

پیشگفتار

بعد از استقبال خوب شما از ترجمه کتاب «واقعی شدن» تصمیم گرفتم ترجمه کتاب بعدی را هم آغاز کنم. کتاب «صفر تا یک» نوشته کارآفرین موفق «پیتر تیل.»»



در این کتاب پیتر تیل مفهوم «فناوری» و «جهانی‌سازی» را توضیح می‌دهد. درباره «رقابت» و «انحصار» صحبت می‌کند و تأثیر آن‌ها را بر روی شرکت‌های نوپا (یا استارت‌آپ) بیان می‌کند و برای حضور در دنیای متشنج و پرتلاطم کسب و کار راهنمایی‌های سودمندی را بیان می‌کند.

درباره پیتر تیل:

پیتر تیل کارآفرین و سرمایه‌گذار است PayPal. را در سال ۱۹۹۸ بنیان‌گذاری و رهبری کرد و در سال ۲۰۰۲ سهام آن را عرضه عمومی کرد. در سال ۲۰۰۴ اولین سرمایه‌گذاری خارجی فیسبوک را انجام داد. او همچنین از اولین سرمایه‌گذاران لینکدین (linked-in) و یلپ (Yelp) و بسیاری استارت‌آپ‌های موفق است.

ترجمه این کتاب را آغاز کرده‌ام و به مرور قسمت‌های مهم آن را در اینجا انتشار خواهم داد. منتظر انتشار اولین بخش این کتاب در این سایت باشید و نظرهای ارزشمند خود را با من در میان بگذارید!

صفر تا یک

در کسب و کار هر لحظه فقط یکبار اتفاق می‌افتد. بیل گیتس آینده سیستم‌عامل نمی‌سازد. لری پیج و سرگئی برین آینده جستجوگر نخواهند ساخت و مارک زاکربرگ آینده شبکه اجتماعی ایجاد نمی‌کند. اگر کار آن‌ها را کپی می‌کنید، از آن‌ها چیزی نمی‌آموزید.

قطعاً کپی کردن یک الگو ساده‌تر از ساختن چیزی جدید است. انجام دادن چیزی که الان می‌شناسیمش، دنیا را از ۱ به ∞ می‌برد: افزودن به چیزهایی که می‌دانیم. ولی هر وقت چیز جدیدی می‌سازیم از ۰ به ۱ می‌رویم. آفریدن، یکتا است. همانطور که زمان آفریدن یکتا است و نتیجه آن چیزی تازه و غریب.

اگر روزی کسب و کارهای آمریکا از سرمایه‌گذاری بر روی کار سخت ایجاد چیزهای جدید دست بردارند، بی توجه به این که این روزها چه سود عظیمی دارند، همگی ورشکست خواهند شد.

اگر همه آنچه به دست می‌آوریم از خطوط کسب و کار دقیق قدیمی ما تأمین شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ متأسفانه به نظر می‌رسد پاسخ وحشتناک‌تر از بحران ۱۹۹۸ باشد. «بهترین راه»‌های این روزها به بن‌بست می‌رسد. بهترین راه، راه‌های جدیدی است که کسی آن‌ها را نپیموده است.

در دنیای دیوانسالاری‌های بزرگ دولتی و عمومی، به دنبال راه جدید گشتن مثل انتظار معجزه است. در واقعیت، اگر کسب و کار آمریکایی بخواهد موفق باشد، به صدها و هزاران معجزه نیاز داریم. ناامید کننده به نظر می‌رسد ولی هنوز می‌توان به یک چیز امید داشت: تمایز انسان از سایر گونه‌های حیوانات، توانایی انسان در خلق معجزات است. این معجزه‌ها را «فناوری» می‌نامیم.

فناوری معجزه است چون با کمک آن می‌توانیم کار بیشتری را با منابع کمتر انجام دهیم، توانایی‌های بنیادی ما را به سطوح بالاتر هدایت می‌کند. سایر جانداران از روی غریزه چیزهایی مثل آب‌بند یا کندو می‌سازند، ولی ما تنها گونه‌ای هستیم که می‌توانیم چیزهای تازه و شیوه‌های بهتر ساختن آن‌ها را اختراع کنیم.

انسان برای ساختن از یک کاتالوگ آسمانی که از پیش در نهادش آمده باشد چیزی انتخاب نمی‌کند؛ در عوض فناوری‌های جدید می‌آفریند. ما نقشه دنیا را بازنویسی می‌کنیم. این‌ها نوعی از حقایق است که به کلاس دومی‌ها می‌آموزیم، ولی این حقایق به سادگی از یاد می‌روند، در دنیایی که بسیاری از کارهایی که می‌کنیم تکرار کارهایی است که قبلاً انجام شده‌اند.

«صفر تا یک» درباره ساختن شرکت‌هایی است که چیزهای جدید می‌آفرینند. بر اساس چیزهایی است که مستقیماً از بنیان‌گذاری مشترک PayPal و Palantir و بعدها سرمایه‌گذاری در صدها استارت‌آپ مثل فیسبوک و SpaceX آموختم. ولی با این که متوجه الگوهای زیادی شدم که آن‌ها را بیان خواهم کرد، این کتاب هیچ فرمول موفقیتی را پیشنهاد نمی‌کند. پارادوکس آموزش کارآفرینی این است که الزاماً چینی فرمولی برای موفقیت وجود ندارد چون هر نوآوری یکتا است. هیچ کس نمی‌تواند در چند جمله برای نوآوری نسخه بپیچد. در واقع تنها نکته قدرتمندی که متوجه شدم این است که آدم‌های موفق ارزش‌ها را در جاهایی که کسی انتظار آن را ندارد پیدا می‌کنند و این که آن‌ها این کار را با تفکر درباره اصول کسب و کار انجام می‌دهند نه چنین فرمول‌هایی.

ریشه این کتاب در دوره‌ای آموزشی درباره استارت‌آپ‌ها است که در سال ۲۰۱۲ در دانشگاه استنفورد آموزش می‌دادم. دانشجویها می‌توانند در تخصص‌های اندکی بسیار ماهر شوند ولی بسیاری از آن‌ها هرگز یاد نمی‌گیرند که با این مهارت‌ها در دنیای بزرگ‌تر چه کار کنند. هدف اصلی من در برگزاری آن دوره کمک کردن به دانشجویهایم بود تا فراتر از آموزش‌های تخصصی دانشگاهی، آینده بزرگی را که باید بسازند، ببینند. یکی از آن دانشجویها Blake Masters جزوه دقیقی از آن کلاس‌ها تهیه کرد که فراتر از پردیس دانشگاه دست به دست می‌چرخید. در «صفر تا یک» با وی کار کردم تا یادداشت‌ها را برای مخاطبان بیشتری بازنگاری کنم. هیچ دلیلی وجود ندارد که آینده فقط در کالجی در استنفورد یا در سیلیکون ولی رقم بخورد.

فصل ۱: چالش آینده

وقتی با کسی برای استخدام مصاحبه می‌کنم، دوست دارم بپرسم: «چه حقیقت مهمی است که فقط عده‌ی کمی با شما بر سر آن توافق دارند؟» پرسش آسانی به نظر می‌آید چون رک و صریح است. با این حال پاسخ دادن به آن بسیار سخت است. از لحاظ فکری سخت است چون دانشی که هر کسی در مدرسه می‌آموزد بر اساس تعاریفی است که بر روی آن توافق جمعی وجود دارد. از لحاظ روانشناسی سخت است چون هر کسی که سعی کند پاسخی بدهد باید چیزی را بگوید که می‌داند محبوب و پسندیده نیست. افکار عالی بسیار کمیاب است ولی شهامت حتا از نبوغ هم کمیاب‌تر است.

اغلب اوقات پاسخ‌هایی شبیه این‌ها را می‌شنوم:

«سیستم آموزشی ما داغان است و باید به سرعت آن را اصلاح کرد.»

«خدا وجود ندارد.»

«آمریکا استثنائی است.»

این‌ها پاسخ‌های بدی‌اند. ممکن است جمله اول و دوم درست باشد، ولی همین الان هم خیلی‌ها با آن‌ها موافق‌اند. جمله سوم حمایت از یک طرف یک مباحثه آشنا است. پاسخ خوب پاسخی به این شکل است: «خیلی از مردم به الف اعتقاد دارند، ولی حقیقت بر خلاف الف است.» در انتهای این فصل من پاسخ خودم را بیان خواهم کرد.

ربط این پرسش مخالف‌خوان (چیزی که مخالف اعتقادات عموم مردم است.م) با آینده در چیست؟ کم‌ترین تعریف درباره آینده به طور ساده مجموعه‌ای از لحظات است که هنوز نرسیده‌اند. اما چیزی که آینده را متمایز و مهم می‌کند این نیست که هنوز اتفاق نیفتاده است بلکه این است که آینده زمانی است که دنیا متفاوت با امروز به نظر می‌رسد. با این تعریف، اگر در ۱۰۰ سال آینده چیزی در جامعه ما تغییر نکند، آینده ورای ۱۰۰ سال خواهد بود. اگر تغییرات در یک دهه بسیار زیاد باشد، آینده بسیار نزدیک و در دسترس خواهد بود.

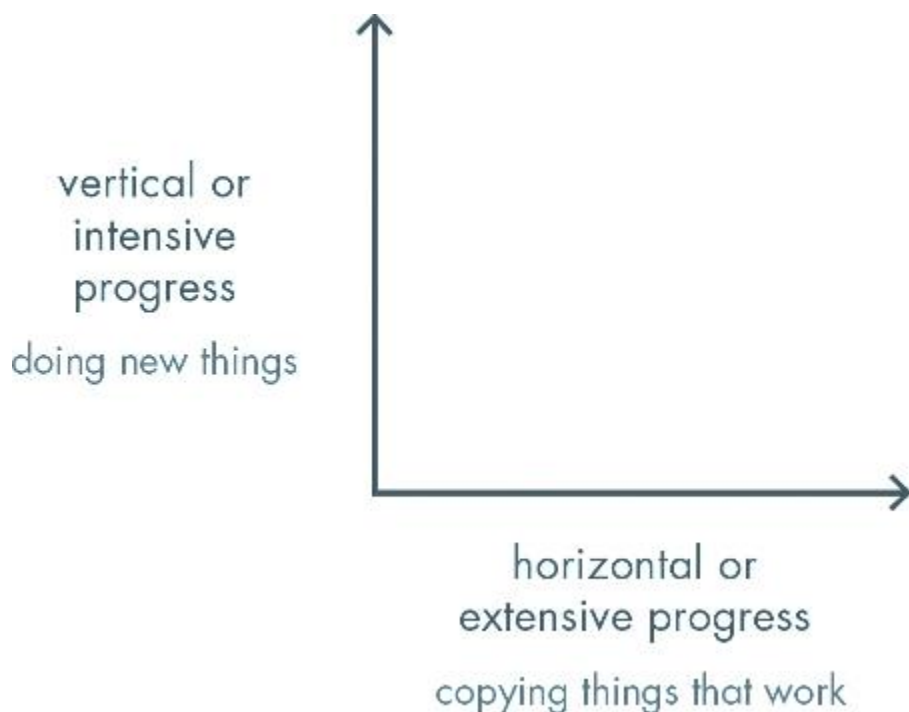
هیچ کس نمی‌تواند آینده را به دقت پیش‌بینی کند ولی دو چیز را می‌دانیم: آینده متفاوت خواهد بود و ریشه‌اش در دنیای امروز است. بسیاری از پاسخ‌ها به پرسش مخالف‌خوان شیوه‌های متفاوت نگرستن به زمان حال است. پاسخ‌های خوب دریچه‌هایی است که از آن به آینده می‌نگریم.

صفر تا یک: آینده‌ی پیشرفت

وقتی به آینده فکر می‌کنیم، امید به آینده‌ای پیشرفته داریم. این پیشرفت ممکن است به یکی از این دو صورت باشد:

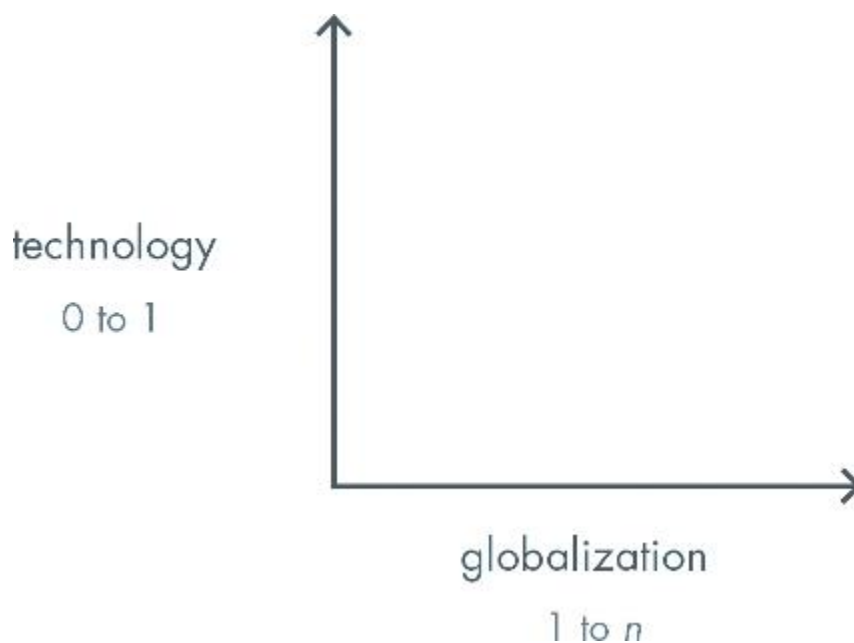
پیشرفت افقی یا توسعه‌ای به معنی کپی کردن چیزهایی که کار می‌کنند (رفتن از ۱ به ۱۰۰). تصور پیشرفت افقی بسیار ساده است چون همین الان هم می‌دانیم به چه شکل است.

پیشرفت عمودی یا شدید به معنی انجام دادن چیزهای جدید است (رفتن از ۰ به ۱). تصور پیشرفت عمودی سخت‌تر است چون لازمه آن انجام دادن کاری است که هیچ کس تا به حال انجام نداده است. اگر از روی یک ماشین تحریر ۱۰۰ تا بسازید پیشرفت افقی دارید. اگر از روی یک ماشین تحریر یک برنامه پردازش متن بسازید پیشرفت شما عمودی است.



در نگاه کلان، کلمه‌ای که پیشرفت افقی را بهتر بیان می‌کند «جهانی‌سازی» است: گرفتن چیزهایی که در جایی کار می‌کنند و بردن آن‌ها به همه جا. چین بهترین نمونه جهانی‌سازی است. برنامه ۲۰ ساله این کشور این است که به وضع فعلی آمریکا برسد. چینی‌ها آشکارا هر چیزی که در دنیای توسعه یافته کار کرده است را کپی می‌کنند: راه‌آهن‌های قرن نوزدهمی، سیستم‌های تهویه هوای قرن بیستمی و حتا کل شهرها را. در این میان آن‌ها از بعضی مراحل کار می‌پزند. مثلاً مستقیماً سراغ ارتباطات بی‌سیم می‌روند بدون ساختن خطوط زمینی. ولی آن‌ها عیناً کپی می‌کنند.

کلمه مناسب برای پیشرفت عمودی (۰ تا ۱) «فناوری» است. پیشرفت سریع «فناوری اطلاعات» در دهه‌های اخیر، سیلیکون‌ولی را پایتخت فناوری جهان کرده است. ولی هیچ دلیلی نیست که فناوری محدود به رایانه‌ها باشد. چیزی که به درستی فهمیده شده است این است که هر روش جدید و بهتر برای انجام کارها «فناوری» است.



از آن جایی که جهانی‌سازی و فناوری گونه‌های متفاوت پیشرفت‌اند، ممکن است همزمان هر دو گونه را داشت یا یکی یا هیچکدام. مثلاً ۱۸۱۵ تا ۱۹۱۴ دوره رشد سریع فناوری و جهانی‌سازی بود. بین جنگ جهانی اول تا سفر کسینجر به چین برای احیای روابط در ۱۹۷۱ دوره رشد سریع فناوری بود ولی خیلی جهانی‌سازی اتفاق نیفتاد. از ۱۹۷۱ ما شاهد رشد سریع جهانی‌سازی و توسعه اندک فناوری (غالباً محدود به IT) بودیم.

این دوره جهانی سازی تصور این که در دهه های آینده همگرایی و شباهت بیشتری را شاهد باشیم را ساده کرده است. حتی زبان روزمره پیشنهاد می کند که به نوعی از پایان تاریخ فناوریانه باور داشته باشیم: تقسیم دنیا به ملت های (اصطلاحاً) پیشرفته و در حال توسعه به این اشاره می کند که دنیای «پیشرفته» همین حالا هم به هر چیز دست یافتنی دست یافته است، و آن ملت های فقیرتر فقط لازم است خود را به آن ها برسانند.

ولی من فکر نمی کنم این صحیح باشد. پاسخ من به پرسش مخالف خوان این است که اغلب افراد فکر می کنند آینده ی دنیا را جهانی سازی تعریف می کند ولی حقیقت این است که فناوری بسیار مطرح تر است. بدون تغییر فناوریانه، اگر چین در دو دهه آینده تولید انرژی اش را دو برابر کند همان طور آلودگی هوایش هم دو برابر خواهد شد. اگر همه صدها میلیون خانوار هندی بخواهند به شیوه ای که آمریکایی ها در حال حاضر زندگی می کنند (با استفاده از ابزارهای رایج فعلی) زندگی بکنند، نتیجه اش یک فاجعه بزرگ محیطی است. توسعه شیوه های قدیمی خلق ثروت در سرتاسر دنیا نتیجه اش ویرانی است نه ثروتمند شدن. در دنیایی با منابع کمیاب، جهانی سازی بدون فناوری جدید، ناپایدار است.

فناوری جدید هیچگاه از ویژگی های خودکار تاریخ نبوده است. نیاکان ما در اجتماعاتی را کد با مجموع بده-بستان صفر زندگی می کردند که موفقیت معنایش تصرف داشته های دیگران بود. آن ها به ندرت منابع جدید ثروت را خلق می کردند، و در یک دوره طولانی هیچگاه نمی توانستند آنقدر ثروت خلق کنند که یک آدم معمولی را در برابر زندگی بسیار سخت محافظت کند. بعد از آن در طی ۱۰۰۰۰ سال پیشرفت نامتناوب از کشاورزی اولیه تا آسیاب های بادی سده های میانه و اسطراب های قرن شانزدهمی، از ظهور ماشین بخار در سال های ۱۷۶۰ تا حدود ۱۹۷۰، دنیا ناگهان پیشرفت فناوریانه بی رحمی را تجربه کرد. در نتیجه آن ما وارث جامعه ای ثروتمندتر شدیم که هیچ نسل گذشته ای حتماً نمی توانست آن را تصور کند. هیچ نسلی جز نسل والدین ما و پدربزرگ های ما. در انتهای سال های ۱۹۶۰ آن ها انتظار داشتند این پیشرفت ادامه پیدا کند.

آن ها به دنبال چهار روز کار در هفته، انرژی بسیار ارزان و گذراندن تعطیلات در ماه بودند. ولی این ها اتفاق نیفتاد. گوشی های هوشمندی که حواس ما را از اطراف پرت می کردند همچنین ذهن ما را از این حقیقت که دنیای اطراف ما به طرز غریبی کهنه و قدیمی است هم منحرف کردند: از میانه قرن

فقط رایانه‌ها و ارتباطات شدیداً پیشرفت کردند. معنی این حرف این نیست که والدین ما در تصور دنیایی بهتر در آینده اشتباه می‌کردند. اشتباه آن‌ها در این بود که فکر می‌کردند این اتفاق به صورت خودکار رخ خواهد داد. چالش امروز ما این است که درباره فناوری‌هایی که قرن ۲۱ ام را آرام‌تر و موفق‌تر از قرن ۲۰ ام می‌کنند، هم تخیل کنیم و هم آن‌ها را بسازیم.

تفکر استارت‌آپی

فناوری جدید از ماجراجویی‌های جدید می‌آید: استارت‌آپ‌ها. گروه‌های کوچکی از مردم در کنار هم با حس مسئولیت، از «پدران بنیان‌گذار» در سیاست، تا «انجمن سلطنتی» در علوم، تا «هشت خائن» فیرچایلد نیمه‌هادی» در کسب و کار، دنیا را جای بهتری کرده‌اند.

ساده‌ترین توصیف یک استارت‌آپ، توصیف سلبی است: توسعه چیزهای جدید در سازمان‌های بزرگ سخت، و از آن سخت‌تر انجام فردی آن است. سلسله مراتب اداری به کندی حرکت می‌کند و به بهانه محافظت در برابر ریسک، علاقمندی‌ها را از بین می‌برد. در اغلب سازمان‌های ناکارآمد، برای پیشبرد کارها و ارتقای شغلی، تظاهر به این که کاری انجام شده است به مراتب استراتژی بهتری است تا انجام دادن کار (اگر این تعریف منطبق با محل کار شما است، همین حالا آنجا را ترک کنید).

در سوی دیگر، یک نابغه تنها ممکن است یک کار ادبی یا هنری کلاسیک خلق کند ولی نمی‌تواند به تنهایی یک صنعت کامل را بسازد. استارت‌آپ‌ها بر روی این اصل عمل می‌کنند که باید با دیگران در کنار هم کار کنید تا کار به سرانجام برسد ولی در عین حال باید تا جایی که می‌توانید کوچک بمانید.

در یک تعریف ایجابی، استارت‌آپ بزرگ‌ترین گروه از مردمی است که می‌توانید آن‌ها را درباره طرح‌تان برای ساخت آینده‌ای متفاوت قانع کنید. بزرگ‌ترین قوت یک شرکت جدید، «فکر جدید» است. اندازه کوچک جای بیشتری برای فکر کردن باز می‌کند و در این موضوع حتی از چابکی مهم‌تر است. این کتاب درباره پرسش‌هایی است که برای موفقیت در یک کسب و کار جدید، باید پرسید و به آن‌ها پاسخ دهید. چیزی که در ادامه می‌آید یک راهنمای درسی یا ثبت دانش نیست بلکه تمرینی

است برای فکر کردن، چون این کاری است که یک استارت‌آپ باید انجام بدهد: درباره ایده‌های به دست آمده تحقیق و از پایه درباره کسب و کار تجدید نظر کند.

فصل ۲: جشن بگیریید انگار ۱۹۹۹ است

پاسخ مستقیم به پرسش مخالف‌خوان ما (چه حقیقت مهمی است که فقط عده‌ی کمی با شما بر سر آن توافق دارند؟) سخت است. آسان‌تر است که با یک مقدمه آغاز کنیم: همه مردم بر روی چه چیزی توافق دارند؟ نیچه قبل از اینکه دیوانه شود نوشت: «دیوانگی در افراد کم است. ولی در گروه‌ها، حزب‌ها، ملت‌ها و دوران‌ها، قانون است.» اگر می‌توانید یک باور عمومی متوهمانه را تشخیص بدهید، می‌توانید دروغ پنهان شده پشت آن را پیدا کنید: حقیقت مخالف‌خوان.

یک گزاره ابتدایی را در نظر بگیرید: شرکت‌ها وجود دارند تا پول در بیاورند نه این که از دست بدهند. این گزاره ممکن است برای هر آدم اهل فکر و منطق، بدیهی باشد. ولی برای خیلی‌ها در اواخر دهه ۹۰ بدیهی نبود. زمانی که هیچ‌کس از آن قدر بزرگ نبود که یک سرمایه‌گذاری برای آینده‌ای بزرگ‌تر و روشن‌تر توصیف نشود. خرد مرسوم «اقتصاد جدید»، تعداد نمایش صفحه را به عنوان معیاری معتبرتر، آینده‌نگران‌تر و تجاری‌تر از «سود» پذیرفته بود.

با نگاه به گذشته است که بی‌منطق بودن و غلط بودن اعتقادات مرسوم خود را نشان می‌دهد. هر وقت که یکی از این اعتقادات فرو بریزد، آن اعتقاد قدیمی را «حباب» می‌نامیم. وقتی یک حباب می‌ترکد، اعوجاج به وجود آمده از آن حباب از بین نمی‌رود. جنون اینترنت در دهه ۹۰ بزرگ‌ترین حباب بعد از فروپاشی بزرگ در ۱۹۲۹ است و درس‌هایی که بعد از آن آموختیم تقریباً تمام تفکرات درباره فناوری در حال حاضر را تعریف و تحریف می‌کند. گام نخست در تفکر واضح، پرسش از چیزهایی است که فکر می‌کنیم از گذشته می‌دانیم.

تاریخ مختصر دهه نود

دهه ۹۰ تصویر خوبی دارد. تمایل داریم آن را دهه‌ای موفق و خوشبینانه به یاد بیاوریم که اتفاق افتاد و انتهای آن ترکیدن و انفجار اینترنت بود. ولی خیلی از آن سال‌ها به اندازه‌ای که فکر می‌کنیم شاد و سرخوشانه نبود. ما دوست داریم زمینه‌ای که باعث ۱۸ ماه جنون دات کام در انتهای دهه نود شد را فراموش کنیم.

دهه نود با سرخوشی ناشی از فروپاشی دیوار برلین در نوامبر ۸۹ آغاز شد. اما این شادی دیری نپایید. در میانه دهه ۹۰، ایالات متحده در بحران اقتصادی بود. در اصل رکود اقتصادی در مارس ۱۹۹۱ تمام شده بود ولی دوره نقاهت آن به کندی می‌گذشت و بی‌کاری تا جولای ۹۲ همچنان افزایش می‌یافت. تولید هیچ‌گاه کاملاً به وضع سابق برنگشت. انتقال به اقتصاد خدماتی طولانی و عذاب‌آور بود.

از ۱۹۹۲ تا انتهای ۱۹۹۴ دوره بیماری عمومی بود. تصاویر سربازان آمریکایی کشته شده در موگادیشو در شبکه‌های خبری تکرار می‌شد. نگرانی درباره «جهانی شدن» و رقابت‌پذیری ایالات متحده، با جریان اشتغال به سمت مکزیکو تشدید می‌شد. بدبینی رایج، رییس جمهور وقت بوش (رییس جمهور ۴۱ ام آمریکا) را از محل کارش بیرون انداخت و باعث شد «راس پروت» در سال ۹۲ ۲۰٪ رأی بیاورد (اتفاقی که از زمان تئودور روزولت در ۱۹۱۲ برای هیچ‌کاندیدای سومی رخ نداده بود) و جذابیت‌های فرهنگی‌ای که نیروانا، گرانج و هرئوئین بازتاب می‌دادند، هر چیزی بودند جز «امید» و «اطمینان».

سیلیکون ولی هم تنبل شده بود. به نظر می‌رسید که ژاپن جنگ نیمه‌رساناها را می‌برد. اینترنت هنوز راه نیفتاده بود. بخشی از آن به این دلیل بود که استفاده تجاری از آن، تا اواخر ۹۲ به تعویق افتاده بود که دلیل آن هم این بود که مرورگر اینترنتی کاربرپسندی وجود نداشت. این توضیح می‌دهد که چرا وقتی در سال ۱۹۸۵ به دانشگاه استنفورد وارد شدم اقتصاد رشته محبوبی بود و نه علوم رایانه. برای بیشتر آدم‌های دانشگاه، بخش فنی غیر متعارف یا حتی محدود بود.

اینترنت همه این‌ها را تغییر داد. مرورگر «موزائیک» به طور رسمی در نوامبر ۱۹۹۳ منتشر شد و به مردم عادی راهی برای آنلاین شدن داد. موزائیک شد نت‌اسکیپ و مرورگر «نویگیتور» را در اواخر ۱۹۹۴ منتشر کرد. پذیرش «نویگیتور» بسیار سریع بود، به گونه‌ای که سهم ۲۰ درصدی‌اش از بازار مرورگرهای اینترنتی در ژانویه ۱۹۹۵ در کمتر از ۱۲ ماه به ۸۰ درصد رسید. این موضوع باعث شد که «نت‌اسکیپ» در آگوست ۱۹۹۵ سهامش را عمومی کند در حالی که هنوز حتی سود ده هم نبود. در پنج ماه ارزش هر سهم نت‌اسکیپ از ۲۸ دلار به ۱۷۴ دلار رسید. سایر شرکت‌های اینترنتی نیز روزهای پر رونقی داشتند. یاهو در آپریل ۹۶ با ارزش ۸۴۸ میلیون دلار سهامی عام شد. آمازون در می ۹۷ با ارزش ۴۳۸ میلیون دلار سهامی عام شد. در بهار ۹۸ سهام هر کدام از این

کمپانی‌ها بیشتر از ۴ برابر شدند. شکاکان در عایدات و درآمدهای شرکت‌های اینترنتی که چند برابر بیشتر از هر شرکت غیر اینترنتی بود تشکیک می‌کردند. بسیار ساده می‌شد نتیجه‌گیری کرد که بازار دیوانه شده بود.

این نتیجه‌گیری قابل فهم ولی نابجا بود. در دسامبر ۹۶ (بیش از ۳ سال قبل از ترکیدن واقعی حباب)، «آلن گرین‌اسپن» مدیر «فدرال رزرو» هشدار داد که «وفور بی‌عقلی» ممکن است «بی دلیل ارزش دارایی‌ها را تشدید کند.» سرمایه‌گذاران فناوری به وفور وجود داشتند ولی آن قدرها هم بی عقل نبودند. این نکته که در آن زمان کارها در بقیه دنیا هم به خوبی پیش نمی‌رفت، بسیار ساده فراموش می‌شود.

بحران اقتصادی شرق آسیا در جولای ۱۹۹۷ رخ داد. سرمایه‌داری دولتی و بدهی فراوان خارجی اقتصاد تایلند، اندونزی و کره جنوبی را به زانو در آورد. در ادامه بحران روبل در آگوست ۹۸، وقتی که کسری مزن مالی روسیه را فلج کرده بود، ارزش پول ملی را کاهش داده و دولت را در بازپرداخت بدهی‌هایش ناتوان کرد. جامعه‌ای با ۱۰۰۰۰ بمب هسته‌ای و بدون هیچ پولی باعث افزایش عصبانیت سرمایه‌گذاران آمریکایی شده بود. میانگین صنعتی بورس «داو جونز» در چند روز بیشتر از ۱۰ درصد سقوط کرد.

مردم حق داشتند نگران باشند. بحران روبل زنجیره‌ای از واکنش‌ها را راه انداخت که Long-Term Capital Management (مدیریت طولانی مدت سرمایه)، یکی از بزرگ‌ترین صندوق‌های تأمین‌ی آمریکا را فروپاشید LTCM. در نیمه دوم ۱۹۹۸ ۶/۴ میلیارد دلار را از دست داد و زمانی که «فدرال رزرو» با کمک مالی بزرگ مداخله کرد و نرخ بهره را کاهش داد تا از یک بحران نظام‌مند جلوگیری کند، هنوز بیشتر از ۱۰۰ میلیارد دلار تعهدات داشت.

وضع اروپا هم بهتر نبود. یورو در ژانویه ۱۹۹۹ راه افتاد تا تردید و بی‌علاقگی را افزایش دهد. در روز نخست معاملات، با نرخ برابری ۱۹/۱ دلار آغاز کرد اما در طول دو سال به ۹۸/۰ دلار سقوط کرد. در میانه سال ۲۰۰۰، بانک‌های مرکزی کشورهای G۷ مجبور شدند با مداخله‌ای چندین میلیارد دلاری آن را سر پا نگه دارند.

بنابراین پشت صحنه دوره کوتاه مدت جنون دات کام که در سپتامبر ۱۹۹۸ شروع شد، دنیایی بود که به نظر می‌رسید در آن هیچ چیزی کار نمی‌کند. اقتصاد قدیمی نمی‌توانست چالش‌های جهانی‌سازی را اداره کند. اگر قرار بود آینده‌ی بهتری داشته باشیم، چیزی لازم بود که کار کند، کاری کارستان. با اثبات غیر مستقیم، اقتصاد جدید اینترنتی، تنها راه به سوی آینده بود.

دوران جنون: سپتامبر ۱۹۹۸ تا مارس ۲۰۰۰

جنون دات کام شدید ولی کوتاه بود. ۱۸ ماه دیوانگی از سپتامبر ۱۹۹۸ تا مارس ۲۰۰۰. این دوران، تب طلا در سیلیکون ولی بود: پول همه جا بود، فراوانی و برکت بود، اغلب آدم‌های معمولی به دنبال آن بودند. هر هفته، دوجین از استارت‌آپ‌ها برای مهمانی‌های عرضه مجلل رقابت می‌کردند. (مهمانی‌های موفقیت خیلی نادر بودند.) میلیونرهای کاغذی شام‌های هزار دلاری ترتیب می‌دادند و هزینه آن را از سهام استارت‌آپشان پرداخت می‌کردند. حتا گاهی اوقات این روش جواب می‌داد. مردم دسته دسته کارهای با دستمزد بالا را رها می‌کردند و به دنبال پیدا کردن و پیوستن به استارت‌آپ‌ها بودند. یک فارغ‌التحصیل ۴۰ ساله را می‌شناختم که در ۱۹۹۹ همزمان شش شرکت را می‌گرداند. (معمولاً عجیب بود که فارغ‌التحصیل ۴۰ ساله باشی. معمولاً راه‌انداختن نیم دوجین شرکت همزمان دیوانگی محسوب می‌شد. ولی در اواخر دهه ۹۰ مردم اعتقاد داشتند که این یک ترکیب برنده است.) هر کسی باید می‌دانست که جنون دوام نخواهد آورد. به نظر می‌رسید که «موفق»ترین شرکت‌ها از نوعی از مدل ضد کسب و کار استقبال می‌کردند که همزمان با رشد پول را از دست می‌دادند. اما سرزنش آدم‌ها برای رقصیدن وقتی که موسیقی نواخته می‌شد سخت بود. وقتی که «COM.» به اسمی می‌چسبید و در یک شب ارزش افراد را دو برابر می‌کرد، بی‌عقلی تبدیل می‌شد به عقلانیت.

DOT-COM BOOM



جنون پی پال

در اواخر ۱۹۹۹ وقتی که پی پال را می گرداندم از دیوانگی هایم می ترسیدم چون به شرکتان ایمان نداشتیم، ولی مثل بقیه آدم های سیلیکون ولی آمادگی بی اعتقادی به هر چیزی را داشتیم. به هر طرف که نگاه می کردم، مردم با بی تفاوتی هراس انگیزی مشغول افتتاح یا بازگشایی شرکت بودند. یکی از آشنایانم می گفت که چطور برای اولین عرضه سهام در اتاقش برنامه می ریخت در حالی که هنوز شرکت را راه نیانداخته بود و اصلاً گمان نمی کرد که کارش عجیب است. در چنین محیطی، عاقلانه رفتار کردن غیر منطقی به نظر می رسید.

حداقل پی پال رسالت مناسبی داشت. از آن هایی که شکاکان بعد از ترکیدن حساب آن را به عنوان «عالی» توصیف می کردند: ما می خواستیم یک واحد پول جدید اینترنتی بسازیم که جایگزین دلار آمریکا شود. اولین محصول ما اجازه می داد آدم ها از یک پالم پایلوت به یکدیگر پول انتقال بدهند. با این حال هیچکس از آن محصول استفاده نکرد به جز روزنامه نگارانی که آن را یکی از ده ایده فاجعه

سال ۱۹۹۹ قلمداد کردند. پالم پایلوت در آن زمان هنوز خیلی غریب بود ولی ایمیل کاملاً جا افتاده بود، بنابراین تصمیم گرفتیم که راهی خلق کنیم برای ارسال و دریافت پول از طریق ایمیل.

در پاییز ۹۹ محصول پرداخت ایمیلی ما به خوبی کار می‌کرد. هر کسی می‌توانست وارد وبسایت ما بشود و به آسانی پول انتقال بدهد. ولی ما به اندازه کافی مشتری نداشتیم، رشدمان کند بود و مخارج زیادی روی دست ما بود. برای این که چرخ پی‌پال بچرخد، ما باید تعداد زیادی (حداقل یک میلیون) کاربر می‌داشتیم. تبلیغات با توجه به هزینه‌هایش، بسیار ناکارآمد بود. در حال از دست دادن معامله‌های در پیش رو با بانک‌های بزرگ بودیم. بنابراین تصمیم گرفتیم به افراد برای ثبت نام پول پرداخت کنیم.

به مشتری‌های جدید برای عضویت ۱۰ دلار می‌دادیم و برای هر کاربر جدیدی که معرفی می‌کردند ۱۰ دلار دیگر می‌پرداختیم. این کار باعث رشد نمایی و به دست آوردن صدها هزار کاربر جدید شد. در اصل این راهکار به دست آوردن کاربر به خودی خود ناپایدار بود. وقتی به مردم پول می‌دهید تا مشتری شما باشند، رشدتان نمایی است ولی رشد نمایی یعنی رشد نمایی در ساختار هزینه‌ها. هزینه کردن‌های دیوانه‌وار در آن زمان در سیلیکون ولی عادی بود. ولی ما فکر می‌کردیم هزینه‌های بسیار زیاد ما عاقلانه بود: با به دست آوردن تعداد زیادی کاربر و گرفتن هزینه ناچیزی روی هر تراکنش، پی‌پال مسیر آشکاری به سمت سوددهی می‌پیمود.

می‌دانستیم که برای رسیدن به این هدف به سرمایه بیشتری نیاز داریم. همچنین می‌دانستیم که حساب در حال ترکیدن است. از آنجایی که توقع نداشتیم سرمایه‌گذاران به ما برای بقا در زمان فروپاشی ایمان داشته باشند، بسیار سریع عمل کردیم و تا جایی که توانستیم سرمایه‌مان را افزایش دادیم. در ۱۶ فوریه سال ۲۰۰۰ وال استریت ژورنال داستانی از رشد ویروسی ما نوشت و پیشنهاد کرد که پی‌پال ۵۰۰ میلیون دلار می‌ارزد. وقتی ما در ماه بعد به سرمایه ۱۰۰ میلیون دلاری رسیدیم، سرمایه‌گذار اصلی ما این تخمین تقریبی روزنامه را به عنوان یک ارزیابی معتبر تلقی کرد. (بقیه سرمایه‌گذاران حتی بیشتر عجله داشتند. یک شرکت کره‌ای ۵ میلیون دلار برای ما فرستاد بدون این که با ما معامله کرده باشد یا سندی را امضا کرده باشیم. وقتی من سعی کردم پول را برگردانم، آن‌ها به من نمی‌گفتند پول را به کجا باید برگردانم.) دوره تأمین مالی در مارس ۲۰۰۰،

زمانی را که لازم داشتیم تا پی پال به موفقیت برسد، در اختیار ما گذاشت. به محض این که ما معامله را تمام کردیم، حساب ترکید.

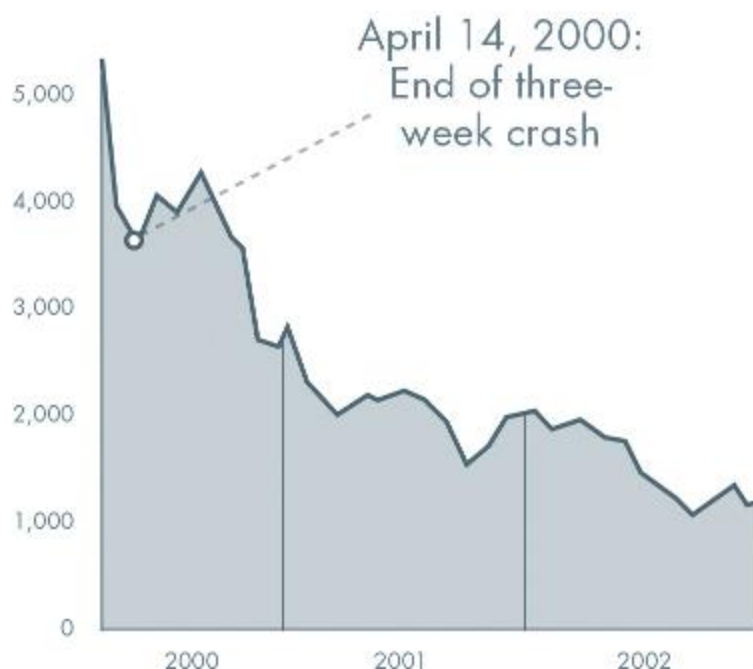
درس‌هایی که آموختیم

چون آن‌ها می‌گویند مهمانی ۲۰۰۰ دو تا صفر تمام شده شده است!
زمان آن گذشته است
پس امشب می‌خواهم جوری مهمانی بگیرم که انگار ۱۹۹۹ است!
ترانه‌ای از PRINCE

بورس نزدک (NASDAQ) در میانه مارس ۲۰۰۰ به نقطه اوج خود ۵۰۴۸ رسید و پس از آن در میانه آپریل به ۳۳۲۱ سقوط کرد. وقتی که در اکتبر ۲۰۰۲ به پایین‌ترین ارزش خود ۱۱۱۴ رسید، کشور مدت‌ها درگیر چیزی بود که فروپاشی بازار نامیده می‌شد. تلقی عمومی این بود که این فروپاشی بازار نوعی قضاوت الهی در برابر خوش‌بینی فناورانه دهه ۹۰ بود. نام دوران برکت و فراوانی به دوران طمع دیوانه‌وار تغییر کرد و اعلام شد که این دوران تمام شده است.

همه آموختند که با آینده به شکل «اساساً نامعین» رفتار کنند و این که هر کسی که به جای برنامه‌های چند ماهه، برنامه‌های چند ساله داشت را به عنوان افراطی طرد کنند. جهانی‌سازی به اسم امید برای آینده، جای فناوری را گرفت. از آنجا که دهه ۹۰ و مهاجرت «از آجرها به کلیک‌ها» آن طوری که امید می‌رفت عمل نکرد، سرمایه‌گذارها دوباره به سمت «آجرها» (صنعت ساخت و ساز) و [BRICها](#) (جهانی‌سازی) برگشتند. نتیجه یک حساب دیگر بود، این بار نوبت معاملات املاک بود.

DOT-COM BUST



کارآفرینانی که در سیلیکون ولی گیر افتاده بودند بعد از ترکیدن دات کام چهار درس بزرگ فرا گرفتند که امروزه هم راهنمای تفکر کسب و کار است:

۱- گام به گام پیش برو

نگاه‌های بزرگ حباب را باد کردند، پس نباید در آن‌ها زیاده‌روی کرد. هر کسی که ادعا می‌کند می‌تواند کاری بزرگ انجام دهد مظنون است و هر کسی که می‌خواهد دنیا را عوض کند باید بیشتر فروتن باشد. گام‌های کوچک رو به جلو تنها راه امن به سوی آینده است.

۲- کوچک و منعطف باش

همه شرکت‌ها باید کوچک باشند. این کوچک بودن اسم رمز «برنامه‌ریزی نشده» است. شما نباید بدانید که کسب و کارتان قرار است چه کار کند. برنامه‌ریزی سرکش و غیر منعطف است. در عوض باید چیزهای مختلف را بیازمایید و تکرار کنید و با کارآفرینی جوری رفتار کنید که گویی تجربه‌ای است که به هیچ‌خدایی ایمان ندارد.

۳- در رقابت بهتر عمل کن

سعی نکنید یک بازار را پیش از موعد بسازید. تنها راهی که بدانید کسب و کاری واقعی دارید، آغاز

کردن با مشتری‌هایی است که در حال حاضر وجود دارند. با این کار شما باید شرکت‌تان را با محصولی قابل تمایز از محصولی که رقبای موفق عرضه کرده‌اند، ارتقا دهید.

۴- بر روی محصول تمرکز کنید نه بر روی فروش

اگر محصولتان نیاز به تبلیغات یا فروشنده دارد تا بفروشد، به اندازه کافی خوب نیست: تاکید اولیه فناوری بر روی توسعه محصول است، نه توزیع آن. در دوران حباب، تبلیغات، آشکارا دور ریختن پول بود، بنابراین تنها راه پایدار رشد، رشد ویروسی است.

این درس‌ها در دنیای استارت‌آپ‌ها تبدیل به عقاید جزمی شدند و آنهایی که از این عقاید بی‌اعتنا می‌گذرند گویی آن بلای موجهی که در سقوط سهمگین سال ۲۰۰۰ بر سر فناوری نازل شد را فرا می‌خوانند. ولی هنوز اصول متضاد این‌ها احتمالاً درست‌ترند:

۱- بهتر است بر روی جسارت ریسک کرد تا بر روی پیش پا افتادگی.

۲- یک برنامه بد بهتر از بی برنامه بودن است.

۳- بازارهای رقابتی سود را نابود می‌کنند.

۴- فروش به اندازه خود محصول مهم است.

درست است که حبابی در دنیای فناوری اتفاق افتاد. اواخر دهه ۹۰ زمان غرور بود: مردم به رفتن از صفر به یک ایمان داشتند. تعداد بسیار کمی از استارت‌آپ‌ها واقعاً به آنجا رسیدند و بسیاری هم از حد حرف زدن درباره آن فراتر نرفتند. ولی مردم فهمیدند که ما راه چاره‌ای نداریم جز این که راه‌هایی بیابیم تا با «کمتر» کار «بیشتر»ی انجام دهیم. ارتفاع بازار در مارس ۲۰۰۰ مطمئناً قله دیوانگی بود. چیزی که کمتر واضح است ولی اهمیت آن بیشتر است، این است که این قله همچنین قله آشکار شدن بود. مردم به آینده دور دست نگاه می‌کردند و می‌دیدند که چقدر فناوری‌های با ارزش لازم داریم تا با امنیت به آنجا برسیم و درباره خودشان و توانایی خلق آن فناوری‌ها داوری می‌کردند.

ما هنوز هم به فناوری‌های جدید نیاز داریم و ممکن است حتی به کمی غرور و فراوانی مشابه سال ۱۹۹۹ برای رسیدن به آن‌ها نیاز داریم. برای ساختن نسل بعدی شرکت‌ها، ما باید اصول اعتقادی ساخته شده بعد از فروپاشی را رها کنیم. معنی این حرف این نیست که ایده‌های مخالف آن به

صورت خودکار درست هستند: نمی‌توان با رد کردن متعصبانه آن اصول از دیوانگی توده‌ها پرید. در عوض از خودتان بپرسید: چقدر شناخت ما از کسب و کار، شکل گرفته از واکنش‌های اشتباه به اشتباه‌های گذشته است؟ بزرگ‌ترین ساز مخالف زدن، مخالفت با توده‌ها نیست، فکر کردن به خودتان است.

فصل ۳: همه شرکت‌های شاد متفاوتند

نسخه کسب و کاری پرسش مخالف‌خوان ما این است: چه شرکت ارزشمندی است که هنوز هیچ‌کس آن را نساخته است؟ این پرسش سخت‌تر از چیزی است که به نظر می‌رسد، زیرا یک شرکت می‌تواند ارزش‌های فراوانی خلق کند بی آن که خودش خیلی ارزشمند باشد. خلق ارزش به تنهایی کافی نیست. لازم است بخشی از ارزش خلق شده به دست شما برسد.

معنی این حرف این است که حتا کسب و کارهای بسیار بزرگ هم ممکن است کسب و کارهای بدی باشند. برای مثال، شرکت‌های هواپیمایی آمریکابه میلیون‌ها مسافر خدمات می‌دهند و صدها میلیارد دلار در سال ارزش خلق می‌کنند. ولی در سال ۲۰۱۲، وقتی که میانگین هزینه هر سفر با هواپیما ۱۷۸ دلار بود، هواپیمایی‌ها از هر سفر هر مسافر فقط ۳۷ سنت به دست آوردند. آن‌ها را با گوگل مقایسه کنید که ارزش کمتری خلق می‌کند ولی بسیار بیشتر به دست می‌آورد. گوگل در سال ۲۰۱۲ پنجاه میلیارد دلار به دست آورده است (در برابر ۱۶۰ میلیارد دلار هواپیمایی‌ها) ولی ۲۱٪ آن درآمد را به عنوان سود برای خودش برداشته است (بیشتر از ۱۰۰ برابر کل صنعت هواپیمایی آمریکا روی هم).

هواپیمایی‌ها با هم رقابت می‌کنند ولی گوگل تنها است. اقتصاددانان از دو مدل ساده شده برای توضیح این تفاوت استفاده می‌کنند: رقابت کامل و انحصار.

«رقابت کامل» در کتاب‌های پایه اقتصاد به عنوان وضعیت ایده‌آل و پیش‌فرض توصیف می‌شود. بازارهایی با چنان رقابت کامل، با نیاز مشتری و عرضه تولیدکننده به تعادل می‌رسند. هیچ شرکتی در بازار رقابتی متفاوت نیست و همه محصولات خود را با هر قیمتی که بازار تعیین کند بفروشند. اگر پولی برای به دست آوردن وجود داشته باشد، شرکت‌های جدید وارد بازار می‌شوند، عرضه افزایش می‌یابد، قیمت‌ها پایین می‌آید و در نتیجه سودی که در اول کار مشوق آن‌ها بود از بین می‌رود. اگر شرکت‌های زیادی وارد بازار شوند، همه صدمه می‌بینند و بعضی تعطیل می‌شوند، قیمت‌ها در سطحی تحمل‌پذیر، افزایش خواهد یافت. در رقابت کامل، در دراز مدت، هیچ شرکتی سود اقتصادی نمی‌کند.

نقطه متضاد رقابت کامل، انحصار است. در حالی که شرکت در حال رقابت مجبور است به قیمت بازار بفروشد، یک انحصار، بازار خودش را دارد و بنابراین می‌تواند به قیمت مطلوب خودش بفروشد. از آنجایی که رقابتی وجود ندارد، انحصار می‌تواند ترکیب تعداد و قیمت تولید را جوری انتخاب کند که سودش به حداکثر برسد.

برای یک اقتصاددان، همه انحصارها یک شکل‌اند. چه رقبا را غیر مستقیم حذف کنند، چه این که با نوآوری راه خود را به سمت بالا بیابند. در این کتاب، هیچ علاقه‌ای به گردن کلفتی غیر قانونی یا چیزهای مورد علاقه دولتی نداریم. وقتی می‌گوییم انحصار، منظورمان نوعی شرکت است که در کاری می‌کند به قدری خوب است که هیچ شرکت دیگری نمی‌تواند جایگزینی نزدیک به آن را پیشنهاد بدهد. گوگل مثال خوبی است از یک شرکت که از ۰ به ۱ رفته است: برای جستجو از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد رقابت نکرده است و بین خودش و یاهو و مایکروسافت فاصله‌ای عمیق ایجاد کرده است.

آمریکایی‌ها از رقابت افسانه ساخته‌اند و آن را راه نجاتی از صف‌های نان سوسیالیست‌ها می‌دانند. در اصل، سرمایه‌داری و رقابت مخالف هم‌اند. سرمایه‌داری بر جمع‌آوری سرمایه بنا شده است ولی در رقابت کامل همه سود از بین می‌رود. درسی که برای کارآفرینان آشکار است این است: اگر می‌خواهید ارزش پایدار خلق و تصاحب کنید، کسب و کاری با کالای نامتمایز نسازید.

دروغ‌هایی که مردم می‌گویند

چقدر دنیا واقعاً انحصاری است؟ چقدر واقعاً رقابتی است؟ گفتن‌اش سخت است چون گفت و شنودهای مشترک در این باره بسیار آشفته‌اند. از نظر یک شاهد بیرونی، همه کسب و کارها ممکن است منطقاً مشابه به نظر برسند، با این حال دیدن تفاوتی اندک بین آن‌ها آسان است.



PERCEPTION: FIRMS ARE SIMILAR

ولی در واقعیت تفاوت بسیار بیشتر است. تفاوت عظیمی بین رقابت کامل و انحصار وجود دارد و بیشتر کسب و کارها نزدیک به یکی از دو سر طیف‌اند.



REALITY: DIFFERENCES ARE DEEP

سرچشمه این آشفتگی در تعصبی جهانی در تعریف وضعیت بازار به نفع خود است: هم انحصارگراها و هم رقابت‌کنندگان تشویق می‌شوند تا حقیقت را تحریف کنند.

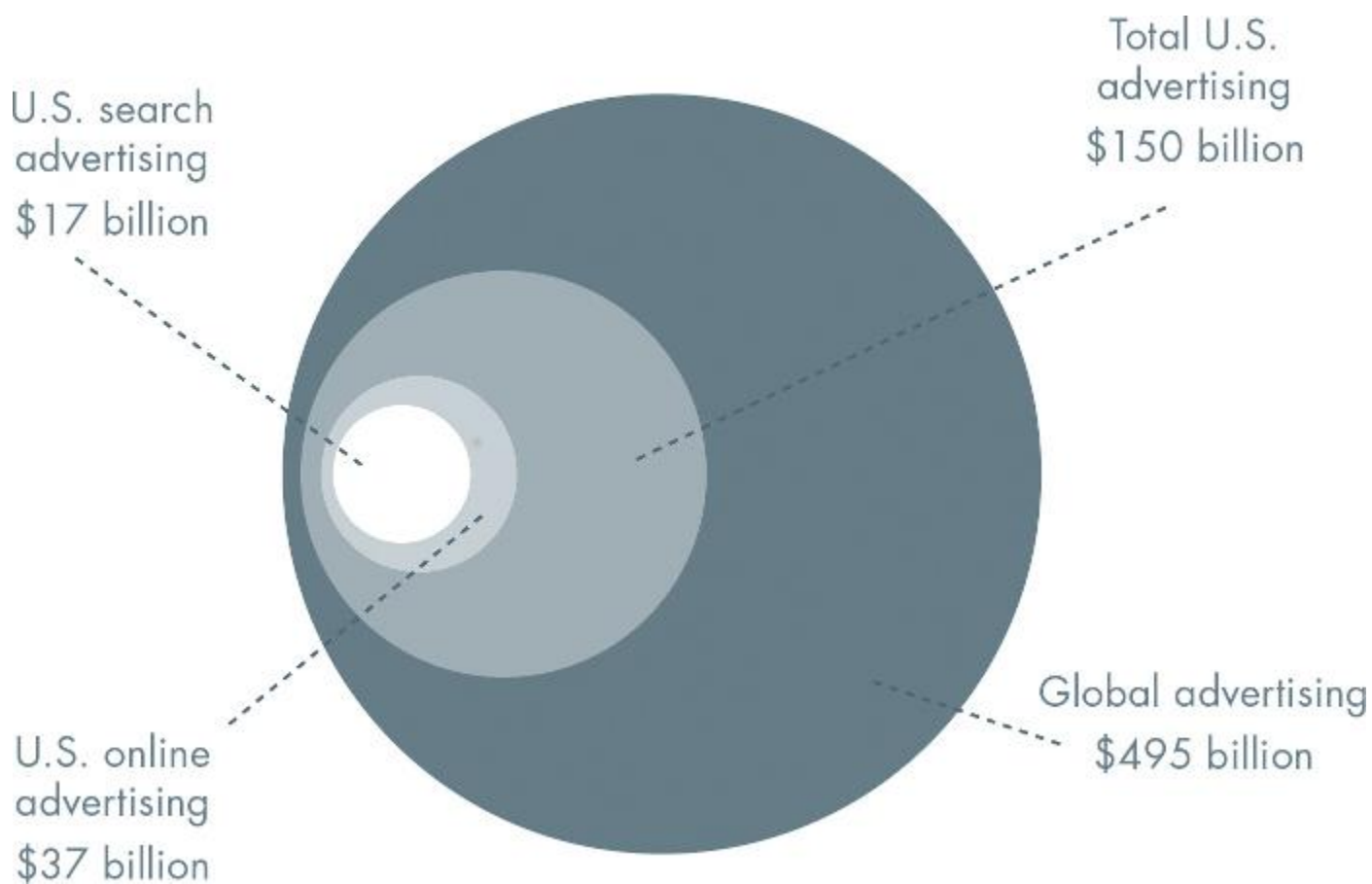
دروغ‌های انحصار

انحصارگرایان برای محافظت از خودشان دروغ می‌گویند. آن‌ها می‌دانند بالیدن به انحصار بزرگ‌شان، دعوت به حسابرسی و موشکافی شدن است و حمله‌ها را افزایش می‌دهد. از آنجایی که می‌خواهند سود سرشار انحصارشان از تعرض مصون بماند، برایشان موجه است که هر کاری بکنند تا انحصار را مخفی کنند. معمولاً برای این کار درباره توانایی‌های رقبا(یی که اصلاً وجود خارجی ندارند) غلو می‌کنند.

به روشی که گوگل درباره کسب و کارش صحبت می‌کند بیاندیشید. قطعاً هیچگاه ادعا نمی‌کند که یک انحصار است. ولی آیا هست؟ بستگی دارد: انحصار در چه چیزی؟ بیایید در ابتدا گوگل را یک جستجوگر بنامیم. در ماه می سال ۲۰۱۴ این شرکت مالک حدود ۶۸ درصد بازار جستجو است.

(نزدیک‌ترین رقیبانش، مایکروسافت و یاهو، به ترتیب ۱۹ و ۱۰ درصد را در اختیار دارند.) اگر این به اندازه کافی حکمرانی به نظر نمی‌رسد، این واقعیت را در نظر داشته باشید که کلمه «گوگل» الان یک مدخل رسمی به عنوان فعل در واژه‌نامه انگلیسی آکسفورد است. منتظر چنین اتفاقی برای بینگ نباشید.

ولی فرض کنید بگوییم گوگل در اصل یک شرکت تبلیغاتی است. حالا خیلی چیزها فرق می‌کند. بازار تبلیغات جستجوی آمریکا سالانه ۱۷ میلیارد دلار، تبلیغات برخط ۳۷ میلیارد دلار، کل بازار تبلیغات در آمریکا ۱۵۰ میلیارد دلار و بازار جهانی تبلیغات ۴۹۵ میلیارد دلار است. بنابراین اگر گوگل به طور کامل انحصار تبلیغات جستجوی آمریکا را در دست داشته باشد، سهم‌اش از بازار جهانی تبلیغات فقط ۴/۳ درصد است. از این منظر، گوگل بازیگری کوچک در دنیایی به شدت رقابتی است.



چه اتفاقی می‌افتد اگر گوگل را در قالب یک شرکت چند وجهی ببینیم؟ به اندازه کافی منطقی به نظر می‌رسد. علاوه بر موتور جستجوگر، گوگل دوجین محصولات نرم‌افزاری دیگر هم دارد، نیازی

نیست به خودروهای خودران، گوشی‌های اندروید و کامپیوترهای پوشیدنی اشاره کنم. ولی ۹۵٪ درآمد گوگل از تبلیغات جستجو به دست می‌آید. درآمد این شرکت از سایر محصولات در سال ۲۰۱۲ فقط ۳۵/۲ میلیارد دلار بود و سهم محصولات فناورانه مصرفی کسر کوچک‌تری از آن است. از آنجایی که بازار فناوری‌های مصرفی در جهان ۹۶۴ میلیارد دلار است، سهم گوگل از این بازار کمتر از ۲۴/۰ درصد است. هیچ شباهتی به انحصار ندارد. اگر گوگل خودش را در قالب یک شرکت فناوری دیگر معرفی کند، می‌تواند از توجه‌های ناخواسته به خود بکاهد.

دروغ‌های رقابت

غیرانحصارها دروغ‌های خلاف این‌ها را می‌گویند: «ما در لیگ خودمان هستیم.» کارآفرین‌ها همیشه طرفدار کوچک دیدن رقابت‌اند، ولی این بزرگ‌ترین اشتباهی است که یک استارت‌آپ می‌تواند انجام دهد. توصیف دقیق بازار به شکلی که طبق تعریف حکمرانش شما باشید، وسوسه‌ای کشنده است.

