



راهنمای سریع استارتاپ

سم آلتمن
علیرضا یوسفی آذر

بسمه تعالی

راهنمای سریع استارت آپ

نقشه‌ی راه سیلیکون ولی برای میدان کارآفرینی ایران

سم آلتمن

علیرضا یوسفی آذر



alirezayousefi.ir

دوست و همراه عزیز، سلام.

آنچه پیش رو دارید، بریده‌ای از کتاب «راهنمای سریع استارت‌آپ» است. این اثر صرف ترجمه کتاب مشهور سم آلتمن (خالق ChatGPT) نیست؛ بلکه تلاشی است برای پُر کردن شکاف عمیق میان تئوری‌های جهانی و واقعیت‌های بازار ایران.

در نسخه کامل این کتاب، ما از کلیات عبور کرده و وارد جزئیات اجرایی شده‌ایم:

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

این نسخه دمو جهت آشنایی شما با سبک نگارش و محتوای کتاب آماده شده است. امیدواریم از مطالعه آن لذت ببرید و این شروعی باشد برای ساختن امپراتوری شخصی شما!

همین الان نسخه کامل را دریافت کنید:

<https://alirezayousefi.ir/startup-playbook>

فهرست مطالب در یک نگاه

۴	پیش‌گفتار مولف
۷	قسمت اول: اصول جهانی
۹	پیش‌گفتار
۱۲	بخش یکم: ایده
۱۹	بخش دوم: یک تیم فوق‌العاده
۲۳	بخش سوم: یک محصول عالی
۲۸	بخش چهارم: اجرای قوی
۳۰	رشد
۳۷	تمرکز و شدت عمل
۴۱	وظایف مدیرعامل
۴۷	استخدام و مدیریت
۵۱	رقبا
۵۳	کسب درآمد
۵۶	تأمین سرمایه
۶۱	سخن پایانی

- ۶۳..... قسمت دوم: واقعیت‌های بومی
- ۶۵..... نگاهی به شباهت‌های زیست‌بوم استارت‌آپی ایران و جهان
- ۷۰..... تجربیاتی از مسیر کارآفرینی دیجیتال در ایران
- ۷۷..... مطالعه‌ی موردی: اسنپ
- ۸۴..... مطالعه‌ی موردی: دیوار
- ۹۰..... مطالعه‌ی موردی: دیجی‌کالا
- ۹۷..... مطالعه‌ی موردی: بامیلو
- ۱۰۳..... مطالعه‌ی موردی: زرین‌پال
- ۱۰۹..... عبور از موانع بوروکراتیک و قانونی در ایران
- ۱۱۹..... راهنمای عملی بازاریابی دیجیتال و فروش در ایران
- ۱۳۰..... روان‌شناسی بقا در طوفان
- ۱۳۵..... هنر راه رفتن روی شیشه
- ۱۴۱..... قسمت سوم: جعبه‌ابزار بنیان‌گذار
- ۱۴۳..... چگونه داستانی بگویید که سرمایه‌گذار را قانع کند
- ۱۵۷..... چگونه بوم مدل کسب‌وکار (BMC) بنویسیم؟
- ۱۶۶..... پیوست یکم: پروژه‌ها و شرکت‌ها

- پیوست دوم: چگونه استخدام کنیم ۱۶۹
- پیوست سوم: اقتصاد واحد ۱۸۰
- پیوست چهارم: پیش فرض زنده یا پیش فرض مرده؟ ۱۸۵
- منابعی برای ادامه مسیر یادگیری ۱۹۳
- واژه‌نامه فنی استارت‌آپ ۱۹۸

پیش‌گفتار مولف

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

هسته‌ی 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 بیا بید 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 هم‌تیمی‌ها 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 کف بازار ایران برخورد می‌کند. در این بخش، کالبدشکافی دقیقی از غول‌های ایرانی (اسنپ، دیجی کالا، دیوار، زرین پال و بامیلو) انجام داده‌ام تا ببینیم آن‌ها چطور در همین خاک رشد کردند. همچنین، راهنماهایی اختصاصی برای عبور از میادین مین بوروکراسی، قوانین حقوقی، بازاریابی در شرایط تحریم و از همه مهم‌تر، «روانشناسی بقا» 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» و ساختار استاندارد «پیچ‌دک» برای جذب سرمایه در ایران را گردآوری کرده‌ام. این‌ها آچار و پیچ‌گوشتهای شما برای ساختن ماشینِ استارت‌آپ‌تان هستند.

