

SIFIRDAN BİRE

STARTUPLAR ÜZERİNE NOTLAR

YA DA

GELECEĞİ İNŞA ETMENİN YOLLARI

PETER THIEL

İLE BLAKE MASTERS



SIFIR'DAN BİRE
PETER THIEL

İçindekiler

Giriş sayfası

Telif hakkı

İçindekiler

Önsöz: Sıfırdan Bire

1. Geleceğin Mücadelesi

2. Parti 1999 Gibi

3. Tüm Mutlu Şirketler Farklıdır

4. Rekabet İdeolojisi

5. Son Taşıyıcı Avantajı

6. Piyango Bileti Değilsiniz

7. Parayı Takip Edin

8. Sırlar

9. Temeller

10. Mafya Mekaniği

11. Yaparsan Gelirler mi?

12. İnsan ve Makine

13. Yeşil Görmek

14. Kurucu Paradoksu

Sonuç: Durgunluk mu Tekillik mi?

Teşekkür

İllüstrasyon Kredisi

dizin

Yazarlar Hakkında

ZERO *to* ONE

NOTES ON STARTUPS, OR

HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel

with BLAKE MASTERS



önsöz

İŞTE HER AN yalnızca bir kez olur. Bir sonraki Bill Gates bir işletim sistemi kurmayacak. Bir sonraki Larry Page veya Sergey Brin bir arama motoru yapmayacak . Ve bir sonraki Mark Zuckerberg bir sosyal ağ oluşturmayacak. Bu adamları kopyalıyorsanız, onlardan öğrenmiyorsunuz demektir.

Elbette, bir modeli kopyalamak, yeni bir şey yapmaktan daha kolaydır. Nasıl yapılacağını zaten bildiğimiz şeyi yapmak, dünyayı 1'den n'ye götürür ve tanıdık bir şey daha ekler. Ama her yeni bir şey yarattığımızda, 0'dan 1'e gideriz. Yaratma eylemi, tıpkı yaratma anı gibi tekildir ve sonuç taze ve tuhaf bir şeydir.

Amerikan şirketleri, yeni şeyler yaratma gibi zor bir göreve yatırım yapmadıkça, bugün kârları ne kadar büyük olursa olsun gelecekte başarısız olacaklardır. Miras aldığımız eski iş kollarında ince ayar yaparak elde edilecek her şeyi kazandığımızda ne olur? Kulağa pek olası gelmese de yanıt, 2008 krizinden çok daha kötü olma tehdidinde bulunuyor. Günümüzün “en iyi uygulamaları” çıkmaz sokaklara yol açıyor; en iyi yollar yeni ve denenmemiş olanlardır.

devasa idari bürokrasiler dünyasında yeni bir yol aramak bir mucize ummak gibi görünebilir. Aslında, Amerikan işi başarılı olacaksa, yüzlerce, hatta binlerce mucizeye ihtiyacımız olacak. Bu can sıkıcı olurdu, ancak çok önemli bir gerçek için: insanlar mucizeler yaratma yeteneğimizle diğer türlerden ayrılır. Bu mucizelere teknoloji diyoruz. Teknoloji mucizevidir, çünkü temel yeteneklerimizi daha yüksek bir düzeye çıkararak daha azıyla daha fazlasını yapmamıza olanak tanır. Diğer hayvanlar içgüdüsel olarak barajlar veya petekler gibi şeyler inşa etmeye yönlendirilir, ancak yeni şeyler ve onları yapmanın daha iyi yollarını icat edebilen sadece bizleriz. İnsanlar, önceden verilen bazı kozmik seçenekler kataloğundan seçimler yaparak neyi inşa edeceklerine karar vermezler; bunun yerine yeni teknolojiler yaratarak dünyanın planını yeniden yazıyoruz. Bunlar, ikinci sınıf öğrencilerine öğrettiğimiz türden temel gerçeklerdir, ancak yaptığımız şeylerin

çoğunun daha önce yapılmış olanları tekrarlamak olduğu bir dünyada kolayca unutulabilirler.

Sıfırdan Bire, yeni şeyler yaratan şirketlerin nasıl kurulacağı ile ilgilidir. Doğrudan PayPal ve Palantir'in kurucu ortağı ve ardından Facebook ve SpaceX dahil yüzlerce startup'ın yatırımcısı olarak öğrendiğim her şeyden yararlanıyor. Ancak birçok örüntü fark etmiş ve onları burada ilişkilendirmiş olsam da, bu kitap başarı için hiçbir formül sunmuyor. Girişimciliği öğretmenin paradoksu, böyle bir formülün zorunlu olarak var olmamasıdır; her yenilik yeni ve benzersiz olduğundan, hiçbir otorite nasıl yenilikçi olunacağını somut terimlerle belirtemez. Gerçekten de, fark ettiğim en güçlü kalıp, başarılı insanların beklenmedik yerlerde değer buldukları ve bunu formüller yerine ilk ilkelere iş düşünerek yaptıklarıdır.

Bu kitap, 2012'de Stanford'da verdiğim yeni başlayanlar hakkında bir kurstan geliyor. Üniversite öğrencileri birkaç uzmanlık alanında son derece yetenekli olabilir, ancak çoğu, daha geniş dünyada bu becerilerle ne yapacağını asla öğrenemez. Sınıfı öğretmedeki birincil amacım, öğrencilerimin akademik uzmanlıkların belirlediği izlerin ötesini, kendi yaratacakları daha geniş geleceği görmelerine yardımcı olmaktır. Bu öğrencilerden biri olan Blake Masters, kampüsün çok ötesinde dolaşan ayrıntılı ders notları aldı ve Sıfırdan Bire'de notları daha geniş bir kitle için gözden geçirmek için onunla birlikte çalıştım. Geleceğin sadece Stanford'da, kolejde ya da Silicon Vadisinde.

NE ZAMAN RÖPORTAJ YAPACAĞIM, şu soruyu sormaktan hoşlanırım: "Sizinle çok az insan aynı fikirde olan önemli gerçek nedir?"

Bu soru kolay geliyor çünkü basit. Aslında cevap vermek çok zor. Entelektüel olarak zor, çünkü herkesin okulda öğretildiği bilgi, tanım gereği üzerinde anlaşmaya varılıyor. Ve psikolojik olarak zor çünkü cevap vermeye çalışan herkes onun popüler olmadığını bildiği bir şey söylemek zorunda. Zekice düşünmek enderdir, ancak cesaret, dehadan bile daha az bulunur.

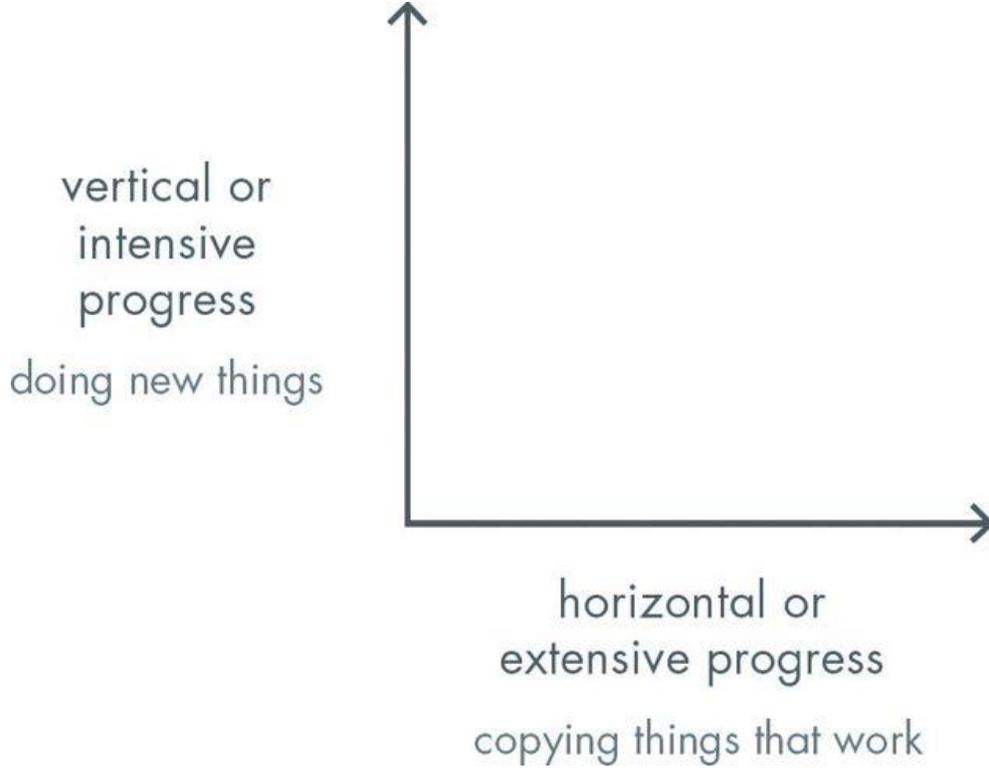
En yaygın olarak, aşağıdaki gibi cevaplar duyuyorum:
"Eğitim sistemimiz bozuk ve acilen düzeltilmesi gerekiyor."
"Amerika olağanüstü."
"Tanrı yok."

Bunlar kötü cevaplar. Birinci ve ikinci ifadeler doğru olabilir, ancak birçok insan zaten onlarla aynı fikirde. Üçüncü ifade, tanıdık bir tartışmada sadece bir taraf tutuyor. İyi bir cevap şu şekli alır: "Çoğu insan x'e inanır ama gerçek, x'in tam tersidir." Bu bölümde daha sonra kendi cevabımı vereceğim.

