آپ‌ها نیازمند پرداخت حقوق‌های بالا نیستند، زیرا می‌توانند چیزی بهتر ارائه دهند یعنی مالکیت شراکتی خود سازمان. سهام، تنها شکلی از جبران خدمات است که می‌تواند به صورت مؤثری افراد را به سمت تولید ارزش در آینده جهت‌دهی کند.

باین‌حال، برای آن که سهام به جای تعارض ایجاد تعهد کند، باید آن را با دقت بسیار تخصیص دهید. دادن سهم یکسان به همگان، معمولاً اشتباه است؛ هر فرد، استعدادها و مسئولیت‌های متفاوتی در کنار هزینه فرصت‌های متفاوت دارد. در نتیجه مقادیر برابر، از آغاز به نظر دلخواه و ناعادلانه خواهد رسید. از طرف دیگر، اعطای مقادیر متفاوت از ابتدا نیز به همان میزان ناعادلانه است. رنجش در این مرحله، می‌تواند یک شرکت را از بین ببرد، اما هیچ فرمول مالکیتی برای این که به شکلی بی‌نقص از این امر اجتناب شود، وجود ندارد.

اغلب افراد به طور کلی سهام نمی خواهند اما سهام دقیقاً به دلیل همین محدودیتها، ابزاری قدرتمند است. هرکسی که مالکیت بخشی از سازمان شما را به دریافت نقدی ترجیح می‌دهد، ترجیحی را برای بلندمدت و تعهدی به افزایش ارزش شرکت شما در آینده آشکار می‌سازد. سهام نمیتواند مشوقهای بی نقص ایجاد کند، اما بهترین راه برای یک بنیانگذار برای هماهنگ نگه داشتن کلی همگان در شرکت است.

بسط بنیان گذاری

باب دیلن گفته است کسی که درگیر متولدشدن نیست، درگیر مردن است. اگر او درست بگوید، متولدشدن فقط در یک لحظه رخ نمی‌دهد؛ شما حتی می‌توانید به شکلی -حداقل در مفهومی شاعرانه- به آن ادامه دهید. باین‌حال، لحظه بنیان‌گذاری یک سازمان، به واقع فقط یک بار رخ می‌دهد؛ تنها در همان آغاز، فرصت تعیین قوانینی را دارید که افراد را به سمت ایجاد ارزش در آینده جهت‌دهی می‌کند.

بازرزش‌ترین نوع شرکت، پذیرا بودن را در برابر ابداعات و ابتکارات حفظ می‌کند که بیش از همه از مشخصه‌های آغازهاست. این، منجر به درکی دوم و مبهم از بنیان‌گذاری می‌شود. بنیان‌گذاری تا زمانی ادامه دارد که یک شرکت، چیزهای جدید خلق می‌کند و زمانی به پایان می‌رسد که خلق کردن متوقف می‌شود. اگر لحظه بنیان‌گذاری را به درستی انجام دهید، می‌توانید کاری بیش از ایجاد یک سازمان باارزش انجام دهید. می‌توانید آینده دور آن را به سمت خلق چیزهای جدید هدایت کنید به جای نظارت و نگهداری موفقیت به‌ارشرسیده. حتی ممکن است بنیان‌گذاری آن، به مدت زمانی نامحدود بسط دهید.

10. ساز و کار مافیا

با یک تمرین فکری شروع کنید: فرهنگ شرکت ایده‌آل به چه شکل خواهد بود؟ کارمندان باید عاشق کار خود باشند، آن‌ها باید از رفتن به محل کارشان آن‌قدر لذت ببرند که ساعات رسمی کاری به چشم نیاید و هیچ‌کس ساعت را نگاه نکند. محل کار باید باز باشد، نه اتاقک به اتاقک و کارکنان باید احساس کنند در خانه‌اند: می‌شود تعداد صندلی‌های نرم و راحت و میزهای پینگ‌پنگ از کمد‌های بایگانی بیشتر باشد. ماساژ مجانی، سرآشپزهای سوشی در محل کار و شاید حتی کلاس‌های یوگا محل را دلنشین خواهند کرد. همچنین باید حیوانات خانگی با روی باز پذیرفته شوند: شاید سگ‌ها و گربه‌های کارمندان بتوانند به محل کار بیایند و به آواربوم ماهی‌های استوایی شرکت به‌عنوان حیوانات سمبلیک غیررسمی سازمان بپیوندند.

ایراد این تصویر چیست؟ شامل برخی از مزایای پوچی است که سیلیکون‌ولی به شهرت رسانده است، اما هیچ چیزی از جوهرهٔ آن ندارد و بدون جوهره، مزایای مطبوعیت شغلی به درد نمی‌خورد. نمی‌توانید کار معناداری را به‌وسیلهٔ استخدام یک دکوراتور داخلی برای زیباسازی شرکت‌تان، یک مشاور منابع انسانی برای اصلاح سیاست‌هایتان و یا یک متخصص برندینگ برای بهترکردن شعارهایتان انجام دهید. فرهنگ شرکت از خود شرکت مجزا نیست. هیچ شرکتی چیزی جداگانه به‌عنوان یک فرهنگ ندارد؛ هر شرکت یک فرهنگ است. یک استارت‌آپ، تیمی از افراد برای یک مأموریت و هدف است و یک فرهنگ خوب، صرفاً شکلی است که این امر (اتحاد برای یک هدف) از داخل به‌نظر می‌رسد.

ورای حرفه ای گری

نخستین تیمی که ساختم در سیلیکون‌ولی به‌عنوان «مافیای پی‌پال» شناخته شده است، زیرا بسیاری از همکاران پیشین من ادامه دادند و به یکدیگر برای آغاز و سرمایه‌گذاری در سازمان‌های تکنولوژیک موفق کمک کرده‌اند. ما پی‌پال را به‌قیمت ۱.۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۲ به ای‌پی فروختیم. از آن زمان ایلان ماسک، اسپیس ایکس را بنیان نهاد و در بنیان‌گذاری تسلا موتورز هم همکاری کرد؛ رید هافمن^{۷۰} لینکدین را به‌صورت شراکتی بنیان‌گذاری کرد؛ استیو چن، چاد هرلی و جاوید کریم^{۷۱} به همراه هم یوتیوب را بنیان نهادند؛ جرمی استاپلین و راسل سیمونز^{۷۲}، پِلپ^{۷۳} را بنیان‌گذاری کردند؛ دیوید سکس^{۷۴}، یامر^{۷۵} را به‌صورت شراکتی آغاز کردند و من در بنیان‌گذاری پالانتیر شریک بوده‌ام. امروز، هر هفت شرکت هریک بیش از یک میلیارد دلار ارزش دارند. امکانات مطبوع دفتری پی‌پال هیچ‌گاه چندان پوشش مطبوعاتی پیدا نکردند، اما تیم ما به‌شکل فوق‌العاده‌ای عالی عمل کرده است؛ هم با یکدیگر و هم به‌صورت فردی؛ فرهنگ، آن‌قدر قدرتمند بود که از سازمان اصلی فراتر برود.

ما با گشتن در میان رزومه‌ها و به‌سادگی استخدام بااستعدادترین افراد، جمع مافیا را گرد نیاوردیم. زیرا پیش از آن نتایج توأمان خوب و بد این رویکرد را به‌صورت دست‌اول در هنگام کار در یک شرکت حقوقی نیویورکی دیده بودم. وکلایی که با آن‌ها کار می‌کردم، کسب‌وکاری بالارزش را اداره می‌کردند و هرکدام بسیار تحسین‌برانگیز بودند؛ اما رابطهٔ میان آن‌ها به‌شکل عجیبی کم‌مایه بود. آن‌ها همهٔ روز را با هم می‌گذراندند، اما به‌نظر می‌رسید معدودی از آن‌ها چیز بیشتری برای گفتن به هم در خارج از دفتر داشته باشند. چرا باید با گروهی از افراد کار کرد که حتی یکدیگر را دوست ندارند؟ بسیاری فکر می‌کنند این یک فداکاری لازم برای کسب پول است؛ اما داشتن یک دیدگاه صرفاً حرفه‌ای دربارهٔ محل کار که در آن عوامل آزاد (کارمندان) بر اساس دادوستدی می‌آیند و می‌روند، بدتر از یک فضای سرد است: حتی منطقی نیست. از آن‌جا که زمان بالارزش‌ترین دارایی شماست، صرف آن برای کار با افرادی که هیچ‌گونه آیندهٔ بلندمدتی را با هم متصور نیستید، عجیب است. اگر نمی‌توانید روابط با دوام را در میان نتایج زمان صرف‌شدهٔ خود در کار به حساب آورید، زمان خود را به‌خوبی سرمایه‌گذاری نکرده‌اید؛ حتی از منظر صرفاً اقتصادی.

