



دفترچه بازی استارتاپ

نوشته سم آلتمن

ترجمه تیم پینگوینیو



دفترچه بازی استارتاپ

Sam Altman

ترجمهٔ تیم پینگونیو

چاپ اول



P I N G O N I O

www.pingonio.com

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by an arrangement with Sam Altman.

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، محفوظ است. نسخهٔ فارسی این کتاب با اجازه از نویسنده و ناشر اصلی، سم آلتمن، منتشر می‌شود.

سرشناسه: آلتمن، سَم / Altman, Sam
عنوان و نام پدیدآور: دفترچه بازی استارتاپ / سَم آلتمن؛ ترجمه تیم پینگونینو
مشخصات نشر: تهران: پنگوین آبی.
مشخصات ظاهری: ۵۰ ص.
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی:
Startup Playbook
موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید -- اثر نوآوری
موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید -- مدیریت
شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۹۷۹۱۶
فهرست‌نویسی کامل در آدرس زیر موجود است:
<http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/5897916>

دفترچه بازی استارتاپ نوشته سَم آلتمن، ترجمه تیم پینگونینو

مدیر ترجمه: آرش میلانی

نام فونت متن: پرستو • طراح فونت: صابر راستی کردار

نوبت چاپ: اول • تاریخ چاپ: زمستان ۱۳۹۹ • شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

ناشر: انتشارات پنگوئن آبی • چاپخانه: شمسه خوش‌نگار

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۱۲۹-۸-۰

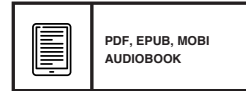
قیمت: ۱۶,۰۰۰ تومان

انتشارات پنگوئن آبی

وب‌سایت: www.bluepenguin.ir

ایمیل: info@bluepenguin.ir

شما می‌توانید نسخهٔ صوتی کتاب و همین‌طور نسخهٔ الکترونیک آن را در فرمت‌های mobi، epub و pdf از آدرس www.kangonio.com تهیه کنید.



کاغذ استفاده شده در این کتاب از نوع سوئدی یا بالکی است که جزو مرغوب‌ترین کاغذهای موجود در بازار است. رنگ این کاغذها سفید نیست و در نتیجه نور محیط با تابش بر روی آن کمتر منعکس می‌شود و چشمان شما حین مطالعه کمتر خسته می‌شوند. درضمن چون این کاغذها وزن بسیار کمتری نسبت به سایر کاغذها دارند، دست شما به هنگام مطالعه کمتر خسته می‌شود.



سازمان FSC سازمانی غیرانتفاعی و بین‌المللی است و رسالت آن مدیریت بامسئولیت جنگل‌های جهان است. محصولاتش که با لوگوی این سازمان عرضه می‌شوند برای اطمینان خاطر مشتریان از تولید این محصولات از جنگل‌هایی است که به صورت درست مدیریت می‌شوند تا پاسخ‌گوی نیازهای اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی نسل فعلی و آیندگان باشند.



برای استفاده از خدمات رایگان پیامکی پینگونیو برای این کتاب، از قبیل ارسال بخشی از جملات کتاب به عنوان یادآوری، لطفاً عدد ۳۰۰۰۸۹۳۳۳۳ شمارهٔ رو به شمارهٔ ۹۷۸۶۲۲۹۹۱۲۹۸۰ ارسال کنید.



فهرست مطالب

۱	مقدمه
۳	فصل اول: ایده
۹	فصل دوم: تیم عالی
۱۳	فصل سوم: محصول عالی
۱۸	فصل چهارم: اجرای عالی

مقدمه

کار اصلی ما، در وای کامبینیتور^۱، مشاوره دادن به استارت‌آپ‌ها است. با اینکه مشاوره یک‌به‌یک به استارت‌آپ‌ها از واجبات است، با این حال فکر کردیم که اگر بتوانیم عصاره بخش‌های قابل‌تعمیم این مشاوره‌ها را تبدیل به یک کتابچه برای شرکت‌های وای کامبینیتور بکنیم، باعث رشد وای‌سی^۲ خواهد شد. بعد فکر کردیم که چرا این کتابچه را به صورت عمومی با همه به اشتراک نگذاریم!

