

راهنمای سریع استارتاپ

ویرایش دوم

سم آلتمن

علیرضا یوسفی آذر

به نام آن‌که آغاز از اوست

همه‌ی ساختن، از نام اوست

راهنمای سریع استارت‌آپ

نقشه‌ی راه سیلیکون‌ولی برای میدان کارآفرینی ایران

ویرایش دوم

سم آلتمن

علیرضا یوسفی آذر



alirezayousefi.ir

دوست و همراه عزیز، سلام.

آنچه پیش رو دارید، بریده‌ای از کتاب «راهنمای سریع استارتاپ» است. این اثر صرفاً ترجمه‌ی کتاب مشهور سم آلتمن (مدیرعامل OpenAI و خالق ChatGPT) نیست؛ تلاشی است برای پر کردن شکاف عمیق میان تئوری‌های جهانی و واقعیت‌های بازار ایران.

در نسخه‌ی کامل، از کلیات عبور کرده و وارد جزئیات اجرایی شده‌ایم:

- اسنپ و دیجی‌کالا چگونه در همین اتمسفر اقتصادی رشد کردند؟
- چالش‌های حقوقی، بیمه و مالیاتی که هیچ منتور خارجی از آن‌ها خبر ندارد.
- استراتژی‌های جذب سرمایه در شرایط تورمی ایران.

این نسخه‌ی دمو، برای آشنایی شما با سبک نگارش و محتوای کتاب آماده شده است. امیدوارم از مطالعه‌ی آن لذت ببرید و شروعی باشد برای ساختن چیزی که مدت‌ها در ذهن داشته‌اید.

همین الان نسخه کامل را دریافت کنید:

https://alirezayousefi.ir/startup-playbook

فهرست مطالب در یک نگاه

یادداشت مولف برای ویرایش دوم ۴
پیش‌گفتار مولف ۶
قسمت اول: اصول جهانی..... **Error! Bookmark not defined.**
پیش‌گفتار ..... **Error! Bookmark not defined.**
بخش یکم: ایده ..... **Error! Bookmark not defined.**
بخش دوم: یک تیم فوق‌العاده **Error! Bookmark not defined.**
بخش سوم: یک محصول عالی**Error! Bookmark not defined.**
بخش چهارم: اجرای قوی..... **Error! Bookmark not defined.**
رشد ..... **Error! Bookmark not defined.**
تمرکز و شدت عمل..... **Error! Bookmark not defined.**
وظایف مدیرعامل ..... **Error! Bookmark not defined.**
استخدام و مدیریت..... **Error! Bookmark not defined.**
رقبا ..... **Error! Bookmark not defined.**
کسب درآمد ..... **Error! Bookmark not defined.**
تأمین سرمایه ..... **Error! Bookmark not defined.**
سخن پایانی ..... **Error! Bookmark not defined.**

قسمت دوم: واقعیت‌های بومی.... **Error! Bookmark not defined.**

نگاهی به شباهت‌های زیست‌بوم استارت‌آپی ایران و جهان ..... **Error! Bookmark not defined.**

تجربیاتی از مسیر کارآفرینی دیجیتال در ایران. **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: اسنپ..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: دیوار..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: دیجی‌کالا... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: بامیلو ..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: زرین‌پال ..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: علی‌بابا ..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: تپسی..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: کافه‌بازار ..... **Error! Bookmark not defined.**

مطالعه‌ی موردی: باسلام..... **Error! Bookmark not defined.**

عبور از موانع بوروکراتیک و قانونی در ایران..... **Error! Bookmark not defined.**

استراتژی خروج و M&A: پایان بازی در اکوسیستم ایران..... **Error! Bookmark not defined.**

فراتر از مرزها: چگونه از ایران برای جهان بسازیم؟..... **Error! Bookmark not defined.**

راهنمای عملی بازاریابی دیجیتال و فروش در ایران ..... **Error! Bookmark not defined.**

روان‌شناسی بقا در طوفان ..... **Error! Bookmark not defined.**

هنر راه رفتن روی شیشه ..... **Error! Bookmark not defined.**

تاب‌آوری در شرایط سخت اقتصادی و جنگ .... **Error! Bookmark not defined.**

قسمت سوم: جعبه‌ابزار بنیان‌گذار ..... **Error! Bookmark not defined.**

چگونه داستانی بگویید که سرمایه‌گذار را قانع کند ..... **Error! Bookmark not defined.**

چگونه بوم مدل کسب‌وکار (BMC) بنویسیم؟. **Error! Bookmark not defined.**

هوش مصنوعی، هم‌بنیان‌گذار نامرئی ..... **Error! Bookmark not defined.**

پیوست یکم: پروژه‌ها و شرکت‌ها..... **Error! Bookmark not defined.**

پیوست دوم: چگونه استخدام کنیم ..... **Error! Bookmark not defined.**

پیوست سوم: اقتصاد واحد ..... **Error! Bookmark not defined.**

مدل‌سازی مالی در تورم: نقشه راه بقا در اقتصاد متلاطم..... **Error! Bookmark not defined.**

پیوست چهارم: پیش‌فرض زنده یا پیش‌فرض مرده؟ ..... **Error! Bookmark not defined.**

راهنمای ESOP و وستینگ سهام..... **Error! Bookmark not defined.**

مدیریت روابط با سرمایه‌گذار و هیئت‌مدیره..... **Error! Bookmark not defined.**

شکار فیل‌ها: راهنمای فروش سازمانی B۲B در ایران..... **Error! Bookmark not defined.**

منابعی برای ادامه مسیر یادگیری..... **Error! Bookmark not defined.**

واژه‌نامه فنی استارت‌آپ ..... **Error! Bookmark not defined.**

یادداشت مولف برای ویرایش دوم

نسخه‌ای که در دست دارید، حاصل بازخوردهای ارزشمند خوانندگان نسخه اول و همچنین تحولات سریع و پرشتاب اکوسیستم استارت‌آپی ایران و جهان در سال‌های اخیر است.