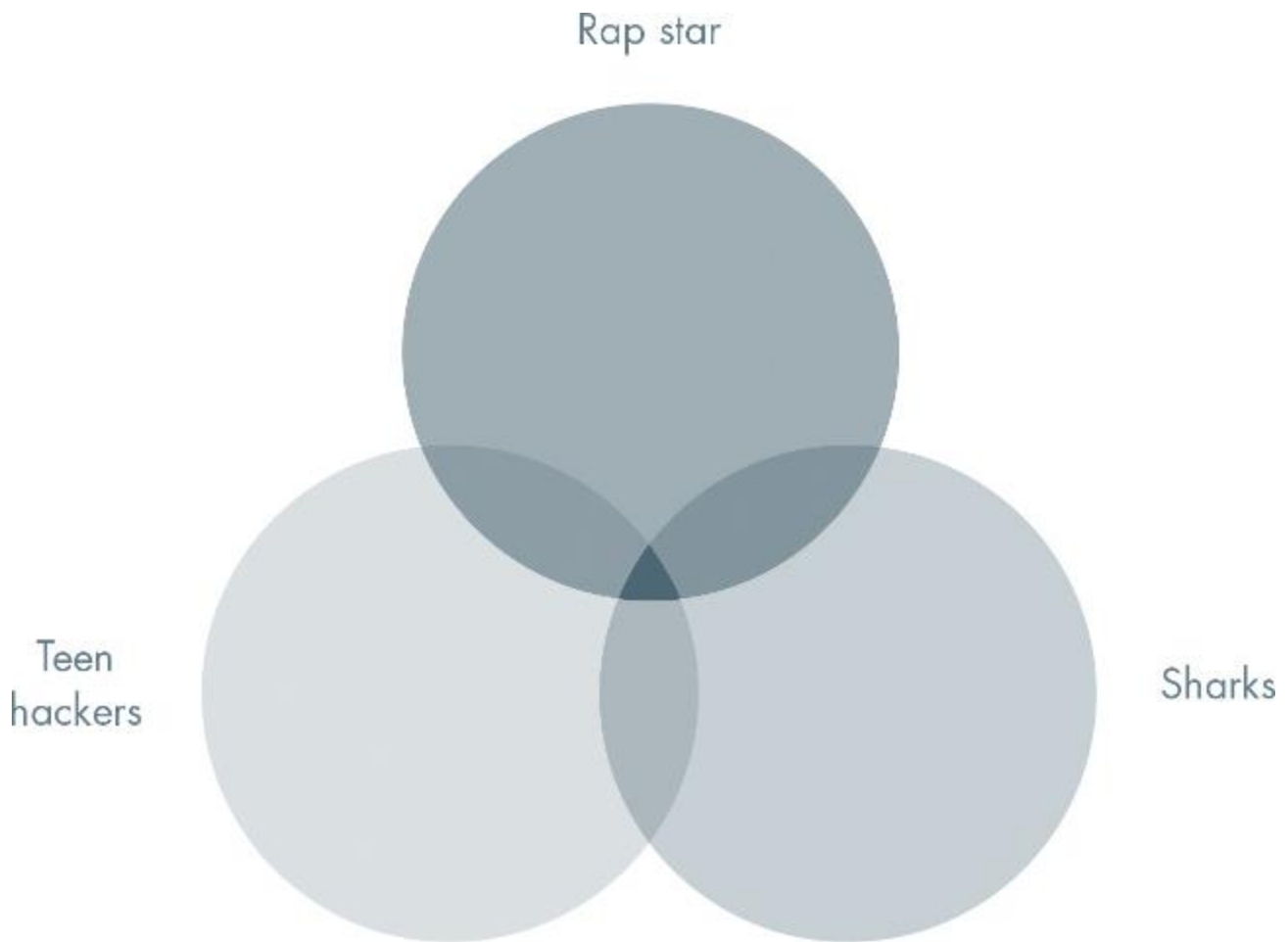
فرض کنید می‌خواهید رستوران غذاهای بریتانیایی در پالوآلتو افتتاح کنید. ممکن است دلیل شما این باشد: «هیچ کس تا به حال این کار را نکرده است. ما همه بازار را به دست می‌آوریم.» ولی این حرف فقط در صورتی درست است که بازار مرتبط فقط بازار غذاهای بریتانیایی باشد. اگر بازار واقعی، بازار رستوران‌داری در پالوآلتو باشد چه؟ و اگر همه رستوران‌های شهرک‌های اطراف هم بخشی از بازار مرتبط باشند چه؟

این‌ها پرسش‌های سختی‌اند، ولی مسأله بزرگ‌تر چیزهایی است که شما هیچ علاقه‌ای به شنیدنش ندارید. وقتی می‌شنوید که بیشتر رستوران‌های تازه تأسیس طی یکی دو سال با شکست مواجه می‌شوند، غریزه شما داستانی برایتان سر هم می‌کند از این که چطور موضوع درباره شما فرق می‌کند. به جای این که بررسی کنید چرا این موضوع صحت دارد، وقت صرف می‌کنید تا مردم را متقاعد کنید که استثنا هستید. بهتر است که بایستید و بررسی کنید که آیا در پالوآلتو مردمی هستند که غذاهای بریتانیایی را به همه غذاهای دیگر ترجیح بدهند؟ بسیار محتمل است که اصلاً چنین مردمی وجود نداشته باشند.

در سال ۲۰۰۱ من و همکارانم در پی‌پال برای ناهار اغلب به خیابان کاسترو در مانتین‌ویو می‌رفتیم. ما برای انتخاب رستوران سراغ آن‌هایی می‌رفتیم که دسته‌بندی مشخصی داشتند مثل هندی،

سوشی یا برگر. وقتی که یکی را انتخاب می کردیم باز هم انتخاب های بیشتری داشتیم: شمال هندی یا جنوب هندی، ارزان تر یا شیک تر و مانند آن. برخلاف بازار رقابتی رستوران های محلی، پی پال در آن زمان تنها شرکت ارائه دهنده خدمات پرداخت از طریق ایمیل در جهان بود. ما از رستوران های خیابان کاسترو نیروهای کمتری داشتیم ولی کسب و کار ما بسیار ارزشمندتر از همه آن ها با هم بود. افتتاح یک رستوران جدید غذاهای جنوب هند، راه بسیار سختی برای پول در آوردن است. اگر واقعیت های رقابت را در نظر بگیرید و بر روی عوامل متفاوت کننده ناچیز (ممکن است فکر کنید نانی که شما می پزید خیلی خاص است چون دستور پخت آن را از مادر بزرگتان گرفته اید) متمرکز شوید، بعید است کسب و کارتان دوام بیاورد.

صنایع خلاق هم این گونه رفتار می کنند. هیچ فیلمنامه نویسی نمی خواهد بپذیرد که فیلمنامه ی جدیدش تکرار مکررات کارهایی است که قبلاً انجام شده است. تقریباً چیزی که در پاسخ می شنوید این است: «این فیلم چندین المان هیجان انگیز را به شیوه ای کاملاً جدید با هم ترکیب می کند.» ممکن است این حرف درست باشد. فرض کنید ایده اش این باشد که فیلمی بسازد با حضور Jay-Z و دو فیلم «هکرها» و «آرواره ها» را با هم ترکیب کند: خواننده رپ به گروه نخبه های هکر می پیوندد تا کوسه ای که دوستش را کشته است به دام بیاورد. قطعاً این کار قبلاً انجام نشده است. ولی این هم مثل نبود رستوران های بریتانیایی در پالوآلتو، ممکن است چیز خوبی باشد.



غیرانحصارگراها با تعریف بازار خود به عنوان اشتراک بازارهای کوچکتر گوناگون، برتری خود را اغراق آمیز می کنند:

غذای بریتانیایی \cap رستوران \cap پالوآلتو
ستاره رپ \cap هکرها \cap کوسه ها

در نقطه مقابل، انحصارگراها، با ترکیب بازار خودشان و چند بازار بزرگ، انحصار خود را پنهان می کنند:

جستجوگر \cup گوشی های هوشمند \cup رایانه های پوشیدنی \cup خودران ها

داستان این مجتمع کردن انحصارگراها در عمل چگونه است؟ این صحبت های اریک اشمیت رییس گوگل را در کنگره در سال ۲۰۱۱ در نظر بگیرید: «ما با زمینی به شدت رقابتی روبرو هستیم که

کاربران انتخاب‌های بسیاری برای دسترسی به اطلاعات دارند.» اگر این جمله که در سخنرانی عمومی گفته شده است را به زبان انگلیسی ساده ترجمه کنیم می‌شود: گوگل یک ماهی کوچولو در دریاچه‌ای بزرگ است. هر آن ممکن است توسط دیگران بلعیده شود. ما آن انحصاری که دولت به دنبال آن است نیستیم.

آدم‌های بی‌رحم

مشکل کسب و کار رقابتی فراتر از فقدان سود است. تصور کنید شما یکی از آن رستوران‌ها در مانتین‌ویو را می‌گردانید. شما فرق چندانی با دوجین از رقبا ندارید، پس برای بقا باید بجنگید. اگر غذای مناسب با حاشیه سود پایین عرضه کنید، احتمالاً فقط می‌توانید به کارکنانتان حداقل حقوق راپردازید و مجبور می‌شوید بهره‌وری را فدا کنید: به همین دلیل است که رستوران‌های کوچک، مادر بزرگشان را در قسمت ثبت سفارش، و بچه‌ها را در قسمت شستشوی ظروف به کار می‌گیرند. حتا رستوران‌های سطح بالا هم وضعیت چندان بهتری ندارند، زیرا نظرات و رتبه‌بندی‌هایی مثل «سیستم ستاره‌دهی میشلن» فرهنگی را تقویت می‌کنند که آن چنان به سرآشپزها فشار می‌آورد که آن‌ها را دیوانه می‌کند. (برنارد لوئیز، آشپز فرانسوی و برنده سه ستاره از میشلن گفته بود «اگر یک ستاره از دست بدهم، خودم را خواهم کشت» میشلن رتبه او را نگاه داشت ولی لوئیز به هر حال در سال ۲۰۰۳ وقتی یک راهنمای شام فرانسوی رتبه رستوران او را کاهش داد، خودش را کشت.) زیستگاه رقابتی مردم را به سوی بی‌رحمی یا مرگ سوق می‌دهد.

انحصاری مثل گوگل متفاوت است. از آن جایی که مجبور نیست نگران رقابت با کسی باشد، وسعت عمل بیشتری در مراقبت از کارکنان، محصولات و تأثیرش بر بخش بزرگ‌تری از دنیا دارد. شعار گوگل (پلید نباش) تا حدی یک اقدام در زمینه نشان تجاری است، ولی با این حال بخشی از ویژگی‌های شخصیتی نوعی از کسب و کار است که آن قدر موفق است تا اخلاق را بدون به مخاطره انداختن حضورش، جدی بگیرد. در کسب و کار، پول یا چیز مهمی است یا همه چیز است. انحصارها می‌توانند از عهده فکر کردن به چیزهایی غیر از پول در آوردن هم برآیند. غیرانحصارها ولی نمی‌توانند. در رقابت کامل، یک کسب و کار آن قدر بر روی درآمد روزانه متمرکز است که احتمالاً نمی‌تواند برای آینده‌ای بلند مدت برنامه‌ریزی کند. فقط یک چیز می‌تواند بگذارد یک کسب و کار بر تلاش بی‌رحم برای بقا برتری یابد: سود انحصار.

سرمایه‌داری انحصار

پس یک انحصار برای هر کسی که درون آن است خوب است، ولی برای سایر افرادی که بیرون آن هستند چه؟ سودهای غیر متعارف برای جامعه هزینه دارد؟ در اصل، بله: سودها از جیب مشتری‌ها خارج می‌شود و بدنامی انحصارها حق‌شان است، البته در دنیایی که هیچ چیز تغییر نمی‌کند.

در دنیایی ساکن، انحصارگرا فقط یک اجاره‌بگیر است. اگر بتوانید چیزی را در بازار احتکار کنید، می‌توانید قیمت‌ها را هم بالا ببرید. دیگران هیچ حق انتخابی ندارند جز این که از شما بخرند. به بازی تخته‌ای معروف (مونوپولی) فکر کنید: ورق‌ها بین بازیکن‌ها پخش شده‌اند، ولی تخته هیچگاه عوض نمی‌شود. هیچ راهی برای بردن از طریق ابداع راه جدیدی برای توسعه معاملات املاک وجود ندارد. ارزش نسبی دارایی‌ها در همه زمان‌ها ثابت است، بنابراین تنها کاری که می‌توانید بکنید، تلاش برای خرید آن‌ها است.

ولی دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، دنیایی پویا است: می‌توان چیزهای جدید و بهتر اختراع کرد. انحصارگرایان خلاق با افزودن دسته‌بندی‌های کاملاً جدید و فور و فراوانی، به مشتری‌ها حق انتخاب‌های بیشتری می‌دهند. انحصارگرایان خلاق نه تنها برای بقیه اجتماع مفید هستند، بلکه موتورهای قدرتمندی‌اند برای بهتر کردن اجتماع.

حتا دولت هم این را می‌داند: برای همین است که یکی از بخش‌هایش به سختی کار می‌کند تا انحصارها را به وجود بیاورد (با دادن امتیاز ثبت اختراع‌ها جدید)، با وجودی که بخش دیگر (با دنبال کردن پرونده‌های ضد انحصار) به دنبال شکار آن‌ها است.

در این که هر کسی، فقط به خاطر این که زودتر به چیزی مثل طراحی یک برنامه موبایل فکر کرده است، مستحق پاداش قانونی داشتن انحصار است، می‌توان تردید کرد. ولی واضح است که چیزی مثل انحصار اپل، از طراحی، تولید و بازاریابی آیفون سود می‌برد که پاداشی بود برای خلق فراوانی بیشتر نه کمبود ساختگی: مشتری‌ها خوشحال بودند از این بالاخره حق انتخاب داشتند و در ازای پرداخت بیشتر، گوشی هوشمندی به دست می‌آوردند که واقعاً کار می‌کند.

پویایی انحصارهای جدید توضیح می‌دهد که چرا انحصارهای قدیمی جلوی نوآوری را نمی‌گرفتند. با جلوداری iOS اپل و آغاز دوران رایانش موبایلی، حکمرانی چندین دهه مایکروسافت در دنیای سیستم عامل‌ها به شدت کاهش یافت. پیش از آن، انحصار نرم‌افزاری مایکروسافت از انحصار سخت‌افزاری IBM در دهه ۶۰ و ۷۰ سبقت گرفته بود AT&T. تقریباً در تمام قرن بیستم در خدمات تلفنی انحصار داشت ولی امروزه هر کسی می‌تواند یک گوشی ارزان از این همه خدمات‌دهنده بگیرد. اگر کسب و کارهای دارای انحصار تمایل داشتند مانع پیشرفت بشوند، خطرناک بودند و ما حق داشتیم با آن‌ها مخالفت کنیم. ولی تاریخ پیشرفت، تاریخ جایگزین شدن کسب و کارهای انحصاری بهتر به جای متولیان فعلی است.

انحصارها پیشرفت را جلو می‌برند، چون توقع چند سال یا حتی چند دهه سود بردن از انحصار، انگیزه‌ای نیرومند برای نوآوری است. پس از آن انحصارها به نوآوری ادامه می‌دهند چون این سود به آن‌ها توانایی طراحی برنامه‌های طولانی مدت و پروژه‌های تحقیقاتی جاه‌طلبانه‌ای را می‌دهد که شرکت‌هایی که در رقابت گیر افتاده‌اند حتی نمی‌توانند آن‌ها را تصور کنند.

پس چرا در فکر اقتصاددان‌ها رقابت، وضعیت آرمانی است؟ این یک یادگار تاریخی است. اقتصاددان‌ها ریاضیاتشان را از کار فیزیک‌دان‌های قرن نوزدهم کپی کردند: آن‌ها افراد و کسب و کارها را اتم‌های قابل تعویض می‌بینند نه خالق‌هایی یکتا. نظریه‌های آن‌ها حالت تعادل یک رقابت کامل را توضیح می‌دهند نه به خاطر این که بهترین شکل کسب و کار است، چون مدل کردن آن ساده است. اما ارزش دارد که یادآوری کنیم آن تعادل طولانی مدت که فیزیک‌دان‌های قرن نوزدهمی پیش‌بینی کردند، حالتی بود که انرژی به طور مساوری توزیع شده و همه چیز به سکون می‌رسید، حالتی که «مرگ گرمایی جهان» نامیده می‌شد. هر دیدگاهی در ترمودینامیک داشته باشید، این تعادل استعاره‌ای قوی است: در کسب و کار، تعادل یعنی سکون و سکون یعنی مرگ. اگر صنعت شما در تعادل رقابتی است، مرگ کسب و کار شما برای دنیا هیچ اهمیتی ندارد؛ یک رقیب بدون تفاوت همیشه آماده است تا جای شما را بگیرد.

تعادل کامل ممکن است خالی بودن (که بیشتر دنیا خالی است) را توضیح دهد. حتی ممکن است بسیاری از کسب و کارها را توصیف کند. ولی هر آفرینش جدید، بسیار با تعادل فاصله دارد. در

دنیای واقعی خارج از نظریه‌های اقتصادی، موفقیت هر کسب و کاری، دقیقاً به اندازه‌ی کاری است که می‌تواند انجام دهد و دیگران از انجام آن عاجزند.

تولستوی «آنا کارنینا» را با این جمله آغاز می‌کند: «همه خانواده‌های شاد شبیه هم‌اند. هر خانواده ناشادی، به شکلی متفاوت ناشاد است.» کسب و کار عکس این است. همه شرکت‌های شاد متفاوتند: هر کدام با حل یک مشکل یکتا، انحصار به دست می‌آورند. همه شرکت‌های شکست خورده شبیه هم‌اند: آن‌ها در فرار از رقابت ناموفق‌اند.

فصل ۴: جهان‌بینی رقابت

انحصار خلاق یعنی محصولات جدیدی که نفع‌اش به همه می‌رسد و سودی پایدار برای خالق‌اش دارد. رقابت یعنی هیچ سودی برای هیچ کس نباشد، تفاوت معناداری وجود نداشته باشد و تقلا برای بقا. پس چرا مردم فکر می‌کنند که رقابت، سالم است؟ پاسخ این است که رقابت فقط یک مفهوم اقتصادی یا یک دشواری نیست که آدم‌ها و شرکت باید در بازار با آن سر و کله بزنند. رقابت، بیش از هر چیز دیگری، یک جهان‌بینی است، جهان‌بینی‌ای که در همه جامعه نفوذ کرده است و افکار ما را منحرف کرده است. ما درباره رقابت سخنرانی می‌کنیم، ضرورت آن را درونی می‌کنیم و فرامین آن را قانون می‌کنیم. در نتیجه خودمان را در تله‌اش گرفتار می‌کنیم. بنابراین هر چه بیشتر رقابت می‌کنیم، کمتر به دست می‌آوریم.

حقیقت ساده‌ای است، ولی همه ما آموختیم که آن را نادیده بگیریم. نظام آموزشی، این اشتیاق ما به رقابت را هم به پیش می‌برد و هم بازتاب می‌دهد. نمره‌ها اجازه می‌دهد رقابت‌پذیری هر دانش‌آموز را به دقت اندازه بگیریم؛ شاگردهای با نمره‌های بالا اعتبار و موقعیت به دست می‌آورند. ما به هر نوجوان موضوعات مشابه را به شیوه‌های مشابه یاد می‌دهیم، بدون توجه به استعداد‌های فردی و برتری‌ها. دانش‌آموزهایی که ساکت روی نیمکت‌ها نشستند و خوب یاد نمی‌گیرند به نوعی احساس حقارت می‌کنند، در حالی که دانش‌آموزانی که در سنجش‌های متداول مثل تست و امتحان بهترند، در انتها شخصیت‌شان را با عبارتهای عجیب و غریب و ساختگی دانشگاهی تعریف می‌کنند.

و این وقتی دانش‌آموزان به سطوح بالاتر صعود می‌کنند حتا بدتر هم می‌شود. دانش‌آموزان نخبه با اطمینان صعود می‌کنند تا جایی که رقابتی بسیار شدید، رؤیاهای‌شان را از‌شان بگیرد. تحصیلات عالی جایی است که مردمی که در دبیرستان برنامه‌های بزرگ داشتند، برای شغل‌های خوب مثل مشاوره مدیریت و سرمایه‌گذاری بانکی، درگیر رقابتی خشمگین و چشم و هم‌چشمی با هم‌تاهای باهوش‌شان می‌شوند.

برای به دست آوردن امتیاز دنباله‌رو شدن، دانش‌آموزان (یا خانواده‌شان) صدها هزار دلار خرج شهریه‌هایی نجومی می‌کنند که همواره از تورم پیشی می‌گیرد. چرا ما با خودمان این کار را می‌کنیم؟

آرزو می‌کنم کاش وقتی جوان‌تر بودم این را از خودم می‌پرسیدم. راه من چنان از پیش مشخص شده بود که در یادنامه سال هشتم، یکی از دوستانم به درستی پیش‌بینی کرده بود که چهار سال بعد من به عنوان دانشجوی سال دومی به استنفورد خواهم رفت. و پس از اتمام موفق درس‌هایم وارد مدرسه حقوق استنفورد شدم، جایی که برای به دست آوردن نشان‌های موفقیت مرسوم، حتا باید بیشتر از قبل رقابت می‌کردم.

بالاترین جایزه در دنیای دانشجویان حقوق کاملاً مشخص است: از بین ده‌ها هزار فارغ‌التحصیل در هر سال، تعداد کمی «منشی دادگاه عالی» می‌شوند. بعد از یک سال منشی‌گری در دادگاه استیناف فدرال، برای منشی‌گری دادگاه دعوت به مصاحبه با قاضی کندی و قاضی اسکالیا شدم. مصاحبه‌ام با قضات به خوبی پیش رفت. چیزی نمانده بود تا در آخرین رقابت برنده شوم. گمان می‌کردم اگر بتوانم منشی شوم، تا آخر عمر بارم را بسته‌ام. ولی برنده نشدم. در آن لحظه ویران شدم.

در سال ۲۰۰۴، وقتی که پی‌پال را ساختم و فروختم، به دوستی قدیمی از زمان مدرسه حقوق برخوردم که در آماده کردن درخواست‌های ناموفق منشی‌گری کمک می‌کرد. نزدیک به یک دهه بود که ما با هم حرف نزده بودیم. اولین سؤالش این نبود که «اوضاع چطوره؟» یا «باور می‌کنی از اون موقع این همه گذشته؟» در عوض، نیشخندی زد و پرسید: «خب، پیتز، خوشحال نیستی که نتوانستی اون شغل منشی‌گری رو به دست بیاری؟» با نگاه به گذشته، هر دو می‌دانستیم که برنده شدن در آن رقابت آخر، زندگی مرا خراب می‌کرد. اگر منشی دادگاه عالی می‌شدم، احتمالاً تمام زندگی کاری‌ام می‌شد شهادت گرفتن یا آماده کردن پیش‌نویس قراردادهای کسب و کار سایر آدم‌ها، نه خلق چیزی جدید. گفتن این که چقدر ممکن بود زندگی متفاوت شود، سخت است، ولی هزینه فرصت‌ها هنگفت بود. همه دانشمندان برنده «[کمک هزینه رودز](#)»، در گذشته‌شان، آینده درخشانی داشتند.

جنگ و صلح

استادها فرهنگ قاتل دانشگاه‌ها را کم اهمیت جلوه می‌دهند، ولی مدیران هرگز از مقایسه کسب و کارها با جنگ خسته نمی‌شوند. دانشجویان MBA کپی‌های [کلاوس ویتز](#) و [سان زو](#) را همراه دارند. استعاره‌های جنگی به زبان روزمره ما در کسب و کار حمله می‌کنند: ما از (سایت) [headhunters](#)

برای ایجاد «نیروی فروش» استفاده می‌کنیم که ما را قادر می‌سازد بازار را «اشغال» کنیم و بقیه را «بکشیم». اما چیزی که شبیه جنگ است، کسب و کار نیست، رقابت است: در گفتار ضروری و در انظار دلاور، ولی در نهایت ویران کننده است.

چرا آدم‌ها با هم رقابت می‌کنند؟ «مارکس» و «شکسپیر» دو مدل برای فهم تقریباً هر نزاعی فراپیش می‌آورند.

طبق مدل مارکس، آدم‌ها مبارزه می‌کنند چون با هم تفاوت دارند. رنجبران (پرولتاریا) با سوداگران (بورژوازی) مبارزه می‌کنند چون هر دو آرمان‌ها و هدف‌هایی کاملاً متفاوت دارند (که از نظر مارکس از شرایط کاملاً متفاوت مادی به وجود می‌آیند). هر چقدر تفاوت بزرگتر، نزاع هم بزرگ‌تر.

در نقطه مقابل، شکسپیر معتقد است همه جنگ‌جوها کمابیش شبیه هم‌اند. هیچ معلوم نیست که چرا باید بجنگند، چون چیزی برای جنگیدن ندارند. سرآغاز «رومئو و ژولیت» را ببینید: «دو خاندان با جایگاهی مشابه.» دو خاندان شبیه هم‌اند، با این حال از هم متنفرند. آن‌ها با این کینه و عداوت بزرگ می‌شوند. در انتها آن‌ها اصلاً نمی‌دانند که علت مبارزه در ابتدا چه بود.

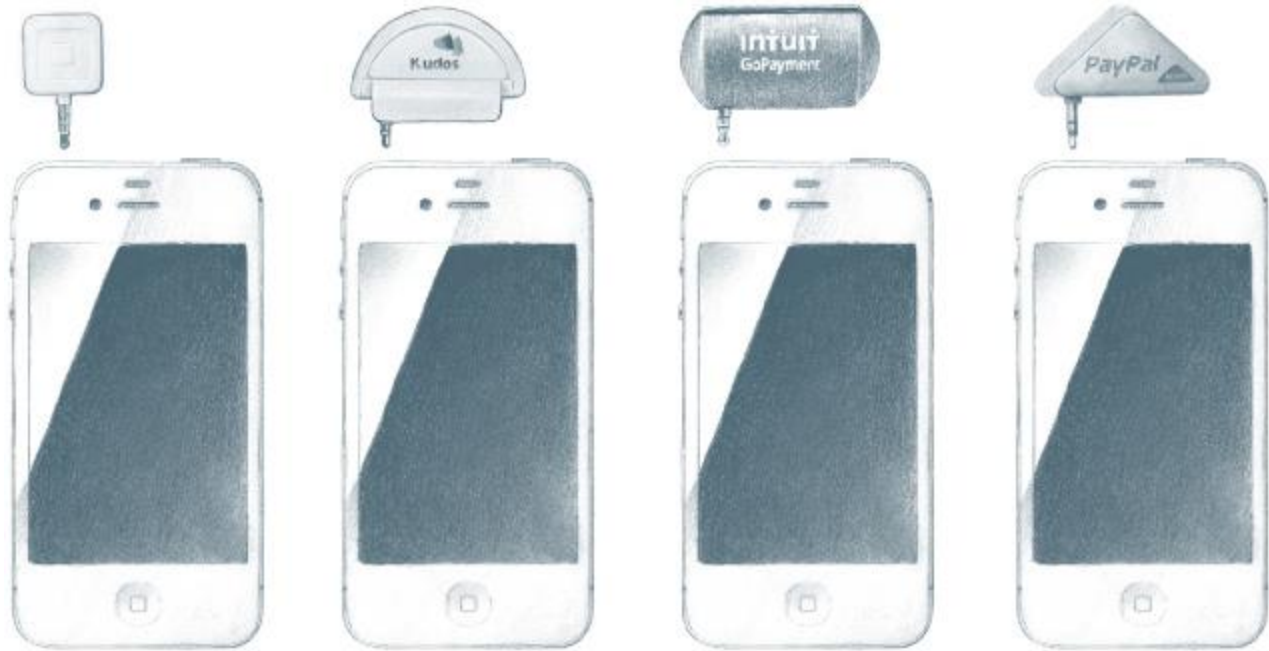
در دنیای کسب و کار، حداقل، شکسپیر راهنمایی برتر را ثابت می‌کند. درون یک شرکت، آدم‌ها برای پیشرفت شغلی، نمی‌توانند از فکر رقبایشان بیرون بیایند. در سطح بالاتر، شرکت‌ها هم دائم در فکر رقبایشان در بازارند. در میان این همه درام انسانی، مردم بینش خود را از دست می‌دهند و به جای تمرکز بر چیزهای مهم، بر رقبای خود تمرکز می‌کنند.

بیا بیا مدل شکسپیر را در دنیای واقعی بیازماییم. بر اساس رومئو و ژولیت، نمایشنامه‌ای به نام «گیتس و اشمیت» بسازیم. مونتیگو میکروسافت است و کپیولت گوگل. دو خاندان بزرگ که توسط نردها اداره می‌شوند و مطمئناً به علت مشابهت، با هم برخورد خواهند کرد. مثل یک تراژدی خوب، برخورد ناگزیر به نظر می‌رسد. در حقیقت می‌توان به تمامی جلوی آن را گرفت. این خاندان‌ها، از سرزمین‌های متفاوتی می‌آیند. خاندان مونتیگو سیستم عامل و نرم‌افزارهای اداری می‌سازد و خاندان کپیولت یک جستجوگر دارد. سر چه چیزی باید با هم بجنگند؟

خیلی چیزها ظاهراً. به عنوان استارت‌آپ، هر خاندان آن قدر سرش به کار خودش گرم بود و مستقلانه کارش رونق داشت که به خاندان دیگر کاری نداشت. ولی همانطور که رشد می‌کردند و بزرگ می‌شدند، توجه‌شان به یکدیگر جلب شد. تمام حواس مونتیگو به کیپولت و تمام حواس کیپولت به مونتیگو بود. نتیجه؟ ویندوز در برابر کروم او.اس، بینگ در برابر جستجوی گوگل، اکسپلورر در برابر کروم، آفیس در برابر داکز و سرفیس در برابر نکسس.

همانطور که هزینه جنگ برای مونتیگو و کیپولت از دست دادن فرزندانشان بود، مایکروسافت و گوگل هم قلمروی حکمرانی را از دست دادند: ناگهان سر و کله اپل پیدا شد و بر هر دوی آن‌ها غلبه کرد. در ژانویه ۲۰۱۳، ارزش اپل در بازار سرمایه، ۵۰۰ میلیارد دلار بود، در حالی که گوگل و مایکروسافت روی هم ۴۶۷ میلیارد دلار ارزش داشتند. اما فقط سه سال قبل، مایکروسافت و گوگل هر کدام به تنهایی از اپل ارزشمندتر بودند. جنگ، کسب و کاری پر هزینه است.

چشم و هم‌چشمی ما را وامی‌دارد بر روی فرصت‌های قدیمی بیش از حد تاکید کنیم و کورکورانه هر چیزی را که در گذشته کار می‌کرده است، کپی کنیم. تکثیر دستگاه‌های موبایلی خواننده‌ی کارت اعتباری در همین اواخر را در نظر بگیرید. در اکتبر ۲۰۱۰، استارت‌آپی به نام اسکوئر (Square) محصولی کوچک، سفید و مربعی شکل عرضه کرد که اجازه می‌داد هر کسی که آیفون دارد، بتواند کارت اعتباری را با کشیدن بر روی آن، بپذیرد. این اولین راه‌حل خوب برای پردازش پرداخت برای دستگاه‌های موبایلی بود. مقلدها بی‌درنگ دست به کار شدند. یک شرکت کانادایی به نام نت‌سکیور (NetSecure) کارت‌خوان خودش را در که به شکل ماه نیمه بود، عرضه کرد. این توئیت (Intuit) کارت‌خوانی استوانه‌ای را به نبرد شکل‌ها وارد کرد. در مارس ۲۰۱۲، بخش پی‌پال در ئی‌بی (eBay) کارت‌خوان خود به نام کپی‌کت (copycat) را عرضه کرد که شبیه یک مثلث بود. در مقایسه با اسکوئر، کار تمیزتری بود چون سه‌گوشه ساده‌تر از چهارگوشه است. هر کسی می‌تواند حدس بزند که این حماسه شکسپیری تا وقتی که میمون‌ها همه شکل‌ها را تمام کنند ادامه خواهد داشت.



مخاطرات رقابت کورکورانه، ممکن است بخشی از این که چرا افراد ناتوان اجتماعی با علائمی مشابه [اسپرگر](#) این روزها در سیلیکون ولی مزیت دارند را توضیح بدهد. اگر کمتر به نشانه‌های اجتماعی حساس باشید، احتمال کمتری دارد که کارهایی را بکنید که آدم‌های اطرافتان می‌کنند. اگر علاقه‌مند به ساختن چیزها یا برنامه‌نویسی رایانه‌ای باشید، از این که دنبال فعالیت‌های تک‌نفره بروید، کمتر می‌ترسید و بنابراین به طرزی باورنکردنی به خوبی از عهده آن‌ها برمی‌آیید. پس وقتی که مهارت‌هایتان را اعلام می‌کنید، کمتر احتمال دارد که دیگران عقایدتان را نکوهش کنند: این فرد می‌تواند ما را از افتادن در دام توده‌هایی که برای به دست آوردن غنیمت‌های واضح و آشکار رقابت می‌کنند، نجات دهد.

رقابت می‌تواند مردم را درباره فرصت‌هایی که وجود ندارند، متوهم کند. نسخه دیوانه‌وار این موضوع در دهه ۹۰، نبرد خشمگینانه بر سر بازار فروشگاه‌های آنلاین حیوانات خانگی بود. در این نبرد، [Pets.com](#) و [PetStore.com](#) و [Petopia.com](#) و همه دوجین نمونه‌های مشابه، در نبرد با هم بودند. تمام توان هر شرکت مصرف‌شکست دادن رقبا می‌شد، دقیقاً به خاطر این که هیچ تفاوت ذاتی‌ای نبود که بر روی آن متمرکز شوند. در میان همه پرسش‌های تاکتیکی مثل «چه کسی رقابتی‌ترین قیمت اسباب‌بازی‌های جویدنی سگ‌ها را دارد؟»، «چه کسی می‌تواند بهترین تبلیغ «[سوپر بول](#)» را بسازد؟» و ...، این شرکت‌ها کاملاً بصیرت پرسیدن پرسش اصلی را از دست دادند: آیا بازار عرضه حیوانات خانگی همان جایی است که باید باشیم؟ بردن بهتر از باختن است،

ولی وقتی جنگ، جنگ بر سر هیچ باشد، همه بازنده‌اند. وقتی Pets.com بعد از فروریزی دات کام بسته شد، ۳۰۰ میلیون دلار سرمایه هم با آن ناپدید شد.

سایر اوقات، رقابت عجیب و گمراه کننده است. رقابت شکسپیری بین لری الیسون (بنیانگذار و مدیر اجرایی اوراکل) و تام سیبل (مسئول فروش برجسته اوراکل و شاگرد لری الیسون قبل از خروجش در سال ۹۳ برای بنیان گذاری سیبل سیستم) را ببینید. چیزی که الیسون آن را خیانت سیبل می‌دانست، بسیار عصبانی‌اش کرده بود.

سیبل دوست نداشت در سایه رئیس سابق‌اش باشد. هر دو مرد از اساس آدم‌های شیکاگویی پر شور و حرارتی بودند که فروش را دوست داشتند و از شکست متنفر بودند. کینه آن‌ها عمیق‌تر شد. الیسون و سیبل نیمه دوم دهه ۹۰ را به خراب کردن یکدیگر گذراندند. یک بار الیسون، چند کامیون بستنی به دفتر مرکزی سیبل فرستاد تا کارمندان سیبل را به سمت خود بکشد. جمله‌ای که روی بسته‌ها نوشته شده بود؟ «تابستان نزدیک است. اوراکل اینجا است تا زندگی و کار شما را درخشان کند.»

به طرز عجیبی اوراکل عامدانه برای خودش دشمن می‌تراشید. نظریه الیسون این بود که همیشه خوب است که دشمنی داشته باشیم. البته تا وقتی که آنقدر بزرگ باشد که تهدید آمیز باشد (تا برای کارکنان انگیزه ایجاد کند) و آن قدر بزرگ نباشد که واقعاً تهدیدی برای شرکت باشد. بنابراین احتمالاً الیسون کلی هیجان زده شده بود وقتی در سال ۱۹۹۶، یک شرکت کوچک پایگاه داده به نام اینفورمیکس، بیلبوردی نزدیک ادارات مرکزی اوراکل در سواحل ردوود نصب کرد که روی آن نوشته شده بود: «هشدار! محل عبور دایناسورها». در بیلبورد دیگر اینفورمیکس در بزرگراه ۱۰۱ شمالی نوشته شده بود: «شما همین الان از سواحل ردوود گذشتید، مثل ما.»

اوراکل در جواب، بیلبوردی نصب کرد که به طور ضمنی اشاره می‌کرد که نرم‌افزار اینفورمیکس از حلزون هم کندتر است. پس از آن مدیر عامل اینفورمیکس، «فیل وایت» تصمیم گرفت مسأله را شخصی کند. وقتی وایت دید که لری الیسون از فرهنگ سامورایی ژاپنی لذت می‌برد، او بیلبورد جدیدی تهیه کرد که لوگوی اوراکل را در کنار یک شمشیر سامورایی شکسته تصویر می‌کرد. تبلیغ حتا اوراکل را به عنوان یک هویت هدف نگرفته بود و حتا مصرف عمومی هم نداشت. حمله‌ای

شخصی بود به لری الیسون. اما شاید وایت کمی زیادتر از حد معمول وقت صرف مبارزه کرد: وقتی او مشغول ساختن بیلورد بود، اینفورمیکس در یک رسوایی بزرگ مالی از درون متلاشی شد و خیلی زود وایت خودش را به خاطر تخلفات اوراق بهادار، در زندان فدرال دید.

اگر نمی‌توانید رقیبی را از سر راه بردارید، ممکن است بهتر باشد با او ادغام بشوید. من در ۱۹۹۸ با همکارم «مکس لُچین» Confinity را تأسیس کردم. وقتی که محصول پی‌پال را در ۱۹۹۹ عرضه کردیم، X.com متعلق به «الون ماسک» دقیقاً پشت سر ما بود: ادارات شرکت‌های ما در خیابان دانشگاه در پالوآلتو، فقط چهار قطعه با هم فاصله داشتند و محصول X، ویژگی به ویژگی، کپی کامل محصول ما بود. در اواخر ۱۹۹۹، ما در جنگی تمام عیار بودیم. بسیاری از ما در پی‌پال هفته‌ای ۱۰۰ ساعت کار می‌کردیم. شکی نبود که این طور کار کردن خلاف بهره‌وری بود، ولی تمرکز روی بهره‌وری نبود، روی تخریب X.com بود. یکی از مهندسان ما برای این کار واقعاً یک بمب ساخته بود. وقتی او شمای آن را در جلسه تیمی نشان داد، آرام‌ترها غالب شدند و پیشنهاد را به دلیل کم‌خواهی شدید دانستند.

ولی در فوریه ۲۰۰۰، من و الون، بیشتر از گسترش سریع حباب تکنولوژی می‌ترسیدیم تا از یکدیگر: یک فروپاشی تجاری هر دوی ما را نابود می‌کرد، قبل از این که ما جنگ خود را به پایان ببریم. بنابراین در اوایل مارس ما در یک منطقه بی‌طرف -کافه‌ای که فاصله یکسانی تا دفاترمان داشت- همدیگر را دیدیم و بر روی یک ادغام ۵۰-۵۰ مذاکره کردیم. کم کردن رقابت‌های بعد از ادغام، راحت نبود، ولی همانطور که مشکلات یکی یکی حل می‌شدند، جذاب‌تر می‌شد. به عنوان تیمی یکپارچه، ما می‌توانستیم از فروپاشی دات‌کام به سلامت بگذریم و پس از آن کسب و کاری موفق بنا کنیم.

بعضی وقت‌ها باید بجنگید. در این مواقع، باید بجنگید و پیروز شوید. هیچ راه میانه‌ای نیست: اگر مجبور شدی مشت بزنی، مشت محکم بزنی و سریع تمام‌اش کن.

دنبال کردن این توصیه سخت است چون شرافت و افتخار سر راه قرار می‌گیرند و مانع می‌شوند. همانطور که در هملت می‌خوانیم:

کسی که دلاوری‌اش از همت خداداد پرمایه گشته است، قضای نادیده را به ریشخند می‌گیرد و وجود شکننده و فناپذیر خود را برای حتا یک پوست تخم مرغ، به دست هر ضربتی که سرنوشت و مرگ و خطر را یارای آن باشد می‌سپارد. بزرگی راستین در آن نیست که مرد جز به یک انگیزه بزرگ به جنبش در نیاید، بلکه آنچه که پای شرف در میان است، در پر کاهی نیز انگیزه‌ی بزرگ پرخاش ببیند. (از ترجمه م.ا. به آذین)

در هملت، بزرگی یعنی اراده‌ی جنگیدن برای دلایلی به نازکی پوست تخم مرغ: هر کسی برای چیزهایی که مهم است می‌جنگد؛ قهرمان‌های واقعی، شرافت برایشان بسیار با اهمیت است و برای چیزهایی که هیچ اهمیتی ندارند می‌جنگند. این منطق پیچیده بخشی از طبیعت انسانی است، اما در کسب و کار بسیار فاجعه است. اگر رقابت را به عنوان یک نیروی مخرب می‌شناسید نه نشانه‌ای از یک ارزش، همین حالا هم از خیلی‌ها عاقل‌ترید. فصل بعدی درباره چگونگی استفاده از یک فکر باز برای ساختن یک کسب و کار انحصاری است.

فصل ۵: مزیت حرکت آخر

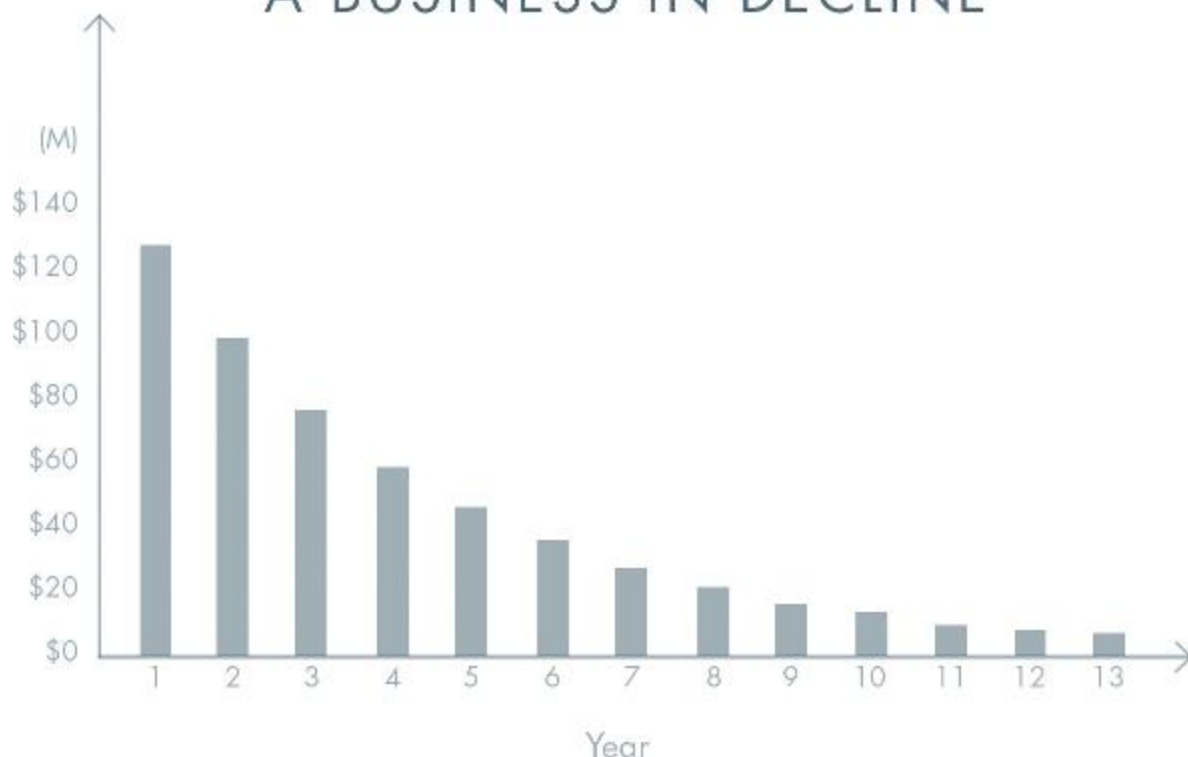
جستن از رقابت، برای شما انحصار می‌آورد، ولی یک انحصار هم فقط زمانی یک کسب و کار بزرگ است که بتواند در آینده دوام بیاورد. ارزش شرکت «نیویورک تایمز» را با «توئیتتر» مقایسه کنید. هر دو چند هزار نفر را در استخدام خود دارند و هر دو به میلیون‌ها نفر از مردم راهی برای دسترسی به اخبار می‌دهند. ولی وقتی در سال ۲۰۱۳ توئیتتر عرضه عمومی شد، ارزش آن ۲۴ میلیارد دلار ارزش‌گذاری شد، بیشتر از ۱۲ برابر بزرگی بازار «نیویورک تایمز». البته در نظر داشته باشید که «تایمز» در سال ۲۰۱۲ ۱۳۳ میلیون دلار درآمد داشت در حالی که توئیتتر زیان ده بود. برتری بزرگ توئیتتر را چگونه می‌توان توضیح داد؟

پاسخ جریان نقدینگی است. در نگاه نخست عجیب به نظر می‌رسد چون تایمز سودده بود و توئیتتر نه. ولی یک کسب و کار عالی با توانایی تولید جریان نقدینگی در آینده تعریف می‌شود. سرمایه‌گذاران توقع دارند توئیتتر بتواند در دهه آینده از انحصار به سوددهی برسد، در حالی که دوران انحصار روزنامه‌ها به پایان رسیده است.

به بیان ساده‌تر، ارزش فعلی یک کسب و کار، مجموع پول‌هایی است که در آینده به دست خواهد آورد. (برای ارزش‌گذاری درست یک کسب و کار، باید ارزش آن درآمدهای آینده را به نرخ امروزی تبدیل کنید، چون مقدار مشخصی پول در حال حاضر از همان مقدار پول در آینده ارزشمندتر است.)

مقایسه جریان نقدینگی تعدیل شده، تفاوت بین کسب و کارهای با رشد کند و استارت‌آپ‌های با رشد سریع را به صراحت نشان می‌دهد. عمده ارزش کسب و کارهای با رشد کند، در آینده نزدیک است. یک کسب و کار قدیمی (مثل روزنامه)، اگر بتواند جریان نقدینگی فعلی‌اش را برای پنج یا شش سال آینده حفظ کند، ممکن است بتواند ارزش خودش را نیز حفظ کند. با این حال، هر شرکت که جایگزین‌های بسیار نزدیکی دارد، می‌بیند که سودش در رقابت از بین می‌رود. باشگاه‌های شبانه یا رستوران‌ها یک مثال خوب است: موفق‌ها، ممکن است امروز پول خوبی به دست بیاورند، اما در چند سال آینده، با رفتن مشتری‌ها به سمت جایگزین‌های جدیدتر و نامی‌تر، محتمل است که جریان نقدینگی آن‌ها تدریجاً کاهش یابد.

PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A BUSINESS IN DECLINE



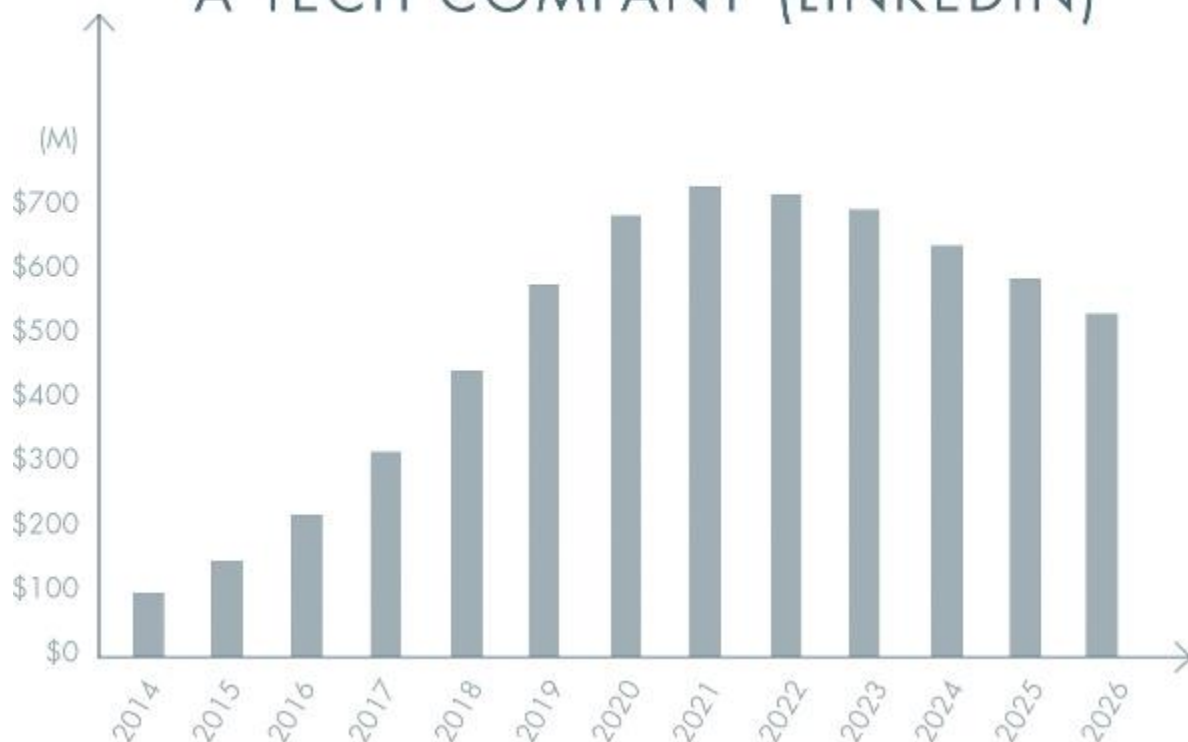
شرکت‌های فناوری خط سیری عکس این دارند. آن‌ها اغلب در چند سال اول پول از دست می‌دهند: ساختن چیزهای ارزشمند، زمان می‌برد، و این یعنی تأخیر در درآمد. بیشتر ارزش شرکت‌های فناوری در ۱۰ تا ۱۵ سال بعد به دست خواهد آمد.

در مارس ۲۰۰۱، پی‌پال هنوز سودده نبود اما درآمدش هر سال ۱۰۰٪ رشد می‌کرد. وقتی من جریان نقدینگی آینده را بررسی می‌کردم، فهمیدم که ۷۵٪ ارزش فعلی شرکت، از سودهای حاصله در سال ۲۰۱۱ و بعد از آن حاصل خواهد شد. باور این مطلب برای شرکتی که فقط ۲۷ ماه در دنیای کسب و کار بوده است سخت است. البته بعد معلوم شد که این تخمین هم کمی خوش‌بینانه بود. در حال حاضر، پی‌پال سالانه ۱۵٪ رشد می‌کند و نرخ تبدیل کمتر از یک دهه قبل است. این طور به نظر می‌رسد که بیشتر ارزش شرکت از سال ۲۰۲۰ به بعد به دست خواهد آمد.

لینکدین مثال خوب دیگری از شرکت‌هایی است که ارزش آن‌ها در آینده دور است. در اوایل ۲۰۱۴، ارزش سهام آن ۵/۲۴ میلیارد دلار بود؛ برای شرکتی با درآمد کمتر از یک میلیارد دلار درآمد و ۶/۲۱ میلیون دلار درآمد خالص، رقمی بسیار بالا است. ممکن است به این اعداد نگاه کنید و نتیجه

بگیرید که سرمایه‌گذارها دیوانه شده‌اند. ولی وقتی جریان نقدینگی آینده پیش‌روی لینکدین را در نظر بگیرید، این ارزش‌گذاری عاقلانه به نظر می‌رسد.

PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A TECH COMPANY (LINKEDIN)



درک اهمیت فوق‌العاده سودهای آینده حتی در سیلیکون‌ولی هم سخت است. برای این که یک شرکت ارزشمند باشد، باید رشد کند و دوام بیاورد، ولی خیلی از کارآفرینان فقط بر روی رشد کوتاه مدت تمرکز می‌کنند. بهانه‌شان این است که اندازه‌گیری رشد آسان است ولی پایایی و ماندگاری این گونه نیست.

آنهایی که دچار جنون اندازه‌گیری شده‌اند، از آمار هفتگی کاربران فعال، اهداف درآمدی ماهانه و گزارش‌های درآمد سه ماهه در رنج‌اند. با این حال، می‌توانید هم به این اعداد برسید، هم به مشکلاتی که اندازه‌گیری آن‌ها سخت است و بر روی ماندگاری کسب و کار شما تأثیر می‌گذارند، نگاهی عمیق‌تر داشته باشید.

برای مثال، رشد کوتاه مدت سریع Zynga و Groupon، مدیران و سرمایه‌گذاران را از چالش‌های دراز مدت غافل کرد Zynga. با بازی‌هایی مثل Farmville، اولین پیروزی‌هایش را به دست آورد و ادعا کرد که «موتور روان‌سنجی» ای دارد که به دقت، تقاضا برای انتشارهای جدید را اندازه‌گیری می‌کند. ولی در آخر کار به مشکل همه استودیوهای هالیوودی برخورد: چطور می‌توانید جریان ثابتی از سرگرمی محبوب برای مخاطبان دمدمی مزاج تولید کنید؟ (هیچ‌کس پاسخی ندارد.) Groupon رشد سریع و استفاده صدها هزار کسب و کار محلی از محصولش را اعلام کرد. اما ترغیب کردن آن کسب و کارها به مشتری‌های دائمی شدن، از چیزی که آن‌ها فکر می‌کردند سخت‌تر بود.

اگر پیش از هر چیز، بر رشد کوتاه مدت تمرکز می‌کنید، مهم‌ترین پرسشی را که باید پرسید، از دست می‌دهید: آیا این کسب و کار ده سال بعد از این هم وجود دارد؟ اعداد به تنهایی نمی‌توانند پاسخ بدهند. در عوض باید ویژگی‌های کیفی کسب و کار خود را نقادی کنید.

ویژگی‌های انحصار

یک شرکت با جریان نقدینگی بالا در آینده چه شکلی است؟ هر انحصاری یکتا است، ولی همه آن‌ها ترکیبی از این ویژگی‌ها دارند: فناوری اختصاصی، اثر شبکه‌ای، صرفه‌جویی مقیاسی و نشان تجاری. اینها یک فهرست از چک‌باکس نیستند که همین‌طور که کسب و کارتان را می‌سازید آن‌ها را چک بنزید. هیچ راه میان‌بری وجود ندارد. با این حال تحلیل کسب و کارتان بر مبنای این ویژگی‌ها کمک‌تان می‌کند تا به پایایی و ماندگاری آن فکر کنید.

۱- فناوری اختصاصی

فناوری اختصاصی ذاتی‌ترین مزیتی است که یک شرکت می‌تواند داشته باشد چون کپی کردن محصول را سخت یا غیر ممکن می‌کند. برای مثال الگوریتم‌های جستجوی گوگل، نتایج بهتری از هر جستجوگر دیگری نمایش می‌دهد. فناوری‌های اختصاصی برای سرعت بسیار بالای نمایش صفحه‌ها و تکمیل خودکار عبارتهای جستجو، هسته‌ی اصلی محصول که همان جستجو است، را نیرومندتر و دفاعی‌تر می‌کند. بسیار سخت است کسی بتواند با گوگل همان کاری را بکند که گوگل در اوایل سال‌های ۲۰۰۰ با بقیه شرکت‌های جستجو کرد.

به عنوان یک قاعده تجربی، فناوری اختصاصی باید در برخی از ابعاد مهم، حداقل ۱۰ برابر بهتر از نزدیک‌ترین جایگزین باشد تا محصول را به مزیت انحصار واقعی برساند. هر چیزی با اندازه کمتر احتمالاً به عنوان ارتقای حاشیه‌ای قلمداد شده و فروش آن بسیار سخت خواهد بود، به ویژه در بازاری شلوغ.

واضح‌ترین راه برای ارتقای ۱۰ برابری، ساختن چیزی کاملاً جدید است. اگر چیز ارزشمندی بسازید که قبل از آن وجود نداشته است، افزایش ارزش آن از لحاظ نظری بی‌نهایت است. برای مثال، دارویی که با اطمینان نیاز به خواب را از بین ببرد، یا درمانی برای کچلی، قطعاً می‌تواند پشتوانه یک کسب و کار انحصاری باشد.

یا می‌توانید یک راه حل موجود را به شدت ارتقا بدهید: وقتی ۱۰ برابر بهتر باشید، از رقابت می‌پرید. برای مثال، پی‌پال خرید و فروش در ئی‌بی (eBay) را حداقل ۱۰ برابر بهتر می‌کرد. به جای پست کردن چک که بین یک هفته تا ده روز دریافت آن طول می‌کشد، پی‌پال به خریداران امکان می‌دهد به محض اتمام حراجی، پول آن را پرداخت کنند. فروشندگان هم بلافاصله پول خود را دریافت می‌کنند و بر خلاف پرداخت با چک، آن‌ها از دریافت پول مطمئن‌اند.

آمازون اولین ارتقای ۱۰ برابری را به روشی کاملاً آشکار انجام داد: آن‌ها حداقل ۱۰ برابر تعداد کتاب‌هایی که هر کتاب فروشی دیگری عرضه می‌کرد، کتاب عرضه می‌کردند. وقتی در سال ۱۹۹۵ آمازون راه افتاد، می‌توانست ادعا کند که «بزرگ‌ترین کتاب فروشی روی زمین» است. بر خلاف خرده فروشی‌های کتاب، که ممکن بود ۱۰۰/۰۰۰ کتاب را انبار کرده باشند، آمازون نیازی به فروشگاه فیزیکی و انباری نداشت. خیلی ساده وقتی کاربر کتابی را سفارش می‌داد، آمازون آن را از عرضه کننده اصلی تأمین می‌کرد. این ارتقای کوچک، آن قدر مؤثر بود که «[بارنز و نوبل](#)» ناراحت، سه روز قبل از عرضه عمومی سهام آمازون، طی شکایتی مدعی شد که آمازون ناعادلانه خودش را «کتاب فروشی» می‌داند، در حالی که «دلال کتاب» است.

با طراحی یکپارچه فوق‌العاده هم می‌توانید ارتقای ۱۰ برابری ایجاد کنید. قبل از ۲۰۱۰، تبلت آن قدر بینوا بود که اصلاً بازاری برای اهداف عملی‌اش وجود نداشت. اولین محصولات مبتنی بر «مایکروسافت ویندوز XP نسخه تبلت» PC، در ۲۰۰۲ عرضه شدند و نوکیا «اینترنت تبلت»‌اش

را در سال ۲۰۰۵ روانه بازار کرد، ولی استفاده از آن‌ها عذاب‌آور بود. بعد از اپل آی‌پد را عرضه کرد. اندازه‌گیری ارتقاء طراحی آن بسیار سخت بود، ولی چیزی که واضح و آشکار بود، این بود که اپل همه چیزهای قبلی را حداقل چندین برابر ارتقا داده بود: تبلت از چیزی بلااستفاده به چیزی مفید تبدیل شده بود.

۲- اثر شبکه‌ای

وقتی افراد بیشتری از یک محصول استفاده کنند، اثر شبکه‌ای آن را مفیدتر می‌کند. برای مثال، وقتی همه دوستان شما در فیسبوک باشند، عضویت شما در فیسبوک هم معنی پیدا می‌کند. عضویت شما در یک شبکه اجتماعی دیگر به تنهایی، شما را غیر عادی و عجیب نشان می‌دهد.

اثرات شبکه‌ای می‌تواند قدرتمند باشد، ولی اگر محصول اولیه شما برای اولین کاربران، وقتی که شبکه بسیار کوچک است، ارزشمند نباشد، نمی‌توانید از آن بهره‌برداری کنید. مثلاً در ۱۹۶۰ شرکت دن کیشوتی و آرمانگرایی به نام Xanadu شروع کرد به ساخت شبکه ارتباطی دو طرفه‌ای که همه رایانه‌ها را به هم وصل کند. چیزی شبیه نسخه‌ی اولیه و همروند وب جهان گستر. بعد از بیش از سه دهه تلاش بیهوده، درست وقتی که وب در حال فراگیر شدن بود، Xanadu بسته شد. احتمالاً فناوری آن‌ها در مقیاس کوچک کار می‌کرد، ولی فقط در مقیاس کوچک: لازم بود تا همه رایانه‌ها همزمان به شبکه متصل شوند و این اتفاق هرگز رخ نمی‌داد.

متناقض به نظر می‌رسد ولی کسب و کارهای مبتنی بر اثر شبکه‌ای باید با بازارهای ویژه و کوچک شروع کنند. فیسبوک با دانشجویان هاروارد شروع کرد. محصول اولیه «[مارک زاگربرگ](#)» جوری طراحی شده بود تا همکلاس‌هایش در آن ثبت نام کنند، نه این که برای همه مردم دنیا جذاب باشد. به همین دلیل است که کسب و کارهای شبکه‌ای موفق به ندرت به دست آدم‌های MBA شروع می‌شوند: بازارهای اولیه به قدری کوچک‌اند که اغلب اوقات اصلاً فرصت کسب و کار به نظر نمی‌آیند.

۳- صرفه‌جویی مقیاسی

کسب و کار انحصاری همان طور که بزرگ‌تر می‌شود، قوی‌تر هم می‌شود: هزینه‌های ثابت ساخت یک محصول (مهندسی، مدیریت، فضای اداری) می‌تواند بر روی تعداد بیشتر تولید سرشکن شود.