Bu çelişkili sorunun gelecekle ne ilgisi var? En minimal anlamda gelecek, sadece henüz gelecek olan tüm anların kümesidir. Ancak geleceği farklı ve önemli kılan, henüz yaşanmamış olması değil, dünyanın bugünden farklı görüldüğü bir zaman olacak olmasıdır. Bu anlamda, önümüzdeki 100 yılda toplumumuzda hiçbir şey değişmezse, gelecek 100 yıldan fazla bir süre uzaktadır. Önümüzdeki on yılda işler kökten değişirse, gelecek neredeyse yakındır. Hiç kimse geleceği tam olarak tahmin edemez, ancak iki şey biliyoruz: farklı olacak ve kökleri bugünün dünyasında olmalı. Karşıt soruya verilen yanıtların çoğu, bugünü görmenin farklı yollarıdır; iyi cevaplar geleceğe bakmaya gelebildiğimiz kadar yakındır.

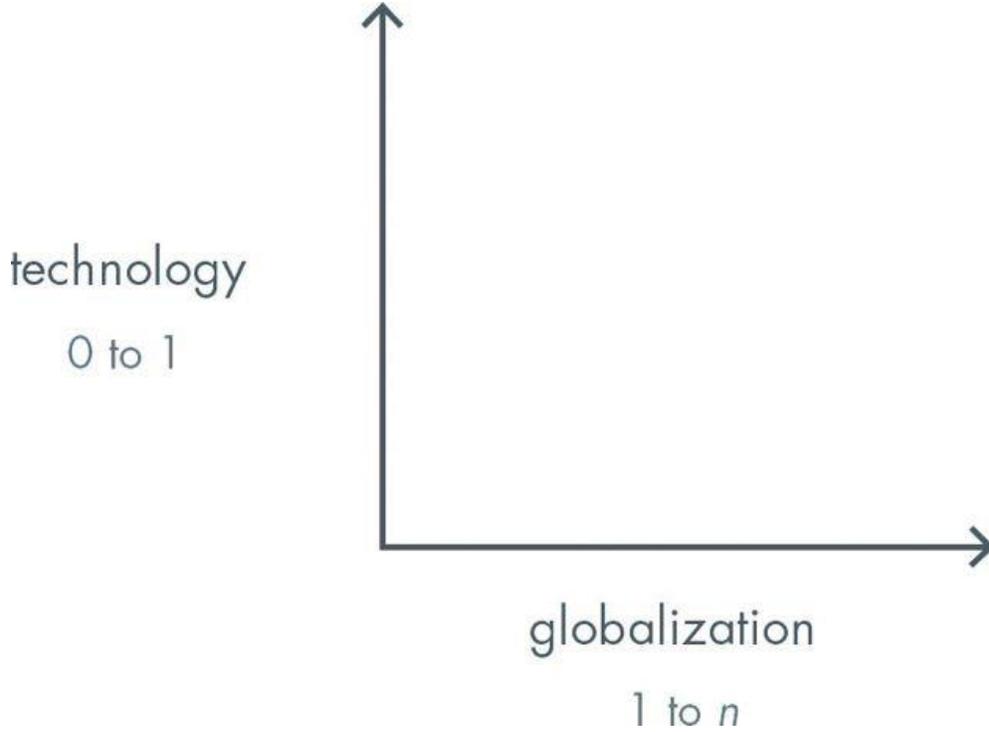
SIFIR'DAN BİRE: İLERLEMENİN GELECEĞİ

Geleceği düşündüğümüzde, ilerlemenin geleceğini umuyoruz. Bu ilerleme iki biçimden birini alabilir. Yatay veya kapsamlı ilerleme, işe yarayan şeyleri kopyalamak anlamına gelir—1'den n'ye kadar. Yatay ilerlemeyi hayal etmek kolaydır çünkü neye benzediğini zaten biliyoruz. Dikey veya yoğun ilerleme, yeni şeyler yapmak anlamına gelir; 0'dan 1'e gitmek. Dikey ilerlemeyi hayal etmek daha zordur çünkü daha önce hiç kimsenin yapmadığı bir şeyi yapmayı gerektirir. Bir daktilo alıp 100 tane yaparsanız, yatay ilerleme kaydetmişsiniz demektir. Bir daktilonuz varsa ve bir kelime işlemciniz varsa, dikey ilerleme kaydettiniz.



Makro düzeyde, yatay ilerleme için tek kelime küreselleşmedir - bir yerde işe yarayan şeyleri alıp her yerde çalışır hale getirmek. Çin, küreselleşmenin paradigmatik örneğidir; 20 yıllık planı, bugün Amerika Birleşik Devletleri gibi olmak. Çinliler, gelişmiş dünyada işe yarayan her şeyi doğrudan kopyalıyorlar: 19. yüzyıl demiryolları, 20. yüzyıl klimaları ve hatta tüm şehirler. Yol boyunca birkaç adımı atlayabilirler (örneğin, sabit hatlar kurmadan doğrudan kablosuz bağlantıya geçerler) ama yine de kopyalıyorlar.

Dikey, 0'a 1 ilerleme için tek kelime teknolojidir. Bilgi teknolojisinin son yıllardaki hızlı gelişimi, Silikon Vadisi'ni genel olarak "teknolojinin" başkenti yapmıştır. Ancak teknolojinin bilgisayarlarla sınırlı olması için hiçbir neden yoktur. Doğru anlaşıldığında, işleri yapmanın her yeni ve daha iyi yolu teknolojidir.



olduğundan , aynı anda ikisinden birine sahip olmak ya da hiçbirinin olmaması mümkündür. Örneğin, 1815-1914, hem hızlı teknolojik gelişme hem de hızlı küreselleşme dönemi idi. Birinci Dünya Savaşı ile Kissinger'ın 1971'de Çin ile ilişkileri yeniden başlatma gezisi arasında, hızlı teknolojik gelişme oldu, ancak çok fazla küreselleşme olmadı. 1971'den bu yana, çoğunlukla BT ile sınırlı olan sınırlı teknolojik gelişme ile birlikte hızlı küreselleşme gördük.

Bu küreselleşme çağı, önümüzdeki on yılların daha fazla yakınsama ve daha fazla aynılık getireceğini hayal etmeyi kolaylaştırdı. Gündelik dilimiz bile tarihin bir tür teknolojik sonuna inandığımızı öne sürüyor: dünyanın sözde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak ikiye bölünmesi, "gelişmiş" dünyanın zaten ulaşılabilir olanı başardığını ve daha yoksul ulusların sadece bunu yapması gerektiğini ima ediyor. yetişmek.

Ama bunun doğru olduğunu düşünmüyorum. Karşıt soruya benim cevabım, çoğu insanın dünyanın geleceğinin küreselleşme tarafından tanımlanacağını düşünmesi , ancak gerçek şu ki teknoloji daha önemli. Teknolojik değişim olmadan, Çin önümüzdeki yirmi yılda enerji üretimini ikiye katlarsa, hava kirliliğini de ikiye katlayacaktır. Hindistan'ın yüz milyonlarca hanesinden her biri Amerikalıların

halihazırda yaşadığı gibi yaşasaydı - yalnızca bugünün araçlarını kullanarak - sonuç çevresel olarak felaket olurdu. Zenginlik yaratmanın eski yollarını dünyaya yaymak, zenginlik değil yıkımla sonuçlanacak. Kıt kaynakların olduğu bir dünyada, yeni teknoloji olmadan küreselleşme sürdürülemez.

Yeni teknoloji hiçbir zaman tarihin otomatik bir özelliği olmamıştır. Atalarımız, başarının başkalarından bir şeyler almak anlamına geldiği statik, sıfır toplamlı toplumlarda yaşadılar. Nadiren yeni zenginlik kaynakları yarattılar ve uzun vadede ortalama bir insanı son derece zor bir hayattan kurtarmaya asla yetecek kadar yaratamadılar. Ardından, ilkel tarımdan ortaçağ yel değirmenlerine ve 16. yüzyıl usturlaplarına kadar 10.000 yıllık düzensiz ilerlemeden sonra, modern dünya aniden 1760'larda buhar makinesinin ortaya çıkışından yaklaşık 1970'e kadar amansız teknolojik ilerleme yaşadı. Sonuç olarak, önceki nesillerin hayal edebileceğinden çok daha zengin bir toplumu miras aldık.

Ebeveynlerimizin ve büyükanne ve büyükbabamızın dışındaki herhangi bir nesil, yani 1960'ların sonlarında bu ilerlemenin devam etmesini bekliyorlardı. Dört günlük bir çalışma haftasını, ölçülemeyecek kadar ucuz enerjiyi ve ayda tatilleri dört gözle bekliyorlardı. Ama olmadı. Dikkatimizi çevremizden uzaklaştıran akıllı telefonlar, aynı zamanda çevremizin tuhaf bir şekilde eski olduğu gerçeğinden de uzaklaştırıyor: yüzyılın ortalarından bu yana yalnızca bilgisayarlar ve iletişim çarpıcı biçimde gelişti. Bu, ebeveynlerimizin daha iyi bir gelecek hayal etmekte yanıldığı anlamına gelmez - sadece bunu otomatik bir şey olarak beklemek yanıltıcı. Bugünkü mücadelemiz, 21. yüzyılı 20. yüzyıldan daha barışçıl ve müreffeh kılabilen yeni teknolojileri hem hayal etmek hem de yaratmaktır.

BAŞLANGIÇ DÜŞÜNCE

yani startaplardan gelme eğilimindedir . Politikadaki Kurucu Babalardan bilimdeki Royal Society'ye ve Fairchild Semiconductor'ın iş dünyasındaki “hain sekizlisine”, bir misyon duygusuyla birbirine bağlı küçük insan grupları dünyayı daha iyi hale getirdi. Bunun en kolay açıklaması olumsuzdur: Büyük organizasyonlarda yeni şeyler geliştirmek zordur ve bunu kendi başınıza yapmak daha da zordur. Bürokratik hiyerarşiler yavaş hareket eder ve yerleşik çıkarlar riskten

kaçınır. En işlevsel olmayan organizasyonlarda, işin yapıldığını bildirmek, kariyer gelişimi için gerçekten iş yapmaktan daha iyi bir strateji haline gelir (bu, şirketinizi tanımlıyorsa, şimdi bırakmalısınız). Diğer uçta, yalnız bir dahi klasik bir sanat ya da edebiyat eseri yaratabilir, ama asla bütün bir endüstri yaratamaz. Startup'lar, işleri halletmek için diğer insanlarla birlikte çalışmanız gerektiği ilkesine göre çalışır, ancak aynı zamanda gerçekten yapabilmek için yeterince küçük kalmanız gerekir.