در نسخه اول، تلاش کردم اصول جهانی استارت‌آپ را با واقعیت‌های بومی ایران پیوند بزنم. اما با گذشت زمان و گفتگو با بسیاری از بنیان‌گذاران، خلاهای مهمی را در پاسخ به دغدغه‌های روز آن‌ها حس کردم.

به همین دلیل، این نسخه را نه با تغییرات جزئی، بلکه با افزودن بیش از ۱۰۰ صفحه محتوای کاملا جدید، ۱۰ فصل تخصصی بازنویسی کردم تا به یک «نسخه مرجع و جامع» تبدیل شود:

- بخش جدید در تحلیل‌ها: مطالعه موردی علی‌بابا، تپسی، کافه‌بازار و باسلام، به عنوان نمونه‌هایی در اکوسیستم ایران
- استراتژی خروج و M&A: برای اینکه بدانید پایان بازی چیست و چگونه شرکت خود را برای فروش یا ادغام آماده کنید
- استارت‌آپ‌های Global-First: راهنمای عملی برای ساختن محصول برای بازار جهانی از داخل ایران
- تاب‌آوری در شرایط سخت و جنگ: درس‌هایی از اکوسیستم‌های بحران‌دیده (اوکراین و اسرائیل) برای بقا در اقتصاد متلاطم

- هوش مصنوعی: به عنوان هم‌بنیان‌گذار نامرئی و ابزاری برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت
- مدل‌سازی مالی در تورم: راهنمای بقا و پیش‌بینی در شرایط عدم قطعیت اقتصادی
- پیوست جدید (ESOP و وستینگ): راهنمای حقوقی و عملیاتی تخصیص سهام به کارکنان در ایران
- چک‌لیست مدیریت بحران و امنیت: راهنمای آمادگی برای روز مبادا (از هک شدن تا قطعی اینترنت)
- مدیریت روابط با سرمایه‌گذار: چگونه بعد از دریافت چک، شریک مالی خود را مدیریت کنید
- راهنمای فروش سازمانی (B2B): چگونه به شرکت‌ها و هلدینگ‌های بزرگ ایرانی محصول بفروشید

همچنین فصل‌های موجود نیز به‌روزرسانی شدند و بخش‌های جدیدی به آن‌ها اضافه شد. امیدوارم این ویرایش، پاسخگوی نیازهای واقعی شما در مسیر سخت اما ارزشمند ساختن باشد.

علیرضا یوسفی آذر

پاییز ۱۴۰۵

پیش‌گفتار مولف

کتابی که در دست دارید، حاصل تلاقی دو دنیاست: دنیای «سیلیکون‌ولی» به عنوان آرمان‌شهر تکنولوژی و دنیای پرچالش، سخت و در عین حال پرپتانسیل «ایران».

هسته اصلی این کتاب، نوشته‌ی سم آلتمن است: مردی که امروز او را به عنوان خالق OpenAI و ChatGPT می‌شناسیم، اما پیش از آن، سکان‌دار Y Combinator (بزرگ‌ترین شتاب‌دهنده‌ی استارت‌آپ‌های جهان) بوده است. او هزاران استارت‌آپ را از مرحله‌ی «یک ایده‌ی روی دستمال کاغذی» تا «عرضه در بورس» همراهی کرده است. متنی که او نوشته، «قوانین فیزیک» دنیای استارت‌آپ‌هاست؛ اصولی که چه در سانفرانسیسکو باشید و چه در تهران، ثابت‌اند: محصول عالی، تیم فوق‌العاده و اجرای بی‌نقص.

اما بیایید صادق باشیم. اجرای این اصول در ایران، قصه‌ی دیگری است. در سیلیکون‌ولی، بزرگ‌ترین دغدغه‌ی شما شاید رقابت با گوگل باشد؛ اما در ایران، بنیان‌گذار باید هم‌زمان با نوسانات ارز، قطعی اینترنت، چالش‌های رگولاتوری، مهاجرت هم‌تیم‌ها و پیچیدگی‌های مجوز بجنگد و در عین حال، محصولی بسازد که مشتری عاشقش شود.

همین دغدغه بود که مرا واداشت تا این اثر را فراتر از یک «ترجمه» ببینم. من، علیرضا یوسفی آذر، به عنوان کسی که سال‌ها در اکوسیستم دیجیتال ایران نفس کشیده، شکست خورده، ساخته و مشاوره داده است، تصمیم گرفتم

این کتاب را به یک «راهنمای عملیاتی کامل» تبدیل کنم. هدف من این بود که وقتی کتاب را می‌بندید، نه تنها بدانید «چگونه باید فکر کنید»، بلکه دقیقا بدانید «فردا صبح در ایران چه کاری باید انجام دهید».

این کتاب در سه پرده تدوین شده است:

قسمت اول: اصول جهانی؛ در این بخش، صدای خالص سم آلتمن را می‌شنوید. او به شما یاد می‌دهد که چطور ایده‌ها را غربال کنید، چطور هم‌بنیان‌گذار پیدا کنید و چطور محصولی بسازید که کاربران نتوانند آن را نادیده بگیرند. این‌ها پایه‌هایی هستند که اگر کج گذاشته شوند، هیچ ترفند بومی‌ای نمی‌تواند نجاتتان دهد.

قسمت دوم: واقعیت‌های بومی؛ اینجا جایی است که تئوری به کفِ بازار ایران برخورد می‌کند. در این بخش، کالبدشکافی دقیقی از غول‌های ایرانی (اسنپ، دیجی‌کالا، دیوار، زرین‌پال، بامیلو و علی‌بابا) انجام داده‌ام تا ببینیم آن‌ها چطور در همین خاک رشد کردند. همچنین، راهنماهای اختصاصی برای عبور از میادین مین بوروکراسی، قوانین حقوقی، بازاریابی در شرایط تحریم، استراتژی خروج و (فصل جدید)، ساخت استارت‌آپ‌های Global-First (فصل جدید) و از همه مهم‌تر، «روان‌شناسی بقا» و «تاب‌آوری در شرایط سخت اقتصادی و جنگ» (فصل جدید) برای بنیان‌گذاران ایرانی اضافه کرده‌ام؛ فصلی که به شما یاد می‌دهد چطور در طوفان، سکان را رها نکنید.