این کتاب مختص کسانی است که تازه وارد دنیای استارت‌آپ‌ها شده‌اند. بسیاری از قسمت‌های آن برای کسانی که نوشته‌های همکاران ما در وای‌سی را دنبال می‌کنند تازگی ندارد؛ هدف ما این بوده است که همه آن موارد را یکجا جمع کنیم. شاید در آینده قسمت دومی برای چگونگی رشد یک استارت‌آپ داشته باشیم اما این کتابچه عمدتاً به چگونگی شروع یک استارت‌آپ می‌پردازد.

هدف شما به عنوان یک استارت‌آپ ساختن چیزی است که کاربران عاشقش

۱. وای کامبینیتور (Y Combinator) اولین شتاب‌دهنده آمریکایی است که در سال ۲۰۰۵ تأسیس شده است. این شتاب‌دهنده سرمایه اولیه را برای استارت‌آپ‌ها فراهم می‌کند و با ارائه آموزش‌های لازم آن‌ها را در مسیر رشد سریع قرار می‌دهد.

۲. YC مخفف Y Combinator است

باشند. در مرحله بعد باید راهی پیدا کنید تا کاربران بیشتری از محصول شما استفاده کنند. ولی مرحله اول حیاتی است: چند لحظه به شرکت‌های بسیار موفق فکر کنید! همه آن‌ها با محصولی شروع کردند که کاربران ابتدایی‌شان آن‌قدر عاشق محصول‌شان شده بودند که آن را به دیگران توصیه می‌کردند. اگر نتوانید چنین محصولی بسازید، شکست خواهید خورد. اگر خودتان را فریب دهید و فکر کنید که کاربران عاشق محصول‌تان هستند، در حالی که این‌طور نیست، بازهم شکست خواهید خورد. گورستان استارت‌آپ‌ها پر است از افرادی که فکر می‌کردند می‌توانند از روی این مرحله بپرند.

ساختن محصولی که تعداد کمی از کاربران عاشقش باشند خیلی بهتر از ساختن محصولی است که تعداد زیادی از کاربران دوستش داشته باشند. اگرچه در هر دو حالت بالا، میزان کل احساسات مثبت یکسان است، رسیدن به تعداد کاربر بیشتر راحت‌تر از تبدیل کردن «دوست داشتن» به «عشق» است.

بگذارید همین اول ماجرا واقعیتی را درمورد شروع هر استارت‌آپی بگویم: کار فوق‌العاده سختی است. یکی از بازخوردهایی که به‌صورت مستمر از شرکت‌های وای‌سی دریافت می‌کنیم این است که راه‌اندازی استارت‌آپ، سخت‌تر از چیزی است که تصور می‌کردند. دلیل این موضوع این است که افراد هیچ تجربه یا چارچوب ذهنی‌ای برای مواجه شدن با نوع کار و فشاری که در استارت‌آپ‌ها وجود دارد ندارند. به همین دلیل، گاهی پیوستن به استارت‌آپی که در حال رشد سریع است، معمولاً گزینه مالی مناسب‌تری است.

از سوی دیگر، اگر شما آدم فنی‌ای باشید، شروع یک استارت‌آپ از لحاظ شغلی برایتان کار پُرسیکی محسوب نمی‌شود. اگر در کارتان متخصص باشید، حتی با شکست استارت‌آپتان بازهم فرصت‌های شغلی خوبی در انتظارتان است. اکثر افراد نمی‌توانند به‌درستی ریسک‌ها را ارزیابی کنند. من خودم فکر می‌کنم داشتن ایده یا پروژه‌ای که فکر کردن به آن شما را هیجان‌زده می‌کند هم‌زمان با کار کردن در شغلی امن و آسان، گزینه پُرسیک‌تری است.

برای داشتن یک استارت‌آپ موفق، شما نیازمند ایده عالی (با بازار خوب)، تیم عالی، محصول عالی و اجرای عالی هستید.

فصل اول:

ایده

یکی از اولین سؤال‌های ما از شرکت‌های وای‌سی این است که در حال ساخت چه چیزی هستند و چرا.