Olumlu bir tanımla, bir girişim, farklı bir gelecek inşa etmek için bir plana ikna edebileceğiniz en büyük insan grubudur. Yeni bir şirketin en önemli gücü yeni düşüncedir: çeviklikten daha da önemli olan küçük boyut, düşünmek için alan sağlar. Bu kitap, yeni şeyler yapma işinde başarılı olmak için sormanız ve yanıtlamanız gereken sorularla ilgilidir: bundan sonrakiler bir kılavuz veya bilgi kaydı değil, bir düşünme alıştırmasıdır. Çünkü bir girişimin yapması gereken budur: Alınan fikirleri sorgulamak ve işi sıfırdan yeniden düşünmek.

1999 GİBİ PARTİ

KARŞI SORUNUMUZ—Hangi önemli gerçek üzerinde çok az insan sizinle hemfikirdir?—doğrudan yanıtlamak zordur. Bir ön bilgiyle başlamak daha kolay olabilir: Herkes neyin üzerinde hemfikir? Nietzsche (delirmeden önce) "Delilik bireylerde nadirdir - ama gruplarda, partilerde, uluslarda ve çağlarda kuraldır" diye yazmıştı. Sanrılı bir popüler inancı tanımlayabilerseniz, bunun arkasında yatan şeyi bulabilirsiniz: karşıt gerçek.

Basit bir önerme düşünün: şirketler para kazanmak için vardır, kaybetmek için değil. Bu, düşünen herhangi bir kişi için açık olmalıdır. Ancak, hiçbir kaybın daha büyük ve daha parlak bir geleceğe yatırım olarak tanımlanamayacak kadar büyük olmadığı 1990'ların sonlarında pek çok kişi için bu çok açık değildi. "Yeni Ekonomi"nin geleneksel bilgeliği, sayfa görüntülemelerini, kâr olarak yaya olan bir şeyden çok daha yetkili, ileriye dönük bir finansal ölçü olarak kabul etti .

Geleneksel inançlar yalnızca geçmişe bakıldığında keyfi ve yanlış görünür; ne zaman biri çökse, eski inanca balon deriz . Ancak baloncukların neden olduğu bozulmalar, patladıklarında kaybolmazlar. 90'ların internet çılgınlığı, 1929'daki çöküşten bu yana yaşanan en büyük balondur ve sonrasında öğrenilen dersler, günümüzün teknoloji hakkındaki neredeyse tüm düşüncelerini tanımlıyor ve çarpıtıyor . Açıkça düşünmenin ilk adımı, geçmiş hakkında bildiğimizi düşündüğümüzü sorgulamaktır.

90'LARIN HIZLI TARİHİ

1990'ların iyi bir imajı var. Onları, internet patlaması ve çöküşü ile sona eren müreffeh, iyimser bir on yıl olarak hatırlama eğilimindeyiz. Ancak o yılların çoğu nostaljimizin tuttuğu kadar neşeli değildi. On yılın sonunda 18 aylık nokta-com çılgınlığının küresel bağlamını çoktan unuttuk .

, Kasım 89'da Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla büyük bir coşku patlamasıyla başladı . Kısa sürdü. 1990'ların ortalarında ABD resesyona girdi. Teknik olarak gerileme Mart '91'de sona erdi, ancak toparlanma yavaştı ve işsizlik Temmuz '92'ye kadar yükselmeye devam etti. İmalat hiçbir zaman tam olarak toparlanamadı. Hizmet ekonomisine geçiş uzun süreli ve sancılı oldu.

1992'den 1994'ün sonuna kadar genel bir rahatsızlık dönemi idi. Mogadişu'daki ölü Amerikan askerlerinin görüntüleri kablolu haberlerde dolaştı. Küreselleşme ve ABD'nin rekabet gücüyle ilgili endişeler, işler Meksika'ya akarken yoğunlaştı. Bu kötümser gizli akım, o zamanki başkan Bush 41'i görevden aldı ve Ross Perot'u 92'de popüler oyların yaklaşık %20'sini kazandı - 1912'de Theodore Roosevelt'ten bu yana bir üçüncü taraf aday için en iyi gösteri. Ve Nirvana'ya olan kültürel hayranlık ne olursa olsun, grunge ve yansıyan eroin, umut ya da güven değildi.

Silikon Vadisi de durgun hissediyordu. Japonya yarı iletken savaşını kazanıyor gibiydi. Kısmen ticari kullanımının 1992'nin sonlarına kadar kısıtlanmış olması ve kısmen de kullanıcı dostu web tarayıcılarının eksikliği nedeniyle internet henüz yükselişe geçmemişti. 1985'te Stanford'a geldiğimde, bilgisayar biliminin değil, ekonominin en

popüler ana dal olduğunu anlatıyor. Kampüsteki çoğu insan için teknoloji sektörü kendine özgü ve hatta taşralı görünüyordu.

İnternet tüm bunları değiştirdi. Mozaik tarayıcı resmi olarak Kasım 1993'te piyasaya sürüldü ve sıradan insanlara çevrimiçi olma yolu verdi. Mosaic , 1994'ün sonlarında Navigator tarayıcısını piyasaya süren Netscape oldu . Navigator'ın benimsenmesi o kadar hızlı büyüdü - Ocak 1995'teki tarayıcı pazarının yaklaşık %20'sinden 12 aydan daha kısa bir süre sonra neredeyse %80'e yükseldi - Netscape Ağustos '95'te halka arz edebildi. Henüz kârlı olmasa da. Beş ay içinde Netscape hissesi, hisse başına 28 dolardan 174 dolara fırladı. Diğer teknoloji şirketleri de patlama yaşıyordu. Yahoo! Nisan '96'da 848 milyon dolarlık bir değerlendirme ile halka açıldı. Amazon, Mayıs '97'de 438 milyon dolar ile davayı takip etti. 98 baharında, her şirketin hissesi dört katından fazla arttı. Şüpheciler, internet dışı herhangi bir şirketinkinden daha yüksek kazanç ve gelir katlarını sorguladı. Piyasanın çılgına döndüğü sonucuna varmak kolaydı.

Bu sonuç anlaşılabilir, ancak yanlıştı. Aralık '96'da - balonun gerçekten patlamasından üç yıldan fazla bir süre önce - Fed başkanı Alan Greenspan, “ irrasyonel taşkınlığın” “gereksiz yere yükselen varlık değerlerine” sahip olabileceği konusunda uyardı . Teknoloji yatırımcıları coşkuluydu, ancak bu kadar mantıksız oldukları açık değil. O zamanlar dünyanın geri kalanında işlerin pek iyi gitmediğini unutmak çok kolay.

Doğu Asya mali krizleri Temmuz 1997'yi vurdu. Dost canlısı kapitalizm ve devasa dış borç, Tayland, Endonezya ve Güney Kore ekonomilerine diz çöktürdü. Ruble krizi, Ağustos '98'de , kronik mali açıklar nedeniyle aksayan Rusya'nın para birimini devalüe etmesi ve borcunu temerrüde düşürmesi ile devam etti. Amerikalı yatırımcılar 10.000 nükleer bombası olan ve hiç parası olmayan bir ulus hakkında endişeye kapıldılar; Dow Jones Sanayi Ortalaması birkaç gün içinde %10'dan fazla düştü .

İnsanlar endişelenmekte haklıydı. Ruble krizi, yüksek oranda kaldıraçlı bir ABD hedge fonu olan Uzun Vadeli Sermaye Yönetimini çökerten bir zincirleme reaksiyon başlattı. LTCM, 1998'in ikinci yarısında 4,6 milyar dolar kaybetmeyi başardı ve Fed, sistemik bir

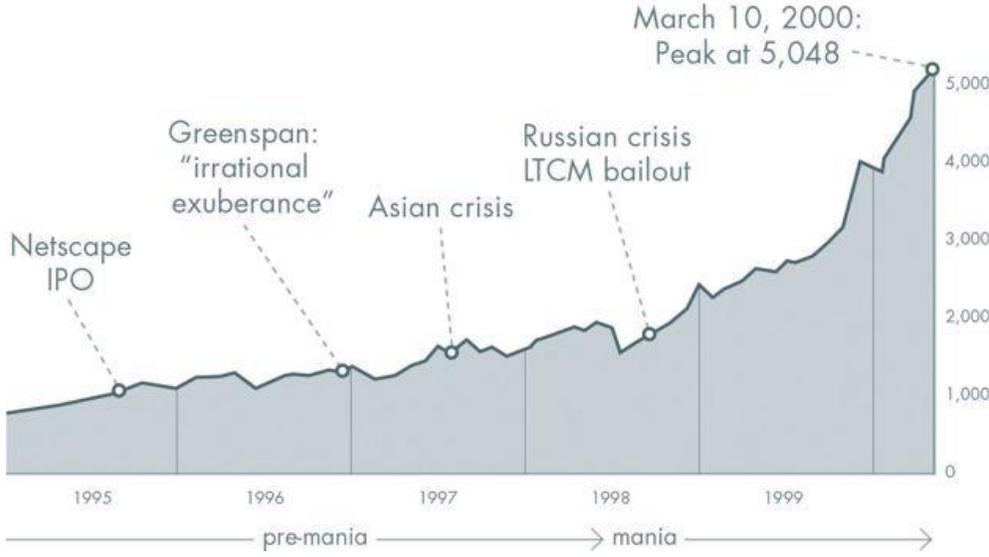
felaketi önlemek için büyük bir kurtarma paketiyle müdahale edip faiz oranlarını düşürdüğünde hala 100 milyar doların üzerinde borcu vardı. Avrupa o kadar iyi değildi. Euro, Ocak 1999'da büyük bir şüphencilik ve kayıtsızlıkla piyasaya sürüldü. İlk işlem gününde 1,19 dolara yükseldi ancak iki yıl içinde 0,83 dolara düştü. 2000 yılının ortalarında, G7 merkez bankacıları bunu milyarlarca dolarlık bir müdahaleyle desteklemek zorunda kaldı.