قسمت سوم: جعبه‌ابزار بنیان‌گذار؛ دانش بدون ابزار، قدرت نیست. در این بخش، فرمول‌های دقیق اقتصاد واحد، چک‌لیست‌های استخدام، راهنمای نوشتن «بوم مدل کسب‌وکار»، ساختار استاندارد «پیچ‌دک» برای جذب سرمایه در ایران، راهنمای استفاده از هوش مصنوعی به عنوان هم‌بنیان‌گذار (فصل جدید)، مدل‌سازی مالی در تورم (فصل جدید)، راهنمای ESOP و وستینگ سهام، چک‌لیست مدیریت بحران و امنیت، مدیریت روابط با سرمایه‌گذار و راهنمای فروش سازمانی B2B را گردآوری کرده‌ام. این‌ها آچار و پیچ‌گوشتی‌های شما برای ساختن ماشین استارت‌آپ‌تان هستند.

این کتاب را با یک هدف نوشتم: کاهش اصطکاک. مسیر کارآفرینی به خودی خود سخت است؛ من خواستم با این کتاب، حداقل نقشه‌ی راه را برایتان روشن کنم تا دیگر لازم نباشد چرخ را از نو اختراع کنید یا در چاله‌هایی بیفتید که پیش از شما، دیگران (از جمله خودم) در آن‌ها افتاده‌اند.

امیدوارم این کتاب، نه فقط یک کالای فرهنگی در کتابخانه‌تان، بلکه یک «هم‌راه» روی میز کارتان باشد. خط‌خطی‌اش کنید، به آن برگردید و از آن برای ساختن چیزی استفاده کنید که دنیا (و ایران) را جای بهتری برای زندگی کند.

ساختن را متوقف نکنید

علیرضا یوسفی آذر

قسمت اول

اصول جهانی

نقشه‌ی راه سیلیکون‌ولی

اینجا سرچشمه‌ی اصلی است. در این بخش، متن خالص و دست‌نخورده‌ی سم آلتمن را می‌خوانید؛ همان اصولی که شرکت‌هایی مثل Airbnb و Stripe با آن ساخته شده‌اند. هدف این بخش یادگیری «استانداردها» است: اینکه چطور محصولی بسازید که کاربران عاشقش شوند و تیمی جمع کنید که غیرممکن‌ها را ممکن کند. این‌ها قوانین فیزیک دنیای استارت‌آپ‌ها هستند که در همه جای دنیا ثابت‌اند.

پیش‌گفتار

ما زمان زیادی را صرف مشاوره به استارت‌آپ‌ها می‌کنیم. اگرچه مشاوره‌ی فردی همیشه نقش مهمی دارد، اما به این فکر کردیم که اگر بتوانیم قابل تعمیم‌پذیرترین بخش‌های این توصیه‌ها را در قالب کتابی در اختیار شرکت‌ها و اعضای جامعه‌ی استارت‌آپی قرار دهیم، می‌تواند کمک شایانی به آن‌ها بکند.

این کتابچه برای افرادی نوشته شده که به‌تازگی وارد دنیای استارت‌آپ‌ها شده‌اند. بیشتر مطالب آن برای کسانی که پیش از این مطالعاتی داشته‌اند تازگی نخواهد داشت، هدف این است که محتوای پراکنده را در یک جا جمع‌آوری کنیم تا قابل دسترسی‌تر باشد.

احتمال دارد در آینده بخش دومی نیز منتشر شود که به موضوع گسترش و مقیاس‌پذیری استارت‌آپ‌ها بپردازد، اما آنچه در این نسخه می‌خوانید، عمدتا بر راه‌اندازی اولیه تمرکز دارد.

هدف شما به‌عنوان یک استارت‌آپ، ساخت محصولی است که کاربران آن را دوست داشته باشند.

اگر به این هدف برسید، باید یاد بگیرید چگونه تعداد زیادی کاربر جدید جذب کنید. اما مرحله‌ی اول بسیار حیاتی است؛ به شرکت‌های موفق امروزی نگاه کنید. همه‌ی آن‌ها با محصولی آغاز کردند که کاربران اولیه به‌قدری آن را دوست داشتند که به دیگران نیز معرفی‌اش کردند.

اگر در رسیدن به این نقطه شکست بخورید، احتمال زیادی وجود دارد که کل مسیرتان با شکست مواجه شود. اگر خودتان را فریب دهید و تصور کنید کاربران محصول‌تان را دوست دارند در حالی که واقعیت چیز دیگری‌ست، باز هم شکست خواهید خورد. دنیای استارت‌آپ‌ها پر از نمونه‌هایی است که این مرحله را نادیده گرفتند و در نهایت به نتیجه نرسیدند.

ساخت محصولی که تعداد کمی از کاربران واقعا آن را دوست داشته باشند، بسیار ارزشمندتر است از ساخت محصولی که گروه بزرگی فقط از آن «راضی» باشند. حتی اگر میزان رضایت کلی در هر دو حالت یکسان باشد، جذب کاربران جدید آسان‌تر از تبدیل رضایت متوسط به علاقه‌ی جدی و عمیق است.

