

دانلود کتاب



صفر تا یک

نویسنده : پیتر تیل ، بلک مسترز

صف ح یک

نکاتی در مورد استارت اپ ها
(شروع کسب و کار ها) و خلق آینده

فهرست

درباره نویسنده

درباره کتاب

مقدمه

فصل اول: چالش آینده

فصل دوم: حباب تکنولوژی دهه ۹۰

فصل سوم: همه شرکت های موفق، متفاوت هستند

فصل چهارم: ایدئولوژی رقابت

فصل پنجم: مزیت، آخرین محرک

فصل ششم: بلیت شانس وجود ندارد

فصل هفتم: پول را دنبال کنید

فصل هشتم: رازها

فصل نهم: مبانی

فصل دهم: قوانین مافیا

فصل یازدهم: آیا پس از ساختن چیزی، کسی آن را خواهد خرید؟

فصل دوازدهم: انسان و ماشین

فصل سیزدهم: سبر ببینید

فصل چهاردهم: پارادوکس بنیانگذار

درباره نویسنده:

پیتر تیل، یک نویسنده، کارآفرین، بشردوست و سرمایه‌گذار است. او در دانشگاه فلسفه خواند و بعد حقوق را به عنوان رشته خود انتخاب کرد. در دوران کارآموزی به عنوان دستیار یکی از معروف‌ترین معامله‌گرهای بورس سوئیس مشغول به کار شد و بعد به عنوان وکیل بورس و اوراق بهادار در آمریکا مشغول به کار گشت. پیتر در سال ۱۹۹۹ به همراه سه نفر از دوستانش پی‌پال را تاسیس کرد و به شدت در آن موفق شد.

آنها سال ۲۰۰۲ پی‌پال را به ارزش ۱,۵ میلیارد دلار به ای‌بی فروختند. او سپس یک صندوق پوشش ریسک جهانی راه‌اندازی کرد و همچنان به عنوان رئیس هیئت مدیره آن مشغول به کار است. پیتر به همراه دوستانش در پی‌پال در سال ۲۰۰۵ یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر به نام فاندرز فاند راه‌اندازی کردند. او اولین سرمایه‌گذار خطرپذیری بود که بیش از ۱۰٪ سهام فیسبوک را در سال ۲۰۰۴ خرید. او تجربه بسیار خوبی در

کارآفرینی و ایجاد استارت‌آپ دارد و علم و تجربه او در کنار هم باعث شد تا او در سال ۲۰۱۵ به عنوان یکی از شرکای سرمایه‌گذاری در بزرگترین شتابنده ای دنیا یعنی وای کامبینیتور وارد شود.

درباره کتاب

بلیک مستر یکی از شاگردان پیتر تیل در دانشگاه استنفورد بود. او در تمام کلاس‌های پیتر شرکت می‌کرد و از صحبت‌های او به دقت یادداشت برداری می‌کرد. کتاب صفر به یک هم بر اساس جمع‌آوری این یادداشت‌ها و کامل کردن آنها نوشته شده است. در این کتاب پیتر به این موضوع اشاره می‌کند که اکثر ما موفقیت را رسیدن از نقطه صفر به بی‌نهایت می‌دانیم، در حالی که پیتر در این کتاب می‌گوید موفقیت، رسیدن از نقطه صفر به یک است و این اتفاق تنها زمانی می‌افتد که شما دقیقاً بدانید قرار است چه کاری انجام دهید. در این کتاب می‌خوانید که راه اندازی استارت‌آپ بی‌گدار به آب زدن نیست، بلکه دقیقاً برعکس آن رسیدن به موفقیتی قابل پیش‌بینی است. صفر به یک به شما می‌گوید برای ساختن آینده یا استارت‌آپ خود به چه چیزی نیاز دارید.

مقدمه

پیتر تیل، یکی از بنیانگذاران استارت‌آپ پی‌پال و پالانتیر و سرمایه‌گذار بسیاری از استارت‌آپ‌های معروف از جمله فیس‌بوک و اسپیس ایکس است. او در سال ۲۰۱۲، در دانشگاه استنفورد درباره استارت‌آپ تدریس می‌کرد. یک دانشجو در این دوره به نام بلک مستر، یادداشتهای مفصلی از این درس‌ها به چاپ رساند و آنها را به صورت آنلاین منتشر کرد که محبوبیت فراوانی نیز کسب کرد. یادداشت‌های کلاس تیل باعث تهیه این کتاب شد، صفر به یک کتابی در مورد نوآوری، راه‌اندازی و ایجاد یک کسب و کار موفق و با دوام است.

صفر به یک در مورد توانایی منحصر به فرد انسان برای ایجاد تکنولوژی صحبت می‌کند که ما را قادر می‌سازد تا:

چیزهای جدید و روش‌های بهتر ساختن آنها را درک کنیم

با کار کمتر، بهره‌وری بیشتر داشته باشیم

و با طراحی خود دنیا را دوباره بسازیم

با این حال، اکثر مردم از توانایی خود برای نوآوری استفاده نمی کنند. در عوض، عمدتاً آنچه را که قبلاً انجام شده است، کپی می کنند چون تکرار محصولی که قبلاً ساخته شده بسیار آسان هست و به راحتی می شود از یک به بی نهایت رفت. اما چیزی که سخت است و کار هرکسی نیست رسیدن از صفر به یک است یعنی طراحی و توسعه یک چیز یا محصول جدید.

نوآوری همواره یک معنی داشته است، حرکت از 0 به 1. بیل گیتس، استیو جابز، لری پیج، سرگی برین و مارک زوکربرگ، از پیشینیان خود کپی نکردند و کارآفرینان بزرگ بعدی نیز از آنها کپی نخواهند کرد.

پس چگونه یک کارآفرین میتواند نوآوری قابل توجهی ایجاد کند؟

پارادوکس کارآفرینی این است که هر نوآوری منحصر به فرد است و هیچ دستورالعملی برای موفقیت وجود ندارد. اما یک الگو

وجود دارد: نوآوران موفق در زمان و مکان‌هایی که فکر اش را نمی‌کردیم با کسب‌وکارهای کهنه و ایده‌های منسوخ روبرو می‌شوند و با ایجاد ایده‌های بهتر، توانایی خود را اثبات می‌کنند. صفر به یک به شما کمک خواهد کرد که شما هم جزو این روند نوآوری باشید.

فصل اول

چالش آینده

سوال معکوس

پیتر تیل در مصاحبه‌های شغلی خود همیشه این سوال را می‌پرسد:

"به نظر شما حقیقت مهمی که تنها عده کمی در مورد آن با شما

موافق هستند، چیست؟"

معمولا اکثر مردم پاسخ اشتباه می‌دهند، آنها به حقایق اشاره می‌کنند که متعارف هستند و همه آن را می‌شناسند، چون بیشتر حقایق به طور گسترده‌ای در بین مردم پخش شده و همه از آنها آگاهی دارند. در حالی که سوال، به دنبال پاسخی متضاد است: چیزی که هم درست باشد و هم نامتعارف. به طور مثال:

"اکثر مردم به x اعتقاد دارند، اما حقیقت مخالف x است."

چرا سوالات معکوس مهم هستند؟ چون آنها دو چیز در مورد آینده را به ما می‌گویند:

یک اینکه آینده با امروز متفاوت خواهد بود و دیگری اینکه آنچه در آینده رخ می‌دهد ریشه در امروز دارد.

سوالات معکوس، سوالاتی با ارزش هستند، چون به طور همزمان می‌پرسند که امروز مردم دنیا را چگونه می‌بینند و در چه روش مهم و ناملموسی با امروز متفاوت خواهد بود. به عبارت دیگر، دیدگاه معکوس بهترین راه برای دیدن آینده قبل از هر شخص دیگری است.

پیشرفت افقی و عمودی

پیشرفت افقی رفتن از ۱ به n یا کپی کردن چیزی است که قبلاً وجود داشته است، اما پیشرفت عمودی رفتن از ۰ به ۱ یا انجام کاری است که هیچ کس تا به حال انجام نداده است. به عنوان مثال، ساخت نمونه ماشین تحریر و تولید انبوه آن، پیشرفت افقی است در حالی که ایده یک ماشین تحریر با یک پردازشگر قوی‌تر یک پیشرفت عمودی است.

جهانی‌سازی و فناوری

جهانی شدن یک پیشرفت افقی در مقیاس خیلی بزرگ است. جهانی سازی می‌خواهد فرایندهایی را که در یک بخش از جهان کار می‌کنند را به سایر نقاط جهان گسترش دهد. رشد سریع چین، نمونه‌ای از جهانی شدن است که بر اساس کپی کردن تکنولوژی، زیرساخت‌ها و طرح‌های اقتصادی کشورهای توسعه یافته شکل گرفته است.

فناوری در واقع پیشرفت عمودی است. کلمه "تکنولوژی" اغلب برای اشاره به فناوری اطلاعات و استارت‌آپ‌های سیلیکون ولی استفاده می‌شود، اما به طور کلی، فناوری به معنی هرگونه روش جدید و بهتر برای انجام فرایندهاست.

جهانی‌سازی و تکنولوژی نیروهای جداگانه و مستقل هستند

از سال ۱۸۱۵ تا ۱۹۱۴، جهانی شدن و تکنولوژی به سرعت در حال پیشرفت بود.

از ۱۹۱۴ تا ۱۹۷۱، تکنولوژی به سرعت پیشرفت کرد، اما جهانی شدن سرعت آن را نداشت.

از سال ۱۹۷۱ تاکنون، پیشرفت، بیشتر ناشی از جهانی شدن بوده است و تنها فناوری‌های کامپیوتری و ارتباطات به طور چشمگیری بهبود یافتند.

تیل به سوال خودش اینگونه پاسخ می‌دهد که

"اکثر مردم تصور می‌کنند که آینده جهان به وسیله جهانی شدن تعریف می‌شود، اما حقیقت این است که تکنولوژی بیشتر مورد توجه است".

بدون فناوری، جهانی شدن منجر به فاجعه زیست محیطی خواهد شد؛ چون کشورهای در حال توسعه با استفاده از صنایع، آلودگی را در مقیاس جهانی افزایش می‌دهند، بدون فناوری، درگیری‌های بین‌المللی میان کشورهای که برای منابع طبیعی کمیاب مبارزه می‌کنند، افزایش می‌یابد. بدون فناوری، جهانی سازی پایدار نخواهد ماند.

تکنولوژی از استارت‌آپ‌ها به دست می‌آید

تکنولوژی معمولاً از استارت‌آپ‌ها به دست می‌آید، استارت‌آپ‌ها گروه‌های کوچکی از مردم هستند که مأموریتشان تغییر جهان است. حقیقت این است که استارت‌آپ چیز جدیدی نیست. در گذشته هم استارت‌آپ‌ها بودند و نقش اساسی در تاریخ ایفا کردند. به عنوان نمونه: بنیانگذاران آمریکا (ساکنین سیزده مستعمره آمریکای شمالی که در برابر پادشاهی بریتانیا مبارزه کرده و به ایجاد ایالات متحده آمریکا کمک کردند)، انجمن سلطنتی (قدیمی‌ترین و معتبرترین انجمن علمی در بریتانیا) و گروه هشت خائن (هشت نفری که گروه تحقیقاتی شاکلی، برنده جایزه نوبل فیزیک، را ترک کردند و ترانزیستورهای نیمه رسانا اختراع کردند و در نهایت دونفر از آنها پایه‌گذاران شرکت اینتل شدند). در حالی که بوروکراسی سازمان‌های بزرگ، نوآوری را به چالش می‌کشد، این استارت‌آپ‌ها هستند که دشواری‌های راه نوآوری را به جان می‌خرند و با مشکلات شغلی و مالی دست به گریبان می‌شوند تا سریعتر به نوآوری دست پیدا کنند. بنابراین، اندازه مطلوب استارت‌آپ، معمولاً یک گروه کوچک، متشکل از افرادی است که

می‌توانند ایده‌های فعلی را به چالش بکشند، کسب و کار را از ابتدا
بررسی کنند و به سرعت آن را بسازند.