Bu nedenle, Eylül 1998'de başlayan kısa ömürlü nokta-com çılgınlığının zemini, başka hiçbir şeyin işe yaramadığı bir dünyaydı. Eski Ekonomi, küreselleşmenin zorluklarıyla başa çıkamadı. Gelecek daha iyi olacaksa, bir şeyin çalışması ve büyük bir şekilde çalışması gerekiyordu. Dolaylı kanıtlarla, internetin Yeni Ekonomisi ileriye giden tek yoldu.

MANİ: EYLÜL 1998–MART 2000

Dot-com çılgınlığı yoğun ama kısaydı - Eylül 1998'den Mart 2000'e kadar 18 aylık bir delilik. Silikon Vadisi'nde altın hücumuydu: her yerde para vardı ve onu kovalayacak coşkulu, genellikle yarım yamalak insan sıkıntısı yoktu. Her hafta düzinelerce yeni girişim, en lüks lansman partisini vermek için yarıştı. (Açılış partileri çok daha nadirdi.) Kağıt milyonerler bin dolarlık yemek faturaları biriktirir ve başlangıçlarının hisse senetleriyle ödeme yapmaya çalışırlardı - hatta bazen işe yarardı. Çok sayıda insan, yeni başlayanlar kurmak veya bunlara katılmak için iyi maaşlı işlerinden ayrıldı. Tanıdığım 40'lı yaşlarında bir yüksek lisans öğrencisi 1999'da altı farklı şirket yönetiyordu. (Genellikle, 40 yaşında bir yüksek lisans öğrencisi olmak garip kabul edilir. Genellikle, aynı anda yarım düzine şirket kurmak delilik olarak kabul edilir. Ama 90'ların sonlarında insanlar bunun kazanan bir kombinasyon olduğuna inanabilirdi.) Herkes çılgınlığın sürdürülemez olduğunu bilmeliydi; en "başarılı" şirketler, büyüdükçe para kaybettikleri bir tür iş karşıtı modeli benimsiyor gibiydi. Ama müzik çalarken insanları dans ettikleri için suçlamak zor; Adınıza ".com" eklemenin değerini bir gecede ikiye katlayabileceği düşünüldüğünde, mantıksızlık mantıklıydı.

DOT-COM BOOM



paypal çılgınlığı

1999'un sonlarında PayPal'ı çalıştırırken aklım başımdan gitti - şirketimize inanmadığımdan değil, Vadi'deki herkes her şeye inanmaya hazır gibi görüldüğü için. Baktığım her yerde insanlar endişe verici bir kayıtsızlıkla şirketleri kuruyor ve değiştiriyorlardı. Bir tanıdık bana şirketini kurmadan önce oturma odasından bir halka arz planladığını söyledi ve o bunun garip olduğunu düşünmedi. Bu tür bir ortamda, aklı başında davranmak eksantrik görünmeye başladı.

En azından PayPal'ın uygun şekilde büyük bir misyonu vardı - balon sonrası şüphecilerin daha sonra görkemli olarak tanımlayacağı türden: ABD dolarının yerini alacak yeni bir internet para birimi yaratmak istedik. İlk ürünümüz, insanların bir PalmPilot'tan değerine para ıslanmasına izin verdi. Bununla birlikte, 1999'un en kötü 10 iş fikrinden biri olarak oy veren gazeteciler dışında hiç kimse bu üründen faydalanamadı. PalmPilots o zamanlar hala çok egzotikti, ancak e-posta zaten yaygındı, bu yüzden ödeme gönderip almanın bir yolunu yaratmaya karar verdik. e-posta üzerinden.

'99 sonbaharında, e-posta ödeme ürünümüz iyi çalıştı; herkes web sitemize giriş yapabilir ve kolayca para transfer edebilirdi. Ancak yeterli müşterimiz yoktu, büyüme yavaştı ve masraflar arttı. PayPal'ın çalışması için en az bir milyon kullanıcıdan oluşan kritik bir kitleyi çekmemiz gerekiyordu. Reklam, maliyeti haklı çıkarmak için çok

etkisizdi. Büyük bankalarla olası anlaşmalar düşmeye devam etti. Bu yüzden insanlara kaydolmaları için ödeme yapmaya karar verdik.

Yeni müşterilere katılmaları için 10 ABD Doları verdik ve bir arkadaşlarını her tavsiye ettiklerinde onlara 10 ABD Doları daha verdik. Bu bize yüz binlerce yeni müşteri ve üstel bir büyüme oranı sağladı. Tabii ki, bu müşteri edinme stratejisi kendi başına sürdürülemezdi - insanlara müşteriniz olmaları için ödeme yaptığımızda, üstel büyüme, katlanarak büyüyen bir maliyet yapısı anlamına gelir. O zamanlar Valley'de çılgın maliyetler tipikti. Ancak büyük maliyetlerimizin makul olduğunu düşündük: geniş bir kullanıcı tabanı göz önüne alındığında, PayPal, müşterilerin işlemlerinde küçük bir ücret olarak kârlılığa giden açık bir yol buldu.

Bu hedefe ulaşmak için daha fazla finansmana ihtiyacımız olacağını biliyorduk. Ayrıca patlamanın sona ereceğini de biliyorduk. Yatırımcıların misyonumuza olan inancının yaklaşan çöküşten sağ çıkmayı beklemediğimiz için, mümkünken fon toplamak için hızlı hareket ettik. 16 Şubat 2000'de Wall Street Journal, viral büyümemizi öven ve PayPal'ın 500 milyon dolar değerinde olduğunu öne süren bir haber yayınladı. Bir sonraki ay 100 milyon dolar topladığımızda, baş yatırımcımız Journal'ın zarf arkası değerlendirmesini yetkili olarak kabul etti. (Diğer yatırımcıların daha da acelesi vardı. Güney Koreli bir firma, anlaşma yapmadan veya herhangi bir belge imzalamadan bize 5 milyon dolar gönderdi. Parayı iade etmeye çalıştığımda, nereye göndereceğimi söylemediler.) Mart 2000 finansman turu bize PayPal'ı başarılı kılmak için ihtiyacımız olan zamanı kazandırdı. Tam anlaşmayı kapatırken balon patladı.

DERSLER ÖĞRENİLDİ

Çünkü 2000 sıfır sıfır parti bitti diyorlar, ayyy! Zaman doldu!
O yüzden bu gece 1999'daymış gibi parti yapacağım!

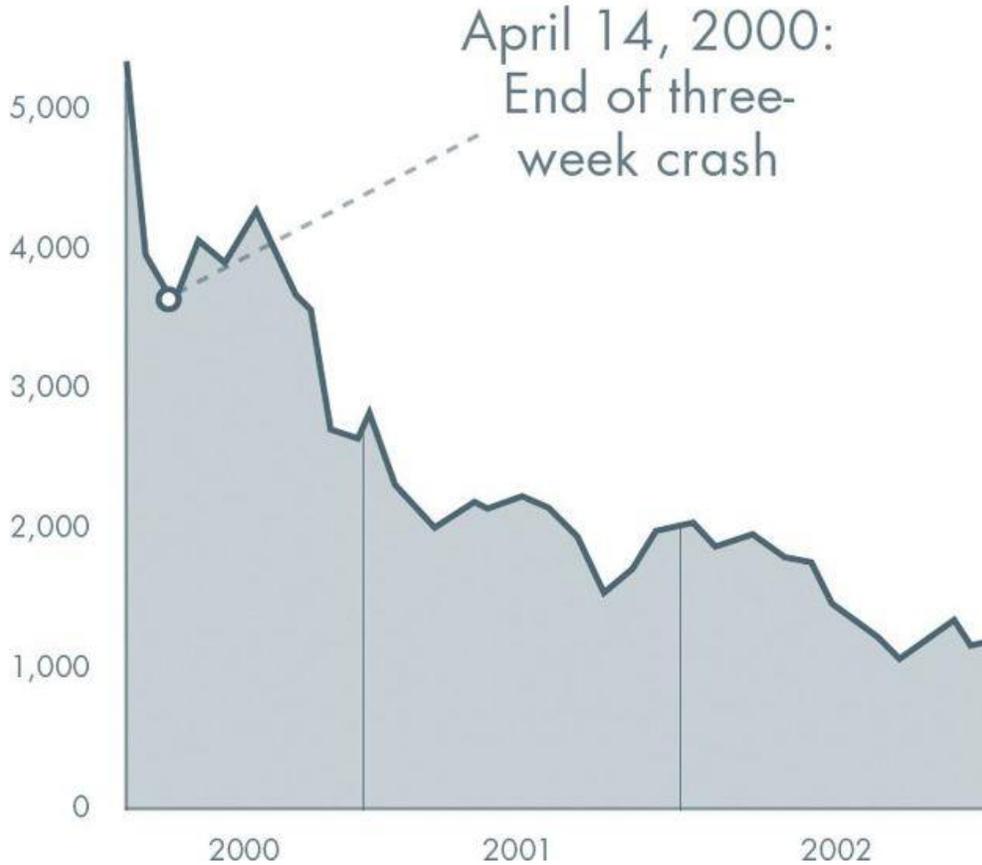
—PRINCE

, Mart 2000 ortasındaki zirvesinde 5.048'e ulaştı ve ardından Nisan ortasında 3.321'e düştü. Ekim 2002'de 1,114'te dibe vurduğunda, ülke çoktan piyasanın çöküşünü 90'ların teknolojik iyimserliğine karşı bir tür ilahi yargı olarak yorumlamıştı. Bereketli umut çağı, çılgın bir

açgözlülük çağı olarak yeniden etiketlendi ve kesinlikle sona erdiği ilan edildi.