یک هشدار در مورد راه‌اندازی استارت‌آپ

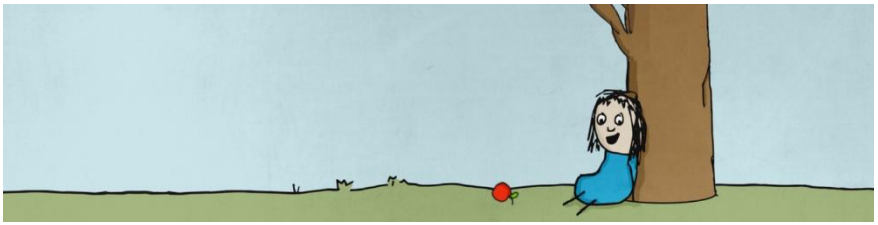
راه‌اندازی استارت‌آپ کار ساده‌ای نیست! یکی از بازخوردهای پرتکراری که از مؤسسان استارت‌آپ دریافت می‌کنیم این است که این مسیر بسیار سخت‌تر از چیزی بوده که انتظارش را داشتند، چون هیچ تصوری از حجم کار، فشار و تعهدی که لازمه‌ی موفقیت در یک استارت‌آپ است، نداشتند. از نظر مالی، پیوستن به یک استارت‌آپ کوچک اما در حال رشد سریع، معمولا تصمیمی به‌صرفه‌تر است.

با این حال، شروع یک استارت‌آپ لزوما ریسک بالایی برای آینده‌ی شغلی شما ندارد، اگر در حوزه‌ی فناوری مهارت بالایی داشته باشید، حتی در صورت

شکست نیز فرصت‌های شغلی خوبی در انتظارتان خواهد بود. بسیاری از افراد در ارزیابی ریسک مهارت کافی ندارند. از نظر من، انتخاب شغل امن و کم‌چالش در حالی که به یک ایده یا پروژه‌ی الهام‌بخش فکر می‌کنید، تصمیمی است که ریسک بیشتری به همراه دارد.

برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ موفق، باید این چهار عنصر را داشته باشید: یک ایده‌ی خوب (همراه با بازار مناسب)، یک تیم خوب، یک محصول خوب، و اجرای خوب.

سم آلتمن



بخش یکم: ایده

یکی از نخستین سوال‌هایی که از استارت‌آپ‌ها می‌پرسیم این است: «چه چیزی می‌سازید و چرا؟»

ما به‌دنبال پاسخ‌هایی واضح و مختصر هستیم. این هم برای ارزیابی خود بنیان‌گذار مهم است و هم برای سنجش ایده‌ای که ارائه می‌کند. به‌عنوان یک بنیان‌گذار، باید توانایی فکر کردن شفاف و انتقال دقیق آنچه را که در ذهن دارید داشته باشید؛ چون در مسیر جذب سرمایه، تشکیل تیم، فروش محصول و جذب مشتری، این مهارت حیاتی خواهد بود. ایده‌ها برای گسترش یافتن باید ساده و قابل درک باشند؛ پیچیدگی معمولا نشانه‌ی سردرگمی در تفکر یا پرداختن به مشکلی ساختگی است. اگر ایده‌تان از همان ابتدا نتواند بعضی از مخاطبان را هیجان‌زده کند، این زنگ خطر است.

سؤال مهم دیگر این است: چه کسی به‌شدت به این محصول نیاز دارد؟

در بهترین حالت، خود شما همان کاربر هدف هستید. و در حالت بعدی، باید آن‌قدر کاربر هدف را بشناسید که انگار جای او زندگی کرده‌اید.

اگر استارت‌آپی از قبل کاربر دارد، می‌پرسیم چند نفر هستند و این عدد با چه سرعتی در حال رشد است. سعی می‌کنیم بفهمیم چرا سرعت رشد بیشتر نیست، و مهم‌تر از آن اینکه آیا کاربران واقعا عاشق محصول شده‌اند یا نه. معمولا نشانه‌ی علاقه‌ی واقعی این است که کاربران بدون هیچ‌گونه تشویق یا تبلیغی، محصول را به دوستانشان معرفی می‌کنند. همچنین می‌پرسیم آیا استارت‌آپ درآمد دارد یا نه؟ و اگر نه، چرا؟

اگر هنوز هیچ کاربری وجود ندارد، می‌خواهیم بفهمیم ساده‌ترین نسخه‌ای که می‌شود ساخت تا فرض اولیه را آزمایش کرد چیست؛ یعنی اگر تجربه‌ی ایده‌آل را به عقب برگردانیم، باید از چه هسته‌ای شروع کنیم؟

راه آزمایش یک ایده یا این است که آن را بسازید و ببینید چه می‌شود، یا اینکه قبل از نوشتن حتی یک خط کد، سعی کنید آن را بفروشید (برای مثال نامه‌ی تعهد خرید[1] بگیرید). روش اول بیشتر برای ایده‌های مصرف‌کننده‌محور جواب می‌دهد (چون کاربران ممکن است بگویند «استفاده می‌کنم» اما در عمل آن‌قدرها جذبش نشوند) و روش دوم برای ایده‌های سازمان‌محور بهتر است (اگر شرکتی بگوید چیزی را می‌خرد، بروید و بسازید). به‌طور خاص، اگر دارید محصولی برای شرکت‌ها می‌سازید، یکی از اولین سؤال‌هایی که از شما خواهیم پرسید این است: آیا نامه‌ی تعهد خرید از مشتری دارید یا نه؟

[1] نامه تعهد خرید یا Letter of Intent (LOI)

برای استارت‌آپ‌هایی در حوزه‌ی بیوتک[1] یا فناوری‌های عمیق[2]، آزمون ایده معمولا با صحبت با مشتریان بالقوه آغاز می‌شود، و بعد باید کم‌حجم‌ترین و ابتدایی‌ترین بخش از فناوری را شناسایی کنید که بتوانید آن را بسازید.

در مسیر توسعه، باید به ایده اجازه دهید بر اساس بازخورد کاربران تکامل پیدا کند. و مهم‌تر از آن اینکه باید کاربران‌تان را واقعا بشناسید؛ این شناخت پایه‌ی ارزیابی ایده، ساخت محصول عالی و نهایتا ساخت یک شرکت موفق است.