فصل دوم

حباب تکنولوژی دهه ۹۰

فصل قبلی سوال معکوس را مطرح کردیم: "از نظر شما حقیقت مهمی که تنها عده کمی در مورد آن با شما موافق هستند، کدام است؟"

اگر این سوال به نظر مشکل می‌رسد و پاسخی به آن برایتان سخت است، عکس سؤال معکوس را امتحان کنید: «چه چیزی با وجود غلط بودن، بین مردم پذیرفته شده است؟»

به وجود آمدن حباب‌های قیمتی آن هم زمانی که اکثر مردم با چیز غلطی موافق هستند، مثال مناسبی است. اما همانطور که در بخش‌های زیر مشاهده خواهیم کرد، "درس‌هایی" که هر کس پس از انفجار حباب می‌آموزد، اغلب می‌تواند به همان اندازه اشتباه باشد.

شیفتگی تجارت الکترونیک

علاقه‌مندی به تجارت الکترونیک به مدت ۱۸ ماه جنون آمیز بود. چرا که همه مردم، روی ایده‌های اشتباه توافق داشتند. به عنوان مثال، اکثر مردم باور دارند که علت وجود شرکت‌ها، کسب درآمد است. اما در طول حباب تکنولوژی، سرمایه‌گذاران این حقیقت ساده را نادیده گرفتند و پول‌های خود را دست دادند. آنها فکر می‌کردند که فعالیتشان یک "سرمایه‌گذاری برای آینده" است. از آنجا که استارت‌آپ‌های موجود، فاقد سود و در بعضی موارد حتی فاقد درآمد بودند، سرمایه‌گذاران شاخص‌های ارزشی جدیدی مانند تعداد بازدیدکنندگان و "page views" معیاری که میزان بازدید از یک وب‌سایت را مشخص می‌کند) را ساختند. بسیاری از شرکت‌های "موفق" مدل‌های تجاری داشتند که بر اساس آن، هر چه رشد می‌کردند، پول بیشتری هم از دست می‌دادند. ناپایداری این کسب و کارها و ارزیابی‌های غیر معقول آنها واضح و بدیهی بود، اما در آن زمان همه معتقد بودند شرکت‌های فناوری هیچ گونه اشتباهی انجام نمی‌دهند و نتیجه حباب تکنولوژی این شد که

شاخص بازار بورس NASDAQ در اواسط ماه مارس سال ۲۰۰۰ به ۵،۰۴۸ رسید و یک ماه بعد به ۳،۳۲۱ کاهش یافت و سرانجام در اکتبر سال ۲۰۰۲ به ۱،۱۱۴ نزول کرد.

۴ درس "اشتباه" از حباب تجارت الکترونیک

زمانی که انفجار حباب تکنولوژی موجب رکود اقتصادی شد، مردم سعی کردند از این فاجعه درس بگیرند. آنها خوشبینی، جسارت و خطرپذیری شرکتهای تکنولوژی را سرزنش می‌کردند و متأسفانه درس‌های اشتباهی گرفتند که هنوز هم غالب‌اند، مانند:

گام‌های کوچک بردارید. گام‌های کوچک امن‌تر از قدم‌های بزرگ خوشبینانه است.

به جای پرورش ایده‌های جسورانه، تکرار و آزمایش کنید. آینده نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی است و استارت‌آپ‌ها باید برای پیشرفت "تکرار" و "آزمایش" انجام دهند.

تلاش برای ایجاد بازارهای جدید خطرناک است. بهتر است با بازارهای موجود و جاافتاده شروع کرد، بهبود محصولات رقبا هم روشی ایمن است.

محصول از فروش و بازاریابی مهمتر است. محصولات باید به اندازه‌ای خوب باشند که "خودشان فروش روند". محصولی که نیاز به فروش و بازاریابی داشته باشد نشان دهنده این است که به اندازه کافی خوب نیست.

پس از گذشت یک دهه، این باورها هنوز در دنیای استارت‌آپ‌ها، به شکل وسیعی پذیرفته شده‌اند. اما برخلاف این افکار، من فکر می‌کنم موارد زیر منطقی‌تر و به دور از درس‌های اشتباه است:

یک جهش پر انرژی، مهمتر از برداشتن گام‌های کوچک است.

داشتن یک طرح بد، بهتر از نداشتن هیچ برنامه‌ای است. (در فصل ۶ به طور کامل در مورد این موضوع صحبت می‌کنیم).

ورود به بازارهای رقابتی موجود، سود را از بین می‌برد. (در فصل ۳ و ۴ در مورد اینکه چرا رقابت بد و انحصار خوب است صحبت می‌کنیم)

فروش و بازاریابی به اندازه محصول مهم هستند. (فصل ۱۱ در مورد اهمیت فروش به این موضوع اشاره کردیم)

حباب تکنولوژی در دهه ۱۹۹۰ نشان داد زمانی که خرد جمعی مردم، ناکارآمد باشد چه اتفاقی می‌افتد و چطور آنها از انفجار حباب درس‌های اشتباه می‌گیرند. به یاد داشته باشید، پادزهر جنون جمعی، مخالف جمع عمل کردن نیست، بلکه داشتن تفکر مستقل است.

فصل سوم

همه شرکت های موفق، متفاوت هستند

سوال معکوسی که از استارت‌آپ‌ها می‌پرسند این است:

"شرکت ارزشمندی که هیچ‌کس آن را نمی‌سازد، چیست؟"

برای پاسخ دادن به این سوال در ابتدا به بررسی تعریف "شرکت با ارزش" و سپس درک تفاوت بین ایجاد ارزش و ارزش‌گذاری نیازمندیم.

از دیدگاه مالی، ایجاد ارزش توسط درآمد نشان داده می‌شود، در حالی که ارزش‌گذاری با سود نشان داده شده است.

صنعت هواپیمایی امریکا سالانه به میلیون‌ها مشتری سرویس می‌دهد و صدها میلیارد دلار ارزش (درآمد) ایجاد می‌کند. اما مقدار بسیار کمی از آن مبالغ تبدیل به سود می‌شود. در سال

۲۰۱۲، هر مشتری به طور متوسط مبلغ ۱۷۸ دلار برای بلیت یک طرفه پرداخت می‌کرد و خطوط هوایی در هر سفر ۳۷ سنت سود به دست می‌آوردند. در مقابل، در سال ۲۰۱۲، گوگل ارزش (درآمد) بسیار کمتر حدود ۵۰ میلیارد دلار کسب کرد. اما ۲۱ درصد از این درآمد به سود تبدیل شد - بیش از ۱۰۰ برابر حاشیه سود صنعت هواپیمایی آمریکا.

ساختن یک شرکت ارزشمند تنها نیاز به ساخت ارزش (به معنی کسب درآمد) ندارد بلکه نگهداری آن (سود) نیز مهم است.

رقابت کامل در برابر انحصار

صنعت هواپیمایی و گوگل نشان دهنده دو سر انتهایی طیف جذب ارزش (به معنی سود) هستند: رقابت کامل و انحصار.

رقابت کامل زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها محصولات مشابهی را به فروش می‌رسانند و بنابراین قدرت هیچ گونه قیمت‌گذاری را ندارند و قیمت توسط بازار عرضه و تقاضا تعیین می‌شود. این فرایند بازار موجب صفر شدن سود اقتصادی می‌شود، چون در این بازار رقابتی اگر حاشیه سود افزایش یابد، شرکت‌های جدید ظاهر و وارد این بازار می‌شوند، در نتیجه عرضه بیشتری رخ می‌دهد که موجب کاهش قیمت‌ها و از بین رفتن دوباره حاشیه سود می‌شود. یادتان باشد در بازار رقابت کامل این لوپ همیشه ادامه خواهد داشت.

در انحصار، شرایط برعکس است و در آن رقابت وجود ندارد. بنابراین یک انحصارگر می‌تواند قیمت‌ها و مقدار عرضه خود را برای به حداکثر رساندن سود تعیین کند.

مسلماً کلمه "انحصار" حاوی معنی سوء استفاده از قدرت بازار بر علیه رقبای و مشتریان است و من در این میکروکتاب از این نوع

انحصار طرفداری نمی‌کنم. در عوض "انحصار" را به صورت زیر تعریف می‌کنم:

"شرکتی که محصول آن به اندازه‌ای خوب است که جایگزینی برای آن وجود ندارد".

آمریکایی‌ها فضاها را رقابتی را تحسین می‌کنند و معتقدند که این بازارها یکی از ستون‌های سرمایه‌داری است. اما حقیقت این است که رقابت واقعاً مخالف سرمایه‌داری است. سرمایه‌داری به معنی تجمع سرمایه با ایجاد سود است. اما در رقابت کامل، تمام سود در رقابت از بین می‌رود.

برای ایجاد یک کسب و کار ارزشمند، از تولید کالایی که در رقابت شدید است، خودداری کنید. در عوض، یک محصول عالی تولید کنید که تبدیل به انحصار شود.

دروغ گفتن درباره انحصار

دیدن انحصار گاهی اوقات دشوار است، زیرا انحصاری بودن شرکت، تحقیق موشکافانه و حمله رقبا و قانون‌گذاران را در پی خواهد داشت، بنابراین شرکت‌ها دروغ می‌گویند تا وضعیت انحصاری خود را پنهان کنند. آنها این کار را به وسیله متحد شدن با رقبای خود و تشکیل یک بازار بزرگ انحصاری به جای چند بازار کوچک رقابتی انجام می‌دهند.

به عنوان مثال، گوگل در ماه مه ۲۰۱۴، ۶۸٪ از بازار جستجو را در اختیار داشت، و سپس بینگ و یاهو به ترتیب ۱۹ و ۱۰ درصد سهم داشتند. به نظر می‌رسد که این یک انحصار است، اما گوگل موقعیت خود را به جای یک موتور جستجو، به عنوان یک شرکت تبلیغاتی جهانی معرفی کرد. گردش مالی بازار موتور جستجو ایالات متحده ۱۷ میلیارد دلار است، اما این مبلغ برای بازار تبلیغات جهانی ۴۹۵ میلیارد دلار است. حتی اگر گوگل ۱۰۰٪ از بازار موتورهای جستجو در ایالات متحده را در اختیار داشته باشد، این تنها ۳,۴٪ از بازار تبلیغات جهانی خواهد بود.

بنابراین از نگاه قانون‌گذاران بی‌اعتماد، این یک انحصار به حساب نمی‌آید.

از سوی دیگر، شرکت‌هایی که انحصاری نیستند، برعکس عمل می‌کنند. آنها برای جذب سرمایه‌گذاران و کارکنان، موقعیت رقابتی خود را با تعریف بازارهای کوچک، و تظاهر به در دست داشتن بخش کوچکی از بازار، به طور اغراق آمیزی انحصاری جلوه می‌دهند.

به عنوان مثال مالک یک رستوران، ممکن است ادعا کند که یک بازار انحصاری در رستورانهای انگلیسی بخش پالوآلتوی کالیفرنیا دارد. اما آیا این یک تعریف درست از بازار است؟ وضعیت همه رستورانهای منطقه پالوآلتوی کالیفرنیا چگونه است؟ در مورد شهرهای نزدیک چطور؟ آیا مردم اصلا علاقه‌ای به خوردن غذاهای بریتانیایی دارند؟ شرکت‌های غیرانحصاری داستان‌هایی را درباره اینکه چگونه شرکتشان متفاوت از رقبا است، می‌سازند، اما در حقیقت این تفاوت‌ها کوچک و بی اهمیت هستند.

چرا انحصار خوب است

"در کسب و کار، پول چیز مهمی است یا همه چیز است." - پیتر تیل

انحصار خوب است یا بد؟ در یک جهان استاتیک بدون نوآوری، انحصار، تنها به معنی بالا بردن قیمت و خالی کردن جیب مشتریان است. با این حال، ما در یک جهان ثابت زندگی نمی‌کنیم. شرکت‌ها می‌توانند نیروهای قدرتمندی برای سودآوری و نوآوری باشند، اما اگر یک شرکت در رقابت بی‌رحمانه‌ای درگیر شود، تنها تمرکزش بر بقا است و نمی‌تواند سرمایه‌گذاری کند و یا در مورد آینده فکر کند. در مقابل انحصارگرها می‌توانند به اهداف بالاتر مثل مراقبت از کارکنان خود، انجام فعالیت‌های انسان دوستانه در جهان و سرمایه‌گذاری در نوآوری فکر کنند.