Herkes, geleceğe temelde belirsiz muamele etmeyi ve çeyreklerle değil, yıllarla ölçülecek kadar büyük planları olan herkesi aşırılıkçı olarak reddetmeyi öğrendi. Küreselleşme , geleceğin umudu olarak teknolojinin yerini aldı. 90'ların “tuğlalardan tıklamalara” geçişi umulduğu gibi çalışmadığından, yatırımcılar tuğlalara (konut) ve BRIC'lere (küreselleşme) döndüler. Sonuç, bu sefer emlakta başka bir balon oldu.

DOT-COM BUST



Silikon Vadisi'ne takılıp kalan girişimciler , günümüzde ticari düşünceye hala rehberlik eden dot-com kazasından dört büyük ders aldı:

1. Artımlı ilerlemeler yapın

Büyük vizyonlar balonu şişirdi, bu yüzden şımartılmamalıdır. Harika bir şey yapabileceğini iddia eden herkes şüphelidir ve dünyayı değiştirmek isteyen herkes daha alçakgönüllü olmalıdır. Küçük, artımlı adımlar, ileriye giden tek güvenli yoldur.

2. Yalın ve esnek kalın

Tüm şirketler, "planlanmamış" anlamına gelen "yalın" olmalıdır. İşinizin ne yapacağını bilmemelisiniz; planlama kibirli ve esnek değildir. Bunun yerine bir şeyler denemeli, "yinelemeli" ve girişimciliği agnostik deney olarak ele almalısınız.

3. Rekabeti geliştirin

Vakit kaybetmeden yeni bir pazar oluşturmaya çalışmayın. Gerçek bir işiniz olduğunu bilmenin tek yolu, zaten mevcut bir müşteriyle başlamaktır, bu nedenle şirketinizi, başarılı rakipler tarafından zaten sunulan tanınabilir ürünleri geliştirerek inşa etmelisiniz.

Satışa değil ürüne odaklanın

Ürününüzü satmak için reklam veya satış görevlileri gerektiriyorsa, bu yeterince iyi değildir: teknoloji öncelikle dağıtımla değil, ürün geliştirmeye ilgilidir. Kabarcık çağındaki reklamlar açıkça savurgandı, bu nedenle tek sürdürülebilir büyüme viral büyümedir.

Bu dersler startup dünyasında birer dogma haline geldi; onları görmezden gelenlerin, 2000'deki büyük çöküşte teknolojinin uğradığı haklı kıyameti davet edecekleri varsayılıyor. Yine de karşıt ilkeler muhtemelen daha doğru:

1. Cesurluğu riske atmak, önemsizlikten daha iyidir.
2. Kötü bir plan, plansızlıktan iyidir.
3. Rekabetçi piyasalar kârları yok eder.
4. Satış, ürün kadar önemlidir.

Teknolojide bir balon olduğu doğru. 90'ların sonu bir kibir zamanıydı: insanlar 0'dan 1'e gitmeye inanıyorlardı. Çok az sayıda girişim bu noktaya gerçekten ulaşıyordu ve pek çoğu bunun hakkında konuşmaktan öteye gidemedi. Ancak insanlar, daha azıyla daha fazlasını yapmanın yollarını bulmaktan başka seçeneğimiz olmadığını anladılar. Mart 2000'deki piyasanın zirvesi açıkça bir delilik zirvesiydi; daha az belirgin ama daha da önemlisi, aynı zamanda bir netlik zirvesiydi. İnsanlar geleceğe çok uzaklara baktılar, oraya

güvenli bir şekilde ulaşmak için ne kadar değerli yeni teknolojilere ihtiyacımız olduğunu gördüler ve kendilerinin onu yaratabileceklerine karar verdiler.

Hâlâ yeni teknolojiye ihtiyacımız var ve onu elde etmek için 1999 tarzı bir kibir ve coşkuya bile ihtiyacımız olabilir. Yeni nesil şirketler inşa etmek için, çöküşten sonra yaratılan dogmaları terk etmeliyiz. Bu, karşıt fikirlerin otomatik olarak doğru olduğu anlamına gelmez: Kalabalıkları dogmatik bir şekilde reddederek kalabalığın çılgınlığından kaçamazsınız. Bunun yerine kendinize şunu sorun: İş hakkında bildiklerinizin ne kadarı geçmişteki hatalara verilen yanlış tepkilerle şekilleniyor? En aykırısı, kalabalığa karşı çıkmak değil, kendi adına düşündürmektir.

TÜM MUTLU ŞİRKETLER FARKLIDIR

Zıt sorumuzun İŞ VERSİYONU şudur: Hiç kimse hangi değerli şirketi kurmuyor? Bu soru görüldüğünden daha zor, çünkü şirketiniz kendisi çok değerli hale gelmeden çok fazla değer yaratabilir. Değer yaratmak yeterli değildir, ayrıca yarattığınız değerın bir kısmını da yakalamanız gerekir.

Bu, çok büyük işletmelerin bile kötü işletmeler olabileceği anlamına gelir. Örneğin ABD hava yolu şirketleri milyonlarca yolcuya hizmet veriyor ve her yıl yüz milyarlarca dolar değer yaratıyor. Ancak 2012'de, her yön için ortalama uçak bileti ücreti 178 dolar iken, havayolları yolcu başına sadece 37 sent kazandı. Bunları daha az değer yaratan ancak çok daha fazlasını yakalayan Google ile karşılaştırın . Google 2012'de 50 milyar dolar getirdi (havayolları için 160 milyar dolara karşılık), ancak bu gelirlerin %21'ini kâr olarak tuttu - o yıl havayolu endüstrisinin kâr marjınının 100 katından fazla. Google o kadar çok para kazanıyor ki, şu anda tüm ABD havayollarının toplamından üç kat daha değerli.

Havayolları birbirleriyle rekabet ediyor, ancak Google tek başına duruyor. Ekonomistler, farkı açıklamak için iki basitleştirilmiş model kullanır: tam rekabet ve tek el.

“ Tam rekabet”, Ekonomi 101'de hem ideal hem de varsayılan durum olarak kabul edilir. Sözde tam rekabet piyasaları, üretici arzı tüketici talebini karşıladığında dengeye ulaşır. Rekabetçi bir pazardaki her firma farklılaşmamıştır ve aynı homojen ürünleri satar. Hiçbir firmanın piyasa gücü olmadığı için, hepsi piyasanın belirlediği fiyattan satmak zorundadır. Eğer kazanılacak para varsa, yeni firmalar piyasaya girecek, arzı artıracak, fiyatları aşağı çekecek ve böylece onları ilk etapta çeken karları ortadan kaldıracaktır. Piyasaya çok fazla firma girerse, zarara uğrayacaklar, bazıları kapanacak ve fiyatlar tekrar sürdürülebilir seviyelere yükselecek. Tam rekabet koşullarında, uzun vadede hiçbir şirket ekonomik bir kâr elde etmez.

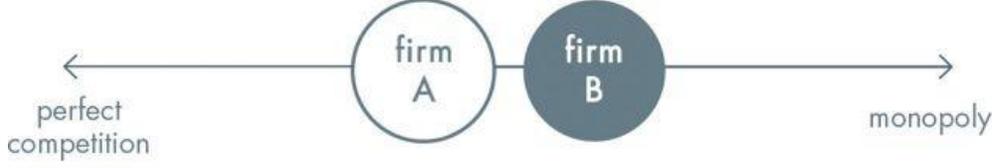
Tam rekabetin zıttı monopoldür. Rekabetçi bir firma piyasa fiyatından satış yapmak zorundayken, tekel kendi piyasasına sahiptir, böylece kendi fiyatlarını belirleyebilir. Rekabeti olmadığı için karını maksimize edecek miktar ve fiyat kombinasyonunda üretim yapar.

Bir ekonomist için her tekel, ister rakiplerini hileyle ortadan kaldırsın, ister devletten bir lisans alsın, isterse zirveye giden yolda yenilikler yapsın, aynı görünür. Bu kitapta, yasadışı zorbalılar veya hükümetin gözdeleleri ile ilgilenmiyoruz: “tekel” ile, yaptığı işte çok iyi olan ve başka hiçbir firmanın yakın bir ikame sunamayacağı türden bir şirketi kastediyoruz. Google, 0'dan 1'e giden şirketlere iyi bir örnektir: Microsoft ve Yahoo'dan kesin olarak uzaklaştığı 2000'lerin başından beri arama alanında rekabet etmemiştir.

Amerikalılar rekabeti mitolojikleştirir ve bizi sosyalist ekmek çizgisinden kurtardığı için ona itibar ederler. Aslında kapitalizm ve rekabet zıt kavramlardır. Kapitalizm, sermaye birikimine dayanır, ancak tam rekabet altında tüm kârlar rekabete girer. Girişimciler için alınacak ders çok açık: Eğer kalıcı değer yaratmak ve elde etmek istiyorsanız, farklılaşmamış bir emtia işi kurmayın.

İNSANLARIN SÖYLEDİĞİ YALANLAR

Dünyanın ne kadarı aslında tekelci? Gerçekten ne kadar rekabetçi? Söylemesi zor çünkü bu konulardaki ortak konuşmamız çok karışık. Dışarıdan bir gözlemciye, tüm işletmeler makul ölçüde benzer görünebilir, bu nedenle aralarındaki yalnızca küçük farklılıkları algılamak kolaydır.



PERCEPTION: FIRMS ARE SIMILAR

Ama gerçek bundan çok daha ikili. Tam rekabet ile tekel arasında çok büyük bir fark vardır ve çoğu işletme, genel olarak fark ettiğimizden çok daha fazla bir uç noktaya daha yakındır.