همان‌طور که قبلا اشاره شد، ساختن استارت‌آپ کار بسیار دشواری‌ست. این مسیر طولانی است و به تلاش مستمر و طاقت‌فرسا نیاز دارد. بنابراین بنیان‌گذاران و اعضای تیم باید هدف و انگیزه‌ی مشترکی داشته باشند تا در این مسیر دوام بیاورند. به همین دلیل ما از بنیان‌گذاران می‌پرسیم: چرا می‌خواهید دقیقا همین شرکت را راه بیندازید؟

ما همچنین می‌پرسیم چطور قرار است این شرکت در آینده به یک انحصار تبدیل شود. اصطلاح‌های زیادی برای این مفهوم وجود دارد، اما ما از تعبیر

---

[1] بیوتک یا بیوتکنولوژی (Biotech)، به کاربرد فناوری‌های زیستی در توسعه محصولات یا خدمات در حوزه‌هایی مانند سلامت، کشاورزی، محیط زیست و صنایع غذایی گفته می‌شود.

[2] فناوری‌های عمیق (Deep Tech) به نوآوری‌هایی گفته می‌شود که بر پایه‌ی پژوهش‌های علمی پیشرفته و پیشرفت‌های مهندسی بنا شده‌اند و معمولاً شامل حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، نانوفناوری، بیوتکنولوژی، روباتیک، محاسبات کوانتومی و مواد پیشرفته می‌شوند.

«پیتر تیل[1]» استفاده می‌کنیم. البته منظورمان این نیست که شرکت به‌شکل غیراخلاقی با رقبا برخورد کند، بلکه دنبال کسب‌وکارهایی هستیم که با بزرگ‌تر شدن، قدرت بیشتری می‌گیرند و رقابت‌پذیری کمتری دارند.

در نهایت، به سراغ بازار می‌رویم. می‌پرسیم بازار امروز چقدر بزرگ است، با چه سرعتی در حال رشد است و چرا در ده سال آینده قرار است بسیار بزرگ‌تر شود. تلاش می‌کنیم بفهمیم چرا این بازار قرار است به سرعت رشد کند و چرا برای ورود یک استارت‌آپ مناسب است. ما زمانی هیجان‌زده می‌شویم که ببینیم یک تغییر فناورانه‌ی بزرگ تازه در حال شکل‌گیری‌ست و بیشتر بازیگران بازار هنوز متوجه آن نشده‌اند؛ شرکت‌های بزرگ معمولا در واکنش به این تحولات کند عمل می‌کنند.

و نکته‌ای که شاید در نگاه اول عجیب به‌نظر برسد: بهترین حالت، تمرکز روی بخش بزرگی از یک بازار کوچک است.

چند نکته‌ی دیگر درباره‌ی ایده‌ها

ما ایده‌های نو را به‌مراتب بیشتر از ایده‌های تقلیدی می‌پسندیم. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و موفق، کارشان را با چیزی کاملا نو و متفاوت شروع کرده‌اند و یک تعریف قابل‌قبول از «نو» می‌تواند چیزی باشد که حداقل ۱۰

[1] پیتِر تیل (Peter Thiel) یکی از مشهورترین کارآفرینان و سرمایه‌گذاران سیلیکون ولی است. او به عنوان یکی از بنیان‌گذاران PayPal شناخته می‌شود و به خاطر دیدگاه‌های متفاوت و گاهی جنجالی‌اش معروف است.

برابر بهتر از وضعیت موجود است. اگر هم‌زمان با شما، ده شرکت دیگر با همان ایده و طرح مشابه در حال راه‌اندازی باشند و ایده‌تان بیش از حد شبیه چیزی باشد که همین حالا هم وجود دارد، ما نسبت به آن با تردید نگاه می‌کنیم.

یکی از دلایل مهم و البته خلاف شهود[1] برای این موضوع آن است که ساختن چیزی نو و دشوار، در واقع آسان‌تر از ساختن چیزی تکراری و آسان است. چون در مسیر ساختن چیز جدید، دیگران مایل‌اند به شما کمک کنند یا به تیم شما بپیوندند؛ اما در مورد ایده‌های تکراری چنین انگیزه‌ای وجود ندارد.

بهترین ایده‌ها، ایده‌هایی هستند که در نگاه اول بد به‌نظر می‌رسند، اما در واقع خوب‌اند. پس لازم نیست نسبت به ایده‌تان بیش از حد محافظه‌کار یا پنهان‌کار باشید؛ اگر واقعا ایده‌ی خوبی داشته باشید، احتمالا آن‌قدر عجیب است که کسی آن را جدی نگیرد یا ارزش دزدی نبیند. حتی اگر ایده‌تان جذاب به‌نظر برسد، باید بدانید هزاران برابر بیشتر از تعداد افرادی که حاضرند سختی تبدیل کردن یک ایده‌ی خوب به شرکت موفق را به جان بخرند، آدم‌هایی هستند که فقط ایده‌ی خوب دارند. و اگر هم درباره‌ی ایده‌تان با دیگران صحبت کنید، ممکن است کسانی پیدا شوند که به شما کمک کنند.

در همین زمینه‌ی صحبت با دیگران: درست است که باید ایده‌تان برای بعضی افراد در همان نگاه اول، هیجان‌انگیز و درخشان به‌نظر برسد، اما تقریبا همه

[1] خلاف شهود (Counterintuitive) به مفهومی اطلاق می‌شود که برخلاف انتظارها و تصورات اولیه عمل می‌کند.