از آغاز، می‌خواستم پی‌پال به‌جای دادوستدی بودن، فضایی بسیار نزدیک و متحد داشته باشد. فکر می‌کردم روابط قوی‌تر، ما را نه‌فقط در کار خوشحال‌تر و بهتر می‌کند، بلکه در حرفه‌های خود -فراتر از پی‌پال- موفق‌تر هم می‌سازد؛ بنابراین به‌دنبال استخدام افرادی رفتیم که واقعاً از کارکردن با هم لذت می‌بردند. آن‌ها باید بااستعداد می‌بودند، اما حتی بیش از آن به‌صورت مشخص از کارکردن با ما هیجان‌زده بودند. این، آغاز مافیای پی‌پال بود.

جذب همکار

جذب نیرو، یک صلاحیت و توانایی محوری است که هر شرکتی باید داشته باشد. این کار هرگز نباید برون‌سپاری شود. شما نیاز به افرادی دارید که نه‌فقط روی کاغذ دارای مهارت باشند، بلکه پس از استخدام با هم به‌شکلی منسجم کار کنند. چهار یا پنج نفر نخست می‌توانند به‌وسیلهٔ سهام بالا یا مسئولیت‌های رده‌بالا جذب شوند. اما مهم‌تر از این پیشنهادات بدیهی، پاسخ شما به این سؤال است: بیستمین کارمند، چرا باید به شرکت شما بپیوندد؟

افراد بالاستعداد، نیازی به کارکردن برای شما ندارند؛ آن‌ها گزینه‌های زیادی دارند. باید از خود سؤال هدف‌دارتری بپرسید: چرا کسی باید به سازمان شما به‌عنوان بیستمین مهندس آن بپیوندد، وقتی می‌تواند در گوگل یا پاول و شان بیشتری کار کند؟

این‌ها نمونه‌هایی از چند پاسخ بد هستند: «در این‌جا گزینه‌های سهام شما، بیش از هر جای دیگری ارزش خواهند داشت»، «می‌توانید با باهوش‌ترین افراد دنیا کار کنید»، «می‌توانید به حل چالش‌برانگیزترین مسائل دنیا کمک کنید.» سهام باارزش، افراد باهوش، یا مسائل نیازمند حل آتی چه ایرادی دارند؟ هیچ؛ اما همهٔ شرکت‌ها همین ادعاها را می‌کنند، بنابراین این‌ها به شما برای متمایز شدن کمک نمی‌کنند. سخنرانی‌های تبلیغاتی کلی دربارهٔ آن‌که چرا یک نیروی جدید باید به شرکت شما بپیوندد به‌جای شرکت‌های بسیار دیگر، بیانگر هیچ‌چیزی نیست.

تنها پاسخ‌های خوب موجود مختص شرکت شما هستند، بنابراین آن‌ها را در این کتاب نخواهید یافت؛ اما دو شکل کلی از پاسخ‌های خوب وجود دارند: پاسخ‌هایی بر مبنای مأموریت و هدف شما و پاسخ‌هایی بر مبنای تیم شما. شما کارمندانی را که نیاز دارید در صورتی جذب خواهید کرد که بتوانید توضیح دهید چرا مأموریت شما اقناع‌کننده است. نه این‌که چرا به‌طور کلی مهم است، بلکه چرا دارید کاری مهم را می‌کنید که هیچ‌کس دیگری قرار نیست به انجام برساند. این تنها چیزی است که می‌تواند اهمیت آن را منحصربه‌فرد سازد. در پی‌پال، اگر شما از ایدهٔ ساخت یک واحد پولی دیجیتال جدید برای جایگزینی دلار آمریکا هیجان‌زده بودید، ما مایل بودیم با شما صحبت کنیم؛ در غیر این صورت، شما فرد مناسبی نبودید.

بالین‌حال، حتی یک هدف بزرگ کافی نیست. آن نیروی جدیدی که به‌عنوان یکی از کارکنان، بیشترین مشارکت را خواهد داشت نیز از خود خواهد پرسید: «آیا این‌ها کسانی هستند که می‌خواهم با آن‌ها کار کنم؟» باید بتوانید توضیح دهید که چرا شرکت شما انطباقی منحصربه‌فرد با شخص او دارد و اگر نتوانید این کار را بکنید، احتمالاً او فرد مناسبی نیست.

بالتر از همه، در جنگ مزایای مطبوعیت شغلی درگیر نشوید. کسی که با سرویس مجانی خشک‌شویی یا محل نگهداری مجانی حیوان خانگی بیشتر جذب می‌شود، فرد مناسبی برای اضافه‌شدن به تیم شما نخواهد بود. فقط موارد پایه مانند بیمهٔ سلامت را مطرح کنید و سپس آنچه را هیچ‌کس دیگر نمی‌تواند وعده دهید؛ فرصت انجام کاری که کسی جز او نمی‌تواند انجام دهد، البته روی یک مسئلهٔ منحصربه‌فرد در کنار افرادی عالی و بزرگ. شما احتمالاً نمی‌توانید گوگل سال ۲۰۱۴ در زمینهٔ خدمات یا مزایای مطبوعیت شغلی باشید، اما می‌توانید درصورتی‌که در حال حاضر پاسخ‌های خوبی دربارهٔ هدف و تیم خود دارید، مانند گوگل سال ۱۹۹۹ باشید.

چه چیزی زیر هودی های سیلیکون ولی هست ؟

از نگاه بیرونی، همگان در شرکت شما باید به‌شکلی یکسان متفاوت باشند.

برعکس افرادی که در سواحل شرقی ایالات‌متحده زندگی می‌کنند و همه‌شان همان شلوارهای جین تنگ یا کت‌وشلوارهای راه‌راه را -بسته به صنعت خود- می‌پوشند، افراد جوان در مانتِن‌ویو و پالوآلتو با تی‌شرت سرکار می‌روند؛ اما اگر با دقت به آن تی‌شرت‌ها نگاه کنید، نشان‌های تجاری سازمان‌های آن افراد را می‌بینید. کارکنان بخش تکنولوژی به آن نشان‌ها اهمیت زیادی می‌دهند. آن چیزی که یکی از کارکنان یک استارت‌آپ را بلافاصله در نگاه افرادی که بیرون قرار دارند متمایز و قابل تشخیص می‌سازد، آن تی‌شرت یا هودی کلاه‌دار دارای برندی است که کاری می‌کند شبیه به همکاران خود به‌نظر برسد. یونیفرم یک استارت‌آپ، اصلی ساده اما ضروری را دربرمی‌گیرد: همه در شرکت باید به‌شکلی یکسان متفاوت باشند؛ قبیله‌ای از افراد هم‌فکر که شدیداً وقف مأموریت شرکت هستند.

مکس لوجین^{۷۶}، شریک من در بنیان‌گذاری پی‌پال می‌گوید استارت‌آپ‌ها باید کارکنان اولیهٔ خود را تا حد ممکن از نظر شخصی شبیه انتخاب کنند. آن‌ها منابع محدود و تیم‌های کوچک دارند. باید برای دوام‌آوردن، به‌سرعت و با بازدهی کار کنند و انجام این کار هنگامی‌که همه درکی مشابه از دنیا دارند، ساده‌تر است. تیم اولیهٔ پی‌پال به این دلیل با هم به‌خوبی کار می‌کردند که همه یکسان فکر می‌کردیم. همه ژانر علمی-تخیلی را دوست داشتیم: رمان Cryptonomicon را باید می‌خواندیم و جنگ ستارگان سرمایه‌داری را به جنگ ستارگان کمونیست ترجیح می‌دادیم. مهم‌تر از همه، همه‌مان به‌شکلی وسواسی درگیر ساخت یک واحد پولی دیجیتال بودیم که توسط افراد و نه حکومت‌ها کنترل شود. برای این‌که شرکت کار کند، مهم نبود که افراد چه‌شکلی باشند یا از کدام کشور، بلکه می‌خواستیم هر استخدام جدید، فردی باشد که به همین اندازه به‌شکلی وسواسی درگیر است.

یک کار را انجام دهید

درون شرکت، هر شخص باید به شکل کاملاً واضحی به وسیله کارش متمایز باشد.

هنگام تخصیص مسئولیت‌ها به کارمندان در یک استارتاپ می‌توانید با در نظر گرفتن آن به عنوان یک مسئله ساده بهینه‌سازی برای انطباق دادن مؤثر استعدادها با تکالیف، آغاز کنید؛ اما حتی اگر می‌توانستید به شکلی این کار را کاملاً بی نقص و درست انجام دهید، هر راه‌حلی به سرعت کارایی خود را از دست می‌داد چون استارتاپ‌ها باید به سرعت حرکت کنند، در نتیجه نقش‌های فردی نمی‌توانند برای مدتی طولانی ثابت بمانند. همچنین به این دلیل که شغل‌های محول شده، صرفاً مربوط به رابطه میان کارکنان و وظایف نمی‌شوند؛ آن‌ها درباره رابطه میان کارمندان هم هستند.