سود انحصار باعث ایجاد انگیزه قوی برای نوآوری می‌شود. سود انحصاری اپل از محصولاتش نتیجه ده‌ها نوآوری است. اپل می‌تواند از این سود استفاده کرده و در ساخت محصولات بهتر سرمایه‌گذاری کند. در نتیجه مشتریان کیفیت بالاتر و انتخاب‌های بیشتری به دست می‌آورند.

اگر شرکت‌های انحصاری، در نوآوری ناتوان باشند، خیلی زود شرکت دیگری جایگزین آنها خواهد شد. جایگاه IBM در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ از آن مایکروسافت شد که انحصار آن هم امروزه توسط موبایل‌های اپل و اندروید گوگل از بین رفته است.

حتی دولت‌ها نیز ارزش شرکت‌های انحصاری را می‌شناسد و از طریق اداره ثبت اختراعات به دنبال ایجاد انحصارهای جدید دیگری هستند.

فصل چهارم

ایدئولوژی رقابت

چرا از نظر مردم رقابت خوب است؟

اگر انحصار خوب است (به خاطر ایجاد محصولات نوآورانه و سود پایدار) و رقابت بد است (به دلیل تولید محصولات تکراری و بدون سود)، چرا فرهنگ ما رقابت را به عنوان شاخص مثبت در نظر می‌گیرد؟

ایدئولوژی رقابتی در نظام آموزشی زمانی آغاز شد که کودکان با برنامه درسی مشابه، آزمون‌های مشابه و روش‌های تدریس یکسان بدون در نظر گرفتن استعدادها، مجبور به رقابت برای دستیابی به نمره بالاتر و قبولی در دانشگاه‌ها شدند. در شرایطی که برای همه یکسان است آنها به مرور کاملاً شبیه هم می‌شوند.

رقابت در کالج ادامه می‌یابد و برای یافتن شغلی مناسب یا ادامه تحصیل در دانشگاه‌های حقوق و پزشکی مبارزه می‌کنند.

پیتر تیل در این رقابت‌های شدید نفر اول بود. پس از گذراندن موفق دوره کارشناسی در استنفورد، تیل در دانشکده‌ی حقوق استنفورد ثبت نام کرد، برای دانشجویان این دانشگاه پیدا کردن کار در دیوان عالی کشور، که موقعیتی معتبر و رویایی است، تضمین شده بود، اما او موفق نشد مدرک خود را دریافت کند. در نهایت حقوق را رها کرد و به تجارت پرداخت. او در تجارت بسیار موفق‌تر از وکالت بود، اما زمانی خودش را کشف کرد که دست از رقابت برداشت.

رقابت در کسب و کار

فرهنگ سرمایه‌داری هم افراد را به رقابت تشویق می‌کند و مانند دوران جنگ‌های صلیبی از کارمندان خود به نام نیرو یاد می‌کنند. نیروهای فروش، نیروهای مالی و... اما شرکت‌هایی که در رقابت

غرق می‌شوند اغلب تمرکز خود را به جای کسب و کار روی رقبای خود قرار می‌دهند.

گوگل و مایکروسافت به ترتیب در بازارهای جداگانه - یکی موتور جستجو و دیگری در سیستم عامل‌ها - قرار دارند. آنها شروع به رقابت با یکدیگر کردند و گوگل سیستم عامل کروم و مایکروسافت موتور جستجوی بینگ را راه‌اندازی کردند. در حالی که اپل از هر دوی آنها و به دور از بازار رقابتی که ساخته بودند، سهم بازار بیشتری به دست آورد و از آنها سبقت گرفت.

رقابت‌هایی که موجب دوری از نوآوری می‌شوند در همه جا دیده می‌شوند:

Square، Intuit و PayPal، قابلیت خواندن کارت‌های اعتباری توسط موبایل را ایجاد کردند، که ظاهراً هیچ تفاوتی با پوزهای فروشگاهی بی‌سیم ندارد.

در سال های ۱۹۹۰، Pets.com، PetStore.com و Petopia.com هر کدام خود را در شکست دادن دیگری غرق کردند و از جنبه های کاری خود که تجارت آنها را پایدار می کرد، غافل شدند.

لری الیسون از Oracle و تام سیل از Siebel Systems، چندین سال برای تخریب یکدیگر و جذب کارکنان تلاش کردند.

گاهی اوقات بهترین راه برای جلوگیری از رقابت، ایجاد اتحاد است. در سال ۱۹۹۹، پیترویل و مکس لوجین از پیپال در یک جنگ تمام عیار با ایلان ماسک و X.com درگیر شدند. بسیاری از کارکنان پیپال هفته های متوالی به صورت ۱۰۰ ساعته تلاش کردند تا محصول X.com را شکست دهند. اما در نهایت زمانی که هر دو تیم متوجه شدند که با خطری مشترک یعنی انفجار حباب فناوری مواجه شده اند، رقابت ها را کنار گذاشتند و مذاکراتی برای ادغام دو شرکت شروع کردند که به آنها کمک

کرد تا از انفجار تجارت الکترونیک نجات یابند و مهمتر آنکه از یک کسب و کار با ارزش بالا برخوردار شوند.

برخی از مبارزات اجتناب ناپذیر هستند. اگر شما باید مبارزه کنید، هیچ خط وسطی وجود ندارد، یا یک ضربه سخت وارد کنید و سریع پیروز شوید و یا دیگر مبارزه را شروع نکنید. میانه روی منجر به یک درگیری طولانی مدت می شود که منجر به درگیری ذهنی و از بین رفتن انرژی هر دو طرف می شود.

فصل پنجم

مزیت، آخرین محرک ارزش آینده و ماندگاری

توییت‌ر در اولین عرضه سهام عمومی در سال ۲۰۱۳، ۲۴ میلیارد دلار ارزش‌گذاری شد، بیش از ۱۲ برابر ارزش نیویورک تایمز، با وجودی که تایمز سودآور بود و توئیر هزینه‌بر، چرا؟ چون ارزش یک شرکت بستگی به جریان‌های نقدی آینده آن دارد، بازار معتقد است جریان‌های نقدی آینده توییت‌ر بسیار بزرگتر از تایمز خواهد بود.

بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی مانند توییت‌ر در کوتاه مدت هزینه بر هستند و ارزش آنها از جریان نقدی حداقل ۱۰ تا ۱۵ سال آینده به دست می‌آید. به دلیل اهمیت سودهای آینده، یک انحصار نه تنها باید رشد کند بلکه باید استمرار نیز داشته باشد.

رشد برای شرکت‌ها ارزشمند و مهم است اما دوام و پایداری این رشد تضمین شده نیست Zynga. موفقیت بزرگی در ارایه بازی Farmville به دست آورد اما نتوانست آن را حفظ کند Groupon بزرگ‌ترین و موفق‌ترین سایت تخفیف گروهی دنیا یکی از سریع‌ترین شرکت‌های در حال رشد در تاریخ بود اما در جذب مشتریان تازه ناتوان ماند.

۴ خصوصیت کالاهای انحصاری پایدار

اندازه‌گیری پایداری یک کالا چگونه است؟ مسلماً اندازه‌گیری رشد آسان است، اما اندازه‌گیری دوام بیشتر ذهنی است. در زیر ۴ ویژگی شرکت‌های با دوام ذکر شده است:

۱. فناوری اختصاصی و قانون ده برابر

تکنولوژی اختصاصی که کپی کردن آن دشوار است، مهم‌ترین مزیت ایجاد ثبات و پایداری است. به عنوان مثال، تقریباً کپی

کردن الگوریتم جستجو اختصاصی گوگل و سایر تکنولوژی‌ها، برای دیگران دشوار است، بنابراین نمی‌توانند موتور جستجوی بهتری ارائه کنند.

اما تکنولوژی اختصاصی باید چقدر بهتر باشد که رقابت را از بین ببرد؟ پیتل ادعا می‌کند:

"به عنوان یک قاعده کلی، تکنولوژی اختصاصی باید حداقل ۱۰ برابر بهتر از نزدیکترین جایگزین آن باشد تا منجر به یک مزیت انحصاری واقعی شود. اگر کمتر از این باشد ممکن است توسط شرکت‌های در حال پیشرفت جایگزین شود".

مزیت ۱۰ برابری، می‌تواند با اختراع چیزی کاملاً جدید که هیچ رقیبی نداشته باشد یا بهبود یک راه حل موجود، ایجاد شود.

به عنوان مثال:

سیستم پرداخت پی‌پال در مورد سرعت معاملات حداقل ۱۰ برابر بهتر از سیستم پرداخت eBay بود، به طوری که مشتریان به جای انتظار ۷ تا ۱۰ روزه برای دریافت وجه از ای‌بی، با پی‌پال از پرداخت فوری بهره‌مند می‌شدند.

آمازون فروشگاه آنلاین کتاب خود را با بهبود ۱۰ برابری در آیتم‌های موجود در فروشگاه راه‌اندازی کرد و در آن زمان بیش از ۱۰ برابر بزرگترین کتابفروشی دنیا، در آن کتاب وجود داشت.

قبل از iPad ، تبلت‌ها خیلی بد بودند و برای آنها به سختی بازار پیدا می‌شد. با این حال که آیفون اپل، یک نوآوری جدید نبود، اما با بهبود سخت افزار، نرم افزار، طراحی و عملکرد آن، به بهبود ۱۰ برابری دست یافت.

۲. اثرات شبکه‌ای

یک محصول با اثرات شبکه‌ای ارزشمندتر می‌شود، زیرا جمعیت بیشتری از مردم از آن استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، شبکه اجتماعی مانند فیسبوک ارزشمند است زیرا بیشتر دوستان و خانواده‌تان به آن پیوستند.

همانطور که در بخش بعدی خواهیم گفت، ایجاد یک انحصار نیاز به شروع در یک بازار کوچک و حاکمیت در آن را دارد. بنابراین محصولات با اثرات شبکه‌ای باید کوچک بوده و برای کاربران اولیه ارزشمند باشند. فیسبوک تنها با دانشجویان دانشگاه هاروارد آغاز شد، اما یک باره حجم عظیمی از دانشجویان هاروارد به آن پیوستند و فیسبوک به یک شبکه بسیار ارزشمند در محوطه دانشگاه تبدیل و مسیر خود را به سمت انحصار آغاز کرد.

۳. تجارت اسکیل پذیر (قابلیت رشد وسیع)

Scale پذیری و رشد یک کسب و کار نشان دهنده این است که چگونه در افزایش تولید، هزینه ثابت شرکت بین تعداد محصولات تولید شده تقسیم می‌شود و منجر به افزایش حاشیه سود می‌شود. در بازار نرم افزار، هزینه نهایی محصول نزدیک به صفر است، بنابراین کسب و کارهای نرم افزاری به خوبی می‌توانند رشد کنند. اما در مقابل، ایجاد انحصار و اسکیل کردن در کسب و کارهای خدماتی دشوار است زیرا هزینه‌های آنها به نسبت درآمد رشد می‌کنند و حاشیه سود ثابت می‌ماند. هنگام شروع یک کسب و کار، بررسی کنید که آیا پتانسیل صرفه جویی در هزینه‌ها و در نهایت اسکیل پذیری را دارید یا خیر.

۴. برندینگ

ایجاد یک برند و برندینگ قوی راهی مطمئن برای ایجاد انحصار است، به عنوان مثال، نوشابه‌های کپی شده زیادی در بازار وجود

دارند، اما فقط یک کوکاکولا وجود دارد و بازار در انحصار اوست یا اپل یک ابر برند قدرتمند را بر اساس تجربه مصرف کنندگان، محصولات زیبا و پتنت‌های ثبت شده ساخته است.

بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند نام تجاری اپل را با کپی کردن زیبایی محصولات و تکنیک‌های تبلیغاتی تقلید کنند. اما برند اپل بر روی ستون‌های محکم انحصاری ساخته شده است.