به شما خواهند گفت که ایده‌تان افتضاح است. شاید حق با آن‌ها باشد. شاید هم نه؛ شاید توانایی درک ایده‌های استارت‌آپی را ندارند یا صرفا از روی حسادت این حرف را می‌زنند. هر دلیلی که داشته باشند، این اتفاق بارها خواهد افتاد، اذیتتان خواهند کرد، و حتی اگر فکر کنید تأثیری رویتان ندارند، باز هم خواهند داشت. هر چه زودتر بتوانید به باور درونی برسید و اجازه ندهید منتقدان و تردیدها شما را از پا دربیاورند، بهتر پیش می‌روید. مهم نیست چقدر موفق شوید؛ منتقدها همیشه خواهند بود.

حالا اگر هنوز هیچ ایده‌ای ندارید ولی دوست دارید استارت‌آپ راه بیندازید، شاید بهتر باشد فعلا دست نگه دارید. واقعا بهتر است که ایده پیش از استارت‌آپ بیاید، و شرکت صرفا وسیله‌ای برای به‌ثمر رساندن آن ایده باشد.

ما یک‌بار آزمایشی انجام دادیم: تعدادی تیم مستعد را بدون هیچ ایده‌ای تأمین مالی کردیم، به امید اینکه پس از دریافت سرمایه، به یک ایده‌ی خوب برسند.

همه‌ی آن‌ها شکست خوردند. بخشی از مشکل این بود که بنیان‌گذاران خوب معمولا ایده‌های زیادی در ذهن دارند (حتی بیش‌ازحد). اما مشکل بزرگ‌تر این بود که وقتی یک شرکت تأسیس می‌شود، باید زودتر به ایده برسید؛ و چون حالا دیگر پای یک شرکت رسمی در میان است، ایده‌تان نباید خیلی عجیب و دور از ذهن باشد. نتیجه چه می‌شود؟ ایده‌ای می‌سازید که قابل‌قبول

به‌نظر برسد، اما تکراری است. این همان خطری است که در پیوت[1] کمین کرده است.

پس به‌جای آنکه خودتان را به زور وادار به ساختن ایده‌ی استارت‌آپی کنید، بهتر است افق نگاهتان را گسترش دهید. درباره‌ی حوزه‌های مختلف یاد بگیرید، تمرین کنید که مشکلات را ببینید؛ جایی که چیزی ناکارآمد است یا تغییر فناوری در حال شکل‌گیری است. روی پروژه‌هایی کار کنید که برایتان جذاب است[2]. آگاهانه تلاش کنید با آدم‌های باهوش و الهام‌بخش معاشرت داشته باشید. در نهایت، ایده‌ها خودشان از دل این مسیر زاده خواهند شد.

[1] Pivot در دنیای استارت‌آپ‌ها به معنای تغییر اساسی در جهت‌گیری یا مدل کسب‌وکار است. این تغییر ممکن است شامل اصلاح محصول، بازار هدف، یا حتی استراتژی کلی شرکت باشد.

[2] پیوست یکم در قسمت سوم: جعبه ابزار بنیان‌گذار را مطالعه کنید.



بخش دوم: یک تیم فوق‌العاده

تیم‌های معمولی، شرکت‌های فوق‌العاده نمی‌سازند. یکی از مهم‌ترین چیزهایی که ما بررسی می‌کنیم، قدرت و کیفیت بنیان‌گذاران است. زمانی که من در مرحله‌ی سرمایه‌گذاری‌های بعدی کار می‌کردم، به همین اندازه به این دقت می‌کردم که بنیان‌گذاران چه کسانی را استخدام کرده‌اند.

اما یک بنیان‌گذار فوق‌العاده چه ویژگی‌هایی دارد؟ مهم‌ترین ویژگی‌ها چیزهایی مثل متوقف‌نشدنی بودن، اراده‌ی قوی، تأثیرگذاری، و توانایی در یافتن راه‌حل در شرایط سخت است. هوش و اشتیاق هم بسیار مهم‌اند. همه‌ی این ویژگی‌ها از «تجربه» مهم‌ترند؛ و قطعا از «تسلط به زبان برنامه‌نویسی X یا فریم‌ورک Y» هم خیلی مهم‌ترند.

ما دیده‌ایم موفق‌ترین بنیان‌گذاران معمولا کسانی هستند که همکاری با آن‌ها کم‌تنش است؛ چون اطرافیان حس می‌کنند «این آدم هر کاری را که بخواهد، انجام می‌دهد. تحت هر شرایطی.» گاهی صرفا با قدرت اراده می‌توان به موفقیت رسید.

بنیان‌گذاران خوب معمولا ترکیبی از ویژگی‌هایی به‌ظاهر متضاد دارند. برای مثال ترکیب جالبی از صلابت و انعطاف‌پذیری: باید باورهای محکمی درباره‌ی هسته‌ی اصلی شرکت و مأموریتش داشته باشید، اما در عین حال، نسبت به بسیاری از چیزهای دیگر ذهنی باز و آماده‌ی یادگیری باشید.

بهترین بنیان‌گذاران واکنش‌پذیریِ خارق‌العاده‌ای دارند. این ویژگی نشانه‌ای از قاطعیت، تمرکز، پیگیری و توان عملیاتی بالاست.

بنیان‌گذاران بد معمولا کسانی هستند که ارتباط برقرار کردن با آن‌ها دشوار است. توانایی برقراری ارتباط، یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که یک بنیان‌گذار باید داشته باشد؛ در واقع، به‌نظر من این یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی‌ست که خیلی کم درباره‌اش صحبت می‌شود.

استارت‌آپ‌های حوزه‌ی تکنولوژی باید دست‌کم یک بنیان‌گذار داشته باشند که بتواند محصول یا سرویس را بسازد، و دست‌کم یک نفر (که ممکن است همان نفر اول باشد) که در فروش و صحبت با کاربران قوی باشد تا بتواند در این مسیر رشد کند.