REALITY: DIFFERENCES ARE DEEP

Karışıklık, piyasa koşullarını kendi kendine hizmet eden şekillerde tanımlamaya yönelik evrensel bir önyargıdan kaynaklanmaktadır: hem tekeller hem de rakipler gerçeği bükmeye teşvik edilmektedir.

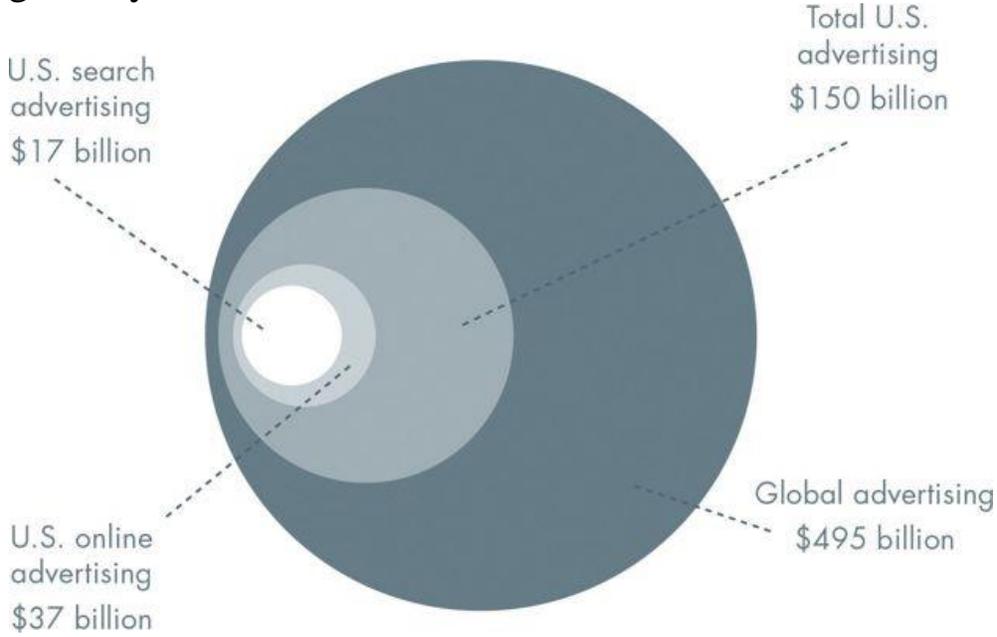
tekel yalanları

Tekelciler kendilerini korumak için yalan söylerler. Büyük tekelleriyle övünmenin denetlenmeye, incelenmeye ve saldırıya uğramaya davetiye çıkardığını biliyorlar. Tekel karlarının rahatsız edilmeden devam etmesini çok istediklerinden, tekellerini gizlemek için ellerinden geleni yapma eğilimindedirler - genellikle (var olmayan) rekabetlerinin gücünü abartarak.

Google'ın işi hakkında nasıl konuştuğunu düşünün. Kesinlikle bir tekel olduğunu iddia etmez. Ama bir mi? Neye göre tekel? Google'ın öncelikle bir arama motoru olduğunu varsayalım . Mayıs 2014 itibariyle, arama pazarının yaklaşık %68'ine sahiptir. (En yakın rakipleri olan Microsoft ve Yahoo!, sırasıyla yaklaşık %19 ve %10'a sahiptir.) Bu yeterince baskın görünmüyorsa, “google” kelimesinin artık Oxford İngilizce Sözlüğü'nde resmi bir giriş olduğunu düşünün— fiil olarak. Bunun Bing'e olmasını bekleyerek nefesinizi tutmayın.

reklam şirketi olduğunu söylediğimizi varsayalım . Bu işleri değiştirir. ABD arama motoru reklam pazarı yıllık 17 milyar dolar. Çevrimiçi

reklamcılık yıllık 37 milyar dolar. ABD reklam pazarının tamamı 150 milyar dolar. Ve küresel reklamcılık 495 milyar dolarlık bir pazar. Yani Google, ABD arama motoru reklamcılığını tamamen tekeline alsa bile, küresel reklam pazarının sadece %3.4'üne sahip olacaktı. Bu açıdan Google, rekabetçi bir dünyada küçük bir oyuncu gibi görünüyor.



Bunun yerine Google'ı çok yönlü bir teknoloji şirketi olarak çerçevelese ne olur? Bu yeterince makul görünüyor; Google, arama motoruna ek olarak, robotik arabalar, Android telefonlar ve giyilebilir bilgisayarlardan bahsetmiyorum bile, onlarca başka yazılım ürünü üretiyor. Ancak Google'ın gelirinin %95'i arama ağı reklamcılığında gelir; diğer ürünleri 2012'de sadece 2,35 milyar dolar gelir elde etti ve tüketici teknolojisi ürünleri bunun sadece bir kısmı. Tüketici teknolojisi küresel olarak 964 milyar dolarlık bir pazar olduğundan, Google bunun % 0,24'ünden daha azına sahip - tekel şöyle dursun, alaka düzeyinden çok uzak . Kendisini başka bir teknoloji şirketi olarak çerçevelemek, Google'ın her türlü istenmeyen ilgiden kaçmasına olanak tanır.

Rekabetçi Yalanlar

Tekelci olmayanlar bunun tam tersi bir yalan söylerler: “biz kendi ligimizdeyiz.” Girişimciler her zaman rekabetin ölçeğini küçümseme konusunda önyargılıdır, ancak bu bir startupın yapabileceği en büyük

hatadır. Ölümcül cazibe, pazarınızı son derece dar bir şekilde tanımlamaktır, böylece tanım gereği ona hakim olursunuz.

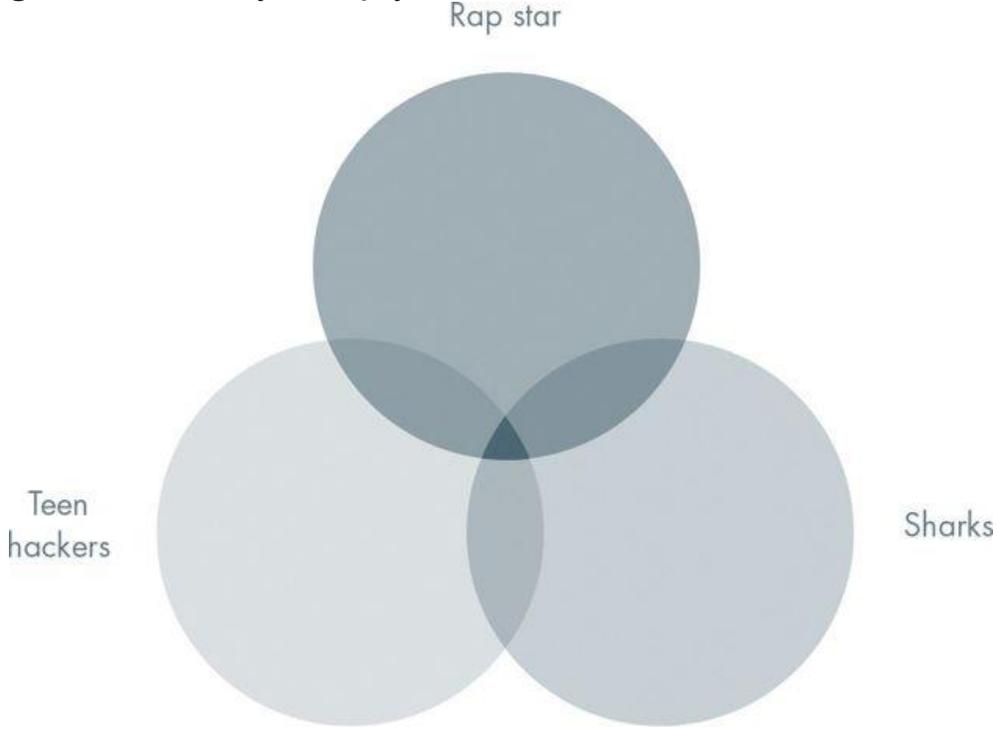
Palo Alto'da İngiliz yemekleri sunan bir restoran açmak istediğinizi varsayalım . “Başka kimse yapmıyor” diye akıl yürütebilirsiniz. “Bütün pazarın sahibi olacağız.” Ancak bu, yalnızca ilgili pazarın özellikle İngiliz gıda pazarı olması durumunda geçerlidir. Ya gerçek pazar genel olarak Palo Alto restoran pazarıysa? Peki ya yakın kasabalardaki tüm restoranlar da ilgili pazarın bir parçasıysa?

Bunlar zor sorular, ancak daha büyük sorun, onları hiç sormamaya teşvik ediyor olmanız. Çoğu yeni restoranın bir veya iki yıl içinde başarısız olduğunu duyduğunuzda, içgüdüünüz, sizinkinin nasıl farklı olduğuna dair bir hikaye uydurmak olacaktır. Bunun doğru olup olmadığını ciddi olarak düşünmek yerine, insanları istisnai olduğunuza ikna etmeye çalışarak zaman harcayacaksınız. Durup Palo Alto'da her şeyden önce İngiliz yemeği yemeyi tercih eden insanlar olup olmadığını düşünmek daha iyi olur. Bunların olmaması çok olası.

2001'de PayPal'daki iş arkadaşlarım ve ben sık sık Mountain View'daki Castro Caddesi'nde öğle yemeği yedik. Hint, suşi ve hamburger gibi bariz kategorilerle başlayan restoran seçimlerimiz vardı. Bir türe karar verdiğimizde daha fazla seçenek vardı : Kuzey Hindistan veya Güney Hindistan, daha ucuz veya daha süslü, vb. Rekabetçi yerel restoran pazarının aksine, PayPal o zamanlar dünyadaki tek e-posta tabanlı ödeme şirketi idi. Castro Caddesi'ndeki restoranlardan daha az insanı istihdam ediyorduk ama işimiz bu restoranların toplamından çok daha değerliydi. Yeni bir Güney Hindistan restoranı açmak, para kazanmanın gerçekten zor bir yoldur. Rekabetçi gerçekliği gözden kaçıırırsanız ve önemsiz farklılaştırıcı faktörlere odaklanırsanız -belki de büyük büyükannenizin tarifi nedeniyle naanınızın üstün olduğunu düşünüyorsunuz- işinizin ayakta kalması pek olası değildir.