استارتاپ‌های نرم‌افزاری می‌توانند از صرفه‌جویی مقیاسی فوق‌العاده‌ای استفاده کنند زیرا هزینه حاشیه‌ای تولید یک نمونه دیگر از محصول نزدیک به صفر است.

کسب و کارهای زیادی، از رشد و بزرگ شدن نفع اندکی می‌برند. انحصار در کسب و کارهای خدماتی بسیار سخت است. مثلاً اگر یک باشگاه یوگا داشته باشید، فقط می‌توانید به تعداد مشخصی مشتری خدمات بدهید. می‌توانید مربی‌های بیشتری استخدام کنید و شعبه‌های دیگری افتتاح کنید، ولی حاشیه سودتان بسیار کم می‌ماند و هرگز به نقطه‌ای که یک گروه از آدم‌های با استعداد بتوانند چیزی با ارزش را به میلیون‌ها مشتری مجزا عرضه کنند، دست نخواهید یافت؛ کاری مهندسان نرم‌افزار می‌توانند انجام دهند.

یک استارتاپ خوب باید پتانسیل ابعاد بزرگ را در طراحی اولیه‌اش داشته باشد. توئیترا حالا بیش از ۲۵۰ میلیون کاربر دارد. برای به دست آوردن اعداد بیشتر نیازی به اضافه کردن ویژگی‌های شخصی شده ندارد و هیچ دلیل ذاتی‌ای وجود ندارد که بخواهد مانع رشدش شود.

۴- نشان تجاری

هر شرکتی طبق تعریف، در نشان تجاری‌اش انحصار دارد، بنابراین ساختن یک نشان تجاری قوی، راهی قدرتمند برای ادعای انحصار است. در حال حاضر قوی‌ترین نشان تجاری فناوری اپل است: ظاهری جذاب، محصولاتی مانند آیفون و مک‌بوک، ساخته شده با موادی که به دقت انتخاب شده‌اند، طراحی کمینه‌گرا و براق فروشگاه‌ها، کنترل دقیق بر تجربه مشتریان، برنامه‌های تبلیغی فراگستر، قیمت‌گذاری در رده کالاهای عالی و هاله کاریزمای شخصی [استیو جابز](#)، همگی به شناخت اپل به عنوان شرکتی که محصولاتی آن قدر خوب می‌سازد که دسته‌بندی‌های خودشان را دارند، کمک می‌کند.

خیلی‌ها سعی کردند از موفقیت اپل درس بیاموزند: تبلیغات پولی، فروشگاه‌های خوش‌نام، مواد لوکس، سخنرانی‌های پرشور، قیمت‌های بالا و حتی طراحی کمینه‌گرا، همگی تقلید قلمداد می‌شوند. اما این تکنیک‌های صیقل دادن رویه، بدون داشتن مواد خوب زیرساخت، کار نخواهند کرد. اپل مجموعه‌ای از فناوری‌های اختصاصی دارد، هم در سخت‌افزار (مثل صفحات لمسی ساخته شده از مواد عالی) و هم نرم‌افزار (مثل رابط صفحه لمسی طراحی شده با هدف خاص و برای مواد خاص).

محصولاتی در تعدادی به اندازه کافی زیاد می‌سازد که باعث می‌شود در قیمت‌گذاری موادی که می‌خرد تسلط داشته باشد. و از اثر شبکه‌ای بسیار قوی زیست‌بوم محتوایش بهره‌مند می‌شود: هزاران توسعه‌دهنده برای دستگاه‌های اپل برنامه می‌نویسند زیرا جایی است که صدها میلیون کاربر وجود دارد و آن کاربران در این بستر می‌مانند چون جایی است که برنامه‌ها حضور دارند. این مزایای انحصاری، کمتر از نشان درخشان اپل مشهودند، اما بنیان‌هایی هستند که اجازه می‌دهند نشان‌سازی به طور مؤثری انحصار اپل را تقویت کند.

شروع کردن با برند به جای زیرساخت، خطرناک است. از میانه سال ۲۰۱۲ که [ماریسا مایر](#) مدیر عامل یاهو شد، تلاش کرد تا شرکتی را که زمانی غول اینترنت بود، دوباره جذاب و احیا کند. یاهو در یک توثیت نقشه مایر را به عنوان یک زنجیره این طور خلاصه کرد: «آدم‌ها بعد محصولات بعد ترافیک و سپس درآمد.» فرض بر این است که آدم‌ها برای جذب جذابیت می‌شوند: یاهو با تغییر کامل لوگو نشان داد که حواسش به طراحی است، سعی کرد با خرید استارت‌آپ‌های جذابی مثل تامبلر خودش را به جوانان نزدیک کند و با قدرت شخصی مایر توجه رسانه‌ها را به خود جلب کرد. اما پرسش بسیار مهم این است یاهو واقعاً چه محصولاتی می‌خواهد خلق کند. وقتی استیو جابز به اپل برگشت، فقط اپل را به جای بهتری برای کار تبدیل نکرد؛ خطوط تولید را برای تمرکز بر روی چند فرصت ارتقای ۱۰ برابری به هم ریخت. هیچ شرکت فناوری نمی‌تواند فقط بر روی نشان تجاری بنا شود.

ساختن یک انحصار

ترکیب نشان تجاری، مقیاس، اثر شبکه‌ای و فناوری با هم یک انحصار را تعریف می‌کنند؛ ولی برای نتیجه گرفتن، باید بازار را به دقت انتخاب کنید و هدفدار گسترش دهید.

از کوچک شروع کنید و انحصار ایجاد کنید

هر استارت‌آپی در آغاز کوچک است. هر انحصار، سهم بزرگی از بازارش را در تملک خود دارد. بنابراین هر استارت‌آپی باید با بازاری بسیار کوچک آغاز کند. همیشه درباره شروع با یک بازار خیلی کوچک اشتباه می‌کنند. دلیل‌اش ساده است: تسلط بر یک بازار کوچک ساده‌تر از یک بازار بزرگ است. اگر فکر می‌کنید ممکن است بازار اولیه‌تان خیلی بزرگ باشد، اغلب همین طور است.

کوچک به معنای ناموجود نیست. ما در اوایل پی پال این اشتباه را کردیم. محصول اولیه ما اجازه می داد مردم از طریق دستگاه «پالم پیلوت» به هم پول انتقال بدهند. فناوری هیجان انگیزی بود و هیچ کس تا آن زمان چنین کاری نکرده بود. با این حال، دنیای میلیون ها کاربر پالم پیلوت در یک نقطه خاص متمرکز نشده بودند، اشتراکات آن ها با هم خیلی کم بود و دائم از دستگاه هایشان استفاده نمی کردند. هیچ کس محصول ما را لازم نداشت و بنابراین ما هم مشتری نداشتیم.

با آموختن آن درس، به حراج های ئی بی (eBay) چشم دوختیم، جایی که اولین موفقیت مان را پیدا کردیم. در اواخر ۱۹۹۹، ئی بی چند هزار «فروشنده قوی» داشت که فروششان بالا بود و بعد از فقط سه ماه تلاش بی وقفه، ما به ۲۵٪ آن ها خدمات می دادیم. دسترسی به چند هزار نفر که واقعاً به محصول ما نیاز داشتند، بسیار ساده تر بود تا مبارزه برای جلب توجه میلیون ها آدم متفرق و جدا از هم.

بازار هدف عالی برای یک استارتاپ، گروهی از آدم هایی است که به هم مرتبطند و تعدادی کم به آن ها خدمات می دهد یا ممکن است خدمات دهنده ای نداشته باشند. هر بازار بزرگ، انتخاب بدی است و از آن هم بدتر، بازار بزرگی است که همین الان شرکت های رقیب در آن در حال خدمت رسانی هستند. به همین دلیل است که وقتی کارآفرینان از گرفتن ۱٪ از یک بازار ۱۰۰ میلیارد دلاری صحبت می کنند، پرچم های قرمز بالا می رود. در عمل، یک بازار بزرگ یا نقطه شروع مناسبی ندارد یا مستعد رقابت است. بنابراین حتا به دست آوردن همان ۱٪ هم سخت است و حتا اگر در به دست آوردن جای پای کوچکی موفق شدید، باید هزینه بالای امور روزمره شرکت را که نقشی در پیشبرد کسب و کار شرکت ندارند ([KTLO](#))، بپردازید: رقابت نفس گیر یعنی سود صفر.

بزرگ شدن

بعد از این که یک بازار کوچک هدفمند ساختید و به آن مسلط شدید، باید به تدریج آن را به بازار مرتبط و کمی بزرگ تر توسعه دهید. آمازون نشان می دهد که چطور باید این کار را کرد. [هدف جف بزوس](#) از بنیان گذاری آمازون، تسلط بر کل بازار خرده فروشی آنلاین بود، اما عمداً با کتاب شروع کرد. میلیون ها کتاب برای فهرست کردن وجود داشت، اما تقریباً همه آن ها یک شکل بودند، ارسال آن ها ساده بود، و کتاب های کم فروشی (که نگهداری آن ها در انبارها برای هیچ خرده فروشی صرفه نداشت)، ولی مشتری های مشتاق را جذب می کرد. آمازون برای کسانی که از کتاب فروشی دور بودند

یا به دنبال کتابی غیر معمول می‌گشتند، راه‌حل برتر بود. بعد از آن آمازون دو راه داشت: یا تعداد کسانی که کتاب می‌خوانند را بیشتر کند، یا به بازارهای مجاور وارد شود. آن‌ها راه دوم را انتخاب کردند: بازار سی‌دی، ویدئو و نرم‌افزار. آمازون به تدریج به دسته‌بندی‌های خود افزود تا وقتی که فروشگاه عمومی جهان شد. خود نام به طرزی عالی راهبرد رشد شرکت را در خود نهفته است. تنوع زیستی جنگل‌های بارانی آمازون بازتاب‌دهنده‌ی هدف اولیه آمازون یعنی فهرست کردن همه کتاب‌های جهان بود و حالا نشان‌دهنده‌ی همه چیزهای جهان است، نقطه.

ئی‌بی هم با بازاری کوچک شروع کرد. وقتی بازار حراجی‌اش را در سال ۱۹۹۵ راه انداخت، نیاز نداشت که همه دنیا یک‌باره بپذیرندش؛ محصول برای گروه‌های علاقه‌مند و مشتاق، مثل عاشقان [بیبی](#)، به خوبی کار می‌کرد. وقتی در تجارت بین بیبی به انحصار رسید، ئی‌بی به بازار نیازمندی‌های ماشین‌های مسابقه یا کالاهای مازاد صنعتی وارد نشد: آن قدر به فراهم کردن اقلام سرگرمی‌های کوتاه مدت ادامه داد تا زمانی که معتبرترین بازار تجارت آنلاین برای مردم شد، بدون توجه به این که چه چیزی معامله می‌شود.

بعضی وقت‌ها، برای رشد، موانع مخفی وجود دارد. درسی که ئی‌بی در سال‌های اخیر آموخت. مثل همه بازارها، بازار حراجی، خودش را با یک انحصار طبیعی تطبیق داد چون خریدارها جایی می‌روند که فروشنده‌ها هستند و برعکس. ولی ئی‌بی فهمید که مدل حراجی برای محصولات کاملاً متمایز و تک مثل سکه‌ها و تمبرها بهترین کاربرد را دارد ولی برای محصولات مصرفی خیلی مناسب نیست: مردم نمی‌خواهند برای دستمال کاغذی یا خودکار در حراجی شرکت کنند و خیلی راحت‌ترند آن‌ها را از آمازون بخرند. ئی‌بی هنوز یک انحصار ارزشمند است؛ فقط از آن مقداری که مردم در سال ۲۰۰۴ انتظار داشتند کوچک‌تر است.

به ترتیب سراغ بازارها رفتن، به گسترش مرحله به مرحله نظم می‌دهد ولی دست کم گرفته شده است. موفق‌ترین شرکت‌ها پیشرفت حول هسته (ابتدا تسلط بر بازار کوچک و مشخص و سپس گرفتن بازارهای مجاور و بزرگ شدن) را جزئی از سرگذشت تأسیس خودشان می‌کنند.

از دور خارج نکنید

سیلیکون‌ولی پر است از «از دور خارج کردن». در اصل «از دور خارج کردن» عبارتی بود به معنای هنر توصیف این که چگونه یک شرکت می‌تواند از فناوری‌های جدید استفاده کند تا محصولی متناسب با قیمت پایین عرضه کند، محصول را در طول زمان توسعه دهد و سرانجام از محصولات عالی‌ای که شرکت‌های فعلی با فناوری‌های قدیمی عرضه می‌کنند، پیشی بگیرد. با ظهور رایانه‌های شخصی تقریباً همین اتفاق افتاد و رایانه‌های شخصی، مین‌فریم‌ها را از دور خارج کردند: در ابتدا رایانه‌های شخصی غیز ضروری به نظر می‌رسیدند ولی بعدها غالب شدند. امروزه دستگاه‌های موبایل تقریباً همین کار را با رایانه‌های شخصی می‌کنند.

با این حال، در این اواخر «از دور خارج کردن» به یک عبارت خود متشکر شعاری، برای هر چیزی که وانمود می‌کند جدید و به روز است، تغییر معنی پیدا کرده است. ظاهراً این هوس ناچیز مهم است، چون شناخت یک کارآفرین را به مسیری ذاتاً رقابتی تحریف می‌کند. این عبارت برای رفتار شرکت‌های موجود ابداع شده بود، بنابراین غرق شدن استارت‌آپ‌ها در «از دور خارج کردن»، یعنی این که خودشان را از دریچه چشم‌های شرکت‌های قدیمی ببینند. اگر خودتان را یک شورش بدانید که به جنگ نیروهای تاریکی رفته است، به سادگی موانع سر راه، زمین‌گیرتان می‌کند. اما اگر بخواهید واقعاً چیز جدیدی بسازید، این خلق چیز جدید، بسیار مهم‌تر از صنایع قدیمی‌ای است که ممکن است چیزی را که می‌سازید، دوست نداشته باشند. در اصل، اگر شرکت شما در رقابت با شرکت‌های موجود خلاصه شود، نمی‌تواند چیزی کاملاً جدید باشد و احتمالاً هرگز به یک انحصار تبدیل نخواهد شد.

«از دور خارج کردن» جذاب است: «از دور خارج کن‌ها» یا خرابکارها آدم‌هایی‌اند که دنبال دردسر می‌گردند و آن را پیدا می‌کنند. بچه‌های خرابکار به «دفتر مدیر» فرستاده می‌شوند. شرکت‌های از دور خارج کن اغلب وارد دعواهایی می‌شوند که نمی‌توانند ببرند. [نپیستر](#) «را ببینید: حتا نامش یعنی دردسر. چه چیزهایی آدم‌ها را خلع سلاح می‌کنند؟ موسیقی... بچه‌ها... و خلاصه همین چندتا». [شان فنینگ](#) «و [شون پارکر](#)»، بنیان‌گذاران نوجوان نپیستر، در سال ۱۹۹۹ صنعت قدرتمند ضبط موسیقی را تهدید به نابودی کردند. سال بعد، آن‌ها روی جلد مجله «تایم» بودند و یک و نیم سال بعد، به علت ورشکستگی در دادگاه بودند.

پی پال می توانست به عنوان یک از دور خارج کن دیده شود، ولی ما هیچوقت سعی نکردیم مستقیماً وارد چالش با رقبای بزرگ بشویم. درست است که وقتی پرداخت اینترنتی را محبوب کردیم، بخشی از کسب و کار «ویزا» را از چنگش خارج کردیم: شما ممکن است از پی پال برای خرید آنلاین چیزی استفاده کنید به جای این که به فروشگاه رفته و با استفاده از ویزا کارت خرید کنید. ولی از آنجایی که ما کل بازار پرداخت را توسعه داده بودیم، بیشتر از مقداری که از کسب و کار ویزا گرفته بودیم، به آن‌ها برگردانده بودیم. خالص نیروی محرکه در کل مثبت بود، برعکس درگیری نپستر و صنعت ضبط موسیقی آمریکا که منفی بود. وقتی که برای گسترش به بازارهای مجاور برنامه‌ریزی می کنید، از دور خارج نکنید: تا جایی که ممکن است از رقابت بپرهیزید.

آخری اول خواهد شد

شما احتمالاً درباره «مزیت اولین حرکت» شنیده‌اید: اگر اولین کسی باشید که وارد بازار می شوید، می توانید سهم بزرگی از بازار را به دست بیاورید، در حالی که رقبا هنوز در ابتدای راه‌اند. ولی حرکت اول یک تاکتیک است، نه هدف. چیزی که واقعاً مطرح است ساختن جریان نقدینگی در آینده است، پس اولین شروع کننده بازی بودن هیچ نفعی ندارد اگر بازیکن دیگری وارد بازی شود و جای شما را بگیرد. خیلی بهتر است که آخرین حرکت را شما انجام بدهید، یعنی آخرین توسعه عظیم را در یک بازار ایجاد کنید و سال‌ها یا حتی دهه‌ها از انحصار سود ببرید. راه انجام این کار این است که بر گوشه‌ای از بازار مسلط شوید و از همانجا رشد کنید و بزرگ شوید تا به دورنمای طولانی مدت و جاه طلبانه تان برسید. در این مورد خاص، کسب و کار مثل شطرنج است. استاد بزرگ «خوزه رائلو کاپابلانکا» به خوبی آن را بیان کرده است: برای موفقیت «قبل از هر چیز، باید درباره آخر بازی مطالعه کنید.»

فصل ۶: تو بلیت بخت‌آزمایی نیستی

در دنیای کسب و کار، همواره این پرسش مطرح است که آیا موفقیت از بخت و اقبال به دست می‌آید یا مهارت.

نظر آدم‌های موفق چیست؟ «مالکولم گلدول» نویسنده موفق که درباره آدم‌های موفق می‌نویسد، در کتاب «پرت‌ها (outliers)» این‌طور بیان می‌کند «آش شله‌قلم کاری از بخت بلند و برتری‌های تصادفی». «وارن بافت»، در جمله مشهوری خودش را «عضو باشگاه اسپرم خوش اقبال» می‌نامد و برنده «بخت‌آزمایی تخمدان». «جف بزوس»، علت موفقیت آمازون را «هم‌خطی شگفت‌انگیز ستاره‌ها» بیان می‌کند و به شوخی می‌گوید «نیمی اقبال، نیمی زمان‌بندی خوب و بقیه آن کار مغزها بود». «بیل گیتس» «حتا فراتر از این‌ها، ادعا می‌کند که «بسیار خوش اقبال بود که با مهارت‌های خاصی به دنیا آمد»، اگر چه معلوم نیست که آیا واقعاً شدنی است یا نه.

شاید این از فروتنی این آدم‌ها باشد. با این حال پدیده کارآفرینی سریالی، علاقه ما به محصول بخت و اقبال دانستن موفقیت را زیر سؤال می‌برد. صدها نفر چندین و چند کسب و کار چندین میلیون دلاری راه انداخته‌اند. تعداد کمی مثل «استیو جابز»، «جک دورسی» و «ایلان ماسک» چند شرکت چندین میلیارد دلاری ساخته‌اند. اگر دلیل عمده موفقیت، بخت‌یاری بود، این کارآفرینان سریالی احتمالاً وجود نداشتند.

در ژانویه ۲۰۱۳، جک دورسی برای دو میلیون دنبال‌کننده‌اش توئیت کرد: «موفقیت هرگز تصادفی نیست.» بسیاری از پاسخ‌ها آشکارا منفی بود. الکسیس مادریگال، گزارشگر «آتلانتیک» با ارجاع به این توئیت نوشت: «همه مردان سفید پوست میلیونر می‌گویند: موفقیت هرگز تصادفی نیست.» درست است که برای انجام کارهای جدید، آدم‌های موفق کمتر سختی می‌کشند که علت آن هم شبکه آن‌ها، ثروت یا تجربه آن‌ها است. اما ما در نادیده گرفتن هر کسی که ادعا می‌کند طبق یک نقشه موفق شده است، خیلی عجله می‌کنیم.

آیا راهی برای حل و فصل هدفمند این مباحثه وجود دارد؟ متأسفانه نه، چون شرکت‌ها آزمایش نیستند. مثلاً برای به دست آوردن پاسخی علمی درباره فیسبوک، ما باید به سال ۲۰۰۴ برگردیم، ۱۰۰۰ نسخه از دنیا بسازیم و در هر کدام آن‌ها یک کپی از فیسبوک را راه بیاندازیم تا ببینیم چند

بار موفق می‌شود. ولی این آزمایش، شدنی نیست. هر شرکتی در محیطی کاملاً یکتا آغاز می‌شود و هر شرکتی فقط یک بار آغاز می‌شود. وقتی که فقط یک نمونه داریم، آمار به درد نمی‌خورد.

از عصر روشنگری تا میانه قرن بیستم، بخت، چیزی بود که باید آن را رام کرد، تحت سلطه درآورد و کنترل کرد. همه موافق بودند که باید کاری را انجام بدهی که از عهده‌اش برمی‌آیی، نه این که بر چیزی که نمی‌توانی تمرکز کنی». **رالف والدو امرسان** «با نوشتن «فرومایگان به بخت ایمان دارند و به شرایط. ... ایمان قوی‌مایگان به تلاش و اثرگذاری است»، این اخلاقیات را جاودانه کرد». **روآل آمانسن** «در سال ۱۹۱۲، بعد از این که اولین کاوش گر قطب جنوب شد، نوشت: «پیروزی در انتظار کسانی است که همه مقدمات آن را فراهم کرده‌اند. چیزی که مردم آن را بخت و اقبال می‌نامند». هیچکس وانمود نمی‌کرد که بداقبالی وجود نداشت، ولی نسل‌های پیشین معتقد بودند که با سخت کار کردن، بخت و اقبال خود را بسازند.

اگر فکر می‌کنید که زندگی‌تان بر مدار بخت و اقبال می‌چرخد، چرا این کتاب را می‌خوانید؟ آموختن درباره استارت‌آپ‌ها کاملاً بیهوده است اگر بدانید که فقط داستان کسانی است که در بخت‌آزمایی برنده شده‌اند. «دستگاه‌های قمار به زبان آدمیزاد» می‌تواند ادعا کند که نحوه استفاده از دستگاه را به شما یاد می‌دهد، ولی نمی‌تواند به شما بگوید که چطور ببرید.

آیا بیل گیتس خیلی ساده در بخت‌آزمایی هوش برنده شده بود؟ «شریل سندبرگ» با استعدادی خدادادی به دنیا آمده بود یا خودش آن را به دست آورده بود؟ وقتی درباره پرسش‌های تاریخی مثل این بحث می‌کنیم، بخت و اقبال در زمان گذشته است. پرسش‌های بسیار بسیار مهم‌تر درباره آینده است: آیا بیشتر بخت و اقبال است یا تدبیر؟

آیا می‌توانید آینده‌تان را کنترل کنید؟

می‌توانید انتظار داشته باشید آینده به شکلی قطعی اتفاق بیافتد یا آن را مبهم و نامعلوم تلقی کنید. اگر آینده را چیزی قطعی بدانید، درک و فهم پیشاپیش آن و تلاش برای شکل دادن آن معنی دارد. ولی اگر آینده را چیزی مبهم تلقی کنید که قوانین تصادفی بر آن حاکم است، در تلاش برای چیرگی بر آن تسلیم خواهید شد.

نگرش‌های غیر قطعی به آینده توضیح می‌دهد که در دنیای امروز ناکارآمدترین چیز چیست. فرایند همه برگ‌ها را می‌برد: وقتی که مردم برنامه مشخصی برای اجرا ندارند، از قوانین معمول برای سر هم کردن یک سبد از انتخاب‌های گوناگون استفاده می‌کنند. این توصیف امروز آمریکا است. در دوره اول دبیرستان، تشویق می‌شویم تا انبانی از «فعالیت‌های فوق برنامه» را آغاز کنیم. در دوره دوم دبیرستان، دانش‌آموزان با انگیزه، برای همه فن حریف شدن، سخت‌تر رقابت می‌کنند. وقتی یک دانش‌آموز وارد دانشگاه می‌شود، یک دهه را صرف رزومه‌ای سردرگم و متنوع کرده است تا برای آینده‌ای کاملاً ناشناخته آماده شود. مهم نیست چه اتفاقی می‌افتد، او در اصل برای هیچ کاری آماده نیست.

در عوض، یک نگاه قطعی، تأیید کننده اعتقادات شرکتی است. به جای دنبال کردن میان‌مایگی چند وجهی و «به خوبی رُند شده» نامیدن آن، یک آدم قطعی بهترین کاری که می‌تواند انجام دهد را مشخص کرده و آن را انجام می‌دهد. به جای بی‌امان کار کردن برای هم‌رنگ جماعت شدن، می‌کوشد تا در چیزی حقیقی عالی شود، تا انحصار چیزی را به دست بیاورد. کاری که جوانان در این دوره و زمانه می‌کنند، این نیست، چون همه آدم‌های اطراف‌شان ایمان خود به یک دنیای قطعی را خیلی قبل از دست داده‌اند. هیچ کس به خاطر برتری در یک موضوع، وارد استنفورد نمی‌شود، مگر این که آن یک چیز، پرت کردن و گرفتن یک توپ چرمی باشد.

همچنین می‌توانید انتظار داشته باشید آینده بهتر یا بدتر از زمان حال باشد. خوش‌بین‌ها به آینده خوش‌آمد می‌گویند؛ بدبین‌ها از آن می‌ترسند. حاصل ترکیب این احتمالات، نمای زیر است:

	قطعی	غیر قطعی
خوش‌بینانه	U.S., 1950s-1960s	U.S., 1982-present
بدبینانه	China, present	Europe, present

بدبینی غیرقطعی

هر فرهنگی افسانه‌ای دارد از فروپاشی روزهای طلایی‌اش، و تقریباً همه آدم‌های سرتاسر تاریخ بدبین بوده‌اند. حتی امروزه هم بدبینی هنوز بر بخش بزرگی از دنیا سلطه دارد. یک «بدبین غیرقطعی» همواره نگاهش به آینده‌ای غم‌افزا است، ولی هیچ نمی‌داند که در این باره چه کار باید بکند. این توصیفی از اروپای اوایل دهه ۷۰ تا الان است، وقتی که کل قاره تسلیم «دیوان‌سالاری بدون هدف و شناور» شد. امروزه کل منطقه یورو دچار «بحران تصویر آهسته» شده و هیچ کس مسؤل آن نیست. بانک مرکزی اروپا نماد هر چیزی هست جز اصلاح کارها: خزانه‌داری آمریکا بر روی دلار حک کرده است «ایمان ما به خدا است»؛ بانک مرکزی اروپا هم ممکن است بر روی یورو حک کند: «هر چه بادا باد». اروپایی‌ها فقط به رخدادها واکنش نشان می‌دهند و امیدوارند اوضاع بدتر نشود. بدبین غیرقطعی نمی‌تواند بفهمد که آیا فروپاشی ناگزیر کند است یا سریع، مصیبت‌بار است یا تدریجی. پس تنها کاری که می‌تواند بکند این است که منتظر رخ دادنش بماند و در این میان این جنون تعطیلات معروف اروپا، او می‌خورد و می‌نوشد و شاد است.

بدبینی قطعی

یک بدبین قطعی معتقد است که آینده قابل درک است، ولی از آنجایی که چیزی اندوهبار است، باید برایش آماده شد. شاید شگفت‌آور باشد ولی چین احتمالاً «بدبین قطعی»ترین مکان در دنیای امروز باشد. وقتی ما آمریکایی‌ها رشد شدید اقتصادی چین (۱۰ درصد رشد سالیانه از ۲۰۰۰) را می‌بینیم، تصورمان یک کشور مطمئن است که در حال رام کردن آینده است. علت این است که ما آمریکایی‌ها هنوز خوش‌بین‌ایم و این خوش‌بینی را به چین هم تسری می‌دهیم. از نگاه چین، رشد اقتصادی به اندازه کافی سریع نیست. همه کشورهای دیگر از این می‌ترسند که چین دنیا را بگیرد؛ چین تنها کشوری است که از اتفاق نیافتادن این موضوع می‌ترسد.

علت رشد سریع چین این است که مبنای شروع‌اش بسیار پایین است. ساده‌ترین راه برای رشد چین این است که به طور خستگی‌ناپذیری، هر چیزی که در غرب نتیجه داده است را کپی کند. و این دقیقاً همان کاری است که چین می‌کند: اجرای نقشه‌های قطعی و مسلم، با سوزاندن ذغال‌سنگ بیشتر، برای ساختن کارخانه‌ها و آسمان‌خراش‌های بیشتر. اما با جمعیت عظیمی که قیمت منابع را بالاتر می‌کشند، هیچ راهی نیست که استانداردهای زندگی چینی، هیچگاه واقعاً به کشورهای ثروتمند برسد، و چین این را می‌داند.

به همین دلیل است که رهبران چین کاملاً در این اندیشه‌اند که چطور امور به سمت بدتر شدن می‌روند. هر رهبر کهن‌سال چینی قحطی را در زمان کودکی تجربه کرده است، بنابراین وقتی «شاخه سیاسی حزب کمونیست» به آینده نگاه می‌کند، فاجعه چیزی انتزاعی نیست. عموم مردم چین هم می‌دانند که زمستان در راه است. ناظران بیرونی، مسحور فرصت‌های بزرگی‌اند که در داخل چین وجود دارد، ولی کمتر به این نکته توجه می‌کنند که ثروتمندان چینی به سختی تلاش می‌کنند که پول‌هایشان را از این کشور خارج کنند. چینی‌های فقیرتر، هر چیزی را که می‌توانند، برای روز مبادا ذخیره می‌کنند. هر رده‌ای از مردم چین، آینده را شدیداً جدی می‌گیرند.

خوش‌بینی قطعی

برای یک خوش‌بین قطعی، اگر برای آینده برنامه داشته باشد و تلاش کند تا آینده‌ای بهتر بسازد، آینده از وضع فعلی بهتر است. از قرن هفدهم تا دهه ۵۰ و ۶۰، خوش‌بینی قطعی، دنیای غرب را رهبری می‌کرد. دانشمندان، مهندسان، پزشکان و بازرگانان، دنیا را از هر آنچه تا قبل از آن قابل

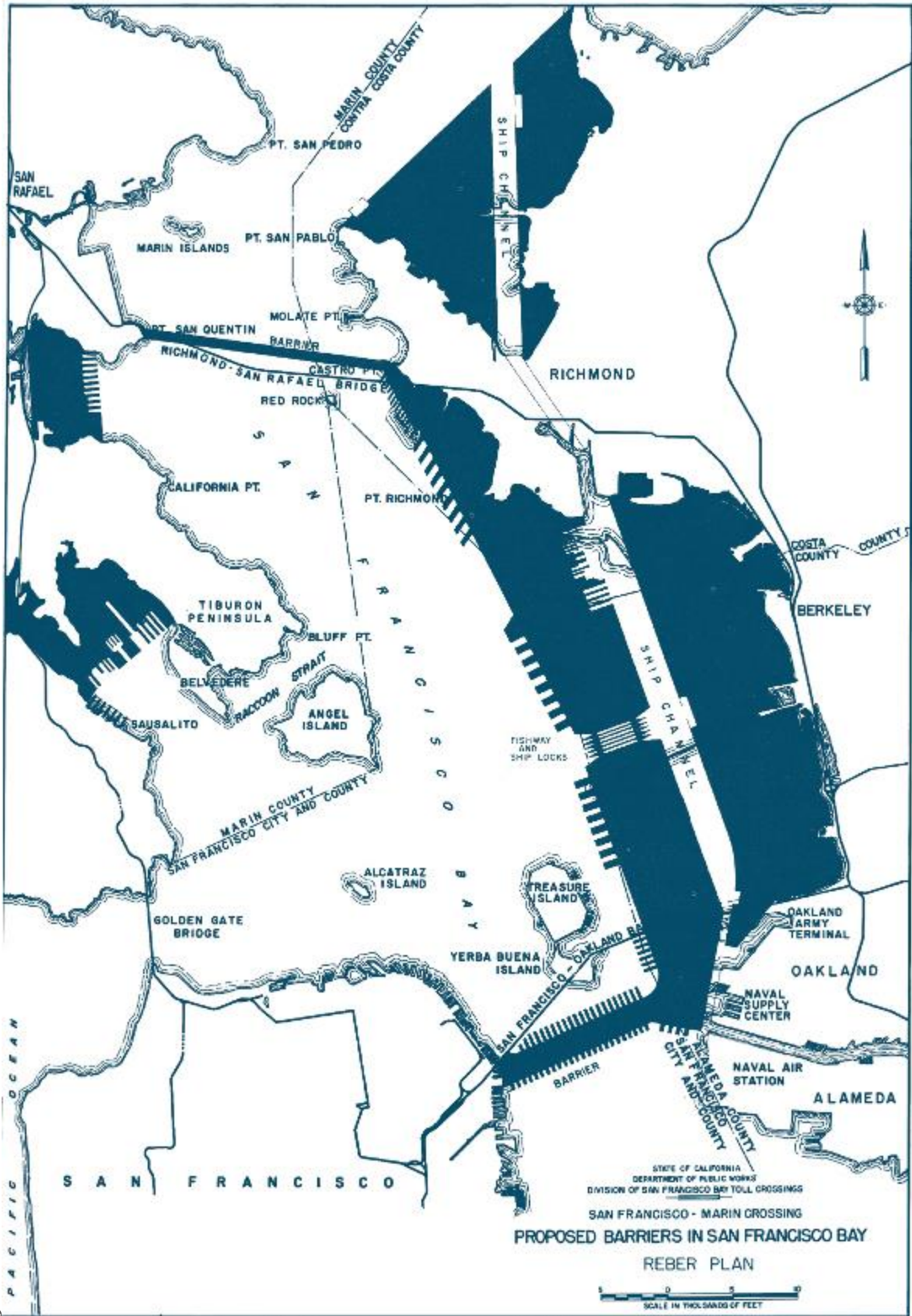
تصور بود، ثروتمندتر، سالم‌تر و دیرزی‌تر کردند. همانطور که «کارل مارکس» و «فردریش انگلس» آشکارا می‌دیدند، کسب و کارهای قرن نوزدهم «در قیاس با مجموع تمام نسل‌های پیشین، نیروهای مولدهای با کمیت و عظمت بیشتر پدید آورده است. رام کردن نیروهای طبیعت، تولید با ماشین، کاربرد شیمی در صنعت و زراعت، کشتی‌رانی با نیروی بخار، راه‌های آهن، تلگراف الکتریکی، دایر ساختن اراضی بخش‌های بزرگی از جهان، قابل کشتی‌رانی کردن رودخانه‌ها، جمعیت‌های انبوهی که گویی از زیر زمین احضار شده‌اند؛ در کدام یک از سده‌های پیشین می‌توانستند گمان ببرند که چنین نیروهای مولدهای در بطن کار اجتماعی نهفته است؟» (مانیفست حزب کمونیست، ترجمه محمد پورهرمزان، صفحات ۲۹ و ۳۰)

مخترعان و متفکران هر نسل از نسل‌های قبل خود پیشی گرفتند. در ۱۸۴۳ عموم مردم لندن به اولین تونل حفر شده زیر رودخانه تیمز دعوت شدند. در ۱۸۶۹، افتتاح کانال سوئز، عبور و مرور کشتی‌های اوراسیایی را از دور زدن دماغه امید رهناید. در ۱۹۱۴ کانال پاناما مسیر اقیانوس اطلس به آرام را کوتاه کرد. **«نامیدی بزرگ»** نتوانست مانع پیشرفت مداوم ایالات متحده (که همیشه خانه خوش‌بین‌ترین عاقبت‌اندیش‌های دنیا بوده است) شود. **ساخت ساختمان «امپایر استیت»** در ۱۹۲۹ آغاز و در سال ۱۹۳۱ به پایان رسید. **ساخت «پل گلدن گیت»** در ۱۹۳۳ شروع و در ۱۹۳۷ به پایان رسید. **پروژه منهن** در سال ۱۹۴۱ آغاز شد و در ۱۹۴۵ اولین بمب اتمی جهان را ساخت. آمریکایی‌ها به بازسازی چهره جهان در زمان صلح هم ادامه دادند: **ساخت «سیستم بزرگراهی بین ایالتی»** در ۱۹۵۶ آغاز شد و در ۱۹۶۵ بیست هزار مایل جاده برای رانندگی آماده شد. برنامه‌ریزی قطعی **«تا از سطح این سیاره هم فراتر رفت»**: **برنامه آپولوی ناسا** در ۱۹۶۱ شروع شد و تا قبل از اتمامش در سال ۱۹۷۲، دوازده انسان را به ماه برد.

برنامه‌های برجسته محدود به سیاست‌مدارها یا دانشمندان دولتی نیستند. در اواخر دهه ۴۰، یک کالیفرنایی به نام «جان ربر» شروع کرد به طراحی مجدد جغرافیای فیزیکی کل خلیج سانفرانسیسکو. «ربر» معلم مدرسه، تولید کننده غیر حرفه‌ای تئاتر و مهندسی خودآموخته بود. بی‌واهمه از مجوز نداشتن، او طرح‌اش برای ساخت دو سد عظیم در منطقه خلیج، ساخت دریاچه‌هایی عظیم از آب شیرین برای نوشیدن و آبیاری و آماده‌سازی ۲۰/۰۰۰ هکتار زمین برای توسعه را انتشار عمومی داد. با این که او مجوزی برای این کار نداشت ولی مردم «**طرح ربر**» را جدی گرفتند. روزنامه‌های کالیفرنیا آن را تأیید کردند. کنگره آمریکا برای بررسی دلایل انجام‌پذیری طرح، جلسه

استماع برگزار کرد. هنگ مهندسی ارتش حتا یک نمونه کوچک شده از طرح را در مقیاس ۵/۱ هکتار در انبار «سوسالیتو» ساخت تا بتواند آن را شبیه‌سازی کند. این تست‌ها نشان داد که طرح از نظر فنی کاستی‌هایی دارد و بنابراین، طرح هیچگاه اجرا نشد.

اما آیا این روزها کسی چنین طرحی را در نگاه اول، جدی می‌گیرد؟ در سال‌های ۱۹۵۰، مردم از طرح‌های بزرگ استقبال می‌کردند و می‌پرسیدند که آیا ممکن است کار کند. امروزه طرحی عظیم که یک معلم مدرسه مطرح کرده باشد، احتمالاً به دلیل پیچیده بودن، رد می‌کنند و چشم‌اندازهای بزرگ افراد قدرتمندتر، گستاخانه تلقی شده و مسخره می‌شوند. هنوز هم می‌توانید آن مدل خلیج را در انبار سوسالیتو ببینید، مدلی که این روزها فقط یک جاذبه توریستی است: طرح‌های بزرگ برای آینده به کنجکاوی‌های باستانی تبدیل شده‌اند.



دهه ۵۰ آمریکایی‌ها فکر می‌کردند که طرح‌های بزرگ برای آینده، آن قدر مهم‌اند که نمی‌توان آن‌ها را فقط به آدم‌های خبره وا گذاشت.

خوش‌بینی غیرقطعی

بعد از یک مرحله کوتاه بدبینی در دهه ۷۰، از ۱۹۸۲ تا حالا خوش‌بینی غیرقطعی تفکر آمریکایی را تحت سلطه دارد. در این زمان یک دوره طولانی «بازار گاو» آغاز شد و تجارت به عنوان راه رسیدن به آینده، مهندسی را به محاق برد. از نظر یک خوش‌بین غیرقطعی، آینده بهتر خواهد بود، ولی او هیچ نمی‌داند چگونه. بنابراین او هیچ برنامه خاصی برای آن ندارد. او انتظار دارد از آینده منتفع شود ولی هیچ دلیلی برای طراحی درست آن ندارد.

خوش‌بین غیرقطعی، به جای این که سال‌ها وقت صرف ساختن محصول جدید بکند، چیزهایی که الان اختراع شده‌اند را تغییر و اصلاح می‌کند. بانک‌ها با تغییر ساختار سرمایه شرکت‌های موجود، پول به دست می‌آورند. حقوق‌دان‌ها پرونده اختلاف‌های قدیمی را حل می‌کنند یا به سایر آدم‌ها کمک می‌کنند تا به امور خود ساختار بدهند. سرمایه‌گذاران خصوصی مشارکت‌پذیر و مشاوران مدیریت، کسب و کار جدیدی راه نمی‌اندازند؛ با بهینه‌سازی‌های پی در پی، قبلی‌ها را برای بهره‌وری بیشتر می‌چلانند. هیچ تعجیبی ندارد که این حوزه‌ها علاقه تعداد زیادی از آدم‌های بسیار موفق دانشگاه‌های مطرح را جلب می‌کنند. برای دو دهه رزومه ساختن، چه پاداشی بهتر از شغلی ظاهراً خوب و روتین و تکراری که منتظر تصمیم تو است؟

والدین دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل شده برای آنان مسیری محکم و استوار آرزو می‌کنند. تاریخ عجیب «انفجار بچه» نسلی از خوش‌بین‌های غیرقطعی به وجود آورد که به فرایندهای آسان عادت داشتند و آن را حق خود می‌دانستند. اگر متولد سال ۱۹۴۵ یا ۱۹۵۰ یا ۱۹۵۵ بودید، در ۱۸ سال اول زندگی، هر سال همه چیز برای‌تان بهتر می‌شد، و شما هیچ نقشی در آن نداشتید. به نظر می‌رسید شتاب پیشرفت فناورانه خودکار است، بنابراین آن بچه‌ها با انتظاراتی بزرگ و برنامه‌ریزی کم برای تحقق آن‌ها، بزرگ شدند. سپس وقتی در دهه ۷۰ پیشرفت فناوری متوقف شد، نابرابری فزاینده درآمد به داد نخبه‌ترین بچه‌های آن دوره رسید. برای موفق‌ها و ثروتمندها، در دوران بزرگسالی هم به طور خودکار هر سال زندگی بهتر و بهتر می‌شد. بقیه آن نسل عقب ماندند ولی بچه‌های ثروتمند آن دوران که اعتقاد جمعی دوران معاصر را شکل می‌دهند، دلایل کمی برای

پرسش از خوش بینی خامشان دارند. چون شغل‌های کارمندی رسمی برای آن‌ها خوب بود، نمی‌توانند تصور کنند که این شغل‌ها برای بچه‌هایشان مناسب نخواهد بود.

مالکولم گلدول می‌گوید نمی‌توانید موفقیت بیل گیتس را بفهمید بدون این که زمینه و بستر شخصی مساعد او را درک کنید: او در خانواده خوبی به دنیا آمد، به یک مدرسه خصوصی مجهز به آزمایشگاه رایانه رفت و «پل آلن» دوست دوران کودکی‌اش بود. اما شاید نتوانید مالکولم گلدول را که متولد ۱۹۶۳ است بفهمید، بدون درک زمینه تاریخی‌اش به عنوان یکی از بچه‌های دوران «انفجار بچه»: وقتی این بچه‌ها بزرگ شدند و درباره این که چرا یک نفر موفق شده است، کتاب نوشتند، به قدرت خاص زمینه و بستر یک نفر به عنوان بخت و اقبال نگاه می‌کردند. اما در توضیح خود، از زمینه اجتماعی بزرگ‌تر غافل می‌شدند: کل یک نسل از کودکی آموخته بود که در قدرت بخت و اقبال مبالغه کند و اهمیت برنامه‌ریزی را دست کم بگیرد. در ابتدا به نظر می‌رسد که گلدول از افسانه خودساخته بودن بازرگانان انتقاد می‌کند، ولی خود این انتقاد او هم در چارچوب نگاه متعارف به یک نسل است.

دنیای خوش‌بین غیرقطعی ما

تجارت غیرقطعی

در حالی که یک دنیای خوش‌بین قطعی برای ساختن شهرهای زیر دریا و سکونت در فضا به مهندس‌ها نیاز دارد، دنیای خوش‌بین غیرقطعی به دنبال بانک‌دارها و حقوق‌دان‌ها است. تجارت تفکر غیرقطعی را بهینه می‌کند چون وقتی که هیچ ایده‌ای نداری که چطوری ثروت خلق کنی، تنها راه پول درآوردن است. اگر فارغ‌التحصیلان عالی دانشگاه به مدرسه حقوق نروند، قطعاً از «وال استریت» سر درمی‌آورند زیرا هیچ نقشه واقعی‌ای برای شغل‌شان ندارند. و وقتی که به «گلدمن» می‌رسند، در می‌یابند که حتا درون تجارت هم، همه چیز غیرقطعی است. هنوز خوش‌بینانه است، چون اگر بدانند که در یک بازار می‌بازند هرگز وارد آن بازی نمی‌شوند، اما گرایش بنیادی این است که بازار تصادفی است؛ نمی‌توان چیزی خاص یا حقیقی درباره آن دانست؛ تنوع و گوناگونی از نهایت اهمیت برخوردار است.

غیرقطعی بودن تجارت ممکن است عجیب باشد. به این فکر کنید که وقتی کارآفرینان موفق شرکت‌هایشان را می‌فروشند چه اتفاقی رخ می‌دهد. با پولشان چه می‌کنند؟ در یک دنیای تجارت زده این اتفاق می‌افتد:

- بنیان‌گذاران نمی‌دانند با آن چه کار کنند، بنابراین آن را در یک بانک بزرگ می‌گذارند.
- بانک‌دارها نمی‌دانند با آن چه کار کنند، بنابراین آن را بین یک سبد از «سرمایه‌گذاران نهادی» پخش می‌کنند.
- سرمایه‌گذاران نهادی نمی‌دانند با سرمایه مدیریت شده‌شان چه کار کنند، بنابراین سببی از سهام گردآوری می‌کنند.
- شرکت‌ها سعی می‌کنند قیمت سهام خود را با ایجاد جریان نقدینگی رایگان بالا ببرند. اگر این کار را بکنند، سود سهام را بین سهام‌داران توزیع می‌کنند یا سهام خود را بازخرید می‌کنند و این چرخه تکرار می‌شود.

در هیچ نقطه‌ای از این زنجیره، کسی نمی‌داند در اقتصاد واقعی با این پول چه کار کند. ولی در یک دنیای غیرقطعی، مردم واقعاً حق انتخاب نامحدود را ترجیح می‌دهند؛ پول از هر کاری که ممکن است بتوانید با آن انجام دهید مهم‌تر است. فقط در یک آینده قطعی است که خود پول مهم نیست و چیزی که با آن به دست می‌آید مهم است.

سیاست غیرقطعی

سیاست‌مداران همیشه در زمان انتخابات پاسخگوی عموم بوده‌اند، اما امروزه خود را با چیزی که عموم مردم در هر لحظه فکر می‌کنند، وفق داده‌اند. نظرسنجی‌های جدید، سیاست‌مداران را قادر می‌سازد که از قبل چهره خود را دقیقاً بر اساس نظر عموم بسازند، که در اغلب موارد این کار را می‌کنند. پیش‌بینی‌های انتخاباتی «نیت سیلور» بسیار قابل ملاحظه و دقیق است، اما حتی مهم‌تر از آن، این است که این داستان هر چهار سال یک بار کلی سر و صدا می‌کند. ما امروز بیشتر مسحور پیش‌بینی‌های آماری از نحوه طرز فکر جامعه در چند هفته منتهی به انتخابات هستیم تا پیش‌بینی‌های الهام‌بخش از ۱۰ یا ۲۰ سال آینده کشور.

و فقط فرآیند انتخابات نیست. شخصیت دولت هم غیرقطعی شده است. دولت قادر است راه‌حل‌های پیچیده برای مسائلی مثل سلاح‌های اتمی و اکتشاف ماه را هماهنگ کند. اما امروز، بعد از چهل سال از خزیدن نامعین، دولت اساساً فقط بیمه ارائه می‌کند؛ راه‌حل‌های ما برای مشکلات بزرگ، «بیمه عمومی»، تأمین اجتماعی و تعدادی برنامه‌های انتقال و پرداخت گیج کننده است. عجیب نیست که از سال ۱۹۷۵ هر سال «بودجه مصوب»، «بودجه تنخواه» را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. برای افزایش «بودجه تنخواه» باید طرح‌هایی مشخص برای مسائل مشخص داشت. اما بر اساس منطق غیرقطعی «بودجه مصوب»، فقط با کشیدن چک‌های بیشتر می‌توان امور را بهتر کرد.

فلسفه غیرقطعی

گرایش غیرقطعی را نه فقط در سیاست‌مداران، که در فلاسفه سیاست هم، چه راست چه چپ، می‌توان دید.

فلسفه در دنیای باستان بدبین بود: افلاطون، ارسطو، اپیکور و لوکریوس، همگی محدودیت‌های شدید پتانسیل آدمی را پذیرفته بودند. تنها پرسش این بود که چطور با سرنوشت غم‌انگیز خود مقابله کنیم. اغلب فلاسفه جدید خوش‌بین بودند. اعتقاد به پیشرفت در فلاسفه قرن نوزدهم مشترک بود، از «هربرت اسپنسر» راست و «هگل» میانه‌رو و «مارکس» چپ. (ستایش مارکس و انگلس از غلبه فناوریانه سرمایه‌داری در همین فصل را به یاد بیاورید.) این متفکران انتظار داشتند که پیشرفت‌های مادی به طور بنیادی زندگی انسان را تغییر و آن را بهبود ببخشد: آن‌ها خوش‌بین‌های قطعی بودند.

در اواخر قرن بیستم، فلاسفه غیرقطعی ظاهر شدند. دو متفکر سیاسی مطرح، «جان رالز» و «رابرت نوزیک»، معمولاً به عنوان مخالفان سرسخت دیده می‌شدند: در چپ برابری‌خواه، رالز نگران انصاف و توزیع عادلانه بود و در راست آزادی‌خواه، نوزیک بر حداکثر کردن آزادی فردی تمرکز داشت. هر دو اعتقاد داشتند که مردم می‌توانند با هم مدارا کنند، بنابراین برخلاف فلاسفه باستان، آن‌ها خوش‌بین بودند. اما برخلاف اسپنسر یا مارکس، رالز و نوزیک خوش‌بین‌های غیرقطعی بودند: آن‌ها هیچ چشم‌انداز روشنی از آینده نداشتند.

	قطعی	غیر قطعی
خوش بین	هگل، مارکس	نوزیک، رالز
بدبین	افلاطون، ارسطو	ایپکور، لوکرتوس

غیرقطعی بودن آن‌ها شکل متفاوتی داشت. «رالز» کتاب «نظریه عدالت» را با عبارت مشهور «حجاب جهل» شروع کرد: برای هر کسی که دانشی از دنیای موجود کنونی دارد، استدلال سیاسی ناممکن است. به جای تلاش برای تغییر دنیای واقعی ساخته شده از آدم‌های یکتا و فناوری‌های واقعی، رالز در خیال خود، جامعه‌ای «ذاتاً پایدار» با انبوهی از ترس، اما با پویایی کم را تصور می‌کرد. نوزیک با مفهوم تقلیدی عدالت رالز مخالف بود. در نظر نوزیک هر تبادل داوطلبانه‌ای باید آزاد باشد و هیچ الگوی اجتماعی‌ای نمی‌تواند آن قدر اصالت داشته باشد که بقای اجباری را توجیه کند. او هیچ اندیشه محکم‌تری از رالز درباره جامعه خوب نداشت: هر دوی آن‌ها بر فرایند تمرکز کرده بودند. در حال حاضر ما بر روی تفاوت «مکتب برابری» آزادیخواهان چپ و «فردگرایی» آزادیخواهانه مبالغه می‌کنیم چون تقریباً هر کسی در گرایش غیرقطعی معمول در فلسفه، سیاست و تجارت، سهمی دارد. همچنین بحث درباره فرایند، راهی شده است برای به تعویق انداختن همیشگی ساخت طرح‌های واقعی برای آسنده بهتر.

زندگی عیرقطعی

نیاکان ما به دنبال فهم و افزایش طول عمر انسان بودند. در قرن ۱۶م، فاتحان در جنگل‌های فلوریدا در جستجوی «چشمه جوانی» بودند». **فرانسیس بیکن** نوشت که «تطویل عمر» باید شاخه‌ای از پزشکی باشد - اصلی‌ترین شاخه. در سال‌های ۱۶۶۰، «رابرت بویل» گسترش زندگی را به همراه «حصول جوانی» در صدر فهرست مشهور خواسته‌هایش از آینده دانش قرار داد. باهوش‌ترین‌های دوره روشنگری، مرگ را چیزی می‌دانستند که می‌توان بر آن غلبه کرد، حال در کاوش‌های جغرافیایی یا در پژوهش‌های آزمایشگاهی. (بعضی از این کسانی که به دنبال جاودانی بودند در حین کار مردند: بیکن در ۱۶۲۶، زمانی که می‌خواست ببیند آیا می‌تواند طول عمر یک جوجه را با منجمد کردن آن در برف بیشتر کند، سینه‌پهلو کرد و مرد.)

ما هنوز رازهای زندگی را کشف نکرده‌ایم، اما شرکت‌های بیمه و آماردان‌ها در قرن نوزدهم با موفقیت رازی درباره مرگ را نشان دادند که هنوز بر تفکر ما حاکم است: آن‌ها کشف کردند که چگونه مرگ را به یک احتمال ریاضیاتی تقلیل بدهند. «جدول‌های زندگی» احتمال مرگ ما را در هر سال به ما نشان می‌دهند، چیزی که نسل‌های قبلی نمی‌دانستند. با این حال، در عوض قراردادهای بیمه بهتر، این طور به نظر می‌رسد که در جستجوی رازهای طول عمر، تسلیم شده‌ایم. دانش سیستمی از محدوده طول عمر انسان، کاری کرده است که این بازه طبیعی به نظر برسد. این روزها در جامعه ما دو تفکر همزاد رسوخ کرده است که مرگ هم اجتناب‌ناپذیر و هم تصادفی است.

در همین حال گرایش‌های احتمالاتی‌ای به وجود آمده‌اند تا به موضوعات زیست‌شناسی شکل بدهند. در ۱۹۲۸، دانشمند اسکاتلندی، «الکساندر فلمینگ» در آزمایشگاهش دید که در ظرف آزمایشی که فراموش کرده بود درش را ببندد، یک قارچ ضدباکتری مرموز رشد کرده است: او کاملاً تصادفی پنی‌سیلین را کشف کرده بود. دانشمندان همواره به دنبال مهار کردن قدرت بخت و اقبال بوده‌اند. داروسازی جدید تلاش می‌کند وضعیت خوش‌اقبالانه فلمینگ را با میلیون‌ها بار تکرار آن تقویت کند: شرکت‌های داروسازی در جستجوی داروهای جدید، با ترکیب اجزای مولکولی به صورت تصادفی، امیدوارند به موفقیتی خیره‌کننده دست یابند.

اما این روش دیگر مثل سابق جواب نمی‌دهد. با وجود پیشرفت عظیم در دو قرن گذشته، در دهه‌های اخیر، زیست‌فناوری نتوانسته است انتظارات سرمایه‌گذارها یا بیماران را برآورده سازد. «قانون

اروم) «که برعکس «قانون مور» است»، بیان می‌کند که از سال ۱۹۵۰ به بعد، هر ۹ سال، تعداد داروهای تأیید شده‌ای که برای تحقیق و توسعه آن‌ها یک میلیارد دلار هزینه شده است، نصف شده‌اند. از آن جا که فناوری اطلاعات، در همان سال‌ها از همیشه شتابش بیشتر بوده است، پرسش بزرگ زیست‌فناوری این روزها این است که آیا هرگز می‌تواند پیشرفتی مشابه داشته باشد؟ استارت‌آپ‌های زیست‌فناوری را با همتایانشان در مهندسی نرم‌افزار مقایسه کنید:

	استارت‌آپ زیست‌فناوری	استارت‌آپ نرم‌افزاری
موضوع	ارگانوسم‌های کنترل‌نشده	کد کاملاً معلوم
محیط	طبیعی، کمتر شناخته شده	کاملاً شناخته شده، مصنوعی
رویکرد	غیر قطعی، تصادفی	قطعی، مهندسی شده
تابع مقررات	کاملاً تابع مقررات	از اساس کنترل نشده
هزینه	گران (بیشتر از ۱ میلیارد دلار برای هر دارو)	ارزان (هزینه اندک راه‌اندازی)
تیم	High-salaried, unaligned lab drones	هکرهای کارآفرین متعهد

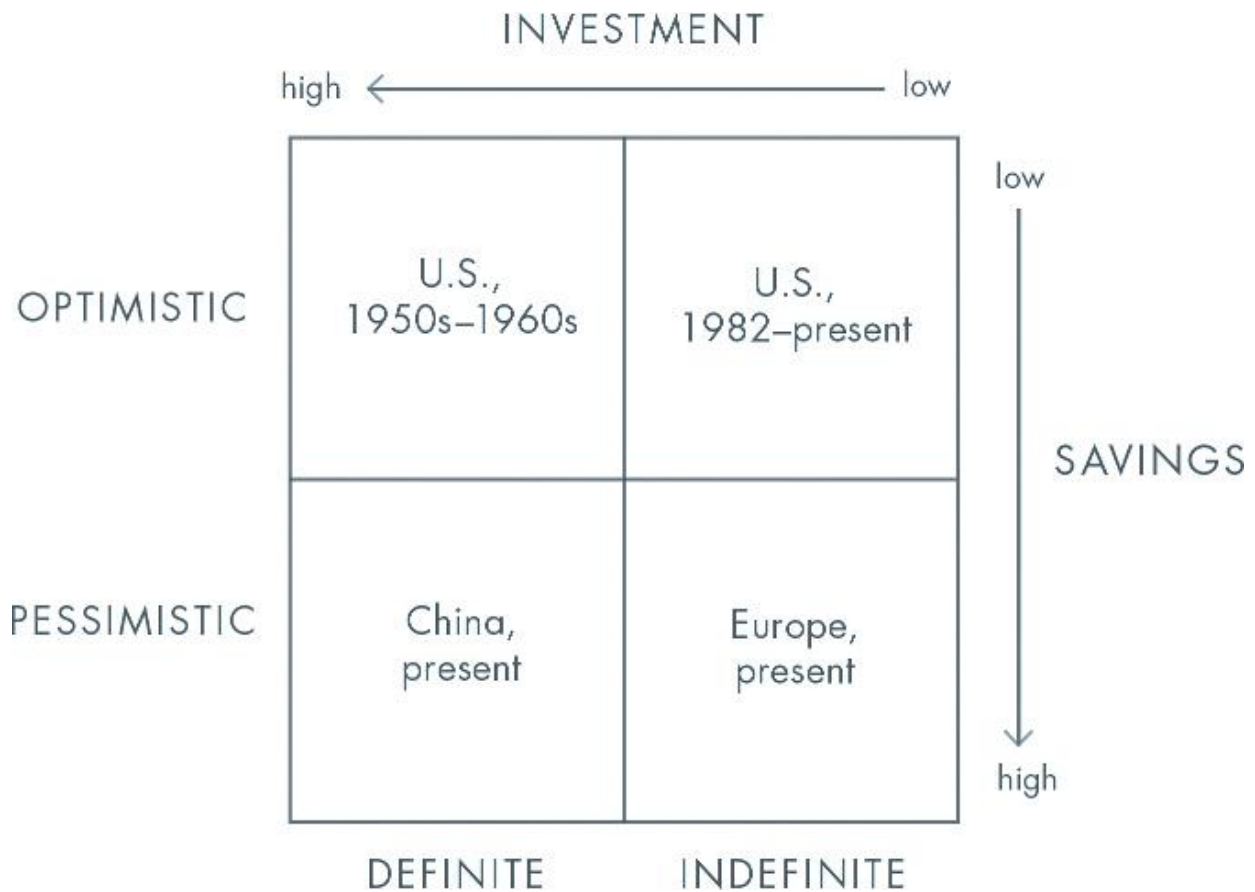
استارت‌آپ‌های زیست‌فناوری مثالی از نهایت تفکر غیرقطعی‌اند. پژوهشگران به جای پالودن نظریه‌های قطعی درباره نحوه عملکرد سیستم‌های بدن، فقط چیزهایی را آزمایش می‌کنند که ممکن است کار کنند. زیست‌شناسان می‌گویند که لازم است این طور کار کنند، چون زیست‌شناسی از اساس سخت است. طبق نظر آن‌ها استارت‌آپ‌های آی‌تی، جواب می‌دهند چون ما خودمان رایانه‌ها را ساخته‌ایم و آن‌ها را طوری طراحی کرده‌ایم تا از دستورات ما اطاعت کنند. زیست‌فناوری مشکل است چون ما بدن خودمان را طراحی نکرده‌ایم، و هر چه بیشتر از آن بیاموزیم، بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود.