بهترین کاری که به عنوان یک مدیر در پی پال انجام دادم آن بود که هر فرد را در شرکت مسئول انجام فقط یک کار کردم. این یک کار برای هر کارمند، منحصربه‌فرد بود و همه می‌دانستند که من آن‌ها را صرفاً در همان یک کار ارزیابی خواهم کرد. این کار را صرفاً برای ساده کردن مدیریت افراد آغاز کرده بودم؛ اما سپس متوجه نتیجه‌ای عمیق‌تر شدم: تعریف نقش‌ها، تعارض را کاهش داد. بیشتر کشمکش‌ها درون یک شرکت هنگامی اتفاق می‌افتند که همکاران برای مسئولیت‌هایی یکسان رقابت می‌کنند. استارتاپ‌ها در این زمینه با ریسک بالایی مواجه هستند، زیرا نقش‌های شغلی در مراحل اولیه سیال‌اند. حذف رقابت، ساخت آن نوع روابط بلندمدتی را که از حرفه‌ای‌گری صرف فراتر می‌روند برای همه ساده‌تر می‌سازد. بیش از آن، صلح داخلی شرکت آن چیزی است که باعث می‌شود یک استارتاپ دوام بیاورد. هنگامی که استارتابی شکست می‌خورد، اغلب آن را تسلیم‌شده به رقبای غارتگر در یک فضای رقابتی تصور می‌کنیم؛ اما هر شرکتی برای خود یک محیط رقابتی است و کشمکش‌های دسته‌ای، آن را در برابر تهدیدات بیرونی آسیب‌پذیر می‌سازد. تعارضات درونی مانند یک بیماری سیستم ایمنی بدن است: ممکن است دلیل فنی مرگ ذات‌الریه باشد، اما دلیل واقعی از دید سایرین پنهان می‌ماند.

درباره فرقه‌ها و مشاوران

در قوی‌ترین سازمان‌ها، اعضا فقط با دیگر اعضا رابطه دارند. آن‌ها خانواده‌های خود را نادیده می‌گیرند و دنیای بیرون را ترک می‌کنند. در عوض، احساسات قوی تعلق را تجربه کرده و شاید به سری‌ترین «حقایقی» دسترسی پیدا می‌کنند که برای افراد عادی در دسترس نیست. ما کلمه‌ای برای چنین سازمان‌هایی داریم: فرقه. فرهنگ‌های مبتنی بر وقف کامل، از بیرون به نظر دیوانه‌وار می‌رسند که بخشی به دلیل آن است که بدنام‌ترین فرقه‌ها حالات آدم‌کشانه داشته‌اند: جیم جونز و چارلز منسون^{۷۷} عاقبت خوبی نداشتند.

اما کارآفرینان باید فرهنگ‌های با وقف افراطی را جدی بگیرند. آیا نگرش نیمه‌صمیمی و معمولی به کار نشانه‌ای از سلامت روانی است؟ آیا یک نگرش صرفاً حرفه‌ای، تنها رویکرد عاقلانه است؟ متضاد مطلق یک فرقه، یک شرکت مشاوره مانند اکسِنچِر^{۷۸} است: نه فقط فاقد یک مأموریت و هدف مشخص شخصی است، بلکه مشاوران به صورت منظمی به سازمان‌هایی که هیچ رابطه بلندمدتی به هیچ عنوان با آن ندارند، می‌روند و خارج می‌شوند.

هر فرهنگ سازمانی می‌تواند روی یک طیف خطی، نمودار شود:



بهترین استارتاپ را می‌توان اندکی کمتر افراطی نسبت به فرقه‌ها دانست. بزرگ‌ترین تفاوت آن است که فرقه‌ها معمولاً به شکلی افراط‌گرایانه درباره چیزی مهم اشتباه می‌کنند. در حالی که افراد در یک استارتاپ موفق، به شکلی افراط‌گرایانه درباره چیزی درست می‌گویند که افراد خارج از آن، متوجه‌اش نشده‌اند. قرار نیست چنین رازهایی را از مشاوران یاد بگیرید و در صورتی که شرکت شما برای حرفه‌ای‌های معمول، معنادار نباشد نیاز نیست نگران باشید. بهتر است به شما فرقه بگویند؛ یا حتی مافیا.

فصل 11: اگر بسازیدش، می‌آیند؟

خوره‌ها در برابر فروشندگان

ما اهمیت توزیع -عبارتی با معانی بی‌شمار برای همه آنچه به منظور فروش یک محصول لازم است- را دست‌کم می‌گیریم، زیرا فکر می‌کنیم عوامل فروش و دیگر عوامل واسطه ظاهراً سد مسیر هستند و توزیع باید به شکلی جادویی از ساخت یک محصول خوب به جریان بیفتد. اما مشتریان صرفاً چون چیزی را ساخته‌اید، نخواهند آمد. باید کاری کنید که این اتفاق بیفتد و این کار سخت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد.

در سیلیکون‌ولی، خوره‌ها نسبت به تبلیغات، بازاریابی و فروش بدبین هستند؛ زیرا به نظر صوری و غیر معقول می‌رسند. اما تبلیغات مهم است چون تأثیر دارد. هم بر خوره‌ها تأثیر دارد و هم سایرین. ممکن است فکر کنید که استثنا هستید؛ ترجیحات شما اصیل هستند و تبلیغات فقط بر دیگران تأثیر می‌گذارد. البته مقاومت در برابر واضح‌ترین سخنرانی‌های تبلیغی فروش ساده است، در نتیجه این اعتماد به نفس کاذب را درباره استقلال ذهنمان داریم. اما تبلیغات برای مجبور کردن شما به خرید بلافاصله یک محصول نیست؛ تبلیغات قرار است تأثیراتی ظریف و زیرکانه به همراه داشته باشد که بعدتر، فروش را به پیش خواهد برد. هر کسی که نتواند تأثیر محتمل آن را بر خود بپذیرد، دو برابر فریب خورده است.

در رشته‌های مهندسی، یک راه‌حل یا کار می‌کند و یا خیر. می‌توانید کار کسی دیگر را با سادگی نسبی ارزیابی کنید، زیرا ظواهر سطحی چندان اهمیت ندارند. فروش، متضاد این است: یک کمپین هماهنگ‌شده برای تغییر ظواهر سطحی بدون تغییر حقیقت زیر آن. این، در نظر مهندسان مبتذل است. آنها می‌دانند که شغل‌هایشان دشوار است، در نتیجه وقتی به عوامل فروش نگاه می‌کنند که پشت تلفن با یک مشتری می‌خندند یا به ناهارهای دوساعته می‌روند، گمان می‌کنند که هیچ کار واقعی انجام نمی‌شود. از قضا، این افراد دشواری نسبی علوم و مهندسی را دست بالا می‌گیرند، زیرا چالش‌های آن حوزه‌ها آشکارند. آنچه خوره‌ها نادیده می‌گیرند، آن است که آسان نشان دادن فروش نیازمند کار سخت است.

فروش، پنهانی است.

همه عوامل فروش، بازیگر هستند. اولویت آنها متقاعد کردن است، نه صداقت و صمیمیت. به این دلیل است که کلمه عامل فروش می‌تواند یک لکه ننگ باشد و دلال خودروهای دست دوم، نماد اصلی تقلب و دورویی برای ماست. اما، ما فقط در برابر عوامل فروش دستپاچه، واکنش منفی نشان می‌دهیم یعنی عوامل فروش بد. گستره وسیعی از توانایی فروش وجود دارد: درجه بندی‌های بسیاری میان تازه‌کاران، متخصصان و استادان وجود دارد. حتی استادبزرگ‌های فروش وجود دارند. اگر استادبزرگی را نمی‌شناسید، به این دلیل نیست که با آنها برخورد نداشته‌اید، بلکه علت آن است که هنر آنها در روز روشن و دید واضح پنهان شده است.

مانند بازیگری، فروش هنگامی بهترین عملکرد را دارد که پنهان باشد.

هدف ایده‌آل مهندسی، محصولی است که آنقدر خوب باشد تا خود به فروش برود. اما هرکسی که این حرف را واقعاً درباره یک محصول واقعی بزند، دروغ می‌گوید: یا متوهم است (یعنی به خود دروغ می‌گوید) یا در حال فروش چیزی است (و درنتیجه با خود تناقض دارد). کلیشه کسب‌وکاری کاملاً متضاد، هشدار می‌دهد که بهترین محصول همواره برنده نیست. بهتر است به توزیع به‌عنوان موضوعی ضروری در طراحی محصول خود فکر کنیم. اگر چیزی جدید را ابداع کرده‌اید اما راهی کارا برای فروش آن ندارید، فارغ از آن که محصول چقدر خوب است، کسب‌وکاری بد خواهید داشت.

چگونگی فروش محصول

فروش و توزیع برتر به خودی‌خود می‌تواند موجب ایجاد انحصار شود، حتی بدون هیچ تمایزی در محصول. عکس این، حقیقت ندارد. باید محصول خود را فارغ از قدرت آن - حتی اگر به سادگی روتین شده و هرکسی که آن را امتحان کند بلافاصله از آن خوشش بیاید - بایک برنامه‌ریزی قدرتمند توزیع پشتیبانی کنید.

