



کتاب کار استارت‌آپ

نویسنده: سم آلتمن، مدیرعامل OpenAI

مترجم: ChatGPT

Startup playbook

Next Mind

Written by
Sam Altman

نکست مایند

مرجع ابزارهای هوش مصنوعی

فهرست

الف	سم آلتمن و کتاب کار استارتاپ
ب	چرا و چگونه؟
پ	درباره نکست ماینند
۱	آغاز
۴	ایده
۸	یک تیم عالی
۱۱	یک محصول عالی
۱۳	اجرای عالی
۱۵	رشد
۱۸	تمرکز و سرسختی
۲۰	مشاغل مدیر ارشد اجرایی
۲۳	استخدام و مدیریت
۲۵	رقبا
۲۶	پول درآوردن
۲۷	جذب سرمایه
۲۹	اندیشه پایانی

سم آلتمن و کتاب کار استارتاپ

سم آلتمن این روزها کانون توجهات است. به عنوان مدیر عامل و همبنیان گذار OpenAI، شاید یکی از قدرتمندترین افراد حال حاضر دنیای فناوری و یا شاید جهان باشد. سم آلتمن متولد آوریل ۱۹۸۵ میلادی در شیکاگو است. او از همان کودکی به فناوری علاقه بسیاری داشت. همین موضوع او را به دانشگاه استنفورد کشاند.

دوران دانشجویی در دانشگاه استنفورد دوامی نیاورد و سم پس از دو سال از دانشگاه انصراف داد. نتیجه این انصراف، همبنیان‌گذاری شبکه اجتماعی Loopt بود که در سال ۲۰۰۵ توسط شتابدهنده Y Combinator پذیرفته شده بود. اما موفقیت لوپت چندان دوامی نیاورد.

لوپت بهانه‌ای برای سفر سم آلتمن به سیلیکون ولی و حضور در Y Combinator شد. او به سرعت پله‌های ترقی را طی کرد و در سال ۲۰۱۴، به صندلی ریاست رسید. او نقش مهمی در رشد شرکت‌هایی نظیر ایر بی‌ان‌بی داشت.

سم آلتمن در سال ۲۰۱۵ به همراه مشاهیر سیلیکون ولی نظیر ایلان ماسک، OpenAI را پایه‌گذاری کرد و نقش مهمی در توسعه مدل‌های مختلف GPT داشت و سرانجام در سال ۲۰۱۹ مدیرعامل این شرکت شد. شرکتی که پس از سال ۲۰۲۲، وقتی از چت جی‌پی‌تی رونمایی کرد، به یکی از شناخته شده‌ترین شرکت‌های جهان تبدیل شد. شرکتی که بعضی‌ها از توانمندی‌ها و قدرت‌هایش می‌ترسند.

اما هنگامی که سم در مجموعه Y Combinator بود و تقریباً در نزدیکی سی سالگی‌اش بود، کتابچه‌ای با عنوان Startup Playbook را منتشر کرد. کتابچه‌ای کوتاه که تفکرات این اعجوبه دنیای فناوری و هوش مصنوعی و البته کسب و کار را به خوبی به معرض نمایش می‌گذارد.

این کتابچه از چندین نظر بسیار مهم است. نخست توسط کسی نوشته شده است که در قلب سیلیکون ولی و در تقریباً مهمترین شتابدهنده جهان بوده است. دوم، او همین مسیر را رفته است. در واقع این کتاب توسط یک نویسنده نوشته نشده است، در مورد کسی نوشته شده است که خودش توانست قله موفقیت را فتح کند. کسی که هنوز به ۴۰ سالگی هم نرسیده است.

چرا و چگونه؟

این اتفاق اصلا قرار نبود رخ دهد. اول این که این کتابچه سال‌ها پیش به زبان فارسی ترجمه و منتشر شده است. دوم این که من اصلا مترجم نیستم و نمی‌توانم پا در کفش مترجمان بکنم. اما وقتی کتاب را خواندم، فکری ذهنم را قلقلک داد:

اگر چت جی‌پی‌تی مخلوق سم‌آلتمن است، چرا خودش حرف‌های خالقش را ترجمه نکند؟ همین شد که در نیمه شب در کمتر از شاید یک ساعت تمام متن را پاراگراف پاراگراف از سایت شخصی سم‌آلتمن برداشتم و از چت جی‌پی‌تی خواستم آن را ترجمه کند. ترجمه خیلی سریع رخ داد. از چت بات ساده‌ای که درست کرده بودیم (نکست چت)، مدل O1-preview را انتخاب کردم و خیلی ساده توضیح دادم که می‌خواهم این کتابچه را ترجمه کنی و بعد چند پاراگراف چند پاراگراف متن را به او دادم و در نهایت کار تمام شد.

ترجمه ایراداتی دارد که می‌توانستم در لحظه اصلاح کنم، اما به دو دلیل نمی‌خواستم این کار را انجام بدهم، نخست این که می‌خواستم امانت دار چت جی‌پی‌تی باشم، و دوم نمی‌خواستم این فایل که به صورت رایگان قرار است منتشر شود به عنوان یک کتابچه یا یک ترجمه منتشر شود. زیرا مترجمین پیش از من زحمت ترجمه را کشیده‌اند. پس من نام این فایل را ترجمه کتاب نمی‌گذارم، شاید بهتر است به این فایل بگوییم «آزمایش چت جی‌پی‌تی برای ترجمه کتاب خالقش». امیدوارم چت جی‌پی‌تی توانسته باشد متن خوبی را ارائه کرده باشد.

فردای آن شب هم که بیدار شدم، در حدود دو ساعتی وقت برد تا ظاهر بهتری با سایت کانوا به این کتابچه بدهم، چند عکس با هوش مصنوعی Flux درست کنم و ... در نهایت فایلی که حالا در دستان شماست، حاصل چند ساعت سروکله زدن با ابزارهایی است که عمیقا از کار کردن با آنها لذت می‌برم. بیشتر لذت خواهم برد اگر روزی متوجه شوم که این فایل برای شخصی مفید بوده است.

جاویدی

گرداننده وبسایت نکست مایند

۲۰ مهر ۱۴۰۳

درباره نکست مایند

نکست مایند یک وبسایت ساده با هدف ارتباط بیشتر با دنیای هوش مصنوعی است. تمرکز وبسایت نکست مایند در ابتدا بر معرفی و بررسی ابزارهای هوش مصنوعی و آموزش استفاده از آنها و سپس بر تولید محتوا و انتشار مقالات و اخبار در زمینه هوش مصنوعی است. این کتابچه نیز تنها یک تلاش برای درک بهتری از باورها و روش‌هایی است که سم آلمن، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت اوپن‌ای‌آی، خالق چت بات دوست داشتنی چت جی‌پی‌تی است.

[رفتن به وبسایت نکست مایند](#)



آغاز

ما زمان زیادی را صرف مشاوره به استارت‌آپ‌ها می‌کنیم. اگرچه مشاوره‌ی فردی همیشه حیاتی خواهد بود، ما فکر کردیم که اگر بتوانیم عمومی‌ترین بخش‌های این مشاوره‌ها را به نوعی راهنما تقطیر کنیم که بتوانیم به شرکت‌های YC و برنامه‌ی فلوشیپ YC ارائه دهیم، ممکن است به ما در گسترش Y Combinator کمک کند.

سپس فکر کردیم که باید آن را به همه ارائه کنیم.

این نوشته برای افرادی است که در دنیای استارت‌آپ‌ها تازه‌وارد هستند. بیشتر این مطالب برای کسانی که نوشته‌های زیادی از همکاران YC خوانده‌اند، جدید نخواهد بود، هدف این است که همه را در یک مکان گردآوری کنیم.

ممکن است بعداً بخش دومی درباره‌ی چگونگی اسکیل یک استارت‌آپ ارائه شود، این بخش بیشتر درباره‌ی چگونگی شروع یک استارت‌آپ است.

هدف شما به عنوان یک استارت‌آپ این است که چیزی بسازید که کاربران عاشقش باشند. اگر این کار را انجام دهید، سپس باید بفهمید چگونه می‌توانید کاربران بیشتری را جذب کنید. اما این بخش اول حیاتی است، به شرکت‌های واقعاً موفق امروزی فکر کنید. همه‌ی آن‌ها با محصولی شروع کردند که کاربران اولیه‌شان آن قدر آن را دوست داشتند که به دیگران هم درباره‌اش می‌گفتند. اگر نتوانید این کار را انجام دهید، شکست خواهید خورد. اگر خودتان را فریب دهید و فکر کنید کاربران‌تان محصول شما را دوست دارند درحالی‌که این طور نیست، باز هم شکست خواهید خورد.

قبرستان استارت‌آپ‌ها پر از افرادی است که فکر می‌کردند می‌توانند از این مرحله صرف‌نظر کنند.

خیلی بهتر است که ابتدا محصولی بسازید که تعداد کمی از کاربران عاشقش باشند تا محصولی که تعداد زیادی از کاربران فقط از آن خوششان بیاید. حتی اگر میزان کلی احساس مثبت یکسان باشد، جذب کاربران بیشتر بسیار آسان‌تر از تبدیل «دوست داشتن» به «عاشق شدن» است.

هشدار درباره‌ی انتخاب شروع یک استارت‌آپ: این کار سخت است! یکی از پایدارترین بازخوردهایی که از بنیان‌گذاران YC می‌گیریم این است که این کار سخت‌تر از آن چیزی است که می‌توانستند تصور کنند، زیرا چارچوبی برای نوع کار و شدت کاری که یک استارت‌آپ نیاز دارد، نداشتند. پیوستن به یک استارت‌آپ در مراحل اولیه که در مسیر رشد سریع قرار دارد، معمولاً یک معامله‌ی مالی بسیار بهتر است.

از سوی دیگر، شروع یک استارت‌آپ در واقع برای حرفه‌ی شما خیلی پرخطر نیست—اگر در فناوری واقعاً مهارت دارید، در صورت شکست هم فرصت‌های شغلی وجود خواهد داشت. بیشتر مردم در ارزیابی ریسک بسیار بد هستند. من شخصاً فکر می‌کنم گزینه‌ی پرخطرتر این است که ایده یا پروژه‌ای داشته باشید که واقعاً به آن علاقه‌مندید اما به جای آن در شغلی امن، آسان و غیررضایت‌بخش کار کنید.