از این که امروزه، به طور عام، پیچیدگی واقعی زیست‌شناسی، بهانه‌ای شده است برای رویکرد غیرقطعی استارت‌آپ‌های زیست‌فناوری به کسب و کار، ممکن است شگفت‌زده شوید. بسیاری از آدم‌های درگیر انتظار دارند بعضی چیزها در نهایت به کار آیند، ولی تعداد اندکی می‌خواهند به شرکت خاصی که توانایی لازم برای موفقیت را دارد، متعهد شوند. آغاز آن اساتیدی است که اغلب

به جای کار تمام وقت، به صورت پاره‌وقت به مشاوره می‌پردازند. حتا در استارت‌آپ‌های زیست‌فناوری‌ای که ریشه در پژوهش‌های خود آنان دارد. بعد همه کسانی که گرایش غیرقطعی آن اساتید را تقلید می‌کنند. برای آزادی‌خواهان ساده است که ادعا کنند مقررات دست و پا گیر زیست‌فناوری را عقب نگه داشته است - که همین طور هم است - ولی خوش‌بینی غیرقطعی چالشی به مراتب بزرگ‌تر پیش روی آینده زیست‌فناوری می‌گذارد.

اصلاً خوش‌بینی غیرقطعی امکان‌پذیر است؟

تصمیمات خوش‌بینانه غیرقطعی چه آینده‌ای برای ما به ارمغان خواهد آورد؟ اگر خانواده‌های آمریکایی در گذشته پس‌انداز کرده باشند، حداقل می‌توانند انتظار داشته باشند که پولی داشته باشند که بتوانند در آینده خرج کنند. و اگر شرکت‌های آمریکایی در گذشته سرمایه‌گذاری کرده باشند، می‌توانند انتظار داشته باشند در آینده پاداشی به عنوان ثروت جدید بگیرند. اما خانواده‌های آمریکایی تقریباً چیزی پس‌انداز نمی‌کنند. و شرکت‌های آمریکایی می‌گذارند که نقدینگی در ترازنامه‌هایشان انباشته شود، بدون این که آن را در پروژه‌های جدید سرمایه‌گذاری کنند چون هیچ نفشه واقعی‌ای برای آینده ندارند.



سه نمای دیگر از آینده ممکن است جواب بدهند. خوش بینی قطعی جواب می دهد چون آینده ای را که تصور می کنید، می سازید. بدبینی قطعی با ساختن از روی چیزهایی که می شود کپی کرد - بدون توقع ساختن چیزهای جدید - جواب می دهد. بدبینی غیرقطعی جواب می دهد چون یک پیشگویی همیشه درست است: اگر آدم بی عاری باشید با انتظارات کم، احتمالاً به آن ها می رسید. اما این طور به نظر می رسد که خوش بینی غیرقطعی اساساً ناپایدار است: چطور ممکن است آینده بهتر شود اگر هیچ کس برنامه ای برای آن نداشته باشد؟

واقعیت این است که در دنیای جدید، تقریباً همه تا به حال پاسخی به این پرسش را شنیده اند: پیشرفت بدون برنامه چیزی است که ما آن را «تکامل» می نامیم. خود «داروین» نوشت که حیات تمایل به «پیشرفت» دارد بدون این که کسی آن را اراده کرده باشد. هر موجود زنده فقط یک تکرار تصادفی از چند موجود زنده دیگر است. و بهترین تکرار برنده می شود.

نظریه داروین منشأ «تری‌لوبیت»ها و دایناسورها را توضیح می‌دهد، اما آیا می‌توان آن را به حوزه‌هایی که بسیار دور است توسعه است؟ همان طور که فیزیک نیوتنی نمی‌تواند «سیاه‌چاله»ها یا «مهبانگ» را توضیح دهد، هیچ معلوم نیست زیست‌شناسی داروینی آیا باید توضیحی برای چگونگی ساخت جامعه‌ای بهتر یا چگونگی ایجاد یک کسب و کار از هیچ، داشته باشد. با این حال در این اواخر استعاره‌های داروینی (یا شبه داروینی) در کسب و کار رواج یافته‌اند. روزنامه‌نگاران عبارت بقا در زیست‌بوم رقابتی را به بقا در بازار رقابتی تشبیه کرده‌اند. از این رو شاهد تیتراهایی مثل این‌ها هستیم: «داروین‌گرایی دیجیتال»، «داروین‌گرایی دات‌کام» و «اصل بقای پرکلیک‌ترین».

حتا در سیلیکون‌ولی که موتور محرک آن مهندسی است، شعارهای حال حاضر، دعوت می‌کند به ساخت «استارت‌آپی ناب» که می‌تواند خودش را «انطباق» بدهد و در محیطی دائماً در حال تغییر، «تکامل» پیدا کند. به کسانی که تلاش می‌کنند کارآفرین باشند گفته می‌شود که نمی‌توان چیزی را از قبل دانست: ما قرار است به چیزی که خواسته مشتری است گوش کنیم، چیزی بیشتر از «نمونه حداقلی محصول» نسازیم و راه موفقیت را تکرار کنیم.

اما «ناب بودن» یک روش است، نه هدف. تغییر کوچک دادن چیزهایی که الان وجود دارند ممکن است شما را به یک «بیشینه محلی» رهنمون شود، ولی نمی‌تواند در پیدا کردن یک «بیشینه جهانی» به شما کمک کند. می‌توانید بهترین برنامه‌ای که به مردم امکان می‌دهد از آیفون‌شان دستمال توالی سفارش بدهند را بسازید. تکرار بدون داشتن یک برنامه جسورانه، شما را از صفر به یک نمی‌برد. یک شرکت غریب‌ترین جا برای یک خوش‌بین غیرقطعی است: چرا باید توقع داشته باشید کسب و کارتان موفق شود، بدون این که برای وقوع آن برنامه‌ریزی کرده باشید؟ ممکن است داروین‌گرایی در سایر حوزه نظریه خوبی باشد ولی در حوزه استارت‌آپ‌ها، طراحی هوشمندانه بهترین عملکرد را دارد.

بازگشت طراحی

معنی تقدم طراحی بر بخت چیست؟ امروزه، «طراحی خوب» از لحاظ زیبایی‌شناسی ضروری است و هر کسی -از تنبل‌ها گرفته تا قشر مرفه شهری- به دقت به ظاهر خود می‌رسند. درست است که هر کارآفرین بزرگ در وهله نخست یک طراح است. هر کسی که یک آی‌دی‌وایس یا یک مک‌بوک

خوش تراش داشته، نتیجه اصرار جابر بر ظاهر و کمال گرایی تجربی را حس کرده است. اما مهم ترین درسی که باید از جابز آموخت، اصلاً درس زیبایی شناختی نیست. بزرگ ترین طراحی جابز، کسب و کارش بود. اپل برنامه های قطعی چند ساله را تصور و اجرا می کرد تا محصولات جدید بسازد و به طور مؤثر آن ها را توزیع کند. «نمونه حداقلی محصول» را برای همیشه فراموش کنید. از همان سال ۱۹۷۶ که جابز اپل را تأسیس کرد، می دید که می توان با برنامه ریزی دقیق دنیا را تغییر داد، نه این که گروهی تشکیل دهد تا بر نظرات کاربران تمرکز کنند یا این که موفقیت دیگران را کپی کند.

معمولاً دنیای غیرقطعی کوتاه مدت ما، برنامه ریزی بلند مدت را دست کم می گیرد. وقتی که در سال ۲۰۰۱ اولین آی پاد عرضه شد، تحلیل گران صنعت نمی توانستند چیزی بیشتر از «یک ویژگی خوب برای کاربران مکینتاش» که «هیچ تغییری در بقیه دنیا ایجاد نمی کند»، ببینند. جابز برنامه ریخته بود که آی پاد اولین دستگاه از نسل محصولات قابل حمل پسا پی سی باشد، اما این راز برای خیلی از مردم قابل دیدن نبود. نگاهی به نمودار سهام شرکت ماحصل این برنامه چند ساله را نشان می دهد:



قدرت برنامه ریزی سختی ارزش گذاری شرکت های خصوصی را توضیح می دهد. وقتی که یک شرکت بزرگ، برای تصاحب یک استارتاپ موفق پیشنهادی ارائه می کند، تقریباً همیشه یا قیمتی خیلی بالا پیشنهاد می دهد یا خیلی پایین: بنیان گذارها فقط وقتی می فروشند که چشم اندازی واقعی برای

شرکت نداشته باشند، که در این مواقع معمولاً خریدار پول بیشتری پرداخت خواهد کرد. بنیان‌گذارهای قطعی با برنامه‌های قوی هرگز استارت‌آپ خود را نمی‌فروشند و این یعنی پیشنهاد به اندازه کافی بالا نبوده است. در جولای ۲۰۰۶، وقتی یاهو پیشنهاد خرید فیسبوک به قیمت یک میلیارد دلار را داد، من فکر می‌کردم حداقل باید این پیشنهاد را بررسی کنیم. اما مارک زاکربرگ به اتاق جلسه آمد و گفت: «بسیار خوب رفقا، این فقط تشریفات اداری است. نباید بیشتر از ده دقیقه طول بکشد. واضح است که ما در این مقطع، قصد فروش نداریم.» مارک می‌دید که شرکت را به کجا می‌تواند برساند که یاهو نمی‌توانست. یک کسب و کار با یک برنامه قطعی خوب، در دنیایی که مردم آینده را تصادفی می‌بینند، همیشه ناچیز شمرده خواهد شد.

تو بلیت بخت آزمایی نیستی

ما باید راهی به آینده قطعی بیابیم، و دنیای غرب برای این کار به چیزی جز یک انقلاب فرهنگی کوتاه نیاز ندارد.

از کجا شروع کنیم؟ باید جان رالز را به دانشکده‌های فلسفه تبعید کنیم. مالکولم گلدول را متقاعد کنیم تا نظریاتش را تغییر دهد. و پیش‌بینی‌کنندگان را از سیاست برانیم. اما اساتید فلسفه و گلدول‌های دنیا فسیل شده‌اند و نمی‌توانند از سیاستمداران حرف بزنند. تغییر دادن این حوزه‌های شلوغ به غایت سخت است، حتا با نیت درست و ذهن‌های عالی.

یک استارت‌آپ بزرگ‌ترین تلاش شما برای داشتن تسلط قطعی است. می‌توانید نه فقط زندگی خودتان، بلکه زندگی بخشی کوچک اما مهم از دنیا را نمایندگی کنید. شروع آن با رد حکومت ستمگرانه «بخت و اقبال» است. تو بلیت بخت آزمایی نیستی.

فصل ۷: پول را دنبال کن

پول پول می‌آورد. «زیرا به هر که دارد، بیشتر داده خواهد شد تا به فراوانی داشته باشد؛ اما آن که ندارد، همان که دارد نیز از او گرفته خواهد شد.» (انجیل متی ۲۵:۲۹- ترجمه هزاره نو- انتشارات ایلام-۲۰۰۵)». آلبرت آینشتاین «هم وقتی که «ربح مرکب» را «هشت‌امین عجایب جهان»، «بزرگ‌ترین قانون ریاضی کشف شده در همه دوران‌ها» یا حتی «قوی‌ترین قانون عالم» نامید، نظر مشابهی داشت. چه آن را بپسندید یا نه، نمی‌توانید پیام آن را نبینید: هیچ وقت رشد نمایی را دست کم نگیرید. در واقع هیچ شاهدهی بر این که آینشتاین حتی یکی از جملات بالا را گفته باشد، وجود ندارد. همه آن نقل قول‌ها ساختگی است. اما این نسبت دروغ، پیام را تقویت می‌کند: آینشتاین با سرمایه‌گذاری عمر ارزشمند خود، هنوز در گور هم با نسبت دادن چیزهایی که هرگز به زبان نیاورده بود، توجهات را به خودش جلب می‌کند.

خیلی از گفته‌ها فراموش می‌شوند. در نقطه مقابل، از آدم‌های اندکی مثل آینشتاین و شکسپیر همواره نقل قول می‌شود. البته نباید از این موضوع متعجب شویم چون اقلیت‌های کوچک غالباً نتایج بی‌تناسبی کسب می‌کنند. در ۱۹۰۶ «ویلفردو پارتو» اقتصاددان چیزی را که بعدها به «اصل پارتو» یا «قانون ۸۰-۲۰» معروف شد، کشف کرد. او متوجه شد که در ایتالیا ۲۰٪ مردم مالک ۸۰٪ زمین‌ها هستند. پدیده‌ای که به نظر او همان قدر طبیعی بود که ۲۰٪ بوته‌های نخود فرنگی باغچه‌اش، ۸۰٪ محصول نخود فرنگی را تولید می‌کنند. این قانون فوق‌العاده خشن، که یک جمع کوچک از بقیه رقبا بسیار پیش می‌افتند، در طبیعت و در اجتماع ما را احاطه کرده است. مخرب‌ترین زمین‌لرزه‌ها چند برابر مجموع زمین‌لرزه‌های کوچک‌تر قدرت دارند. همه شهرهای کوچک در اطراف یک شهر بزرگ روی هم از آن شهر کوچک‌ترند. و ارزش کسب و کارهای انحصاری از میلیون‌ها رقیب نامتمایز بیشتر است. اگر گفته آینشتاین باشد یا نباشد، «قانون توان» (که علت نامگذاری‌اش به این اسم، به خاطر این است که معادلات نمایی، توزیع‌های نابرابر را به خوبی توصیف می‌کند)، قانون عالم است. اطراف ما را که معمولاً حتی آن را نمی‌بینیم، به طور کامل توصیف می‌کند.

این فصل نشان می‌دهد که قانون توان وقتی که پول را دنبال می‌کنید، آشکار می‌شود: در سرمایه‌گذاری خطرپذیر، جایی که سرمایه‌گذارها سعی می‌کنند از رشد نمایی شرکت‌های تازه تأسیس سود ببرند، شرکت‌های کمی به ارزش‌های دست پیدا می‌کنند که به صورت نمایی از همه

شرکت‌های دیگر بیشتر است. اغلب کسب و کارها هرگز نیازی ندارند که با سرمایه‌گذار خطرپذیر معامله کنند ولی لازم است یک چیز را همه بدانند که حتا سرمایه‌گذاران خطرپذیر برای دانستن آن در تلاش و تکاپو هستند: ما در یک دنیای هنجار زندگی نمی‌کنیم؛ ما تحت لوای قانون توان زندگی می‌کنیم.

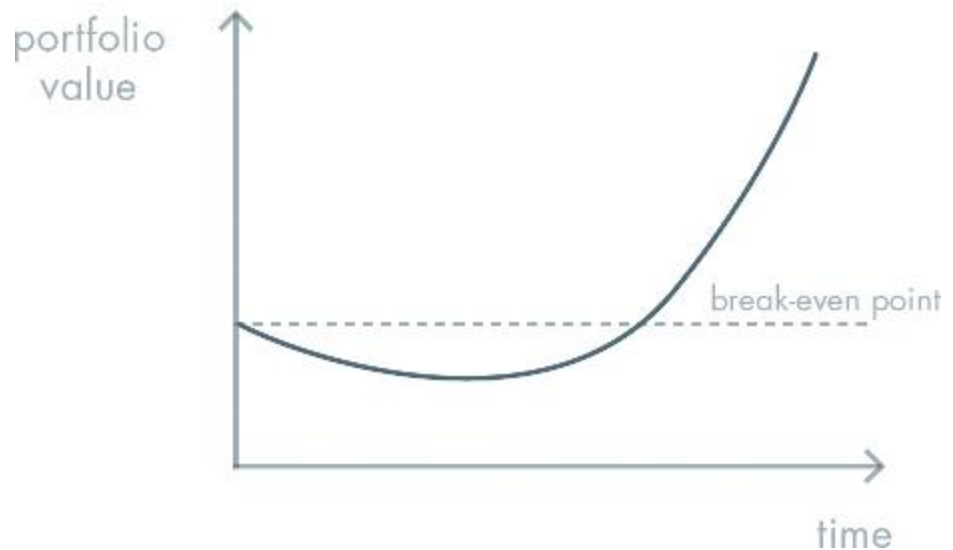
قانون توان در سرمایه‌گذاری خطرپذیر

سرمایه‌گذاران خطرپذیر تلاش می‌کنند تا شرکت‌های نوپای نوید بخش را شناسایی و در آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند و از آن منتفع شوند. آن‌ها از بنگاه‌ها و افراد ثروتمند پول می‌گیرند، آن‌ها را در یک صندوق می‌گذارند و در شرکت‌های فناور که اعتقاد دارند ارزشمند خواهند شد سرمایه‌گذاری می‌کنند. اگر نظرشان درست از کار در بیاید، بخشی از سرمایه بازگشتی را برمی‌دارند (معمولاً ۲۰٪). یک صندوق خطرپذیر وقتی پول به دست می‌آورد که یکی از شرکت‌های سبدش از طریق سهامی عام شدن یا فروخته شدن به سک شرکت بزرگ‌تر، ارزشمندتر شود. معمولاً مدت زمان سرمایه‌گذاری صندوق‌های خطرپذیر در یک شرکت، برای این که رشد کرده و سودآور شود و از آن «خارج» شوند، ۱۰ سال است.

اما خیلی از شرکت‌هایی که پشتیبانی سرمایه دارند عرضه عمومی یا خریده نمی‌شوند؛ بسیاری از آن‌ها معمولاً بلافاصله بعد از راه‌اندازی شکست می‌خورند. بر اساس این شکست‌های زود هنگام، صندوق‌های خطرپذیر معمولاً در ابتدا پول از دست می‌دهند. س.خ. امیدوارند که در طول چند سال با رسیدن به نقطه سر به سر و عبور از آن، سرمایه‌شان به شدت افزایش یابد؛ وقتی شرکت‌های سبدشان به رشد نمایی رسیدند و از آن سبد خارج شده و دوران رشد را آغاز می‌کنند.

سؤال اینجا است که این نقطه عزیمت کجا است. برای بسیاری از صندوق‌ها، پاسخ این است: هرگز. بسیاری از استارت‌آپ‌ها سقوط می‌کنند و خیلی از صندوق‌ها هم با آن‌ها فروکشیده می‌شوند. هر سرمایه‌گذار خطرپذیری می‌داند که وظیفه‌اش پیدا کردن شرکت‌هایی است که موفق خواهند شد، اما آن‌ها درجه تفاوت را دست کم می‌گیرند.

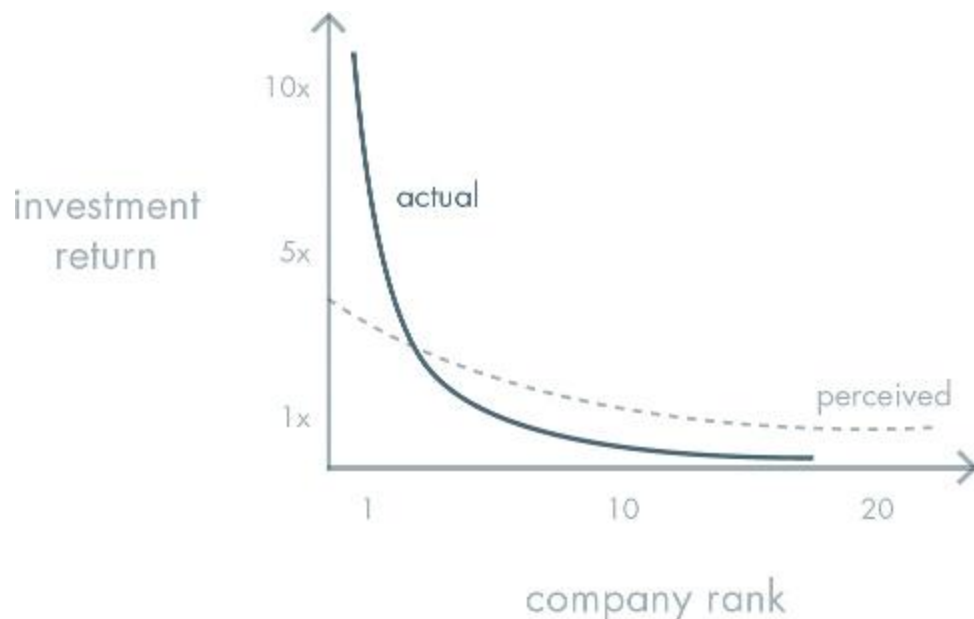
J-CURVE OF A SUCCESSFUL VENTURE FUND



خطا اینجا است که انتظار دارند بازگشت سرمایه خطرپذیر توزیع نرمال داشته باشد: اما واقعیت این است که شرکت‌های بد شکست می‌خورند، شرکت‌های متوسط مسطح می‌مانند و خوب‌ها ۲ یا ۴ برابر برمی‌گردانند. با این فرض ساده، سرمایه‌گذاران یک سبد متنوع می‌سازند و امیدوارند که برنده جبران مافات بازنده‌ها را بکنند.

اما راه حل «خالی کردن خشاب» معمولاً یک سبد از کاملاً شکست خورده‌ها می‌سازد، بدون هیچ موفقیت شاخص. علت این است که بازگشت سرمایه هرگز از یک توزیع نرمال پیروی نمی‌کند. بلکه برعکس از قانون توان پیروی می‌کند: اندکی از شرکت‌ها بسیار بسیار بهتر از بقیه عمل می‌کنند. اگر به جای تمرکز بر گشتن و پیدا کردن چند شرکت بسیار موفق که می‌توانند به شدت موفق باشند، بر تنوع و گوناگونی متمرکز شوید، در اول کار آن شرکت‌های خوب را از دست می‌دهید.

این نمودار واقعیت خشن را در مقایسه با همگونی نسبی شهودی نشان می‌دهد:



نتیجه‌ای که ما در «فاندرز فاند» گرفتیم این الگوی آریب را نشان می‌دهد: بهترین سرمایه‌گذاری ما در سال ۲۰۰۵، فیسبوک، بیشتر از همه دیگر سرمایه‌گذاری‌ها بازگشت داشت. «پالانتیر»، دومین سرمایه‌گذاری خوب ما، از همه سرمایه‌گذاری‌های دیگر ما به جز فیسبوک بازگشت بیشتری داشت. این الگوی شدیداً ناهموار، غیر معمول نیست: ما این را در سایر صندوق‌ها هم می‌بینیم. بزرگ‌ترین راز در سرمایه‌گذاری خطرپذیر این است که بهترین سرمایه‌گذاری در یک صندوق برابر یا بیشتر از همه بقیه سرمایه‌گذاری‌ها روی هم نتیجه می‌دهد.

این موضوع بر دو قانون عجیب سرمایه‌گذاری خطرپذیر دلالت می‌کند. نخست این که فقط بر روی شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کن که به صورت بالقوه می‌تواند به اندازه کل سرمایه‌گذاری صندوق بازگشت سرمایه داشته باشد. قانون ترسناکی است، چون قسمت عمده سرمایه‌گذاری‌های ممکن را منتفی می‌کند. (حتا شرکت‌های خیلی موفق هم معمولاً موفقیت‌شان در این اندازه‌ها نیست). این ما را به قانون دوم رهنمایی می‌کند: از آنجایی که قانون اول بسیار محدود کننده است، هیچ قانون دیگری وجود ندارد.

در نظر داشته باشید که اگر قانون اول را نقض کنید چه اتفاقی می‌افتد. صندوق «آندریسن هورو ویتز» در سال ۲۰۱۰ مبلغ ۲۵۰/۰۰۰ دلار در اینستاگرام سرمایه‌گذاری کرد. وقتی فیسبوک فقط دو سال بعد اینستاگرام را به مبلغ یک میلیارد دلار خرید، آندریسن به طور خالص ۷۸ میلیون دلار به دست آورد، ۳۱۲ برابر برگشت در کمتر از دو سال. این بازگشت سرمایه فوق‌العاده‌ای است که

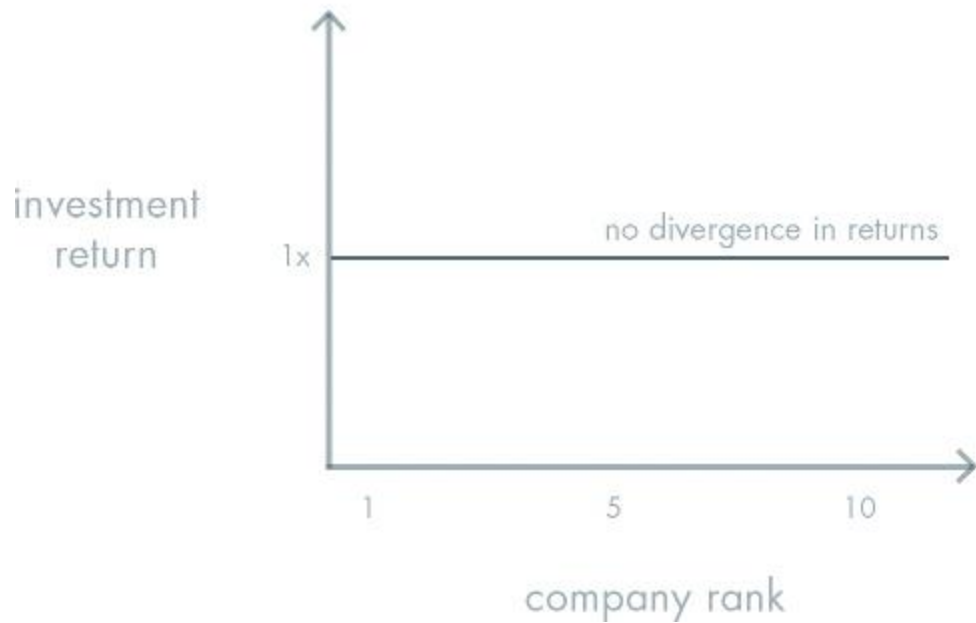
برازنده اعتبار این شرکت به عنوان یکی از بهترین‌های سیلیکون‌ولی است. اما از یک زاویه دیگر نگاه کنیم، این بازگشت سرمایه کافی نیست زیرا «آندریسن هوروویتز» صندوقی ۵/۱ میلیارد دلاری دارد: اگر آن‌ها فقط چک‌های ۰۰۰/۲۵۰ دلاری بنویسند، باید ۱۹ تا اینستاگرام دیگر پیدا کنند تا سر به سر را رد کنند. دلیل این که سرمایه‌گذاران معمولاً پول خیلی بیشتری در شرکتی که ارزش سرمایه‌گذاری دارد خرج می‌کنند این است. (اگر بخواهیم منصف باشیم، آندریسن حتماً در دوره‌های بعدی اینستاگرام هم سرمایه‌گذاری می‌کرد، اگر با سرمایه‌گذاری‌های دیگر در تعارض قرار نمی‌گرفت.) سرمایه‌گذاران خطرپذیر باید چند تا شرکت پیدا کنند که به موفقیت از صفر به یک خواهند رفت و بعد با تمام منابع آن‌ها را پشتیبانی کنند.

قطعاً هیچ کس با اتکا بر پیش‌بینی با قطعیت بداند چه شرکت‌هایی موفق خواهند شد، بنابراین حتا بهترین سرمایه‌گذاران خطرپذیر هم یک «سبد» دارند. با این حال تک‌تک شرکت‌های «سبد مخاطره» باید پتانسیل موفقیت در ابعاد بسیار بزرگ را داشته باشند. در «فاندرز فاند»، ما بر روی پنج تا هفت شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنیم که فکر می‌کنیم هر کدام‌شان بر اساس بنیادهای یکتایی که دارد، می‌تواند به یک کسب و کار چندین میلیارد دلاری تبدیل شود. هر زمانی که ذات کسب و کار، جای خود را بدهد به این پرسش تجاری که آیا این شرکت مناسب یک راه‌کار حفاظتی گسترده است یا نه، سرمایه‌گذاری خطرپذیر شبیه خرید بلیت بخت‌آزمایی می‌شود. و هر وقت که فکر کنی قمار می‌کنی، خودت را از لحاظ روانی برای باخت آماده می‌کنی.

چرا مردم متوجه قانون توان نمی‌شوند

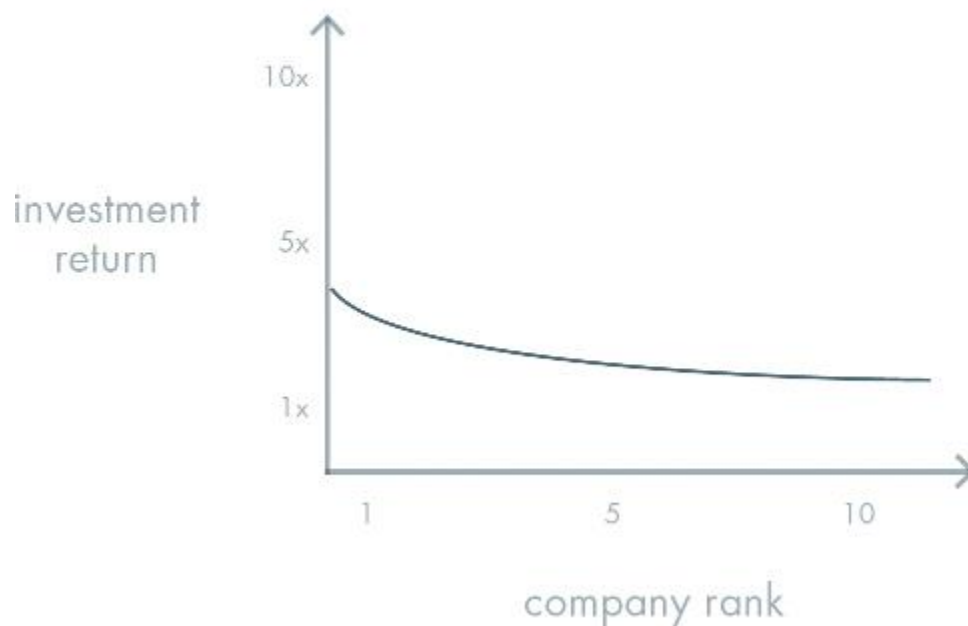
چرا سرمایه‌گذاران خطرپذیر حرفه‌ای هم مانند همه مردم نمی‌توانند قانون توان را ببینند؟ فقط به یک دلیل، فقط گذر زمان آن را آشکار می‌کند و حتا سرمایه‌گذاران فناوری نیز اغلب در زمان حال زندگی می‌کنند. تصور کنید که یک شرکت در ۱۰ شرکتی که پتانسیل انحصار شدن را دارند، سرمایه‌گذاری کند. در حال حاضر این یک سبد مرتب معمولی است. این شرکت‌ها در آغاز کار و قبل از رشد نمایی، بسیار شبیه به هم به نظر می‌رسند.

BEGINNING OF FUND



در طی چند سال بعد بعضی شرکت‌ها شکست می‌خورند و بقیه موفقیت‌شان آغاز می‌شود. ارزش‌گذاری آن‌ها واگرا می‌شود، اما تفاوت بین رشد نمایی و رشد خطی واضح نیست.

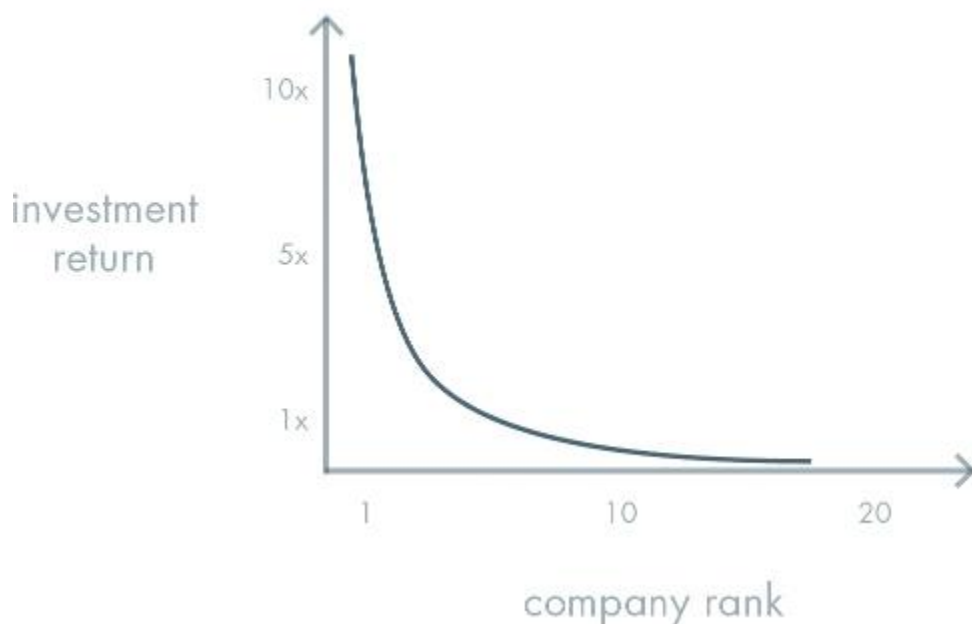
MID-FUND



اما بعد از ده سال، سبد به برنده‌ها و بازنده تقسیم نمی‌شود؛ سبد به یک حاکم بلامنازع و بقیه تقسیم می‌شود.

قانون توان، فارغ از این که نتیجه‌اش چقدر غیرمبهم باشد، نشان‌دهنده تجربه‌های روزمره نیست. از آنجایی که سرمایه‌گذاران بیشتر وقت خود را صرف سرمایه‌گذاری‌های جدید می‌کنند و در روزهای آغاز به کار شرکت‌ها به آن‌ها وارد می‌شوند، بسیاری از شرکت‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنند، در تعریف متوسط و معمولی‌اند. بسیاری از تفاوت‌هایی که سرمایه‌گذاران و کارآفرینان هر روز می‌بینند، بین سطوح موفقیت نسبی است، نه بین حکمرانی نمایی و شکست. و از آنجایی که هیچکس نمی‌خواهد در سرمایه‌گذاری تسلیم شود، سرمایه‌گذاران خطرپذیر معمولاً حتا به جای آن که وقت خود را مصروف شرکت‌هایی بکنند که به طور واضح موفق‌اند، بیشتر وقت خود را به شرکت‌های مشکل‌دار اختصاص می‌دهند.

MATURE FUND



وقتی سرمایه‌گذاران متخصص در استارت‌آپ‌های نمایی رشد‌کننده، قانون توان را فراموش می‌کنند، عجیب نیست که سایر مردم هم آن را فراموش کنند. توزیع‌های قانون توان آن قدر بزرگند که در یک نگاه ساده دیده نمی‌شوند. مثلاً وقتی بیشتر آدم‌های بیرون «سیلیکون‌ولی» به سرمایه‌گذاری

خطرپذیر فکر می‌کنند، ممکن است یک تصویر کوچک از انجمنی دمدمی مزاج شبیه برنامه تلویزیونی شبکه ABC به نام «استخر کوسه» (فقط بدون تبلیغات تلویزیونی) به ذهن‌شان خطور کند. در انتها، کمتر از ۱٪ کسب و کارهای آغاز شده در آمریکا در هر سال سرمایه خطرپذیر می‌گیرند و مجموع سرمایه‌گذاری خطرپذیر کمتر از ۲/۰ درصد «تولید ناخالص داخلی» است. اما نتایج این سرمایه‌گذاری‌ها به طور نامتناسبی کل اقتصاد را به پیش می‌برد. شرکت‌های پشتیبانی شده با سرمایه خطرپذیر ۱۱٪ شغل‌های بخش خصوصی را تولید می‌کنند. آن‌ها درآمد سالانه‌ی شگفت‌آوری معادل ۲۱٪ تولید ناخالص داخلی را تولید می‌کنند. در واقع دوجین از شرکت‌های فناور همگی از پشتیبانی سرمایه خطرپذیر برخوردار بودند. این ۱۲ شرکت روی هم بیش از ۲ تریلیون دلار ارزش دارند، بیشتر از همه شرکت‌های فناور روی هم.

با قانون توان چه کار می‌توان کرد

قانون توان فقط برای سرمایه‌گذارها مهم نیست؛ به همان اندازه برای همه افراد به عنوان سرمایه‌گذار مهم است. یک کارآفرین با گذراندن عمر خود در یک استارت‌آپ، یک سرمایه‌گذاری بزرگ می‌کند. بنابراین هر کارآفرین باید به این فکر کند که شرکت‌اش می‌خواهد موفق و ارزشمند شود. هر فردی هم بدون شک یک سرمایه‌گذار است. وقتی که یک شغل انتخاب می‌کنی، بر اساس این اعتقاد است که کارت در یک دهه آینده ارزشمند خواهد شد.

پاسخ متداول به پرسش ارزش آینده «سبد متنوع» است: «همه تخم مرغ‌ها را در یک سبد نگذارید»، چیزی که به همه گفته شده است. همین طور که ما گفتیم، حتا بهترین سرمایه‌گذاران خطرپذیر، سبد دارند، اما سرمایه‌گذارانی که قانون توان را درک می‌کنند، تا جایی که ممکن است کمتر سرمایه‌گذاری می‌کنند. برعکس، آن تفکر داشتن سبد که هم خرد عمومی می‌پذیرد و هم توافق تجاری، شرط‌بندی بر روی تنوع را به عنوان منبع قدرت می‌شناسد. هر چقدر سطحی‌تر و متنوع‌تر باشد، احتمال این که در برابر عدم قطعیت آینده شما را محافظت کند بیشتر است.

ولی زندگی یک سبد سهام نیست، نه برای یک بنیانگذار استارت‌آپ و نه برای هر فرد دیگری. یک کارآفرین نمی‌تواند خودش را «متنوع» کند: نمی‌توانید دوجین شرکت را همزمان اداره کنید و امیدوار باشید که یکی از آن‌ها کارش خواهد گرفت. موضوعی کمتر واضح ولی به همان اندازه مهم

این است که هیچ فردی نمی‌تواند زندگی‌اش را با دوجین از شغل‌های آماده به خدمت با احتمال برابر، «تنوع» ببخشد.

مدرسه‌های ما به ما وارونه یاد دادند: آموزش‌های رسمی در نوعی از دانش عمومی و همگن حرکت می‌کند. هر کسی که نظام آموزشی آمریکا را گذرانده باشد می‌آموزد که به قانون توان فکر نکند. هر کلاس درس دوره دبیرستان، فارغ از این که موضوع چه باشد، ۴۵ دقیقه طول می‌کشد. همه دانش‌آموزان به یک شیوه یکسان آموزش می‌بینند. در کالج، دانشجویان نمونه با سرهم‌بندی مهارت‌های عجیب و غریب و کوچک، از آینده‌شان محافظت می‌کنند. اعتقاد همه دانشگاه‌ها به «عالی بودن» است و یک برنامه دروس ۱۰۰ صفحه‌ای که به ترتیب حروف الفبا مرتب شده است تا به شما اطمینان بدهد که «تا وقتی که کار را به خوبی انجام می‌دهی، مهم نیست چه کار می‌کنی». این کاملاً غلط است. مهم است که چه کاری را انجام می‌دهید. باید به طرز خستگی‌ناپذیری بر روی چیزهایی که در آن‌ها خوب هستید تمرکز کنید، اما قبل از آن، باید فکر کنید که آیا این کار در آینده ارزشمند خواهد بود یا نه.

معنی این حرف در دنیای استارت‌آپی این است که الزاماً نباید شرکت خودتان را تأسیس کنید، حتا اگر به طرز خارق‌العاده‌ای با استعداد هستید. این روزها آدم‌های زیادی -اگر نگوئیم همه- شرکت خودشان را راه می‌اندازند. آدم‌هایی که قانون توان را می‌فهمند، بیشتر از دیگران در راه‌اندازی مخاطره‌جدید مردد هستند: آن‌ها می‌دانند که اگر به بهترین شرکتی که در حال رشد سریع است بپیوندند، چه موفقیت فوق‌العاده‌ای خواهند داشت. قانون توان یعنی تفاوت بین نقش‌های درون شرکت کوچکتر از تفاوت بین شرکت‌ها است. اگر در شرکت خودتان سرمایه‌گذاری کنید می‌توانید ۱۰۰٪ سهام را داشته باشید، اما اگر این شرکت شکست بخورد، شما مالک ۱۰۰٪ از هیچ خواهید بود. برعکس، مالکیت ۱/۱۰٪ از گوگل فوق‌العاده ارزشمند است (بیشتر از ۳۵ میلیون دلار در زمان نوشتن کتاب).

اگر شرکت خودتان را راه می‌اندازید، باید قانون توان را همیشه به خاطر داشته باشید تا بتوانید به خوبی آن را اداره کنید. مهم‌ترین چیزها، چیزهای منحصر به فرد است: یک بازار احتمالاً بهتر از همه بازارها است، همانطور که در فصل ۵ درباره‌اش بحث شد. همچنین یک راه‌کار توزیع معمولاً بر همه روش‌های دیگر برتری دارد، برای این مطلب فصل ۱۱ را ببینید. زمان‌بندی و تصمیم‌گیری، خود تابع قانون توان‌اند و برخی لحظات از همه زمان‌های دیگر مهم‌ترند (فصل ۹ را ببینید). با این حال

نمی‌توانید به دنیایی اعتماد کنید که برای محدود کردن تصمیمات شما، قانون توان را انکار می‌کند. چیز مهم، ندرتاً واضح و آشکار است. حتماً ممکن است یک راز باشد. ولی در دنیای قانون توان، نمی‌توانید به این که کجا کارهای شما روی خط می‌افتد، به سختی فکر نکنید.

فصل ۸: معماها

شناخته شده‌ترین و مشهورترین ایده‌های زمان ما، روزی ناشناخته و دور از ذهن بودند. مثلاً رابطه ریاضی بین اضلاع مثلث هزاران سال یک راز بود. فیثاغورس برای کشف آن بسیار سختی کشید. اگر شما می‌خواستید در کشفیات فیثاغورس مشارکت بکنید، بهترین راه برای یادگیری آن‌ها ملحق شدن به فرقه عجیب گیاه‌خواری بود. این روزها هندسه او تبدیل به یک قاعده معمولی و مرسوم شده است، حقیقتی ساده که به دانش‌آموزان ابتدایی آموزش می‌دهیم. یک حقیقت مرسوم هم ممکن است مهم باشد، مثلاً قانون فیثاغورس برای آموزش ریاضیات ضروری است ولی مرز دانش نیست. این قاعده یک راز نیست.

سؤال مخالف‌خوان را به یاد بیاورید: چه حقیقت مهمی است که فقط عده‌ی کمی با شما بر سر آن توافق دارند؟ اگر بپذیریم که ما اکنون طبیعت را بهتر از هر زمان دیگری می‌شناسیم، اگر همه ایده‌های مرسوم تا حال آشکار شده‌اند، و اگر همه چیز اکنون ساخته شده است، پس جواب خوبی برای پرسش ما وجود نخواهد داشت. تفکر مخالف‌خوان هیچ معنی‌ای ندارد مگر این که بدانیم دنیا هنوز معماهایی دارد که کشف و مغلوب نشده‌اند.



قطعاً خیلی چیزها هست که ما هنوز آن‌ها را درک نکرده‌ایم، ولی درک و فهم برخی از آن‌ها غیر ممکن است، آن‌ها در واقع راز هستند تا معما. مثلاً نظریه ریسمان فیزیک عالم را با لرزش اشیایی یک بعدی به نام ریسمان توضیح می‌دهد. آیا نظریه ریسمان صحیح است؟ نمی‌توان آن را به صورت تجربی آزمود. حتی آدم‌های بسیار کمی (اگر وجود داشته باشند) می‌توانند تمام پیامدهای آن را بفهمند. آیا دلیلش این است که موضوع «سخت»ی است یا این که این موضوع اساساً یک «راز» است؟ تفاوت خیلی مهمی است. به چیزهای سخت می‌توان دست یافت ولی به غیر ممکن‌ها نه.

برگردیم به نسخه کسب و کاری پرسش مخالف‌خوان: چه شرکت ارزشمندی هست که کسی آن را نساخته است؟ هر پاسخ درست الزاماً یک معما است: چیزی مهم ولی ناشناخته، چیزی که انجام دادن آن سخت، ولی انجام شدنی است. اگر معماهای حل نشده زیادی در دنیا باقی مانده است احتمالاً تعداد زیادی شرکت‌های تغییر دهنده‌ی دنیا هستند که هنوز کارشان آغاز نشده است. این فصل به شما کمک می‌کند تا به معماها فکر کنید و نیز این که چگونه آن‌ها را پیدا کنید.

چرا آدم‌ها به دنبال معماها نیستند؟

خیلی از مردم طوری رفتار می‌کنند که گویی هیچ معمایی برای پیدا کردن وجود ندارد. نهایت چنین تفکری «تد کازینسکی» مشهور به «بمب‌گذار دانشگاهی» است. کازینسکی کودک نابغه‌ای بود که در ۱۶ سالگی وارد دانشگاه هاروارد شد. او تحصیلاتش را تا دکترای ریاضی ادامه داد و استاد دانشگاه برکلی کالیفرنیا شد. ولی شما همیشه از کارزار ۱۷ ساله تروریستی او علیه استادان دانشگاه، فناوران و صاحبان کسب و کار که با بمب‌های لوله‌ای (استوانه‌ای) صورت می‌داد شنیده‌اید.

در اواخر ۱۹۹۵ مسئولان نمی‌دانستند «بمب‌گذار دانشگاهی» کیست و کجا است. بزرگ‌ترین سر نخ یک بیانیه ۳۵۰۰۰ کلمه‌ای بود که کازینسکی نوشته بود و ناشناس به مطبوعات فرستاده بود. پلیس فدرال آمریکا از برخی نشریات معتبر خواست تا آن را چاپ کنند، به امید این که گشایشی در پرونده اتفاق بیافتد. این کار جواب داد: برادر کازینسکی سبک نگارش او را تشخیص و او را لو داد.

شاید فکر می‌کنید که سبک نگارش او نشانه‌های آشکاری از دیوانگی داشته است اما آن بیانیه به طرز خیره‌کننده‌ای قانع کننده بود. کازینسکی ادعا کرده بود که برای شاد بودن هر فردی «باید اهدافی داشته باشد که تحقق آن‌ها نیاز به تلاش داشته باشد و نیاز دارد که حداقل برخی از اهدافش محقق شود.» او اهداف بشری را به سه دسته تقسیم کرده بود:

- اهدافی که با تلاش کم محقق می‌شوند؛
- اهدافی که با تلاشی فراوان محقق می‌شوند؛ و
- اهدافی که رسیدن به آن‌ها محال است و فرقی نمی‌کند که چقدر در راه تحقق آن‌ها تلاش کنیم.

این یک مدل کلاسیک از تثلیث آسان، سخت و غیر ممکن است. کازینسکی معتقد بود که آدم‌های دنیای جدید به خاطر این که همه مسائل سخت دنیا حل شده است، افسرده شده‌اند. هر چیزی که باقی مانده یا آسان است یا غیر ممکن و دنبال کردن این کارها هرگز انسان‌ها را ارضا نمی‌کند. هر کاری که تو می‌توانی یکنی، حتا یک بچه هم می‌تواند انجام دهد و هر کاری که نمی‌توانی بکنی، حتا آینشتاین هم نمی‌تواند بکند. بنابراین فکر کازینسکی نابود کردن نهادهای موجود و رها شدن از شر همه فناوری‌ها بود تا آدم‌ها بتوانند دوباره همه چیز را از نو شروع کنند و دوباره بر روی مسائل سخت کار کنند.

روش‌های کازینسکی دیوانه‌وار بود، اما این فقدان ایمان به فناوری‌های نو را همه جا در اطرافمان می‌توان دید. نمادهای پیش پا افتاده ولی آشکار نوپرستی شهری را در نظر بگیرید: عکس‌های قدیمی ساختگی، سبیل دسته موتوری و صفحه‌های موسیقی، همه ما را به گذشته‌ای می‌برند که هنوز آدم‌ها به آینده خوش بین بودند. اگر هر چیزی که ارزش انجام دادن داشته است تا به حال انجام شده باشد، بهتر است وانمود کنید که به «موفقیت» حساسیت دارید و در کافه‌ای به کار مشغول شوید.



نوپرست یابمب گذار دانشگاهی؟

همه بنیادگراها این طور فکر می کنند و این موضوع محدود به تروریست ها و نوپرستان نیست. مثلاً بنیادگرایی مذهبی قائل به هیچ حد وسطی برای پرسش های سخت نیست: حقایق ساده ای وجود دارند که از بچه ها انتظار می رود آن ها را از حفظ بگویند و بعد از آن اسرار الهی است که اصلاً بیان شدنی نیست و در میان این دو، منطقه حقایق و دروغ های الحادی است. در دین جدید «محیط زیست گرایی»، حقیقت ساده این است که ما باید نگهبان محیط زیست باشیم. در فراسوی آن، اعتقاد این است که مادر طبیعت از همه بهتر می داند و نمی شود او را مورد پرسش قرار داد. طرفداران بازار آزاد منطق مشابهی را می پرستند. ارزش هر چیزی را بازار تعیین می کند. حتا یک بچه هم می تواند قیمت های سهام را دنبال کند. ولی فارغ از این که چقدر این قیمت ها منطقی هستند، نباید آن ها را پیش بینی کرد. بازار خیلی خیلی بیشتر از شما می داند.

چرا بخش بزرگی از جامعه ما فکر می کنند دیگر معمای سختی برای حل کردن نمانده است؟ محتمل است آغاز آن از جغرافی باشد. دیگر جای ناشناخته ای در نقشه ها نمانده است. اگر در قرن هجدهم بودید، هنوز جاهای جدیدی برای رفتن بود. بعد از شنیدن داستان های مکاشفات دیگران، ممکن بود شما هم کاوشگر بشوید. این موضوع ممکن است تا حدی در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم هم درست باشد. بعد از آن زمان، عکس های «نشنال جئوگرافی» به همه غربی ها نشان داد که دورترین و ناشناخته ترین و اکتشاف نشده ترین بخش های جهان چه شکلی هستند. امروزه کاوشگران و مکتشفان فقط در کتاب های تاریخی و داستان های کودکانه یافت می شوند. دیگر پدر و مادرها همانطور که توقع ندارند بچه هایشان دزد دریایی یا سلطان بشوند، توقع ندارند آن ها کاوشگر بشوند. شاید هنوز چند تا قبیله ناشناخته در اعماق آمازون باشند و می دانیم که آخرین جای باقیمانده برای اکتشاف، اعماق اقیانوس ها است. اما ناشناخته ها هیچگاه این قدر دور از دسترس نبودند.

در کنار این واقعیت طبیعی که مرزهای فیزیکی دور شده اند، چهار رویکرد اجتماعی در بی اعتقادی به معماها با هم دست به یکی شده اند. اولی «اعتقاد به تغییرات بطئی» یا استدراج است. از روزگاران گذشته به ما آموخته اند که راه درست انجام دادن کارها این است که در هر بار یک قدم کوچک به جلو برداریم، هر روز یک قدم و مرحله به مرحله. اگر به چیزی فراتر از این برسید و در نهایت چیزی

را بیاموزید که در امتحان‌ها نیست، هیچ اعتباری از آن به دست نمی‌آورد. ولی در عوض اگر دقیقاً همان چیزی را که از شما خواسته‌اند (کمی بهتر از هم دوره‌ای‌هایتان) انجام بدهید، A می‌گیرید. این فرایند ارتقای شغلی را هموار می‌کند و دلیل این که دانشگاه‌ها به جای این که به دنبال کشف مرزهای دانش باشند، دنبال افزایش تعداد مقالات سطحی هستند، این است.

دومی بیزاری از خطرپذیری است. مردم از معماها می‌ترسند چون از این که راه خطا را بروند می‌ترسند. طبق تعریف، معما چیزی نیست که عموم به آن اعتقاد دارند. اگر رسیدن به هدف‌تان باعث هیچ خطا و اشتباهی در زندگی‌تان نمی‌شود، نباید به دنبال معماها باشید. چشم‌انداز این که تنها باشید و همه زندگی خود را واقعاً وقف چیزی بکنید که هیچ کس به آن اعتقاد ندارد بسیار سخت است. چشم‌انداز تنها بودن و اشتباه کردن تاب‌ناپذیر است.

سومی خشنودی از خود است. بیشترین آزادی و توانایی برای دنبال کردن تفکرات جدید را نخبگان جامعه دارند، ولی به نظر می‌رسد که آن‌ها کمتر از دیگران به معماها اعتقاد دارند. چرا به دنبال کشف یک معمای جدید باشی وقتی که به راحتی می‌توانی اجاره همه چیزهایی که تا الان انجام شده‌اند را جمع کنی؟ هر پاییز، رؤسای پیر دانشکده‌های حقوق و تجارت به دانشجویان جدید با یک پیغام ضمنی خوشامد می‌گویند: «شما به این دانشگاه عالی وارد شده‌اید. نگرانی‌های شما دیگر تمام شده است. زندگی‌تان روبراه خواهد بود». ولی اگر به این گفته‌ها اعتقاد نداشته باشید، احتمالاً به همه این‌ها که می‌گویند می‌رسید.

چهارمی «مسطح بودن» است. همانطور که جهانی‌سازی پیشرفت می‌کند، مردم، دنیا را به شکل یک بازار بزرگ و شدیداً رقابتی و همگن می‌بینند: دنیا مسطح است. با این فرض، هر کسی که احتمالاً جاه‌طلبی برای دنبال کردن معمایی داشته باشد، ابتدا از خودش می‌پرسد: اگر این کار کشف چیزی جدید، شدنی باشد، مگر می‌شود کسی از میان این همه آدم‌های ناشناخته‌ی باهوش‌تر و خلاق‌تر تا به حال آن را کشف نکرده باشد؟ این نجوای شک‌آمیز، می‌تواند مردم را حتا از شروع جستجو به دنبال معماها - در دنیایی که به نظر می‌رسد خیلی بزرگ‌تر از آن است که یک نفر بتواند چیزی یکتا به آن بیافزاید - دلسرد کند.

راه خوش‌بینانه‌ای برای توصیف نتیجه این چهار گرایش وجود دارد: امروزه، شما نمی‌توانید یک آیین را آغاز کنید. چهل سال پیش، مردم راحت‌تر این طرز فکر را که همه دانش به طور کامل شناخته شده نیست، قبول می‌کردند. بسیاری از مردم فکر می‌کردند که می‌توانند به عضویت یک گروه تعلیمی پیشتاز - از حزب کمونیست تا «[هاری کریشنا](#)» - درآیند که راه را به آن‌ها نشان دهد. اما امروزه آدم‌های خیلی کمی تفکرات غیرمؤمنانه را جدی می‌گیرند و جریان غالب آن را نشانه پیشرفت می‌بیند. ما می‌توانیم خشنود باشیم که امروزه فرقه‌های دیوانه‌وار کمتری داریم، ولی این دستاورد با هزینه خیلی گزافی به دست آمده است: ما حس شگفتی نسبت به معماهایی که هنوز کشف نشده‌اند را از دست داده‌ایم.

دنیای عرفی

اگر به معماها اعتقاد نداشته باشید، دنیا را چطور می‌بینید؟ باید باور کنید که ما همه پرسش‌های بزرگ را حل کرده‌ایم. اگر قواعد و قراردادهای این دوره و زمانه درست باشند، ما می‌توانیم بسیار از خودمان راضی باشیم و به خودمان ببالیم و بگوییم: [خدا در ملکوت آسمان‌هایش است، در دنیا هیچ مشکلی نیست»](#).

مثلاً دنیای بدون معما درک و فهم کاملی از عدالت خواهد داشت. هر بی‌عدالتی الزاماً شامل یک حقیقت اخلاقی است که در ابتدای کار عده‌ی کمی آن را تشخیص می‌دهند: در جامعه‌ای مردم‌سالار، یک عمل نادرست فقط وقتی می‌تواند پایدار بماند که اغلب مردم آن را بی‌عدالتی نبینند. در آن اوایل فقط اقلیت اندکی که طرفدار الغای برده‌داری بودند، برده‌داری را عملی شیطانی می‌دانستند. این قاعده به درستی به یک عرف تبدیل شده بود، اما هنوز در اوایل قرن نوزدهم یک معما بود. گفتن این که امروزه هیچ معمایی برای حل کردن وجود ندارد، متضمن پذیرش این است که ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که هیچ بی‌عدالتی پنهانی ندارد.

در اقتصاد، بی‌اعتقادی به معماها منجر به اعتقاد به کارآمدی بازارها می‌شود. ولی وجود حباب اقتصادی نشان می‌دهد که بازارها ممکن است ناکارآمدی فاحش داشته باشند. (و هر چقدر که آدم‌های بیشتری به کارآمدی بازار اعتقاد داشته باشند، حباب بزرگ‌تر و بزرگ‌تر می‌شود.) در ۱۹۹۹ هیچ کس نمی‌خواست بپذیرد که ارزش‌گذاری اینترنت غیر عقلانی بود. همین موضوع درباره خانه

در ۲۰۰۵ هم صدق می‌کند: آلن گرینسپن، رئیس فدرال رزرو مجبور شد به «نشانه‌هایی از «کف» در بازارهای محلی» اذعان کند، با این حال گفت: «حباب در قیمت خانه در کل کشور احتمالاً رخ نخواهد داد.» بازار هر چیزی که می‌شد دانست را انعکاس داده بود و نمی‌شد به آن خرده گرفت. بعد از آن قیمت خانه در کل کشور سقوط کرد و بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ چندین تریلیون دلار را ناپدید کرد. نتیجه این شد که آینده معماهای زیادی دارد که اقتصاددان‌ها نمی‌توانند با نادیده گرفتن آن‌ها، آن‌ها را از بین ببرند.

وقتی که یک شرکت اعتقاد به معماها را متوقف کند چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ انحطاط «هیولت-پاکارد» داستانی هشدارآمیز را به ما نشان می‌دهد. در ۱۹۹۰ این شرکت ۹ میلیارد دلار می‌ارزید. سپس یک دهه پر از اختراع فرا رسید. در ۱۹۹۱ اچ‌پی «[DeskJet ۵۰۰C](#)» را عرضه کرد، اولین چاپگر رنگی ارزان و به صرفه. در ۱۹۹۳ به «[OmniBook](#)» دست یافت، یکی از اولین لپ‌تاپ‌های قابل حمل. سال بعد اچ‌پی «[OfficeJet](#)» را عرضه کرد، اولین چند کاره چاپگر/فکس/کپی دنیا. این توسعه محصول فوق‌العاده پاسخ داد و در میانه سال ۲۰۰۰ ارزش HP به ۱۳۵ میلیارد دلار رسید.

ولی در اواخر ۱۹۹۹ وقتی اچ‌پی کارزار برندسازی درباره ضرورت «اختراع» را آغاز کرد، خود اختراع را متوقف کرد. در سال ۲۰۰۱ شرکت «خدمات اچ‌پی» را راه‌اندازی کرد، دفتر فروش پر زرق و برق مشاوره و پشتیبانی. در سال ۲۰۰۲ اچ‌پی که احتمالاً نمی‌دانست چه کار باید بکند، با کامپک ادغام شد. در سال ۲۰۰۵ ارزش شرکت به ۷۰ میلیارد دلار سقوط کرد که به سختی به اندازه نصف ارزش شرکت در ۵ سال قبلش بود.

هیأت مدیره اچ‌پی نمونه یک جامعه ناکارآمد بود: اچ‌پی به دو بخش تقسیم شده بود که فقط یکی از آن‌ها به فناوری اهمیت می‌داد. این بخش را «تام پرکینز» اداره می‌کرد که مهندسی بود که به درخواست شخصی بیل هیولت و دیوید پکارد (مؤسسان شرکت) در سال ۱۹۶۳ به این شرکت آمده بود تا بخش تحقیقات شرکت را رهبری کند. در سال ۲۰۰۵ پرکینز ۷۳ ساله شبیه مسافر زمانی بود که از روزهای خوب «خوش‌بینی» می‌آمد. او معتقد بود که هیأت مدیره باید فناوری‌های باارزش جدید را شناسایی و شرکت را موظف به ساخت آن‌ها کند. اما بخش پرکینز مغلوب بخش دیگر شرکت شد که «پاتریشیا دان» بانکدار و تاجر آن را رهبری می‌کرد. او معتقد بود که برنامه‌ریزی

برای فناوری‌های آینده خارج از اختیارات و وظایف هیأت مدیره است. او فکر می‌کرد هیأت مدیره باید خودش را به اندازه نقش یک نگهبان شب محدود کند و مراقب باشد که آیا همه چیز در واحد حسابداری رو به راه است؟ آیا آدم‌ها از نقش‌هایی که برایشان تعریف شده تبعیت می‌کنند؟

در میانه این نزاع داخلی شرکت، یکی از اعضای هیأت مدیره اطلاعات شرکت را در اختیار رسانه‌ها می‌گذاشت. بعد از مدتی معلوم شد که «دان» برای پیدا کردن این فرد از شنود غیرقانونی استفاده کرده است و این رسوایی از رسوایی نشت اطلاعات شرکت بدتر بود و چهره هیأت مدیره را به شدیداً مخدوش کرد. با رها کردن جستجو برای معماهای فناوری، شرکت اچ‌پی را شایعات احاطه کرد و نتیجه‌اس این شد که ارزش شرکت در انتهای سال ۲۰۱۲ به ۲۳ میلیارد دلار برسد که با احتساب تورم اندکی بیشتر از ارزش این شرکت در سال ۱۹۹۰ است.