دو معیار ارزیابی، حدود را برای توزیع کارا تعیین میکنند. کل سود خالصی که در طول رابطه خود با یک مشتری به طور میانگین به‌دست می‌آورید (ارزش طول عمر مشتری، یا CLV) باید از میزانی که به طور میانگین برای به‌دست‌آوردن یک مشتری جدید صرف می‌کنید (هزینه جذب مشتری، یا CAC) فراتر برود. به طور کلی هرچه قیمت محصول شما بالاتر باشد باید برای انجام یک فروش هزینه بیشتری صرف کنید و صرف این هزینه معقول‌تر خواهد بود.

روش‌های توزیع می‌توانند روی یک سلسله زنجیره‌وار رسم شوند:

فروش‌های پیچیده

در صورتی که فروش میانگین شما هفت رقمی یا بیشتر (به دلار) است، جزییات هر معامله نیازمند توجه مستقیم و دقیق است و این نوع فروش توسط خود مدیر عامل انجام می‌شود و فروشنده ندارد.

مثال : اسپیس ایکس : ایلان ماسک فقط پس از چند سال از آغاز استارت‌آپ موشکی خود، ناسا را قانع به امضای قراردادهای میلیارد دلاری برای جایگزینی شاتل فضایی - که به پایان مأموریت خود رسیده بود- با یک سفینه طراحی‌شده جدید از اسپیس ایکس کرد.

فروش‌های پیچیده هنگامی بهترین کارکرد را دارند که شما اصلاً فروشنده ندارید. پالانتیر -شرکت تحلیل کننده داده (شرکت خود نویسنده و دوستش) هیچکسی را به طور جداگانه با تکلیف فروش محصول خود استخدام نمی‌کند. در عوض، آلکس که مدیرعامل پالانتیر است ۲۵ روز در ماه را در جاده برای ملاقات با مشتریان و مشتریان بالقوه سپری میکند. اندازه معاملات ما، در گستره ۱ میلیون تا ۱۰۰ میلیون دلار است. در این سطح قیمتی خریداران می‌خواهند با مدیرعامل و نه معاون فروش صحبت کنند.

فروش‌های شخصی

بیشتر فروش‌ها، به طور خاص پیچیده نیستند: ممکن است اندازه متوسط معاملات بین ۱۰۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰۰ دلار باشد و معمولاً نیازی نیست مدیرعامل خود کل فروش را انجام دهد. چالش در اینجا، چگونگی به نتیجه رساندن فروشی خاص نیست، بلکه چگونگی برقرارکردن فرایندی است که یک تیم فروش با اندازه‌های معمولی بتواند به وسیله آن محصول را به مخاطبانی وسیع برساند.

در سال ۲۰۰۸، باکس شیوه‌ای خوب برای سازمان‌ها به منظور ذخیره داده‌های خود به صورتی ایمن و در دسترس در فضای ابری داشت؛ اما افراد نمی‌دانستند که به چنین چیزی نیاز دارند. رایانش ابری هنوز محبوب نشده بود. آن تابستان، بلیک به عنوان سومین عامل فروش برای کمک به تغییر این امر، استخدام شد. نمایندگان فروش باکس، در آغاز با گروه‌های کوچک کاربران که حادثترین مشکلات به اشتراک گذاری فایل‌ها را داشتند، روابطی فزاینده در هر سازمان طرف کار ایجاد کردند. در سال ۲۰۰۹، بلیک یک حساب کوچک باکس را به کلینیک خواب استنفورد فروخت که پژوهشگران آن نیازمند شیوه‌ای ساده و امن برای ذخیره صورت‌های ثبت داده‌های آزمایشگاهی بودند. امروزه، دانشگاه استنفورد یک حساب باکس با نشان استنفورد را به هریک از دانشجویان و اعضای هیئت علمی خود ارائه می‌دهد و بیمارستان استنفورد با استفاده از باکس اداره می‌شود. اگر (سازمان باکس) با تلاش برای فروش یک راه‌حل به گستره سازمان (دانشگاه)، به رییس دانشگاه آغاز می‌کرد، در آن صورت هیچ چیزی نمی‌فروخت. یک رویکرد فروش پیچیده، باکس را به یک استارت‌آپ شکست‌خورده فراموش‌شده تبدیل می‌کرد. در عوض، فروش شخصی آن را تبدیل به کسب و کار چند میلیارد دلاری کرد.

بازاریابی و تبلیغات

بازاریابی و تبلیغات، برای محصولات با قیمت نسبتاً پایین که جذابیت گسترده‌ای دارند اما هیچ روشی برای توزیع ویروسی ندارند، کارکرد دارد. پروکتر اند گمبل (P&G) نمی‌تواند از عهده پرداخت حقوق عوامل فروش برای رفتن به در خانه‌ها به منظور فروش محلول پاک‌کننده لباسشویی برآید. (البته این شرکت عوامل فروشی را برای صحبت با فروشگاه‌های زنجیره‌ای و خرده‌فروشی‌های بزرگ استخدام می‌کند، زیرا فروش محلول پاک‌کننده به این خریداران ممکن است به معنی ۱۰۰,۰۰۰ بطری یک گالنی باشد.) برای رسیدن به کاربر نهایی، یک سازمان تولید محصولات بسته‌بندی‌شده باید آگهی‌های تلویزیونی تولید کند، کوپن‌های تخفیفی را در روزنامه‌ها چاپ کند و بسته‌بندی محصول خود را به گونه‌ای طراحی کرده که جلب توجه کند.

تبلیغات، می‌تواند همچنین برای استارت‌آپ‌ها تأثیر گذار باشد، اما فقط هنگامی که هزینه‌های جذب مشتری و ارزش طول عمر مشتری شما، هر کانال توزیع دیگری را غیراقتصادی کند. استارت‌آپ تجارت الکترونیکی واری پار کر را در نظر بگیرید که عینک‌های طبی مد روز را به صورت آنلاین طراحی می‌کند و می‌فروشد. هر عینک در حدود قیمتی ۱۰۰ دلار آغاز می‌شود، در نتیجه با فرض این که یک مشتری معمول چند عینک در عمر خود می‌خرد، CLV سازمان چندصد دلار است. این بیش از اندازه پایین است که توجه مستقیم را به هر تراکنش توجیه کند. اما در مقابل، محصولات فیزیکی صد دلاری در واقعیت حالت ویروسی پیدا نمی‌کنند. با پخش تبلیغات و ساخت تبلیغات تلویزیونی عجیب و غریب، واری توانسته است محصولات بهتر و کمتر گران قیمت خود را پیش روی میلیون‌ها مشتری عینکی بگذارد. این سازمان، به سادگی و صراحت در وبسایت خود بیان می‌کند که «تلویزیون، یک بلندگوی بزرگ عالی است» و زمانی که فقط می‌توانید چند ده دلار برای جذب یک مشتری جدید صرف کنید، نیازمند بزرگترین بلند گویی هستید که می‌توانید پیدا کنید.

بازاریابی ویروسی

اگر قابلیت‌های اصلی یک محصول کاربران را تشویق کند تا آن را به دوستان خود معرفی کنند، بازاریابی ویروسی صورت گرفته است. به این شکل فیسبوک و پی‌پال به سرعت رشد کردند: هر بار کسی (چیزی را) با دوستی به اشتراک می‌گذارد یا پرداختی انجام می‌دهد، طبیعتاً افراد بیشتر و بیشتری را به شبکه دعوت می‌کند. این روش، فقط ارزان نیست؛ سریع هم هست. اگر هر کاربر جدید، بیش از یک کاربر دیگر را جذب کند، می‌توانید به یک واکنش زنجیره‌ای با رشد نمایی برسید. حلقه ایده‌آل ویروسی باید تا حد امکان سریع و بدون اصطکاک باشد. ویدئوهای بانمک یوتیوب یا شکلک‌های اینترنتی به سرعت میلیون‌ها بازدید دریافت می‌کنند، زیرا زمان‌های چرخه بسیار کوتاه دارند: افراد، در چند ثانیه بچه‌گربه را می‌بینند، ذوق می‌کنند و آن را برای دوستان خود می‌فرستند.

در پی‌پال، پایه اولیه کاربران ما ۲۴ نفر بود که همه آنها در همین شرکت کار می‌کردند. جذب مشتریان از طریق تبلیغات بنری بیش از اندازه گران بود. با این حال، با پرداخت مستقیم پول به افراد برای ثبت‌نام و سپس پرداخت پول بیشتر به آنها برای ارجاع دوستان خود، به رشدی فوق‌العاده رسیدیم. این استراتژی برای ما ۲۰ دلار به ازای هر مشتری هزینه داشت، اما به یک رشد روزانه ۷ درصدی هم منتهی شد. درواقع پایه کاربری ما تقریباً هر ۱۰ روز، دو برابر می‌شد.