برای داشتن یک استارت‌آپ موفق، شما نیاز دارید به: یک ایده‌ی عالی (شامل یک بازار عالی)، یک تیم عالی، یک محصول عالی و اجرای عالی.



بخش اول

ایده

یکی از نخستین چیزهایی که ما از شرکت‌های YC می‌پرسیم این است که چه چیزی می‌سازند و چرا.

ما در اینجا به دنبال پاسخ‌های روشن و مختصر هستیم. این هم برای ارزیابی شما به‌عنوان یک بنیان‌گذار و هم برای ارزیابی خود ایده است. توانایی تفکر و ارتباط شفاف به‌عنوان یک بنیان‌گذار مهم است، شما برای جذب نیرو، جمع‌آوری سرمایه، فروش و غیره به آن نیاز خواهید داشت. ایده‌ها به‌طور کلی باید برای انتشار روشن باشند، و ایده‌های پیچیده تقریباً همیشه نشانه‌ای از تفکر مبهم یا مشکلی ساختگی هستند. اگر ایده حداقل برخی افراد را در اولین بار که آن را می‌شنوند واقعاً هیجان‌زده نکند، این بد است.

چیز دیگری که ما می‌پرسیم این است که چه کسی به شدت به محصول نیاز دارد.

در بهترین حالت، خود شما کاربر هدف هستید. در حالت دوم بهترین، شما کاربر هدف را به‌طور فوق‌العاده‌ای خوب درک می‌کنید.

اگر یک شرکت از قبل کاربرانی دارد، ما می‌پرسیم چند نفر هستند و سرعت رشد آن‌ها چقدر است. ما سعی می‌کنیم بفهمیم چرا این تعداد سریع‌تر رشد نمی‌کند، و به‌ویژه سعی می‌کنیم بفهمیم آیا کاربران واقعاً محصول را دوست دارند یا نه. معمولاً این به این معناست که آن‌ها بدون نیاز به تشویق از سوی شرکت، به دوستان خود می‌گویند از محصول استفاده کنند. ما همچنین می‌پرسیم آیا شرکت در حال تولید درآمد است یا نه، و اگر نه، چرا.

اگر شرکت هنوز کاربر ندارد، ما سعی می‌کنیم حداقل چیزی را که باید ابتدا ساخته شود تا فرضیه را تست کنیم، مشخص کنیم، یعنی اگر از تجربه‌ی کامل به عقب کار کنیم، سعی می‌کنیم بفهمیم با چه هسته‌ای باید شروع کنیم.

راه تست یک ایده این است که یا آن را راه‌اندازی کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد یا سعی کنید آن را بفروشید (مثلاً قبل از اینکه یک خط کد بنویسید، سعی کنید یک نامه‌ی قصد دریافت کنید). روش اول برای ایده‌های مصرف‌کننده بهتر عمل می‌کند (کاربران ممکن است به شما بگویند که از آن استفاده خواهند کرد، اما در عمل ممکن است در میان شلوغی‌ها نادیده گرفته شود) و روش دوم برای ایده‌های سازمانی بهتر عمل می‌کند (اگر یک شرکت به شما بگوید که چیزی را می‌خرد، پس بروید و آن را بسازید). به طور خاص، اگر شما یک شرکت سازمانی هستید، یکی از نخستین سؤالاتی که از شما می‌پرسیم این است که آیا از مشتری نامه‌ی قصدی دارید که بگوید آنچه را که می‌سازید می‌خرد یا نه. برای بیشتر شرکت‌های بیوتکنولوژی و فناوری پیشرفته، راه تست یک ایده این است که ابتدا با مشتریان بالقوه صحبت کنید و سپس کوچک‌ترین زیرمجموعه‌ی فناوری که می‌توانید ابتدا بسازید را مشخص کنید.



مهم است که به ایده‌ی خود اجازه دهید با دریافت بازخورد از کاربران تکامل یابد. و بسیار حیاتی است که کاربران خود را به خوبی درک کنید— شما به این نیاز دارید تا یک ایده را ارزیابی کنید، یک محصول عالی بسازید و یک شرکت بزرگ ایجاد کنید.

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، استارت‌آپ‌ها واقعاً سخت هستند. آن‌ها زمان بسیار طولانی و تلاش مداوم و شدید نیاز دارند. بنیان‌گذاران و کارکنان باید احساس مأموریت مشترکی داشته باشند تا بتوانند ادامه دهند. بنابراین ما می‌پرسیم چرا بنیان‌گذاران می‌خواهند این شرکت خاص را راه‌اندازی کنند.

ما همچنین می‌پرسیم چگونه شرکت روزی به یک انحصار تبدیل خواهد شد. اصطلاحات مختلفی برای این وجود دارد، اما ما از اصطلاح پیتربیل استفاده می‌کنیم. بدیهی است که ما نمی‌خواهیم شرکت شما در برابر رقبا به صورت غیراخلاقی رفتار کند. در عوض، ما به دنبال کسب‌وکارهایی هستیم که با گسترش قدرتمندتر می‌شوند و کپی کردن آن‌ها دشوار است.

در نهایت، ما درباره‌ی بازار می‌پرسیم. ما می‌پرسیم که امروز چقدر بزرگ است، با چه سرعتی رشد می‌کند و چرا در ده سال آینده بزرگ خواهد شد. ما سعی می‌کنیم بفهمیم چرا بازار به سرعت رشد خواهد کرد و چرا بازار خوبی است که یک استارت‌آپ به سراغ آن برود. ما زمانی را دوست داریم که تغییرات عمده فناوری تازه آغاز شده‌اند و بیشتر مردم هنوز آن را درک نکرده‌اند— شرکت‌های بزرگ در پرداختن به آن‌ها ضعیف عمل می‌کنند. و به‌طور کمی متناقض، بهترین پاسخ این است که به دنبال بخش بزرگی از یک بازار کوچک بروید.

چند فکر دیگر درباره‌ی ایده‌ها:

ما به شدت چیزی جدید را به چیزی مشتق‌شده ترجیح می‌دهیم. بیشتر شرکت‌های واقعاً بزرگ با چیزی بنیادیناً جدید شروع می‌کنند (یکی از تعریف‌های قابل قبول برای جدید این است که ۱۰ برابر بهتر باشد). اگر ده شرکت دیگر در همان زمان با همان برنامه شروع کنند و ایده‌ی آن‌ها بسیار شبیه چیزی باشد که اکنون وجود دارد، ما نسبت به آن تردید داریم.

یک دلیل مهم و غیرمنتظره برای این موضوع این است که انجام کاری جدید و سخت آسان‌تر از انجام کاری مشتق‌شده و آسان است. اگر مورد اول باشد، مردم می‌خواهند به شما کمک کنند و به شما پیوندند؛ اگر مورد دوم باشد، این اتفاق نخواهد افتاد.

بهترین ایده‌ها در ظاهر بد به نظر می‌رسند اما در واقع خوب هستند. بنابراین نیازی نیست درباره‌ی ایده‌ی خود بیش از حد مخفی‌کاری کنید— اگر واقعاً ایده‌ی خوبی باشد، احتمالاً به نظر نمی‌رسد که ارزش دزدیدن داشته باشد. حتی اگر به نظر برسد که ارزش دزدیدن دارد، حداقل هزار برابر بیشتر افرادی وجود دارند که ایده‌های خوبی دارند تا افرادی که مایل به انجام نوع کاری هستند که برای تبدیل یک ایده‌ی عالی به یک شرکت بزرگ لازم است. و اگر به مردم بگویید که چه می‌کنید، ممکن است به شما کمک کنند.

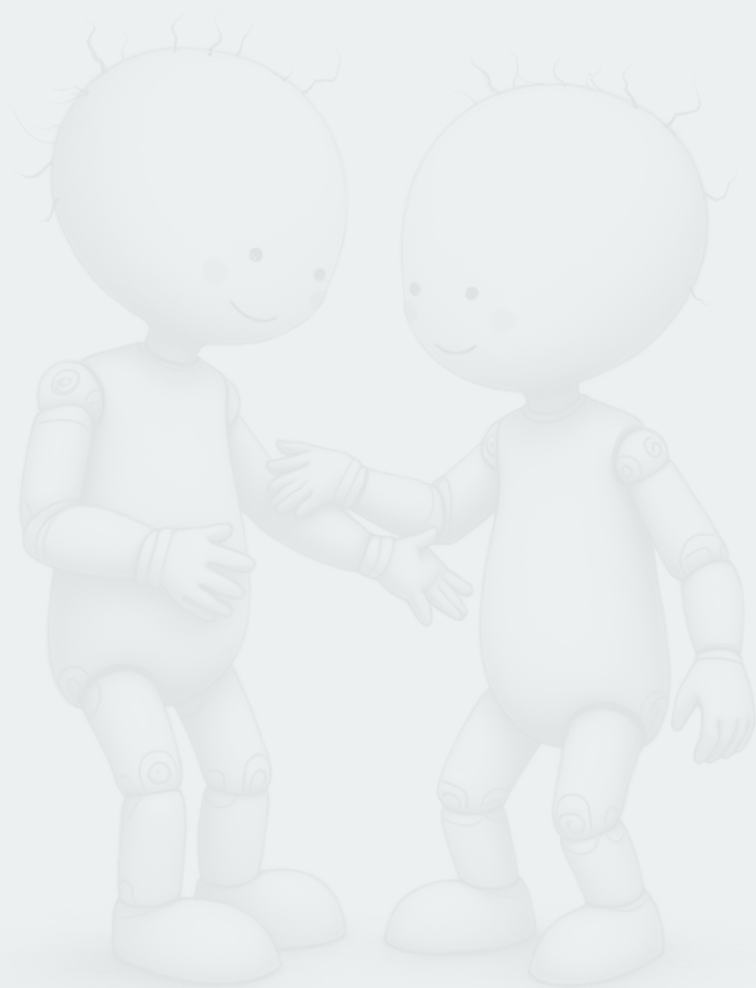
در مورد گفتن ایده‌تان به دیگران— در حالی که مهم است که ایده‌ی شما برخی افراد را در اولین بار شنیدن واقعاً هیجان‌زده کند، تقریباً همه به شما خواهند گفت که ایده‌تان بد است. شاید آن‌ها درست می‌گویند. شاید آن‌ها در ارزیابی استراتاپ‌ها مهارت ندارند، یا شاید فقط حسود هستند. دلیلش هرچه باشد، این اتفاق زیاد خواهد افتاد، به شما آسیب خواهد زد، و حتی اگر فکر کنید تحت تأثیر آن قرار نخواهید گرفت، باز هم خواهید شد. هرچه زودتر بتوانید خودباوری‌تان را تقویت کنید و زیاد تحت تأثیر منفی‌بافان قرار نگیرید، وضعیت بهتری خواهید داشت. مهم نیست چقدر موفق باشید، منفی‌بافان هرگز از بین نخواهند رفت. اگر ایده‌ای ندارید اما می‌خواهید یک استراتاپ راه‌اندازی کنید، چه؟ شاید نباید این کار را بکنید. خیلی بهتر است اگر ایده ابتدا بیاید و استراتاپ راهی باشد برای آوردن آن ایده به جهان.