درباره معماها

نمی‌توان بدون جستجو برای معماها آن‌ها را کشف کرد. «اندرو وایلز» با اثبات آخرین قضیه فرما این را به خوبی نشان داد. قضیه‌ای که ۳۵۸ سال ریاضی‌دانان برای اثبات آن تلاش‌های بی‌حاصلی کرده بودند و شکست آن‌ها ممکن بود همگان را به این نتیجه برساند که این قضیه اثبات‌ناپذیر است. «پیر فرما» در سال ۱۶۳۷ حدسی را مطرح کرد که هیچ اعداد صحیح a و b و c وجود ندارد که در معادله $a^n + b^n = c^n$ برای n بزرگ‌تر از ۲ (صدق کند. او مدعی بود که این قضیه را اثبات کرده است ولی بدون این که آن را جایی نوشته باشد مرد و حدس او تا مدت‌های مدید بزرگ‌ترین مسأله حل نشده ریاضی باقی ماند. «وایلز» در ۱۹۸۶ کار بر روی این قضیه را آغاز کرد ولی تا ۱۹۹۳ که خود را به جواب نزدیک می‌دید، آن را مخفی نگه داشت. بعد از ۹ سال تلاش فراوان «وایلز» در سال ۱۹۹۵ حدس فرما را ثابت کرد. او نیاز به استعداد داشت و نیز ایمان به معماها. اگر معتقد باشید که یک کار سخت، غیر ممکن است، برای انجام آن تلاش نخواهید کرد. ایمان به معماها حقیقتی تأثیرگذار است.

واقعیت این است که معماهای خیلی بیشتری وجود دارد که هنوز کشف نشده‌اند ولی فقط جستجوگران خستگی‌ناپذیر آن‌ها را می‌یابند. کارهای زیادی در علوم، پزشکی، مهندسی و همه شاخه‌های فناوری هنوز مانده است که باید انجام شود. ما امروزه در آستانه دستیابی به هدف‌هایی

هستیم که بر لبه دانش امروزی قرار دارند ولی به قدری جاه طلبانه هستند که حتا برجسته‌ترین ذهن‌های «انقلاب علمی» در به زبان آوردن آن‌ها تردید داشتند. ما می‌توانیم سرطان، زوال عقل و بیماری‌های مربوط به پیری را درمان کنیم. ما می‌توانیم راه‌های جدیدی برای تولید انرژی بیابیم که دنیا را از نزاع بر سر سوخت‌های فسیلی نجات دهد. ما می‌توانیم راه‌هایی سریع‌تر و سریع‌تر برای مسافرت در سطح سیاره پیدا کنیم. ما حتا می‌توانیم یاد بگیریم که چطور از سطح سیاره فراتر رفته و به دنبال مرزهای جدیدتر باشیم. ولی اگر این معماها را شناسیم و خودمان را مجبور نکنیم که دنبال آن‌ها باشیم، هرگز موفق به انجام آن‌ها نخواهیم شد.

کسب و کار هم همین است. شرکت‌های بزرگ را می‌توان بر روی ناشناخته‌های دنیا بنا کرد. شرکت‌های نوپای سیلیکون ولی را ببینید که چطور از فرصت‌های دست نخورده و ظرفیت‌های خالی دنیای اطراف ما - که اغلب نادیده گرفته می‌شوند - استفاده می‌کنند. قبل از Airbnb، مسافرها انتخاب کمی داشتند و باید هزینه گزافی برای یک اتاق هتل پرداخت می‌کردند و مالکان خانه‌ها هم نمی‌توانستند به سادگی و با اطمینان خاطر فضاهای خالی خود را اجاره بدهند Airbnb. این حوزه بکر و دست نخورده و تقاضای بدون پاسخ را پیش از دیگران دید. مشابه همین اتفاق برای سرویس‌های اجاره خودروی شخصی «اوبر» و «لیفت» افتاد. عده کمی تصور می‌کردند که بتوان فقط با متصل کردن آدم‌هایی که می‌خواهند از جایی به جایی بروند و آن‌هایی که می‌خواهند آن‌ها را برسانند، یک کسب و کار میلیارد دلاری راه انداخت. پیش از آن شرکت‌های مجوزدار تاکسی‌رانی و اجاره لیموزین وجود داشتند. فقط با اعتقاد به معماها و جستجو برای آن‌ها می‌توان فرصت‌هایی را که فراسوی قواعد رایج فعلی قرار دارند دید. وجود شرکت‌های اینترنتی زیادی مانند فیسبوک که اغلب به علت سادگی زیاد دست کم گرفته می‌شوند، خود دلیل و برهانی است برای وجود داشتن معماها. اگر تفکراتی که در گذشته بسیار ابتدایی به نظر می‌رسیدند می‌توانند به کسب و کارهایی بزرگ تبدیل شوند، پس هنوز شرکت‌های بزرگ زیادی وجود دارند که ساخته نشده‌اند.

چطور معماها را پیدا کنیم

دو جور معما وجود دارد: معماهای طبیعت و معماهای مربوط به آدم‌ها. معماهای طبیعت ما را احاطه کرده‌اند. برای یافتن آن‌ها باید جنبه‌های ناشناخته دنیای مادی اطراف را بشناسیم. معماهای مربوط به آدم‌ها متفاوت‌اند: این معماها چیزهایی هستند که آدم‌ها درباره خودشان نمی‌دانند یا چیزهایی

هستند که آدم‌ها آن‌ها را مخفی می‌کنند چون نمی‌خواهند دیگران از آن‌ها سر در بیاورند. پس وقتی که درباره نوع شرکتی که می‌خواهید بسازید فکر می‌کنید، دو پرسش کاملاً متفاوت باید پرسید: چه معماهایی است که طبیعت به شما نمی‌گوید؟ چه معماهایی است که مردم به شما نمی‌گویند؟

فرض این که معماهای طبیعت مهم‌ترین معماها هستند ساده است: آدم‌هایی که به دنبال معماهای طبیعت هستند به طرز رعب‌آوری معتبرند. به همین دلیل است که استادان فیزیک همکاران بدی هستند، چون حقایق بنیادی زیادی را می‌دانند فکر می‌کنند همه حقایق را می‌دانند. اما دانستن نظریه الکترومغناطیس باعث می‌شود که مشاور ازدواج خوبی باشید؟ آیا یک نظریه پرداز گرانس بیشتر از شما درباره کسب و کارتان می‌داند؟ در پی پال یک بار با یک دکترای فیزیک برای یک شغل مهندسی مصاحبه کردم. وسط اولین پرسش من با صدای بلند گفت: «بس است! می‌دانم چه می‌خواهی بپرسی!» ولی او اشتباه می‌کرد. ساده‌ترین تصمیمی که برای استخدام نکردن یک نفر گرفتم، همان دفعه بود.

معمولاً معماهای مربوط به انسان‌ها به اندازه کافی قدر دانسته نمی‌شود. شاید به این دلیل که برای پرسیدن پرسش‌هایی که پرده از رخ آن‌ها برمی‌دارد، نیاز به چندین سال تحصیلات عالی نیست: چیزی است که مردم اجازه ندارند درباره آن‌ها صحبت کنند؟ چه چیزی ممنوع یا تابو است؟

گاهی وقت‌ها جستجو برای معماهای طبیعی و جستجو برای معماهای انسانی ما را به یک حقیقت رهنمون می‌شود. دوباره به معمای انحصار توجه کنید: رقابت و سرمایه‌داری متضاد هم هستند. اگر از این نکته آگاه نبودید، ممکن بود این را از راه طبیعی و تجربی کشف کنید: یک مطالعه کمی درباره سود شرکت‌ها می‌کردید و می‌فهمیدید که سود شرکت‌ها در رقابت از بین می‌رود. با این حال می‌توانستید از روش کشف معماهای انسانی استفاده کنید و بپرسید: آدم‌هایی که شرکت‌ها را اداره می‌کنند درباره چه چیزی نباید حرف بزنند؟ متوجه می‌شدید که شرکت‌های دارای انحصار، انحصار خود را کوچک جلوه می‌دهند تا از بررسی‌های دقیق در امان باشند در حالی که رهیافت شرکت‌های رقابتی اغراق درباره یکتا بودنشان است. تفاوت بین این شرکت‌ها ظاهراً خیلی کم است ولی در واقع تفاوت شگرفی بین آن‌ها وجود دارد.

بهترین جا برای دنبال معماها گشتن جایی است که هیچ کس دیگر آن جا را نمی‌گردد. بسیاری از مردم فقط به شیوه‌ای که آموزش دیده‌اند فکر می‌کنند. هدف مدرسه رفتن و درس خواندن اساساً بازتولید خرد عمومی است. ممکن است بپرسید: آیا رشته‌های دانشگاهی‌ای وجود دارند که مهم باشند ولی هنوز استاندارد و نهادینه نشده باشند؟ مثلاً فیزیک یک رشته دانشگاهی اصلی در همه دانشگاه‌های بزرگ است و راه خودش را پیدا کرده است. نقطه مقابل فیزیک ممکن است «طالع بینی» باشد، ولی «طالع بینی» را کسی مهم نمی‌داند. علم تغذیه چطور؟ علم تغذیه برای همه مهم است ولی شما نمی‌توانید در این رشته در هاروارد درس بخوانید. بسیاری از دانشمندان برتر سراغ سایر رشته‌ها می‌روند. بسیاری از مطالعات بزرگ ۳۰ یا ۴۰ سال پیش انجام شده‌اند و بسیاری از آن‌ها ناقص هستند. هرم غذایی که به ما می‌گویند کمتر چربی بخوریم و بیشتر حبوبات، احتمالاً محصول کمپانی‌های بزرگ غذایی است تا دانش و مطالعات علمی. نتیجه اصلی آن هم شیوع بیشتر چاقی مفرط است. چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد: ما درباره فیزیک ستاره‌های دوردست بیشتر می‌دانیم تا از دانش تغذیه انسانی. ساده نیست ولی غیر ممکن هم نیست: دقیقاً همان رشته‌ای که احتمالاً پر از معماها است.

با معماها چه کنیم؟

اگر به یک معما رسیدید باید انتخاب کنید: آیا به کسی می‌گویید؟ یا آن را برای خودتان نگه می‌دارید؟

بستگی به خود معما دارد: برخی از آن‌ها از بقیه خطرناک‌ترند. همانطور که «فاوست» به «وگنر» می‌گوید:

معدودی که می‌دانستند باید دنبال چه بگردند،
با نادانی فراوان تمام اسرار خود را به نمایش گذاشتند،
و تمام احساسشان را بر فرومایگان آشکار ساختند،
سرنوشت حتمی بشر مصلوب شدن و سوختن در آتش است.

اصلاً فکر خوبی نیست که همه آنچه را که می‌دانید به دیگران بگویید، مگر اعتقادات سنتی و عرفی را.

پس به چه کسی باید آن‌ها را گفت؟ فقط به آن‌هایی که لازم است بدانند و نه بیشتر. در عمل حد میانه طلایی‌ای بین به هیچ کس نگفتن و به همه کس گفتن وجود دارد و آن هم «شرکت» است. بهترین کارآفرینان این را می‌دانند: هر کسب و کار بزرگی حول و حوش یک معما ساخته شده است که از نگاه آدم‌های بیرون از شرکت مخفی شده است. هر شرکت بزرگی نقشه‌ای مرموز برای تغییر جهان دارد. وقتی که معمای خود را به دیگران می‌گویید، آن‌ها را به کسانی تبدیل می‌کنید که ممکن است به شما خیانت کنند.

همانطور که «تالکین» در «ارباب حلقه‌ها» می‌نویسد:

جاده امتداد پیدا می‌کند و می‌رود و می‌رود
درست از جلوی همان دری که شروع شده است.

زندگی سفری طولانی است. در تمام طول این مسیر رد پای مسافران قبلی تا افق به چشم می‌خورد ولی در انتهای این داستان شعری دیگر آشکار می‌شود:

هنوز در پیچ جاده ممکن است منتظر باشند
راهی تازه یا دروازه‌ای مخفی،
هر چقدر که امروز عبور از آن‌ها برای ما سخت باشد،
فردا ما به راهی خواهیم رسید
و قدم در راهی مخفی خواهیم گذاشت
که ما را به ماه یا خورشید رهنمون خواهد شد
با همه این‌ها، راه تا بی‌نهایت نیست. قدم در راه‌های ناشناخته بگذارید.

فصل ۹: بنیان‌ها

هر شرکت بزرگی یکتا است. ولی چند چیز هست که باید آن‌ها را از همان سرآغاز کار انجام داد. من آن قدر بر این موضوع تأکید کرده‌ام که دوستانم به شوخی نام آن را «قانون تیل» گذاشته‌اند: شرکت نوپایی را که بنیان‌های درستی ندارد، نمی‌توان تعمیر کرد.

آغازها خاص و ویژه‌اند. آن‌ها از لحاظ کیفی با تمام دوره‌های بعدی متفاوت‌اند. از ابتدای آفرینش کیهان در ۸/۱۳ میلیارد سال پیش همین بوده است: در اولین چند میلیون ثانیه به آفرینش، کیهان با نرخ 10^{30} (یک میلیون تریلیون تریلیون) بزرگ‌تر می‌شد. در آن اولین دوره‌های آفرینش قوانین فیزیک با آنچه امروز می‌دانیم متفاوت بوده است.

مشابه همین موضوع ۲۲۷ سال پیش در زمان تأسیس کشور آمریکا رخ داد: پرسش‌های بی‌پاسخ زیادی برای مباحثه چند ماهه در برابر تدوین کنندگان قانون اساسی بود: دولت مرکزی جقدر باید قدرت داشته باشد؟ اعضای کنگره چطور تقسیم شوند؟ شما هر نظری درباره تصمیمات اخذ شده در آن تابستان فیلادلفیا داشته باشید، تغییر دادن آن‌ها از آن زمان به بعد بسیار سخت است: بعد از تصویب لایحه حقوق در ۱۷۹۱، ما فقط ۱۷ بار قانون اساسی را اصلاح کرده‌ایم. امروزه کالیفرنیا به اندازه آلاسکا در مجلس سنا نماینده دارد در حالی که بیش از ۵۰ برابر آلاسکا جمعیت دارد. ممکن است این یک ویژگی سیستم باشد نه یک اشتباه. ولی احتمالاً تا زمانی که ایالات متحده پابرجاست این قانون هم برقرار خواهد بود. احتمال تغییر قانون اساسی بسیار کم است. امروزه ما پرسش‌های کم‌اهمیت‌تری برای مباحثه داریم.

از این نگاه، شرکت‌ها هم شبیه کشورها هستند. تصحیح تصمیم‌های غلط گرفته شده در ابتدای کار مثل انتخاب شریک اشتباه یا استخدام آدم‌های اشتباه، بسیار سخت است. این تصمیم‌ها ممکن است حتی قبل از این که کسی قصد اصلاح آن‌ها را داشته باشد، منجر به ورشکستگی بشوند. به عنوان یک بنیان‌گذار، اولین کار شما این است که تصمیم‌های اولیه درستی بگیرید، چون نمی‌توان شرکتی بزرگ را بر بنیان‌های غلط بنا کرد.

ازدواج بنیان‌گذارانه

وقتی می‌خواهید کاری را آغاز کنید، اولین و حیاتی‌ترین تصمیم شما انتخاب شریکی است که با او کار را شروع کنید. انتخاب یک شریک مثل ازدواج کردن است و اختلاف بین بنیان‌گذاران مثل طلاق زشت است. ابتدای هر رابطه‌ای پر است از امید و خوش‌بینی. پرسش عاقلانه و صریح از چیزهایی که ممکن است رابطه را به جدایی بکشاند، خیلی عاشقانه نیست و به همین دلیل مردم این کار را نمی‌کنند. اما اگر بنیان‌گذاران به اختلاف لاینحل بخورند، شرکت قربانی خواهد شد.

در ۱۹۹۹، «لوک نوزک» یکی از شرکای من در راه‌اندازی پی‌پال بود و من هنوز هم با او در «فاندرز فاند» کار می‌کنم. اما یک سال قبل از راه‌اندازی پی‌پال، در شرکتی سرمایه‌گذاری کردم که لوک با شخص دیگری راه‌انداخته بود. این اولین شرکت نوپای لوک و یکی از اولین سرمایه‌گذاری‌های من بود. هیچ کدام ما در آن زمان متوجه نبودیم که این سرمایه‌گذاری از همان آغاز محکوم به فنا است چون لوک و شریکش شرکای واقعاً افتضاحی بودند. لوک متفکری عجیب است. شریک او از جنس آدم‌های MBA خوانده بود که نمی‌خواستند از هیاهوی جستجوی طلا در دهه ۹۰ چشم‌پوشند. آن‌ها هم را در یک جلسه شبکه‌سازی دیده بودند و صحبتی طولانی با هم کردند و بعد هم تصمیم گرفتند که با هم یک شرکت تأسیس کنند که احتمالاً به نتیجه نمی‌رسید. شرکت آن‌ها نابود شد و پول من هم به فنا رفت.

حالا وقتی می‌خواهم در یک شرکت سرمایه‌گذاری کنم، ابتدا روی تیم بنیان‌گذار آن مطالعه و تحقیق می‌کنم. توانایی‌های فنی و مهارت‌های مکمل مهم‌اند ولی این که چقدر بنیان‌گذاران هم را می‌شناسند و این که چطور با هم کار می‌کنند، به همان اندازه مهم است. شرکای بنیان‌گذار باید قبل از این که بخواهند شرکتی را تأسیس کنند، سابقه همکاری با هم داشته باشند، در غیر این صورت با وضعیت‌های ناشناخته‌ای روبرو خواهند شد.

مالکیت، تصرف و کنترل

نه فقط بنیان‌گذاران بلکه همه آدم‌های شرکت باید با هم به خوبی کار کنند. یک «آزادی‌خواه» سیلیکون‌ولی ممکن است بگوید برای حل این مشکل بهتر است اختیار همه کارها را محدود کنید به خودتان. «فروید» و «یونگ» و هر روان‌شناس دیگر نظریه‌ای دارند درباره این که چطور ذهن یک نفر می‌تواند به قسمت‌های مختلف که علیه هم عمل می‌کنند تقسیم شود. ولی حداقل در کسب و

کار، کار کردن برای خود تضمین کننده همگرایی ذهنی است. متأسفانه این مسأله، این که چطور شرکتی را می‌توانید بسازید محدود می‌کند. بسیار سخت است که بدون یک تیم از صفر به یک بروید.

یک «هرج و مرج طلب» سیلیکون‌ولی ممکن است بگوید راه دستیابی به همگرایی مطلوب این است آدم‌های درستی را استخدام کنید که بدون هیچ ساختار هدایت کننده‌ای نشو و نما می‌کنند. موهبت‌های خداداد یا حتا آشوب‌های برنامه‌ریزی نشده در محیط کار، باید به «از دور خارج کردن» همه قانون‌های قدیمی که بقیه دنیا از آن‌ها تبعیت می‌کنند کمک کند. در اصل «اگر انسان‌ها فرشته بودند، به دولت‌ها هیچ نیازی نبود.» ولی شرکت‌های هرج و مرج طلب چیزی که «جیمز مدیسون» گفت را درست نفهمیده‌اند: آدم‌ها فرشته نیستند. به همین دلیل است که مدیران اجرایی که امور جاری شرکت را اداره می‌کنند و هیأت مدیره که شرکت را هدایت و رهبری می‌کنند، نقش‌های متفاوتی دارند. و نیز به همین دلیل است که ادعای مالکیت بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران بر شرکت‌ها به صورت رسمی تعریف شده است. همانطور که در طول کار به آدم‌های خوب نیاز دارید، به ساختاری هم احتیاج دارید که در طولانی مدت همه افراد را همسو کند.

برای پیش‌بینی کردن منابع احتمالی ناهمسویی در شرکت، تمایز بین این سه مفهوم بسیار سودمند است:

- مالکیت: سهام‌داران شرکت چه کسانی هستند؟
- تصرف: چه کسی واقعاً امور روزمره شرکت را اداره می‌کند؟
- کنترل: چه کسی قانوناً بر شرکت حکومت می‌کند؟

شرکت‌های نوپا یا استارت‌آپ معمولاً مالکیت را به بنیان‌گذاران و کارکنان و سرمایه‌گذاران می‌دهند. تصرف سهم مدیران و کارکنانی است که شرکت را اداره می‌کنند و هیأت مدیره که معمولاً ترکیبی از بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران است، کنترل را به دست می‌گیرد.

به صورت نظری، این تقسیم‌بندی به خوبی کار می‌کند. رشد درآمدها، پاداشی است برای سرمایه‌گذاران و کارکنان و آن‌ها را مجذوب می‌کند. تصرف مؤثر، انگیزه و محرکی است برای بنیان‌گذاران و کارکنان و آن‌ها را نقویت می‌کند و باعث می‌شود کارها به خوبی انجام شود. نظارت

اعضای هیأت مدیره به طرح‌ها و برنامه‌های مدیران عمق می‌بخشد. در عمل تخصیص این وظایف به آدم‌های مختلف معقول به نظر می‌رسد اما همزمان ممکن است ناهمسویی را چندین برابر کند.

برای این که ناهمسویی را در شکل افراطی‌اش ببینید، سری بزنید به «اداره راهنمایی و رانندگی». فرض کنید می‌خواهید گواهی‌نامه رانندگی جدید بگیرید. در نظریه، گرفتن گواهی‌نامه بسیار ساده به نظر می‌رسد. «اداره راهنمایی و رانندگی» یک نهاد دولتی است و ما در یک جمهوری مردم‌سالار زندگی می‌کنیم. منشأ تمام قدرت «مردم» هستند که مسئولان را برای خدمت‌رسانی در دولت انتخاب می‌کنند. اگر شهروند باشید، مالک بخشی از «اداره راهنمایی و رانندگی» هستید و مسئولان منتخب شما آنجا را اداره می‌کنند، پس باید بتوانید بروید آنجا و هر خدمتی که لازم دارید بگیرید.

صد البته که کار به این راحتی نیست. ممکن است ما مردم «مالک» منابع آن اداره باشیم ولی این مالکیت فقط به درد قصه‌ها می‌خورد. با همه این‌ها متصدیان و کارکنان مستبدی که آنجا را اداره می‌کنند، از تصرف آنجا و قدرت کوتاه مدتی که به دست آورده‌اند لذت می‌برند. حتا فرماندار و نماینده مجلس که اسماً بر این نهاد کنترل دارند نمی‌توانند چیزی را تغییر دهند. دیوان‌سالاری یا بروکراسی بدون توجه به این که مسئولان منتخب چه تصمیمی می‌گیرند یا چه کاری می‌کنند، کجدار و مریز به راه خود می‌رود. راهنمایی و رانندگی به کسی پاسخگو نیست و در نتیجه نیازی نیست خود را با کسی همسو و همراستا کند. بروکرات‌ها می‌توانند فرایند تمدید گواهی‌نامه شما را به فرایندی کاملاً دلنشین یا یک کابوس واقعی تبدیل کنند و همه چیز به اراده آن‌ها و طبق دلخواه آن‌ها است. می‌توانید سعی کنید نظریه سیاسی را برای آنان شرح دهید و به آن‌ها یادآوری کنید که رئیس شما باید ولی بعید است که این کار باعث شود خدمات بهتری بگیرید.

کارها در شرکت‌های بزرگ بهتر از اداره راهنمایی و رانندگی انجام می‌شود اما آن‌ها هم در معرض ناهمسویی مخصوصاً بین مالکیت و تصرف هستند. مثلاً مدیر اجرایی یک شرکت معظم مثل «جنرال موتورز» مالک مقداری از سهام شرکت است، سهمی بسیار کوچک از کل سهام شرکت. بنابراین بیشتر انگیزه دارد تا از طریق قدرت تصرف به خودش پاداش بدهد تا از ارزش مالکیت و سهام. انتشار گزارش عملکرد سه ماهه خوب برای نگه داشتن حقوق خوب و هواپیمای جت شرکت کافی است. اگر او برای افزایش ارزش سهام شرکت، به عنوان پاداش سهام بیشتری بگیرد، ناهمسویی به صورت خزنده و بی‌سر و صدا وارد ماجرا می‌شود. اگر به عنوان پاداش برای عملکرد کوتاه مدت سهام

پرداخت شود، برای وی بسیار ساده‌تر و سودمندتر خواهد بود که هزینه‌ها را کاهش دهد تا این که بر روی برنامه‌ای طولانی مدت که ارزش‌های بیشتری را برای همه سهامداران در آینده دور خلق می‌کند سرمایه‌گذاری کند.

برخلاف شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های نوپا یا استارت‌آپ، در آغاز کار به قدری کوچک هستند که بنیان‌گذاران معمولاً هم مالکیت را در اختیار دارند و هم تصرف را. بسیاری از تعرض‌ها در استارت‌آپ‌ها بین مالکیت و کنترل شرکت رخ می‌دهد که در واقع تعرض بین بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذارهای عضو هیأت مدیره است. تعرض‌های بالقوه وقتی که علاقه‌مندی‌ها از هم دور می‌شوند افزایش می‌یابد: یک عضو هیأت مدیره ممکن است بخواهد شرکت را هر چه زودتر سهامی عام کند تا یک پیروزی برای شرکت سرمایه‌گذارش به دست بیاورد در حالی که بنیان‌گذارها ترجیح می‌دهند خصوصی بمانند تا کسب و کارشان را گسترش دهند.

در هیأت مدیره، کمتر بهتر است. هر چقدر که هیأت مدیره کوچک‌تر باشد، ارتباط بین اعضا برای حصول اجماع و انجام نظارت مؤثر آسان‌تر است. با این حال معنای دقیق تأثیرگذاری این است که یک هیأت مدیره کوچک می‌تواند در زمان وقوع مشکلات در برابر مدیریت بایستد. به همین دلیل است که باید انتخاب اعضای هیأت مدیره هوشمندانه باشد: هر عضو هیأت مدیره مهم است. حتی یک عضو مشکل‌ساز ممکن است باعث بروز رنجش شود و حتی ممکن است آینده شرکت را به خطر بیاندازد.

یک هیأت مدیره سه نفره مطلوب و آرمانی است. تعداد اعضای هیأت مدیره نباید از پنج نفر بیشتر باشد، مگر این که شرکت شما سهامی عام باشد. (قوانین دولتی حداقل تعداد اعضای هیأت مدیره شرکت‌های سهامی عام را اجباراً تعیین می‌کند و این تعداد معمولاً نه عضو است.) از بد هم بدتر این است که هیأت مدیره شرکت را بزرگ کنید. وقتی که یک ناظر کم تجربه و ناآگاه یک سازمان غیرانتفاعی با هیأت امنای زیاد را می‌بیند فکر می‌کند: «بین چه آدم‌های بزرگی در این سازمان کار می‌کنند! قطعاً کارشان عالی است.» در حقیقت، یک هیأت مدیره بزرگ به هیچ وجه نمی‌تواند نظارت را به خوبی اعمال کند و صرفاً پوششی برای مدیر خودکامه شرکت فراهم می‌کند. اگر می‌خواهید عنان شرکت را به دست چنین هیأت مدیره‌ای بدهید آن را بزرگ‌تر و بزرگ‌تر کنید ولی اگر هیأت مدیره‌ای مؤثر می‌خواهید، آن را کوچک نگه دارید.

در گود باش یا بیرون گود

به عنوان یک قانون کلی، همه کسانی که در شرکت مشغول هستند باید تمام وقت درگیر کار باشند. گاهی اوقات باید این قانون را نقض کنید. مثلاً معمولاً عاقلانه است که حقوق دان‌ها و حسابدارها را به صورت قراردادی به خدمت بگیرید. با این حال در نظر داشته باشید کسی که در شرکت سهام ندارد یا حقوق منظم نمی‌گیرد، اساساً در راستای منافع شرکت حرکت نمی‌کند. آن‌ها فقط به دنبال منافع کوتاه مدت خودشان هستند، نه کمک به خلق ثروت برای شرکت در آینده. به همین دلیل است که استخدام مشاورها و کارمندان پاره وقت جواب نمی‌دهد. حتی از دورکاری هم جلوگیری کنید چون وقتی که همکارها تمام وقت، در یک مکان و هر روز با هم کار نمی‌کنند، ناهمسویی به آرامی و خزنده به وجود می‌آید. اگر تصمیم گرفتید کسی را استخدام کنید، تصمیم دو جواب بیشتر ندارد. حق با «کن کیسی» است: یا با ما داخل گود باش یا بیرون گود بمان.

پاداش نقدی پادشاه نیست

برای این که آدم‌ها کاملاً به کار متعهد باشند، باید پاداشی متناسب بگیرند. هر زمان که یک کارآفرین از من می‌خواهد تا در شرکتش سرمایه‌گذاری کنم، می‌پرسم که چقدر می‌خواهد به خودش حقوق بدهد. هر چقدر که یک شرکت حقوق کمتری به مدیرعاملش پرداخت کند، عملکرد بهتری دارد و این یکی از واضح‌ترین الگوهایی است که پس از سرمایه‌گذاری در صدها شرکت استارت‌آپ فهمیدم. تحت هیچ شرایطی مدیرعامل یک استارت‌آپ که در مراحل آغاز رشد است و سرمایه‌خطرپذیر جذب کرده است نباید بیشتر از ۰۰۰/۱۵۰ دلار در سال حقوق بگیرد. مهم نیست که پیش از این در گوگل بیشتر حقوق می‌گرفته است یا این که خانه گرانی رهن کرده است و شهریه زیادی به مدرسه خصوصی می‌پردازد. اگر یک مدیرعامل بیشتر از ۰۰۰/۳۰۰ دلار در سال حقوق بگیرد، در معرض خطر تبدیل شدن از بنیان‌گذار به سیاست‌مدار است. پرداخت‌های بسیار زیاد او را تشویق می‌کند تا از وضع موجود و حقوق خودش دفاع کند تا این که از دیگرانی که می‌خواهند به مشکلات یورش برده و آن‌ها را حل کنند، دفاع کند. در عوض یک مدیر با حقوق کم، بر روی افزایش ارزش شرکت به عنوان یک کل متمرکز می‌شود.

پرداخت حقوق کم به مدیر عامل همچنین تبدیل به یک معیار برای دیگران می‌شود. «آرون لوی» مدیر عامل Box همیشه مراقب بود تا حقوقش از همه کارکنان شرکتش کمتر باشد. چهار سال بعد از این Box را راه انداخت، هنوز در آپارتمانی یک خوابه که دو خیابان با ادارات مرکزی فاصله داشت و هیچ مبلمانی به جز یک تشک نداشت، زندگی می‌کرد. همه کارکنان تعهد آشکار او را به مأموریت شرکت می‌دیدند و از آن تقلید می‌کردند. اگر مدیر عامل نخواهد با گرفتن کمترین حقوق در شرکت، الگوی سایر کارکنان باشد، می‌تواند این کار را با گرفتن بیشترین حقوق انجام دهد. به شرط آن که این حقوق نسبتاً کم باشد و با این کار مدیر در واقع سقف حقوق و مزایای شرکت را مشخص می‌کند.

پول نقد بسیار جذاب است و به انسان بهترین حق انتخاب را می‌دهد: وقتی که چک خودتان را می‌گیرید، می‌توانید با آن هر کاری بکنید. با این وجود پاداش نقدی زیاد به کارمندان می‌آموزد که به جای این که وقت خود را برای ساخت ارزش در آینده صرف کنند، مدعی گرفتن ارزش از شرکت در وضع فعلی باشند. پاداش نقدی اندکی بهتر از حقوق است زیرا دست کم به عملکرد افراد مشروط است. ولی حتی همین پرداخت تشویقی هم آن‌ها را تشویق می‌کند تا به قاپیدن ارزش‌ها و منافع کوتاه مدت فکر کنند. هر نوع پرداخت پول، بیشتر مربوط به وضع حال شرکت می‌شود نه آینده آن.

سهام و دلایل شخصی آدم‌ها

شرکت‌های نوپا یا استارت‌آپ نیازی به پرداخت حقوق‌های بالا ندارند چون می‌توانند چیز بهتری پیشنهاد بدهند: مالکیت جزئی از خود شرکت. سهام شرکت یکی از اشکال پرداخت به کارکنان است که آدم‌ها را به شیوه‌ای مؤثر به سمت ایجاد ارزش در آینده هدایت می‌کند.

با این حال، برای این که پرداخت سهام به جای ایجاد تعهد، نزاع و اختلاف ایجاد نکند، باید آن را با دقت تقسیم کنید. این که به همه سهمی برابر بدهید معمولاً خطا است: استعداد، مسئولیت و هزینه فرصت تک تک آدم‌ها با هم فرق می‌کند. بنابراین پرداخت سهم برابر در آغاز کار، مستبدانه و ناعادلانه به نظر خواهد رسید. از طرف دیگر پرداخت نابرابر سهام هم اساساً ناعادلانه به نظر می‌رسد. رنجش کارکنان در این روش ممکن است شرکت را نابود کند اما هیچ فرمول کاملی هم برای جلوگیری از آن وجود ندارد.

این مشکل به مرور زمان و با استخدام آدم‌های بیشتر، حادث‌تر هم می‌شود. معمولاً کارکنانی که زودتر به شرکت ملحق می‌شوند سهم بیشتری می‌گیرند چون ریسک بیشتری می‌کنند ولی ممکن است بعضی از کارکنانی که بعدها به شرکت می‌پیوندند، نقش مؤثر و حیاتی‌تری در موفقیت شرکت ایفا کنند. سهام یک منشی که در سال ۱۹۹۶ وارد «ئی‌بی» شد دویست برابر رئیس کهنه‌کار و باسابقه صنعتی خودش که در سال ۱۹۹۹ به شرکت ملحق شد ارزش داشت. هنرمند گرافیتی‌ای که در سال ۲۰۰۵ دیوارهای دفتر «فیسبوک» را نقاشی کرد، صاحب سهامی شد که حالا ۲۰۰ میلیون دلار می‌ارزد و همه این‌ها در حالی است که احتمالاً یک مهندس فوق‌العاده با استعداد که در سال ۲۰۱۰ به این شرکت پیوست، ممکن است حداکثر صاحب سهامی شده باشد که ارزش آن ۲ میلیون دلار است. از آنجایی که رسیدن به یک ترکیب عادلانه در زمان تقسیم سهام ناممکن است، بنیان‌گذاران باید تمام تلاش خود را بکنند تا جزئیات آن مخفی بماند. ارسال یک ایمیل به همه کارکنان شرکت که لیست همه کارکنان به همراه میزان سهام آن‌ها در آن نوشته شده است مثل انداختن یک بمب هسته‌ای وسط دفتر کار شرکت است.

خیلی از آدم‌ها اصلاً علاقه‌ای به گرفتن سهام ندارند. زمانی در «پی‌پال» مشاوری را استخدام کردیم که قول داد در مذاکرات پرسود مربوط به توسعه کسب و کار به ما کمک کند. البته تنها چیزی که او توانست در مذاکره با موفقیت به دست آورد یک حقوق روزانه ۵۰۰۰ دلاری بود. او دریافت سهام به جای حقوق را رد کرد. با وجود این همه داستان درباره سرآشپزهای شرکت‌های استارت‌آپ که میلیونر شده‌اند، اغلب مردم علاقه‌ای به سهام ندارند. سهام مثل پول نقد قابل جابجایی نیست و کاملاً وابسته به یک شرکت است و اگر آن شرکت موفق نشود، دو پول سیاه هم نمی‌ارزد.

به خاطر این محدودیت‌ها، توزیع سهام ابزار قدرتمندی است که باید با دقت از آن استفاده کرد. اگر کسی که به جای گرفتن پول نقد، ترجیح می‌دهد مالک بخشی از شرکت باشد، یعنی این که تعهدی درازمدت مدت به شرکت دارد و این در آینده باعث بالاتر رفتن ارزش شرکت خواهد شد. سهام نمی‌تواند انگیزه خلق کند ولی بهترین ابزار بنیان‌گذاران برای همسو نگه‌داشتن همه اعضای شرکت است.

تداوم بنیان‌گذاری

«باب دیلن» گفته است که کسی که سرگرم زاده شدن نیست، سرگرم مرگ است. اگر حق با او باشد، حداقل در دنیای شعر و ادبیات، تولد و به دنیا آمدن فقط یک لحظه نیست و به نوعی می‌توان آن را تداوم بخشید. با این حال لحظه تأسیس شرکت واقعاً فقط یک بار رخ می‌دهد: فرصت تنظیم قوانینی که آدم‌ها را در راستای خلق ارزش در آینده همسو می‌کند، فقط و فقط همان ابتدای کار است.

با ارزش‌ترین شرکت‌ها همواره با آغوش باز سراغ نوآوری می‌روند، همان چیزی که ویژگی بارز آن‌ها در ابتدای کارشان بود. این موضوع ما را به معنای دوم بنیان‌گذاری که کمتر واضح و آشکار است رهنمون می‌شود: یک شرکت فقط تا زمانی به حیات خود ادامه می‌دهد که چیزهای جدید می‌سازد و زمانی می‌میرد که خلاقیت در آن متوقف می‌شود. اگر در زمان بنیان‌گذاری، کارها را درست انجام بدهید، می‌توانید چیزی بیشتر از یک شرکت با ارزش بیافرینید: می‌توانید آینده آن را به سمت آفریدن چیزهای جدید هدایت کنید تا این که بنشینید و به یک موفقیت به ارث رسیده از گذشته نگاه کنید. حتی می‌توانید بنیان آن را جاودانه کنید.

فصل ۱۰: ساز و کار مافیا

با یک آزمایش فکری شروع می‌کنیم: فرهنگ یک شرکت آرمانی شبیه چیست؟ کارکنان باید عاشق کار خود باشند. آن‌ها باید آن قدر از حضور در شرکت لذت ببرند که ساعت‌های معمول کاری برایشان بی‌اهمیت باشد و هیچ کس به ساعت خود نگاه نکند. فضای کاری باید باز باشد نه این که آدم‌ها در اتاق‌های کوچک محصور باشند و کارکنان باید احساس کنند که در خانه خودشان هستند: صندلی‌های راحتی و میزهای پینگ پونگ باید بیشتر از قفسه‌های پرورده‌ها باشد. ماساژ رایگان، سرآشپزهایی که سوشی درست می‌کنند و حتا کلاس‌های یوگا محیط را دلنشین می‌کنند. حضور حیوانات خانگی هم باید آزاد باشد: شاید پا قدم سگ و گربه‌های کارکنان برای شرکت خوش‌یمن باشد.

اشکال این تصویر چیست؟ این تصویر شامل بعضی چیزهای بی‌معنی است که «سیلیکون‌ولی» آن‌ها را معروف کرده است ولی هیچکدام آن‌ها زیربنایی نیستند و بدون زیر بنا، هیچ چیز به درستی کار نخواهد کرد. با استخدام یک طراح داخلی برای طراحی زیبای دفتر، یا استخدام یک مشاور «منابع انسانی» برای اصلاح سیاست‌ها، یا استخدام یک متخصص برندسازی برای اصلاح شعارها، هیچ هدف معناداری محقق نخواهد شد. «فرهنگ شرکت» چیزی جدا از خود شرکت نیست: شرکت‌ها فرهنگ ندارند ولی هر شرکتی خود یک «فرهنگ» است. یک شرکت نوپا یا استارت‌آپ، گروهی از آدم‌هایی است که یک هدف دارند و نمود درونی آن، فرهنگ خوب است.

فراسوی حرفه‌ای‌گرایی

اولین تیمی که من ساختم در سیلسکون‌ولی به «مافیای پی‌پال» معروف شد چون بسیاری از همکاران سابق من به کمک یکدیگر شتافتند و شرکت‌های موفق راه‌انداختند یا سرمایه‌گذاری‌های موفق‌تری انجام دادند. ما در سال ۲۰۰۲ «پی‌پال» را به مبلغ ۵/۱ میلیارد دلار به «ئی‌بی» فروختیم. بعد از آن «ایلان ماسک» «اسپیس ایکس» را بنیان‌گذاری کرد و شریک بنیان‌گذار «تسلا موتورز» شد. «رید هافمن» شریک بنیان‌گذار «لینکدین» شد. «استیو چن»، «چد هارلی» و «جاوید کریم» به کمک هم «یوتیوب» را بنیان‌گذاری کردند. «جرمی استاپلمن» و «راسل سیمونز» «یلپ» را بنیان گذاشتند. «دیوید ساکس» شریک بنیان‌گذار «یمر» شد و خود من شریک بنیان‌گذار «پالانتیر».

امروزه هر کدام از این هفت شرکت بالای یک میلیارد دلار ارزش دارند. امکانات رفاهی «پی پال» هیچگاه توجه رسانه‌ها را به خود جلب نمی‌کرد ولی تیم ما بسیار عالی کار می‌کرد؛ چه به صورت انفرادی و چه تیمی: فرهنگ آن چنان قوی بود که از مرزهای شرکت فراتر رفت.

ماfiای ما به سادگی و با خواندن رزومه‌ها و سوابق افراد و بعد استخدام با استعدادترین آدم‌ها ساخته نشد. من مخلوطی که از این دیدگاه به دست می‌آمد را پیش از این و زمانی که در «دفتر حقوقی نیویورک» کار می‌کردم دیده بودم. حقوق‌دان‌هایی که من با آن‌ها کار می‌کردم کسب و کار پرسودی داشتند و هر کدام آن‌ها به تنهایی آدم‌های جذابی بودند. اما رابطه بین آن‌ها به طرز عجیبی ضعیف و سست بود. آن‌ها همه روز با هم بودند ولی فقط تعداد کمی از آن‌ها در بیرون از شرکت با هم در ارتباط بودند. چرا باید با گروهی کار کرد که هیچ علاقه‌ای میان آدم‌های آن نیست؟ خیلی‌ها فکر می‌کنند برای به دست آوردن پول این ایثار و از خودگذشتگی لازم است. با این حال یک محیط کار با ظاهری حرفه‌ای که آدم‌ها فقط می‌آیند و کارت می‌زنند و بعد از کار هم کارت می‌زنند و می‌روند، فاجعه است و حتی می‌توان گفت کاملاً غیر عقلانی است. از آن جایی که زمان با ارزش‌ترین دارایی شما است، کار کردن با آدم‌هایی که هیچ رویایی از آینده و در کنار هم کار کردن ندارند، و هدر دادن این دارایی ارزشمند، خیلی عجیب است. اگر نتوانید به رابطه‌های پایدار و طولانی مدت در کار امیدوار باشید، معلوم می‌شود که زمان خود را به درستی سرمایه‌گذاری نکرده‌اید، حتی اگر فقط از جنبه مالی به ماجرا نگاه کنید.

از همان ابتدا، می‌خواستیم که «پی پال» شرکتی صمیمی باشد نه شرکتی «بده بستان». فکر می‌کردم که رابطه‌های قوی‌تر هم ما را شادتر می‌کند و هم بهتر در کار و حتی در شغل‌هایی که بعد از «پی پال» خواهیم داشت، موفق‌تر. بنابراین تصمیم گرفتیم آدم‌هایی را استخدام کنیم که از کار کردن با آن‌ها و در کنار آن‌ها لذت ببریم. قطعاً آن‌ها باید با استعداد هم می‌بودند ولی مهم‌تر از استعداد، این بود که از کار کردن با ما هیجان زده شوند. ماfiای «پی پال» از اینجا شروع شد.

استخدام تبانی کنندگان

استخدام یکی از چالش‌های بنیادی در هر شرکتی است. هرگز نباید این کار را به دیگران واگذار کرد. آدم‌هایی می‌خواهید که بعد از استخدام با هم خوب کار کنند، نه این که رزومه‌های کاغذی خوبی داشته باشند. چهار پنج نفر اول ممکن است شیفته سهام عالی یا مسئولیت‌های بالا بشوند. اما از این پیشنهادهای عالی مهم‌تر، پاسخی که به این پرسش می‌دهید: چرا بیست‌امین نفر باید به شرکت شما ملحق شود؟

آدم‌های با استعداد نیازی به کار کردن برای شما ندارند؛ آن‌ها حق انتخاب‌های زیادی دارند. باید نسخه‌ای دقیق‌تر از پرسش قبلی را از خودتان بپرسید: چرا یک نفر باید به عنوان بیست‌امین مهندس به شما ملحق شود وقتی کسی می‌تواند در گوگل کار کند تا هم حقوق بیشتری بگیرد و هم اعتبار بالاتری کسب کند؟

این‌ها نمونه‌هایی از جواب‌های بد است: «سهام پرداختی اینجا از جاهای دیگر ارزشمندتر است.» «تو اینجا با باهوش‌ترین آدم‌های روی زمین کار خواهی کرد.» «اینجا می‌توانی به حل بزرگ‌ترین مسائل بشری کمک کنی.» اشکال ارزشمندی سهام و آدم‌های باهوش و حل بزرگ‌ترین مشکلات بشری چیست؟ هیچ، ولی همه شرکت‌ها همین ادعاها را مطرح می‌کنند. پس این پاسخ‌ها به شما کمکی نخواهد کرد. این روش‌های اقناع کلی و شبیه هم هیچ کس را مجاب نمی‌کند تا به جای کار کردن برای دیگر شرکت‌ها، برای شما کار کنند.

پاسخ‌های خوب به این پرسش، برای هر شرکتی مختص به خودش است، بنابراین آن‌ها را در این کتاب پیدا نخواهید کرد. ولی پاسخ‌های خوب در دو دسته کلی قرار می‌گیرند: پاسخ‌هایی درباره مأموریت شما و پاسخ‌های مرتبط با تیم شما. می‌توانید کارمندی را که می‌خواهید به سمت خود جذب کنید، اگر بتوانید مأموریت خود را به طرز متقاعد کننده‌ای بیان کنید. برای این کار، از گفتن عبارتهای کلی درباره اهمیت آن اجتناب کنید و فقط بگویید که چرا مشغول کاری بسیار با اهمیت هستید که هیچ کس دیگر سراغ آن نرفته است. فقط با این کار است اهمیت این کار یکتا و منحصر به فرد می‌شود. در «پی‌پال»، فقط اگر ایده جایگزین کردن یک پول دیجیتال جدید به جای دلار

آمریکا شما را هیجان زده می‌کرد، ما با شما صحبت می‌کردیم و در غیر این صورت تشخیص ما این بود که برای این کار مناسب نیستید.

با این حال، حتا داشتن یک مأمورین عالی هم کافی نیست. داوطلبی که بیشترین احتمال برای استخدام را دارد نگران این است که «آیا این‌ها همان آدم‌هایی هستند که من می‌خواهم با آن‌ها کار کنم؟» باید بتوانید توضیح بدهید که چرا شرکت شما برای این فرد بهترین و تنها گزینه است. اگر نتوانید این کار را بکنید، احتمالاً این فرد گزینه مناسبی برای شما نیست.

مهم‌تر از همه این‌ها، وارد نزاع «خدمات رفاهی» نشوید. کسی که به دنبال خشک‌شویی مجانی و مهد کودک حیوانات، نظرش در نوسان باشد، قطعاً انتخاب بدی برای اضافه شدن به تیم است. فقط حداقل‌ها مثل بیمه درمانی را فراهم کنید و بعد به آن قولی را بدهید که هیچ کس دیگر نمی‌تواند: فرصت انجام دادن کاری که هیچ کس جز او از عهده انجامش بر نمی‌آید و حل کردن یک مشکل منحصر به فرد در کنار آدم‌هایی عالی. در خدمات رفاهی و پاداش و مزایا هرگز نمی‌توانید مثل گوگل سال ۲۰۱۴ عمل کنید، اما اگر پاسخ‌های خوبی درباره مأموریت و تیم خود داشته باشید می‌توانید مثل گوگل سال ۱۹۹۹ باشید.

زیر پوست سیلیکون‌ولی

از نگاه یک ناظر بیرونی، همه آدم‌های شرکت باید در عین مشابهت، با هم فرق داشته باشند.

برخلاف آدم‌های شرق آمریکا، که همگی بسته به کارشان یا شلوار جین می‌پوشند یا کت و شلوارهای راه راه، جوان‌های «مانتین ویو» و «پالوآلتو» با تی‌شرت سرکار می‌روند. تصور کلیشه‌ای این است کارکنان حوزه فناوری به لباسی که می‌پوشند اهمیت نمی‌دهند، اما اگر با دقت به آن تی‌شرت‌ها نگاه کنید می‌بینید که روی همه آن‌ها لوگوی شرکتی که صاحب آن‌ها در آنجا کار می‌کند حک شده است و کارکنان به شدت به آن اهمیت می‌دهند. چیزی که سریعاً کارکنان یک استارت‌آپ را از دیگران متمایز می‌کند همین تی‌شرت‌هایی است که نشان شرکت بر رویش چاپ شده است و او را شبیه بقیه همکارانش می‌کند. این لباس‌های هم شکل اصلی ساده ولی اساسی را نشان می‌دهد: همه آدم‌های شرکت باید در عین مشابهت، با هم فرق داشته باشند؛ قبیله‌ای از آدم‌های هم فکر که عمیقاً خود را وقف مأموریت شرکت کرده‌اند.

شریک بنیان گذار من در «پی پال»، «مکس لوجین» می گوید که استارتاپها باید تا جایی که ممکن است اولین کارکنان خود را به گونه‌ای انتخاب کنند که از لحاظ شخصی به هم شبیه باشند. استارتاپها منابعی محدود و تیمی کوچک دارند. آنها باید سریع و کارآمد کار کنند تا زنده بمانند و اگر همه کارکنان درک مشترکی از دنیا داشته باشند، این کار بسیار ساده تر خواهد بود. تیم اولیه «پی پال» با هم بسیار خوب کار می کردند چون همه ما «نرد»هایی همسان بودیم. همه ما عاشق داستانهای علمی بودیم: همه باید کتاب «Cryptonomicon» را می خواندند و همه ما فیلم «جنگ ستارگان» سرمایه دار را به سریال «پیشتان فضا»ی کمونیست ترجیح می دادیم. و از همه مهم تر این که همه ما غرق در ساخت یک واحد پولی دیجیتال بودیم که به جای این که دولتها آن را مدیریت کنند، افراد آن را مدیریت کنند. برای این که شرکت بتواند کار کند، مهم نبود که آدمها چه شکلی بودند یا اهل کدام کشور بودند، اما لازم بود که هر عضو جدید به اندازه بقیه در کار غرق باشد.

یک کار انجام بده

از نگاه ناظر درونی، هر فرد در شرکت باید با کار خودش به شدت با دیگران متمایز باشد.

وقتی در یک استارتاپ مسئولیتها را تقسیم می کنید، باید با آن به شکل یک مسأله ساده بهینه سازی بین وظایف و استعدادهای افراد برخورد کنید. اما حتماً اگر بتوانید به هر شیوه‌ای این کار را به درستی انجام بدهید، هر راه حلی که به دست آید به زودی با مشکل روبرو خواهد شد. بخشی از آن به خاطر این است که استارتاپها خیلی سریع حرکت می کنند، بنابراین نقش یک فرد نمی تواند در طولانی مدت ثابت بماند. اما یک دلیل دیگر این است که کار تقسیم وظایف فقط این نیست که رابطه‌ای بین کارکنان و وظایف ایجاد کند؛ تقسیم وظایف باید رابطه بین کارکنان را هم در نظر بگیرد.

بهترین چیزی که به عنوان مدیر «پی پال» دریافتم این بود که هر فرد در شرکت را مسئول انجام فقط یک کار بکنم. این «یک کار» هر کارمند، کاملاً منحصر به فرد بود و همه می دانستند که من آنها را فقط با همان «یک کار» ارزیابی خواهم کرد. من این کار را برای تسهیل کار مدیریت کارکنان آغاز کردم اما بعدها متوجه یک نتیجه عمیق تر شدم: تعریف دقیق وظایف، اختلافها را کاهش داد. بسیاری از نزاعهای داخلی یک شرکت موقعی اتفاق می افتد که همکاران برای گرفتن یک مسئولیت

مشابه با هم رقابت می‌کنند. استارت‌آپ‌ها در این باره در معرض مخاطرات جدی هستند، چون نقش‌های شغلی آن‌ها در ابتدای کار بسیار سیال است. حذف این رقابت، ایجاد رابطه طولانی طولانی مدت بین کارکنان را آسان‌تر می‌کند. رابطه‌ای که ورای مسائل حرفه‌ای است. فراتر از آن، صلح و آرامش درونی چیزی است که به استارت‌آپ‌ها قدرت بقا می‌دهد. وقتی یک استارت‌آپ شکست می‌خورد، اغلب تصور می‌کنیم که رقبای خشن و زیست‌بوم رقابتی آن را به زانو در آورده است. اما هر شرکتی یک زیست‌بوم است و ستیزه‌های جناجی آن را در برابر مخاطرات بیرونی آسیب‌پذیر می‌کند. نزاع داخلی مثل بیماری‌های سیستم ایمنی بدن است: علت ظاهری مرگ ممکن است «سینه‌پهلو» باشد ولی علت اصلی که ضعف سیستم ایمنی است، از نگاه‌ها پنهان می‌ماند.

درباره فرقه‌ها و مشاوران

در شرکت‌هایی که فشار کاری بالا است، کارکنان فقط با همکاران خود نشست و برخاست می‌کنند. آن‌ها از خانواده و دنیای بیرون جدا می‌شوند. در عوض، آن‌ها حس قوی تعلق داشتن را تجربه می‌کنند و ممکن است به «حقایق» محرمانه‌ای دسترسی داشته باشند که آدم‌های معمولی از دسترسی به آن‌ها منع شده‌اند. ما برای چنین شرکت‌هایی از یک اصطلاح استفاده می‌کنیم: فرقه‌ها. فرهنگی که در آن آدم‌ها خود را کاملاً وقف کاری می‌کنند، از بیرون دیوانه‌وار به نظر می‌رسد. بخشی از آن به خاطر این است که بسیاری از فرقه‌های بدنام به آدم‌کشی روی آوردند: «جیم جونز» و «چارلز منسون» سرانجام خوبی نداشتند.

اما کارآفرینان باید فرهنگ وقف کامل را جدی بگیرند. آیا طرز برخورد سرد و بی‌اشتیاق یک نفر به کار، علامت سلامت روحی است؟ آیا گرایش کاملاً حرفه‌ای تنها راه عقلانی است؟ نقطه کاملاً مقابل یک فرقه، شرکت‌های مشاوره‌ای مانند «Accenture» هستند: این شرکت‌ها نه تنها هیچ رسالت و مأموریتی برای خود ندارند، حتا مشاوران آن هم مدام از این شرکت به آن شرکت می‌روند چون هیچ ارتباط طولانی مدتی بین آن‌ها و شرکت‌ها وجود ندارد.

فرهنگ شرکت‌ها را می‌توان در یک طیف خطی ترسیم کرد:



بهترین استارت‌آپ‌ها را می‌توان نوعی فرقه با تعصب و افراطی‌گری کمتر دانست. بزرگ‌ترین تفاوت بین استارت‌آپ‌ها و فرقه‌ها این است که فرقه‌ها بر روی موضوعی مهم دیدگاه متعصبانه و غلط دارند ولی در یک استارت‌آپ موفق، آدم‌ها بر روی موضوعی که در بیرون از شرکت نادیده گرفته شده است تعصب درست دارند. این راز و رمزها را از شرکت‌های مشاوره‌ای نخواهید آموخت و اگر شرکت شما طبق عرف رایج یک شرکت حرفه‌ای دیده نمی‌شود نباید نگران بشوید. بهتر است که شما را یک فرقه یا مافیا بدانند.

فصل ۱۱: آیا اگر چیزی بسازید کسی به سراغش خواهد آمد؟

اگر چه «فروش» همه جا هست، اغلب مردم اهمیت آن را دست کم می‌گیرند. «سیلیکون ولی» بیشتر از دیگران آن را دست کم می‌گیرد. حتا کتاب کلاسیک گیک‌ها، «راهنمای مفت‌سواران بین کهکشانی»، پایه‌گذاری زمین را پاسخی در برابر فروشنده‌ها می‌داند. وقتی یک فاجعه قریب‌الوقوع باعث می‌شود که انسان‌ها سیاره اصلی خود را خیلی فوری ترک کنند، کل جمعیت سوار سه کشتی عظیم می‌شوند. دانشمندان و متفکران، رهبران و آدم‌های بزرگ سوار کشتی A می‌شوند؛ فروشنده‌ها و مشاورها کشتی B را تصاحب می‌کنند و کارگران و استادکارها به کشتی C می‌روند. کشتی B اول راه می‌افتد و سرنشینان آن سرخوشانه به شادی مشغول می‌شوند. ولی فروشنده‌ها نمی‌دانستند در دام نیرنگ افتاده‌اند: آدم‌های کشتی‌های A و C همیشه فکر می‌کردند که آدم‌های کشتی B آدم‌های بی‌خاصیتی هستند، پس توطئه‌ای چیدند تا از شر آن‌ها خلاص شوند و به این ترتیب فقط کشتی B بود که بر روی زمین فرود آمد.

توزیع ممکن است در دنیای افسانه‌ها موضوع مهمی نباشد ولی در دنیای ما فوق‌العاده مهم است. ما همیشه توزیع را که عبارتی کلی برای همه کارهای مورد نیاز برای فروش یک محصول است، دست کم می‌گیریم چون ما هم تحت تأثیر همان دیدگاهی هستیم که سرنشینان کشتی‌های A و C داشتند: فروشنده‌ها و سایر آدم‌های واسطه، ظاهراً راه را بند می‌آورند و توزیع یک محصول خوب با یک ورد جادویی اتفاق می‌افتد. در سیلیکون ولی که مهندسان روی ساختن محصولات خوب تعصب دارند و نه فروش آن‌ها، غرور و خودبینی‌ای که در فیلم «مزرعه رؤیاها» می‌بینیم، طرفداران زیادی دارد. اما فقط به این دلیل که چیزی ساخته‌اید، مشتری‌ها به سراغ شما نخواهند آمد. شما باید چیزی را که ساخته‌اید بفروشید و این کار از چیزی که در نگاه اول دیده می‌شود بسیار سخت‌تر است.

نردها در برابر فروشنده‌ها

صنعت تبلیغات در آمریکا درآمد سالانه‌ای بالغ بر ۱۵۰ میلیارد دلار دارد و ۶۰۰ هزار نفر را به کار مشغول کرده است. درآمد سالانه صنعت فروش ۴۵۰ میلیارد دلار و خیلی بزرگ‌تر از صنعت تبلیغات است. وقتی که گفته می‌شود ۲/۳ میلیون نفر در آمریکا در بخش فروش کار می‌کنند، مدیران با

تجربه و حرفه‌ای این مقدار را کم می‌دانند اما مهندسان ممکن است از سر بهت و حیرت آهی بکشند و بپرسند: این همه فروشنده واقعاً چه کار مفیدی می‌کنند؟

نردها در سیلیکون ولی اعتقادی به تبلیغات، بازاریابی و فروش ندارند چون این‌ها را کارهایی سطحی و بی‌معنی می‌دانند. اما تبلیغات مهم است چون در عمل جواب داده است، هم بر روی نردها و هم بر روی شما. ممکن است فکر کنید که شما استثناء هستید و انتخاب‌های شما متأثر از تبلیغات نیست و تبلیغات فقط بر روی سایر آدم‌ها تأثیر می‌گذارد. مقاومت در برابر فشارهای آشکار فروش ساده است، و این مقاومت حس اعتماد کاذبی از استقلال فکری به ما می‌دهد که برایمان جذاب است. اما تبلیغات برای این نیست که شما را مجبور کند در همان لحظه یک محصول را بخرید. تبلیغات برای این است که تأثیری نامحسوس در شما بگذارد که در آینده شما را به سمت خرید یک محصول هدایت می‌کند. کسی که منکر تأثیر تبلیغات بر خودش باشد، دوبار فریب خورده است.