اپل در تکنولوژی اختصاصی خود در سخت افزار و نرم افزار منحصر به فرد و دارای مزیت ۱۰ برابری است. اپاستور اپل و توسعه دهنده‌های آن، اثرات شبکه‌ای را به خوبی نشان می‌دهند. توسعه دهندگان با توجه به پایگاه بزرگ مشتریان اپل، برنامه‌های خود را برای اپ استور می‌سازند و مشتریان به دلیل امکان انتخاب گسترده برنامه‌ها، محصولات اپل را خریداری می‌کنند. بنابراین توسعه بیشتر برای مشتریان ارزش بیشتری ایجاد می‌کند. همچنین اپل به خاطر مقدار تولید بالا و به کار بردن قدرت

قیمت‌گذاری در زنجیره تولید خود، از صرفه‌جویی هزینه‌های اسکیل کردن بهره مند است.

چگونگی ساخت یک انحصار

در حالی که هیچ دستورالعملی برای ساخت یک انحصار وجود ندارد، موفق‌ترین انحصارها از یک فرآیند دو مرحله‌ای آغاز می‌شوند:

شروع با حاکمیت بازار کوچک

اسکیل و رشد با گسترش در بازارهای مجاور

۱. با حاکمیت در یک بازار کوچک شروع کنید

ایجاد انحصار در یک بازار کوچک بسیار ساده‌تر از یک بازار بزرگ است. به دنبال یک گروه کوچک از مشتریانی باشید که به

شدت به یک محصول نیاز دارند. بازارهایی را جستجو کنید که در آن با رقبای کمی روبرو شوید. اغلب بازارهای اولیه آنقدر کوچک هستند که به نظر غیرقابل ورود و استفاده هستند.

پی‌پال برای اولین بار با تمرکز بر فروشندگان حرفه‌ای در eBay ، وارد بازار پرداخت الکترونیک شد. بازار فروشندگان حرفه‌ای کوچک بود و حجم کمی از مشتریان را شامل می‌شد اما آنها به شدت به این محصول نیاز داشتند و پی‌پال توانست یک انحصار ایجاد کند و به واسطه آن شروع به گسترش در بازارهای دیگر کند.

گاهی اوقات کارآفرینان تلاش می‌کنند تا وارد بازارهای بزرگ شوند، با این استدلال که برای موفقیت تنها به یک بخش کوچک از این بازار نیاز دارند. مثلاً می‌گویند به دست آوردن ۱٪ از بازار ۱۰۰ میلیارد دلاری برای تلفن‌های موبایل امکان‌پذیر است. درست است این فقط ۱٪ است و یک کسب و کار ۱ میلیارد

دلاری به ارمغان خواهد آورد. اما این استدلال به ندرت کار می کند چون:

ورود به بازارهای بزرگ و جذب مشتری کار ساده‌ای نیست. معمولاً رقابت بسیار زیاد است و جذب همان ۱٪ را هم غیر ممکن می‌کند. حتی اگر برنده ۱٪ باشید، رقابت بی‌رحمانه، حاشیه سودتان را از بین خواهد برد.

۲. اسکیل کردن با گسترش به بازارهای مجاور

پس با غلبه بر یک بازار کوچک، کار خود را به دقت به بازارهای مجاور گسترش دهید. زمانی که جف بزوس آمازون را آغاز کرد، می‌خواست فروشگاه خرده‌فروشی آنلاینی راه بیندازد که همه چیز می‌فروشد. اما او با کتاب شروع کرد که چندین مزیت داشت:

کتاب‌ها تقریباً یک اندازه و یک شکل بودند و به همین دلیل انبار و حمل آنها نسبت به سایر محصولات ساده‌تر بود.

آمازون می‌تواند با ایجاد امکان انتخاب گسترده بین کتاب‌های کمیاب، مزیت ایجاد کند. برای کتاب‌فروشی‌های فیزیکی این کار به صرفه نیست اما برای آمازون سودآور است چرا که او انبار فیزیکی ندارد. بنابراین اغلب مشتریان کتاب‌های نادر، که بازار محدودی هم بودند، بیشتر علاقه‌مند به استفاده از آمازون شدند.

پس از آن که آمازون بازار کتاب‌های آنلاین را تحت سلطه گرفت، به دقت در بازار سی‌دی، فیلم و نرم‌افزارها وارد شد. بازارهایی که مشابه به کتاب‌ها بودند - هنگامی که بازار آنها را هم بدست آورد، همچنان به اضافه کردن بخش‌های جدید ادامه داد تا زمانی که به خرده‌فروشی عظیمی که امروز هست، تبدیل شد.

مشخص کردن استراتژی و ترتیب ورود به بازارها یک مهارت مهم است که نیاز به نظم و انضباط دارد تا کار در زمان مناسب به بازارهای مناسب مجاور گسترش پیدا کند.

اختلال منجر به شکست می‌شود

نوآوری مخرب- Disruptive innovation - اصطلاحی است که توسط کلی کریستنسن در The Dilemma Innovator اختراع شده است، او پدیده‌ای را مطرح می‌کند که در آن یک تکنولوژی ارزان به بازار معرفی می‌شود و معمولاً هم شرکت‌های برتر آن را نادیده می‌گیرند. با گذشت زمان، تکنولوژی ارزان، به طور چشمگیری بهبود می‌یابد و محصولات فعلی بازار را از بین برده یا از آنها سبقت می‌گیرد. کامپیوترهای شخصی، کامپیوترهای بزرگ سازمانی را از بین بردند و در حال حاضر تلفن همراه ممکن است همان کار را با کامپیوترهای شخصی انجام دهد.

این روزها نوآوری مخرب از معنای اصلی کریستتسن دور شده است و تبدیل به یک کلمه کلیدی برای هر محصول جدید شده است که تهدیدی برای شرکت‌های معتبر به حساب می‌آید. این تفکر خطرناک است، زیرا به جای اجتناب از رقابت به آن دامن می‌زند. یادتان باشد تثبیت موقعیت یک محصول در رقابت، به ایجاد انحصار برای آن منجر نمی‌شود.

برای مثال پی‌پال هیچ یک از بازیگران بزرگ صنعت را به چالش نکشیده است. در عوض، روی گسترش بازار برای پرداخت آنلاین متمرکز شد و در آن تبدیل به رهبر شد. به عبارت دیگر سعی کنید وارد رقابت نشوید و با ایجاد یک محصول کاملاً جدید با مزیت ۱۰ برابری بازار خود را بسازید.

مزیت، آخرین محرک

"مزیت" محرک یک استراتژی تجاری است. اگر اولین محصول شما دارای مزیت رقابتی قوی باشد در بازار سهم قابل توجهی را

به خود اختصاص می‌دهد. اما این مزیت در صورتی که یک رقیب بتواند محصول شما را کپی کند، چندان مفید نیست.

پس بهترین راه این است که آخرین محرک در یک بازار باشید و آخرین پیشرفت بزرگ را ایجاد کنید. این ویژگی شما را قادر می‌سازد تا در رقابت‌ها بسیار خوب پیش بروید و از سود انحصاری بهره‌مند شوید. گوگل اولین موتور جستجو نبود و فیسبوک اولین شبکه اجتماعی نبود، اما هر دو به طور قابل توجهی محصول خود را با آخرین مزیت بهبود دادند.

فصل ششم

بلیت شانس و وجود ندارد

شانس یا مهارت؟

موفقیت در کسب و کار نتیجه شانس است یا مهارت؟ مالکوم گلادول نویسنده و روزنامه‌نگار مشهور کانادایی در کتاب خود (Outliers)، نقش شانس را مهم‌تر می‌داند و می‌گوید که موفقیت حاصل از "کنار هم گذاشتن فرصت‌های شکست خورده و مزایای مطلق کشف شده است." از یک طرف، بزرگانی چون وارن بافت، جف بزوس و بیل گیتس موفقیت خود را به شانس نسبت می‌دهند. اما اگر دقت کنیم متوجه می‌شویم کارآفرینانی هم مانند استیو جابز، جک دورزی و ایلان ماسک هستند که چندین شرکت با گردش مالی میلیارد دلاری ایجاد کرده اند و باور دارند که مهارت عامل موفقیت آنها بوده است! قطعاً اگر تنها شانس ملاک موفقیت بود آنها چنین شاهکارهایی نمی‌آفریدند.

دید روشن در مقابل دید کدر و خوش‌بینی در مقابل بدبینی

وقتی که نقش شانس و مهارت را در نظر می‌گیریم، شاید بد نباشد که جهان را به دو دسته تقسیم کنیم: کسانی که تفکر روشنی دارند و خوش‌بین هستند در مقابل کسانی که برنامه مشخصی ندارند و بدبینی هستند! اندیشمندانی که تفکر مشخصی دارند، معتقدند که آینده قابل کنترل و قابل پیش‌بینی است، در حالی که دسته دوم معتقدند که آینده تصادفی و غیر قابل پیش‌بینی است. افراد خوش‌بین به آینده‌ای بهتر اعتقاد دارند، در حالی که بدبینان از آنچه که آینده به ارمغان می‌آورد، می‌ترسند.

ترکیب این دیدگاه‌ها، مردم را به چهار دسته تقسیم کرده است:

۱. بدبینانی که تفکر روشنی ندارند، آنها معتقدند که آینده سیاه است و هیچ کاری در مورد آن نمی‌توان انجام داد. مردم اروپا از دهه

۱۹۷۰ در این دسته قرار گرفته‌اند، چرا که اقتصاد دچار رکود بوده و دولت‌ها در حل این مشکل ناتوان به نظر می‌رسیدند.

۲. بدبینانی که تفکر روشنی دارند بر این باورند که آینده سیاه است و برای رویارویی با آن باید سخت تلاش کرد. مردم چین در این دسته قرار می‌گیرند. با وجود رشد اقتصادی فعلی، دولت و مردم چین می‌ترسند که همه چیز بدتر شود. آنها در مورد پایداری اقتصاد نگران هستند؛ زیرا رشد سریع باعث افزایش هزینه‌های نیروی کار و منابع می‌شود و همچنین شرکت‌های صنعتی محیط زیست را در خطر قرار می‌دهد. چینی‌های سرمایه‌دار و وحشت‌زده، سعی می‌کنند پول خود را از کشور خارج کنند تا منطقه امنی برای خود داشته باشند.

۳. افراد خوش‌بینی که تفکر روشن دارند، بر این باورند که آینده بهتر خواهد بود، و بر این اساس برنامه‌ریزی و کار می‌کنند. دنیای غرب از قرن هجدهم تا دهه ۱۹۵۰، در این دسته قرار

گرفت، زیرا دانشمندان، مهندسان، پزشکان و بازرگانان معتقد بودند که می توانند جهان را به جای بهتری تبدیل کنند.

۴. افراد خوشبینی که تفکر روشنی ندارند، بر این باورند که آینده بهتر خواهد بود، اما نمی دانند چگونه! بنابراین برنامه‌ی خاصی برای آینده ندارند. آمریکا از دهه ۱۹۸۰، که مردم رشد اقتصادی را احساس کردند، در این دسته قرار گرفت.

آینده نیازمند افراد خوشبین با تفکر روشن است

در فرهنگ امروز، تفکر غالب متعلق به افراد خوشبینی است که طرح روشنی برای آینده ندارند و تصور می کنند که رشد و پیشرفت به صورت خودکار اتفاق می افتد. از آنجا که آنها مطمئن نیستند که آینده چگونه ساخته می شود، بنابراین به جای نوآوری، مشغول بهینه سازی وضع موجودند. آنها نقش شانس را بیش از حد پررنگ کرده و اهمیت برنامه ریزی را ناچیز می شمارند. از آنجا که نمی دانند کدام سرمایه گذاری صحیح و تلاش در چه

زمینه‌ای ارزش پیگیری دارد، از تنوع و گوناگونی طرفداری می‌کنند و می‌گویند نباید تمام تخم‌مرغ‌ها را در یک سبد گذاشت.

نوآوری و رشد هرگز به صورت خودکار رخ نداده است. برای اطمینان از ادامه روند رشد، مردم باید دوباره به تفکر خوش‌بینی همراه با برنامه‌ریزی بازگردند. آنها به برنامه‌ریزی صحیح نیاز دارند و باید برای آینده چشم انداز روشنی داشته باشند و برای شکل دادن به آن تلاش کنند.