ما یک بار آزمایشی انجام دادیم که در آن به چند تیم مؤسس امیدوارکننده بدون ایده سرمایه دادیم، به این امید که پس از تأمین مالی ما به یک ایده‌ی امیدوارکننده برسند.

همه‌ی آن‌ها شکست خوردند. فکر می‌کنم بخشی از مشکل این است که بنیان‌گذاران خوب تمایل دارند ایده‌های خوب زیادی داشته باشند (معمولاً بیش از حد). اما مشکل بزرگ‌تر این است که وقتی یک استراتاپ دارید، باید برای رسیدن به یک ایده عجله کنید، و چون قبلاً یک شرکت رسمی است، ایده نمی‌تواند بیش از حد دیوانه‌وار باشد. در نهایت به ایده‌هایی می‌رسید که قابل قبول به نظر می‌رسند اما مشتق‌شده هستند. این خطر تغییر مسیرها (pivots) است.

بنابراین بهتر است تلاش نکنید خود را بیش از حد مجبور کنید تا ایده‌های استراتاپی پیدا کنید. در عوض، درباره‌ی چیزهای بسیار مختلف بیاموزید. تمرین کنید که مشکلات، چیزهای ناکارآمد و تغییرات عمده‌ی فناوری را تشخیص دهید. روی پروژه‌هایی کار کنید که برایتان جالب هستند. به طور ویژه تلاش کنید با افراد باهوش و جالب معاشرت کنید. در یک مقطع، ایده‌ها پدیدار خواهند شد.





بخش دوم

یک تیم عالی

تیم‌های متوسط شرکت‌های بزرگ نمی‌سازند. یکی از چیزهایی که ما بیشترین توجه را به آن داریم، قدرت بنیان‌گذاران است. وقتی که من در گذشته در سرمایه‌گذاری‌های مرحله‌ی بعدی فعالیت می‌کردم، به همان اندازه به قدرت کارمندانی که بنیان‌گذاران استخدام کرده بودند نیز دقیق نگاه می‌کردم.

چه چیزی یک بنیان‌گذار بزرگ را می‌سازد؟ مهم‌ترین ویژگی‌ها شامل توقف‌ناپذیری، عزم و اراده، قدرتمندی و کاردانی هستند. هوش و اشتیاق نیز رتبه‌ی بسیار بالایی دارند. همه‌ی این‌ها بسیار مهم‌تر از تجربه و قطعاً «تخصص در زبان X و فریم‌ورک Y» هستند.

ما متوجه شده‌ایم که موفق‌ترین بنیان‌گذاران از آن دسته افرادی هستند که کار کردن با آن‌ها کم‌استرس است، زیرا احساس می‌کنید «او کار را انجام خواهد داد، مهم نیست چه باشد.» گاهی اوقات می‌توانید با نیروی صرف اراده به موفقیت برسید.

بنیان‌گذاران خوب تعدادی ویژگی‌های به‌ظاهر متناقض دارند. یک مثال مهم، سختی و انعطاف‌پذیری است. شما می‌خواهید باورهای قوی درباره‌ی هسته‌ی شرکت و مأموریت آن داشته باشید، اما همچنان در مورد تقریباً همه‌ی چیزهای دیگر بسیار انعطاف‌پذیر باشید و مایل به یادگیری چیزهای جدید.

بهترین بنیان‌گذاران به‌طور غیرمعمول پاسخگو هستند. این نشانه‌ای از قاطعیت، تمرکز، شدت و توانایی انجام امور است.

بنیان‌گذارانی که صحبت کردن با آن‌ها دشوار است، تقریباً همیشه بد هستند. ارتباط یک مهارت بسیار مهم برای بنیان‌گذاران است—در واقع، من فکر می‌کنم این مهم‌ترین مهارت بنیان‌گذاران است که به‌ندرت درباره‌ی آن صحبت می‌شود.

استارت‌آپ‌های فناوری حداقل به یک بنیان‌گذار نیاز دارند که بتواند محصول یا سرویس شرکت را بسازد، و حداقل یک بنیان‌گذار که در فروش و صحبت با کاربران خوب باشد (یا بتواند خوب شود). این می‌تواند همان شخص باشد.

هنگامی که یک هم‌بنیان‌گذار را انتخاب می‌کنید، این معیارها را در نظر بگیرید—این یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که خواهید گرفت، و اغلب به‌طور نسبتاً تصادفی انجام می‌شود. شما کسی را می‌خواهید که به‌خوبی می‌شناسید، نه کسی که به‌تازگی در یک رویداد هم‌بنیان‌گذاری با او آشنا شده‌اید. شما می‌توانید هر کسی را که ممکن است با او کار کنید، با داشتن داده‌های بیشتر بهتر ارزیابی کنید، و واقعاً نمی‌خواهید در این مورد اشتباه کنید. همچنین، در مقطعی، ارزش مورد انتظار استارت‌آپ احتمالاً به زیر محور X خواهد افتاد. اگر با هم‌بنیان‌گذاران خود رابطه‌ای پیشین داشته باشید، هیچ‌یک از شما نمی‌خواهد دیگری را ناامید کند و به راه خود ادامه خواهید داد. جدایی هم‌بنیان‌گذاران یکی از مهم‌ترین دلایل مرگ استارت‌آپ‌های نوپا است، و ما می‌بینیم که این اتفاق بسیار، بسیار مکرر در مواردی رخ می‌دهد که بنیان‌گذاران برای هدف مشخص راه‌اندازی شرکت با هم آشنا شده‌اند.

بهترین حالت، با اختلاف زیاد، داشتن یک هم‌بنیان‌گذار خوب است. حالت بعدی بهتر این است که یک بنیان‌گذار solo باشید. بدترین حالت، با اختلاف زیاد، داشتن یک هم‌بنیان‌گذار بد است. اگر اوضاع به‌خوبی پیش نمی‌رود، باید سریعاً از هم جدا شوید.

یادداشتی سریع درباره‌ی سهام: گفتگو درباره‌ی تقسیم سهام با گذشت زمان آسان‌تر نمی‌شود—بهتر است آن را از همان ابتدا تعیین کنید. تقریباً برابر بودن بهترین حالت است، هرچند شاید در مورد دو بنیان‌گذار، بهتر باشد یک نفر یک سهم اضافی داشته باشد تا از بن‌بست در صورت اختلاف نظر بین هم‌بنیان‌گذاران جلوگیری شود.



بخش سوم

یک محصول عالی

اینجاست راز موفقیت: داشتن یک محصول عالی. این تنها چیزی است که همه شرکت‌های بزرگ مشترک دارند.

اگر محصولی نسازید که کاربران آن را دوست داشته باشند، در نهایت شکست خواهید خورد. با این حال، بنیان‌گذاران همیشه به دنبال حقایق دیگر هستند. استارت‌آپ‌ها نقطه‌ای در زندگی شما هستند که در آن ترفندها دیگر کار نمی‌کنند.

یک محصول عالی تنها راه برای رشد بلندمدت است. در نهایت، شرکت شما آنقدر بزرگ خواهد شد که تمام ترفندهای رشد از کار می‌افتند و شما باید از طریق تمایل مردم به استفاده از محصولتان رشد کنید. این مهم‌ترین چیزی است که باید درباره شرکت‌های فوق‌العاده موفق درک کنید. راه دیگری وجود ندارد. به همه شرکت‌های فناوری واقعاً موفق فکر کنید—همه آن‌ها این کار را می‌کنند.

شما می‌خواهید یک «موتور بهبود محصول» در شرکت خود بسازید. باید با کاربران خود صحبت کنید و آن‌ها را در حال استفاده از محصولتان مشاهده کنید، بخش‌هایی را که زیر استاندارد هستند شناسایی کنید و سپس محصول خود را بهتر کنید. سپس دوباره این کار را انجام دهید. این چرخه باید اولویت شماره یک شرکت باشد و همه چیزهای دیگر را هدایت کند. اگر هر هفته محصول خود را ۵٪ بهبود دهید، واقعاً ترکیب خواهد شد.

هرچه نرخ تکرار این چرخه سریع‌تر باشد، معمولاً شرکت بهتر می‌شود. در طول YC، ما به بنیان‌گذاران می‌گوییم که باید محصول بسازند و با کاربران صحبت کنند، و به جز خوردن، خوابیدن، ورزش و گذراندن وقت با عزیزانشان کار دیگری نکنند.

برای انجام صحیح این چرخه، باید به کاربران خود بسیار نزدیک شوید. به معنای واقعی کلمه آن‌ها را در حال استفاده از محصولتان مشاهده کنید. اگر می‌توانید، در دفترشان بنشینید. به هر دوی آنچه به شما می‌گویند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند ارزش دهید. شما نباید تا جایی که ممکن است کسی را بین بنیان‌گذاران و کاربران قرار دهید—این به این معناست که بنیان‌گذاران باید فروش، پشتیبانی مشتری و غیره را خودشان انجام دهند.