نردها به شفافیت عادت دارند. آن‌ها با ماهر شدن در موضوعات فنی مثل برنامه‌نویسی ارزش‌آفرینی می‌کنند. در حوزه‌های مهندسی، هر راه‌حلی یا کار می‌کند یا شکست می‌خورد. می‌توان کار یکی دیگر را به آسانی ارزیابی کرد چون ظاهر کار آنچنان مهم نیست. فروش برعکس است: یک کارزار هماهنگ برای تغییر ظاهر چیزی بدون این که واقعیت پشت آن تغییر کند. از منظر مهندسان این کار اگر فریبکارانه تلقی نشود، حداقل کاری مبتذل و بی‌اهمیت است. آن‌ها می‌دانند که کارشان سخت است، بنابراین وقتی می‌بینند که فروشنده‌ها پشت تلفن با مشتری‌ها بگو بخند می‌کنند یا به قرارهای ناهار دو ساعته می‌روند، تلقی‌شان این است که هیچ کار واقعی‌ای انجام نمی‌شود. مردم حتا اگر قبول داشته باشند که کاری انجام می‌شود، در سختی کارهای علمی و مهندسی اغراق می‌کنند چون چالش‌ها در این حوزه‌ها واضح و آشکار است. چیزی که نزد آن غافل است این است که ساده نشان دادن فروش، کاری بسیار سخت است.

فروش کاری پنهانی است

همه فروشنده‌ها بازیگرند: اولویت آن‌ها ترغیب کردن است نه صداقت. به همین دلیل است که کلمه «فروشنده» ممکن است توهین‌آمیز به نظر برسد. نمونه‌ای از این دیدگاه تیره و تار نگاه مردم به معامله‌کنندگان خودروهای دست دوم و کارکرده است. اما ما فقط به فروشنده‌های ناشی واکنش

منفی نشان می‌دهیم، فروشنده‌های بد. مهارت‌های فروش طیفی وسیع هستند: از تازه کار گرفته تا ماهر و استاد. حتا بعضی از فروشنده‌ها مقام «استاد اعظم» دارند. اگر شما «استاد اعظم»‌ها را نمی‌شناسید، به خاطر این نیست که تا به حال با آن‌ها برخورد نکرده‌اید، بلکه بیشتر به خاطر این است که مهارت آن‌ها از نظرها پنهان است. «تام سایر»، دوستان و همسایه‌های خود را ترغیب کرد تا پرچین‌های دور خانه را برایش رنگ‌آمیزی کنند، حرکتی واقعاً ماهرانه. اما اگر کاری می‌کرد که همسایگان به خاطر این افتخار که نصیب آن‌ها شده است، به او پول بدهند، واقعاً کاری می‌شد در حد عملکرد یک استاد اعظم. بعد از چاپ این کتاب در ۱۸۷۶ دیگر چیز جدیدی به دنیای فروش اضافه نشده است.

مثل بازیگری، بهترین فروشندگی وقتی است که پنهان باشد. به این دلیل است که تقریباً همه کسانی که کارشان با توزیع در ارتباط است، یعنی فروش، بازاریابی یا تبلیغات، عنوان شغلی‌ای دارند که در ظاهر هیچ ارتباطی با کارشان ندارد. کسانی را که در کار تبلیغات هستند «مدیر مشتریان» می‌نامند. آن‌هایی که با مشتری‌ها در ارتباط هستند عنوان کاری خود را «توسعه کسب و کار» می‌نامند. کسانی را که در کار فروش و ادغام شرکت‌ها هستند «بانکدار سرمایه‌گذاری» می‌نامند و کسانی که خودشان را می‌فروشند «سیاستمدار» نامیده می‌شوند. علت اصلی این بازتعریف عناوین کاری این است که هیچ کدام ما دوست نداریم دائماً به یاد بیاوریم که عده‌ای در حال فروختن چیزی به ما هستند.

عنوان شغلی هر چیز که باشد، توانایی فروش بین «فوق ستاره»‌ها و «تازه‌کار»‌ها تمایز ایجاد می‌کند. در «وال استریت» فردی که تازه استخدام شده است، به خاطر مهارت‌های فنی‌اش، کار خود را با عنوان «تحلیلگر» آغاز می‌کند، اما هدف این است که این فرد به «معامله‌گر» تبدیل شود. یک حقوقدان به عنوان حرفه‌ای خود می‌بالد اما شرکت‌های حقوقی توسط «پولساز»‌هایی رهبری می‌شوند که مشتریان بزرگ را به شرکت معرفی می‌کنند. حتا استادان دانشگاه که به خاطر دستاوردهای علمی و دانشگاهی خود صاحب اعتبار بالایی هستند، به افرادی که در رشته‌های آن‌ها معروف می‌شوند، حسودی می‌کنند. ایده‌های دانشگاهی درباره رشته‌های زبان انگلیسی یا تاریخ را نمی‌توان فقط به خاطر شایستگی فکری به دیگران فروخت. کارهایی که در فیزیک بنیادی یا در تحقیقات درمان سرطان در حال انجام است، همگی نتیجه کار کسانی است می‌توانند دیگران را انجام دادن این کارها ترغیب کنند. دلیل اصلی‌ای که حتا فعالان دنیای تجارت هم اهمیت فروش را

دست کم می‌گیرند، آن هم در دنیایی که تماماً توسط «فروش» اداره می‌شود، تلاش نظام‌مندی است که سعی می‌کند آن را در هر سطحی و در هر موضوعی مخفی و پنهان کند.

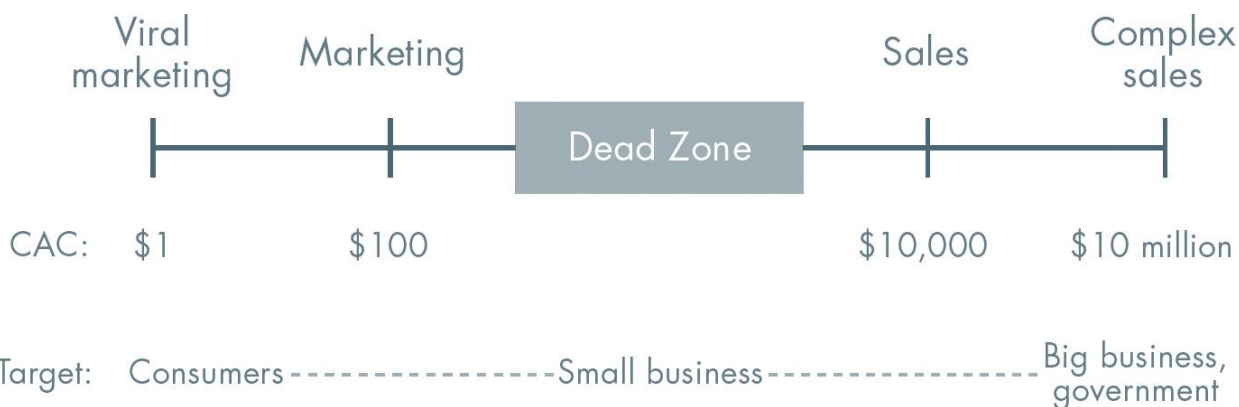
هدف غایی همه مهندسان این است که محصولی آن چنان عالی بسازند که «خودش بفروشد». اما الان اگر کسی درباره محصولی واقعی چنین ادعایی را مطرح کند، قطعاً دروغ می‌گوید: یا دچار توهم شده است (و به خودش دروغ می‌گوید) یا این که دارد چیزی را می‌فروشد (بنابراین خودش ادعای خودش را نقض می‌کند). قطب مخالف این دیدگاه در دنیای تجارت، عبارتی کلیشه‌ای است که هشدار می‌دهد: «بهترین محصول همیشه برنده نمی‌شود.» اقتصاددان‌ها این موضوع را به «وابستگی به مسیر» نسبت می‌دهند: وضعیت‌های تاریخی خاص و مستقل از کیفیت عینی، می‌تواند تعیین کند که چه محصولی می‌تواند اقبال عمومی گسترده را به دست آورد. با این که موضوع درست است ولی هرگز به این معنی نیست که سیستم عاملی که امروزه از آن استفاده می‌کنیم و صفحه‌کلیدی که با آن تایپ می‌کنیم فقط با بخت و اقبال به ما رسیده است. بهتر است به توزیع به عنوان یک ضرورت در طراحی محصول نگاه کرد. اگر چیز جدیدی اختراع کرده‌اید ولی راهی مؤثر برای فروش آن ابداع نکرده‌اید، اصلاً مهم نیست که چقدر محصولتان عالی است، در هر کسب و کارتان فاجعه خواهد بود.

چطور یک محصول را بفروشیم

فروش فوق‌العاده و توزیع، خود می‌تواند منجر به انحصار شود، حتی اگر محصول تفاوت عمده‌ای با سایر محصولات نداشته باشد. عکس این موضوع درست نیست. مهم نیست که محصول شما چقدر قوی است. حتی اگر محصول شما همین حالا هم امکان این را داشته باشد که در الگوی رفتاری موجود قرار بگیرد و همه بلافاصله پس از امتحان کردن، از آن خوششان بیاید، باز هم باید با یک برنامه توزیع قوی پشت محصول باشد.

دو معیار، محدودیت‌های توزیع مؤثر را تعریف می‌کند. میانگین سود خالصی که از هر مشتری در طول زمان رابطه به دست می‌آید (ارزش دائمی مشتری یا CLV) که باید از مقداری که به طور میانگین برای به دست آوردن مشتری جدید (هزینه جلب مشتری یا CAC) هزینه می‌شود، بیشتر باشد. به طور معمول، هر چقدر که قیمت محصول بیشتر باشد، برای فروش آن باید بیشتر هزینه

کنید و عاقلانه است که این کار را بکنید. روش‌های توزیع را می‌توان روی یک طیف به شکل زیر نمایش داد:



فروش‌های پیچیده

اگر متوسط رقم‌های فروش شما میلیون دلاری و بیشتر است، کوچک‌ترین جزئیات هر معامله‌ای نیاز به توجه کامل شخصی دارد. ممکن است توسعه رابطه صحیح ماه‌ها طول بکشد. ممکن است هر یکی دو سال فقط یک فروش داشته باشید. بعد از اتمام معامله و فروش، باید محصول را نصب کنید و مدت‌های طولانی از آن پشتیبانی کنید. کار بسیار سختی است اما این فروش‌های پیچیده، تنها راه فروش برخی محصولات با ارزش است.

شرکت «SpaceX» نشان داد که این کار شدنی است. چند سال بعد راه‌اندازی پر سر و صدای شرکت، «ایلان ماسک» توانست ناسا را ترغیب کند تا یک قرارداد میلیارد دلاری را برای جایگزینی شاتل فضایی از رده خارج خود با کشتی فضایی تازه طراحی شده شرکت «اسپیس ایکس»، امضا کند. در چنین معامله‌های بزرگی، سیاست هم به اندازه نبوغ فنی مهم است و انجام چنین معاملاتی اصلاً ساده نیست. اسپیس ایکس بیش از ۳۰۰۰ کارمند دارد که اغلب آن‌ها در کالیفرنیا هستند. صنایع هوافضای آمریکا بیش از ۵۰۰/۰۰۰ نفر را در استخدام خود دارد که در همه ۵۰ ایالت پخش شده‌اند. اصلاً عجیب نیست که نماینده‌های کنگره نمی‌خواهند ایالت خودشان را از سرمایه‌گذاری‌های دولت فدرال محروم کنند. اما از آن جایی که مشابه چنین معاملات پیچیده‌ای فقط چند تا در سال اتفاق می‌افتد، یک استاد اعظم فروش مانند ایلان ماسک می‌تواند بیشتر وقت خود را به آدم‌های

تأثیرگذار اختصاص دهد و بر روی آن‌ها تمرکز کند و حتا بر رخوت سیاسی آن‌ها غلبه کند و نتیجه مطلوب خود را به دست آورد.

فروش‌های پیچیده وقتی بهترین نتیجه را می‌دهد که هیچ فروشنده‌ای نداشته باشید. «پالانتیر»، شرکت تحلیل داده‌ها که من به اشتراک با همکلاسی دوران دانشکده حقوق، «آلکس کارپ» پایه‌گذاری کردم، هیچ کس را به عنوان فروشنده محصولات خود استخدام نکرده است. در عوض، آلکس که مدیر عامل پالانتیر است، ۲۵ روز از هر ماه را در حال مسافرت و ملاقات مشتری‌ها و مشتری‌های بالقوه است. رقم معاملات ما در محدوده ۱ میلیون تا ۱۰۰ میلیون دلار است. در چنین قیمت‌هایی خریداران می‌خواهند مستقیم با مدیر عامل صحبت کنند نه جانشین مدیر عامل در بخش فروش.

کسب و کارهایی که با مدل فروش پیچیده کار می‌کنند، اگر بتوانند یک دهه هر سال رشد سالانه‌ای بین ۵۰ تا ۱۰۰ درصد داشته باشند موفق خواهند شد. برای هر کارآفرینی که رؤیای رشد و پیروسی در سر می‌پروراند، این رشد خیلی کند به نظر می‌رسد. ممکن است انتظار داشته باشید که مشتری‌ها تا از وجود محصولی فوق‌العاده مطلع می‌شوند، درآمد شما ده برابر شود اما این اتفاق تقریباً هیچ وقت رخ نمی‌دهد. یک راهبرد خوب فروش سازمانی از اندازه‌های کوچک آغاز می‌شود: یک مشتری تازه ممکن است بپذیرد که بزرگ‌ترین مشتری شما باشد اما به ندرت اتفاق می‌افتد معامله‌ای در ابعادی بزرگ‌تر از فروش‌های قبلی با شما انجام دهد. بعد از این که توانستید چند مشتری شاخص را که با موفقیت از محصول شما استفاده می‌کنند فراهم آورید، می‌توانید راه طولانی و روش‌مند یورش به سمت معاملات بزرگ‌تر را آغاز کنید.

فروش شخصی

بیشتر فروش‌ها پیچیده نیستند: متوسط رقم معاملات در محدوده بین ۱۰/۰۰۰ تا ۱۰۰/۰۰۰ دلار هستند و معمولاً مدیر عامل لازم نیست همه کار فروش را خودش به تنهایی انجام دهد. چالش اصلی این نیست که چطور یک فروش خاص انجام شود، این است که چطور به فرایندی دست یابیم که یک تیم فروش با تعداد نیروهای متوسط، بتواند محصول را به دست مخاطبان وسیع برساند.

در سال ۲۰۰۸ «Box» راه خوبی برای شرکت داشت که بتوانند داده‌های خود را به صورت امن و با دسترسی مناسب در «ابر» ذخیره کنند. اما مردم نمی‌دانستند که به چنین چیزی نیاز دارند. پردازش ابری هنوز جا نیفتاده بود. در آن تابستان «بلیک» به عنوان سومین فروشنده Box استخدام شده بود تا کمک کند این وضع را تغییر دهند. مسئولان فروش Box کار را با گروه کوچکی از کاربران آغاز کردند که مشکل حاد هم‌رسانی فایل داشتند و شروع کردند به برقراری ارتباط با تک تک افراد در شرکت‌های مشتری. در سال ۲۰۰۹ بلیک یک حساب کاربری کوچک Box را به کلینیک خواب استنفورد فروخت، جایی پژوهشگرانش برای تبادل نتایج آزمایش‌ها با هم، نیاز به راهی آسان و امن داشتند. حالا دانشگاه استنفورد یک حساب کاربری Box با برند دانشگاه را به همه دانشجویان و اعضای هیئت علمی می‌دهد و بیمارستان استنفورد هم کاملاً از Box استفاده می‌کند. اگر آن‌ها در شروع کار سعی می‌کردند که یک محصول بزرگ و سازمانی را به رئیس دانشگاه بفروشند، Box هیچ وقت نمی‌توانست چیزی را بفروشد. اگر به سراغ روش فروش پیچیده می‌رفتند، امروز Box یک استارت‌آپ شکست خورده و فراموش شده بود، اما حالا با روش فروش شخصی به یک کسب و کار چند میلیارد دلاری تبدیل شده است.

بعضی وقت‌ها خود محصول یک جور توزیع است «ZocDoc». یکی از شرکت‌هایی است که ما در «فاندرز فاند» بر روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌ایم و شرکتی است که به مردم کمک می‌کند تا به صورت آنلاین از دکتر وقت ملاقات بگیرند. این شرکت از دکترها ماهی چند صد دلار می‌گیرد تا نام آن‌ها را در شبکه خود وارد کند. متوسط رقم‌های قراردادهای این شرکت حدود هزار دلار است و با این رقم‌ها ZocDoc نیاز به تعداد زیادی فروشنده دارد، به قدری که آن‌ها یک تیم مخصوص داخل شرکت دارند که کار آن‌ها فقط و فقط استخدام بیشتر فروشنده است. نکته این جا است که فروش شخصی به دکترها باعث درآمد نمی‌شود. اضافه کردن دکترها به شبکه توسط فروشنده‌ها باعث می‌شود محصول برای استفاده کننده‌ها ارزشمندتر می‌شود (و هر چقدر تعداد این کاربران زیادتر شود، جذابیت کار برای دکترها هم بیشتر می‌شود). در حال حاضر بیش از ۵ میلیون نفر در ماه از این سرویس استفاده می‌کنند و اگر این شرکت بتواند شبکه خودش را توسعه بدهد و پزشکان بیشتری را وارد شبکه بکند، تبدیل به ابزاری بنیادی برای صنایع سلامت آمریکا خواهد شد.

برهوت توزیع

بین فروش شخصی (که آشکارا نیاز به فروشنده دارد) و تبلیغات سنتی (که نیازی به فروشنده ندارد) یک برهوت خالی وجود دارد. فرض کنید نرم‌افزاری ساخته‌اید که به صاحبان فروشگاه‌های کوچک امکان می‌دهد موجودی انبار را کنترل کنند و سفارش‌های رسیده را مدیریت کنند. ممکن است برای چنین محصولی که قیمت آن در حدود ۱۰۰۰ دلار است هیچ کانال توزیع مناسبی برای دسترسی به کسب و کارهای کوچکی که ممکن است این محصول را بخرند وجود ندارد. حتی اگر این محصول ارزش بنیادی خوبی هم داشته باشد، چطور می‌خواهید آن را به گوش مخاطب برسانید؟ تبلیغات خیلی وسیع است (و هیچ شبکه تلویزیونی خاصی نیست که همه صاحبان فروشگاه‌های کوچک آن را تماشا کنند) یا خیلی ناکارآمد (یک تبلیغ در مجله احتمالی «اخبار فروشگاه‌های خرده‌فروشی» هیچ کس را متقاعد نمی‌کند تا سالی ۱/۰۰۰ دلار پردازد). این محصول نیاز به فروش شخصی دارد اما با آن قیمت، شما آن قدر منابع ندارید که برای هر مشتری بالقوه یک نفر بفرستید. به همین دلیل است که بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط از ابزارهایی که شرکت‌های بزرگ از آنها استفاده می‌کنند محروم هستند. این نیست که صاحبان کسب و کارهای کوچک در جا زده‌اند یا چنین محصولات خوبی وجود ندارد: گرفتگی کار آنها، تنگنای «توزیع» است.

بازاریابی و تبلیغات

بازاریابی و تبلیغات برای محصولات ارزان قیمتی که درخواست‌های زیادی دارند ولی توزیع و بررسی ندارند، جواب می‌دهد. «پروکتر اند گمبل» نمی‌تواند آن قدر نیرو داشته باشد تا بتواند برای فروش پودر رختشویی به شیوه خانه به خانه اقدام کند. (این شرکت فروشنده‌هایی را استخدام می‌کند تا به فروشگاه‌های زنجیره‌ای و خرده‌فروشی‌های بزرگ بفروشند. در این روش، یک بار فروش پودر رختشویی به این مشتری‌ها ممکن است برابر ۱۰۰/۰۰۰ جعبه پودر رختشویی باشد.) یک شرکت بسته‌بندی محصولات، برای دسترسی به مصرف‌کننده نهایی باید تبلیغات تلویزیونی پخش کند، کوپن‌های تخفیف در روزنامه‌ها چاپ کند و جعبه‌های محصول را زیبا طراحی کند تا بتواند جلب نظر کند.

روش تبلیغات برای استارت‌آپ‌ها هم مؤثر است، ولی فقط وقتی که هزینه به دست آوردن مشتری و ارزش دائمی مشتری به شکلی باشد که همه روش‌های دیگر توزیع را غیر اقتصادی کند. یک استارت‌آپ تجارت الکترونیک «واریبی پارکر» را در نظر بگیرید. این استارت‌آپ عینک‌های طبی شیک

و مد روز را طراحی و به جای این که با خرده‌فروشی‌ها و توزیع‌کنندگان سنتی عینک قرارداد ببندد، آن‌ها را به صورت آنلاین می‌فروشد. قیمت عینک‌ها از حدود ۱۰۰ دلار شروع می‌شود بنابراین با این فرض که هر مشتری ممکن است چند عینک در طول عمرش بخرد، CLV (ارزش دائمی مشتری) این شرکت در حدود چند صد دلار است. این رقم به قدری کم است که نمی‌صرفد برای هر معامله‌ای از روش فروش شخصی استفاده کرد. از سوی دیگر، کالای فیزیکی صد دلاری واقعاً به شیوه ویروسی فروش نخواهند رفت. با انجام تبلیغات و ساختن آگهی‌های تجاری مطابق با سلیقه‌های مختلف، «واری» می‌تواند پیشنهادهای بهتر و ارزان‌تر خود را به میلیون‌ها نفر مشتری عینکی عرضه کند. این شرکت در وب سایت خود می‌گوید «تلویزیون یک بلندگوی بسیار بزرگ است» و اگر فقط چند ده دلار می‌توانید برای جذب یک مشتری جدید هزینه کنید، بگردید دنبال بزرگ‌ترین بلندگویی که می‌توانید پیدا کنید.

یک آگهی متمایز هر کارآفرینی را وسویه می‌کند، ولی باید در برابر وسوسه رقابت تبلیغاتی با شرکت‌های بزرگ و افتادن در مسابقه بی‌پایان پخش آگهی‌های به یاد ماندنی تلویزیونی و برنامه‌های پر هزینه و پر زرق و برق روابط عمومی مقاومت کنید. من این موها را در آسیاب سفید نکرده‌ام. در «پی‌پال» ما «جیمز دوهان»، بازیگر نقش «اسکاتی» در سریال «پیش‌تازان فضا» را در سمت سخنگوی شرکت استخدام کردیم. زمانی عرضه اولین نرم‌افزار «پالم پایلوت» شرکت، روزنامه‌نگاران را به رویدادی دعوت کردیم تا آن‌ها این جمله جاودان را از زبان خود جیمز بشنوند: «من در تمام عمر حرفه‌ایم آدم‌ها را از طریق امواج جابجا کردم اما این اولین بار است که پول را از طریق امواج جابجا می‌کنم!» افتضاح شد، همان چند نفری هم که آمده بودند تا رویداد را پوشش خبری بدهند هرگز تحت تأثیر قرار نگرفتند. همه ما نرد بودیم و فکر می‌کردیم «سر مهندس اسکاتی» با اقتدار بیشتر از کسی مثل «کاپیتان کرک» (که شبیه فروشنده‌ها همیشه سر از مکان‌های عجیب و غریب سر در می‌آورد و بعد باید مهندس‌ها او را از گرفتاری‌ها نجات می‌دادند) صحبت خواهد کرد. اما ما اشتباه می‌کردیم: وقتی «پرایس لاین» بازیگر نقش کرک، «ویلیام شاتنر» را در مجموعه‌ای از تبلیغات تلویزیونی به خدمت گرفت، توانست نتیجه بگیرد. البته در آن زمان «پرایس لاین» شرکتی بزرگ و شناخته شده بود. هیچ استارت‌آپی که در آغاز کار است، آن قدر پول ندارد که بتواند با بودجه‌های تبلیغاتی هنگفت شرکت‌های بزرگ رقابت کند. «کاپیتان کرک» در لیگ بالاتری بازی می‌کند.

بازاریابی ویروسی

یک محصول وقتی ویروسی است که عملکرد اصلی آن به گونه‌ای است که یک کاربر دوستان خود را به استفاده از آن دعوت می‌کند تا آن‌ها هم از آن محصول استفاده کنند. «فیسبوک» و «پی‌پال» هر دو به همین شیوه رشد بسیار سریعی داشتند: هر زمان که کسی چیزی را هم‌رسان می‌کند یا پرداختی را انجام می‌دهد، به صورت طبیعی افراد بیشتر و بیشتری را به این شبکه‌ها دعوت می‌کنند. این روش نه تنها ارزان که سریع هم هست. اگر هر کاربر، بیشتر از یک کاربر دیگر را به استفاده از این محصول راهنمایی کند، می‌توانید به زنجیره‌ای از واکنش‌ها دست یابید که باعث رشد نمایی کاربران محصول می‌شود. چرخه ویروسی آرمانی باید تا حد امکان بدون اصطکاک و سریع باشد. ویدئوهای سرگرم‌کننده «یوتیوب» یا «میم»‌های اینترنتی می‌توانند به سرعت میلیون‌ها بار دیده شوند چون کوتاه هستند: مردم بچه‌گربه ملوسی می‌بینند، حس خوبی به آن‌ها دست می‌دهد و در چند ثانیه آن را برای دوستان خود هم می‌فرستند.

اولین کاربران «پی‌پال» ۲۴ نفر بودند که همه آن‌ها کارکنان شرکت بودند. جذب کاربر از طریق آگهی‌های بنری بسیار گران بود. اما با پرداخت مستقیم پول به افراد برای عضویت و بعد هم پرداخت بیشتر به آن‌ها در ازای دعوت دوستانشان، ما رشدی فوق‌العاده را تجربه کردیم. این راهبرد هزینه‌ای برابر ۲۰ دلار برای هر کاربر داشت اما باعث رشد روزانه ۷ درصدی کاربران می‌شد که معنی‌اش بود که تعداد کاربران ما تقریباً هر ده روز دو برابر می‌شد. بعد از چهار یا پنج ماه، ما صدها هزار کاربر داشتیم و این فرصت که بتوانیم با ارائه خدمات انتقال پول در ازای هزینه‌ای بسیار اندک، شرکتی بزرگ را بنا کنیم. درآمد اندک ما از انتقال پول به زودی از هزینه به دست آوردن مشتری بسیار فراتر رفت.

هر کسی که زودتر از دیگران بخشی از بازار را که قابلیت رشد ویروسی دارد، به دست بگیرد، حرف آخر را در بازار خواهد زد. در پی‌پال ما نمی‌خواستیم کاربران بیشتری را به صورت تصادفی به دست بیاوریم؛ می‌خواستیم اول از همه به سراغ ارزشمندترین کاربران برویم. آشکارترین بخش بازار انتقال پول با ایمیل، میلیون‌ها مهاجری بودند که در آن زمان از «وسترن یونیون» برای انتقال پول برای خانواده‌هایشان استفاده می‌کردند. محصول ما این کار را برای آن‌ها بسیار ساده می‌کرد اما تعداد انتقال‌های مالی آن‌ها بسیار اندک بود. ما به بخش کوچکتري از بازار نیاز داشتیم که سرعت بیشتری

داشته باشد و آن را در بین «پر فروش‌ها»ی «ئی‌بی» پیدا کردیم، فروشندگانی حرفه‌ای که کالاهای خود را از طریق حراجی‌های «ئی‌بی» به صورت آنلاین می‌فروشند. تعداد این فروشنده‌ها حدود ۲۰/۰۰۰ نفر بود و این یعنی یک جریان دائمی از پرداخت‌های مالی و چون راه‌حل پرداخت «ئی‌بی» واقعاً افتضاح بود، این فروشنده‌ها بسیار مشتاق بودند جزو اولین کاربران ما باشند. وقتی که پی‌پال این بازار را به سیطره خود درآورد و به روش اصلی پرداخت پول در ئی‌بی تبدیل شد، دیگر هیچکس به ما نمی‌رسید، نه در پی‌پی و نه هیچ جای دیگر.

قانون توان در توزیع

در یک کسب و کار خاص، یکی از روش‌هایی که پیش از این گفتیم، از سایر روش‌های قدرت‌مندتر است: توزیع هم از قانون توان خودش پیروی می‌کند. این برخلاف نظر بسیاری از کارآفرینان است که فکر می‌کنند هر چه بیشتر بهتر. اما روش «چاه ظرفشویی» یعنی استخدام چند فروشنده، چاپ چند آگهی در نشریه‌ها و اضافه کردن نوعی قابلیت ویروسی به محصول به عنوان آخرین چاره، راه‌حل خوبی نیست و جواب نمی‌دهد. اغلب کسب و کارها نمی‌توانند از هیچ کانال توزیعی استفاده کنند: علت رایج شکست استارت‌آپ‌ها محصول بد نیست، فروش ضعیف است. اگر فقط یک کانال توزیع را به درستی به کار بگیرید، می‌توانید به کسب و کار خودتان رونق بدهید. اما اگر به همه آن‌ها ناخنک بزنید و همه را امتحان کنید، کارتان تمام است.

فروش به غیر مشتری‌ها

شرکت شما باید علاوه بر محصولش، چیز دیگری را هم بفروشد. شما باید خود شرکت را به کارکنان و سرمایه‌گذاران بفروشید. نسخه «منابع انسانی» دروغی که می‌گوید «محصولات عالی خودشان خودشان را می‌فروشند» این است: «این شرکت آن قدر خوب است که آدم‌ها برای ملحق شدن به آن سر و دست می‌شکنند.» و نسخه سرمایه‌گذارانه این دروغ هم این است: «این شرکت آن قدر خوب است که سرمایه‌گذاران پاشنه در شرکت را از جا خواهند کند.» «سر و دست شکستن» و «پاشنه در را کندن» واقعی است و رخ خواهد داد فقط وقتی که استخدام‌های شرکت حساب شده باشد و شرکت بر بنیادهای درستی استوار شده باشد.

فروش شرکت به رسانه‌ها بخشی از فروش شرکت به دیگران است. نردهایی که به طور غریزی به رسانه‌ها بی‌اعتماد هستند اغلب مرتکب خطا می‌شوند و این ضرورت را نادیده می‌گیرند. اما همانطور که توقع ندارید مردم یک محصول فوق‌العاده را بدون داشتن یک راهبرد توزیع خوب و فقط به خاطر خوبی ذاتی خود محصول بخرند، نباید فرض کنید که مردم بدون یک راهبرد روابط عمومی شرکت شما را تحسین کنند. حتی اگر محصول شما نیازی به توجه رسانه‌ها برای جلب مشتری ندارد و با یک راهبرد ویروسی مشتری‌های خود را به دست می‌آورد، باز هم رسانه‌ها می‌توانند به جلب سرمایه‌گذارها و کارکنان به شما کمک کنند. هر داوطلب همکاری که شایستگی استخدام داشته باشد، سعی می‌کند تا با جستجوی شما در گوگل شما را بشناسد. هر چیزی که پیدا می‌کند یا حتی پیدا نمی‌کند ممکن است برای موفقیت شرکت شما حیاتی باشد.

همه فروشند ایم

نردها آرزو می‌کنند که ای کاش می‌توانستند از توزیع چشم‌پوشند و این که ای کاش می‌توانستند فروشندها را به سیاره‌ای دیگر تبعید کنند. همه ما دوست داریم باور کنیم که هیچ چیز بر فکر و تصمیم ما تأثیر نمی‌گذارد و این که روش‌های فروش نمی‌توانند ما را متأثر کنند. اما هیچ کدام این‌ها درست نیست. هر کسی، چه کارمند باشد چه بنیان‌گذار چه سرمایه‌گذار، محصولی برای فروش دارد. حتی اگر همه افراد شرکت، فقط خودت باشی و رایانه‌ات، باز هم درست است. اگر فروشندهای نداری پس خودت فروشندهای.

فصل ۱۲: انسان و ماشین

بر خلاف سایر صنایع که در رکود هستند، فناوری اطلاعات چنان با سرعت رشد می‌کند که این روزها هر جا صحبت از فناوری می‌شود، منظور فناوری اطلاعات است. امروزه بیش از ۵/۱ میلیارد نفر از دسترسی مستقیم به اطلاعات جهان از طریق ابزارهایی که در جیب جا می‌شوند لذت می‌برند. قدرت پردازش همه گوشی‌های هوشمند حال حاضر هزاران برابر قدرت رایانه‌هایی است که فضانوردان را به ماه بردند. و اگر قانون «مور» همچنان به قوت خود باقی بماند، رایانه‌های فردا حتا قدرت‌مندتر هم می‌شوند.

در حال حاضر رایانه‌ها چنان قدرت پردازشی دارند که کارهایی که پیش از این فکر می‌کردیم فقط از عهده انسان‌ها برمی‌آید را بهتر از خود انسان‌ها انجام می‌دهند. در ۱۹۹۷ رایانه «دیپ بلو»ی شرکت IBM توانست قهرمان شطرنج جهان، «گری کاسپاروف» را شکست دهد. بهترین مسابقه‌دهنده برنامه «جتوپاردی»، «کن جنینگز» در سال ۲۰۱۱ تسلیم کامپیوتر «واتسون» شرکت IBM شد. و ماشین‌های خودران گوگل امروزه در خیابان‌های کالیفرنیا در حال رفت و آمد هستند. قطعاً راننده‌ای حرفه‌ای مثل «دیل ارنه‌هارت جونیور» نگران خودران‌های گوگل نیست ولی روزنامه «گاردین» حق دارد برای میلیون‌ها راننده تاکسی در دنیا نگران باشد و بنویسد که این خودران‌ها «موج بعدی بیکاری را راه خواهند انداخت».

همه انتظار دارند که در آینده رایانه‌ها کارهای بیشتری انجام دهند. آن قدر بیشتر که برخی را نگران کرده است: آیا ۳۰ سال بعد کاری باقی می‌ماند که انسان‌ها بخواهند انجام بدهند؟ «مارک اندریسن» سرمایه‌گذار خطرپذیر با لحنی مستأصل گفت که «نرم‌افزارها دنیا را بلعیده‌اند». ولی «اندی کسلر» سرمایه‌گذار خطرپذیر وقتی که توضیح می‌داد بهترین راه خلاقیت «راحت شدن از شر آدم‌ها است» خوشحال به نظر می‌رسید. مجله «فوربز» وقتی از خوانندگان می‌پرسید که «آیا ماشین روزی جای شما را خواهد گرفت؟» بیمناک بود.

به نظر می‌رسد که آینده‌پژوهان امیدوارند پاسخ «آری» باشد. «فناوری هراس»ها آن چنان از جایگزین شدن ماشین‌ها به جای انسان‌ها نگرانند که ترجیح می‌دهند ما کل فناوری‌های جدید را متوقف کنیم. اما هیچکدام از دو طرف از درستی فرضیه جایگزینی ماشین‌ها به جای کارگران انسانی

نمی‌پرسد. اما این فرضیه از اساس غلط است: رایانه‌ها مکمل انسان‌ها هستند نه جایگزین انسان‌ها. با ارزش‌ترین کسب و کارهای دهه‌های پیش رو به دست کارآفرینانی ساخته خواهد شد که می‌خواهند انسان‌ها را قدرت‌مندتر کنند نه این که آن‌ها را از کار بیکار کنند.

جایگزینی در برابر مکمل بودن

پانزده سال پیش کارگران آمریکایی نگران این بودند که در رقابت با نیروی کار ارزان مکزیک، کار خود را از دست بدهند. البته این نگرانی عاقلانه هم بود چون انسان‌ها می‌توانند جای انسان‌های دیگر را بگیرند. امروز مردم فکر می‌کنند که بار دیگر صدای «راس پرو»، کاندیدای انتخابات آمریکا در سال ۱۹۹۲، که با نگرانی از انتقال شغل‌ها به خارج از آمریکا و به ویژه مکزیک، می‌گفت که «غرش لعنتی کارخانه‌ها از جنوب به گوش می‌رسد» را یک بار دیگر می‌شنوند. اما این بار این صدا به جای این که از کارخانه‌های ارزان قیمت شهر «تای خوانا» در مکزیک شنیده شود، از مزرعه‌های سرور در تگزاس به گوش می‌رسد. آمریکایی‌ها از فناوری‌های آینده نزدیک می‌ترسند، چون آن‌ها را همانند جهانی‌سازی در گذشته‌های نزدیک می‌پندارند. اما این وضعیت‌ها خیلی با هم فرق می‌کنند: آدم‌ها بر سر شغل و منابع با هم می‌جنگند اما رایانه‌ها برای هیچکدام آن‌ها هیچ رقابتی با هم ندارند.

جهانی‌سازی یعنی جایگزینی

وقتی «راس پرو» درباره رقابت با نیروی کار خارجی هشدار می‌داد، «جورج اچ دبلیو بوش» و «بیل کلینتون» مشغول موعظه درباره خوبی‌های تجارت آزاد بودند: طبق نظریه‌های اقتصادی، از آنجایی که هر فردی توانایی نسبی در انجام یک کار خاص دارد، اگر آدم‌ها کاری را که در آن تخصص دارند انجام بدهند و بعد حاصل کار خود را با دیگران معامله کنند، اقتصاد، ثروت را به طور خودکار به حداکثر می‌رساند. اما در عمل، نحوه کار تجارت آزاد خیلی واضح و شفاف نیست، حداقل برای تعداد زیادی از کارگران. سود در تجارت وقتی به بالاترین حد خود می‌رسد که اختلاف بزرگی در مزیت‌های رقابتی وجود داشته باشد ولی باید در نظر داشت که بازار عرضه جهانی نیروی کار ارزان قیمتی که حاضرند کارهای تکراری را با هزینه فوق‌العاده پایین انجام دهند، بازار بسیار بزرگی است.

مردم فقط برای کار نیست که با هم رقابت می‌کنند؛ آن‌ها همه منابع یکسانی را تقاضا می‌کنند. وقتی که مصرف‌کننده آمریکایی به اسباب‌بازی و پوشاک ارزان چینی دسترسی دارد، باید بپذیرد

که در اثر تقاضای بالای سوخت در کارخانه‌های چینی، حالا او هم باید هزینه بیشتری برای سوخت بپردازد. بین کسی که در «شانگهای» چین باله کوسه‌ماهی می‌خورد با یک نفر که در «سن دیه‌گو»ی آمریکا خوراک تاکوی ماهی می‌خورد هیچ فرقی نیست، هر دوی آن‌ها به غذا و سرپناه نیاز دارند. نیازها و خواسته‌های مردم، روی خط فقر متوقف نمی‌شود و همانطور که جهانی‌سازی گسترش می‌یابد، تقاضاهای مردم هم بیشتر و بیشتر می‌شود. حالا که میلیون‌ها دهقان چینی از لحاظ دریافت کالری روزانه تأمین شده‌اند، می‌خواهند این کالری را به جای این که از حبوبات به دست آورند، از گوشت تأمین کنند. این همگرایی خواسته‌ها و تقاضاها در سطوح بالای اجتماعی آشکارتر است: همه ثروتمندان از «پترزبورگ» تا «پیونگ‌یانگ»، به یک اندازه نوشیدنی‌های مرغوب و گران قیمت را دوست دارند.

فناوری یعنی مکمل

حالا بیایید به جای این که از منظر نیروی کار انسانی به ماجرای رقابت نگاه کنیم، از منظر خود رقبا به موضوع بنگریم. در سمت عرضه، تفاوت رایانه‌ها با انسان‌ها بسیار بیشتر از تفاوت هر دو انسانی با هم است: انسان‌ها و ماشین‌ها هر کدام در چیزهایی خوب هستند که از اساس با هم متفاوت هستند. انسان‌ها اراده دارند - ما در وضعیت‌های پیچیده، برنامه‌ریزی می‌کنیم و تصمیم می‌گیریم - اما ما انسان‌ها هیچ درکی از حجم عظیم داده‌ها نداریم. رایانه‌ها کاملاً عکس ما انسان‌ها هستند: آن‌ها در پردازش کارآمد داده‌ها بر انسان‌ها برتری دارند اما در گرفتن تصمیم‌هایی که برای انسان‌ها بسیار ساده است، ناتوان هستند.

برای این که ابعاد این تفاوت را بهتر درک کنید، به یکی از پروژه‌های گوگل برای جایگزینی کامپیوترها به جای انسان‌ها توجه کنید. در سال ۲۰۱۲ یکی از ابررایانه‌های آن‌ها که در آن روزها بسیار خبرساز بود، پس از پویش ۱۰ میلیون ویدئوی سایت «یوتیوب»، یاد گرفت که یک گربه را با دقت ۷۵٪ در ویدئوها تشخیص بدهد. به نظر فوق‌العاده می‌آید ولی بیاد بیاورید که یک بچه چهار ساله معمولی می‌تواند بدون درنگ این کار را بکند. وقتی که یک لپ‌تاپ ارزان قیمت می‌تواند در بعضی کارها بهترین ریاضی‌دان‌ها را شکست بدهد، در برخی کارهای دیگر یک ابررایانه با ۰۰۰/۱۶ پردازشگر نمی‌تواند یک بچه را شکست بدهد. دلیلش این است انسان‌ها و رایانه‌ها قوی‌تر یا ضعیف‌تر از هم نیستند، آن‌ها در دسته‌بندی‌های کاملاً متفاوتی قرار می‌گیرند.

	SUPPLY (of labor)	DEMAND (for resources)
GLOBALIZATION (other humans)	Substitution: "The world is flat."	Mimetic consumer competition
TECHNOLOGY (better computers)	Mostly complementary	Machines don't demand: all value goes to people

تفاوت‌های اساسی بین انسان و ماشین به این معنی است که منافع معامله با رایانه‌ها بسیار بیشتر از منافع معامله با انسان‌ها است. معامله ما با رایانه‌ها، بیشتر از معامله ما با یک گوسفند یا لامپ نیست. طبق این دیدگاه: رایانه‌ها ابزار هستند نه رقیب.

در سمت تقاضا، تفاوت‌ها عمیق‌تر هستند. رایانه‌ها بر خلاف شهروندان کشورهای صنعتی، در آرزوی غذای عالی یا ویلاهای رو به دریا نیستند؛ همه چیزی که آن‌ها می‌خواهند مقدار مشخصی جریان برق است، که حتا آن قدر باهوش نیستند که بتوانند همان را هم تقاضا کنند. وقتی ما یک فناوری جدید رایانه‌ای طراحی می‌کنیم که در حل مسائل به ما کمک کند، از تمام منافع معامله با یک شریک تجاری فوق متخصص برخوردار می‌شویم، بدون این که برای منابع با آن رقابت کنیم. اگر این مسأله را به درستی بفهمیم، فناوری برای ما راهی است تا از رقابت در دنیای در حال جهانی شدن

بگریزیم. هرچقدر هم که رایانه‌ها قوی‌تر و قوی‌تر شوند، باز هم جای انسان‌ها را نمی‌گیرند: آن‌ها مکمل انسان‌ها هستند.

کسب و کار مکمل

مکمل بودن انسان‌ها و رایانه‌ها فقط یک واقعیت با ابعاد بزرگ نیست. بلکه راهی است برای ساخت کسب و کارهای بزرگ. من این موضوع را به تجربه در پی‌پال دریافتم. در میانه سال ۲۰۰۰ ما از سقوط دات‌کام نجات پیدا کردیم و به سرعت رشد کردیم ولی با مشکل بسیار بزرگی مواجه شدیم: در هر ماه بیشتر از ۱۰ میلیون دلار در از طریق کارت‌های اعتباری از ما کلاهبرداری می‌شد. از آنجایی که ما در هر دقیقه صدها یا هزاران تراکنش انجام می‌دادیم، امکان این که تک‌تک آن‌ها را بررسی کنیم غیر ممکن بود. هیچ تیم کنترل کیفیت انسانی نمی‌توانست به این سرعت عمل کند.

بنابراین ما همان کاری را کردیم که هر گروه مهندس دیگری انجام می‌دهد: ما یک راه‌حل خودکار را امتحان کردیم. در ابتدا «مکس لوچین» تیمی از نخبه‌های ریاضی‌دان را گرد هم آورد تا بر روی جزئیات یک تبادل مالی جعلی مطالعه کنند. سپس با استفاده از نتایج این مطالعه، برنامه‌ای نوشتیم تا در زمان انجام تبادل، تراکنش‌های مشکل‌دار را تشخیص داده و به صورت خودکار آن‌ها را لغو کند. اما به سرعت به این نتیجه رسیدیم که این روش هم جواب نمی‌دهد: بعد یکی دو ساعت، دزدها دست ما را می‌خواندند و روش‌های خود را تغییر می‌دادند. ما با یک دشمن انطباق‌پذیر روبرو بودیم، اما نرم‌افزار ما نمی‌توانست در پاسخ به آن‌ها خود را تطبیق دهد.

حیله‌های انطباق‌پذیر کلاهبردارها الگوریتم تشخیص خودکار ما را گمراه می‌کرد، اما فهمیدیم که آن‌ها نمی‌توانند به آسانی تحلیل‌گرها انسانی را فریب بدهند. بنابراین مکس و مهندسانش نرم‌افزار را بازنویسی کردند تا از یک راهکار دوگانه استفاده کند: رایانه تراکنش‌هایی که بیشتر از همه مشکوک بودند را علامت‌گذاری می‌کرد و با استفاده از یک رابط کاربری مناسب آن‌ها را نشان می‌داد، بعد کاربران انسانی تصمیم‌نهایی را می‌گرفتند و مشخص می‌کردند که آیا تراکنش قانونی بوده است یا نه. به لطف این سامانه دوگانه که ما نام آن را «ایگور» گذاشته بودیم (نام یک کلاهبردار روسی که همیشه برای ما رجز می‌خواند که ما هیچ وقت نمی‌توانیم جلوی او را بگیریم)، برای اولین بار در اولین سه ماهه سال ۲۰۰۲ به سود دهی رسیدیم، در حالی که در سه ماهه اول سال قبل ۳/۲۹

میلیون دلار زیان داده بودیم. پلیس فدرال آمریکا از ما درخواست کرد تا اجازه دهیم «ایگور» به آن‌ها در تشخیص جرایم مالی کمک کند. و «مکس» می‌توانست با خودنمایی و آب و تاب (البته به حق) خودش را «شرلوک هلمز دنیای زیرزمینی اینترنت» صدا بزند.

این همزیستی انسان و ماشین باعث شد تا پی‌پال در دنیای کسب و کار باقی بماند که به تبع باعث شد صدها هزار کسب و کار کوچک بتوانند پرداخت‌های مورد نیاز خود در اینترنت را رشد بدهند. بدون یک راه‌حل مشترک بین انسان و ماشین، هیچکدام این‌ها محقق نمی‌شد (حتا اگر بسیاری از آدم‌ها آن را نبینند یا حتا اصلاً از وجودش مطلع نباشند).

این فکر بعد از فروش پی‌پال در سال ۲۰۰۲ همچنان با من بود: اگر انسان و رایانه با کمک هم می‌توانند چنین نتایج بهتر و حیرت‌آوری به دست آورند که هیچکدام به تنهایی نمی‌توانند، چه کسب و کارهای ارزشمند دیگری می‌توان بر این اساس بنیان نهاد؟ سال بعد این موضوع را به عنوان ایده‌ای برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ جدید، با «الکس کارپ»، همکلاس قدیمم در استنفورد و «استفن کوهن»، مهندس نرم‌افزار، در میان گذاشتم: ما می‌توانیم از راهبرد دوگانه انسان و ماشین که در سیستم امنیتی پی‌پال داشتیم، برای تشخیص شبکه‌های تروریستی و کلاهبرداری‌های مالی استفاده کنیم. ما می‌دانستیم که FBI به این موضوع علاقه‌مند است. در سال ۲۰۰۴ «پالانتیر» را بنیان‌گذاری کردیم، یک شرکت نرم‌افزاری که به انسان‌ها در استخراج نظر در میان انبوهی از منابع اطلاعاتی کمک می‌کند. شرکت در سال ۲۰۱۴ یک میلیارد دلار قرارداد دارد و «فوربز» نرم‌افزار پالانتیر را به خاطر شایعه‌ای مبنی بر نقش داشتن آن در کمک به دولت در پیدا کردن مخفی‌گاه «اسامه بن لادن»، «بهترین برنامه» نامید.

ما نمی‌توانیم جزئیات آن عملیات را افشا کنیم، همین قدر بگوییم که هوش انسانی و رایانه‌ها، هیچکدام به تنهایی نمی‌توانند امنیت ما را تأمین کنند. دو سازمان بزرگ اطلاعاتی آمریکا روش متفاوتی را به کار می‌گیرند: سازمان مرکزی اطلاعات یا CIA توسط جاسوسانی اداره می‌شود که معتقد به برتری انسان‌ها هستند. سازمان امنیت ملی آمریکا یا NSA توسط ژنرال‌هایی اداره می‌شود که اولویت را به رایانه‌ها می‌دهند. تحلیل‌گران CIA به سختی از میان کلی اطلاعات نامرتب، تهدیدهای جدی را تشخیص دهند. رایانه‌های NSA می‌توانند حجم عظیمی از اطلاعات را پردازش کنند، اما ماشین‌ها به تنهایی نمی‌توانند با اطمینان خاطر تشخیص بدهند که یک نفر در حال توطئه

و عملیات تروریستی است. پالانتیر سعی می‌کند از این دو دیدگاه متضاد فراتر برود: نرم‌افزار داده‌هایی را که دولت در اختیارش گذاشته است (مانند رد تماس‌های روحانیون تندرو در یمن یا حساب‌های بانکی متعلق به شبکه‌های تروریستی)، تحلیل می‌کند و فعالیت‌های مشکوک را شناسایی می‌کند تا یک تحلیل‌گر آموزش دیده آن‌ها را بررسی کند.

علاوه بر کمک به پیدا کردن تروریست‌ها، تحلیل‌گران با استفاده از نرم‌افزار پالانتیر توانسته‌اند پیش‌بینی کنند که شورش‌های افغانستانی بمب‌های دست‌ساز خود را کجا می‌کارند؛ موارد بزرگی از جاسوسی تجاری را کشف کنند؛ بزرگ‌ترین حلقه «هرزه‌نگاری» کودکان در دنیا را متلاشی کنند؛ به «مرکز کنترل بیماری‌ها و پیشگیری» در مبارزه با شیوع بیماری‌های ناشی از مواد خوراکی کمک کنند؛ و در نهایت با استفاده از سیستم پیشرفته کشف کلاهبرداری، باعث صرفه‌جویی صدها میلیون دلار در سال بانک‌های تجاری و دولت شدند.

این‌ها همه به کمک نرم‌افزارهای پیشرفته ممکن شده است، اما مهم‌تر از آن تحلیل‌گرهای انسانی، مسئولان قضایی، دانشمندان و متخصصان مالی بودند که بدون حضور مؤثر آن‌ها، نرم‌افزار بی‌استفاده بود.

به این فکر کنید که این روزها حرفه‌ای چه کارهایی می‌کنند. و کلا باید بتوانند به شیوه‌های مختلف و با زبانی فصیح برای مسائل ناراحت‌کننده راه‌حل پیدا کنند. طنین صدای آن‌ها بسته به این که با موکل حرف می‌زنند یا وکیل طرف مقابل یا قاضی، تفاوت می‌کند. پزشکان مسائل پیچیده پزشکی را با توانایی‌های ارتباطی ترکیب کنند و به بیماران عامی بگویند. و آموزگاران خوب، آن‌هایی نیستند که در رشته خود متخصص‌اند. آن‌ها همچنین باید یاد بگیرند چطور درس‌ها را مناسب سطح فهم تک‌تک شاگردان خود که علاقه‌مندی و شیوه‌های یادگیری‌شان با هم فرق می‌کند، درس بدهند. رایانه‌ها ممکن است بتوانند بعضی از این کارها را انجام بدهند اما نمی‌توانند آن‌ها را به خوبی با هم ترکیب کنند. فناوری بهتر در حقوق، پزشکی و آموزش هیچ‌گاه جای حرفه‌ای‌ها را نمی‌گیرد بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا بهتر و بیشتر کار کنند.

«لینکدین» این کار را به خوبی برای استخدام‌کننده‌ها انجام داده است. وقتی در سال ۲۰۰۳ لینکدین پایه‌گذاری شد، به سراغ استخدام‌کننده‌ها رفتند تا ببینند چه چیزی بیشتر آن‌ها را اذیت می‌کند

تا آن را حل کنند و سعی هم نکردند تا نرم‌افزاری بنویسند که جای استخدام‌کننده‌ها را بگیرد. بخشی از کار استخدام کارآگاهی است و بخشی دیگر فروشندگی: باید سابقه متقاضیان را به دقت موشکافی کنید و ببینید انگیزه‌های آن‌ها چیست و آیا برای کار سازگاری دارند یا نه و بعد امیدبخش‌ترین آن‌ها را برای پیوستن به تیم ترغیب کنید. جایگزین کردن همه این کارها به صورت مؤثر با یک نرم‌افزار غیر ممکن است. در عوض، «لینکدین» شیوه کار استخدام‌کننده‌ها را متحول کرد. امروز بیشتر از ۹۷ درصد استخدام‌کننده‌ها از لینکدین و جستجوی قدرتمند و قابلیت پالایش آن برای پیدا کردن نامزدهای مناسب برای یک شغل، استفاده می‌کنند و شبکه این سایت برای چند صد میلیون آدم حرفه‌ای که از آن برای مدیریت برند شخصی خودشان استفاده می‌کنند بسیار ارزشمند است. ساده بگویم اگر لینکدین سعی می‌کرد تا جای استخدام‌کننده‌ها را با فناوری خود پر کند، آن‌ها امروز اصلاً کسب و کار موفق‌تری نداشتند.

جهان‌بینی دانش رایانه

چرا خیلی از مردم از قدرت مکمل بودن غافل هستند؟ ریشه آن در مدرسه است. مهندسان نرم‌افزار دوست دارند روی پروژه‌هایی کار کنند که جای کار آدمی را بگیرد، چون این طور آموزش دیده‌اند. دانشگاهی‌ها اعتبار خود را از پژوهش‌های تخصصی به دست می‌آورند. هدف اول آن‌ها چاپ مقاله است و چاپ مقاله یعنی تلاش برای گسترش مرزهای یک رشته خاص. در علوم رایانه، این تلاش یعنی ساده کردن کارهای انسانی و تبدیل آن‌ها به سلسله‌ای از کارهای تخصصی که رایانه‌ها بتوانند راه غلبه بر آن‌ها را یکی یکی یاد بگیرند.

به داغ‌ترین مباحث روز علوم رایانه در این روزها توجه کنید. عبارت بسیار پر کاربرد «یادگیری ماشین» تداعی‌کننده جایگزینی ماشین‌ها به جای انسان‌ها است و حامیان آن اعتقاد دارند که اگر به اندازه کافی به رایانه‌ها داده و اطلاعات بدهیم، می‌توانند تقریباً هر کاری را یاد بگیرند و انجام بدهند. هر کاربر «نت‌فلیکس» یا «آمازون» تجربه دست‌اولی از یادگیری ماشین دارد: هر دوی این شرکت‌ها با استفاده از الگوریتم‌های خود، بر اساس تاریخچه چیزهایی که تماشا کرده‌اید یا خریده‌اید، محصولات دیگری را به شما پیشنهاد می‌کنند. هر چقدر که به آن‌ها اطلاعات بیشتری بدهید، کار آن‌ها هم بهتر می‌شود. مترجم گوگل هم به همین صورت کار می‌کند، ارائه ترجمه‌های بی‌روح ولی به درد بخور برای همه ۸۰ زبانی که پشتیبانی می‌کند، نه به خاطر این که این نرم‌افزار زبان انسان

را می‌فهمد، بلکه به دلیل این که از طریق تحلیل آماری انبوهی از نوشته‌ها، توانسته است الگوهایی را استخراج کند.

عبارت رایج دیگری که این روزها نشان دهنده تمایل به جایگزینی است، «کلان داده» است. شرکت‌های این دوره و زمانه اشتباهی فراوانی برای داده‌ها دارند و به اشتباه فکر می‌کنند که داده بیشتر ارزش‌های بیشتر می‌آفریند. اما «کلان داده» معمولاً داده بی معنی است. رایانه‌ها می‌توانند الگوهایی را پیدا کنند که از دید انسان‌ها مخفی است ولی نمی‌دانند چطور الگوهای گرفته شده از منابع مختلف را با هم مقایسه کنند یا این که چطور رفتارهای پیچیده را تفسیر کنند. فهمی که ارزش دنبال کردن داشته باشد، فقط کار تحلیلگران انسانی است (یا نوعی هوش مصنوعی خیلی عام که فقط در داستان‌های علمی وجود دارد).

ما اجازه داده‌ایم که «کلان داده» ما را مسحور خود بکند فقط به این دلیل که فناوری را به شکل غیر متعارف می‌خواهیم. ما تحت تأثیر گام‌های کوچکی هستیم که رایانه‌ها توانسته‌اند به تنهایی بپیمایند اما دستاوردهای بزرگی که مکمل هم بودن انسان و رایانه به آن‌ها رسیده است را نادیده می‌گیریم چون مشارکت انسان، آن‌ها را به اندازه کافی هوشمند نشان نمی‌دهد. ابررایانه‌های «واتسون» و «دیپ بلو» و الگوریتم‌های هر روز بهتر یادگیری ماشین بسیار جذاب هستند، اما با ارزش‌ترین شرکت‌های آینده دنیا نمی‌پرسند که چه مسائلی هست که رایانه‌ها به تنهایی می‌توانند آن‌ها را حل کنند. در عوض می‌پرسند که: چطور رایانه‌ها می‌توانند به انسان‌ها کمک کنند تا مسائل سخت را حل کنند؟

رایانه‌های بسیار هوشمند: دوست یا دشمن؟

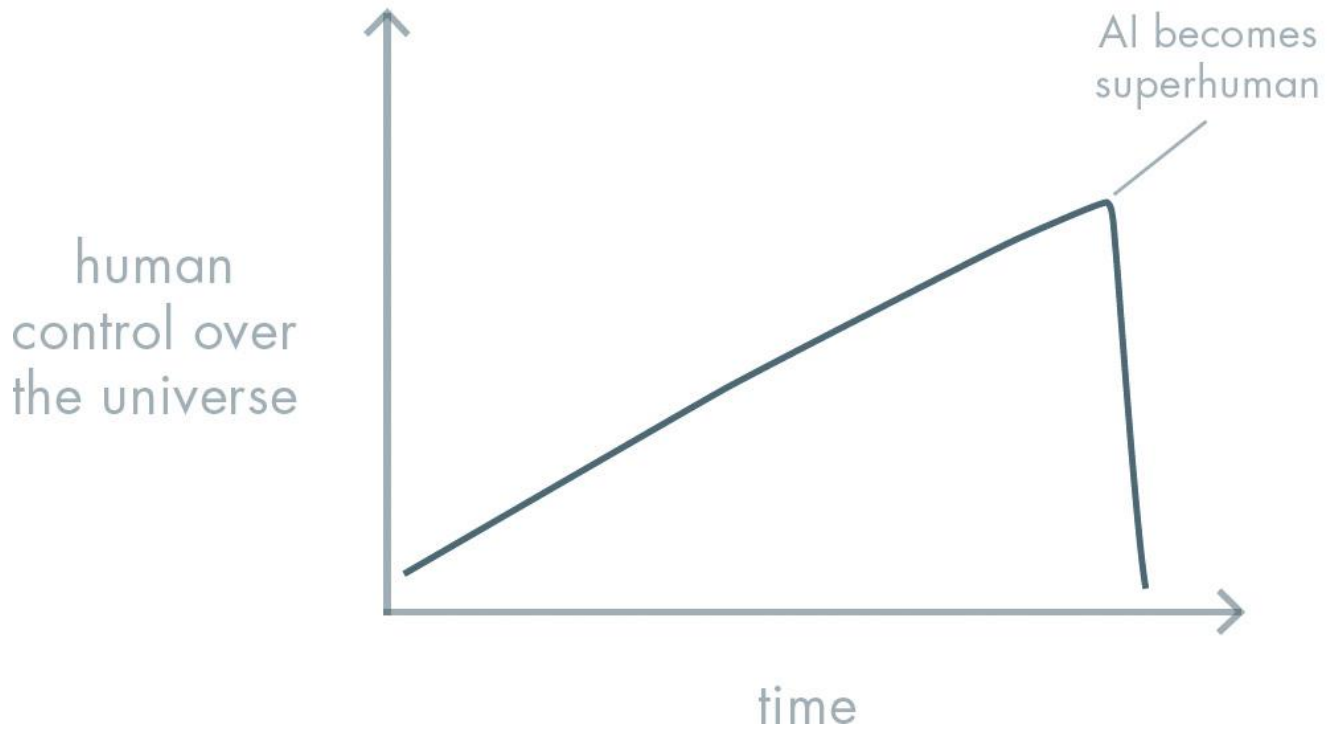
آینده دنیای رایانه‌ها لزوماً پر از ناشناخته‌ها است. این روزها دیدن ربات‌های فوق هوشمند شبه انسان، مانند «سیری» و «واتسون» به عنوان جلوداران اتفاقات آینده، کاملاً عادی شده است. شاید روزی که رایانه‌ها بتوانند به تمام پرسش‌های ما پاسخ دهند، بپرسند که چرا باید همچنان مطیع ما باقی بمانند.