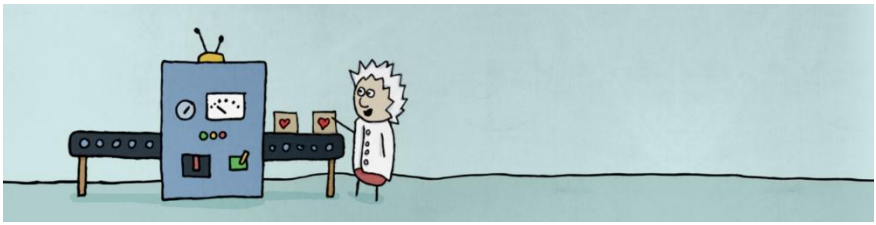
وقتی می‌خواهید هم‌بنیان‌گذار انتخاب کنید، این معیارها را جدی بگیرید؛ این یکی از مهم‌ترین تصمیم‌هایی‌ست که می‌گیرید، ولی خیلی وقت‌ها این کار با بی‌برنامگی و اتفاقی انجام می‌شود. باید کسی را انتخاب کنید که خوب بشناسید، نه کسی که به‌تازگی در یک دورهی استارت‌آپی دیده‌اید. هر چه

اطلاعات و شناخت بیشتری از طرف مقابل داشته باشید، می‌توانید تصمیم بهتری بگیرید؛ در این مرحله‌ی حساس جایی برای اشتباه وجود ندارد.

چرا این‌قدر مهم است؟ چون در مسیر ساخت استارت‌آپ، معمولا یک‌جایی می‌رسد که ارزش موردانتظار استارت‌آپ به زیر صفر می‌رسد؛ و اگر شما و هم‌بنیان‌گذارتان پیشینه‌ی رابطه‌ی قوی‌ای داشته باشید، لزومی ندارد که همدیگر را ناامید کنید و همین سبب پیشرفت شما می‌شود. اما در موارد زیادی که بنیان‌گذاران فقط به‌قصد راه‌اندازی استارت‌آپ با هم شریک شده‌اند، جدایی زودهنگام اتفاق می‌افتد. شکست روابط بنیان‌گذاران یکی از رایج‌ترین دلایل مرگ استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه است، و ما این اتفاق را بارها و بارها دیده‌ایم.

بهترین حالت این است که یک هم‌بنیان‌گذار خوب داشته باشید. گزینه‌ی بعدی، به صورت تنها بنیان‌گذار بودن است. بدترین حالت؛ با اختلاف زیاد این است که هم‌بنیان‌گذار بدی داشته باشید. اگر اوضاع خوب پیش نمی‌رود، باید خیلی زود مسیرتان را جدا کنید.

یک نکته درباره‌ی سهام: در آغاز کار باید درباره‌ی تقسیم سهام تصمیم گرفت، زیرا با گذشت زمان این کار دشوار و پیچیده‌تر می‌شود؛ البته بهترین حالت برای این مورد برابر بودن سهام است. اگر دو بنیان‌گذار باشید، شاید بهتر باشد یکی از شما یک سهم بیشتر داشته باشد تا در صورت اختلاف‌نظر، بن‌بست پیش نیاید.



بخش سوم: یک محصول عالی

راز موفقیت این است که یک محصول عالی داشته باشید. این تنها ویژگی مشترک تمامی شرکت‌های بزرگ و موفق است.

اگر محصولی نسازید که کاربران واقعا آن را دوست داشته باشند، در نهایت شکست خواهید خورد. با این حال، بنیان‌گذاران همواره در پی ترفند دیگری هستند. استارت‌آپ، آن مقطعی از زندگی شماست که ترفندها دیگر جواب نمی‌دهند.

محصول عالی، تنها مسیر رشد بلندمدت است. زمانی فرا می‌رسد که شرکت شما آن‌قدر بزرگ می‌شود که تمامی «ترفندهای رشد» دیگر کارایی خود را از دست می‌دهند، و تنها راه ادامه‌ی رشد این است که مردم واقعا بخواهند از محصول شما استفاده کنند. این مهم‌ترین نکته‌ای است که باید درباره‌ی شرکت‌های فوق‌العاده موفق درنظر داشته باشید زیرا راه دیگری وجود ندارد. به تمام شرکت‌های بزرگ فناوری فکر کنید؛ همگی از همین مسیر رفته‌اند.

شما باید در شرکت خود، یک «موتور بهبود محصول» ایجاد کنید. باید با کاربران صحبت کنید و ببینید که چگونه از محصول شما استفاده می‌کنند؛

قسمت‌هایی را که ضعیف هستند شناسایی کرده و بهبود دهید. سپس این فرآیند را دوباره تکرار کنید. این چرخه باید اولویت اول شرکت باشد و همه چیز دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. اگر هر هفته فقط ۵٪ محصول خود را بهبود دهید، اثر آن به‌صورت تصاعدی افزایش خواهد یافت.

هرچه نرخ تکرار این چرخه سریع‌تر باشد، احتمال موفقیت شرکت بیشتر خواهد بود. ما به بنیان‌گذاران توصیه می‌کنیم که به‌جز خوردن، خوابیدن، ورزش کردن و گذراندن وقت با عزیزان، باید کاملا مصمم مشغول ساخت محصول و صحبت با کاربران باشند.

برای اجرای صحیح این چرخه، باید به کاربران بسیار نزدیک شوید. واقعا ببینید که چطور از محصول استفاده می‌کنند. اگر می‌توانید، در دفتر کار آن‌ها بنشینید و عملکردشان را ببینید. هم به چیزی که می‌گویند و هم به چیزی که واقعا انجام می‌دهند توجه کنید. تا جایی که ممکن است، هیچ واسطه‌ای میان بنیان‌گذاران و کاربران قرار ندهید؛ یعنی بنیان‌گذاران باید خودشان کار فروش، پشتیبانی و... را انجام دهند.

کاربران خود را تا حد امکان بشناسید. دقیقا متوجه شوید که چه می‌خواهند، کجا می‌توانید آن‌ها را پیدا کنید، و چه چیزی آن‌ها را به حرکت وامی‌دارد.