فصل هفتم

پول را دنبال کنید!

قانون قدرت چیست؟

در سال ۱۹۰۶، ویلفردو پارتو اقتصاددان ایتالیایی مشاهده کرد که ۲۰٪ از مردم مالک ۸۰٪ از زمین‌های ایتالیا هستند. این الگوی توزیع شدیداً نابرابر، قانون قدرت است، این قانون درباره چگونگی تمرکز توانایی و مزیت‌ها در یک ناحیه نسبت به دیگر نواحی صحبت می‌کند. قوانین قدرت را می‌توان در طبیعت و جامعه به وفور یافت. به عنوان مثال:

بزرگترین زلزله، قدرتمندتر از چندین زلزله کوچکتر است.

بزرگترین شهرها جمعیت بیشتری نسبت به مجموع شهرها و روستاهای کوچکتر دارند.

کسب و کار انحصاری سود بیشتری نسبت به مجموع شرکت‌های رقابتی دارد.

قانون قدرت و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر

در سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر، قانون قدرت را می‌توان در یک مجموعه سرمایه‌گذاری مشاهده کرد که در آن معمولاً یک یا دو سرمایه‌گذاری موفق، سودآورتر از بقیه مجموعه هستند. در صندوق سرمایه‌گذاری VC تیل، فیسبک پول بیشتری را نسبت به تمام سرمایه‌گذاری‌های دیگر بازگرداند. همچنین در این مجموعه پالانیترا به عنوان دومین سرمایه‌گذاری موفق پس از فیسبک، بیشترین سود را به ارمغان آورد.

قانون قدرت در سرمایه‌گذاری‌های ریسک‌پذیر آمریکا، بیشتر قابل مشاهده است. سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر فقط ۰,۲٪ از تولید ناخالص داخلی (GDP) را تشکیل می‌دهند، اما شرکت‌های تحت

حمایت ۱۱٪ از مشاغل بخش خصوصی را تشکیل داده‌اند و درآمد آنها ۲۱٪ از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهند.

قانون قدرت در سرمایه‌گذاری خطرپذیر، دو قاعده غیرعادی را شامل می‌شود:

سود بالقوه تمام سرمایه‌گذاری‌های مخاطره آمیز باید به حدی باشد که امکان بازگشت کل سرمایه را در دوره سرمایه‌گذاری داشته باشند.

از آنجا امکان تحقق قاعده شماره ۱ به شدت کم است، هیچ قاعده دیگری وجود ندارد.

چرا قانون قدرت دشوار به نظر می‌رسد؟

علیرغم رواج قانون قدرت، اکثر مردم آن را نمی‌بینند. حتی سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر هم مفهوم آن را فراموش کرده و به جای آنکه روی چند نقطه که پتانسیل سوددهی دارند، تمرکز کنند سبد وسیعی از سرمایه‌گذاری‌های متنوع را انتخاب می‌کنند. چرا؟ به دلیل اینکه قانون قدرت تجربیات روزانه را منعکس نمی‌کند، آنها ماهیت واقعی خود را تا چندین سال بعد نشان نخواهند داد، بنابراین تا آن زمان همه شرکت‌ها به نظر بسیار شبیه به هم می‌رسند.

چگونه از قانون قدرت استفاده کنیم

کسانی که قوانین قدرت را درک می‌کنند، سرمایه‌گذاری متمرکز انجام می‌دهند. چون می‌دانند حداقل سوددهی یک سرمایه‌گذاری موفق می‌تواند برای کل پرتفو کافی باشد و همچنین این نکته را

هم می‌دانند که این استراتژی بهتر از تنوع در سرمایه‌گذاری است که فقط یک حد متوسط سود را تضمین می‌کند.

این روزها، بسیاری از مردم سراغ استارت‌آپ‌های تازه تاسیس می‌روند اما فردی که قوانین قدرت را درک می‌کند، در حقیقت برای سرمایه‌گذاری روی یک کسب و کار جدید مردد خواهد بود؛ زیرا مالکیت ۱٪ از بهترین شرکت‌ها، سودآوری و ارزش بیشتری نسبت به مالکیت ۱۰۰٪ یک شرکت تازه تاسیس خواهد داشت. اگر هدف، کسب پول است، تصمیم بهتر، سرمایه‌گذاری روی شرکتی است که به نظر می‌رسد در مسیر تبدیل شدن به سازمانی پربازده است.

کارآفرینانی که تصمیم می‌گیرند یک شرکت تأسیس کنند، باید قوانین قدرت را در کسب و کار خود دنبال کنند. مثلاً:

یک بازار بالقوه احتمالاً بهتر از مجموع بازارهای دیگر است.

یک استراتژی توزیع احتمالا بهتر از همه ترکیبات دیگر است.

بعضی از تصمیمات تجاری بسیار مهمتر از دیگران است.

حتی افرادی که مشاغل سنتی را دنبال می‌کنند هم باید قوانین قدرت را در نظر بگیرند. سیستم آموزشی روی داشتن یک برنامه درسی روتین تأکید می‌کند و دانشجویان را تشویق می‌کند تا مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه را به خوبی یاد بگیرند. اما رویکرد بهتر این است که به شدت روی یک استعداد خاص تمرکز کنند تا در آینده سودآور باشند.

فصل هشتم

رازها

۳ نوع اطلاعات وجود دارد:

قرارداد: حقایقی که به طور گسترده‌ای شناخته شده و درک آن آسان است.

رازها: حقیقتی که مبهم است و کشف آن سخت است.

معما: سوالاتی که حل آن غیرممکن است.

در جستجوی اطلاعات، دنبال کردن قراردادهای به ندرت منجر به اکتشافات جدید می‌شوند. دنبال کردن معماها نیز غیرممکن است زیرا هرگز برای آنها پاسخی پیدا نخواهد شد. در این میان تنها

رازها ارزشمند هستند چرا که برای آنها پاسخی وجود دارد و تعداد کمی از مردم درباره آنها می‌دانند.

سوال معکوس را به خاطر بیاورید: "حقیقت مهمی که تنها تعداد کمی از مردم به آن اعتقاد دارند، کدام است؟" و سوال استارت‌آپی: "تجارت با ارزشی که کسی به فکر ساختن آن نیست، کدام است؟" پاسخ این سوالها، همان اسراری است که باید کشف کرد. رازها تنها چیزهایی هستند که ارزش پیگیری دارند، البته اگر هنوز رازی در جهان باقی مانده باشد.

آیا رازی باقی مانده است؟ اندرو ویلز ریاضیدان بریتانیایی که ۹ سال برای اثبات آخرین قضیه فارما تلاش کرده است می‌گوید "بله" ویلز، قضیه‌ای که مدت ۳۵۸ سال حل نشده، باقی مانده بود را توانست حل کند. او قطعاً فردی باهوش بود، اما پس از ۹ سال تلاش و پشتکار همچنان به وجود رازها اعتقاد داشت.

در تجارت، این شرکت‌های بزرگ هستند که همیشه اسرار را کشف می‌کنند. به عنوان مثال، اجاره آپارتمان و خودرو در طول چندین سال انجام می‌شد و همه دیده بودند، اما استارت‌آپ‌هایی مانند Airbnb، Uber و Lyft اولین کسانی بودند که از ظرفیت کم این بازارها استفاده کردند و تجارت‌هایی با گردش مالی چندین بیلیون دلاری ساختند.

هنوز اسرار بسیاری باقی مانده است که تنها کسانی که به آنها ایمان دارند و در جستجوی آنها هستند، قادر به کشفشان خواهند بود.

۴ دلیل نادیده گرفتن رازها توسط مردم

بیشتر خواهی: از دوران کودکی، به ما به جای جهش‌های بزرگ، گام‌های کوچک و ساده آموزش داده می‌شود.

ریسک‌گریزی: اکثر مردم از شناکردن برخلاف مسیر آب
می‌ترسند و هنگامی که همگام با جمعیت حرکت می‌کنند، احساس
امنیت بیشتری دارند.

راحت‌طلبی: تمرکز بر چیزهای موجود راحت‌تر از تلاش برای
ساختن چیزهایی است که ممکن است سودآور نباشند.

جهانی‌شدن: مردم بر این باورند که در یک جهان پیوسته، حتماً
کسانی هوشمندتر و خلاق‌تر از آنها هستند که رازها را کشف
کنند.

برای کشف اسرار نیاز به تفکر معکوس است. جایی را نگاه کنید
که هیچ شخص دیگری نگاه نمی‌کند. ایده‌هایی را دنبال کنید که
مردم از دنبال کردن آنها می‌ترسند.

اگر رازی را کشف کردید، آن را پنهان نگه دارید تا بتوانید به عنوان یک مزیت از آن بهرهمند شوید. در تجارتهای بزرگ، رازها داخل سازمان کشف میشوند و برای افراد خارج از سازمان ناشناختهاند.

فصل نهم

مبانی

"قانون تیل"

"اشتباه در استارت‌آپ قابل جبران نیست".

هنگام راه‌اندازی یک شرکت، تصمیمات غلط گرفتن خیلی زود شروع می‌شود، مانند انتخاب شریک اشتباه یا استخدام افراد نامناسب، این تصمیمات به سادگی قابل جبران نیستند. بنیان‌گذاری یک کسب و کار، فرصتی منحصر به فرد برای ایجاد یک بنیان محکم است که شرکت را در سال‌های آینده هدایت خواهد کرد. تصمیمات بنیادی که در زیر فهرست شده‌اند، نیاز به دقت بسیار بالایی دارند، که به هر کدام به جزئیات خواهیم پرداخت:

انتخاب یک شریک

درک صحیح در مورد مالکیت

هماهنگی تیم

حقوق و برداشت

تخصیص سهام‌ها

۱. انتخاب یک شریک

انتخاب یک شریک مانند ازدواج و برهم زدن شراکت مانند طلاق است. هنگام انتخاب، توانایی‌های فنی و مهارت‌های تکمیلی اهمیت دارد، اما درک شما از یکدیگر و نحوه همکاری نیز به همان

اندازه مهم است. انتخاب شریکی که تا کنون با او کار نکرده‌اید،
مانند ازدواج کردن بعد از اولین قرار است.

۲. درک صحیح در مورد مالکیت

استارت‌آپ یک تلاش هماهنگ بین بنیانگذاران، مدیران، کارکنان،
سرمایه‌گذاران و اعضای هیئت مدیره است. وقتی نوع سهام این
افراد گوناگون است، منافعشان هم می‌توانند متفاوت باشد و در
نتیجه در تصمیم‌هایشان تاثیر بگذارد.

یکی از راه‌های اجتناب از ناهماهنگی منافع، تنها کار کردن است.
اما متأسفانه، کار کردن بدون تیم بی‌معنی است.

برای درک نحوی هم راستا کردن این منافع، باید سه نوع قدرت
شناخته شود: مالک، اداره‌کننده و ناظر

مالکیت: چه کسی به طور قانونی مالک شرکت است؟ (معمولا بنیانگذاران، کارمندان و سرمایه گذاران)

اداره کننده: چه کسی شرکت را هر روز اداره می‌کند؟ (معمولا مدیران و کارکنان، گاهی بنیانگذاران)

ناظر: چه کسی بر شرکت نظارت و کنترل دارد؟ (معمولا هیئت مدیره، بنیانگذار و سرمایه گذاران)

درک اینکه چه کسی دارای قدرت است، می‌تواند به شما کمک کند که بروز اختلافات را پیش‌بینی کنید. مثلا:

مدیران عامل شرکت‌های بزرگ معمولا برای نقش اداره کننده خود، بیشتر از مالکیت‌شان ارزش قائلند، بنابراین ممکن است ریسک کمتری را بپذیرند تا قدرت و موقعیت خود را در شرکت حفظ کنند.

علاقه‌مندی‌های بنیانگذاران، برای مثال در زمان فروش کسب و کار، ممکن است با سرمایه‌گذاران یا هیئت مدیره متفاوت باشد. اگر سرمایه‌گذاران یا هیئت مدیره قدرت اخراج بنیانگذاران را داشته باشند، این مسئله می‌تواند مشکل ساز باشد.