نقطه پایان منطقی بحث جایگزینی، «هوش مصنوعی قوی» نامیده می‌شود: رایانه‌هایی که در تمام جنبه‌های مهم از انسان‌ها پیشی می‌گیرند. قطعاً فناوری هراس‌ها حتی از احتمال چینی چیزی

وحشت زده می شوند. این مسأله حتی آینده پژوهان را هم کمی پریشان می کند. معلوم نیست که هوش مصنوعی قوی بشریت را حفظ خواهد کرد یا نابود. کار فناوری این است که سلطه ما بر طبیعت را افزایش دهد و نقش بخت و اقبال در زندگی ما را کم کند. ساخت رایانه های باهوش تر از انسان ممکن است از ما انتقام گرفته و باز پای بخت و اقبال را به زندگی ما باز کند. هوش مصنوعی قوی مثل بلیت یک بخت آزمایی آسمانی است: اگر ببریم، آرمانشهر خود را به دست می آوریم و اگر ببازیم، «اسکای نت» فوق هوشمند فیلم «ترمیناتور» ما را از هستی ساقط می کند.

حتا اگر هوش مصنوعی قوی به جای این که افسانه ای خلاف عقل باشد، موضوعی امکان پذیر و شدنی باشد، حداقل به این زودی ها اتفاق نخواهد افتاد: جایگزینی رایانه ها موضوع نگرانی در قرن ۲۲ ام خواهد بود. ترس غیر قطعی و نامعین از آینده ای دور، نباید مانع تحقق برنامه های قطعی و معلوم امروز ما شود. مطالبه فناوری هراس ها این است که ما نباید رایانه هایی بسازیم که ممکن روزی جایگزین انسان ها بشوند. آینده پژوهان دیوانه می گویند این دقیقاً همان کاری است که باید بکنیم. این دو دیدگاه، «این یا آن» هستند و امکان ندارد که هر دوی آن ها همزمان رخ دهد. اما برای انسان های عاقل، در میان این دو دیدگاه افراطی، فضای خالی بسیاری وجود دارد تا بتوانند در دهه های پیش رو، دنیای بهتری را بسازند. هر قدر که ما راه های بیشتری برای استفاده از رایانه ها پیدا کنیم، آن ها نه فقط در کارهایی که امروز انسان ها انجام می دهند بهتر و تواناتر خواهند شد، بلکه در انجام کارهایی که پیش از آن ناممکن و دور از تصور ما بود، به ما کمک خواهند کرد.

THE FUTURE OF STRONG AI?



فصل ۱۳: سبزاندیشی

در آغاز قرن بیست و یکم، همه بر سر این که موضوع بزرگ بعدی فناوری پاک است، توافق دارند. باید هم این طور باشد: در پکن مه‌دود به قدری غلیظ شده بود که مردم ساختمان‌ها را به سختی می‌دیدند و حتا نفس کشیدن برای سلامتی خطر داشت. بنگلادش با چاه‌های آب مملو از آرسنیکش چنان در معرض خطر بود که نیویورک تایمز آن را «بزرگ‌ترین مسمومیت جمعی تاریخ» نامید. در آمریکا، گفته می‌شد که طوفان‌های «ایوان» و «کاترینا»، پیش قراول نابودی بر اثر گرمایش جهانی هستند. «ال‌گور» ملت‌مسانه از ما می‌خواست که «با فوریت و عزمی که ملت‌های پیشین برای جنگ آماده می‌شدند» به مقابله با این مسائل بپردازیم. مردم دست به کار شدند: کارآفرینان هزاران شرکت پاک‌فناوری را راه انداختند و سرمایه‌گذاران بیش از ۵۰ میلیارد دلار به سمت آن‌ها سرازیر کردند. جویندگان دنیای پاک کارشان شروع شد.

اما این کار نتیجه‌ای نداشت. به جای داشتن سیاره‌ای پاک، ما با حباب بزرگ «پاک‌فناوری» روبرو شدیم. «سولیندرا» معروف‌ترین شکست خورده این حوزه بود اما بیشتر شرکت‌های پاک‌فناوری سرگذشتی به همان اندازه فاجعه‌بار داشتند. فقط در سال ۲۰۱۲ بیشتر از ۴۰ تولیدکننده انرژی خورشیدی از صحنه کسب و کار محو شدند یا ورشکسته شدند. شاخص شرکت‌های فعال در حوزه انرژی‌های جایگزین، ترکیدن این حباب را نشان می‌دهد:

RENIXX (RENEWABLE ENERGY INDUSTRIAL INDEX)



چرا «پاک‌فناوری» شکست خورد؟ محافظه‌کاران فکر می‌کنند که جواب را همین حالا می‌دانند: از زمانی که انرژی پاک به دغدغه دولت تبدیل شد، مسموم شد. اما در آن زمان و حتی حالا هم دلایل خوبی برای اولویت دادن به انرژی پاک وجود داشت و دارد. حقیقت درباره پاک‌فناوری بسیار پیچیده‌تر از این‌ها است و فقط مربوط به دخالت‌های دولت نیست. بیشتر شرکت‌های پاک‌فناور نابود شدند چون در پاسخ دادن به یک یا چند تا از هفت سؤال اساسی کسب و کارها اهمال کردند:

۱- پرسش مهندسی

آیا می‌توانید یک فناوری بسیار پیشرو بسازید یا فقط کمی فناوری موجود را بهبود می‌دهید؟

۲- پرسش زمان‌بندی

آیا این زمان برای شروع کسب و کاری خاص، بهترین زمان است؟

۳- پرسش انحصار

آیا در شروع کار سهمی بزرگ از یک بازار کوچک را به دست می‌آورید؟

۴- پرسش نیروی انسانی

آیا نیروی انسانی مناسب را در اختیار دارید؟

۵- پرسش توزیع

آیا به جز تولید محصول، راهی برای توزیع آن دارید؟

۶- پرسش ماندگاری

آیا موقعیت شما در بازار در ۱۰ یا ۲۰ سال آینده قابل دفاع خواهد بود؟

۷- پرسش معما

آیا شما فرصتی منحصر به فرد را کشف کرده‌اید که دیگران از آن خبر ندارند؟

ما پیش از این درباره این موضوعات بحث کرده‌ایم. فارغ از این که صنعت شما چیست، یک طرح تجاری خوب باید به تک‌تک این پرسش‌ها پاسخ بدهد. اگر برای این پرسش‌ها پاسخ مناسبی نداشته باشید، دچار «بد اقبالی» خواهید شد و کسب و کارتان شکست خواهد خورد. اگر به همه آن‌ها به خوبی پاسخ بدهید، اقبال و موفقیت به سراغ شما خواهند آمد. حتی اگر به پنج یا شش تا از این پرسش‌ها پاسخ مناسبی بدهید باز هم محتمل است که موفق شوید. نکته قابل توجه در حساب پاک‌فناوری این بود که این شرکت‌ها برای هیچ کدام از این پرسش‌ها پاسخی قانع کننده نداشتند و فقط چشم انتظار معجزه بودند.

سخت است که دلایل سقوط یک شرکت پاک‌فناوری خاص را بدانیم، اما تقریباً همه آن‌ها چندین خطای فاحش مرتکب شدند و از آنجایی که ارتکاب هر کدام از این خطاها به تنهایی برای نابود کردن شرکت شما کافی است، می‌ارزد که دلایل شکست شرکت‌های پاک‌فناور را با جزئیات کامل بررسی کنیم.

پرسش مهندسی

یک شرکت فناور بزرگ باید فناوری‌ای حداقل ده برابر بزرگ‌تر از نزدیک‌ترین رقیب خودش داشته باشد. اما شرکت‌های پاک‌فناوری به ندرت محصولی حتی به اندازه ۲ برابر رقبای خود تولید کردند، چه برسد به ارتقای ۱۰ برابری. بعضی وقت‌ها چیزی که عرضه می‌کردند واقعا بدتر از محصولاتی بود

که می‌خواستند جایگزین آن‌ها بشوند. «سولیندرا» «ناول» را که نوعی استوانه خورشیدی بود، توسعه داد که در بهترین حالت کمتر از یک سوم نمونه‌های مسطح کارآیی داشت و اصلاً نمی‌توانست به اندازه کافی تابش مستقیم خورشید را جذب کند. شرکت سعی کرد که این ناکارآمدی را با استفاده از آینه اصلاح کند تا نور بیشتری از خورشید را به انتهای استوانه بازتاب بدهد اما اصلاح مسیری که از ابتدا غلط شروع شده است بسیار سخت است.

شرکت‌ها باید برای برتری ۱۰ برابر بکوشند چون ارتقای اندک اغلب به معنی این است که اصلاً برای کاربر نهایی هیچ ارتقایی صورت نگرفته است. فرض کنید یک توربین بادی جدید ساخته‌اید که در آزمایش‌ها کارایی‌اش ۲۰٪ بیشتر از فناوری‌های موجود است. در نگاه اول خوب به نظر می‌رسد ولی نتایج آزمایشگاهی هزینه‌ها و مخاطرات مواجهه با یک محصول جدید در دنیای واقعی را جبران نخواهد کرد و حتی اگر سامانه شما واقعاً ۲۰٪ برای مشتری بهتر باشد، وقتی که می‌خواهید آن را بفروشید، به خاطر این که ادعاهای اغراق‌آمیز زیاده‌ای شنیده‌اند، با دیده شک و تردید به شما نگاه می‌کنند. فقط وقتی که محصول شما ۱۰ برابر بهتر باشد می‌توانید برتری واضح و آشکار آن را به مشتری نشان بدهید.

پرسش زمان‌بندی

کارآفرینان فناوری پاک به سختی می‌کوشیدند تا خودشان را قانع کنند که زمان موعودشان فرا رسیده است. در سال ۲۰۰۸ و در زمان اعلام تأسیس شرکت «اسپکترا وات»، «اندرو ویلسون» مدیر عامل این شرکت گفت که: «صنعت خورشیدی درست همانند صنعت تولید ریزپردازنده‌ها در اواخر دهه ۷۰ است. خیلی چیزها هست که باید بفهمیم و ارتقا بدهیم.» قسمت دوم جمله او درست بود اما تشبیه او به ریزپردازنده‌ها بسیار با واقعیت فاصله داشت. بعد از ساخت اولین ریزپردازنده در ۱۹۷۰، رشد دنیای محاسبات و پردازش سریع نبود، انفجاری بود. تاریخچه عرضه اولین محصولات «اینتل» را ببینید:

Generation	Processor Model	Year
4-bit	4004	1971
8-bit	8008	1972
16-bit	8086	1978
32-bit	iAPX 432	1981

در نقطه مقابل، اولین سلول خورشیدی سیلیکونی را آزمایشگاه بل در سال ۱۹۵۴ ساخته بود، تقریباً نیم قرن پیش از این صحبت‌های «ویلسون». در سال‌های بین این دو، کارایی «فوتو ولتایی» رشد کرده بود، اما به آرامی و خطی. اولین سلول خورشیدی آزمایشگاه بل در حدود ۶٪ کارایی داشت و سلول‌های «بلور سیلیکون» و سلول‌های «فیلم نازک» که فناوری‌های روز دنیا هستند، هیچکدام نتوانستند بیشتر از ۲۵٪ کارایی داشته باشند. در نیمه دهه اول قرن ۲۱ توسعه‌های مهندسی اندکی وجود داشت که می‌توانست نشان‌دهنده جهشی قریب‌الوقوع باشد. وارد شدن به بازاری با سرعت رشد کند، می‌تواند راهبرد خوبی باشد، فقط اگر برای آن برنامه‌ای مشخص و واقع‌بینانه داشته باشید. شرکت‌های شکست‌خورده پاک‌فناوری هیچکدام را نداشتند.

پرسش انحصار

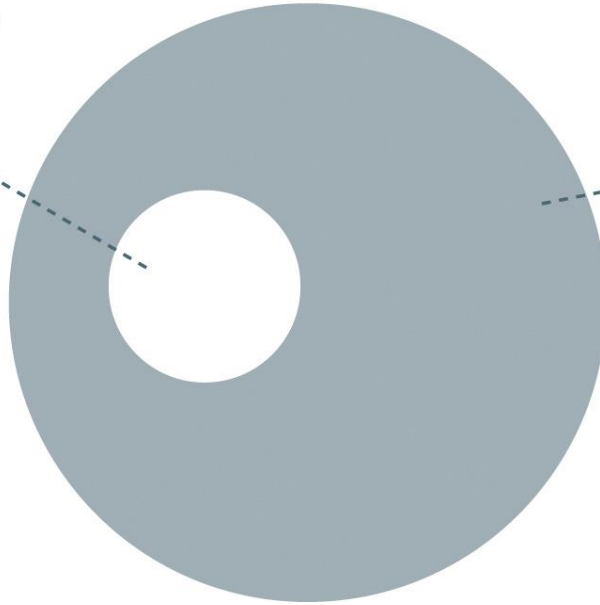
در سال ۲۰۰۶ سرمایه‌گذار میلیاردی دنیای فناوری «جان دور» گفت که «سبز، رنگ جدید پرچم قرمز و سفید و آبی آمریکا است.» او می‌توانست به همان قرمز بسنده کند. همانطور که خود «دور» گفت: «ابعاد بازارهای اینترنتی میلیارد دلاری و بازارهای انرژی تریلیون دلاری است.» چیزی که او نگفت این است که این بازار فوق‌العاده بزرگ تریلیون دلاری یعنی رقابت بی‌رحمانه و خون‌ریز.

دیگران بارها و بارها حرف‌های «دور» را تکرار کردند: در سال‌های ۲۰۰۰، من به حرف‌های تعداد زیادی از کارآفرینان پاک‌فناوری گوش کردم و ارائه‌های پاورپوینت قشنگ آن‌ها را دیدم که در آن‌ها درباره بازارهای تریلیون دلاری افسانه‌سرایي کرده بودند، گویی که این موضوع نکته‌ای مطلوب بود.

مدیران پاک‌فناوری بازار این حوزه را آنقدر بزرگ می‌دانند که معتقدند جا به اندازه کافی برای همه تازه‌واردها وجود دارد اما معمولاً شرکت خودشان را پیش‌تاز بازار می‌دانند. در سال ۲۰۰۶ «دیو پیرس» مدیر عامل شرکت تولید کننده سلول‌های خورشیدی «میا سولی» در یک نشست کنگره اعلام کرد که شرکتش یکی از چند استارت‌آپ «خیلی قوی» است که در زمینه تولید یک نوع از سلول‌های خورشیدی فیلم نازک کار می‌کنند. چند دقیقه بعد «پیرس» پیش‌بینی کرد که «میا سولی» در طول یک سال به «بزرگ‌ترین تولید کننده سلول‌های خورشیدی فیلم نازک در دنیا» تبدیل خواهد شد. این اتفاق رخ نداد اما حتا اگر هم رخ می‌داد باز هم به آن‌ها کمکی نمی‌کرد: فیلم نازک فقط یک نوع از دوجین انواع مختلف سلول‌های خورشیدی است. مشتری‌ها به نوع خاصی از فناوری اهمیتی نمی‌دهند مگر این که این فناوری خاص، مشکل خاصی را به روشی بهتر حل کند. اگر نمی‌توانید در ارائه یک راه‌حل برای یک بازار کوچک انحصار ایجاد کنید، در دام رقابتی تباه کننده گرفتار خواهید شد. این همان اتفاقی بود که برای «میا سولی» افتاد. این شرکت در سال ۲۰۱۳ صدها میلیون دلار زیر مبلغی که سرمایه‌گذاران در آن سرمایه‌گذاری کرده بودند به فروش رفت.

بزرگ‌نمایی یکتایی و منحصر به فرد بودن راهی ساده برای سرهم‌بندی پاسخ به پرسش انحصار است. فرض کنید یک شرکت انرژی خورشیدی را اداره می‌کنید که با موفقیت توانسته است صدها پنل خود را نصب کرده و در مجموع توان تولید ۱۰۰ مگاوات برق را دارد. از آنجایی که کل برق خورشیدی تولید شده در آمریکا ۹۵۰ مگاوات است، شما صاحب ۵۳/۱۰ درصد از بازار هستید. به خودت تبریک می‌گویی: حالا تو یکی از بازیگران این حوزه هستی.

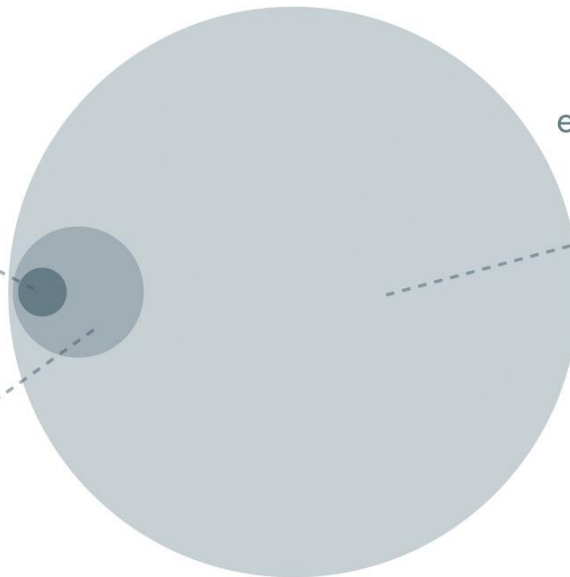
Your company:
100 MW



U.S. solar energy
production:
950 MW

اما اگر بازار اصلی، بازار انرژی خورشیدی آمریکا نباشد چه؟ اگر بازار اصلی بازار جهانی تولید انرژی خورشیدی با ظرفیت تولید ۱۸ گیگاوات باشد چه؟ در این حالت ۱۰۰ مگاوات شما یک ماهی کوچک در دریا است: ناگهان سهم شما به کمتر از یک درصد بازار کاهش خواهد یافت.

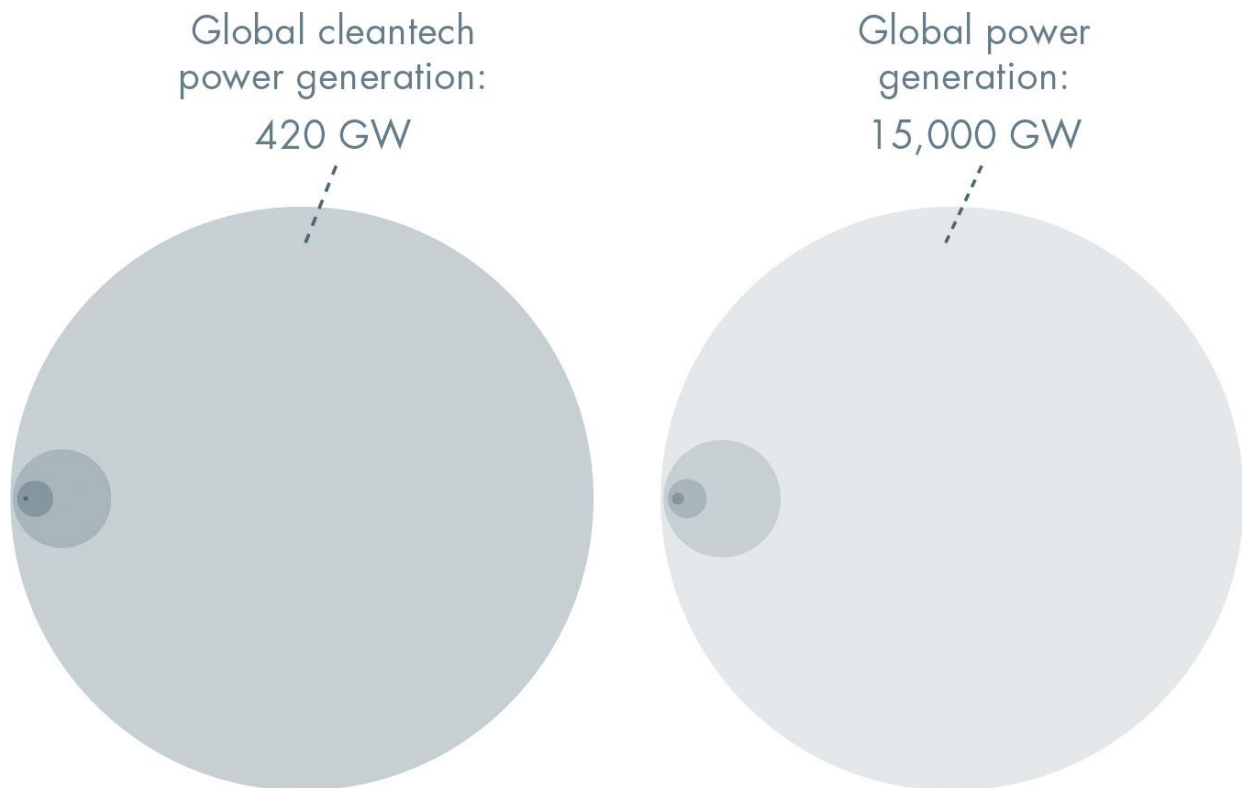
Your company:
0.1 GW



Global solar
energy production:
18 GW

U.S. solar energy
production:
0.95 GW

و چه اتفاقی می افتد اگر معیار درست اندازه گیری، به جای انرژی خورشیدی، همه انواع انرژی های تجدیدپذیر باشد؟ ظرفیت تولید جهانی تجدیدپذیرها سالانه ۴۲۰ گیگاوات است؛ حالا سهم شما از بازار به ۰.۲٪ درصد تبدیل می شود. در مقایسه با ظرفیت کل تولید جهانی انرژی که ۱۵/۰۰۰ گیگاوات در سال است، ۱۰۰ مگاوات شما، قطره ای است در اقیانوس.

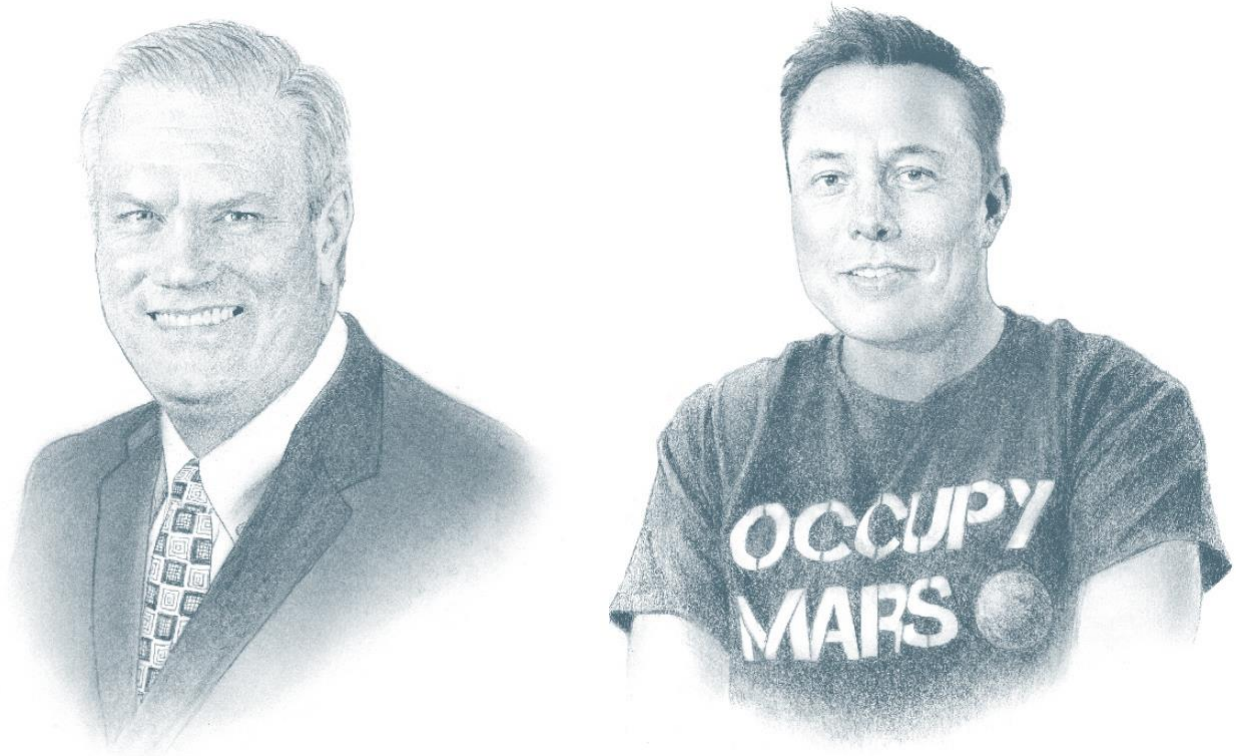


نحوه تفکر کارآفرینان پاک‌فناوری به طرز ناامید کننده‌ای مغشوش است. آن‌ها با ظرافت، بازار را کوچک در نظر می‌گیرند، به خاطر این که برجسته و متفاوت به نظر برسند تا این که دائماً از آن‌ها خواسته شود ارزش شرکت را بر مبنای یک بازار بزرگ و ظاهراً بسیار سودآور محاسبه کنند. اما در نظر داشته باشید که نمی‌توانید بر یک زیرمجموعه از بازار تسلط داشته باشید که اصلاً وجود ندارد و واقعی نیست، و از سوی دیگر بازارهای بزرگ بسیار رقابتی هستند و دسترسی به آن‌ها اصلاً ساده نیست. اغلب بنیان‌گذاران شرکت‌های پاک‌فناوری بهتر است بروند دنبال افتتاح یک رستوران بریتانیایی در مرکز شهر «پالو آلتو».

پرسش نیروی انسانی

مسائل مرتبط با انرژی، مسائل مهندسی است بنابراین انتظار می‌رود که به دنبال خبره‌هایی بگردید که شرکت‌های پاک‌فناوری را اداره می‌کنند. این اشتباه است: شرکت‌هایی که شکست خوردند به طرز تکان‌دهنده‌ای توسط تیم‌های غیر فنی اداره می‌شدند. ترکیب فروشندگان و مدیرها در جذب سرمایه و تأمین یارانه‌های دولتی موفق بودند اما در ساخت محصولاتی که بتواند نظر مشتری‌ها را جلب کند ناموفق بودند.

در صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر «فاندرز فاند» ما وقوع این مسأله را پیش‌بینی می‌کردیم. سر نخ اصلی ماجرا لباس‌هایی بود که می‌پوشیدند: مدیران پاک‌فناوری همه جا با کت و شلوار و کراوات می‌چرخیدند. این یک پرچم قرمز بزرگ بود، چون فناوران واقعی تی‌شرت و جین می‌پوشند. بنابراین ما یک قانون عمومی ساختیم: هر شرکتی که بنیان‌گذارانش لباس‌های مخصوص جلسه می‌پوشند را رد می‌کنیم. ممکن بود بررسی بیشتر جزئیات فنی این شرکت‌ها هم مانع سرمایه‌گذاری بد در این شرکت‌ها می‌شد. اما این نکته روشن‌گر درباره تیم‌ها - که هیچ وقت در یک شرکت فنی که مدیرانش کت و شلوار می‌پوشند، سرمایه‌گذاری نکن - ما را سریع‌تر به واقعیت هدایت می‌کند. بهترین فروش، فروش مخفی است. هیچ ایرادی ندارد که یک مدیر عامل بتواند چیزی را بفروشد، اما اگر از اساس شبیه فروشنده‌ها باشد، احتمالاً در فروشندگی بد و در مسائل فنی بدترین است.



ایلان ماسک مدیر عامل تسلا موتورز و برایان هریسون مدیر عامل سولیندرا

پرسش توزیع

شرکت‌های پاک‌فناوری به طور مؤثری با دولت‌ها و سرمایه‌گذارها رابطه داشتند اما اغلب آن‌ها مشتری‌ها را فراموش کرده بودند. آن‌ها به سختی دریافتند که دنیا آزمایشگاه نیست: فروش و تحویل یک محصول حداقل به اندازه ساخت خود آن محصول مهم است.

داستان استارت‌آپ «بتر پلیس» را ببینید. این شرکت از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ بیشتر از ۸۰۰ میلیون دلار سرمایه جذب کرد و همه آن را برای ساخت باتری‌های قابل تعویض برای ماشین‌های الکتریکی هزینه کرد. این شرکت به دنبال «ساخت یک جایگزین سبز که بتواند وابستگی ما را به فناوری‌های ترابری آلوده کننده کمتر کند» بود و با فروش حداقل هزار دستگاه از این خودروها توانست به این هدف دست یابد. این تعداد، فروش خودروهای ساخت این شرکت قبل از اعلام ورشکستگی بود. حتا همین مقدار فروش هم برای آن‌ها موفقیت بود چون خریدن هر کدام از آن خودروها برای مشتری کاری بسیار سخت بود.

برای کسی که می‌خواست محصول این شرکت را بخرد اصلاً معلوم نبود که چه چیزی می‌خرد. «بتر پلیس» خودروهای سواری رنو را می‌خرد و بعد آن‌ها را تغییر می‌داد و باتری‌ها و موتور الکتریکی را درون آن قرار می‌داد. مشتری نمی‌دانست که رنوی الکتریکی می‌خرد یا یک محصول «بتر پلیس»؟ به هر حال اگر تصمیم می‌گرفتی که یکی از آن محصول را بخری، باید وارد هفت‌خان خرید می‌شدی. اول باید یک تأییدیه از «بتر پلیس» می‌گرفتی. برای گرفتن آن تأییدیه باید ثابت می‌کردی که به اندازه کافی به یکی از ایستگاه‌های تعویض باتری این شرکت نزدیک هستی و بعد قول می‌دادی که از مسیرهای قابل پیش‌بینی تردد می‌کنی. اگر در این آزمون موفق می‌شدی، باید یک قرارداد اشتراک سوخت برای خودرو را امضا می‌کردی تا می‌توانستی خودروی خودت را شارژ کنی. بعد از همه این‌ها تازه یاد می‌گرفتی که چطور در کنار جاده توقف کنی و باتری‌ها را تعویض کنی.

«بتر پلیس» فکر می‌کرد که فناوری خوب آن است که خود ببوید، بنابراین آن‌ها برای فروش و بازاریابی این محصول خود را به دردسر نیانداختند. یک مشتری ناامید، با فکر کردن به دلایل شکست شرکت، پرسیده بود: «چرا در کل شهر یک بیلبورد توپوتا پریوس با قیمت فلان و در کنارش یک عکس از این ماشین با همان قیمت به علاوه چهار سال سوخت، نبود؟» او باز هم یکی از آن ماشین‌ها

را خرید اما بر عکس بسیاری از مردم، او آدم علاقه‌مندی بود که می‌گفت «حاضر هر کاری بکنم تا بتوانم همچنان از آن استفاده کنم.» اما متأسفانه او دیگر نمی‌تواند این کار را بکند: هیأت مدیره شرکت در سال ۲۰۱۳ اعلام کرد که دارایی‌های شرکت را به رقم ناچیز ۱۲ میلیون دلار می‌فروشد، «ما توانستیم بر چالش‌های فناوری با موفقیت غلبه کنیم، اما موانع دیگری بر سر راه بود که از غلبه بر آن‌ها باز ماندیم.»

پرسش ماندگاری

هر کارآفرینی باید جوری برنامه‌ریزی بکند که در بازار خودش حرف آخر را بزند. برای شروع باید از خودتان بپرسید: بعد از ۱۰ یا ۲۰ سال، دنیا چه شکلی خواهد بود و کسب و کار من در آن چطور خواهد بود؟

تعداد کمی از شرکت‌های پاک‌فناوری پاسخ خوبی برای این پرسش دارند. در نتیجه، آگهی ترحیم همه آن‌ها شبیه هم است. شرکت «اور گرین سولار» چند ماه قبل از اعلام ورشکستگی در سال ۲۰۱۱ تصمیم خود را مبنی بر تعطیل کردن یکی از کارخانه‌های خود در آمریکا این طور اعلام کرد:

تولیدکنندگان سلول‌های خورشیدی در چین پشتیبانی مالی قابل توجهی از سوی دولت گرفته‌اند... با این که هزینه تولید ما ... در حال حاضر کمتر از مقداری است که برنامه‌ریزی شده بود و کمتر از بیشتر تولیدکنندگان غربی است، هنوز این هزینه‌ها بسیار بیشتر از رقبای کم هزینه ما در چین است.

اما هم‌نوایی «همه چیز تقصیر چین است» تا سال ۲۰۱۲ واقعاً به حد انفجار رسید. شرکت «ابوند سولار» که حمایت وزارت انرژی آمریکا را داشتند در زمان بررسی پرونده اعلام ورشکستگی گفتند که «قیمت‌های بسیار پایین و غیر رقابتی شرکت‌های تولیدکننده پنل‌های خورشیدی چینی عرصه را برای رشد هر استارت‌آپ در این وضعیت بازار تنگ کرده است.» وقتی شرکت «دستگاه‌های تبدیل انرژی» که تولیدکننده پنل‌های خورشیدی بود در فوریه سال ۲۰۱۲ شکست خورد، مسأله را از انداختن تقصیرها به گردن چینی‌ها فراتر برد و شکایتی ۹۵۰ میلیون دلاری علیه سه شرکت بزرگ چینی تولیدکننده پنل‌های خورشیدی مطرح کرد. این شرکت‌ها همان‌هایی بودند که وکلای شرکت «سولیندرا» در همان سال از آن‌ها به دلیل ایجاد انحصار در بازار، توطئه و تبانی و قیمت‌های

نابودکننده، شکایت کردند. اما نکته اینجا است که آیا رقابت با تولید کنندگان چینی واقعاً پیش‌بینی شدنی نبود؟ کارآفرینان پاک‌فناوری باید پرسش ماندگاری را به شکل دیگری طرح و از خود بپرسند: چه چیزی مانع این می‌شود که چینی‌ها کسب و کار مرا نابود کنند؟ بدون پاسخی درخور، نتیجه حاصل شده نباید شگفتی کسی را برانگیزد.

فراتر از شکست خوردن در رقابت با تولیدکنندگان محصولات سبز چینی، پاک‌فناوری‌ها فرضیات غلطی درباره کل بازار انرژی داشتند. این صنعت بر افول استفاده از سوخت‌های فسیلی استوار شده بود اما با رشد استخراج سوخت‌های فسیلی غافلگیر شد. در سال ۲۰۰۰ فقط ۷/۱ درصد از گاز طبیعی آمریکا از منابع «شیل» استخراج می‌شد. پنج سال بعد این مقدار به ۱/۴ درصد رسید. با این حال هیچ‌کس در حوزه پاک‌فناوری این تغییر را جدی نگرفت: انرژی‌های تجدیدپذیر تنها راه رو به جلو است؛ امکان ندارد در آینده سوخت‌های فسیلی از این ارزان‌تر یا پاک‌تر بشوند. اما در سال ۲۰۱۳ گاز «شیل» ۳۴ درصد گاز طبیعی آمریکا را شامل می‌شد و قیمت‌های گاز در سال ۲۰۰۸ حدود ۷۰ درصد افت کرد. همه این‌ها بیشتر مدل‌های کسب و کار شرکت‌های فعال در حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر را نابود کرد. استخراج، راه‌حلی ماندگار برای مسأله انرژی نیست اما آن قدر قوی هست که شرکت‌های پاک‌فناوری‌ای که آن را نادیده گرفته بودند از بین ببرد.

پرسش معما

هر شرکت پاک‌فناوری خودش را با حقایق عرفی درباره نیاز به دنیایی تمیزتر هماهنگ می‌کند. آن‌ها خود را با اعتقاد به این که نیاز اجتماعی فوق‌العاده زیاد برای انرژی‌های جایگزین، به طور ضمنی نشان دهنده یک فرصت بسیار بزرگ برای همه انواع شرکت‌های پاک‌فناوری است، فریب می‌دهند. ببینید که در سال ۲۰۰۶ چقدر فریب انرژی خورشیدی را خوردن مرسوم بود. آن سال رئیس جمهور «جورج دبلیو بوش» منادی آینده درخشان «سقف‌های خورشیدی که خانواده‌های آمریکایی را قادر می‌سازد برق مورد نیاز خود را تولید کنند» بود. «بیل گراس» سرمایه‌گذار و مدیر پاک‌فناوری آن را این‌طور بیان کرد: «توان بالقوه انرژی خورشیدی بسیار هنگفت است.» «سووی شارما» مدیر آن زمان شرکت تولیدکننده پنل‌های خورشیدی «سولاریا» درباره انرژی خورشیدی می‌گفت که: «بوی طلا به مشام همه خورده است. البته اینجا واقعاً طلا هست که البته برای ما طلا همان تابش خورشید است.» اما این هیاهو و شتابی که شرکت‌های انرژی خورشیدی بر اثر پذیرش این موضوع از خود

نشان دادند، بسیاری از آن‌ها را مانند «کیو-سل»، «اور گرین سولار»، «اسپکترا وات» و حتا شرکت خود «گراس» یعنی «انرژی اینویشن» را به جای آینده درخشانی که در ابتدا متصور بودند به سرعت به دادگاه‌های ورشکستگی کشید. تک تک قربانی‌ها آینده درخشان خود را با استفاده از عبارات مرسوم بیان می‌کرد که همه با آن‌ها موافق بودند. شرکت‌های بزرگ معما دارند: دلیل خاصی برای موفقیت که دیگران آن‌ها را نمی‌بینند.

افسانه کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینان پاک‌فناوری هدف خود را بیشتر از موفقیت -طبق تعریف رایج اغلب شرکت‌ها- می‌دانستند. حباب پاک‌فناوری بزرگ‌ترین پدیده -و البته بزرگ‌ترین شکست- در تاریخ «کارآفرینی اجتماعی» بود. این روش بشر دوستانه کسب و کار با این ایده آغاز می‌شود که شرکت‌های بزرگ و مؤسسات غیر انتفاعی تا به حال دو قطب مخالف بوده‌اند: شرکت‌های بزرگ قدرت زیادی دارند اما منافع اقتصادی دست و پای آن‌ها را بسته است؛ مؤسسات غیرانتفاعی به دنبال مصلحت و خیر عمومی هستند اما در اقتصاد بزرگ، بازیگرانی کوچک هستند. هدف «کارآفرینی اجتماعی» این است که خوبی‌های هر دو دنیا را با هم تلفیق کند و «کار خوب را به خوبی انجام دهد.» البته در انتها معمولاً هیچکدام از این دو را انجام نمی‌دهد.

ابهام بین اهداف اجتماعی و اهداف تجاری یک مشکل است ولی مشکل بزرگ‌تر در اینجا خود کلمه «اجتماع» است: اگر چیزی «از نظر اجتماعی خوب» باشد، آیا برای جامعه مفید است یا این که صرفاً جامعه آن را خوب فرض می‌کند؟ هر چیزی که تحسین جامعه را به دست آورد، فقط می‌تواند موضوعی عرفی و رایج و مرسوم باشد، درست مانند ایده انرژی سبز.

چیزی که مانع پیشرفت شد تفاوت بین اشتهای شرکت‌های بزرگ و خوبی سازمان‌های غیر انتفاعی نبود. بر عکس، چیزی که مانع پیشرفت شد، شباهت هر دوی این‌ها به هم بود. همان قدر که شرکت‌ها دوست داشتند کار هم را کپی کنند، غیر انتفاعی‌ها دوست داشتند همیشه اولویت‌های یکسانی را با فشار به جامعه تحمیل کنند. پاک‌فناوری نتیجه را به ما نشان داد: صدها محصول شبیه به هم و بدون تفاوت معنادار که همه تحت لوای یک هدف بسیار گسترده ساخته شدند.

چیزی که واقعاً برای جامعه مفید است، انجام دادن کاری متفاوت است و این همان چیزی است که به کسب و کارها اجازه می‌دهد از ایجاد انحصار در یک بازار سود ببرند. بهترین پروژه‌ها آن‌هایی هستند که اغلب نادیده گرفته می‌شوند نه آن‌هایی که جمعیتی زیادی آن‌ها را در بوق و کرنا می‌کنند. بهترین مسائلی که می‌توان روی آن‌ها کار کرد آن‌هایی هستند که هیچکس دیگر برای حل آن‌ها حتا تلاش هم نمی‌کند.

تسلا: هفت پاسخ برای هفت پرسش

تسلا جزو معدود شرکت‌های فعال در حوزه پاک‌فناوری است که کار خود را در دهه قبل آغاز کرده و امروز هم همچنان زنده است. آن‌ها بهتر از هر کس دیگری سوار بر موج پاک‌فناوری شدند، اما آن‌ها برای هر هفت پرسش ما پاسخ داشتند. بررسی علت موفقیت آن‌ها بسیار آموزنده است:

فناوری: فناوری تسلا آن قدر خوب است که سایر خودروسازها به آن تکیه می‌کنند: «دایملر» از بسته‌های باتری تسلا استفاده می‌کند؛ «مرسدس بنز» از سیستم «انتقال قدرت» تسلا استفاده می‌کند؛ «تویوتا» از موتورهای تسلا استفاده می‌کند. حتا «جنرال موتورز» بخش خاصی را مأمور بررسی دائم کارهای تسلا کرده است. اما بزرگترین توفیق تسلا در زمینه فناوری هیچ کدام از این‌ها به تنهایی نیست، بلکه توانایی تسلا در سرهم کردن این همه قطعات در یک محصول برتر است. خودروی سواری «مدل اس» تسلا، با ظرافت از صفر طراحی شده است و بیشتر از «مجموع قطعات سازنده» خودش است: مجله «گزارش مصرف‌کننده» برای آن امتیازی بالاتر از هر ماشینی که تا به حال بررسی کرده است داد و مجلات «موتور ترند» و «اتوموبیل» هر دو آن را بهترین خودروی سال ۲۰۱۳ نامیدند.

زمان‌بندی: در سال ۲۰۰۹ بسیار ساده بود که کسی فکر کند دولت به حمایت از پاک‌فناوری ادامه دهد: شغل‌های سبز یک اولویت سیاسی بود، بودجه‌های دولتی اختصاص داده شده بودند و کنگره به نظر می‌رسید در حال تصویب قانون «محدودیت انتشار و اجازه معامله گازهای گلخانه‌ای» است. اما زمانی که دیگران یارانه‌های سخاوت‌مندانه را می‌دیدند که تا ابد ادامه خواهد داشت، «ایلان ماسک» به درستی آن را فرصتی می‌دانست که فقط یک بار رخ خواهد داد. در ژانویه ۲۰۱۰ درست یک سال و نیم پیش از ترکیدن «سولیندرا» به دلیل قطع یارانه‌ها توسط اوباما، تسلا توانست ۴۶۵

میلیون دلار وام از وزارت انرژی آمریکا دریافت کند. دریافت یارانه‌ای نیم میلیارد دلاری در سال‌های ۲۰۰۰ قابل تصور نبود. حتی امروز هم قابل تصور نیست. این اتفاق فقط در یک لحظه بود متصور بود و تسلا به خوبی توانست آن لحظه را دریابد.

انحصار: تسلا با یک بازار فرعی کوچک شروع کرد که می‌توانست آن را در اختیار بگیرد: بازار خودروهای برقی اسپورت و سطح بالا. زمانی که اولین «رود استر» در سال ۲۰۰۸ از خط تولید خارج شد، تسلا فقط ۳/۰۰۰ تا از این خودرو فروخت، اما با قیمت ۱۰۹/۰۰۰ دلار برای هر کدام، این تعداد اصلاً تعداد کمی نبود. شروع با بازار کوچک اجازه داد که تسلا تحقیق و توسعه مورد نیاز کار را انجام دهد و بتواند به آرامی خودروی ارزان‌تر «مدل اس» را بسازد و حالا تسلا بازار خودروهای سواری لوکس برقی را هم در اختیار دارد. آن‌ها بیشتر از ۲۰/۰۰۰ خودروی سواری در سال ۲۰۱۳ فروختند و حالا تسلا در اوج ایستاده و به بازارهای بزرگ‌تر در آینده می‌نگرد.

تیم: مدیر عامل تسلا یک مهندس و فروشنده تمام عیار است بنابراین اصلاً عجیب نیست که توانسته تیمی را فراهم آورد که در هر دوی این‌ها بسیار خوب هستند. «ایلان» کارکنان خود را این‌طور توصیف می‌کند: «اگر در تسلا هستید، یعنی انتخاب کرده‌اید که در حد نیروهای یگان ویژه باشید. اینجا یک ارتش منظم است و این بسیار خوب است اما اگر در تسلا کار می‌کنید، انتخاب کرده‌اید که خود را به سطوح بالاتر بکشانید.»

توزیع: بسیاری از شرکت‌های توزیع را دست‌کم می‌گیرند اما تسلا آن را کاملاً جدی گرفت و تصمیم گرفت که کل زنجیره توزیع را خود به دست بگیرد. بقیه کارخانه‌های خودرو سازی زیر منت نمایندگی‌های مستقل هستند: «فورد» و «هیوندای» خودرو می‌سازند اما باید به دیگران برای فروشش آن‌ها تکیه کنند. تسلا خودروهای خود را در فروشگاه‌های خودش می‌فروشد و در تعمیرگاه‌های خودش به مشتری‌ها خدمات می‌دهد. هزینه‌های روش تسلا بسیار بیشتر از روش سنتی توزیع از طریق نمایندگی است اما حاصل آن کنترل کامل تجربه مشتری، تقویت برند تسلا و صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت در طولانی مدت است.

ماندگاری: تسلا زودتر از دیگران شروع کرده است و از همه سریع‌تر به پیش می‌رود و این ترکیب یعنی، پیشتازی‌اش در سال‌های آتی بیشتر و گسترده‌تر خواهد شد. برند مورد علاقه مردم واضح‌ترین

نشانه موفقیت عظیم تسلا است: یک خودرو در زمره بزرگ‌ترین تصمیم‌های خریدی است که مردم با آن مواجه‌اند و جلب اعتماد مصرف‌کنندگان در این دسته‌بندی بسیار سخت است و بر خلاف همه خودروسازان دیگر، در تسلا هنوز بنیان‌گذار شرکت مشغول به کار است، همه این‌ها یعنی این شرکت قرار نیست به این زودی‌ها عرصه را ترک کند.

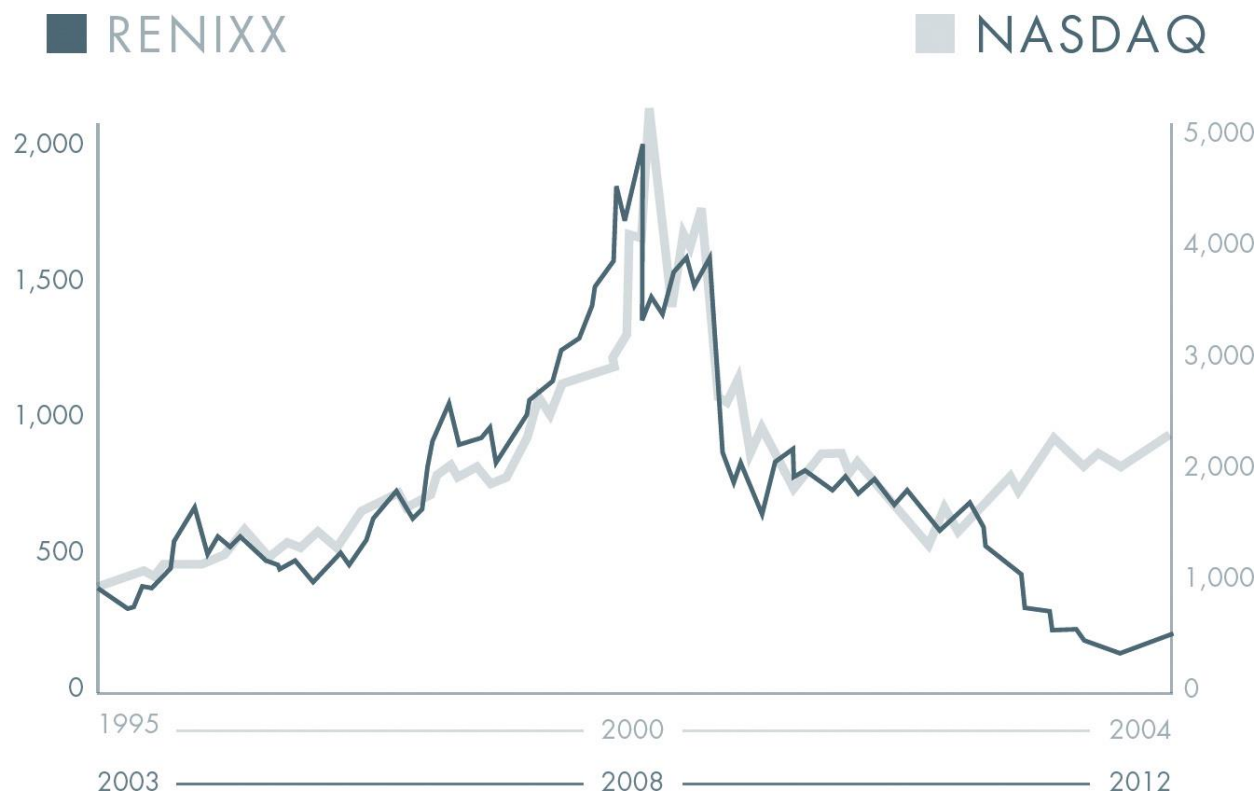
معما: تسلا می‌دانست که فشن و مد روز به سمت پاک‌فناوری است. آدم‌های پولدار می‌خواهند «سبز» در انظار ظاهر شوند، حتی اگر این کار به قیمت سوار شدن خودروی جعبه‌مانندی به نام «پریوس» باشد یا خودروی سنگینی به اسم «هوندا این‌سایت». این خودروها باعث می‌شود آدم‌ها با ستاره‌های معروف سینما که طرفدار حفظ محیط زیست هستند و سوار این خودروها می‌شوند، هم‌ذات‌پنداری کند و «با حال» به نظر برسد. پس تسلا تصمیم گرفت خودرویی بسازد که باعث شود راننده‌اش «با حال» به نظر برسد، همین. حتی «لئوناردو دی کاپریو» پریوس‌اش را دور انداخت تا یکی از این خودروهای «رود استر» گران قیمت (که ظاهرش هم شبیه خودروهای گران است) بخرد. زمانی که شرکت‌های پاک‌فناوری معمولی در حال تلاش برای ایجاد تفاوت بین خودشان بودند، تسلا برندی یکتا حول این معما ساخت که پاک‌فناوری بیشتر یک پدیده اجتماعی است تا ضرورتی برای محیط زیست.

انرژی ۰/۲

موفقیت تسلا نشان داد پاک‌فناوری ذاتاً چیز اشتباهی نیست. بزرگ‌ترین ایده پشت آن صحیح است: جهان واقعاً به منابع جدیدی از انرژی نیاز دارد. انرژی اصلی‌ترین منبع است: با انرژی است که ما غذا تولید می‌کنیم و سرپناه و هر چیزی که برای زندگی با آسایش لازم داریم می‌سازیم. اغلب آدم‌های دنیا می‌خواهند به همان راحتی‌ای زندگی کنند که امروزه آمریکایی‌ها زندگی می‌کنند و جهانی‌سازی باعث بحران بسیار جدی در انرژی می‌شود مگر این که فناوری‌های جدیدی بسازیم. خیلی ساده است، در جهان منابع کافی برای تکرار شیوه‌های قدیمی یا برای پیمودن دوباره مسیری که ما به سمت کامیابی رفتیم، وجود ندارد.

پاک‌فناوری به مردم راهی را نشان داد که درباره آینده انرژی خوش‌بین باشند. اما وقتی سرمایه‌گذاران غیرقطعی و خوش‌بین بر روی ایده کلی انرژی سبز قمار کردند و در شرکت‌های پاک‌فناوری‌ای

سرمایه‌گذاری کردند که از کمبود یک طرح تجاری خاص در رنج بودند، نتیجه‌اش به وجود آمدن یک حباب بود. اگر ارزش شرکت‌های فعال در حوزه انرژی‌های جایگزین در سال‌های ۲۰۰۰ را بر روی نمودار ظهور و سقوط بورس «نزدک» در ده سال قبل بیان‌دازیم، متوجه شباهت آن‌ها با هم خواهید شد:



دهه ۱۹۹۰ یک ایده بزرگ داشت: اینترنت بسیار رشد خواهد کرد. اما بسیاری از شرکت‌های اینترنتی هیچ ایده دیگری غیر از این که اینترنت بزرگ خواهد شد نداشتند. یک کارآفرین نمی‌تواند فقط با نگاه از دور به مسأله آن را سودآور کند مگر این که برنامه‌ای دقیق و از نزدیک به مسأله داشته باشد. شرکت‌های پاک‌فناوری همه با مشکلی مشابه روبرو بودند: فارغ از این که دنیا چقدر به انرژی نیاز دارد، فقط شرکتی موفق خواهد شد که راه‌حل برتری برای یک مسأله در حوزه انرژی با امکان درآمدزایی داشته باشد. هیچ بخش مهمی در اقتصاد نیست که یک شرکت صرف حضور در آن، تبدیل به شرکتی بزرگ بشود.

حباب فناوری خیلی بزرگ‌تر از حباب پاک‌فناوری و سقوط آن هم دردآورتر بود. اما ظاهراً رویای دهه ۹۰ به واقعیت پیوسته است: در سال ۲۰۰۱، شک‌گرایانی که اعتقاد داشتند اینترنت باعث

تغییرات اساسی در صنعت نشر یا خرده فروشی یا زندگی اجتماعی روزمره نخواهد شد، غیب‌گو به نظر می‌رسیدند، اما امروزه آن‌ها به طرز خنده‌داری احمق به نظر می‌رسند. آیا می‌توان بعد از سقوط پاک‌فناوری، شرکت‌های موفقی را پیدا کرد که از این سقوط جان سالم به در برده باشند، همانطور که بعد از سقوط بزرگ فناوری، استارت‌آپ‌های «وب ۲» موفقی را می‌شد در میانه آوار دات‌کام‌ها پیدا کرد؟ از نگاه کلان، نیاز به راه‌حلی درباره انرژی هنوز یک نیاز واقعی است اما یک کسب و کار ارزشمند باید با پیدا کردن یک کنج خلوت و تسلط بر بازاری کوچک کار خود را آغاز کند. فیسبوک به عنوان یک خدمت در یک دانشگاه شروع شد و بعد به سایر دانشگاه‌ها رفت و در انتها هم کل دنیا را تصاحب کرد. پیدا کردن یک بازار کوچک برای راه‌حل‌های مربوط به انرژی نیاز به زیرکی دارد. می‌توانید هدف خود را جایگزین کردن سوخت دیزل در جزیره‌های دور دست قرار بدهید یا ممکن است واکنشگاه‌های پیمان‌های مناسب برای استقرار سریع در پایگاه‌های نظامی در میدان‌های جنگی بسازید. ممکن است عکس این فکر کنید ولی چالش اصلی کارآفرینانی که می‌خواهند «انرژی ۰/۲» را بسازند این است که روی مسائل کوچک فکر کنند.

فصل ۱۴: تناقض بنیان گذار

از شش نفری که «پی پال» را راه انداختند، چهار نفرشان در زمان مدرسه بمب ساخته بودند.

پنج نفرشان ۲۳ سال و جوان تر بودند. چهار نفرمان خارج از آمریکا به دنیا آمده بودیم. سه نفر از کشورهای کمونیست به آمریکا فرار کرده بودند: «یو پن» از چین، «لوک نوزک» از لهستان و «مکس لوچین» از اوکراین شوروی سابق. در آن زمان و در آن کشورها ساختن بمب کار معمول بچه‌ها نبود.

هر شش تای ما ممکن بود در آن زمان عجیب و غریب به نظر بیاییم. اولین صحبت من با لوک درباره نحوه ثبت نام او در طرح «سرما زیست» بود، طرحی که در آن در زمان مرگ بدن را منجمد می‌کنند به امید این که در رستاخیز پزشکی دوباره زنده شود. مکس خود را بی‌وطن می‌دانست و به آن افتخار می‌کرد: در زمان سقوط شوروی خانواده او در بلاتکلیفی دیپلماتیک بود و به آمریکا فرار کردند. «راس سیمونز» خودش را از پارک کولی‌ها به بهترین دانشگاه ریاضی و علوم ایالت ایلی‌نوی رسانده بود. فقط «کن هآوری» بود در کودکی‌اش مطابق تصویر ممتاز آمریکایی بود: در پی پال فقط او بود که به نشان عقاب پیشاهنگی نائل شده بود. رفقای «کن» وقتی فهمیدند او حاضر شده است فقط با یک سوم حقوقی که یک بانک بزرگ آمریکایی به او پیشنهاد داده است، به ما پیوند او را دیوانه خطاب می‌کردند. پس او هم کاملاً معمولی نبود.

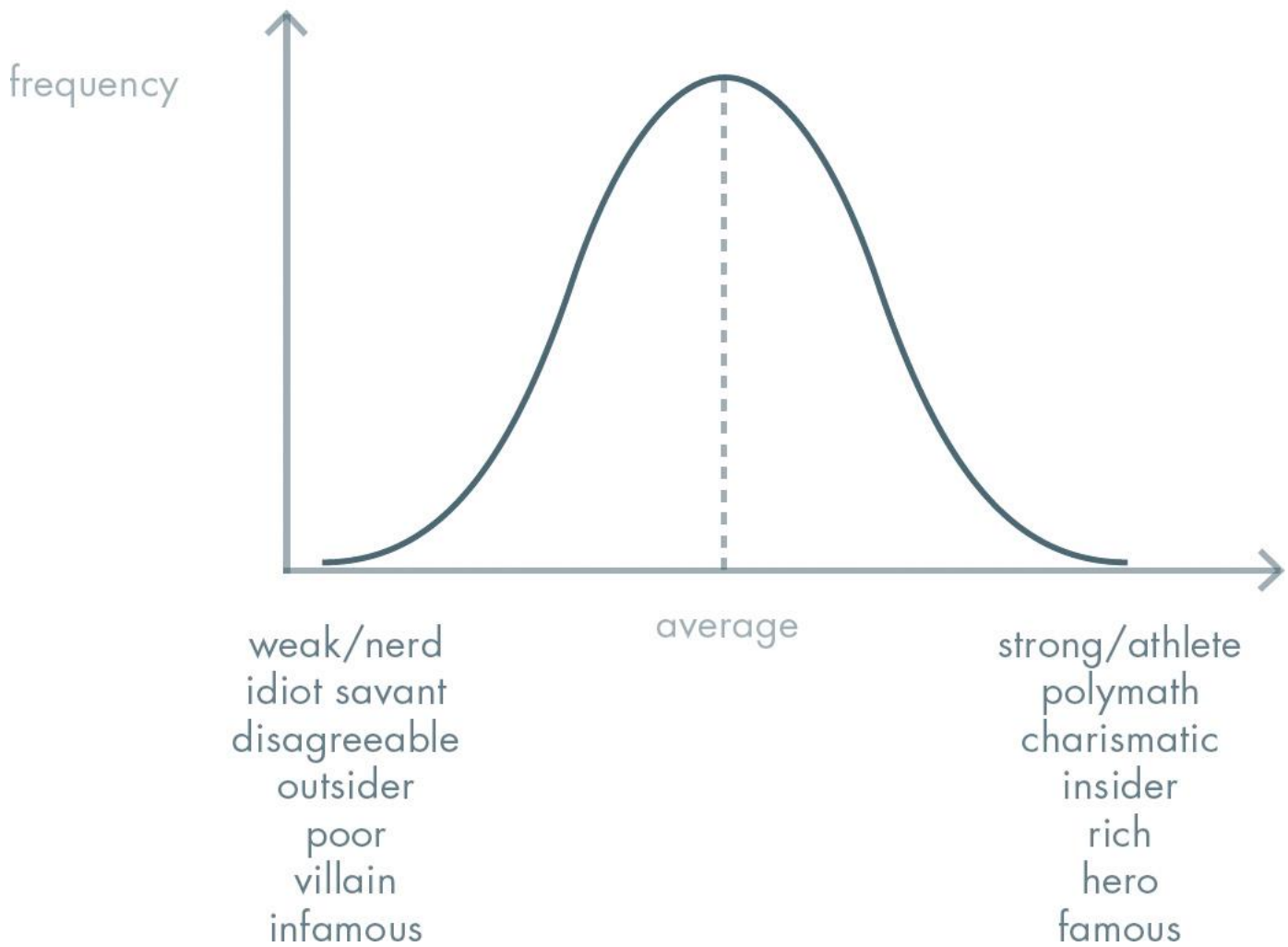


آیا همه بنیان‌گذاران آدم‌های غیرمعمولی هستند؟ یا این که ما دوست داریم فقط جنبه‌های غیرمعمول آن‌ها را به یاد بیاوریم و در آن اغراق کنیم؟ پرسش مهم‌تر این که کدام ویژگی‌های شخصیتی یک بنیان‌گذار مهم است؟ در این فصل درباره این صحبت خواهیم کرد که چرا اگر رهبری شرکت را به جای مدیران معمولی، به دست آدم‌های متفاوت و متمایز بسپاریم، در عین این که می‌تواند به شرکت قدرت بیشتری بدهد، ممکن است برای شرکت خطرناک هم باشد.