تا حد امکان کاربران خود را به خوبی درک کنید. واقعاً بفهمید که چه چیزی نیاز دارند، کجا می‌توانید آن‌ها را پیدا کنید و چه چیزی آن‌ها را تحریک می‌کند.

عبارت «کارهایی را انجام دهید که مقیاس‌پذیر نیستند» به‌درستی به یک شعار برای استارت‌آپ‌ها تبدیل شده است. معمولاً باید کاربران اولیه را یک‌به‌یک جذب کنید (بن سیلبرمن به غریبه‌ها در کافه‌های پالو آلتو نزدیک می‌شد و از آن‌ها می‌خواست پینترست را امتحان کنند) و سپس چیزهایی را که آن‌ها می‌خواهند بسازید. بسیاری از بنیان‌گذاران از این بخش متنفرند و فقط می‌خواهند محصول خود را در رسانه‌ها اعلام کنند. اما این تقریباً هرگز کار نمی‌کند. کاربران را به‌صورت دستی جذب کنید و محصول را آن‌قدر خوب بسازید که کاربران جذب‌شده به دوستانشان بگویند.

همچنین باید کارها را به قسمت‌های بسیار کوچک تقسیم کنید و در حین پیش‌روی، تکرار و تطبیق دهید. سعی نکنید برای مدت طولانی برنامه‌ریزی کنید و قطعاً همه چیز را در یک انتشار عمومی بزرگ جمع‌آوری نکنید. می‌خواهید با چیزی بسیار ساده شروع کنید—تا حد امکان سطح تماس را کاهش دهید—و آن را زودتر از آنچه فکر می‌کنید راه‌اندازی کنید. در واقع، سادگی همیشه خوب است و باید همیشه محصول و شرکت خود را تا حد امکان ساده نگه دارید.

برخی از سؤالات رایجی که از استارت‌آپ‌های دارای مشکل می‌پرسیم: آیا کاربران بیش از یک بار از محصول شما استفاده می‌کنند؟ آیا کاربران شما دربارهٔ محصولاتان شور و اشتیاق دارند؟ آیا اگر شرکت شما از بین برود، کاربران واقعاً ناراحت خواهند شد؟ آیا کاربران شما بدون این‌که از آن‌ها بخواهید، شما را به دیگران توصیه می‌کنند؟ اگر یک شرکت B2B هستید، آیا حداقل ۱۰ مشتری پرداخت‌کننده دارید؟ اگر نه، پس اغلب این مشکل اساسی است، و ما به شرکت‌ها می‌گوییم محصول خود را بهتر کنند. من نسبت به بیشتر بهانه‌ها برای اینکه چرا یک شرکت رشد نمی‌کند، تردید دارم—اغلب دلیل واقعی این است که محصول به اندازه‌ی کافی خوب نیست.

وقتی استارت‌آپ‌ها مطمئن نیستند که گام بعدی با محصول‌شان چیست، یا اگر محصول‌شان به اندازه‌ی کافی خوب نیست، ما آن‌ها را می‌فرستیم تا با کاربران‌شان صحبت کنند. این در همه‌ی موارد کار نمی‌کند—قطعاً درست است که مردم از فورد اسب‌های سریع‌تر می‌خواستند—اما به‌طرز شگفت‌آوری اغلب کار می‌کند. در واقع، به‌طور کلی‌تر، وقتی در مورد هر چیزی در شرکت اختلاف نظر وجود دارد، با کاربران خود صحبت کنید.

بهترین بنیان‌گذاران به نظر می‌رسد که کمی بیش از حد به کیفیت محصول اهمیت می‌دهند، حتی برای جزئیاتی که به ظاهر ناچیز هستند. اما به نظر می‌رسد که این کار مؤثر است. به‌علاوه، «محصول» شامل تمام تعاملاتی است که یک کاربر با شرکت دارد. شما نیاز دارید پشتیبانی عالی، تعاملات فروش عالی و غیره ارائه دهید.

به یاد داشته باشید، اگر یک محصول عالی نساخته‌اید، هیچ چیز دیگری شما را نجات نخواهد داد.



بخش چهارم

اجرای خوب

اگرچه ساخت یک محصول عالی ضروری است، اما کار شما پس از آن تمام نمی‌شود. شما هنوز باید آن را به یک شرکت بزرگ تبدیل کنید، و باید این کار را خودتان انجام دهید—فانتزی استخدام یک «مدیر باتجربه» برای انجام تمام این کارها هم بسیار رایج است و هم یک قبرستان برای شرکت‌های شکست‌خورده. شما نمی‌توانید برای مدت طولانی این کار را به شخص دیگری واگذار کنید.

این بدهی به نظر می‌رسد، اما شما باید پول در بیاورید. اکنون زمان خوبی است که شروع به فکر کردن دربارهٔ چگونگی کارکرد آن کنید.

تنها تعریف شغل جهانی برای یک مدیرعامل این است که اطمینان حاصل کند شرکت پیروز می‌شود. شما می‌توانید این کار را به‌عنوان بنیان‌گذار انجام دهید، حتی اگر نقص‌های زیادی دارید که معمولاً شما را برای مدیرعاملی نامناسب می‌کند، تا زمانی که افرادی را استخدام کنید که مهارت‌های شما را تکمیل کنند و به آن‌ها اجازه دهید کارشان را انجام دهند. آن مدیرعامل باتجربه با مدرک MBA پرزرق‌وبرق ممکن است شکاف‌های مهارتی شما را نداشته باشد، اما او به اندازهٔ شما کاربران را درک نخواهد کرد، همان‌گونه که غرایز محصول را نخواهد داشت و به اندازهٔ شما اهمیت نخواهد داد.

رشد

رشد و مومنتوم کلیدهای اجرای عالی هستند. رشد (تا زمانی که از نوع «فروش دلار به قیمت ۹۰ سنت» نباشد) همه‌ی مشکلات را حل می‌کند، و نبود رشد با هیچ چیزی جز رشد قابل حل نیست. اگر در حال رشد هستید، احساس می‌کنید که در حال پیروز شدن هستید و مردم خوشحال‌اند. اگر در حال رشد هستید، همواره نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدی وجود دارد و مردم احساس می‌کنند که حرفه‌شان در حال پیشرفت است. اگر در حال رشد نیستید، احساس می‌کنید که در حال باخت هستید و مردم ناراضی‌اند و شما را ترک می‌کنند. اگر در حال رشد نیستید، مردم فقط بر سر مسئولیت‌ها و سرزنش‌ها با هم درگیر می‌شوند.

بنیان‌گذاران و کارمندانی که دچار فرسودگی می‌شوند، تقریباً همیشه در استارت‌آپ‌هایی بدون مومنتوم کار می‌کنند. میزان دلسردکنندگی آن را نمی‌توان اغراق کرد.

دستور اصلی اجرای عالی این است: «هرگز مومنتوم خود را از دست ندهید.» اما چگونه این کار را انجام می‌دهید؟

مهم‌ترین راه این است که آن را اولویت اصلی خود قرار دهید. شرکت کاری را انجام می‌دهد که مدیرعامل اندازه‌گیری می‌کند. داشتن یک متریک واحد که شرکت آن را بهینه می‌کند ارزشمند است، و ارزش دارد که برای یافتن متریک رشد مناسب زمان صرف کنید. اگر به رشد اهمیت می‌دهید و استاندارد اجرایی را تعیین کنید، بقیه‌ی شرکت بر آن تمرکز خواهند کرد. در اینجا چند مثال آورده شده است.

بنیان‌گذاران Airbnb نموداری آینده‌نگر از رشدی که می‌خواستند به آن برسند ترسیم کردند. آن را همه‌جا نصب کردند—روی یخچال، بالای میزهایشان، روی آینه‌ی حمام. اگر آن هفته به عدد مورد نظر می‌رسیدند، عالی بود. اگر نه، تنها چیزی بود که درباره‌اش صحبت می‌کردند.

مارک زاکبرگ یک بار گفت که یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های فیس‌بوک، تأسیس گروه رشد بود وقتی که رشد کند شده بود. این گروه یکی از معتبرترین گروه‌های شرکت بود (و شاید هنوز هم باشد)—همه می‌دانستند که چقدر مهم است.

فهرستی از آنچه مانع رشد می‌شود نگه دارید. به‌عنوان یک شرکت درباره‌ی اینکه چگونه می‌توانید سریع‌تر رشد کنید صحبت کنید. اگر بدانید محدودیت‌ها چیستند، به‌طور طبیعی فکر خواهید کرد که چگونه به آن‌ها رسیدگی کنید.

برای هر کاری که قصد انجامش را دارید، از خود بپرسید: «آیا این بهترین راه برای بهینه‌سازی رشد است؟» برای مثال، رفتن به یک کنفرانس معمولاً بهترین راه برای بهینه‌سازی رشد نیست، مگر اینکه انتظار داشته باشید در آنجا فروش زیادی داشته باشید.

شفافیت داخلی شدید در مورد متریک‌ها (و امور مالی) کار خوبی است. به دلایلی، بنیان‌گذاران همیشه از این موضوع واقعاً می‌ترسند. اما این برای نگه داشتن کل شرکت متمرکز بر رشد عالی است. به نظر می‌رسد یک رابطه‌ی مستقیم بین میزان تمرکز کارکنان یک شرکت بر متریک‌ها و عملکرد خوب آن‌ها وجود دارد. اگر متریک‌ها را پنهان کنید، برای مردم سخت است که بر آن‌ها تمرکز کنند.

در مورد متریک‌ها، خودتان را با متریک‌های بیهوده فریب ندهید. اشتباه رایج در اینجا این است که بر ثبت‌نام‌ها تمرکز کنید و حفظ کاربران را نادیده بگیرید. اما حفظ کاربران به اندازه‌ی جذب کاربران جدید برای رشد مهم است.