Yaratıcı endüstriler de bu şekilde çalışır. Hiçbir senarist, yeni film senaryosunun daha önce yapılmış olanı basitçe tekrar ettiğini kabul etmek istemez. Bunun yerine konu şu: "Bu film, çeşitli heyecan verici unsurları tamamen yeni yollarla birleştirecek." Hatta doğru olabilir. Diyelim ki onun fikri, Hacker'lar ve Jaws arasında bir Jay-Z yıldızına

sahip olmak: rap yıldızı, arkadaşını öldüren köpekbalığını yakalamak için seçkin bir hacker grubuna katılıyor. Bu kesinlikle daha önce hiç yapılmamıştı. Ancak, Palo Alto'daki İngiliz restoranlarının olmaması gibi, belki bu iyi bir şey.



Tekelci olmayanlar, pazarlarını çeşitli küçük pazarların kesişimi olarak tanımlayarak ayrımlarını abartırlar:

İngiliz yemekleri \cap restoran \cap Palo Alto

Rap yıldızı \cap bilgisayar korsanları \cap köpekbalıkları

Buna karşın tekeller, pazarlarını birkaç büyük pazarın birliği olarak çerçeveleyerek tekellerini gizlerler:

arama motoru \cup cep telefonları \cup giyilebilir bilgisayarlar \cup sürücüsüz arabalar

Bir tekelinin sendika hikayesi pratikte neye benziyor? Google başkanı Eric Schmidt'in 2011'deki bir kongre oturumunda verdiği ifadeyi ele alalım :

Tüketicilerin bilgiye erişmek için çok sayıda seçeneğe sahip olduğu son derece rekabetçi bir ortamla karşı karşıyayız.

Veya PR-speak'ten sade İngilizce'ye çevrilmiş:

Google, büyük bir havuzda küçük bir balıktır. Her an bütün olarak yutulabiliriz. Hükümetin aradığı tekel biz değiliz.

AŞKSIZ İNSANLAR

Rekabetçi bir işle ilgili sorun, kar eksikliğinin ötesine geçer. Mountain View'daki restoranlardan birini işlettiğinizi hayal edin . Onlarca rakibinizden o kadar da farklı değilsiniz, bu yüzden hayatta kalmak için çok savaşmanız gerekiyor. Düşük marjlarla uygun fiyatlı yiyecekler sunuyorsanız, muhtemelen çalışanlara yalnızca asgari ücret ödeyebilirsiniz. Ve her türlü verimi düşürmeniz gerekecek: bu yüzden küçük restoranlar büyükanneyi kasada çalıştırıyor ve çocukları arkada bulaşık yıkatıyor. Restoranlar, Michelin'in yıldız sistemi gibi incelemelerin ve derecelendirmelerin şefleri çılgına çevirebilecek yoğun bir rekabet kültürünü zorunlu kıldığı en yüksek basamaklarda bile çok daha iyi değil . (Fransız şef ve üç Michelin yıldızlı kazanan Bernard Loiseau'nun "Bir yıldızı kaybedersem intihar ederim" dediği aktarıldı. .) Rekabetçi ekosistem insanları acımasızlığa ya da ölüme doğru iter.

bir tekel farklıdır. Kimseyle rekabet etme konusunda endişelenmesi gerekmediğinden, çalışanlarını, ürünlerini ve daha geniş dünya üzerindeki etkisini önemseme konusunda daha geniş bir serbestliğe sahiptir. Google'ın "Kötü olma" sloganı, kısmen bir markalaştırma hilesidir, ancak aynı zamanda kendi varlığını tehlikeye atmadan etiği ciddiye alabilecek kadar başarılı bir tür işletmenin özelliğidir. İş hayatında para ya önemli bir şeydir ya da her şeydir. Tekelciler, para kazanmaktan başka şeyler hakkında düşünmeyi göze alabilirler; tekeli olmayanlar yapamaz. Tam rekabette, bir işletme bugünün marjlarına o kadar odaklanmıştır ki, uzun vadeli bir gelecek için plan yapması mümkün değildir. Bir işletmenin günlük hayatta kalma mücadelesini aşmasına yalnızca tek bir şey izin verebilir: tekel karları.

TEKEL KAPİTALİZM

Yani, tekel içerideki herkes için iyidir, peki ya dışarıdaki herkes için? Aşırı büyük kârlar toplumun geri kalanının pahasına mı geliyor? Aslında evet: karlar müşterilerin cüzdanlarından gelir ve tekeller kötü itibarlarını hak ederler - ama yalnızca hiçbir şeyin değişmediği bir dünyada.

Statik bir dünyada, bir tekelci sadece bir kira tahsildaridir. Bir şey için piyasayı köşeye sıkıştırırsanız, fiyatı yükseltebilirsiniz; diğerlerinin sizden satın almaktan başka seçeneği kalmayacak. Ünlü masa oyununu düşünün: işler oyuncudan oyuncuya karıştırılır, ancak tahta asla değişmez. Daha iyi bir gayrimenkul geliştirme türü icat ederek kazanmanın yolu yok. Mülklerin göreceli değerleri her zaman için sabittir, bu yüzden yapabileceğiniz tek şey onları satın almaya çalışmaktır.

Ancak içinde yaşadığımız dünya dinamiktir: yeni ve daha iyi şeyler icat etmek mümkündür. Yaratıcı tekeller, dünyaya tamamen yeni bolluk kategorileri ekleyerek müşterilere daha fazla seçenek sunar. Yaratıcı tekeller sadece toplumun geri kalanı için iyi değildir; daha iyi hale getirmek için güçlü motorlardır.

Hükümet bile bunu biliyor: Bu nedenle departmanlarından biri (yeni icatlara patent vererek) tekeller yaratmak için çok çalışıyor, ancak başka bir kısım onları avlıyor (antitröst davalarını kovuşturarak). Bir kişiye mobil yazılım tasarımı gibi bir şeyi ilk düşünen kişi olduğu için gerçekten yasal olarak uygulanabilir bir tekel verilmesi gerekip gerekmediğini sorgulamak mümkündür . Ancak Apple'ın iPhone'u tasarlamak, üretmek ve pazarlamaktan elde ettiği tekel gibi bir şeyin, daha fazla bolluk yaratmanın ödülü olduğu, yapay kıtlık değil, olduğu açık: Müşteriler sonunda gerçekten çalışan bir akıllı telefon almak için yüksek fiyatlar ödeme seçeneğine sahip olmaktan mutluydu.

Yeni tekellerin dinamizmi, eski tekellerin neden yeniliği boğmadığını açıklıyor. Apple'ın iOS'u ön plandayken, mobil bilgi işlemin yükselişi Microsoft'un onlarca yıllık işletim sistemi hakimiyetini önemli ölçüde azalttı . Bundan önce, IBM'in 60'lar ve 70'lerdeki donanım tekeli, Microsoft'un yazılım tekeli tarafından geride bırakıldı. AT&T, 20. yüzyılın büyük bölümünde telefon hizmetlerinde tekele sahipti, ancak artık herkes herhangi bir sayıda sağlayıcıdan ucuz bir cep telefonu planı alabilir. Tekelci işletmelerin eğilimi ilerlemeyi engellemek olsaydı, tehlikeli olurlardı ve onlara karşı çıkmakta haklı olurduk. Ancak ilerlemenin tarihi, yerleşiklerin yerini alan daha iyi tekel işletmelerinin tarihidir.

Tekeller ilerlemeyi yönlendirir, çünkü yıllarca hatta on yıllarca tekel kararı vaadi, yenilik yapmak için güçlü bir teşvik sağlar. O zaman tekeller yenilik yapmaya devam edebilirler çünkü kârlar onların uzun vadeli planlar yapmalarını ve firmaların rekabete kilitlenmiş firmaların hayal bile edemeyecekleri iddialı araştırma projelerini finanse etmelerini sağlar.

Öyleyse ekonomistler neden ideal bir devlet olarak rekabete kafayı takmış durumda? Tarihin bir kalıntısıdır. Ekonomistler, matematiklerini 19. yüzyıl fizikçilerinin çalışmalarından kopyaladılar: bireyleri ve işletmeleri benzersiz yaratıcılar olarak değil, değiştirilebilir atomlar olarak görüyorlar. Teorileri, tam rekabetin bir denge durumunu tanımlar, çünkü modellemesi kolay olan budur, işin en iyisini temsil ettiği için değil. Ancak 19. yüzyıl fiziğinin öngördüğü uzun vadeli dengenin, tüm enerjinin eşit olarak dağıldığı ve her şeyin durduğu bir durum olduğunu hatırlamakta fayda var - aynı zamanda evrenin ısı ölümü olarak da bilinir. Termodinamik hakkındaki görüşleriniz ne olursa olsun, bu güçlü bir metafordur: iş dünyasında denge durağanlık, durağanlık ise ölüm demektir. Sektörünüz rekabetçi bir dengedeyseniz, işinizin ölümü dünya için önemli olmayacaktır; farklılaşmamış başka bir rakip her zaman yerinizi almaya hazır olacaktır.

Mükemmel denge, evrenin çoğunu oluşturan boşluğu tanımlayabilir. Hatta birçok işletmeyi karakterize edebilir. Ama her yeni yaratım dengeden çok uzakta gerçekleşir. İktisat teorisinin dışındaki gerçek dünyada, her işletme tam olarak başkalarının yapamadığı bir şeyi yaptığı ölçüde başarılıdır. Tekel bu nedenle bir patoloji veya istisna değildir. Tekel, her başarılı işin koşuludur.