موتور تفاوت

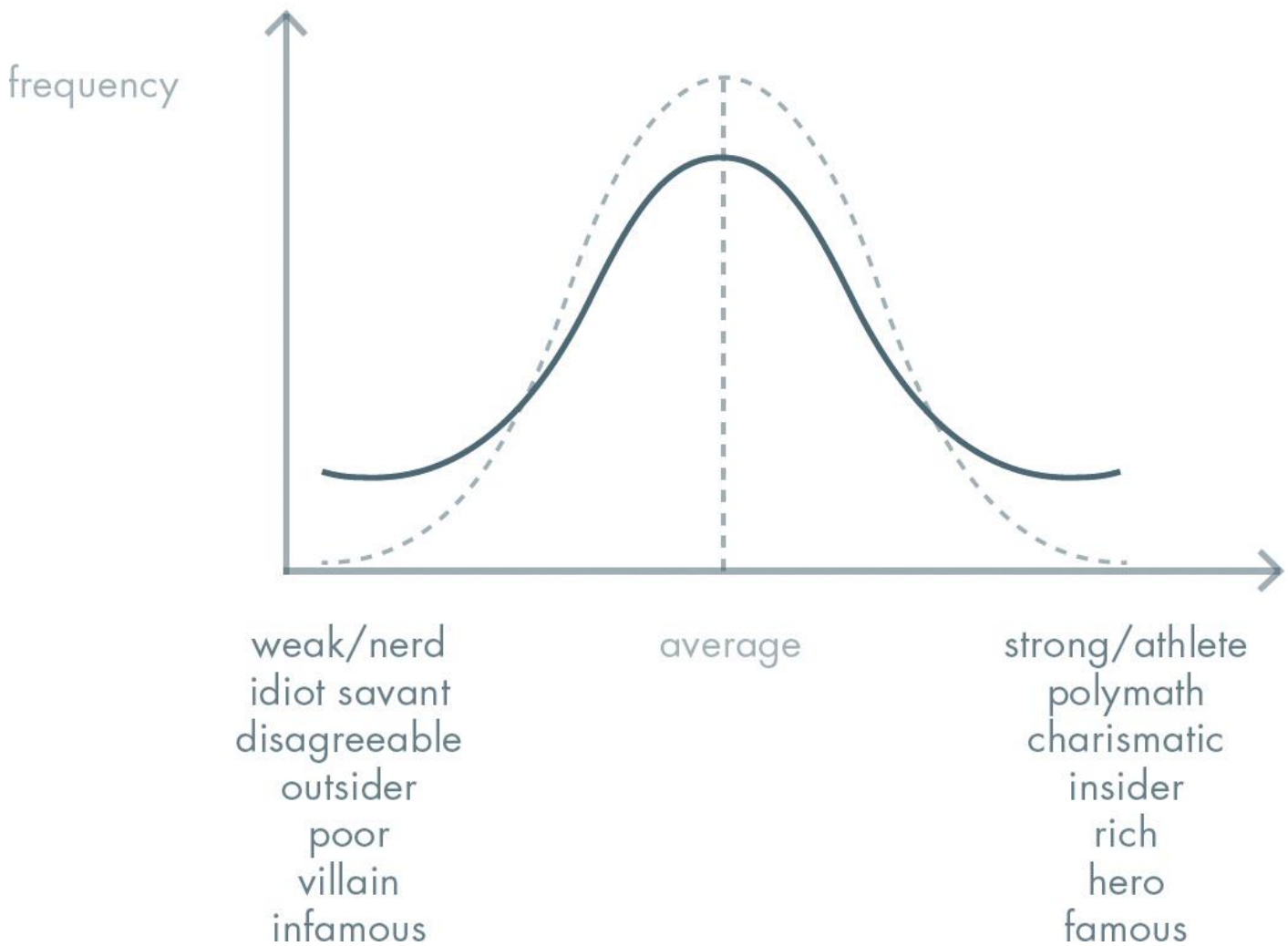
بعضی آدم‌ها قوی و بعضی ضعیف هستند، بعضی از آدم‌ها نابغه و بعضی کودن هستند اما بیشتر آدم‌ها، آدم‌های متوسط هستند. اگر موقعیت آدم‌ها را بر روی یک نمودار رسم کنید، نمودار حاصل منحنی ناقوسی خواهد بود:

NORMAL DISTRIBUTION OF TRAITS



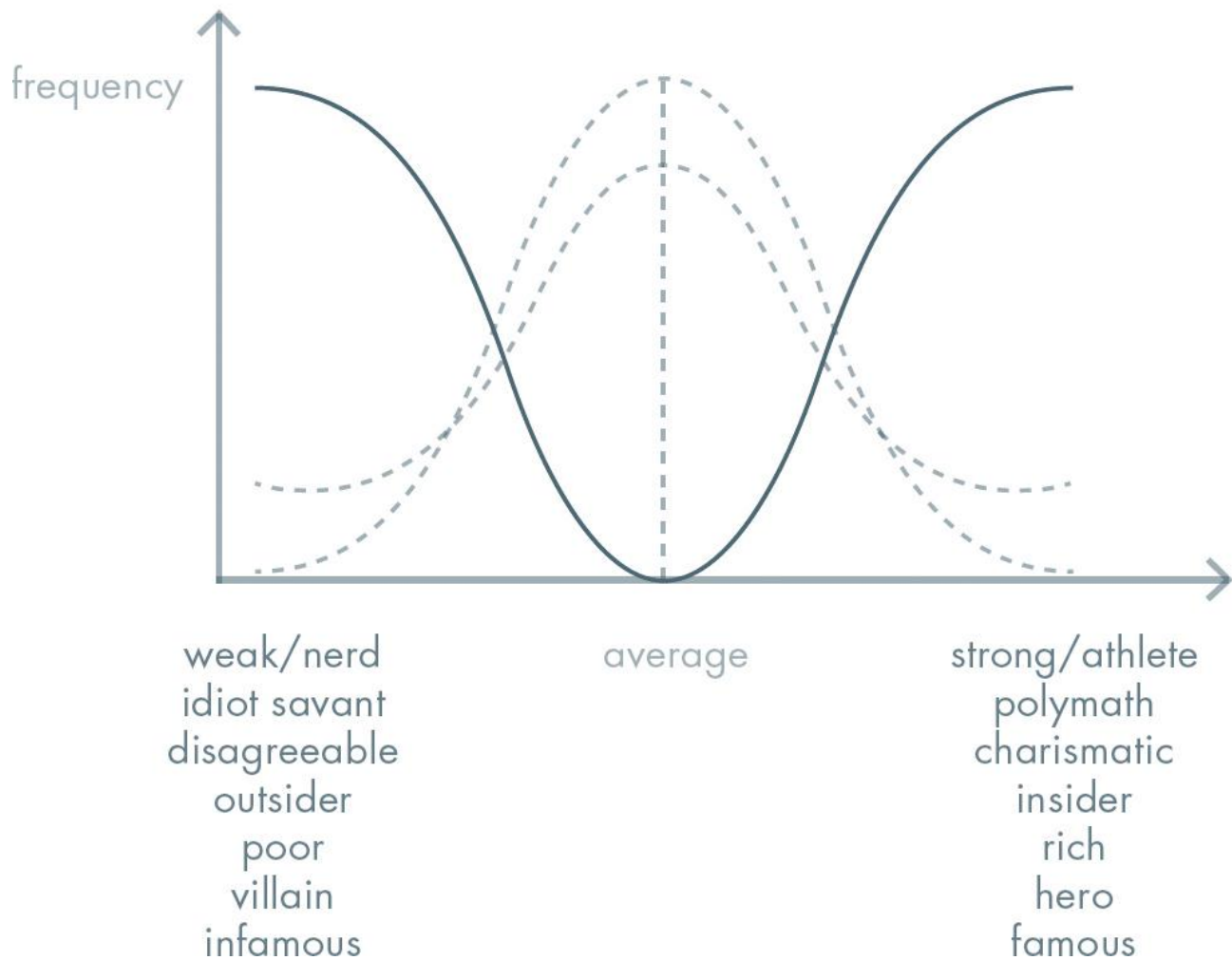
از آنجایی که بسیاری از بنیان گذاران شخصیتی افراطی دارند، می توانید حدس بزنید که نموداری که فقط بنیان گذاران را نشان می دهد، به دلیل این که آدم های بیشتری در دو حد خود دارد، کمی پهن تر می شود:

FAT-TAILED DISTRIBUTION

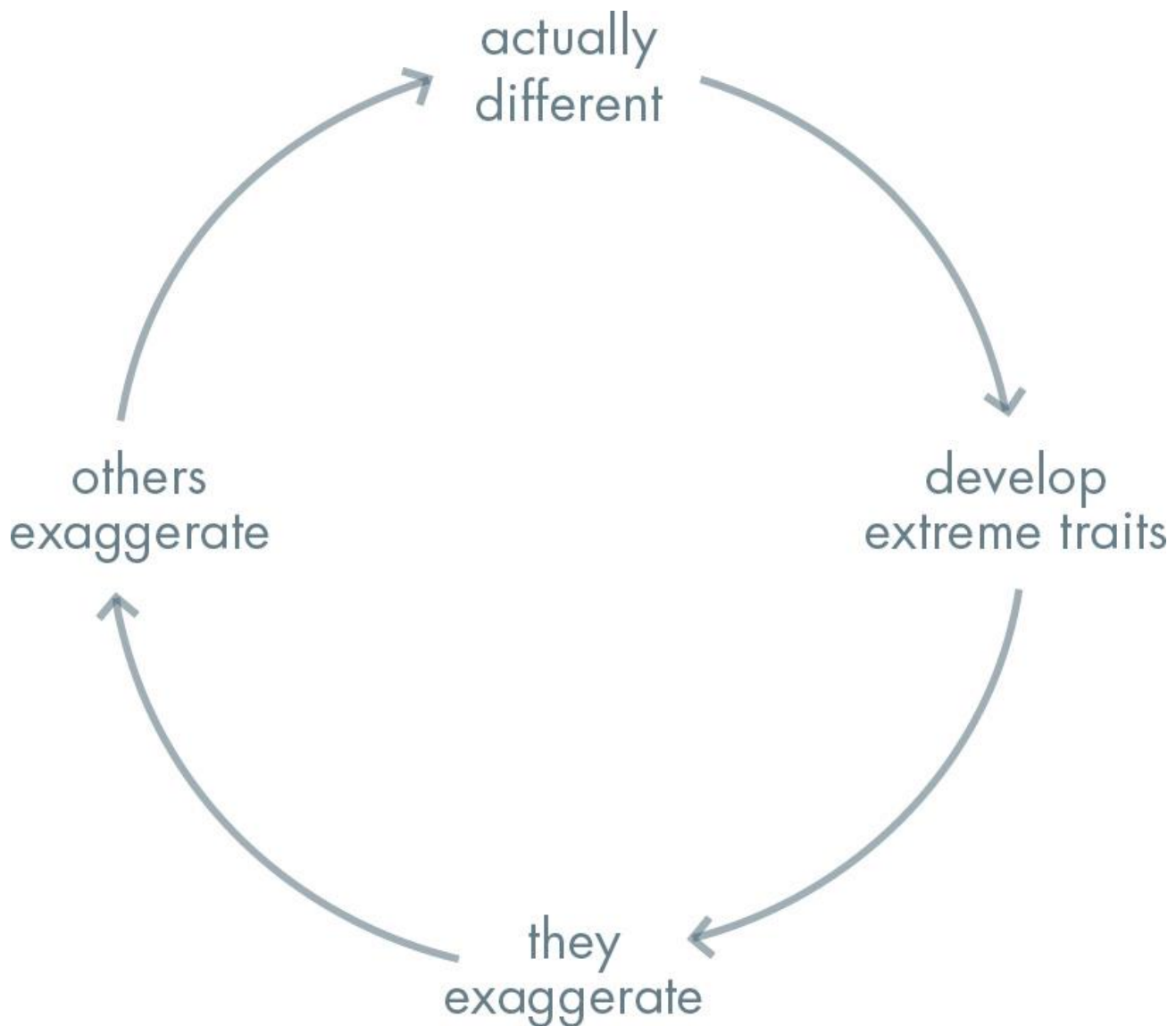


اما این نمودار نکته عجیبی را درباره بنیان گذاران نشان نمی دهد. معمولاً ما انتظار داریم دو سوی این نمودار انحصار متقابل داشته باشند: مثلاً یک آدم معمولی نمی تواند هم ثروتمند باشد هم فقیر. اما این اتفاقی است که همیشه برای بنیان گذاران رخ می دهد: مدیران استارتاپها ممکن است نقدینگی کمی داشته باشند اما در کاغذها میلیونر باشند. آنها بین آدم حال به هم زن و شخصیتی ستودنی دائماً در نوسان هستند. تقریباً همه کارآفرینان موفق همزمان هم «آشنا و محرم راز» هستند و هم «غریبه و بیگانه» و زمانی که به موفقیت می رسند هم خوشنام هستند و هم بدنام. وقتی نمودار آنها را بکشید، نمودار توزیع نرمال وارونه می شود:

THE FOUNDER DISTRIBUTION



این ترکیب حدی از ویژگی‌های شخصیتی از کجا نشأت می‌گیرد؟ ممکن است هدیه‌ای خداداد (طبیعی) باشد یا اکتسابی از محیط (پرورشی) باشد. اما شاید بنیان‌گذاران واقعاً آن قدرها هم که نشان می‌دهند افراطی نباشند. آیا ممکن است که عمداً در بعضی از ویژگی‌های شخصیتی خود اغراق می‌کنند؟ یا این که دیگران درباره آن‌ها اغراق می‌کنند؟ همه این‌ها ممکن است همزمان رخ بدهد و هر کدام از این عوامل، سایر عوامل را تقویت می‌کند. این چرخه معمولاً با آدم‌های غیر معمولی آغاز می‌شود و در انتها دوباره به همان‌ها برمی‌گردد، البته این بار بیشتر غیر معمول:



به عنوان مثال «سر ریچارد برانسن» میلیاردر و بنیان‌گذار «ویرجین گروپ» را در نظر بگیرید. او یک کارآفرین خدادای است: برنسن اولین کسب و کار خود را در ۱۶ سالگی راه انداخت و وقتی که ۲۲ سال داشت «ویرجین گروپ» را تأسیس کرد. اما سایر جنبه‌های شهرت او - مثلاً مدل موهای شبیه یال شیر او - کمتر طبیعی هستند: هیچ کس گمان نمی‌برد که فردی با چنین ویژگی‌هایی به دنیا آمده باشد. همزمان با پرورش شخصیت افراطی (آیا موج سواری با کایت به همراه یک فوق مدل برهنه یک شاهکار تبلیغاتی است؟ یا فقط یک تفریح شخصی؟ یا هر دو؟)، رسانه‌ها به شدت او را بالا بردند و به او لقب‌هایی مانند «پادشاه ویرجین»، «پادشاه مطلق روابط عمومی»، «پادشاه برند

سازی» و «پادشاه بیابان و آسمان» دادند. وقتی خطوط هوایی «ویرجین آتلانتیک» در پروازهایش شروع به پذیرایی نوشیدنی با قالب‌های یخی به شکل چهره برنسن کرد، او «پادشاه یخی» هم شد.

آیا برنسن فقط یک تاجر معمولی بود که توسط رسانه‌ها و به کمک تیم روابط عمومی خوب، تبدیل به «شیر» شد؟ یا این که او یک نابغه برندسازی مادرزاد است که توسط رسانه‌ها - که برنسن در کار کردن با آن‌ها ماهر است - به یک چهره خاص تبدیل شده است؟ پرسش سختی است، شاید هر دو.



«شون پارکر» یک مثال خوب دیگر است که در وضعیتی کاملاً عجیب و غریب کار خودش را آغاز کرد: قانون شکن. «شون» در مدرسه یک هکر محتاط بود. اما یک روز پدرش که فکر می کرد «شون» وقت زیادی را پشت رایانه می گذراند که برای یک نوجوان ۱۶ ساله خیلی زیاد است، در میانه یک هک، صفحه کلید «شون» را از او گرفت. «شون» نتوانست از سیستم خارج شود و «اف بی آی» متوجه کار او شد و خیلی زود مأموران فدرال او را بازداشت کردند.

«شون» به علت سن کم خیلی زود آزاد شد. اما این ماجرا او را جسور و بی پروا تر کرد. سه سال بعد او در راه اندازی «نپستر» مشارکت کرد؛ سیستمی برای هم رسانی هم تا به همتای فایل که توانست در سال اول کار خود ۱۰ میلیون کاربر به دست بیاورد و به یکی از کسب و کارهای با رشد بسیار سریع در همه دورانها تبدیل شود. اما شرکت های ضبط موسیقی از او شکایت کردند و قاضی فدرال دستور بستن آن را بیست ماه پس از راه اندازی داد. بعد از گذراندن یک طوفان، او باز کار خود را به عنوان یک غریبه تنها آغاز کرده بود.

بعد دوران «فیسبوک» آغاز شد. در سال ۲۰۰۴ «شون» «مارک زاکربرگ» را ملاقات کرد و کمک کرد تا فیسبوک اولین سرمایه گذار خود را پیدا کند و خودش هم مدیر عامل فیسبوک شد. او در سال ۲۰۰۵ به دلیل استفاده از مواد مخدر مجبور شد این سمت را ترک کند ولی این موضوع فقط بدنامی او را افزایش داد. وقتی که «جاستین تیمبرلیک» در فیلم «شبکه اجتماعی» نقش او را بازی کرد، «شون» به یکی از محبوب ترین چهره ها در آمریکا تبدیل شد. البته هنوز «جاستین» از «شون» مشهورتر است اما هر وقت که گذرش به «سیلیکون ولی» می افتد مردم از او می پرسند که آیا تو «شون پارکر» هستی؟

مشهورترین آدم های دنیا بنیان گذارها هستند: هر آدم مشهوری به جای شرکت، یک برند شخصی را می سازد و آن را پرورش می دهد. مثلاً «لیدی گاگا» به یکی از بانفوذترین آدم ها تبدیل شده است. اما آیا او یک شخص واقعی است؟ نام واقعی او ناشناخته نیست ولی تقریباً هیچکس آن را نمی داند و به آن اهمیت نمی دهد. لباس های خاصی که او می پوشد می تواند هر فردی را در معرض خطر بستری شدن به عنوان بیمار روانی قرار دهد. گاگا می خواهد که باور کنید «این طور به دنیا آمده» است که البته نام آلبوم دوم او و قطعه اصلی این آلبوم هم هست. اما تا به حال کسی به شکل یک

زامبی با شاخ‌هایی بر روی سرش متولد نشده است: بنابراین گاگا اسطوره‌ای خود ساخته است. باز هم تکرار می‌کنم، کدام آدمی با خودش این کارها را می‌کند؟ قطعاً هیچ آدم معمولی‌ای این کار نمی‌کند. بنابراین شاید گاگا واقعاً همین طوری به دنیا آمده است.

جایی که پادشاهان از آنجا می‌آیند

تصویر بنیان‌گذاران افراطی، تصویر نویی در جامعه بشری نیست. اسطوره‌های کلاسیک پر از آن‌ها است. «آدیپ» نمونه‌ای از شخصیت‌های آشنا/غریبه است: در زمان کودکی رها شده بود و در نهایت از سرزمین‌های غریبه سر درآورد، اما پادشاهی بی‌نظیر بود و آن اندازه زرنگ که معمای «اسفینکس» را حل کند.

«رومولوس» و «ریموس»، دو قلوهای اساطیری رُم باستان با خون پادشاهی به دنیا آمدند ولی هر دو رها شده و به عنوان یتیم در یتیم‌خانه بزرگ شدند. وقتی آن‌ها از تبار شاهانه خود مطلع شدند، تصمیم گرفتند شهری بسازند اما بر سر مکان آن با هم به توافق نرسیدند. «رومولوس» محدوده‌ای را به برای ساخت شهر رُم انتخاب کرده بود و وقتی که «ریموس» از آن مرز رد شده بود، «رومولوس» او را کشت و فریاد کشید: «هر کس که از این به بعد از دیوارهای این شهر بگذرد، خودش را به هلاک انداخته است.» «رومولوس» هم قانون‌گذار بود و هم قانون‌شکن، هم یاغی بود و هم پادشاهی که رُم را ساخت. «رومولوس» جمع نقیضین بود: آشنا/غریبه.

آدم‌های معمولی شبیه «آدیپ» و «رومولوس» نیستند. مهم نیست زندگی واقعی این اسطوره‌ها چگونه بوده است، نسخه اسطوره‌ای آن‌ها فقط جنبه‌های افراطی آن‌ها را در خاطره‌ها نگه می‌دارد اما چرا به یاد سپردن جنبه‌های افراطی آدم‌های ویژه، این قدر برای فرهنگ‌های باستانی مهم بوده است؟

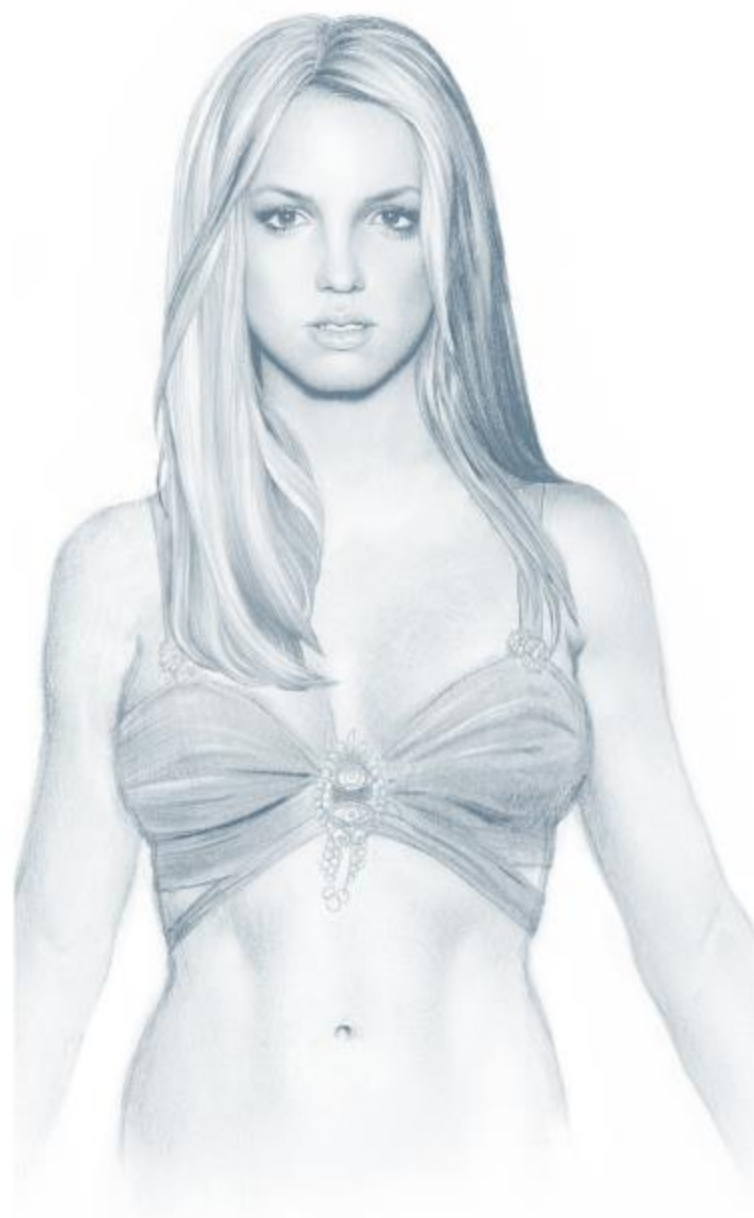
آدم‌های مشهور و غیر مشهور همیشه مجرای احساسات و عواطف عموم بوده‌اند: در کامیابی ستوده و بدبختی سرزنش شده‌اند. اجتماع‌های اولیه یک مشکل اساسی داشتند: اگر راهی برای جلوگیری از تضاد و ستیزه‌ناداشتند، چندپاره می‌شدند. پس هر زمان که آفت، بیماری، بلایای طبیعی یا تجاوز رقبا رخ می‌داد و آرامش آن‌ها را تهدید می‌کرد، راحت‌ترین کار برای آن اجتماع این بود که تمام ماجرا را به گردن یک نفر بیاندازند، فردی که همه بر روی او اجماع داشته باشند: یک بلاگردان.

چه کسی می‌توانست یک بلاگردان خوب باشد؟ بلاگردان‌ها هم مانند بنیان‌گذارها چهره‌هایی افراطی و متناقض بودند. بلاگردان‌ها از یک طرف شخصیتی ضعیف بودند که نمی‌توانستند جلوی قربانی شدن خود را بگیرند و از سوی دیگر به عنوان کسی که می‌توانست با پذیرفتن مسئولیت مصائب، درگیری و نزاع را خنثا کند، قدرت‌مندترین عضو اجتماع بود.

اغلب اوقات بلاگردان‌ها قبل از اعدام مانند خدایان ستایش می‌شدند. آرتک‌ها قربانیان خود را تجسم زمینی خدایانی که برای آن‌ها قربانی می‌کردند می‌دانستند. آن‌ها لباس‌های فاخر بر تن قربانیان می‌پوشاندند و برایشان مهمانی شاهانه می‌گرفتند و بعد از اتمام این سلطنت کوتاه مدت قلب آن‌ها را می‌دریدند و از سینه بیرون می‌کشیدند. ریشه‌های سلطنت مطلقه همین جا است: هر پادشاهی، یک خدای زنده بود و هر خدایی یک پادشاه به قتل رسیده. شاید همه پادشاهان این دوران فقط قربانیانی هستند که توانسته‌اند زمان اعدام خود را به تأخیر بیندازند.

سلطنت آمریکایی

این روزها به نظر می‌رسد که ستاره‌ها «خاندان سلطنتی» آمریکا هستند. ما حتا به خواننده‌های محبوب لقب‌هایی از این دست می‌دهیم: «الویس پریسلی» پادشاه موسیقی راک، «مایکل جکسون» پادشاه موسیقی پاپ و «بریتنی اسپیرز» شاهدخت موسیقی پاپ.



این لقب‌ها عمر کوتاهی داشتند. الویس در دهه هفتاد خودش را نابود کرد و در نیمه شبی در تنهایی در توالت خانه‌اش مرد. امروزه حتا مقلدانش هم چاق و بدهیکل هستند. مایکل جکسون از کودکی محبوب و ستاره، تبدیل شد به یک آدم سرگردان با ظاهری زنده و معتاد به مواد مخدر و قالبی تهی از آنچه که بود و همه دنیا از موضوع و جزئیات دادگاهش مطلع شدند. داستان بریتنی از همه غم‌انگیزتر است. ما او را از هیچ ساختیم و در زمان نوجوانی او را تا حد فوق ستاره‌ها بالا بردیم. اما ناگهان همه چیز فرو ریخت: سر تراشیده‌اش را دیدیم و رسوایی پرخوری و کم خوری‌اش را و دادگاه

پر سر و صدای او برای حضانت فرزندانش. آیا او از همان ابتدا دیوانه بود؟ آیا جامعه و تبلیغات او را به این روز انداخته بود؟ یا این که این کارها را خودش برای بیشتر مشهور شدن انجام می داد؟



برای برخی از ستاره‌های سقوط کرده، مرگ یک رستاخیز دوباره است. بسیاری از موسیقی دانان در ۲۷ سالگی مرده‌اند: برای مثال «جنیس جاپلین»، «جیمی هندریکس»، «جیم موریسون» و «کورت کوبن» و این باعث شده است که این مجموعه را در یک باشگاه به نام «باشگاه ۲۷» جاودانه کنند. «ایمی واین هاوس» قبل از این که در سال ۲۰۱۱ وارد این باشگاه بشود در ترانه‌ای خوانده بود که:

«آن‌ها سعی کردند مرا به بازپروری ببرند، ولی من گفتم نه، نه، نه.» شاید بازپروری به دلیل این که مانعی بود در مسیر جاودانگی، اصلاً برایش جذابیتی نداشت. شاید برای این که یک خدایگان راک باشی این است که زود و در جوانی بمیری.



ما بنیان‌گذاران فناوری را همانند ستاره‌ها می‌ستاییم. منحنی صعود و سقوط «هاورد هیوز» از شهرت به ترحم غم‌انگیزترین مورد بنیان‌گذاران فناوری در قرن بیستم است. او در خانواده‌ای ثروتمند به دنیا آمد اما او همیشه علاقه‌مند به مهندسی بود تا زندگی تجملاتی. او اولین فرستنده رادیویی «هوستون» را در ۱۱ سالگی ساخت. سال بعد او اولین موتورسیکلت شهر را ساخت. در ۳۰ سالگی ۹ فیلم موفق تجاری ساخته بود و این زمانی بود که هالیوود پیشتاز فناوری بود. اما هیوز به خاطر

کارهایش در هوانوردی مشهورتر بود. او هواپیما طراحی و تولید کرد و خودش خلبان آن‌ها شد. هیوز رکورد سرعت در هوا را با سریع‌ترین پرواز بین قاره‌ای و سریع‌ترین پرواز دور دنیا شکست.

هیوز عاشق پرواز به ارتفاعاتی بود که هیچ کس به آن‌ها دست نیافته بود. او دوست داشت به مردم یادآوری کند که او انسانی است که می‌میرد و از خدایان یونانی نیست، چیزی که همه میراهایی که می‌خواهند با خدایان مقایسه شوند می‌گویند. یک بار وکیل او در دادگاه فدرال گفت که هیوز «از آن آدم‌هایی است که با معیارهایی که من و شما با آن سنجیده می‌شویم، نمی‌توان او را سنجید.» هیوز برای گفتن این جمله در دادگاه به وکیل پول داده بود اما بر اساس مطلب «نیویورک تایمز» «هیئت منصفه و قاضی هیچ جدالی در این باره نکردند.» وقتی در سال ۱۹۳۹ هیوز برای دستاوردهایش در هوانوردی، برنده «مدال طلای کنگره» شد، او حتی برای دریافت جایزه به کنگره نرفت و سال بعد رئیس جمهور «ترومن» مدال او را در کاخ سفید پیدا کرد و برایش با پست فرستاد.

شروع افول هیوز سال ۱۹۴۶ بود، وقتی که او در سومین و بدترین حادثه هوایی‌اش مجروح شد. اگر او در این حادثه می‌مرد، احتمالاً نامش به عنوان موفق‌ترین آمریکایی همه دوران‌ها به یادها سپرده می‌شد. اما او با تحمل درد و رنج زیاد زنده ماند. او به وسواس مبتلا و به داروهای مسکن معتاد شد و از انظار عمومی بیرون رفت و ۳۰ سال آخر عمرش را در انزوایی خود خواسته گذراند. هیوز همیشه کمی دیوانه‌وار رفتار می‌کرد چون اعتقاد داشت مردم آزار کمتری به دیوانه‌ها می‌رسانند. اما وقتی رفتار دیوانه‌وار او به زندگی دیوانه‌وار تبدیل شد، هیوز مایه ترحم شد.

\$1.00

APRIL 19, 1976

*The
Hughes Legacy*

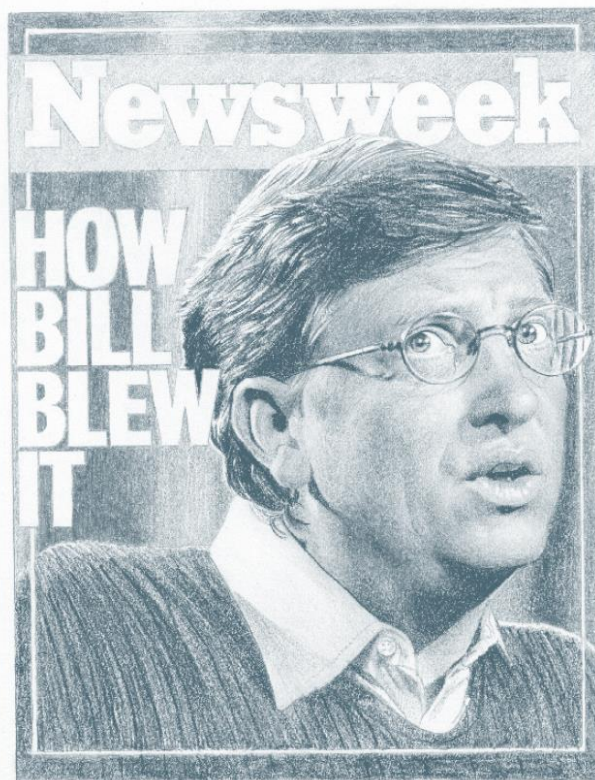
TIME



**SCRAMBLE
FOR THE BILLIONS**

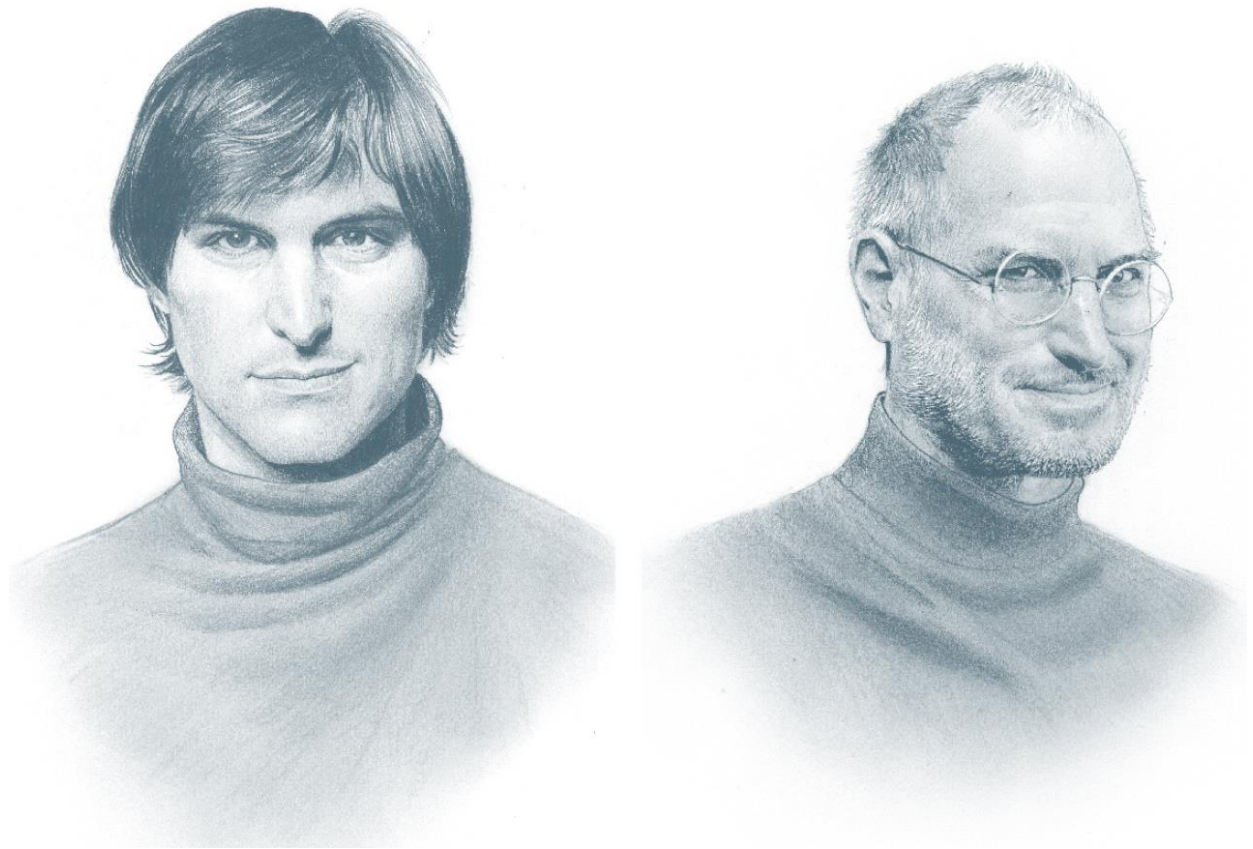
در این اواخر هم «بیل گیتس» نشان داد که موفقیت چقدر می‌تواند باعث حمله‌های متمرکز گردد. گیتس نمونه کامل بنیان‌گذار است: او همزمان هم یک بچه مثبت بی دست و پای ترک تحصیل کرده غریبه و هم ثروتمندترین فرد دنیا و آشنا و خودی است. آیا او عینک بچه درسخوان را به عنوان یک راهبرد انتخاب کرده است تا بتواند شخصیتی متمایز از خودش نشان دهد؟ یا این که بچه مثبت بودن درمان ناپذیرش باعص شده است که این عینک را انتخاب کند؟ دانستنش سخت است. اما برتری او انکار نشدنی است: ویندوز شرکت مایکروسافت مدعی داشتن ۹۰ درصد از سهم بازار سیستم عامل در سال بود. آن سال «پیتر جنینگز» حق داشت بپرسد: «امروز چه کسی در دنیا مهم‌تر است، بیل گیتس یا بیل کلینتون؟ نمی‌دانم. سؤال خوبی است.»

وزارت دادگستری آمریکا خودش را به پرسش‌های فصیح و ادیبانه محدود نکرد. آن‌ها تحقیقی را علیه مایکروسافت آغاز کردند و این شرکت را تحت عنوان «رفتار ضد رقابت» به دادگاه کشاندند. در ژوئن ۲۰۰۰ دادگاه دستور داد که مایکروسافت باید به شرکت‌های کوچکتر تجزیه شود. شش ماه پیش از صدور رأی، گیتس از مقام مدیر عاملی مایکروسافت کنار کشید تا بتواند وقت بیشتری را به درگیری‌های قانونی بپردازد و از ساختن فناوری‌های نو فاصله گرفت. بعدها دادگاه تجدید نظر دستور تجزیه مایکروسافت را لغو کرد و مایکروسافت در سال ۲۰۰۱ با دولت توافق کرد. اما در آن زمان دشمنان گیتس شرکت او را از حضور کامل بنیان‌گذارش محروم کرده بودند و مایکروسافت وارد دوران رکود نسبی شد. امروزه گیتس بیشتر به عنوان خیرخواه و بشردوست شناخته می‌شود تا یک فناور.



بازگشت پادشاه

همانطور که حمله‌های حقوقی علیه مایکروسافت به سلطه بیل گیتس خاتمه داد، بازگشت استیو جابز به اپل نقش جایگزین ناپذیر بنیان‌گذار شرکت را نشان می‌دهد. از برخی جهات استیو جابز و بیل گیتس مخالف هم بودند. جابز یک هنرمند بود و سیستم‌های بسته را ترجیح می‌داد و وقت خود را بیشتر از هر چیزی به تفکر درباره محصولات بزرگ می‌گذراند. گیتس یک تاجر بود و محصولات خود را باز می‌گذاشت و می‌خواست که بر دنیا حکمرانی کند. اما هر دوی آن‌ها آشنا/غریبه بودند و هر دو شرکت‌هایی را که راه انداخته بودند به جایی رساندند که هیچ کس دیگر نمی‌توانست آن کار را بکند.



جایز، ترک تحصیل کرده‌ای که با پای برهنه این طرف و آن طرف می‌رفت و از حمام کردن امتناع می‌ورزید، در فرقه شخصیتی خودش یک آشنا بود. رفتارش ممکن بود ستودنی باشد یا دیوانه‌وار، شاید بر اساس حس و حالش یا شاید بر اساس حسابداری. باور این که ممارست‌های عجیب او و رژیم غذایی فقط سیب او جزئی از یک راهبرد بزرگتر نباشد. اما رفتار بی‌قاعده باعث اخراج او در سال ۱۹۸۵ شد: هیئت مدیره اپل وقتی که او با مدیر عاملی که خودش به شرکت آورده بود تا اپل سرپرستی بالغ داشته باشد، درگیر شد، او را از شرکت اخراج کرد.

بازگشت دوباره جایز به اپل پس از ۱۲ سال نشان می‌دهد که مهم‌ترین وظیفه در دنیای کسب و کار، یعنی ساختن یک ارزش جدید، چقدر مهم است و نمی‌توان آن را به چند فرمول کاهش داد و به حرفه‌ای‌ها واگذار کرد. وقتی که او در سال ۱۹۹۷ به عنوان مدیر عامل موقت استخدام شد، مدیرانی که مدارک بی‌عیب و نقص و برتر از او داشتند، شرکت را به ورشکستگی کامل کشانده بودند. در آن سال «مایکل دل» جمله مشهوری گفته بود: «من چه کار می‌کردم؟ من تعطیلش می‌کردم و پول‌ها را به سهام داران پس می‌دادن.» در عوض جایز قبل از این که در سال ۲۰۱۱ به

علت بیماری از مدیر عاملی استعفا بدهد، در سال ۲۰۰۱ آپیاد، در سال ۲۰۰۷ آیفون و در سال ۲۰۱۰ آپید را به دنیا معرفی کرد و یک سال بعد اپل با ارزش ترین شرکت دنیا شد.

ارزش اپل کاملاً وابسته به چشم انداز یک فرد خاص از دنیا است. این نکته به طرز عجیبی نشان دهنده این است که شرکت هایی که فناوری خلق می کنند اغلب شبیه حکومت های فئودالی هستند تا سازمان هایی که ظاهراً مدرن تر از بقیه هستند. یک بنیان گذار یکتا می تواند تصمیم های آمرانه بگیرد، الهام بخش وفاداری شخصی قوی باشد و برای دهه های آینده برنامه ریزی کند. نکته ظاهراً متناقض اینجا است که بروکرسی های غیر شخصی ای که توسط کارکنان آموزش دیده و حرفه ای اداره می شوند می توانند تا هر زمانی به حیات خود ادامه دهند، اما معمولاً در افق های بسیار محدودی عمل می کنند.

درسی که آموختنش برای کسب و کارها ضروری است این است که ما به بنیان گذارها نیاز داریم. باید در صورت لزوم کمی تحمل خود را در مواجهه با بنیان گذارانی که عجیب و غریب یا افراطی هستند بالاتر ببریم. ما برای رهبری شرکت ها، فراتر از رشد مرحله به مرحله و قدم به قدم، به آدم های غیر معمول نیاز داریم.

درس بنیان گذاران هم این است که هرگز نمی توان از شهرت فردی و ستایش دیگران لذت برد مگر این که بدانیم این وضعیت در هر لحظه ممکن است منجر به بدنامی و نابودی بشود. بنابراین محتاط باشید.

مهم تر از همه این که در توانایی های خود به عنوان یک انسان اغراق نکنید. بنیان گذارها مهم اند نه به خاطر این که فقط کار آنها است که ارزش دارد، بیشتر به خاطر این که یک بنیان گذار بزرگ می تواند ثمره کارهای همه آدم ها را به شرکت وارد کند. این که ما به بنیان گذارها نیاز داریم معنی اش این نیست که باید آنها را همانند شخصیت های «موتور محرک» نمایشنامه نویس روسی-آمریکایی «آین رندیان» که ادعا می کنند از همه افراد اطرافشان بی نیاز هستند، پرستیم. طبق این دیدگاه، «رند» یک نویسنده معمولی است: شرورهای او واقعی اند، اما قهرمان های او ساختگی هستند. آبراه گالت وجود ندارد. گسست از اجتماع وجود ندارد. اعتقاد به این که خود کفایی به صورت ودیعه ای آسمانی در وجود شما نهادینه شده است، علامت شخصیت قوی نیست بلکه نشانه شخصی است که

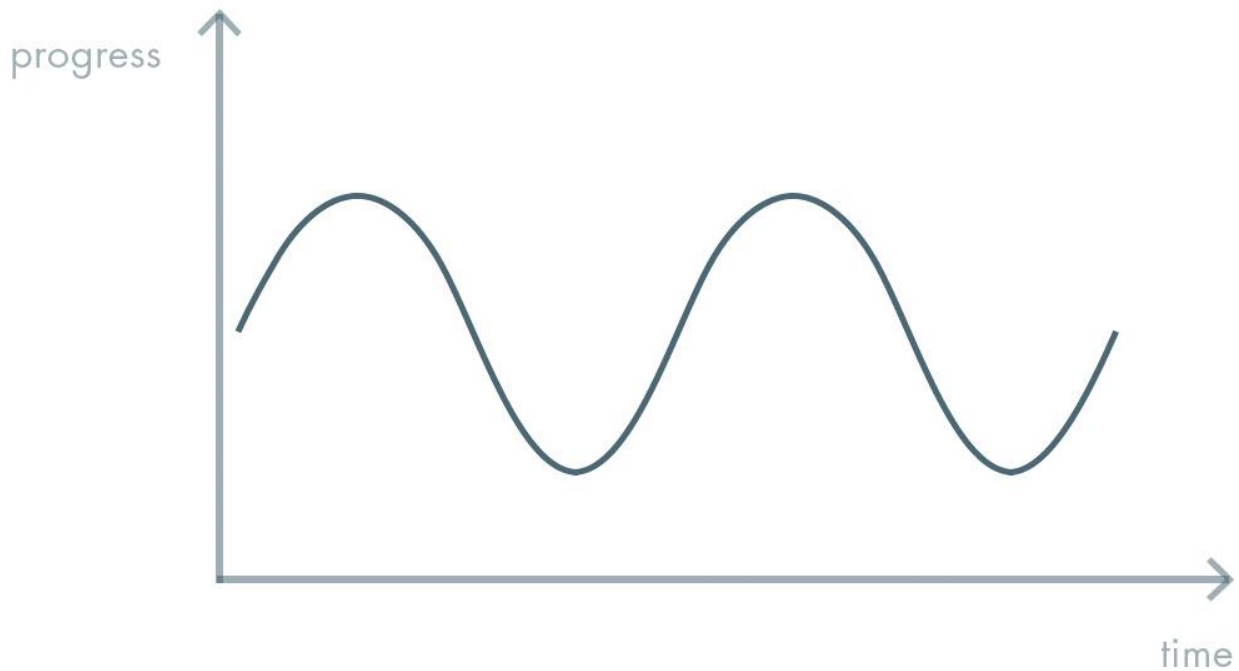
ستایش یا تمسخر توده را به جای حقیقت گرفته است. برای یک بنیان‌گذار چیزی از این خطرناک‌تر نیست که داستان‌سرایی دیگران درباره خودش را باور کند و عقل خود را از دست بدهد. برای کسب و کارها هم خطری دسیسه‌آمیز و به همین بزرگی وجود دارد و آن هم این است که چنان درک خودش از اسطوره‌ها را از دست بدهد که دل‌سردی و سرخوردگی را با عقل و دانایی اشتباه بگیرد.

مؤخره: ایستایی یا تکینی

اگر حتی ژرف‌بین‌ترین بنیان‌گذاران هم نمی‌توانند برای بیشتر از ۲۰ تا ۳۰ سال آینده برنامه‌ریزی کنند، آیا می‌توان درباره آینده خیلی دور صحبت کرد؟ ما هم چیز خاصی نمی‌دانیم اما می‌توانیم شمایی کلی از آن را ببینیم. «نیک باستروم» فیلسوف چهار‌الگوی محتمل برای آینده بشریت را توصیف می‌کند.

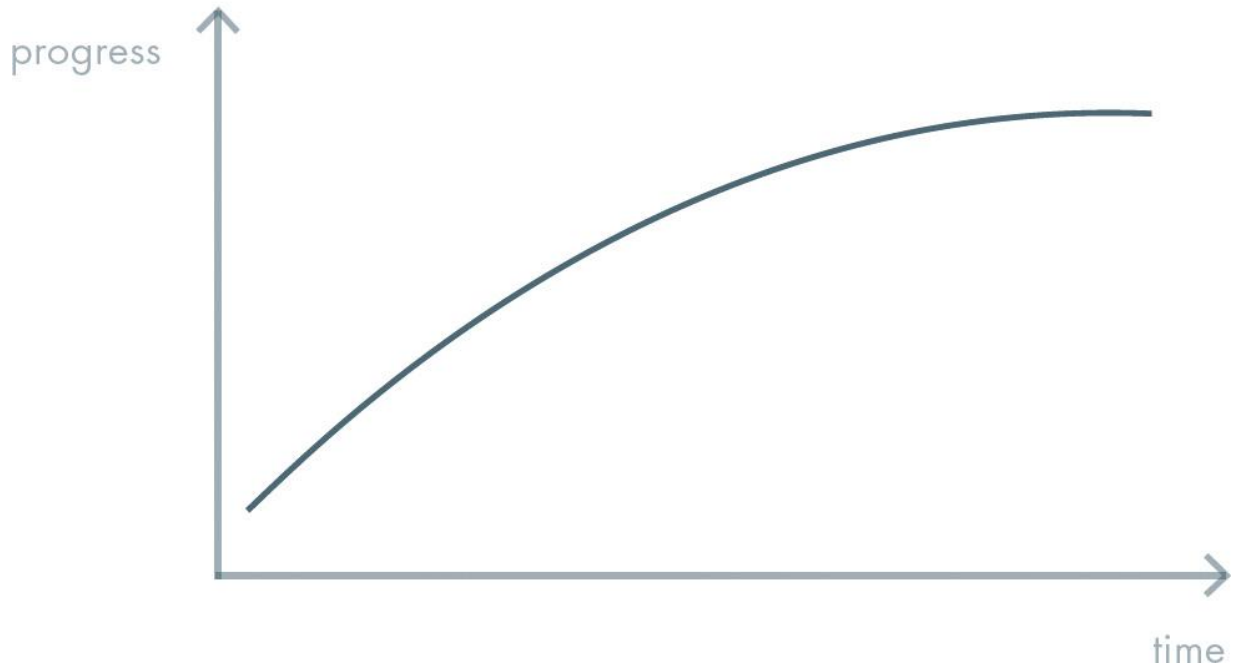
مردم عهد باستان تمام تاریخ را در تناوب ابدی بین آبادانی و ویرانی می‌دیدند. فقط در این دوره اخیر است که مردم جرئت کرده‌اند که به گریز دائمی از سیاه‌بختی امیدوار باشند ولی هنوز این نگرانی محتمل است که آیا ایستایی و سکونی که ما به آن فکر می‌کنیم، خودش دوام خواهد آورد یا نه.

RECURRENT COLLAPSE



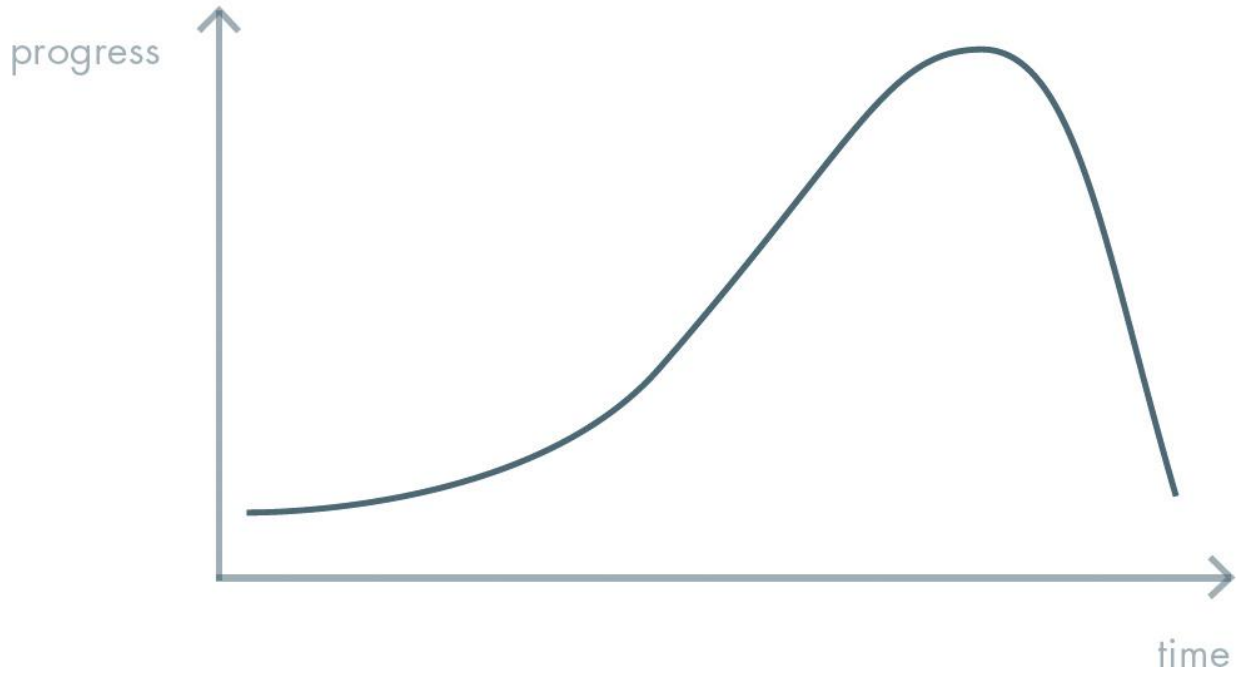
با این که ما معمولاً شک و تردیدهایمان را سرکوب می‌کنیم اما در عوض به نظر می‌رسد که پیش‌فرض خرد عرفی این است که همه دنیا به سمت توسعه‌ای مسطح، مانند سطح زندگی کشورهای مرفه دنیا، همگرا خواهد شد.

PLATEAU



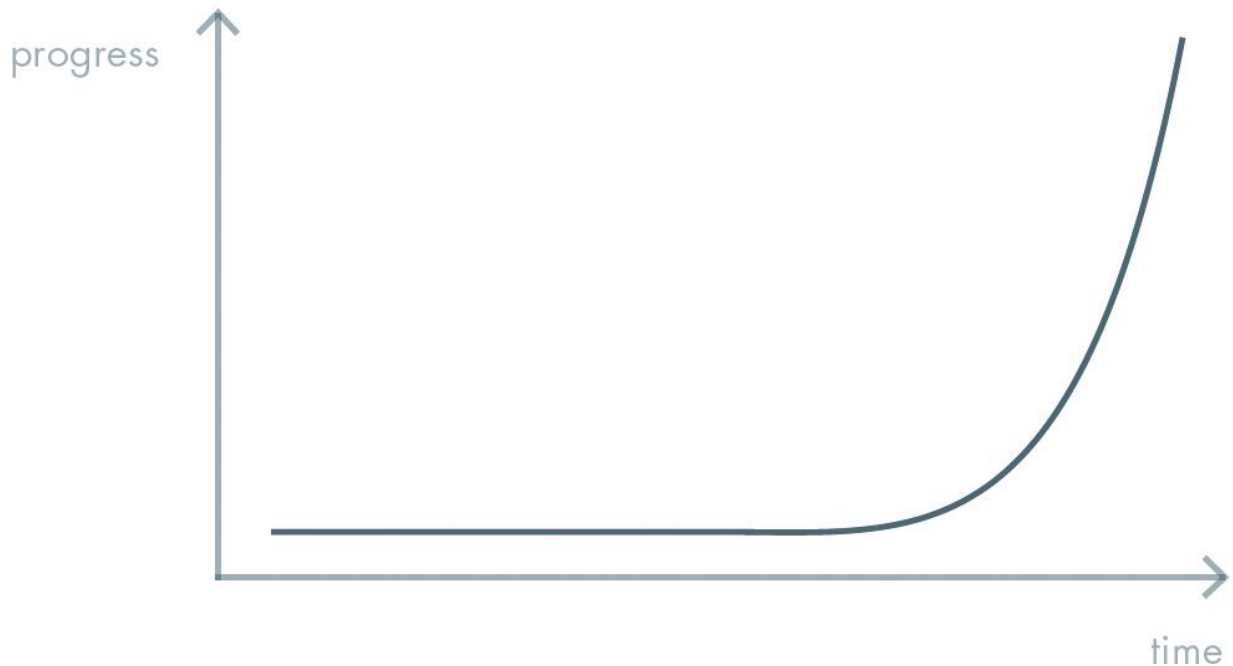
با توجه به جغرافیای به هم پیوسته دنیای معاصر و قدرت تخریبی بی سابقه تسلیحات مدرن، سخت است که به این فکر نکنیم که اگر یک فاجعه بزرگ در اجتماع رخ دهد، چه اتفاقاتی می افتد. این فاجعه محتمل، وحشت و ترس ما را بیشتر می کند و ما را به سناریوی سوم می رساند: سقوطی چنان ویرانگر که ما در آن دوام نخواهیم آورد.

EXTINCTION



تصور آخرین مورد از چهار آینده محتمل بسیار سخت است: حرکتی شتابناک به سوی آینده‌ای بسیار بهتر. نتیجه چنین پیشرفت عظیمی می‌تواند چند شکل متفاوت داشته باشد اما همه آن‌ها آن قدر با زمان حال متفاوتند که توصیف آن‌ها بسیار چالش برانگیز است.

TAKEOFF



آینده کدام یک از این چهار حالت است؟

فروپاشی متناوب نامحتمل است: دانشی که تمدن بشری بر روی آن بنا شده است، آن قدر گسترده است که نابودی کامل بشر بسیار محتمل تر از یک دوره طولانی تاریکی و بعد دوباره احیا و برخاستن انسان باشد. اگر انقراض کامل هم رخ بدهد که دیگر هیچ آینده‌ای برای بشر وجود ندارد که بخواهیم درباره آن بحث کنیم.

اگر آینده را زمانی تعریف کنیم که به طور کامل با زمان حال فرق دارد، اصولاً خیلی از مردم در انتظار آینده نیستند. در عوض آن‌ها منتظر جهانی سازی بیشتر، همگرایی و شباهت هستند. در این سناریو، کشورهای فقیرتر به کشورهای ثروتمند می‌رسند و دنیا به عنوان یک کل به یک اقتصاد مسطح می‌رسد. اما اگر دنیای مسطح و جهانی سازی شده محتمل باشد، آیا می‌تواند دوام بیاورد؟ در بهترین حالت، رقابت اقتصادی بین افراد و شرکت‌ها در کل سیاره از هر زمانی بیشتر می‌شود.

با این حال اگر رقابت را در کنار منابع مصرفی کمیاب بگذاریم، سخت بتوان تصور کرد که یک جهان مسطح چطور می‌تواند تا ابد دوام بیاورد. بدون فناوری جدید که بتواند فشار رقابت را از بین ببرد،

فوران رکود و ایستایی احتمالاً منجر به نزاع و درگیری خواهد شد و در اثر چنین نزاع بزرگ جانی، رکود و ایستایی منتج به انقراض خواهد شد.

فقط سناریوی چهارم باقی می ماند که ما فناوری های جدیدی بسازیم که آینده را بسیار بهتر می کنند. دراماتیک ترین نسخه این پیامد «تکینی» است، نامی که به نتایج متصور از فناوری های قدرت مند و جدیدی که از محدودیت فعلی درک و فهم ما فراتر می رود، داده شده است. «ری کورزویل» مشهورترین متخصص «تکینی» با «قانون مور» شروع می کند و رشد نمایی را در موضوعات روز چند شاخه مختلف دنبال می کند و با اطمینان «هوش مصنوعی فوق انسانی» که در آینده به دست خواهد آمد را به ما نشان می دهد. بر اساس نظریه «کورزویل»: «تکینی نزدیک است» و ناگزیر رخ خواهد داد و ما فقط باید خودمان را برای آن آماده کنیم تا بتوانیم آن را بپذیریم.

اما مهم نیست که چه تعداد از موضوعات را ما می توانیم دنبال کنیم، آینده خود به خود رخ نمی دهد. این که تکینی چه شکلی خواهد بود اهمیت کمتری از دو انتخاب درنده پیش روی ما در حال حاضر دارد: هیچ چیز یا بعضی چیزها. کاملاً بستگی به ما دارد. نمی توانیم این موضوع که آینده بهتر خواهد بود را مسلم و حتمی فرض کنیم و همه این ها یعنی این که ما باید برای ساختن آن از همین امروز کار کنیم.

این که ما قدر این فرصت های منحصر به فردی را که داریم بدانیم و در طول حیات خودمان چیزهای جدیدی را بسازیم بسیار مهم تر از این است که آیا تکینی در مقیاسی کیهانی و در تمام کیهان رخ خواهد داد یا نه.

کار ما امروز این است که به دنبال راه های منحصر به فرد برای آفریدن چیزهای جدیدی باشیم که آینده را نه فقط متفاوت، بلکه بهتر می کنند، یعنی از صفر به یک برویم. گام نخست و مهم ترین گام استقلال اندیشه است. فقط با نگاه دوباره به دنیایمان، نگاهی همان قدر تازه و شگفت انگیز که نیاکان ابتدایی ما اولین بار آن را دیدند، می توانیم هم آن را از نو بسازیم و هم آن را برای آیندگان نگه داریم.