ما به دنبال پاسخ‌های کوتاه و مختصر هستیم که هم برای ارزیابی شما به عنوان بنیان‌گذار و همین‌طور برای ارزیابی خود ایده از آن‌ها استفاده می‌کنیم. مهم است که شما به عنوان بنیان‌گذار توانایی فکرکردن و ارتباط شفاف را داشته باشید. شما به این ویژگی برای استخدام، جذب سرمایه، فروش و... نیاز دارید. به صورت کلی، ایده‌ها برای فراگیرشدن باید واضح باشند و ایده‌های پیچیده تقریباً همیشه نشانه افکار نامرتب یا مشکلی من‌درآوردی هستند. اگر حداقل چند نفر هنگام شنیدن یک ایده هیجان‌زده نشوند، نشانه بدی است.

سؤال دیگری که از بنیان‌گذاران می‌پرسیم این است که چه کسی به شدت به این محصول نیاز دارد. در بهترین حالت، یا خود شما کاربر هدف هستید، یا در درجه بعدی، درک خیلی خوبی از کاربر هدف‌تان دارید.

اگر یک شرکت، کاربر داشته باشد، می‌پرسیم که تعداد کاربرها چقدر است و

با چه سرعتی در حال افزایش هستند. سعی می‌کنیم بفهمیم چرا سرعت رشد از این مقدار بیشتر نیست و به‌ویژه سعی می‌کنیم بفهمیم که آیا کاربران واقعاً محصول را دوست دارند یا نه. معمولاً این بدین معنی است که کاربران، بدون اینکه استارت‌آپ از آنها درخواستی کرده باشد، به دوستان‌شان توصیه می‌کنند که از محصول یا خدمت استارت‌آپ استفاده کنند. همچنین سؤال می‌کنیم که آیا شرکت درآمدی دارد یا نه. اگر نه، چرا؟

اگر شرکت هنوز کاربری نداشته باشد، ما سعی می‌کنیم حداقل چیزی را که بتوانیم با آن فرضیه‌ها را آزمایش کنیم، بیابیم. برای مثال، بهترین «تجربه کاربری» را در نظر می‌گیریم و سعی می‌کنیم هسته اصلی آن تجربه را پیدا و با آن کار را شروع کنیم.

راه آزمایش یک ایده این است که یا آن را راه‌اندازی کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد یا سعی کنید آن را بفروشید. (به‌عنوان مثال، سعی کنید قبل از اینکه یک خط کد بنویسید، تفاهم‌نامه‌ای را با مشتری ببندید.) روش اول برای ایده‌هایی که مشتری‌شان مصرف‌کننده‌ها هستند بهتر عمل می‌کند (مشتریان ممکن است به شما بگویند که از محصول‌تان استفاده خواهند کرد، اما در عمل تا زمانی که آنها پولی خرج نکرده‌اند به حرف‌هایشان شک کنید)، روش دوم، برای ایده‌هایی که مشتری سازمانی دارند مناسب‌تر است (تنها زمانی محصول را بسازید که سازمانی قول خرید آن را بدهد). اگر محصول شما محصولی سازمانی باشد، یکی از اولین سؤالاتی که از شما می‌پرسیم این است که آیا نامه‌ای از مشتری‌هایتان دارید که قول خرید محصول‌تان را داده باشند یا نه.

در خصوص بیشتر شرکت‌های حوزه بیوتکنولوژی و فناوری، راه آزمایش ایده‌شان صحبت با مشتریان بالقوه است و سپس ساختن کوچک‌ترین زیرمجموعه از فناوری‌هایی که می‌توانید در ابتدا بسازید.

مهم است که اجازه دهید ایده‌تان حین دریافت بازخورد از طرف مشتریان تکمیل شود. خیلی مهم است که کاربران‌تان را خوب درک کنید؛ درک مشتریان همان چیزی است که شما برای ارزیابی ایده، ساخت محصولی عالی و ساخت شرکتی بزرگ، به آن نیاز دارید.

همان طور که قبلاً گفتیم، راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها واقعاً سخت است. این کار نیاز به زمان طولانی و تلاش زیاد دارد. برای تحمل کردن این فشار، بنیان‌گذاران و کارمندان نیاز دارند که حس کنند در حال انجام مأموریتی مهم هستند. به همین دلیل است که ما از بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها می‌پرسیم که چرا می‌خواهند این شرکت خاص را راه‌اندازی کنند.