در پی‌پال، نمی‌خواستیم کاربران بیشتر را به صورت تصادفی به دست آوریم؛ می‌خواستیم ابتدا با ارزش‌ترین کاربران را به دست آوریم. واضح‌ترین بخش بازار در پرداخت‌های مبتنی بر ایمیل، میلیون‌ها مهاجری بودند که هنوز از سازمان خدمات مالی به منظور انتقال پول به کشور خود برای خانواده‌هایشان استفاده می‌کردند. محصول ما، این امر را بسیار ساده می‌کرد اما تراکنش‌ها بیش از اندازه کم تعداد بودند. نیازمند یک بخش کوچکتر در بازار با سرعت‌های بیشتر تراکنش‌های پولی بودیم؛ یعنی بخشی که در فروشندگان با عملکرد بالای ebay یافتیم، فروشندگان حرفه‌ای که کالاها را به صورت آنلاین از طریق بازار حراج ای‌بی می‌فروختند. ۲۰.۰۰۰ نفر از آنها وجود داشتند. بیشتر آنها هر روز چندین حراجی را به پایان می‌رساندند و تقریباً به همان مقدار که می‌فروختند، می‌خریدند و این به معنای جریانی ثابت از پرداخت‌ها بود و از آنجا که راهحل خود ای‌بی برای مشکل پرداخت بسیار بد بود، این بازار گانان کاربران ابتدایی بسیار مشتاقی برای پی‌پال بودند.

قانون قدرت در توزیع

احتمالاً یکی از این روش‌ها، نسبت به هر یک از دیگر روش‌ها برای هر کسب و کار فرضی بسیار قدرتمندتر خواهد بود: توزیع، از یک قانون قدرت مربوط به خود پیروی می‌کند. برای بیشتر کارآفرینان که فکر می‌کنند بیشتر، بیشتر است، این خلاف عقل سلیم است. اما فراگیری استخدام چند عامل فروش، چاپ چند تبلیغات در مجله و تلاش برای افزودن نوعی کارکرد ویروسی به محصول به عنوان یک فکر بعد از عمل، تأثیر ندارد. بیشتر کسب و کارها، نمی‌توانند هیچ کانال توزیعی را به صورت تأثیر گذار داشته باشند: فروش ضعیف و نه محصول بد، متداول‌ترین دلیل شکست است.

در صورتی که بتوانید کاری کنید که فقط یک کانال توزیع تأثیر گذار باشد، کسب و کاری عالی دارید. در صورتی که برای چندتای آنها تلاش کنید اما یکی را به نتیجه نرسانید، کارتان تمام است.

فصل 12: انسان و ماشین

فناوری به معنای مکمل بودن است.

کامپیوترها بسیار متفاوت تر از انسان‌ها نسبت به تفاوت دو انسان با هم هستند: انسان‌ها و ماشین‌ها در چیزهایی اساساً متفاوت، مهارت دارند. افراد نیت‌مند هستند؛ ما در موقعیت‌های پیچیده، برنامه‌ریزی‌هایی را شکل می‌دهیم و تصمیماتی می‌گیریم و در درک حجم‌های عظیم داده‌ها کمتر مهارت داریم. کامپیوترها دقیقاً متضاد این هستند: آنها در پردازش اثربخش داده‌ها برترند، اما برای قضاوت‌های پایه‌ای که برای هر انسانی ساده خواهد بود ناتوانند.

برای درک مقیاس این تفاوت، یکی دیگر از پروژه‌های گوگل برای جایگزینی کامپیوتر به جای انسان را در نظر بگیرید. در سال ۲۰۱۲، یکی از ابر کامپیوترهای آنها که پس از بررسی ۱۰ میلیون تصویر کوچک ویدئوهای یوتیوب، شناسایی یک گربه را با ۷۵ درصد دقت آموخت به صدر اخبار آمد. این به نظر تحسین‌برانگیز می‌آید تا زمانی که به یاد بیاورید یک کودک چهارساله معمولی می‌تواند این کار را بدون نقص انجام دهد. هنگامی که یک لپ‌تاپ ارزان قیمت بر باهوش‌ترین ریاضیدانان در برخی کارها تفوق می‌یابد، اما حتی یک ابر کامپیوتر با ۱۶۰۰۰ پردازنده مرکزی نمی‌تواند بر یک کودک در کارهایی دیگر برتری یابد، می‌توانید متوجه شوید که قدرت انسان‌ها و کامپیوترها صرفاً کمتر یا بیشتر از یکدیگر نیست؛ آنها از نظر دسته‌بندی متفاوت اند.

بنابراین کامپیوترها ابزار هستند نه رقیب. همانطور که کامپیوترها قدرتمندتر می‌شوند، جایگزین انسان‌ها نخواهند بود، مکمل خواهند بود.

کسب و کارهای مکمل

نویسنده: من این امر را از تجربه‌ام در پی‌پال درک کردم. ما با یک مسئله بزرگ روبه‌رو بودیم: ماهانه بیش از ده میلیون دلار به دلیل کلاهبرداری‌های کارت‌های اعتباری از دست می‌دادیم. از آن جا که صدها یا حتی هزاران تراکنش را در دقیقه پردازش می‌کردیم، مرور و بررسی هر یک ناممکن بود؛ هیچ تیم انسانی کنترل کیفیت نمی‌توانست به آن سرعت کار کند.

در نتیجه، سعی کردیم راه‌حلی خودکار به دست آوریم. ابتدا، تیمی نخبه از ریاضیدانان را برای مطالعه دقیق و با جزئیات انتقال‌های کلاهبردارانه گرد آوردیم. سپس، نرم‌افزاری را برای شناسایی و لغو خودکار تراکنش‌های جعلی نوشتیم؛ اما به سرعت روشن شد که این رویکرد نیز کار نخواهد کرد. پس از یک یا دو ساعت، دزدان متوجه می‌شدند و تاکتیک‌های خود را عوض می‌کردند. ما با یک دشمن وفق‌پذیر سروکار داشتیم و نرم‌افزار ما نمی‌توانست در پاسخ، وفق بیابد. حملات به‌روزشده کلاهبرداران، الگوریتم‌های شناسایی خودکار ما را فریب می‌دادند. در نتیجه نرم‌افزار را به گونه‌ای بازنویسی کردند که رویکردی ترکیبی اتخاذ کند: کامپیوتر مشکوک‌ترین تراکنش‌ها را روی یک رابط کاربری به خوبی طراحی شده، مشخص می‌کرد و عاملان انسانی قضاوت نهایی را درباره درستی آنها انجام می‌دادند. به لطف این سیستم ترکیبی – با نام ایگور – نخستین سود فصلی خود را در سه ماهه نخست ۲۰۰۲ به دست آوردیم (در مقابل ضرر فصلی ۲۹.۳ میلیون دلار در سال قبل).

مثالی دیگر نرم‌افزار پالانتیر است که داده‌هایی را که دولت به آن می‌دهد تحلیل می‌کند، به عنوان مثال مثال ضبط تلفن شیوخ افراطگرا در یمن یا حساب‌های بانکی مرتبط با فعالیت‌های سلول‌های تروریستی، و فعالیت‌های مشکوک را برای مرور و بررسی توسط یک تحلیلگر آموزش‌دیده، مشخص می‌سازد.

فصل 13: سبز دیدن

در آغاز قرن ۲۱ همگان موافق بودند که پدیده بزرگ بعدی فناوری پاک است زیرا در سراسر جهان مشکلات آلودگی زیادی وجود داشت. افراد مشغول شدند: کارآفرینان، هزاران سازمان با فناوری پاک را بنا نهادند و سرمایه‌گذاران بیش از ۵۰ میلیارد دلار به آنها تزریق کردند و بدین شکل، جست‌وجو و تلاش برای پاک کردن دنیا آغاز شد.

این تلاش به نتیجه نرسید. به جای سیاره‌ای سالم‌تر، با حباب عظیمی از فناوری‌های پاک روبه‌رو شدیم. اغلب سازمان‌های فناوری پاک، با پایان‌های فاجعه‌بار مشابهی روبه‌رو شدند.

چرا فناوری‌های پاک شکست خوردند؟ بیشتر سازمان‌های فناوری پاک، به دلیل نادیده گرفتن یک یا چند مورد از هفت پرسشی که هر کسب و کاری باید پاسخ بدهد، سقوط کردند:

(۱) پرسش مهندسی:

آیا می‌توانید فناوری متحول کننده‌ای به جای بهبودهای تدریجی بسازید؟

(۲) پرسش زمانبندی:

آیا اکنون زمان درست برای آغاز کسب و کار مشخص شماست؟

(۳) پرسش امتیاز انحصاری:

آیا با سهمی بزرگ از بازاری کوچک آغاز می‌کنید؟

(۴) پرسش مربوط به افراد:

آیا تیم درست را در اختیار دارید؟

(۵) پرسش توزیع:

آیا شیوه‌ای برای حمل و تحویل و نه صرفاً ساخت محصول خود دارید؟

(۶) پرسش دوام و پایداری:

آیا موقعیت شما در بازار ۱۰ و ۲۰ سال بعد قابل دفاع خواهد بود؟

(۷) پرسش مربوط به رازی مخفی:

آیا فرصتی منحصر به فرد را شناسایی کرده‌اید که دیگران نمی‌بینند؟

صنعت شما هرچه باشد، هر برنامه‌ریزی عالی کسب و کار باید به همه این‌ها پاسخ دهد.