من 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 «هم‌رزم» روی میز کارت‌تان 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 Stripe و Airbnb 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 قابل‌تعمیم‌پذیرترین 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، عمدتاً 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.

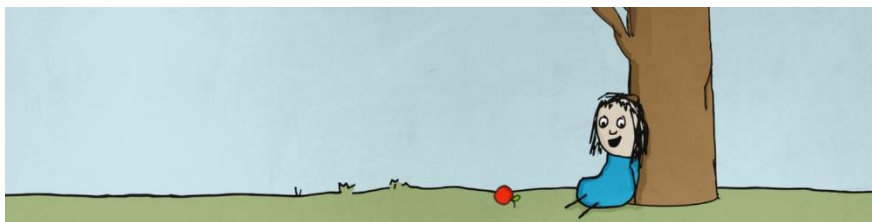
یک هشدار در مورد راه‌اندازی استارت‌آپ

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 تصویری 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 لزوماً 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 به دنبال 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 معمولاً 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^۱ 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؟

^۱ نامه تعهد خرید یا (LOI) Letter of Intent

برای استارت‌آپ‌هایی در حوزه بیوتک^۱ یا فناوری‌های عمیق^۲، آزمون ایده معمولاً 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 واقعاً بشناسید؛ این شناخت پایه‌ی ارزیابی ایده، ساخت محصول عالی و نهایتاً ساخت یک شرکت موفق است.

همان‌طور که قبلاً 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 دقیقاً 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

^۱ 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.

^۲ 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، نانو فناوری، بیوتکنولوژی، رباتیک، محاسبات کوانتومی و مواد پیشرفته می‌شوند.

«پیتر تیل^۱» استفاده می‌کنیم. البته منظورمان این نیست که شرکت به شکل غیراخلاقی با رقبا برخورد کند، بلکه دنبال کسب و کارهایی 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 شکل‌گیری است و بیشتر بازیگران بازار هنوز متوجه آن نشده‌اند؛ شرکت‌های بزرگ معمولاً در واکنش به این تحولات کند عمل می‌کنند.

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

چند نکته‌ی دیگر درباره‌ی ایده‌ها

ما ایده‌های نو را به مراتب بیشتر از ایده‌های تقلیدی می‌پسندیم. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و موفق، کارشان را با چیزی کاملاً نو و متفاوت شروع

^۱ پیتر 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.

کرده‌اند و یک تعریف قابل قبول از «نو» می‌تواند چیزی باشد که حداقل ۱۰ 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^۱ 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 به نظر 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 آن قدر عجیب است که کسی آن را جدی نگیرد یا ارزش دزدی نبیند. حتی اگر ایده‌تان جذاب به نظر 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.

^۱ خلاف شهود (Counterintuitive) به مفهومی اطلاق می‌شود که برخلاف انتظارها و تصورات اولیه عمل می‌کند.

در همین زمینه‌ی صحبت با دیگران: درست است که باید ایده‌تان برای بعضی افراد در همان نگاه اول، هیجان‌انگیز و درخشان به نظر برسد، اما تقریباً همه به شما خواهند گفت که ایده‌تان افتضاح است. شاید حق با آن‌ها باشد. شاید هم نه؛ شاید توانایی درک ایده‌های استارت‌آپی را ندارند یا صرفاً 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 در بیاورند، 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 فعلاً دست نگه دارید. واقعاً بهتر است که ایده پیش از استارت‌آپ بیاید، و شرکت صرفاً وسیله‌ای برای به ثمر 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 معمولاً 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 قابل قبول به نظر برسد، اما تکراری است. این همان خطری است که در پیوت^۱ کمین کرده است.