پرسش بعدی ما این است که چگونه شرکت در آینده انحصار بازار را به دست خواهد آورد. نام‌های مختلفی برای این موضوع وجود دارد که ما به عبارت به‌کاررفته توسط پیتر تیل^۱ استناد می‌کنیم. منظور ما از انحصار بازار، رقابت ناجوانمردانه در مقابل رقیب‌ها نیست. در واقع، ما به دنبال کسب‌وکارهایی هستیم که با رشد بیشتر، قدرتمندتر شده و گپی کردن آن‌ها سخت می‌شود.

سرآخر، ما درباره بازار سؤال می‌کنیم. حجم بازار چقدر است، با چه سرعتی رشد می‌کند و چرا طی ده سال آینده خیلی بزرگ خواهد شد؟ سعی می‌کنیم دلیل احتمالی سرعت بالای رشد بازار را متوجه شویم و چرا این بازار برای ورود یک استارت‌آپ مناسب است. ما از تغییرات فناورانه اساسی که اکثر مردم هنوز متوجه آن‌ها نشده‌اند استقبال می‌کنیم (و شرکت‌های بزرگ معمولاً به این تغییرات به‌خوبی نمی‌پردازند). و برای شروع برخلاف تصور رایج، گرفتن سهم بزرگی از یک بازار کوچک، بهترین راهکار است.

چند نکته دیگر در خصوص ایده‌ها:

ما معمولاً ایده‌ای جدید را به ایده‌ای که قبلاً انجام شده ترجیح می‌دهیم. بیشتر شرکت‌های بزرگ با ایده‌ای کاملاً جدید کار خود را آغاز می‌کنند (یکی از معانی قابل قبول برای واژه «جدید» می‌تواند «۱۰ برابر بهتر از بقیه» باشد). اینکه علاوه بر استارت‌آپ شما، ده شرکت دیگر با برنامه‌ای مشابه روی موضوعی مشابه ایده شما کار می‌کنند، از نظر ما خوب نیست و شانس سرمایه‌گذاری از طرف ما را کمتر می‌کند.

۱. Peter Thiel

یکی از دلایل این موضوع این است که برخلاف تصور عموم، اجرای یک کار جدید ولی دشوار، از اجرای یک کار آسان که قبلاً انجام شده راحت تر است. در حالت اول، مردم به شما کمک کرده و با شما همکاری می‌کنند ولی در حالت دوم چنین نیست.

در ابتدای کار، بهترین ایده‌ها بد به نظر می‌رسند ولی در واقع ایده‌های خوبی هستند. نباید از مطرح کردن ایده‌تان جلوی دیگران واهمه داشته باشید. اگر ایده شما واقعاً خوب باشد، بازهم نگران دزدیده شدن ایده‌تان نباشید، چراکه احتمالاً در نظر دیگران ارزش دزدیدن نخواهد داشت. حتی اگر ایده‌تان ارزش دزدیده شدن داشته باشد، در نظر داشته باشید که تعداد افرادی که ایده خوبی دارند هزاران بار بیشتر از تعداد افرادی است که به دنبال تبدیل یک ایده خوب به یک شرکت موفق هستند. و در ضمن، با مطرح کردن ایده‌تان شاید بتوانید از دیگران کمک بگیرید.

یک نکته درمورد مطرح کردن ایده با دیگران وجود دارد: با اینکه هیجان زده شدن تعدادی از افراد حین شنیدن ایده‌تان اهمیت دارد ولی بیشتر افراد نه تنها از شنیدن ایده شما هیجان زده نخواهند شد بلکه به شما خواهند گفت که ایده‌تان آن قدرها هم خوب نیست. شاید حق با آن‌ها باشد، یا شاید آن‌ها در ارزیابی استارت‌آپ‌ها خوب نیستند یا شاید صرفاً حسودی می‌کنند. این موضوع هر دلیلی که داشته باشد بارها اتفاق خواهد افتاد و حتی اگر الان فکر می‌کنید که نظر دیگران اهمیتی ندارد بازهم شنیدن این حرف‌ها باعث ناراحتی‌تان خواهد شد و بر روی شما تأثیر خواهد گذاشت. هرچه زودتر باور به خود و ایده‌تان را تقویت کنید کمتر از نظرات منفی و افرادی که از ایده شما متنفرند، دلسرد می‌شوید. مهم نیست که شما چقدر موفق می‌شوید؛ همیشه عده‌ای وجود خواهند داشت که نظرات منفی دارند و حتی از شما متنفرند.