هنگام تشکیل هیئت مدیره، معمولاً هرچه تعداد اعضا کمتر باشد، بهتر است. هیئت مدیره ۳ نفره ایده‌آل است و ترجیحاً تعداد اعضا نباید بیشتر از ۵ نفر باشد. اعضای کمتر بهتر می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند و به اتفاق نظر برسند. اما از طرفی هم به سادگی می‌توانند یک بنیانگذار یا مدیرعامل را هنگام بروز درگیری کنار بگذارند. از سوی دیگر، هیئت مدیره‌های بزرگ بی‌اثر هستند زیرا در آنها دستیابی به اجماع دشوار است و مسئولیت نظارت هم بیش از حد پخش شده است.

۳. هماهنگی تیم

... "شما یا در اتوبوس ما هستید یا کنار خیابان ایستاده‌اید" - کن

کیسی

بحث دیگر ناهماهنگی در تعهد و تلاش است. در یک استارت‌آپ، هر عضو تیم باید تمام وقت متعهد باشد البته بخش حقوقی یا حسابداری می‌تواند استثنا باشد و برون سپاری شود اما اگر عضوی تعهد کافی نداشته باشد یا امتیازات ویژه‌ای برای خود قائل شود، با روح گروه در تعارض است.

از همکاری با مشاوران یا کارمندان نیمه وقت اجتناب کنید زیرا آنها به اندازه کارمندان تمام وقت، هدفمند و متعهد نیستند. حتی از کارمندان دورکار هم باید اجتناب شود، زیرا زمانی که تماس فیزیکی بین کارمندان برقرار نباشد احتمال بروز سوء تفاهم‌ها و ناهماهنگی‌ها زیاد است.

۴. حقوق و برداشت

مدیرعامل استارت‌آپ هرگز نباید بیش از ۱۵۰,۰۰۰ دلار در سال دستمزد دریافت کند، حقوق و دستمزد زیاد توانایی ریسک‌پذیری را کاهش می‌دهد و تمایل به حفظ وضعیت موجود را تقویت می‌کند.

حقوق کم مدیرعامل، سقف پاداش کارکنان را تعیین می‌کند و پاداش‌های نقدی، انجام برنامه‌های کوتاه مدت را نسبت به برنامه‌های بلند مدت تقویت می‌کند.

پاداش نقدی اختیاری است و از این رو پاداش نقدی امروزه به جای ایجاد ارزش آتی برای شرکت، برای جذب افراد به کار می‌رود.

۵. تخصیص سهام

بر خلاف پاداش نقدی، موفقیت آینده شرکت به سهام آن وابسته است، بنابراین سهام یک ابزار ارزشمند محسوب می‌شود. اما چگونه باید سهام میان کارکنان توزیع شود؟ پاسخ: بسیار با دقت.

توزیع سهام به طور یکسان در بین کارکنان ممکن است به نظر منطقی باشد، اما انجام آن، با توجه به مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و مشارکت‌های مختلف اعضای تیم مستبدانه و ناعادلانه است. با افزایش تعداد کارکنان، توزیع یکسان سهام حتی می‌تواند مستبدانه‌تر شود. ارزش سهام گرافیسیت فیسبوک در سال ۲۰۰۵ به ۲۰۰ میلیون دلار رسید، در حالی که حقوق یک مهندس با استعداد شرکت در سال ۲۰۱۰ ممکن است ۲ میلیون دلار باشد.

سعی کنید عادل باشید، اما همچنین توجه داشته باشید که اجرای کامل عدالت غیر ممکن است و از آنجا که عدالت در توزیع سهام غیرممکن است، جزئیات مربوط به تخصیص سهام‌ها را به

صورت راز حفظ کنید. شفافیت باعث ایجاد خشم و اختلال در تیم می‌شود.

فصل دهم

قوانین مافیا

فرهنگ

"هیچ شرکتی یک فرهنگ مشترک ندارد؛ بلکه هر شرکت خود یک فرهنگ است". - پیتر تیل

استارت‌آپ‌ها دوست دارند شرکت‌های خود را به عنوان مکان‌های هیجان‌انگیز با کارکنان فعال و مشتاق به نمایش بگذارند. دفاتر و صندلی‌های مخصوص بازی، میز پینگ‌پنگ و مبلمان شیک همراه با مزایایی چون غذای مجانی، کلاس‌های یوگا و ماساژ.

اما این شاخص‌های سطحی از فرهنگ است. مزایا یا دکور اداری، فرهنگ ایجاد نمی‌کنند. فرهنگ خوب شرکت زمانی ایجاد

می‌شود که تیم آن هماهنگ و متمرکز روی یک پروژه کار می‌کنند.

ماfiای پی‌پال

پس از فروش پی‌پال در سال ۲۰۰۲ به eBay به مبلغ ۱,۵ میلیارد دلار، بسیاری از کارمندان آن بعداً کسب و کارهایی با گردش‌های مالی میلیارد دلاری ایجاد کردند، از جمله:

ایلان ماسک SpaceX: و تسلا را تأسیس کرد.

رید هوفمن: با LinkedIn همکاری کرد.

استیو چن، چاد هری و جواد کریم: یوتیوب را تأسیس کردند.

جرمی استپلمن و راسل سیمونز Yelp: را تاسیس کردند.

دیوید کیسه: در پروژه Yammer شریک شد.

پیتر تیل: در پروژه Palantir شریک شد.

اعضای تیم پی‌پال قطعا با استعداد بودند. اما مهمتر از این، آنها یک تیم گره خورده با روابط پایدار بودند که پس از پی‌پال هم ادامه داشتند به همین دلیل، آنها را مافیای پی‌پال می‌نامیم.

چون وقت گرانبهاست، فقط باید با افرادی کار کنید که می‌توانید با آنها رابطه طولانی مدت داشته باشید. سرمایه‌گذاری در این روابط، در دهه‌های متوالی سودآور خواهد بود.

استخدام کارمندان مناسب

این سوال را از خودتان بپرسید که: چرا یک فرد با استعداد باید به شرکت شما بپیوندد؟ او گزینه‌های زیادی دارد و شرکت هایی مانند گوگل مزایای بالاتر و اعتبار بیشتری دارند.

پاسخ‌های بد عبارتند از:

فرصت به دست آوردن سهام ارزشمند

فرصت کار با افراد هوشمند

فرصت حل مشکلات چالش برانگیز

این پاسخ ها کاملاً اشتباه هستند، چرا که هر شرکتی همین ادعاها را خواهد داشت. پاسخ مناسب باید مختص شرکت شما باشد. همکار احتمالی شما باید:

مشتاقتان به کار خود ایمان داشته باشد و آن را قانع کننده و منحصر به فرد بداند و با فرهنگ تیم هماهنگ باشد.

سعی نکنید کارکنان را با مزایا جذب کنید. نه تنها در این مبارزه شکست می‌خورید، بلکه کارکنان اشتباه را هم جذب می‌کنید، کسانی که ارزش پاداش دارند، بیشتر به دنبال شانس همکاری با یک تیم خاص در یک پروژه بزرگ هستند.

هرگز استخدام را به افراد بیرون سازمان نسپارید. استخدام افراد مناسب، اصلی‌ترین فاکتور موفقیت در یک استارت‌آپ است.

ایجاد یک قبیله هم فکر

"از بیرون، هر کدام از افراد سازمان باید شبیه به هم دیده شوند"

- پیتر تیل

کارکنان استارت‌آپ باید در مورد کارشان متعصب باشند. از بیرون این تعصب باعث می‌شود که آنها مثل یک قبیله شبیه یکدیگر شوند.

از داخل، تیم‌های استارت‌آپ باید تا جایی که ممکن است همفکر باشند. در حالی که تنوع ممکن است بعدها برای شرکت سودمند باشد، اما در ابتدای راه اندازی، باید سریع پیش رفت و ارتباطات موثری برقرار کرد. داشتن دید مشترک نسبت به مسائل، در این زمینه کمک بسیاری می‌کند.

هر فرد، یک کار

پس از انتخاب اشخاص مناسب برای هیئت مدیره، گام بعدی کار تیمی است.

در هنگام راه‌اندازی یک استارت‌آپ، نقش کارکنان بطور نامحدود تعریف شده و دائماً در حال تغییر است اما زمانی که کارکنان مسئولیت مشترکی دارند، این امر می‌تواند موجب درگیری بین آنها شود.

در پی‌پال، تیل کار هر یک از کارکنان را به نحوی منحصر به فرد تعریف کرد که در مسئولیت‌های کارکنان همپوشانی اتفاق نیوفتد. این امر نه تنها مدیریت را ساده‌تر می‌کند، بلکه تعارض بین کارکنان را هم کاهش می‌دهد و امکان رشد روابط ارزشمند را در دراز مدت ایجاد می‌کند.

فصل یازدهم

آیا پس از ساختن چیزی، کسی آن را خواهد خرید؟

چرا مهندسين فروش و بازاریابی وجود دارند؟

استارت‌آپ‌های تکنولوژی به جای ایجاد فروش به سمت توسعه فنی حرکت می‌کنند. آنها بر این باورند یک محصول خوب به طور طبیعی بازار خود را پیدا می‌کند و اهمیت بازاریابی را نادیده می‌گیرند. چرا؟

به این دلیل که بسیاری از استارت‌آپ‌های فناوری توسط مهندسانی هدایت می‌شوند که فروش، بازاریابی و تبلیغات را به شکل سطحی، غیر منطقی و حتی متقلبانانه می‌شناسند.

مهندسان به شفافیت علاقه‌مند هستند و بازاریابی را کاری فریبنده و دغلکارانه می‌دانند که تلاش می‌کند ظاهر کالا را برای جذابیت، دستکاری کند.

مهندسان، کاربردپذیری را در نظر می‌گیرند و از دید آنها فروشندگان و توزیع کنندگان، واسطه‌هایی بی‌کفایت هستند.

مهندسان معتقدند فروش مانند ساخت یک محصول "کار واقعی" به حساب نمی‌آید. آنها متوجه نمی‌شوند که فروش کار بسیار سختی است.

مهندسان می‌خواهند یک محصول به اندازه‌ای خوب بسازند که "خودش جای خود را در بازار پیدا کند." اما تاریخ پر از نمونه‌های شکست خورده این تفکر است. تمرکز بر ایجاد یک محصول عالی در حالی که فروش، بازاریابی و توزیع، نادیده گرفته می‌شود، اشتباه است.

فروش پنهان است

در یک نگاه سطحی به کسب و کار شاید فروش از چشم پنهان بماند. بهترین فروشندگان به قدری خوب هستند که مخاطبان حتی متوجه کار آنها نمی‌شوند. بسیاری از عناوین شغلی مانند "پشتیبانی مشتریان" و "توسعه کسب و کار" به عمد نامگذاری شده‌اند تا این واقعیت را پنهان کنند که آنها موقعیت‌های فروش هستند.

بسیاری از مشاغل معمولاً به عنوان «فروشنده» حساب نمی‌شوند، مانند بانکداران، وکلا و سیاستمداران. در حالی که همه در حال فروش چیزی (معاملات، مشاوره و متقاعد کردن رای دهندگان) هستند حتی در محیط‌های علمی، معروف‌ترین استادان، تخصص خودشان را می‌فروشند.

طراحی سیستم فروش در کسب و کار

"اگر شما چیزی جدیدی اختراع کرده‌اید ولی راه موثری برای فروش آن در نظر نگرفته‌اید، شما یک کسب و کار بد دارید و دیگر اهمیتی ندارد که محصول شما چقدر عالی است." - پیتز تیل

فروش و توزیع بسیار حیاتی هستند و باید در کسب و کار شما وجود داشته باشند. در واقع، تنها فروش و توزیع عالی می‌توانند حتی با یک محصول متوسط، کسب و کاری انحصاری ایجاد کنند و برعکس آن امکان ندارد؛ به این معنی که یک محصول عالی بدون فروش و توزیع موفق نخواهد شد.