1. **پرسش مهندسی:** یک شرکت فناوری عالی، باید فناوری اختصاصی داشته باشد که به میزان زیادی از نزدیکترین جایگزین آن بهتر است؛ اما شرکتهای فناوری پاک، به ندرت بهبودهایی دوبرابر -چه برسد به ده برابر- ایجاد می‌کردند. شرکت‌ها باید در کوشش برای رسیدن به ده برابر بهتر باشند، زیرا بهبودهای صرفاً تدریجی اغلب برای کاربر نهایی به معنای بهبود صفر هستند.

2. **پرسش زمان‌بندی:** کارآفرینان فناوری پاک، برای قانع کردن خود به آن‌که زمان مناسب آنها فرا رسیده است، به سختی کار کردند. مدیرعامل اسپکتراوات، اندرو ویلسون هنگام اعلان آغاز به کار سازمان جدید خود در سال ۲۰۰۸ بیان کرد که صنعت خورشیدی مشابه آن موقعیتی را دارد که صنعت ریزپردازنده‌ها در اواخر دهه ۱۹۷۰ داشت. تشبیه با صنعت ریزپردازنده‌ها بسیار با واقعیت فاصله داشت. از زمانی که نخستین ریزپردازنده در ۱۹۷۰ ساخته شد، رایانش نه فقط به سرعت که به صورت نمایی پیشرفت کرد. اما در انرژی‌های پاک، پیشرفت به آرامی و به صورت خطی رخ می‌داد.

3. **پرسش امتیاز انحصاری:** مسئولان اجرایی شرکت‌های فناوری‌های پاک بر مزیت و نتیجه‌بخشی بازار انرژی تأکید داشتند، اما هریک معمولاً باور داشتند که شرکت خودشان مزیتی رقابتی دارد. در سال ۲۰۰۶، دیو پیرس، مدیرعامل سازنده تجهیزات خورشیدی -میاسولی- در برابر یک هیئت‌کنگه تصدیق کرد که شرکت او صرفاً یکی از چند استارت‌آپ بسیار قدرتمند بود که روی ساخت و توسعه نوع خاصی سلول خورشیدی لایه نازک کار می‌کرد. چند دقیقه بعد، پیرس پیش‌بینی کرد که میاسولی در طول یک سال تبدیل به «بزرگترین تولید کننده سلول‌های خورشیدی لایه نازک در دنیا» خواهد شد. این اتفاق نیفتاد. لایه نازک فقط یکی از چندین نوع از سلول‌های خورشیدی است. مشتریان، به هیچ فناوری مشخصی اهمیت نمی‌دهند مگر آن که مشکلی مشخص را به صورتی برتر حل کند و اگر نتوانید راه‌حلی منحصر به فرد را برای یک بازار کوچک قبضه کنید، در رقابتی با چرخه‌ای باطل گرفتار خواهید بود. این اتفاقی بود که برای میاسولی افتاد که در سال ۲۰۱۳ به میزان صدها میلیون دلار کمتر از آنچه سرمایه‌گذاران آن در سازمان هزینه کرده بودند، واگذار شد.

4. **پرسش مربوط به افراد:** مسائل مربوط به انرژی، مسائل مهندسی هستند، در نتیجه انتظار خواهید داشت خوره‌ها را در حال اداره شرکت‌های فناوری‌های پاک بیابید. اشتباه می‌کنید: شرکت‌هایی که شکست خوردند توسط تیم‌هایی که به شکلی شگفت‌آور غیرفنی بودند، اداره می‌شدند. این مسئولان اجرایی فروشنده، در به دست‌آوردن سرمایه و گرفتن کمک هزینه‌های دولتی مهارت داشتند اما در ساخت محصولات که مشتریان مایل به خرید آنها باشند، خوب نبودند.

مثالی از خود نویسنده: روشن‌ترین نشانه، لباسها بودند: مسئولان اجرایی فناوری‌های پاک با کت‌وشلوار و کراوات به این طرف و آن طرف می‌رفتند. این، یک نشانه هشدار بزرگ بود زیرا تکنولوگ‌های واقعی، تیشرت و شلوار جین می‌پوشند. پس یک قانون کلی تعیین کردیم: هر سازمانی را که بنیان‌گذاران آن برای جلسات توجیه تبلیغی لباس رسمی می‌پوشند رد کنیم. شاید اگر برای ارزیابی فناوری هر یک از سازمان‌ها با جزییات وقت می‌گذاشتیم، باز هم از این سرمایه‌گذاری‌های بد اجتناب می‌کردیم. اما بینش تیم یعنی عدم سرمایه‌گذاری روی مدیرعاملی در حوزه فناوری که کت‌وشلوار میپوشد، ما را بسیار سریع تر به حقیقت رساند. (تصویر ایلان ماسک با تیشرت)

5. **پرسش توزیع:** فروش و تحویل یک محصول، حداقل به اندازه خود محصول مهم است. کافی است از استارت‌آپ وسایل نقلیه برقی، better place که از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ بیش از ۸۰۰ میلیون دلار را برای ساخت باتری‌های قابل تعویض و ایستگاه‌های شارژ برای خودروهای برقی گرد آورد و هزینه کرد، سؤال کنید. این سازمان تلاش کرد «جایگزینی سبز و پاک تولید کند که وابستگی ما را به فناوری‌های حمل و نقل با آلایندگی بالا بکاهد.» و دقیقاً این کار را کرد؛ اما ورشکست شد. خرید هریک از آن خودروها برای مشتریان بسیار دشوار بود. اگر تصمیم می‌گرفتید یکی از آنها را بخرید، باید از چندین مرحله عبور می‌کردید. ابتدا، باید به دنبال تأییدیه بترپلیس می‌بودید. اگر آن را می‌گرفتید، باید ثابت می‌کردید که به قدر کافی نزدیک به یک ایستگاه تعویض باتری پتر پلیس زندگی می‌کنید و قول می‌دادید که مسیرهایی قابل پیش‌بینی را طی می‌کنید. اگر از این آزمون عبور می‌کردید، باید برای یک اشتراک سوختگیری به منظور شارژ خودروی خود ثبت‌نام می‌کردید. فقط در آن هنگام می‌توانستید توقف برای تعویض باتری در طول مسیر رایاد بگیرید.

بترپلیس، فکر می‌کرد فناوری‌اش به خودی خود کافی است، در نتیجه خود را برای بازاریابی شفاف برای آن به زحمت نینداخت. هیئت مدیره بترپلیس هنگام ورشکستگی و فروختن دارایی‌های سازمان به قیمت ناچیز ۱۲ میلیون دلار در سال ۲۰۱۳ اعلام کرد: «ما بر چالش‌های فنی با موفقیت فائق آمدیم، اما نمی‌توانیم از عهده موانع دیگر برآییم.»

6. **پرسش دوام و پایداری:** هر کارآفرینی باید برنامه‌ریزی کند که آخرین گام‌بردارنده در بازار مشخص خود باشد. این امر با این سؤال از خود آغاز می‌شود: دنیا، ۱۰ و ۲۰ سال بعد چگونه خواهد بود و کسب و کار من چه جایگاهی در آن خواهد داشت؟

شرکت‌های فناوری‌های پاک معدودی پاسخ خوبی داشتند. در نتیجه همه نه‌آنهاذیانها شکست مشابهی داشتند. از یک جایی به بعد سرزنش چین همه‌گیر شد. اکثر استارت‌آپ‌ها چین را مقصر شکست خود می‌دانستند و حتی به دلیل اقدام به انحصاری‌کردن، توطئه‌چینی و قیمت‌گذاری تهاجمی دعوی غرامت نیز ارائه کردند. اما آیا پیش‌بینی رقابت از سوی سازندگان چینی، واقعاً ناممکن بود؟ کارآفرینان فناوری‌های پاک باید پرسش دوام و پایداری را با عباراتی جدید می‌پرسیدند: چه چیزی مانع چین از نابودکردن کسب و کار من خواهد شد؟ بدون داشتن هیچ پاسخی، نتیجه نباید تعجب‌آور می‌بود.

7. **پرسش مربوط به رازی مخفی:** هر شرکت فناوری پاک، خود را با حقایق مرسوم و عرفی درباره نیاز به یک دنیای پاک‌تر توجیه می‌کرد. آنها خود را با باور به این که یک نیاز اجتماعی شدید به راه‌حل‌های جایگزین برای انرژی به معنای ضمنی یک فرصت عظیم کسب و کار برای سازمان‌های فناوری‌های پاک از هر نوعی است، فریب دادند و ورشکست شدند. هریک از این تلفات، آینده‌های روشن خود را با حقایق مرسوم و عرفی کلی توصیف کرده بودند که همگان با آنها موافق بودند. سازمان‌های بزرگ، رازهایی دارند: دلایلی مشخص و ویژه برای موفقیت که افراد دیگر نمی‌بینند.