همچنین مهم است که یک ریتم داخلی برای حفظ مومنتوم ایجاد کنید. شما می‌خواهید یک «ضرب‌آهنگ» پیشرفت داشته باشید—ویژگی‌های جدید، مشتریان، استخدام‌ها، نقاط عطف درآمد، شراکت‌ها و غیره که می‌توانید به‌صورت داخلی و خارجی درباره‌ی آن‌ها صحبت کنید.

شما باید اهداف تهاجمی اما در حد قابل دستیابی تعیین کنید و هر ماه پیشرفت را بازبینی کنید. پیروزی‌ها را جشن بگیرید! همیشه در داخل درباره‌ی استراتژی صحبت کنید، به همه بگویید از مشتریان چه می‌شنوید و غیره. هرچه اطلاعات بیشتری را به‌صورت داخلی به اشتراک بگذارید—خوب و بد—وضعیت بهتری خواهید داشت.

موارد دیگری نیز وجود دارند که معمولاً قاتلان استارت‌آپ‌ها هستند و باید مراقب آن‌ها باشید. دعاوی حقوقی، درگیری بین بنیان‌گذاران، نگرانی‌های مقرراتی، تمام شدن سرمایه، فاجعه‌های منابع انسانی (متأسفانه ما نمونه‌های زیادی از شرکت‌هایی داشته‌ایم که توسط رسوایی‌های آزار جنسی و تقلب از بین رفته‌اند) و غیره. خطرناک بودن این‌ها در این است که می‌توانند آن‌قدر مخرب باشند و وقت زیادی بگیرند که می‌تواند شرکت شما را از بین ببرد.

به هر قیمتی که شده، اجازه ندهید پولتان تمام شود. این ممکن است بدیهی به نظر برسد، و ممکن است فکر کنید که اکنون پول زیادی در بانک دارید. اما شرکت‌ها از خرج کردن پول برای چیزهایی که شرکت را بهبود نمی‌بخشند، از دست دادن مایلستون‌ها و عدم جمع‌آوری پول بیشتر می‌میرند. بنابراین باهوش باشید و این کارها را نکنید.

مانند ساخت یک محصول و به دست آوردن رشد، شما باید این کارها را خودتان انجام دهید. اگر تصمیم بگیرید که بخش‌های مهم اداره‌ی شرکت خود را برون‌سپاری کنید، بعداً پشیمان خواهید شد. هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا نمیرید، حتی اگر به نظر برسد سپردن کنترل به شخص دیگری آسان‌تر است.

به نحوی، ترکیب ساخت یک محصول عالی، استخدام افراد عالی و حفظ مومنتوم چیزی است که در نهایت برای شرکت‌هایی که موفق می‌شوند کار می‌کند. اگرچه ممکن است ساده به نظر برسد، قطعاً آسان نیست—در غیر این صورت، شرکت‌های بسیار بیشتری موفق می‌شدند. به یاد داشته باشید—استارت‌آپ‌ها نیاز به کار سخت و پشتکار دارند.

تمام توصیه‌های این مقاله به موارد زیر خلاصه می‌شود: یک محصول عالی بسازید—یا حداقل محصولی که تعداد کمی از کاربران عاشق آن باشند—بفهمید چگونه رشد کنید و در این فرآیند تا حد امکان کم خرج کنید. خودتان را نکشید، اما کم‌کاری هم نکنید.

تله‌ی دیگری که وجود دارد این است که به دلیل اینکه رشد در اعداد مطلق بد است، حتی اگر به لحاظ درصدی خوب باشد، دلسرد شوید. انسان‌ها در داشتن شهود پیرامون رشد نمایی بسیار ضعیف هستند. این را به تیم خود یادآوری کنید و اینکه همه‌ی شرکت‌های بزرگ از اعداد کوچک شروع به رشد کرده‌اند.

برخی از بزرگ‌ترین تله‌ها چیزهایی هستند که بنیان‌گذاران معتقدند رشد را به همراه می‌آورند، اما در عمل تقریباً هرگز کار نمی‌کنند و مقدار زیادی از زمان را می‌بلعند. نمونه‌های رایج شامل معاملات با شرکت‌های دیگر و «راه‌اندازی بزرگ در رسانه‌ها» هستند. از این‌ها برحذر باشید و درک کنید که آن‌ها عملاً هرگز مؤثر نیستند. در عوض، رشد را به همان روشی که همه‌ی شرکت‌های بزرگ داشته‌اند به دست آورید—با ساختن محصولی که کاربران عاشق آن هستند، ابتدا به صورت دستی کاربران را جذب کنید و سپس استراتژی‌های رشد زیادی را (تبلیغات، برنامه‌های ارجاع، فروش و بازاریابی و غیره) آزمایش کنید و آنچه کار می‌کند را بیشتر انجام دهید. از مشتریان خود بپرسید کجا می‌توانید افراد بیشتری مانند آن‌ها پیدا کنید.

به یاد داشته باشید که فروش و بازاریابی کلمات بدی نیستند. اگرچه هیچ‌کدام شما را نجات نخواهند داد اگر یک محصول عالی نداشته باشید، اما هر دو می‌توانند به طور قابل توجهی به تسریع رشد کمک کنند. اگر شما یک شرکت سازمانی هستید، احتمالاً لازم است که شرکت شما در این موارد مهارت پیدا کند.

به‌ویژه از فروش نترسید. حداقل یک بنیان‌گذار باید در درخواست از مردم برای استفاده از محصولتان و پرداخت پول به شما مهارت پیدا کند.

الکس شولتز سخنانی‌ای درباره‌ی رشد برای محصولات مصرفی ارائه داده است که واقعاً ارزش دیدن دارد. برای محصولات B2B، من فکر می‌کنم پاسخ درست تقریباً همیشه پیگیری رشد درآمد ماهانه است و به خاطر داشته باشید که چرخه‌ی فروش طولانی‌تر به این معناست که چند ماه اول ممکن است ناخوشایند به نظر برسند (هرچند گاهی فروش به استارت‌آپ‌ها به‌عنوان مشتریان اولیه می‌تواند این مشکل را حل کند).

تمرکز و سرسختی

اگر بخواهم توصیه‌ام درباره نحوه عمل را به دو کلمه خلاصه کنم، «تمرکز» و «سرسختی» را انتخاب می‌کنم. این کلمات واقعاً برای بهترین بنیان‌گذارانی که می‌شناسم صدق می‌کنند.

آن‌ها بی‌وقفه بر محصول و رشد خود متمرکز هستند. آن‌ها سعی نمی‌کنند همه چیز را انجام دهند—در واقع، آن‌ها زیاد «نه» می‌گویند (این سخت است زیرا نوع افرادی که شرکت‌ها را راه‌اندازی می‌کنند، کسانی هستند که دوست دارند کارهای جدید انجام دهند).

به‌عنوان یک قاعده کلی، اجازه ندهید شرکت شما کار بعدی را شروع کند تا زمانی که در کار اول مسلط شوید. هیچ شرکت بزرگی که می‌شناسم به‌طور همزمان چندین کار را شروع نکرده است—آن‌ها با اعتقاد قوی به یک چیز شروع می‌کنند و آن را تا انتها دنبال می‌کنند. شما می‌توانید کارهای بسیار کمتری از آنچه فکر می‌کنید انجام دهید. یک علت بسیار رایج مرگ استارت‌آپ‌ها انجام دادن تعداد زیادی از کارهای نادرست است. اولویت‌بندی حیاتی و دشوار است. (تعیین اولویت‌های تاکتیکی خودتان به اندازه تعیین اولویت‌های شرکت مهم است. آنچه من یافته‌ام که برایم بهترین کارایی را دارد، فهرستی کاغذی برای هر روز با حدود ۳ وظیفه اصلی و حدود ۳۰ وظیفه فرعی، و یک فهرست سالانه از اهداف کلی است.)

در حالی که بنیان‌گذاران بزرگ پروژه‌های بزرگ زیادی انجام نمی‌دهند، هر کاری را که انجام می‌دهند با شدت بسیار انجام می‌دهند. آن‌ها کارها را بسیار سریع انجام می‌دهند. آن‌ها قاطع هستند، که این در اداره یک استارت‌آپ سخت است—شما نظرات متناقض زیادی دریافت خواهید کرد، هم به این دلیل که راه‌های متعددی برای انجام کارها وجود دارد و هم به این دلیل که مشاوره بد زیادی وجود دارد. بنیان‌گذاران بزرگ به همه مشاوره‌ها گوش می‌دهند و سپس به‌سرعت تصمیمات خود را می‌گیرند.

لطفاً توجه داشته باشید که این به معنای انجام همه چیز با شدت نیست—این غیرممکن است. شما باید کارهای درست را انتخاب کنید. همان‌طور که پل باکهایت می‌گوید، راه‌هایی را بیابید که با ۱۰٪ تلاش، ۹۰٪ ارزش را به دست آورید. بازار اهمیتی نمی‌دهد که چقدر سخت کار می‌کنید—فقط اهمیت می‌دهد که آیا کارهای درست را انجام می‌دهید یا نه.

اینکه هم به‌شدت روی کیفیت محصول وسواس داشته باشید و هم بسیار سریع حرکت کنید، بسیار سخت است. اما این یکی از واضح‌ترین نشانه‌های یک بنیان‌گذار بزرگ است.

من هرگز، حتی یک بار، ندیده‌ام که یک بنیان‌گذار کُند واقعاً موفق باشد.

شما با سایر استارت‌آپ‌ها تفاوتی ندارید. شما همچنان باید متمرکز بمانید و سریع حرکت کنید. شرکت‌هایی که موشک و راکتورهای هسته‌ای می‌سازند، همچنان می‌توانند این کار را انجام دهند. تمام شرکت‌های شکست‌خورده توضیحات مورد علاقه‌ای برای اینکه چرا آن‌ها متفاوت هستند و نیازی به حرکت سریع ندارند، دارند.

وقتی چیزی را پیدا کردید که کار می‌کند، به راه خود ادامه دهید. حواستان را پرت نکنید و کار دیگری انجام ندهید. پایتان را از روی گاز برندارید.