۲ معیار فروش و ۴ نوع فروش

اندازه‌گیری میزان اثربخشی فروش نیازمند دو شاخص کلیدی است:

ارزش طول عمر تجاری مشتری یا CLV: متوسط سود جمع شده از یک مشتری در طول رابطه تجاری است.

هزینه جذب مشتری یا CAC: هزینه به دست آوردن مشتری متوسط.

برای آنکه تلاش‌های فروش سودآور باشند، CLV باید بیشتر از CAC باشد. هنگامی که CLV بالاتر است، منابع بیشتری را می‌توان برای CAC مصرف کرد.

طبقه بندی فروش براساس اندازه، به ۴ دسته تقسیم می‌شود:

فروش سازمانی: اگر ارزش محصول شما ۱ میلیون دلار یا بیشتر است باید سراغ فروش سازمانی بروید چون نیاز به توجه زیادی دارد و توسعه روابط در آن زمان‌بر است.

نیاز به تیم فروش: اگر قیمت محصول شما ۱۰،۰۰۰ تا ۱۰۰،۰۰۰ دلار است باید توسط تیم فروش با اندازه‌ای متوسط فروش را انجام دهید.

بازاریابی و تبلیغات: اگر ارزش محصول شما بین ۱۰ تا ۱۰۰ دلار است، تبلیغاتی با قیمت پایین که تقاضای بالایی دارند، موثر است.

بازاریابی ویروسی: اگر قیمت محصول شما کمتر از ۱ دلار است، باید از بازاریابی ویروسی استفاده کنید، بازاریابی ویروسی معمولاً بین مشتریان به راحتی می‌چرخد و تبلیغ می‌شوند، مانند اشتانسیون‌ها یا محصولات که به رایگان در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد، در این بازاریابی کسی که روی اولین بازار مهم تسلط پیدا کند، محرک آخر خواهد بود.

مثال‌ها:

فروش سازمانی Space X و Palantir قراردادهای چند میلیون دلاری می‌بندند. در نتیجه، چرخه فروش آنها طولانی و بر اساس روابط است. مدیر عامل شرکت Palantir، الکس کارپ، ۲۵ روز در ماه را در جلسات با مشتریان و یافتن چشم اندازهای فروش صرف می‌کند.

تیم فروش Box:، یک کسب و کار ذخیره سازی است، آنها از یک تیم فروش برای یافتن مشتریان جدید سازمانی استفاده می‌کند.

بازاریابی و تبلیغات: در Warby Parker، ارزش عمر تجاری مشتری چند صد دلار است. عینک‌ها بسیار گران‌تر از آن هستند که به شکل "ویروسی" توزیع شوند، بنابراین تبلیغات یک راه موثر برای فروش این محصول است.

بازاریابی ویروسی: فیسبوک و پی‌پال، به دنبال گسترش شبکه مشتریان بودند، به این ترتیب، این شرکت‌ها روی سرعت بخشیدن به حلقه ویروسی تمرکز دارند. به عنوان مثال، پی‌پال به مردم برای ثبت نام دوستانشان از طریق آنها، پاداش ۲۰ دلاری پرداخت می‌کرد. این استراتژی منجر به رشد روزانه ۷٪ شد، هر ۱۰ روز پایگاه کاربران دو برابر افزایش می‌یافت. پنج ماه بعد، پی‌پال صدها هزار مشتری داشت و در آن نقطه درآمد هر یک از مشتریان از هزینه‌های جذب مشتری فراتر رفت.

توجه داشته باشید که هیچ دسته بندی در محدوده قیمت بین تیم فروش و بازاریابی و تبلیغات وجود ندارد. محصولات که تقریباً ۱۰۰۰ دلار قیمت دارند، معمولاً برای بازار انبوه، بسیار گران هستند، بنابراین بازاریابی و تبلیغات بیش از حد برای این محصولات ناکارآمد است. اما CLV آنها بسیار پایین است و بنابراین استخدام نیروی فروش شخصی برای آن سودآور است. محصولات در این محدوده قیمت ممکن است هیچ استراتژی توزیع خوبی نداشته باشند.

قانون قدرت در توزیع

بسیاری از استارت‌آپ‌ها اشتباه می‌کنند که همزمان کانال‌های توزیع زیادی را امتحان می‌کنند. در این روش تلاش‌های آنها کند گسترش می‌یابد و موثر واقع نمی‌شود.

قانون قدرت را که در بخش ۷ توضیح داده شد، به خاطر دارید؟ در توزیع، یک کانال احتمالاً فروش بیشتری را نسبت به مجموع کانال‌های دیگر ایجاد می‌کند. بنابراین استارت‌آپ‌ها باید تلاش‌های خود را برای یافتن یک کانال متمرکز کنند.

اگر یک استارت‌آپ کانال مناسبی را انتخاب کند، کسب و کارش خوب پیش خواهد رفت. اما اگر کانال‌های زیادی را امتحان کند، هیچ کدام کار نخواهند کرد.

همه چیز، فروش است

هنگام شروع یک شرکت، همه چیز فروش است:

استخدام کارمندان جدید برای فروش است.

جذب سرمایه‌گذاران و جمع‌آوری پول نوعی فروش است.

استراتژی (PR پوشش خبری سازمان) فروش یک داستان به رسانه است (که به نوبه خود می‌تواند به جذب کارکنان و سرمایه‌گذاران کمک کند)

برای موفقیت، هر گونه ملاحظه در مورد فروش باید از بین برود. فروش شاکله اصلی کسب و کار است. آن را بپذیرید.

فصل دوازدهم

انسان و ماشین

آیا کامپیوترها جایگزین انسان‌ها می‌شوند؟

"مردم برای مشاغل و منابع رقابت می‌کنند اما کامپیوترها برای هیچ کدام رقابت نمی‌کنند." - پیتر تیل

در طول چند دهه گذشته، کامپیوترها چنان قدرتمند شده‌اند که در فعالیت‌های خاصی که تصور می‌شد مختص انسان است از او پیشی گرفته‌اند.

در سال ۱۹۹۷، کامپیوتر دیپ بلو IBM ، گری کاپاراروف،
قهرمان شطرنج جهان را شکست داد.

امروزه ماشین‌های خودران گوگل در جاده‌ها هستند و ممکن است در آینده‌ای نزدیک جایگزین رانندگان خودرو و کامیون شوند.

مارک آندریسن سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر، می‌گوید "نرم افزارها در حال خوردن دنیا هستند" و نرم افزارهای کامپیوتری هر روز جنبه‌های بیشتری از زندگی ما را در کنترل خود می‌گیرند.

مردم از افزایش تکنولوژی می‌ترسند، زیرا ناکامی‌های شغلی را برای آنها یادآوری می‌کند که در تاریخ معاصر به خاطر جهانی شدن متحمل شدند، اما جهانی شدن و تکنولوژی اساساً با هم متفاوتند.

جهانی شدن منجر به جایگزینی نیروی انسانی می‌شود زیرا مردم در سراسر جهان برای شغل‌های مشابه و منابع طبیعی محدود به رقابت می‌پردازند.

تکنولوژی، در واقع مکمل انسان است، زیرا کامپیوترها و انسان‌ها در زمینه‌های متفاوتی توانایی دارند.

قدرت انسان در برابر قدرت کامپیوتر

انسانها در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده، خوب رفتار می‌کنند اما در پردازش داده‌های بزرگ به مشکل بر می‌خورند. کامپیوترها برعکس عمل می‌کنند؛ آنها در پردازش انبوهی از داده‌ها برتر هستند اما از گرفتن تصمیمات ساده عاجزند. انسانها و کامپیوترها مکمل یکدیگرند؛ هر کدام در چیزی قوی است که دیگری در آن ضعف دارد.

همچنین کامپیوترها با انسانها متفاوت هستند، زیرا آنها برای منابع رقابت نمی‌کنند. آنها تنها به برق نیاز دارند نه غذا و منابع طبیعی!

راه حل پی‌پال در پیوند انسان و کامپیوتر

تا ماه مه سال ۲۰۰۰، کسب و کار پی‌پال به سرعت در حال رشد بود، اما با مشکل روبه‌رو شد. مشکل این بود که پی‌پال هنوز زیان آور بود، زیرا هر ماه بیش از ۱۰ میلیون دلار برای تقلب‌هایی که در کارتهای اعتباری می‌شد از دست می‌داد.

مهندسان پی‌پال تلاش کردند تا یک راه حل نرم افزاری خودکار برای تشخیص تقلب بسازند. این راه حل مدت کوتاهی مفید بود اما بعد از چند ساعت کلاهبرداران تاکتیک خود را تغییر دادند تا از سد امنیتی عبور کنند.

فریب افراد تحلیل‌گر دشوارتر از فریب نرم افزار بود، اما پی‌پال در یک دقیقه صدها و حتی هزاران معامله را پردازش می‌کرد، کاری که برای انسان غیرممکن بود.

پی‌پال در نهایت یک رویکردی طراحی کرد که بین انسان و کامپیوتر پیوند ایجاد می‌کرد: کامپیوترها تمام معاملات جابجا شده را بررسی می‌کردند و تنها موارد مشکوک را برای بررسی به اپراتورهای انسانی ارسال می‌کردند. این سیستم به خوبی کار کرد و پی‌پال سودآور شد. پس از آن، FBI هم از این استراتژی پی‌پال برای کمک به تشخیص جرم‌های مالی استفاده کرد.

پس از موفقیت تکنولوژی تشخیص تقلب در پی‌پال، تیل، Palantir را تأسیس کرد که از تکنولوژی ترکیبی فناوری و انسان برای کمک به دولت‌ها و مقامات در مبارزه با تروریسم، تشخیص تقلب، رصد تجارت داخلی، نظارت بر شیوع بیماری‌ها و موارد دیگر استفاده می‌کند. اما همه این فعالیت‌ها هنوز به قضاوت و کار تحلیل‌گران انسانی، دادستان‌ها، دانشمندان و متخصصین امور مالی نیاز دارند.

جادوی تکنولوژی

در حوزه علوم کامپیوتر، جذابترین حوزه‌ها شامل یادگیری ماشین، بیگ دیتا و هوش مصنوعی است. در سال ۲۰۱۲ یک ابرکامپیوتر گوگل موفق به شناسایی یک گربه در عکس با دقت ۷۵٪ شد که موفقیت بسیار چشمگیری است اما اگر متوجه شوید که این کاری است که یک کودک چهار ساله می‌تواند به خوبی انجام دهد. حتما خنده‌تان می‌گیرد.

بزرگ‌داده‌ها هم برای بسیاری از شرکت‌ها جذاب است و از کامپیوترها برای یافتن الگو در حجم‌های بالای داده‌ها استفاده می‌کنند. اما داده‌های بزرگ محدودیت‌های زیادی دارد، چرا که کامپیوترها نمی‌دانند چگونه می‌توانند یافته‌های خود را تفسیر کنند.

ما اغلب با تکنیک‌های کامپیوتری چنان افسون می‌شویم که نیروی شگفت‌انگیز حاصل از پیوند انسان و کامپیوتر را نادیده می‌گیریم. در افکار عوام فناوری می‌تواند برخی از وظایف انسانی را انجام

دهد، اما ترکیب این دو با هم دست‌آوردهای بسیار بیشتری خواهد داشت.

فصل سیزدهم

سبز ببینید

چرا تکنولوژی پایدار شکست خورد

در حالی که حباب تکنولوژی در اوایل دهه ۲۰۰۰ فرو ریخت، حباب دیگری شروع به تشکیل کرد و با توجه به آلودگی در چین، گرمایش جهانی و مشکلات زیست محیطی، به نظر می‌رسید موضوع بزرگ بعدی، تکنولوژی پایدار باشد. در طول سال‌های بعد، سرمایه‌گذاران ۵۰ میلیارد دلار برای این تکنولوژی‌ها پرداخت کردند که نتیجه آن یک حباب بزرگ از تکنولوژی‌های سبز بود که در آن بسیاری از شرکت‌ها شکست خوردند. به طور مثال تنها در سال ۲۰۱۲، ۴۰ تولیدکننده نیروگاه‌های خورشیدی ناکام ماندند.