پس به جای 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^۲. آگاهانه تلاش کنید با آدم‌های باهوش و الهام‌بخش معاشرت داشته باشید. در نهایت، ایده‌ها خودشان از دل این مسیر زاده خواهند شد.

^۱ 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.

^۲ پیوست یکم در قسمت سوم: جعبه ابزار بنیان‌گذار را مطالعه کنید.



بخش دوم: یک تیم فوق العاده

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 متوقف‌نشدن 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 معمولاً 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 واکنش‌پذیری خارق‌العاده‌ای دارند. این ویژگی نشانه‌ای از قاطعیت، تمرکز، پیگیری و توان عملیاتی بالاست.

بنیان‌گذاران بد معمولاً 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 مهارت‌هایی است 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 تصمیم‌هایی است 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

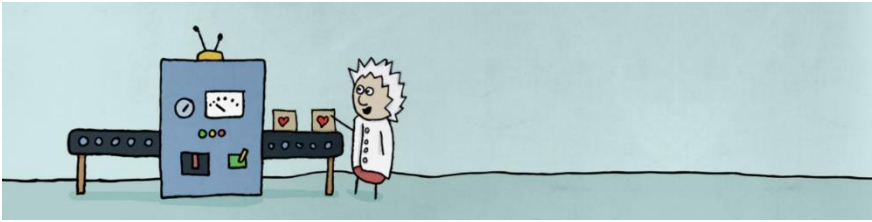
اطلاعات و شناخت بیشتری از طرف مقابل داشته باشید، می‌توانید تصمیم بهتری بگیرید؛ در این مرحله‌ی حساس جایی برای اشتباه وجود ندارد.

چرا این قدر مهم است؟ چون در مسیر ساخت استارت‌آپ، معمولاً یک‌جایی می‌رسد که ارزش موردانتظار استارت‌آپ به زیر صفر می‌رسد؛ و اگر شما و هم‌بنیان‌گذاران 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 به قصد 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 اختلاف نظر، بن بست 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 آن قدر 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 در نظر 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 ۰.۵٪ 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 کاملاً مصمم مشغول ساخت محصول و صحبت با کاربران باشند.

برای اجرای صحیح این چرخه، باید به کاربران بسیار نزدیک شوید. واقعاً 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 واقعاً 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. دقیقاً 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. معمولاً باید کاربران اولیه را یک‌به‌یک جذب کنید (بن‌سیلبرمن، 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 تقریباً 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 حتماً 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 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

^۱ Business to Business مدل تجاری که در آن کالا یا خدمات به شرکت‌های دیگر ارائه می‌شود.

تعاملاتی است که کاربر با شرکت شما دارد. باید پشتیبانی عالی، تجربه‌ی فروش عالی و... را نیز فراهم کنید.

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

این تازه شروع ماجرا بود...

شما هم‌اکنون با اصول اولیه آشنا شدید، اما بازی اصلی در فصل‌های بعدی شروع می‌شود. در نسخه کامل کتاب، دقیقاً به سراغ موضوعاتی می‌رویم که شکست یا پیروزی استارت‌آپ شما را در ایران رقم می‌زنند.

آنچه در نسخه کامل از دست خواهید داد اگر همینجا متوقف شوید:

- ادامه ترجمه کتاب سم آلتمن: نکات پایه‌ای و اصولی که هر بنیان‌گذار و مدیری باید بدانند
- بخش بومی‌سازی شده: تحلیل دقیق شکست‌ها و پیروزی‌های اکوسیستم ایران (از اسنپ تا بامیلو)
- جعبه‌ابزار حقوقی: راهنمای عبور از فیلترینگ، مجوزها و قراردادهای هم‌بنیان‌گذاران
- جذب سرمایه: چک‌لیست کامل برای جلسات با VCهای ایرانی

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>