در موفقیت اولیه گرفتار نشوید، شما با رفتن به رویدادهای شبکه‌سازی زیاد و صحبت در پنل‌های متعدد به یک شروع امیدوارکننده نرسیدید. بنیان‌گذاران استارت‌آپی که شروع به داشتن موفقیت اولیه می‌کنند، دو راه پیش رو دارند: یا به انجام کاری که می‌کردند ادامه می‌دهند، یا شروع به صرف زمان زیادی برای فکر کردن درباره‌ی «برند شخصی» خود و لذت بردن از موقعیت بنیان‌گذار بودن می‌کنند.

رد کردن کنفرانس‌ها و پروفایل‌های رسانه‌ای سخت است، آن‌ها احساس خوبی به شما می‌دهند، و تماشای اینکه سایر بنیان‌گذاران در حوزه‌ی شما توجه را به خود جلب می‌کنند، به‌ویژه سخت است. اما این مدت زیادی دوام نخواهد داشت. در نهایت، رسانه‌ها متوجه می‌شوند که واقعاً چه کسی در حال پیروزی است، و اگر شرکت شما یک موفقیت واقعی باشد، توجه بیشتری از آنچه که می‌خواهید خواهید داشت. موارد افراطی، بنیان‌گذاران در مراحل اولیه با روابط عمومی‌های شخصی خودشان، که ممکن است فکر کنید فقط در برنامه‌های تلویزیونی وجود دارند، در دنیای واقعی هم وجود دارند و آن‌ها تقریباً همیشه شکست می‌خورند.

تمرکز و شدت در درازمدت پیروز خواهند شد. (چارلی رز یک بار گفت که کارها در جهان از طریق ترکیبی از تمرکز و ارتباطات شخصی انجام می‌شوند، و این همیشه در ذهنم مانده است.)

مشاغل مدیر ارشد اجرایی

چند تله وجود دارد که بنیان‌گذاران اغلب در آن‌ها گرفتار می‌شوند. یکی این است که اگر شرکت به طرز دیوانه‌واری در حال رشد است اما همه چیز به طرز باورنکردنی شکسته و ناکارآمد به نظر می‌رسد، همه نگران می‌شوند که اوضاع از هم می‌پاشد. در عمل، به نظر می‌رسد این اتفاق به ندرت رخ می‌دهد (Friendster جدیدترین مثالی است که می‌توانم از یک استارت‌آپ که به دلیل بدهی فنی از بین رفت به آن اشاره کنم). به‌طور متناقض، معلوم می‌شود که اگر به سرعت در حال رشد هستید اما هیچ چیز بهینه‌سازی نشده است، این خوب است، تنها کاری که باید انجام دهید این است که آن را اصلاح کنید تا رشد بیشتری به دست آورید! سرمایه‌گذاری‌های مورد علاقه‌ی من در شرکت‌هایی است که واقعاً سریع رشد می‌کنند اما به طرز باورنکردنی بهینه‌سازی نشده‌اند، آن‌ها عمیقاً کم‌ارزش‌گذاری شده‌اند.

تله‌ی مرتبط این است که به مشکلاتی فکر کنید که خیلی در آینده هستند، مثلاً «چگونه قرار است این را در مقیاس عظیم انجام دهیم؟» پاسخ این است که وقتی به آنجا رسیدید، آن را کشف کنید. استارت‌آپ‌های بسیار بیشتری در حالی می‌میرند که در مورد این سؤال بحث می‌کنند تا اینکه به این دلیل بمیرند که به اندازه‌ی کافی به آن فکر نکرده‌اند. یک قاعده‌ی کلی خوب این است که فقط به این فکر کنید که چگونه کارها در ۱۰ برابر مقیاس فعلی شما عمل خواهند کرد. بیشتر استارت‌آپ‌های مراحل اولیه باید عبارت «کارهایی را انجام دهید که مقیاس‌پذیر نیستند» را روی دیوار خود نصب کنند و بر اساس آن زندگی کنند. به‌عنوان مثال، استارت‌آپ‌های عالی همیشه در روزهای اولیه خدمات مشتری عالی دارند، و استارت‌آپ‌های بد نگران تأثیر آن بر اقتصاد واحد و اینکه مقیاس‌پذیر نخواهد بود هستند. اما خدمات مشتری عالی باعث ایجاد کاربران اولیه‌ی پرشور می‌شود، و با بهتر شدن محصول، به پشتیبانی کمتری نیاز دارید، زیرا خواهید دانست که مشتریان معمولاً با چه چیزهایی مشکل دارند و محصول/تجربه را در آن زمینه‌ها بهبود می‌بخشید. (به هر حال، این یک مثال واقعاً مهم است، خدمات مشتری عالی داشته باشید.)

یک استارت‌آپ موفق زمان بسیار زیادی می‌برد، قطعاً بسیار بیشتر از آنچه بیشتر بنیان‌گذاران در ابتدا فکر می‌کنند. شما نمی‌توانید آن را به‌عنوان یک شب بیداری در نظر بگیرید. باید خوب بخورید، خوب بخوابید و ورزش کنید. باید با خانواده و دوستان خود وقت بگذرانید. همچنین نیاز دارید در زمینه‌ای کار کنید که واقعاً به آن اشتیاق دارید، هیچ چیز دیگری شما را برای ده سال ادامه نخواهد داد.

همه چیز همیشه شکسته به نظر می‌رسد، تنوع و بزرگی فاجعه‌ها شما را شگفت‌زده خواهد کرد. کار شما این است که آن‌ها را با لبخندی بر روی چهره‌تان برطرف کنید و به تیم خود اطمینان دهید که همه چیز خوب خواهد شد. معمولاً اوضاع به آن بدی که به نظر می‌رسد نیست، اما گاهی واقعاً بسیار بد است. در هر صورت، فقط ادامه دهید. به رشد ادامه دهید.

مدیرعامل نمی‌تواند بهانه بیاورد. اتفاقات بد و ناعادلانه زیادی رخ خواهد داد. اما اجازه ندهید به خودتان بگویید، و قطعاً به تیم نگویید، "کاش پول بیشتری داشتیم" یا "کاش یک مهندس دیگر داشتیم". یا راهی پیدا کنید که آن را محقق کنید، یا بفهمید بدون آن چه کاری انجام دهید. افرادی که به خودشان اجازه می‌دهند بهانه‌های زیادی بیاورند معمولاً به‌طور کلی شکست می‌خورند، و مدیران عامل استارت‌آپ‌هایی که این کار را می‌کنند تقریباً همیشه شکست می‌خورند. اجازه دهید برای یک دقیقه از بی‌عدالتی ناراحت شوید، سپس درک کنید که این به عهده‌ی شماست که راه‌حلی پیدا کنید. تلاش کنید تا مردم وقتی درباره‌ی شما صحبت می‌کنند بگویند "او به نحوی همیشه کارها را انجام می‌دهد".

هیچ بنیان‌گذار تازه‌کاری نمی‌داند که چه می‌کند. به اندازه‌ای که این را درک کنید و درخواست کمک کنید، وضعیت بهتری خواهید داشت. سرمایه‌گذاری زمانی برای یادگیری تبدیل شدن به یک رهبر و مدیر خوب ارزشش را دارد. بهترین راه برای انجام این کار یافتن یک مربی است، خواندن کتاب‌ها به‌نظر نمی‌رسد به همان اندازه مؤثر باشد.

مقدار شگفت‌آوری از توصیه‌های ما در YC از نوع "فقط از آن‌ها بپرسید" یا "فقط انجامش دهید" است. بنیان‌گذاران تازه‌کار فکر می‌کنند باید یک راز وجود داشته باشد برای زمانی که به چیزی از کسی نیاز دارید یا می‌خواهید کاری جدید انجام دهید. اما باز هم، استارت‌آپ‌ها جایی هستند که ترندها دیگر کار نمی‌کنند. فقط مستقیم باشید، مایل باشید آنچه را می‌خواهید بخواهید، و آدم بدی نباشید. مهم است که واقعیت را برای دیگران تحریف کنید اما نه برای خودتان. باید دیگران را متقاعد کنید که شرکت شما آماده است تا مهم‌ترین استارت‌آپ دهه باشد، اما خودتان باید نسبت به همه چیزهایی که ممکن است اشتباه پیش بروند، نگران باشید.

پایدار باشید. بیشتر بنیان‌گذاران خیلی زود تسلیم می‌شوند یا به‌سرعت به محصول بعدی می‌روند. اگر اوضاع به‌طور کلی خوب پیش نمی‌رود، بفهمید که ریشه مشکل چیست و مطمئن شوید که به آن رسیدگی می‌کنید. بخش بزرگی از موفقیت به‌عنوان یک مدیرعامل استارت‌آپ این است که تسلیم نشوید (هرچند نمی‌خواهید بیش از حد و بدون دلیل سرسخت باشید—این یک تناقض آشکار دیگر است و تصمیم‌گیری در این مورد دشوار است).

خوش‌بین باشید. اگرچه ممکن است یک مدیرعامل بدبین بزرگ در جایی از جهان وجود داشته باشد، اما من هنوز او را ملاقات نکرده‌ام. باور به اینکه آینده بهتر خواهد بود و اینکه شرکت نقشی مهم در بهبود آینده ایفا خواهد کرد، برای مدیرعامل مهم است تا آن را داشته باشد و به بقیه شرکت منتقل کند. این در تئوری آسان است اما در واقعیت عملی چالش‌های کوتاه‌مدت سخت است. دیدگاه بلندمدت را فراموش نکنید و اعتماد داشته باشید که چالش‌های روزمره روزی فراموش خواهند شد و جای خود را به خاطرات پیشرفت‌های سالانه خواهند داد.

از مهم‌ترین وظایف شما تعریف مأموریت و تعیین ارزش‌هاست. این ممکن است کمی سطحی به نظر برسد، اما ارزش دارد که از همان ابتدا انجام شود. هر آنچه در ابتدا تعیین کنید، معمولاً سال‌ها بعد همچنان مؤثر خواهد بود، و همان‌طور که رشد می‌کنید، هر فرد جدید باید ابتدا آن را بپذیرد و سپس مأموریت و ارزش‌های شرکت را به دیگران منتقل کند. بنابراین ارزش‌ها و مأموریت سازمانی خود را زودتر بنویسید.