تسلا: تسلا یکی از معدود شرکت‌های فناوری پاک است که در دهه گذشته آغاز شدند و اکنون رونق دارند. آنها به درستی از عهده هفت پرسش برآمدند:

فناوری (مهندسی). فناوری تسلا آنقدر خوب است که دیگر شرکت‌ها از جمله مرسدس بنز، تویوتا، جنرال موتورز و ... به آن تکیه می‌کنند و از اجزای تسلا در محصولات خود استفاده می‌کنند. اما بزرگترین دستاورد فناورانه تسلا، یک بخش یا جزء تکی نیست، بلکه توانایی آن برای یکپارچه‌سازی اجزای بسیار در یک محصول برتر است.

زمانبندی. در سال ۲۰۰۹، این فکر که دولت به پشتیبانی از فناوری‌های پاک ادامه خواهد داد، ساده بود: «مشاغل سبز» اولویت سیاسی بودند و بودجه‌های فدرال کنار گذاشته شده بودند اما در جایی که دیگران کمک هزینه‌های سخاوتمندانه را می‌دیدند که می‌توانست به صورت نامحدود جریان یابد، مدیرعامل تسلا، ایلان ماسک به درستی فرصتی را دید که فقط یکبار وجود داشت. تقریباً یک سال و نیم پیش از آنکه درخواست کمک هزینه‌ها سیاسی تلقی شود تسلا وامی ۴۶۵ میلیون دلاری از وزارت انرژی ایالات متحده دریافت کرد. این کمک هزینه امروز نیز قابل تصور است. فقط در یک لحظه، چنین وامی امکان پذیر بود و تسلا این لحظه را عالی بازی کرد.

امتیاز انحصاری. تسلا با یک زیربازار کوچک که می‌توانست آن را قبضه کند، آغاز کرد: بازار خودروهای برقی اسپورت سیار گران‌قیمت و باکیفیت. از زمانی که نخستین خودرو بیرون آمد، تسلا فقط حدود 3000 عدد از آنها را فروخته است، اما با قیمت 109000 دلار برای هریک از آنها که این میزان ناچیز نیست. شروع کوچک به تسلا اجازه داد تحقیق و توسعه لازم را برای ساخت مدل‌های بعدی که کمی کمتر گران‌قیمت بود، انجام دهد و اکنون تسلا صاحب بازار لو کس سدان‌های برقی نیز هست.

تیم. مدیرعامل تسلا، مهندس و فروشنده‌ای استاد است، در نتیجه تعجب‌آور نیست که تیمی را گردآوری کرده باشد که در هر دوی این کارها خوب‌اند. ایلان، کارکنان خود را به این شکل توصیف می‌کند: «اگر در تسلا هستید، انتخاب کرده‌اید که در چیزی همراهی نیروهای ویژه باشید. یک ارتش معمولی وجود دارد که چیز خوبی است، اما اگر در تسلا کار می‌کنید انتخاب کرده‌اید که بازی خود را ارتقا دهید.»

توزیع. بیشتر شرکت‌ها توزیع را دست‌کم می‌گیرند. اما برای تسلا آنقدر جدی است که تصمیم گرفت مالک کل زنجیره توزیع باشد. دیگر شرکت‌های خودروسازی مانند فورد و هیوندای، وابسته به دلال‌ها و فروشندگان مستقل هستند. تسلا، خودروهای خود را در مغازه‌های خود به فروش می‌رساند و به آنها خدمت‌رسانی میکند. هزینه‌های اولیه این کار بسیار بیشتر از توزیع سنتی از طریق دلال‌ها است، اما منجر به کنترل بر تجربه مشتریان، تقویت برند تسلا و صرفه‌جویی پول در بلندمدت می‌شود.

دوام. تسلا از دیگران جلوتر بود و سریع‌تر از هر کس دیگر حرکت می‌کند و این ترکیب به معنای آن است که فاصله آن در سال‌های پیش رو، بیشتر خواهد شد. خرید خودرو، یکی از بزرگترین تصمیمات خریدی است که افراد می‌گیرند و به دست‌آوردن اعتماد مصرف‌کنندگان در این حوزه دشوار است و برخلاف هر شرکت خودروسازی دیگر، در تسلا بنیان‌گذار هنوز مدیریت را برعهده دارد، در نتیجه بنا نیست این اعتماد به این زودی‌ها سست شود.

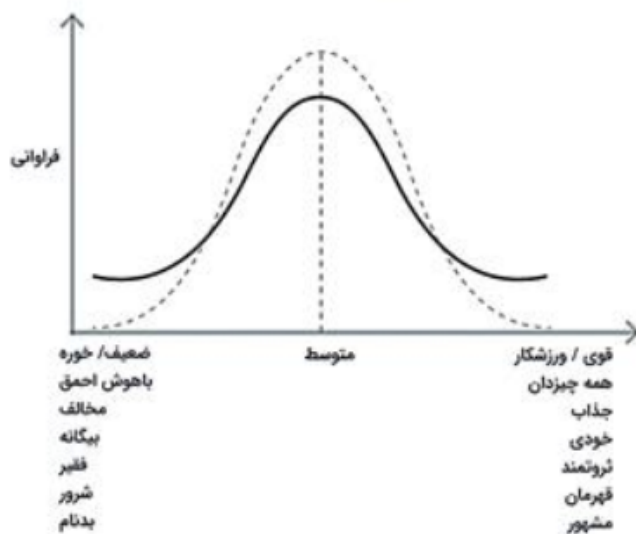
رازهای مخفی. تسلا می‌دانست که مد، نیروی پیش‌برنده علاقه به فناوری‌های پاک است. این خودروها، فقط به دلیل تداعی ستارگان سینمایی دوست‌دار محیط‌زیست که این خودروها را داشتند، باعث می‌شدند رانندگان آنها به نظر جذاب برسند. در نتیجه، تسلا تصمیم گرفت خودروهایی بسازد که باعث شود رانندگان به نظر جذاب برسند. درحالی‌که شرکت‌های فناوری‌های پاک تلاش می‌کردند خود را متمایز سازند، تسلا یک برند یکتا را حول این راز مخفی که فناوری‌های پاک بیش از یک ضرورت زیست‌محیطی، پدیده‌ای اجتماعی بود ساخت.

موفقیت تسلا ثابت می‌کند که هیچ مشکلی به صورت ذاتی در فناوری‌های پاک وجود نداشت. فناوری‌های پاک، به افراد شیوه‌ای را برای خوشبین‌بودن درباره آینده انرژی داد. اما هنگامی که سرمایه‌گذارانی با خوش‌بینی نامحدود با باور به ایده کلی انرژی سبز، در شرکت‌های فناوری‌های پاک سرمایه‌گذاری کردند که برنامه‌ریزی‌های مشخص کسب و کار نداشتند، نتیجه یک حباب بود.

فصل 14 تناقض بنیانگذاران

موتور تفاضلی

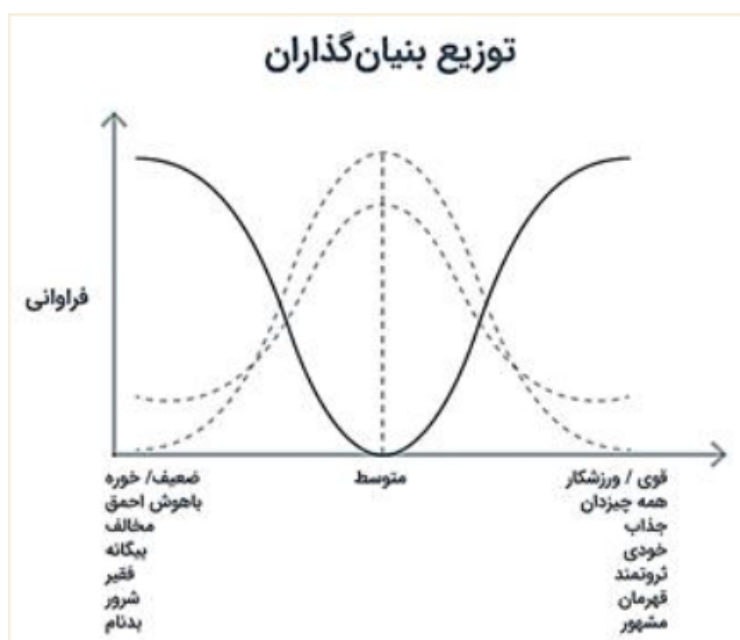
توزیع دم‌کلفت صفات



اما، این دربرگیرنده عجیب ترین نکته درباره بنیانگذاران نیست. به طور معمول، انتظار داریم صفات متضاد در کنار هم جمع نشوند: به عنوان مثال، یک فرد به هنجار نمی تواند همزمان هم ثروتمند و هم فقیر باشد. اما این امر دائماً برای بنیانگذاران رخ می دهد: مدیران عامل استارت‌آپها می توانند روی کاغذ میلیونر اما از حیث نقدی فقیر باشند. آنها می توانند بین تشنج