اگر ایده‌ای نداشتید ولی به دنبال راه‌اندازی یک استارت‌آپ بودید چطور؟ شاید بهتر باشد منصرف شوید. بهتر است ابتدا ایده‌ای داشته باشید و استارت‌آپ تنها راه پیاده‌سازی آن ایده در دنیای واقعی باشد.

در یک آزمایش، ما بر روی چند تیم خوب ولی بدون ایده سرمایه‌گذاری کردیم؛

با این امید که بعد از مدتی به ایده‌ای خوب برسند. همه آن تیم‌ها شکست خوردند. به نظر من بخشی از مشکل این است که بنیان‌گذاران خوب، ایده‌های خوب زیادی (معمولاً خیلی زیاد) دارند. اما مشکل بزرگ‌تر این است که وقتی شما صاحب یک استارت‌آپ هستید، باید هرچه سریع‌تر به دنبال یک ایده باشید و از آنجایی که استارت‌آپ شما تبدیل به یک شرکت رسمی شده است، ایده شما نباید خیلی عجیب و غریب باشد. در نهایت، شما به ایده‌های منطقی و ولی تکراری‌ای که قبلاً اجرا شده‌اند رو می‌آورید و این یکی از خطرات چرخش‌ها (pivots) در استارت‌آپ‌هاست.

بنابراین بهتر است برای پیدا کردن ایده استارت‌آپی به خودتان زیاد فشار نیاورید. در عوض، چیزهای متفاوت بسیاری یاد بگیرید. تمرین کنید تا بتوانید مشکلات و ناکارآمدی‌ها را تشخیص دهید، همین‌طور حواس‌تان به تغییرات و جهش‌های فناورانی باشد. روی پروژه‌هایی که به نظرتان جالب هستند کار کنید. تا می‌توانید سعی کنید با افراد باهوش و جالب دیدار کنید. بالاخره کم‌کم ایده‌ها به سراغ‌تان خواهند آمد.

فصل دوم:

تیم عالی

تیم‌های متوسط، شرکت‌های عالی نمی‌سازند. یکی از مهم‌ترین معیارهای ما برای سرمایه‌گذاری، توانایی تیم بنیان‌گذار است. زمانی که خودم روی استارت‌آپ‌های بالغ‌تر سرمایه‌گذاری می‌کردم، توانایی‌های کارمندانی که بنیان‌گذاران استخدام‌شان کرده بودند هم به‌اندازهٔ توان خود بنیان‌گذارها در تصمیم‌گیری من اهمیت داشت.

ویژگی‌های یک بنیان‌گذار عالی چیست؟ مهم‌ترین ویژگی‌های یک بنیان‌گذار خوب عبارت‌اند از: غیر قابل توقف بودن، اراده، استواری و سرعت عمل در تدبیر. هوش و اشتیاق هم خصوصیات مهم دیگر بنیان‌گذارهای عالی است. تمام این ویژگی‌ها بسیار مهم‌تر از تجربهٔ کاری و البته تخصص در فلان زبان برنامه‌نویسی یا فریم‌ورک نرم‌افزاری هستند.

ما متوجه شدیم که موفق‌ترین بنیان‌گذارها کسانی هستند که کارکردن با آن‌ها



K A N G O N I O

کانگونو فروشگاه آنلایین و فیزیکی «کتاب به طور دیگر» است که سعی دارد چه در مرحله یافتن کتاب خوب و خرید آن و چه در حین خواندن کتاب، تجربه‌ای متفاوت را رقم بزند. شما می‌توانید نسخه‌های چاپی، الکترونیک و صوتی این کتاب و همین‌طور کتاب‌های دیگر ما را از فروشگاه آنلایین کانگونو تهیه کنید:

www.kangonio.com