عبارت «کارهایی انجام دهید که مقیاس‌پذیر نیستند» به‌درستی به شعار استارت‌آپ‌ها تبدیل شده است. معمولا باید کاربران اولیه را یک‌به‌یک جذب کنید (بن سیلبرمن، بنیان‌گذار پینترست، زمانی در کافی‌شاپ‌های پالو آلتو به

غریبه‌ها نزدیک می‌شد و از آن‌ها می‌خواست محصول را امتحان کنند) و سپس چیزهایی را بسازید که آن‌ها می‌خواهند. بسیاری از بنیان‌گذاران از این بخش گریزان و نسبت به آن بی‌توجه هستند و فقط می‌خواهند محصول خود را در رسانه‌ها معرفی کنند. اما این روش تقریبا هیچ‌گاه مؤثر نیست. کاربران را به‌صورت دستی جذب کنید و محصول را آن‌قدر خوب بسازید که خودشان آن را به دوستانشان معرفی کنند.

همچنین باید کارها را به بخش‌های بسیار کوچک تقسیم کرده و به‌صورت مستمر تکرار و تطبیق دهید. سعی نکنید برای بلندمدت برنامه‌ریزی دقیق داشته باشید، و حتما همه چیز را در یک انتشار بزرگ عمومی جمع نکنید. باید با چیزی بسیار ساده شروع کنید؛ با کمترین سطح پیچیدگی ممکن و زودتر از آن‌چه که فکر می‌کنید، آن را عرضه کنید. در واقع، سادگی همیشه فضیلت است، و باید همواره محصول و شرکت خود را تا حد ممکن ساده نگه دارید.

برخی از پرسش‌های رایجی که از استارت‌آپ‌های دچار مشکل می‌پرسیم، این‌ها هستند: آیا کاربران بیش از یک‌بار از محصول شما استفاده می‌کنند؟ آیا کاربران شما درباره‌ی محصول‌تان شور و اشتیاق دارند؟ آیا اگر شرکت شما از بین برود، واقعا آن‌ها ناراحت می‌شوند؟ آیا بدون درخواست شما، محصول را

به دیگران توصیه می‌کنند؟ اگر شرکت B2B [1]هستید، آیا حداقل ۱۰ مشتری دست‌به‌نقد و خریدار دارید؟

اگر پاسخ این سؤالات منفی است، اغلب مشکل اصلی همین‌جاست، و به شرکت‌ها توصیه می‌کنیم که محصول خود را بهبود دهند. من به بیشتر بهانه‌هایی که شرکت‌ها برای عدم رشد خود می‌آورند بدبین هستم؛ در اکثر مواقع، دلیل واقعی این است که محصول به‌اندازه‌ی کافی خوب نیست.

وقتی استارت‌آپ‌ها نمی‌دانند در مرحله بعدی باید چه کاری انجام دهند، یا محصول‌شان به‌اندازه‌ی کافی خوب نیست، آن‌ها را تشویق می‌کنیم که به سراغ کاربران خود بروند. البته این روش همیشه جواب نمی‌دهد؛ بدیهی است که اگر از مردم درباره‌ی اختراع اتومبیل می‌پرسیدید، اسب سریع‌تر می‌خواستند! اما در کمال تعجب، این روش بیشتر از آن‌چه که فکر می‌کنید کارساز است. به‌طور کلی، وقتی در شرکت بر سر هر چیزی اختلاف نظر وجود دارد، به سراغ کاربران بروید.

بهترین بنیان‌گذاران، حتی برای جزئیات ظاهرا بی‌اهمیت محصول نیز بیش از حد حساس هستند. اما به نظر می‌رسد که این روش جواب می‌دهد. به‌علاوه، منظور از «محصول» فقط کدی نیست که می‌نویسید؛ بلکه شامل تمام تعاملاتی است که کاربر با شرکت شما دارد. باید پشتیبانی عالی، تجربه‌ی فروش عالی و... را نیز فراهم کنید.

---

[1] Business to Business مدل تجاری که در آن کالا یا خدمات به شرکت‌های دیگر ارائه می‌شود.

به‌خاطر بسپارید: اگر محصولی عالی نساخته باشید، هیچ چیز دیگری شما را نجات نخواهد داد.

این تازه شروع ماجراست...

شما هم‌اکنون با اصول اولیه آشنا شدید، اما مهم‌ترین بخش‌ها در فصل‌های بعدی منتظر شماست. در نسخه‌ی کامل کتاب، دقیقاً به سراغ موضوعاتی می‌رویم که شکست یا پیروزی استارتاپ شما را در ایران رقم می‌زنند.

اگر همین‌جا متوقف شوید، این‌ها را از دست می‌دهید:

- اصول جهانی: ادامه‌ی آموزه‌های سم آلتمن؛ نکاتی که هر بنیان‌گذار و مدیری باید بداند.
- واقعیت‌های بومی: تحلیل دقیق شکست‌ها و پیروزی‌های اکوسیستم ایران (از اسنپ و دیجی‌کالا تا بامیلو و تپسی).
- جعبه‌ابزار بنیان‌گذار: راهنمای عبور از موانع قانونی، مجوزها و قراردادهای هم‌بنیان‌گذاران.
- جذب سرمایه: چک‌لیست کامل برای جلسات با سرمایه‌گذاران خطرپذیر ایرانی.
- و فصل‌های تازه‌ای که در هیچ کتاب دیگری پیدا نمی‌کنید: از مدل‌سازی مالی در تورم و ESOP تا هوش مصنوعی، M&A و فروش B2B.

نسخه‌ی کامل، نه فقط یک کتاب، بلکه یک راهنمای عملیاتی است که روی میز کارتان می‌ماند.

شما می‌توانید همین لحظه نسخه کامل (دیجیتال یا چاپی) را تهیه کنید و بلافاصله به ادامه مطالعه بپردازید.

برای دانلود آنی نسخه کامل کلیک کنید

https://alirezayousefi.ir/startup-playbook