کلیشه‌ دیگری که فکر می‌کنم ارزش تکرار دارد: ساختن یک شرکت تا حدی مانند ساختن یک مذهب است. اگر افراد آنچه را که روزانه انجام می‌دهند با یک هدف بالاتر که برایشان مهم است مرتبط نکنند، کارشان را عالی انجام نخواهند داد. فکر می‌کنم Airbnb در این مورد در شبکه‌ YC بهترین عملکرد را داشته است و به شدت توصیه می‌کنم نگاهی به ارزش‌های فرهنگی آن‌ها بیندازید.

یکی از اشتباهاتی که مدیران عامل اغلب مرتکب می‌شوند این است که در زمینه‌های کسب‌وکاری که به خوبی پیموده شده‌اند نوآوری می‌کنند به جای اینکه در محصولات و راه‌حل‌های جدید نوآوری کنند. برای مثال، بسیاری از بنیان‌گذاران فکر می‌کنند باید وقت خود را صرف کشف روش‌های جدید برای انجام منابع انسانی، بازاریابی، فروش، تأمین مالی، روابط عمومی و غیره کنند. این تقریباً همیشه بد است. آنچه در حوزه‌های به خوبی تثبیت‌شده کار می‌کند را انجام دهید و انرژی خلاقانه خود را بر روی محصول یا خدمتی که در حال ساخت آن هستید متمرکز کنید.

استخدام و مدیریت

استخدام یکی از مهم‌ترین وظایف شما و کلید ساخت یک شرکت بزرگ (در مقابل یک محصول عالی) است.

اولین توصیه من درباره استخدام این است که این کار را نکنید. موفق‌ترین شرکت‌هایی که ما در YC با آنها کار کرده‌ایم، برای شروع استخدام کارمندان زمان نسبتاً طولانی صبر کرده‌اند. کارمندان گران هستند. کارمندان پیچیدگی سازمانی و بار ارتباطی را اضافه می‌کنند. چیزهایی وجود دارد که می‌توانید به هم‌بنیان‌گذاران خود بگویید اما نمی‌توانید در حضور کارمندان بیان کنید. کارمندان همچنین اینرسی اضافه می‌کنند—با افزایش تعداد افراد در تیم، تغییر مسیر به صورت نمایی سخت‌تر می‌شود. در برابر وسوسه تعیین ارزش خود بر اساس تعداد کارمندان مقاومت کنید.

بهترین افراد فرصت‌های زیادی دارند. آنها می‌خواهند به سفینه‌های موشکی بپیوندند. اگر هیچ چیز ندارید، استخدام آنها سخت است. وقتی به وضوح در حال پیروزی هستید، آنها می‌خواهند به شما بپیوندند.

تکرار این موضوع ارزشمند است که افراد عالی انتخاب‌های زیادی دارند، و شما برای ساخت یک شرکت بزرگ به افراد عالی نیاز دارید. در سهام، اعتماد و مسئولیت‌پذیری سخاوتمند باشید. آماده باشید تا به دنبال افرادی بروید که فکر نمی‌کنید بتوانید آنها را جذب کنید. به خاطر داشته باشید که نوع افرادی که می‌خواهید استخدام کنید، در صورت تمایل می‌توانند شرکت‌های خود را راه‌اندازی کنند. وقتی در حالت جذب نیرو هستید (یعنی از زمانی که تناسب محصول-بازار را به دست می‌آورید تا T-بی‌نهایت)، باید حدود ۲۵٪ از زمان خود را به آن اختصاص دهید. حداقل یکی از بنیان‌گذاران، معمولاً مدیرعامل، نیاز دارد که در جذب نیرو عالی باشد. این از نظر زمانی فعالیت شماره یک اکثر مدیران عامل است. همه می‌گویند که مدیران عامل باید بخش زیادی از زمان خود را صرف جذب نیرو کنند، اما در عمل، هیچ‌کس جز بهترین‌ها این کار را نمی‌کند. احتمالاً دلیلی برای این موضوع وجود دارد.

در کیفیت افرادی که استخدام می‌کنید، سازش نکنید. همه این را می‌دانند، اما همه در نقطه‌ای هنگام نیاز مبرم در این مورد سازش می‌کنند. همه از این کار پشیمان می‌شوند و گاهی اوقات تقریباً شرکت را از بین می‌برد. افراد خوب و بد هر دو مسری هستند، و اگر با افراد متوسط شروع کنید، میانگین معمولاً رو به بهبود نمی‌رود. شرکت‌هایی که با کارمندان اولیه متوسط شروع می‌کنند، تقریباً هرگز بهبود نمی‌یابند. به حس درونی خود درباره افراد اعتماد کنید. اگر شک دارید، پاسخ نه است.

افراد مزمن منفی‌نگر را استخدام نکنید. آنها با نیازهای یک استارت‌آپ در مراحل اولیه سازگار نیستند—بقیه دنیا هر روز پیش‌بینی نابودی شما را خواهند کرد، و شرکت نیاز دارد که در باور برعکس آن از درون متحد باشد.

تقریباً برای همه نقش‌ها، استعداد را بر تجربه ترجیح دهید. به دنبال هوش خام و سابقه انجام کارها باشید. به دنبال افرادی باشید که آن‌ها را دوست دارید— شما زمان زیادی را با هم خواهید گذراند و اغلب در موقعیت‌های پرتنش. برای افرادی که هنوز نمی‌شناسید، سعی کنید قبل از پیوستن تمام‌وقت آن‌ها، روی یک پروژه با هم کار کنید.

در تبدیل شدن به یک مدیر خوب سرمایه‌گذاری کنید. این برای اکثر بنیان‌گذاران سخت است و قطعاً برخلاف شهود است. اما مهم است که در این کار مهارت پیدا کنید. مربیانی پیدا کنید که بتوانند در این زمینه به شما کمک کنند. اگر در این کار خوب نشوید، به سرعت کارکنان خود را از دست خواهید داد و اگر نتوانید کارکنان را حفظ کنید، حتی اگر بهترین جذب‌کننده‌ی نیرو در جهان باشید، باز هم مهم نخواهد بود. بیشتر اصول مربوط به مدیر خوب بودن به‌خوبی پوشش داده شده‌اند، اما چیزی که هرگز در مورد آن صحبت نمی‌شود این است که "به حالت قهرمان نروید". اکثر مدیران تازه‌کار در نقطه‌ای قربانی این می‌شوند و سعی می‌کنند همه چیز را خودشان انجام دهند و از دسترس کارکنان خود خارج می‌شوند. این معمولاً به فروپاشی منجر می‌شود. در برابر تمام وسوسه‌های تغییر به این حالت مقاومت کنید و آماده باشید که برای داشتن یک تیم با عملکرد خوب، پروژه‌ها را با تأخیر انجام دهید.

در مورد مدیریت، تلاش کنید همه را در یک دفتر داشته باشید. به دلایلی، استارت‌آپ‌ها همیشه در این مورد سازش می‌کنند. اما تقریباً تمام استارت‌آپ‌های موفق از ابتدا همه با هم شروع کرده‌اند. من فکر می‌کنم کار از راه دور می‌تواند برای شرکت‌های بزرگ‌تر به‌خوبی عمل کند، اما برای استارت‌آپ‌ها دستورالعملی برای موفقیت بزرگ نبوده است.

در نهایت، سریع اخراج کنید. همه در اصل این را می‌دانند و هیچ‌کس آن را انجام نمی‌دهد. اما احساس می‌کنم باید آن را بگویم. همچنین، افرادی را که برای فرهنگ مضر هستند، اخراج کنید، مهم نیست چقدر در کاری که انجام می‌دهند خوب باشند. فرهنگ توسط کسانی که استخدام، اخراج و ترفیع می‌دهید، تعریف می‌شود.

رقبا

یک کلمه سریع درباره رقبا: رقبا داستان ترسناک یک استارتاپ هستند. بنیان‌گذاران تازه‌کار فکر می‌کنند که آن‌ها ۹۹٪ از استارتاپ‌ها را می‌کشند. اما ۹۹٪ از استارتاپ‌ها از خودکشی می‌میرند، نه قتل. در عوض، نگران تمام مشکلات داخلی خود باشید. اگر شکست بخورید، به احتمال زیاد به این دلیل است که نتوانسته‌اید یک محصول عالی بسازید و/یا نتوانسته‌اید یک شرکت بزرگ ایجاد کنید.

در ۹۹٪ مواقع، باید رقبا را نادیده بگیرید. مخصوصاً زمانی که آن‌ها پول زیادی جمع می‌کنند یا در رسانه‌ها سر و صدای زیادی به پا می‌کنند، آن‌ها را نادیده بگیرید. تا زمانی که رقیب شما را با یک محصول واقعی و ارسالی شکست نداده است، نگران نباشید. نوشتن اطلاعیه‌های مطبوعاتی آسان‌تر از کدنویسی است، که آن هم هنوز آسان‌تر از ساختن یک محصول عالی است. به گفته هنری فورد: «رقیبی که باید از او ترسید، کسی است که اصلاً به شما توجهی نمی‌کند، بلکه همواره در حال بهبود کسب‌وکار خود است.»

هر شرکت بزرگی با تهدیدهای رقابتی بدتری نسبت به آنچه شما اکنون با آن مواجه هستید، هنگامی که کوچک بودند، روبه‌رو شده است، و همه آن‌ها به خوبی از پس آن برآمده‌اند. همیشه یک حرکت متقابل وجود دارد.

پول درآوردن

اوه بله، پول درآوردن. شما باید بفهمید که چگونه این کار را انجام دهید.

نسخه کوتاه این است که باید مردم را متقاعد کنید که به شما پول بیشتری بپردازند نسبت به هزینه‌ای که برای ارائه کالا یا خدماتتان می‌کنید. به دلایلی، مردم همیشه فراموش می‌کنند بخش مربوط به هزینه ارائه آن را در نظر بگیرند.

اگر یک محصول رایگان دارید، برای رشد از طریق خرید کاربران برنامه‌ریزی نکنید. این برای کسب‌وکارهایی که از تبلیغات پشتیبانی می‌شوند واقعاً سخت است. شما نیاز دارید چیزی بسازید که مردم با دوستانشان به اشتراک بگذارند.