عبوسانه و کاریزمای جذاب نوسان داشته باشند. تقریباً همه کارآفرینان موفق، همزمان خودی و بیگانه هستند و هنگامی که واقعاً موفق می شوند، هم شهرت و هم بدنامی را جذب میکنند. صفات بنیانگذاران هنگامی که آنها را بر نمودار می آورید، به نظر از یک توزیع نرمال وارون پیروی میکنند

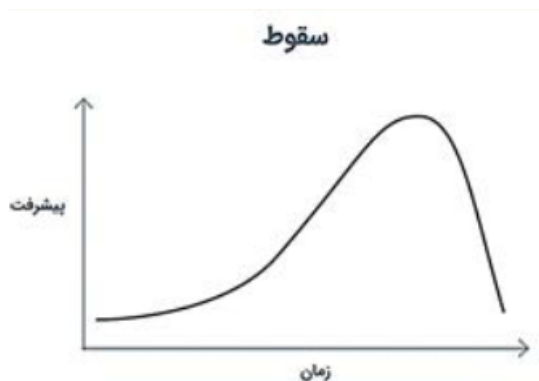
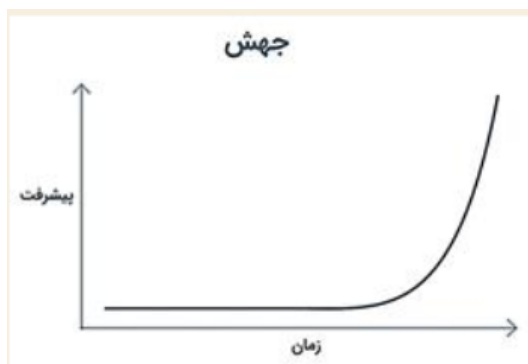
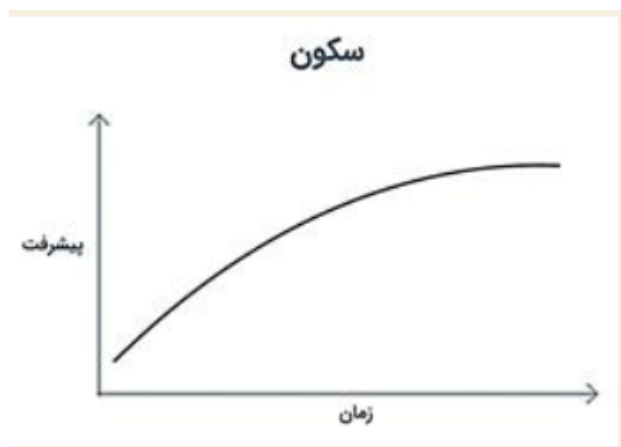
اما، این دربرگیرنده عجیب ترین نکته درباره بنیانگذاران نیست. بطور معمول، انتظار داریم صفات متضاد در کنار هم جمع نشوند: به عنوان مثال، یک فرد بهنجار نمی تواند همزمان هم ثروتمند و هم فقیر باشد. اما این امر دائماً برای بنیان گذاران رخ می دهد: مدیران عامل استارت‌آپها می توانند روی کاغذ میلیونر اما از حیث نقدی فقیر باشند. آنها میتوانند بین تشنج عبوسانه و کاریزمای جذاب نوسان داشته باشند. تقریباً همه کارآفرینان موفق، همزمان خودی و بیگانه هستند و هنگامی که واقعاً موفق می شوند، هم شهرت و هم بدنامی را جذب میکنند. صفات بنیانگذاران هنگامی که آنها را بر نمودار می آورید، به نظر از یک توزیع نرمال وارون پیروی میکنند.





اینجا همش مثاله از ادم های موفق که یه روزی منفور بودند و بعد مشهور شدند یا بالعکس (لیدی گاگا لباسای عجیب - مایکل جکسون و اعتیادش - استیو جابز و اخراج شدنش و برگشتنش و نجات شرکت اپل - بیل گیتس) باید خودتون بخونید

نتیجه گیری : ایستایی یا یکتایی



اینها 4 الگوی ممکن برای آینده ی انسان هستند. اما کدام یک اتفاق می افتد ؟ سقوط تکرارشونده به نظر نامحتمل میرسد: دانش پی ریزی کننده تمدن امروزه آنقدر گسترده و فراگیر است که نابودی کامل -از دوره های طولانی از تاریکی که پس از آن بهبود حاصل شود- محتمل تر است. با این حال، در صورت انقراض، هیچ آینده انسانی به هیچ شکلی برای مدنظر قرار گرفتن وجود ندارد. اگر آینده را به عنوان زمانی تعریف کنیم که با اکنون متفاوت به نظر میرسد، درآنصورت بیشتر افراد، بهطور کل انتظار هیچ آینده ای را ندارند. در عوض، آنها انتظار دارند دهه های پیش رو، جهانی شدن، همگرایی و یکسان شدن بیشتری را با خود بیاورد. در این سناریو، کشورهای فقیرتر به کشورهای ثروتمندتر می رسند و دنیا به عنوان یک کل، به یک سکون اقتصادی خواهد رسید. اما حتی اگر یک سکون جهانی واقعی ممکن بود، می توانست دوام بیاورد؟ در بهترین حالت، رقابت اقتصادی برای هر فرد و شرکتی روی سیاره، شدیدتر از هر زمانی در گذشته خواهد بود.

با این حال، هنگامی که رقابت برای مصرف منابع نادر را اضافه کنید، تصور دوام نامحدود یک سکون جهانی دشوار است. بدون فناوری جدید برای فرونشاندن فشارهای رقابتی، احتمال آنکه ایستایی تبدیل به کشمکش شود، وجود دارد. در صورت کشمکش در یک مقیاس جهانی، ایستایی فرومیپاشد و انقراض رخ میدهد. درنتیجه، سناریوی چهارم میماند که در آن فناوری جدیدی برای ساخت یک آینده بسیار بهتر میسازیم. دراماتیک ترین حالت این خروجی، یکتایی نامیده میشود: تلاشی برای نامگذاری نتیجه مورد تصور فناوریهای جدیدی که آنقدر قدرتمند هستند که از حدود فعلی درک ما فراتر میروند. پی کرزویل، شناخته شده ترین طرفدار یکتایی، از قانون مور آغاز کرده و روندهای

رشد نمایی را در چند ده حوزه ترسیم و دنبال کرده، با اطمینان آینده ای از هوش مصنوعی ابرانسانی را پیشبینی میکند. طبق گفته کرزویل: «یکتایی، نزدیک است» اجتناب ناپذیر است و تمام کاری که باید انجام دهیم، آماده کردن خود برای پذیرفتن آن است.

طبق کتاب صفر به یک چه مطالبی را نمیتوان هرگز بدست آورد ؟

(1) اسرار

(2) راز های فردی

(3) قرارداد ها

(4) راز های طبیعت

بیشتر تعارضات در یک استارتاپ میان بخشهای اتفاق میافتد

(1) مالکیت و حق تصرف

(2) مالکیت و کنترل

(3) حق تصرف و کنترل

(4) هر سه احتمال برابری دارند

کدام یک از موارد زیر جزء دلایل شکست فناوریهای پاک در آغاز قرن ۲۱ بوده است؟

الف) عدم توانایی در ساخت فناوریهای متحول کننده به جای بهبودهای تدریجی.

ب) انتخاب زمان نامناسب برای آغاز کسب و کار.

ج) نبود تیم مناسب برای توسعه و اجرای ایده ها.

د) همه موارد فوق.

چند نوع راز داریم ؟ هر کدام را مختصر توضیح دهید .

دو نوع راز وجود دارد: رازهای طبیعت و رازهایی درباره افراد. رازهای طبیعت، در تمام اطراف ما وجود دارند؛ برای یافتن آنها، فرد باید روی جنبه ای کشف نشده از دنیای فیزیکی مطالعه کند. رازهای درباره افراد، متفاوت اند: آنها چیزهایی هستند که افراد درباره خود نمی دانند یا چیزهایی که پنهان می کنند زیرا نمی خواهند دیگران بدانند.

چرا دادن سهام به افراد در استارت آپ کار درستی است ؟

اغلب افراد به طور کلی سهام نمی خواهند اما سهام دقیقاً به دلیل همین محدودیت ها، ابزاری قدرتمند است. هرکسی که مالکیت بخشی از سازمان شما را به دریافت نقدی ترجیح میدهد، ترجیحی را برای بلندمدت و تعهدی به افزایش ارزش شرکت شما در آینده آشکار میسازد. سهام نمیتواند مشوق های بی نقص ایجاد کند، اما بهترین راه برای یک بنیانگذار برای هماهنگ نگه داشتن کلی همگان در شرکت است.