چرا تکنولوژی سبز شکست خورد؟ هر کسب و کار جدید، باید ۷ سوال مهم از خود بپرسد. پاسخ منطقی دادن به همه ۷ سوال برای موفقیت ضروری نیست، اما هر یک از اشتباهات ممکن است به طور بالقوه کشنده باشند. اکثر شرکتهای انرژی پاک هر یک از این سوالات را نادیده گرفتند.

۷ سوال برای کسب و کارهای جدید

سوال فنی: آیا پیشرفت فناوری شما سریع است؟

سوال زمانبندی: آیا اکنون زمان مناسبی برای شروع کسب و کار است؟

سوال انحصاری: آیا شما با ساخت یک انحصار در بازاری کوچک شروع می‌کنید؟

سوال جمعیت : آیا شما تیم مناسب دارید؟

سوال توزیع: آیا شما راهی برای فروش و توزیع محصول دارید؟

سوال پایداری: آیا کسب و کار شما برای ۱۰ تا ۲۰ سال آینده قابل دفاع است؟

سوال راز: آیا یک فرصت منحصر به فرد که از چشم دیگران پنهان است، در آن می بینید؟

۱. سوال فنی: آیا پیشرفت تکنولوژی شما سریع است؟

تکنولوژی برجسته باید منحصر به فرد و ۱۰ برابر بهتر از جایگزین های موجود باشد. تکنولوژی با مزیت ۱۰ برابر، برای مشتریان شفافتر است. پیشرفت های تدریجی و آرام برای

مشتریان به راحتی قابل مشاهده نیست و مزایای کافی برای جبران ریسک و هزینه‌های استارت‌آپ را فراهم نمی‌کنند.

تکنولوژی‌ها پاک، معمولاً تدریجی پیشرفت می‌کند و به ندرت حتی مزیت دو برابری دارند. شرکت Solyndra، که معروف‌ترین شکست تکنولوژی پاک را تجربه کرد، سلول‌های خورشیدی استوانه‌ای را تولید می‌کرد که در واقع بدتر از فناوری سلول‌های تخت موجود بود.

۲. سوال زمانبندی: اکنون زمان مناسب برای شروع کسب و کار است؟

بسیاری از مدیران اجرایی و سرمایه‌گذاران معتقد بودند که صنعت تکنولوژی پاک برای رشد سریع آمادگی دارد و در اواخر دهه ۱۹۷۰، این سرعت رشد بین صنعت تکنولوژی پاک و صنعت ریزپردازنده تقریباً مشابه است. اما این قیاس‌ها ناقص بودند. صنعت ریزپردازنده به دلیل افزایش قدرت محاسباتی، اوج

گرفت و در مقابل، بهره‌وری انرژی خورشیدی به آرامی بهبود یافت.

۳. سوال انحصاری: آیا شما با ساخت یک انحصار در بازاری کوچک شروع می‌کنید؟

در سال ۲۰۰۶ سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر، جان دوائر، سرسختانه مدافع بازار تکنولوژی پاک بود، و اشاره داشت که "گردش مالی بازارهای انرژی، تریلیون دلاری است." بسیاری از کارآفرینان هم از شنیدن این حجم عظیم هیجان‌زده شدند اما شرکت‌های تکنولوژی پاک موفق به پیدا کردن بازارهای کوچک برای انحصار نشدند و در عوض، آنها بدون داشتن مزیت ۱۰ برابری، که پایه ایجاد انحصار است، وارد بازارهای بزرگ شدند. نتیجه، رقابتی بی‌رحمانه و خونین بود.

۴. سوال گروه: آیا تیم خوبی دارید؟

بسیاری از شرکت های تکنولوژی پاک توسط تیم های غیر فنی اداره می شدند. این مدیران در جذب سرمایه و تأمین حمایت های دولتی خوب بودند اما مهارت های لازم برای ساخت محصولات قانع کننده را نداشتند.

در یکی از صندوق های سرمایه گذاری ، تیل از یک فرمول ساده برای ارزیابی شرکتهای تکنولوژی پاک استفاده کرد: هر شرکتی که بنیانگذاران آن برای مهمانی لباس رسمی می پوشیدند را، رد می کرد! کت و شلوار یک پرچم قرمز بود. تکنسین های واقعی تی شرت و شلوار جین می پوشند.

۵. پرسش توزیع: آیا شما راهی برای فروش و توزیع محصول دارید؟

از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲، بتر پلاس، در استارتاپ وسایل نقلیه الکتریکی، ۸۰۰ میلیون دلار برای ساخت بسته های باتری قابل تعویض و ایستگاه های شارژ اتومبیل های الکتریکی هزینه کرد.

آنها تنها ۱۰۰۰ ماشین را فروختند و بعد تجارتشان را جمع کردند. چرا؟

بتر پلاس سوال توزیع را نادیده گرفت. خرید اتومبیل‌های او برای مصرف‌کنندگان دشوار بود. مصرف‌کنندگان برای خرید یک خودروی بتر پلاس، با موانع زیادی مواجه بودند، آنها مجبور بودند:

مطمئن شوند که محل زندگیشان نزدیک محل شارژ باتری‌هاست.

باید برای اشتراک شارژ ثبت نام می‌کردند.

و پس از این مراحل، مشتریان باید یاد می‌گرفتند که چگونه باتری‌های اتومبیل خود را تعویض کنند!

بتر پلاس، بدون فروش و توزیع موثر موفق نشد و دارایی های خود را ۱۲ میلیون دلار در سال ۲۰۱۳ فروخت.

۶ پرسش پایداری: آیا کسب و کار برای ۱۰ تا ۲۰ سال آینده قابل دفاع است؟

تولید کنندگان باتری های خورشیدی همانطور که شروع به خروج از کسب و کار خود کردند، یک مجرم همیشگی را سرزنش می کردند: رقابت کمپانی های ارزان قیمت باتری های خورشیدی در چین.

آیا رقابت چین واقعا جای تعجب داشت؟ چین در حال حاضر یک نیروگاه تولیدی است که از مزایای نیروی کار ارزان برخوردار است. کسب و کارهای تکنولوژی پاک این سوال را نادیده گرفتند. آنها باید از خودشان می پرسیدند: "چطور در رقابت اجتناب ناپذیر با چین پیروز خواهیم شد؟"

۷. سوال راز: آیا یک فرصت منحصر به فرد که از چشم دیگران پنهان است، در این کار می‌بینید؟

شرکت‌های تکنولوژی پاک هم‌هی حقایق متعارف را در بر داشتند: نیاز به یک جهان پاک و اندازه گسترده بازار. در این راستا، حباب تکنولوژی پاک بسیار شبیه حباب تکنولوژی بود که در آن کسب و کارهای اینترنتی تنها بر این حقیقت متعارف که اینترنت رشد خواهد کرد، تکیه داشتند. بسیاری از شرکت‌ها ایده‌های مشابهی داشتند، که هیچ رازی در آن نبود. برای اینکه یک شرکت موفق شود، باید دارای مزیت رقابتی باشد و این مزیت از اسراری به دست می‌آید که "از چشم دیگران پنهان است."

فصل چهاردهم

پارادوکس بنیانگذار

چرخه شخصیت

به نظر می‌رسد بسیاری از بنیانگذاران دارای ویژگی‌های افراطی و متناقض هستند. به عنوان مثال، بنیانگذاران می‌توانند به طور همزمان از نظر نقدینگی ضعیف ولی از نظر سرمایه‌ای غنی باشند؛ خونگرم و کاریزماتیک باشند یا درون‌گرا و برون‌گرا باشند.

حالا این پرسش مطرح می‌شود که: بنیانگذاران، طبیعت غیرعادی دارند؟ و در واقع چه ویژگی‌هایی در یک بنیانگذار مهم است؟

شخصیت‌های افراطی بنیانگذاران ممکن است نتیجه واقع‌گرایی و درک آنها از این موضوع باشد که باید خودشان را تقویت کنند. در این چرخه بنیانگذار دارای ویژگی‌های شخصیتی غیرمعمول است که در مطبوعات برجسته می‌شود و توجه به این ویژگی‌ها باعث می‌شود او، آنها را تقویت کند.

به عنوان مثال، سر ریچارد برانسون، میلیاردر و بنیانگذار گروه ویرجین، ابتدا کسب و کار خود را در سن ۱۶ سالگی آغاز کرد و ویرجین رکوردز را در سن ۲۲ سالگی تأسیس کرد. او ذاتاً سرکش و غیرعادی است، اما در مکان‌های عمومی به نحوی رفتار میکرد که لقب‌هایی چون "پادشاه بی‌چون و چرای روابط عمومی" و "سلطان برندهای تجاری" را به دست آورد. آیا رفتارهای عجیب او شخصیت واقعی‌اش را منعکس می‌کنند، یا تاکتیک‌های محاسبه شده روابط عمومی‌اند؟ احتمالاً هر دو.

بنیانگذاران به عنوان پادشاهان

بازگشت استیو جابز به اپل نشان داد که نقش بنیانگذار بسیار حیاتی است. جابز در سال ۱۹۵۸ از شرکتی که تاسیس کرده بود، کنار رفت، او با دیدگاه منحصر به فردی که داشت به اپل بازگشت و شرکت را دوباره بازسازی کرد و به دوران اوج بازگرداند.

جابز کاریزماتیک بود، البته نیرومند و مستبد هم بود. در این راستا، بنیانگذاران اغلب در توانایی‌های خود برای تصمیم‌گیری، جذب وفاداری اطرافیان و برنامه‌ریزی، مانند پادشاهان هستند.

نکته مهم در تمام این موارد این است که ما باید در مقابل بنیان‌گذاری که عجیب و غریب به نظر می‌رسند، شکیبایی بیشتری داشته باشیم. احتمالاً تحمل آنها برای افراد سخت است اما قدرت فردی بنیان‌گذار را نادیده نگیرید. بنیان‌گذاران به خاطر کارهای خود مهم نیستند بلکه اهمیت آنها به خاطر این است که بهتر از همه افراد شرکت، کار می‌کنند.

چهار آینده احتمالی

نیک بوسترم، فیلسوف سوئدی ۴ الگو برای آینده بشریت ارائه کرده است:

فروپاشی مجدد: جایگزینی مجدد تمدن‌ها.

ثبات: پیشرفت یک روند ثابت دارد و آینده شبیه به حال حاضر خواهد بود.

انقراض: نابودی انسان، مثلاً از طریق جنگ جهانی هسته‌ای.

برخواستن: سرعت دادن به پیشرفت برای ایجاد یک جهان بهتر.

کدامیک از اینها محتمل‌تر است؟

تاریخ پر از نمونه‌هایی از فروپاشی تمدن‌های موفق است. اما تاریخ معاصر احتمالاً از این چرخه کامیابی و شکست مبتنی بر دانش و پیشرفت انباشته شده است.

احتمال انقراض، بیشتر از فروپاشی مجدد است. در حالی که تصورش هم ناخوشایند است، اما احتمال آن هست که سلاح‌های قوی، خرابی‌های بیشماری را به بار آورند.

ثبات هم ممکن است، به خصوص اگر مردم به جای تکنولوژی و نوآوری به دنبال بهبود روند حاضر باشند. اما ترکیبی از جهانی شدن و منابع محدود به احتمال زیاد کشورها را در مسیر رقابت و درگیری با هم، قرار می‌دهد که می‌تواند منجر به جنگ جهانی و انقراض شود.

از این رو، برخاستن تنها گزینه مثبت است. ما باید فناوری‌های جدید را برای ساخت آینده‌ای بهتر ایجاد کنیم. در بهترین حالت،

ممکن است حتی به آنچه تیل از آن به نام "یکتایی" یاد می‌کند، هم دست پیدا کنیم. جهانی که در آن تکنولوژی جدید چنان قدرتمند و تحول یافته است که فراتر از محدوده درک کنونی ماست.

نمی‌توانیم تنها فرض کنیم که آینده بهتر خواهد بود، بلکه باید برای ساخت آن تلاش کنیم و آینده بهتر را به یک واقعیت تبدیل کنیم. باید مرزهای پیشرفت را جا به جا کنیم و از هیچ، چیزی بسازیم. باید از صفر به یک حرکت کنیم.

پایان