اگر یک محصول پولی با ارزش طول عمر مشتری (LTV) کمتر از ۵۰۰ دلار دارید، معمولاً نمی‌توانید فروش مستقیم داشته باشید. روش‌های مختلف جذب کاربر مانند بهینه‌سازی موتورهای جستجو (SEO/SEM)، تبلیغات، ایمیل‌ها و غیره را امتحان کنید، اما سعی کنید هزینه جذب مشتری (CAC) خود را در ۳ ماه بازپرداخت کنید.

اگر یک محصول پولی با LTV بیش از ۵۰۰ دلار (خالص برای شما) دارید، معمولاً می‌توانید از عهده فروش مستقیم برآید. سعی کنید ابتدا خودتان محصول را بفروشید تا بفهمید چه چیزی کار می‌کند. کتاب «Hacking Sales» برای خواندن مفید است.

در هر صورت، سعی کنید هرچه سریع‌تر به "سودآوری رامن" برسید—یعنی به اندازه‌ای پول درآورید که بنیان‌گذاران بتوانند با خوردن رامن زندگی کنند. وقتی به اینجا برسید، کنترل سرنوشت خود را در دست دارید و دیگر تحت تأثیر خواسته‌های سرمایه‌گذاران و بازارهای مالی نیستید.

جریان نقدی خود را با وسواس تحت نظر داشته باشید. اگرچه باورنکردنی به نظر می‌رسد، ما دیده‌ایم که بنیان‌گذاران بدون آگاهی از اینکه این اتفاق می‌افتد، چندین بار پولشان تمام شده است (و مقاله [پل گراهام](#) را بخوانید).

جذب سرمایه

بیشتر استارت‌آپ‌ها در مقطعی جذب سرمایه می‌کنند.

شما باید زمانی جذب سرمایه کنید که به آن نیاز دارید یا زمانی که با شرایط خوب در دسترس است. مراقب باشید که حس صرفه‌جویی خود را از دست ندهید یا برای حل مشکلات، صرفاً پول خرج نکنید. نداشتن پول کافی می‌تواند بد باشد، اما داشتن پول زیاد تقریباً همیشه بد است.

راز موفقیت در جذب سرمایه این است که یک شرکت خوب داشته باشید. تمام چیزهای دیگری که بنیان‌گذاران برای بهینه‌سازی بیش از حد فرایند انجام می‌دهند، احتمالاً فقط در حدود ۵٪ مواقع اهمیت دارد. سرمایه‌گذاران به دنبال شرکت‌هایی هستند که چه در آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند چه نکنند، واقعاً موفق خواهند شد، اما می‌توانند با سرمایه‌ی خارجی سریع‌تر رشد کنند. بخش «واقعاً موفق» مهم است— زیرا بازدهی سرمایه‌گذاران تحت سلطه‌ی موفقیت‌های بزرگ است؛ اگر یک سرمایه‌گذار باور داشته باشد که شما ۱۰۰٪ شانس ایجاد یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری را دارید اما تقریباً هیچ شانس برای ساخت یک شرکت بزرگ‌تر ندارید، احتمالاً حتی با ارزش‌گذاری بسیار پایین هم سرمایه‌گذاری نخواهد کرد. همیشه توضیح دهید که چرا می‌توانید یک موفقیت بزرگ باشید.

سرمایه‌گذاران با دو ترس رانده می‌شوند: ترس از دست دادن گوگل بعدی، و ترس از دست دادن پول در چیزی که در بازنگری واضحاً احمقانه به نظر می‌رسد. (برای بهترین شرکت‌ها، آن‌ها از هر دو به طور همزمان می‌ترسند.)

ایده‌ی بدی است که سعی کنید پول جمع‌آوری کنید زمانی که شرکت شما در وضعیت خوبی برای جذب سرمایه نیست. شما شهرت خود را می‌سوزانید و زمان را هدر می‌دهید.

اگر در جمع‌آوری پول تلاش می‌کنید، روحیه‌ی خود را از دست ندهید. بسیاری از بهترین شرکت‌ها با این مشکل دست‌وپنجه نرم کرده‌اند، زیرا بهترین شرکت‌ها اغلب در ابتدا بد به نظر می‌رسند (و تقریباً همیشه غیرمرسوم به نظر می‌رسند). وقتی سرمایه‌گذاران به شما نه می‌گویند، آن‌ها را باور کنید ولی دلیل آن را نه. به خاطر داشته باشید که هر چیزی جز «بله» یک «نه» است— سرمایه‌گذاران توانایی شگفت‌انگیزی در گفتن «نه» دارند به طریقی که شبیه «شاید بله» به نظر می‌رسد.

این واقعاً مهم است که گفتگوهای جذب سرمایه را به صورت موازی داشته باشید— لیست سرمایه‌گذاران مورد علاقه‌تان را به صورت پشت سر هم طی نکنید. راهی که بتوانید سرمایه‌گذاران را به عمل وادارید، ترس آن‌ها از این است که سایر سرمایه‌گذاران فرصتشان را از دستشان بگیرند.

به جذب سرمایه به‌عنوان یک شر لازم نگاه کنید و چیزی که باید هرچه سریع‌تر انجام شود. برخی از بنیان‌گذاران عاشق جمع‌آوری سرمایه می‌شوند؛ این همیشه بد است. بهترین کار این است که فقط یک بنیان‌گذار این کار را انجام دهد تا شرکت متوقف نشود.

به خاطر داشته باشید که بیشتر سرمایه‌گذاران خطرپذیر (VC) دربارهٔ بیشتر صنایع چیز زیادی نمی‌دانند. معیارها همیشه متقاعدکننده‌ترین هستند.

این موضوع در حال تغییر است، اما متأسفانه اکثر سرمایه‌گذاران (Y Combinator یک استثنای قابل توجه است) هنوز نیاز به معرفی از سوی افرادی که هر دو می‌شناسید دارند تا شما را جدی بگیرند.

بر شروط ساده و شفاف پافشاری کنید (شرایط پیچیده در هر دور بدتر و بدتر می‌شوند)، اما بیش از حد بهینه‌سازی نکنید، به‌ویژه در مورد ارزش‌گذاری. ارزش‌گذاری چیزی کمی است برای رقابت، و بنابراین بنیان‌گذاران دوست دارند برای بالاترین ارزش‌گذاری رقابت کنند. اما ارزش‌گذاری‌های میانی زیاد مهم نیستند.

اولین چک سخت‌ترین چکی است که می‌توان دریافت کرد، پس انرژی خود را بر دریافت آن متمرکز کنید، که معمولاً به معنای تمرکز بر کسی است که بیشترین علاقه را به شما دارد. همیشه برنامه‌های متعددی داشته باشید، که یکی از آن‌ها جمع‌آوری هیچ سرمایه‌ای نیست، و بسته به علاقه انعطاف‌پذیر باشید—اگر می‌توانید پول بیشتری را به‌خوبی استفاده کنید و با شرایط معقول در دسترس است، آمادهٔ پذیرش آن باشید.

کلید مهم برای خوب ارائه دادن (پیتچینگ) این است که داستان خود را تا حد امکان شفاف و آسان فهم کنید. البته، مهم‌ترین کلید این است که واقعاً یک شرکت خوب داشته باشید. افکار بسیاری دربارهٔ اینکه چه چیزی را در یک پیتچ بگنجانید وجود دارد، اما حداقل باید شامل این موارد باشد: مأموریت، مشکل، محصول/خدمت، مدل کسب‌وکار، تیم، بازار و نرخ رشد بازار، و مسائل مالی.

به خاطر داشته باشید که استاندارد برای هر دور تأمین مالی بسیار بالاتر است. اگر در دور تأمین سرمایه اولیهٔ خود فقط با یک ارائهٔ جذاب موفق شدید، تعجب نکنید اگر این روش در سری A کار نکند.

سرمایه‌گذاران خوب واقعاً ارزش زیادی اضافه می‌کنند. سرمایه‌گذاران بد ارزش زیادی را کم می‌کنند. بیشتر سرمایه‌گذاران در میانه قرار دارند و نه چیزی اضافه می‌کنند و نه کم می‌کنند. سرمایه‌گذارانی که فقط مبلغ کمی سرمایه‌گذاری می‌کنند معمولاً هیچ کاری برای شما انجام نمی‌دهند (یعنی از دوره‌های «مهمانی» بر حذر باشید).

اعضای هیئت‌مدیرهٔ عالی یکی از بهترین عوامل فشار خارجی برای یک شرکت، به‌جز کاربران، هستند، و عوامل فشار خارجی بیش از آنچه بیشتر بنیان‌گذاران فکر می‌کنند ارزش دارند. آماده باشید تا برای به دست آوردن یک عضو هیئت‌مدیرهٔ عالی که مایل است به‌طور جدی درگیر شود، ارزش‌گذاری کمتری را بپذیرید.

من فکر می‌کنم این مقالهٔ پل گراهام بهترین مطلب موجود دربارهٔ جمع‌آوری سرمایه است.

اندیشه پایانی

به خاطر داشته باشید که حداقل هزار نفر هر ایده بزرگی را دارند. یکی از آنها واقعاً موفق می‌شود. تفاوت به اجرای آن برمی‌گردد. این یک کار سخت است، و همه آرزو می‌کنند که راه دیگری برای تبدیل «ایده» به «موفقیت» وجود داشت، اما هنوز هیچ‌کس آن را کشف نکرده است.

بنابراین تمام چیزی که نیاز دارید یک ایده عالی، یک تیم عالی، یک محصول عالی و اجرای عالی است. چقدر آسان! ;)



*Paul Buchheit, Erica Carpenter, Brian از
Chesky, Adam D'Angelo, Drew Houston,
Justin Kan, Matt Krisiloff, Aaron Levie,
Gabriel Leydon, Jessica Livingston, Dustin
Colleen Taylor و Moskowitz, David Rusenko*
برای ایده‌هایی که در این مورد ارائه کردند، سپاسگزاریم.



نگست مایند

www.nextmind.ir