Anna Karenina'yı şu gözlemlerle açar : “Bütün mutlu aileler birbirine benzer; Her mutsuz aile kendi yolunda mutsuzdur.” İş ise tam tersi. Tüm mutlu şirketler farklıdır: her biri benzersiz bir sorunu çözerek tekel kazanır. Tüm başarısız şirketler aynıdır: rekabetten kaçmayı başaramadılar.

REKABETİN İDEOLOJİSİ

yaratıcı için sürdürülebilir kâr anlamına gelir . Rekabet, hiç kimse için kâr olmaması, anlamlı bir farklılaşma olmaması ve hayatta kalma mücadelesi anlamına gelir. Peki insanlar neden rekabetin sağlıklı olduğuna inanıyor? Cevap, rekabetin sadece ekonomik bir kavram ya da pazarda bireylerin ve şirketlerin uğraşması gereken basit bir rahatsızlık olmadığıdır. Rekabet, her şeyden çok, toplumumuzu saran ve düşüncemizi çarpıtan bir ideolojidir - ideolojidir. Rekabeti öğütleriz, gerekliliğini içselleştirir ve emirlerini yerine getiririz; ve sonuç olarak, kendimizi onun içine hapsederiz - ne kadar çok rekabet edersek o kadar az kazanırız.

Bu basit bir gerçek ama hepimiz bunu görmezden gelmek için eğitildik. Eğitim sistemimiz rekabet tutkumuzu hem yönlendiriyor hem de yansıtıyor . Notların kendileri, her öğrencinin rekabet gücünün kesin olarak ölçülmesini sağlar; en yüksek nota sahip öğrenciler statü ve kimlik bilgilerini alırlar. Bireysel yetenek ve tercihlerinden bağımsız olarak her gence aynı konuları çoğunlukla aynı yöntemlerle öğretiyoruz. Sırada oturarak en iyi şekilde öğrenemeyen öğrenciler bir şekilde aşağılık hissederlerken, testler ve ödevler gibi geleneksel ölçütlerde başarılı olan çocuklar, sonunda kimliklerini tuhaf bir şekilde kurgulanmış akademik paralel gerçeklik açısından tanımlarlar.

Ve öğrenciler turnuvanın üst seviyelerine yükseldikçe durum daha da kötüleşiyor. Elit öğrenciler, hayallerini alt üst edecek kadar yoğun bir rekabet düzeyine ulaşına kadar güvenle tırmanırlar. Yüksek öğrenim, lisede büyük planları olan kişilerin, yönetim danışmanlığı ve yatırım bankacılığı gibi geleneksel kariyerler üzerinde eşit derecede zeki akranlarıyla şiddetli rekabette sıkışıp kaldıkları yerdir. Uyumculara dönüşme ayrıcalığı için, öğrenciler (veya aileleri), enflasyonu geride bırakmaya devam eden, hızla yükselen eğitimde yüz binlerce dolar ödüyorlar. Bunu neden kendimize yapıyoruz?

Keşke küçükken kendime sorsaydım. Yolum o kadar izlendi ki, 8. sınıf yıllığımda arkadaşlarımdan biri -doğru bir şekilde- dört yıl sonra Stanford'a ikinci sınıf olarak gireceğimi öngördü. Ve geleneksel olarak başarılı bir lisans kariyerinden sonra, standart başarı rozetleri için daha da sıkı rekabet ettiğim Stanford Hukuk Okulu'na kaydoldum.

Bir hukuk öğrencisinin dünyasındaki en büyük ödül açık ve net: Her yıl on binlerce mezundan sadece birkaç düzine Yüksek Mahkeme katibi oluyor. Bir yıl boyunca bir federal temyiz mahkemesinde katiplik yaptıktan sonra, Yargıçlar Kennedy ve Scalia ile katiplik görüşmesine davet edildim . Yargıçlarla görüşmelerim iyi geçti. Bu son yarışmayı kazanmaya çok yakındım. Eğer katipliği alırsam, ömür boyu hazır olacağımı düşündüm. Ama yapmadım. O zamanlar harap olmuştum.

2004'te PayPal'ı kurup sattıktan sonra , hukuk fakültesinden başarısız staj başvurularımı hazırlamama yardım eden eski bir arkadaşım ile karşılaştım. Neredeyse on yıldır konuşmamıştık. İlk sorusu "Nasılsın?" değildi. veya "Bu kadar uzun zaman geçtiğine inanabiliyor musun?" Bunun yerine sırıttı ve sordu: "Pekala Peter, o katibi almadığına sevinmedin mi?" Geriye dönüp bakmanın yararına, ikimiz de o nihai rekabeti kazanmanın hayatımı daha da kötüleştireceğini biliyorduk. Gerçekten Yüksek Mahkeme'de kâtiplik yapmış olsaydım, muhtemelen tüm kariyerimi yeni bir şey yaratmak yerine depozito almak veya başkalarının iş anlaşmalarını hazırlamakla geçirirdim. Ne kadar farklı olacağını söylemek zor, ancak fırsat maliyetleri çok büyüktü. Tüm Rhodes Alimlerinin geçmişlerinde harika bir geleceği vardı.

SAVAŞ VE BARIŞ

Profesörler akademinin acımasız kültürünü küçümsüyor, ancak yöneticiler işi savaşa karşılaştırmaktan asla bıkmıyor. MBA öğrencileri Clausewitz ve Sun Tzu'nun kopyalarını taşırlar. Savaş metaforları günlük iş dilimizi işgal ediyor: Tutsak bir pazarı ele geçirmemizi ve öldürmemizi sağlayacak bir satış gücü oluşturmak için kelle avcılarını kullanıyoruz. Ama gerçekte bu iş değil rekabettir, bu savaş gibidir: güya gerekli, güya yiğit ama nihayetinde yıkıcıdır.

İnsanlar neden birbirleriyle rekabet eder? Marx ve Shakespeare, hemen hemen her tür çatışmayı anlamak için iki model sunar.

Marx'a göre insanlar farklı oldukları için savaşırlar. Proletarya, burjuvazi ile savaşıyor, çünkü onların tamamen farklı fikirleri ve amaçları vardır (Marx'a göre, onların çok farklı maddi koşulları

tarafından yaratılmıştır). Farklılıklar ne kadar büyükse, çatışma da o kadar büyük olur.

Buna karşın Shakespeare'e göre tüm savaşçılar aşağı yukarı birbirine benziyor. Savaşacak hiçbir şeyleri olmadığı için neden savaşmaları gerektiği hiç açık değil. Romeo ve Juliet'in açılış cümlesini ele alalım : "İki hane, ikisi de saygınlık bakımından aynı." İki ev birbirine benziyor ama birbirlerinden nefret ediyorlar. Kan davası tırmandıkça daha da benzer hale gelirler. Sonunda, ilk etapta neden savaşmaya başladıklarını gözden kaybederler.

En azından iş dünyasında, Shakespeare üstün bir rehber olduğunu kanıtlıyor. Bir firma içinde, insanlar kariyer gelişimi için rakiplerine takıntılı hale gelirler. Daha sonra firmalar pazardaki rakiplerine takıntılı hale gelirler. Tüm insanlık dramının ortasında, insanlar neyin önemli olduğunu gözden geçiriyor ve bunun yerine rakiplerine odaklanıyor.

Shakespeare modelini gerçek dünyada test edelim. Romeo ve Juliet'e dayanan Gates ve Schmidt adlı bir yapım hayal edin. Montague Microsoft'tur. Capulet Google'dır. Alfa inekler tarafından yönetilen iki büyük aile, benzerlikleri nedeniyle kesinlikle çatışırlar.

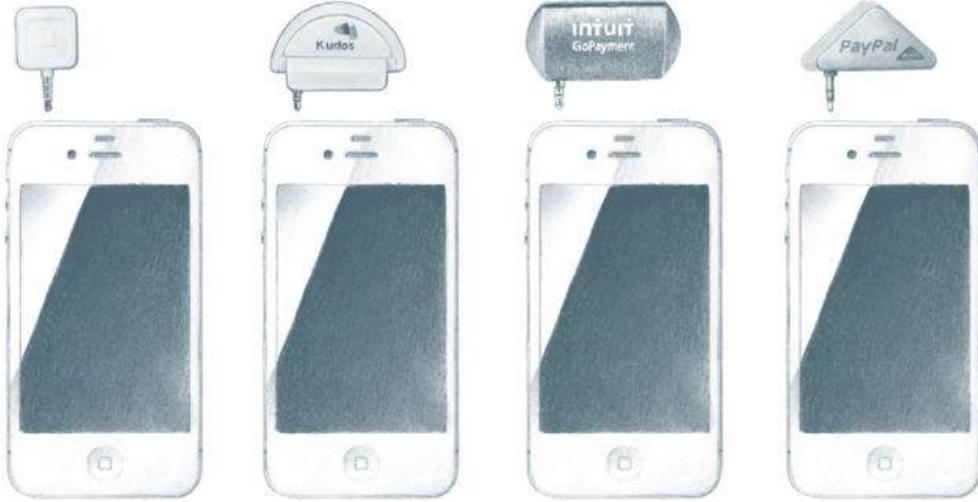
Tüm iyi trajedilerde olduğu gibi, çatışma sadece geçmişe bakıldığında kaçınılmaz görünüyor. Aslında tamamen önlenbilirdi. Bu aileler çok farklı yerlerden geldiler. House of Montague, işletim sistemleri ve ofis uygulamaları kurdu. Capulet Evi bir arama motoru yazdı. Savaşacak ne vardı?

Görünüşe göre çok. Başlangıç olarak, her klan diğerini yalnız bırakmaktan ve bağımsız olarak gelişmekten memnundu. Ama büyüdükçe birbirlerine odaklanmaya başladılar. Montagues, Capuletlere takıntılı, Montagues'e takıntılı. Sonuç? Windows ve Chrome OS, Bing ve Google Arama, Explorer ve Chrome, Office ve Dokümanlar ve Surface ve Nexus.

Savaşın Montague'lerin ve Capuletlerin çocuklarına mal olması gibi, Microsoft ve Google'ın hakimiyetine de mal oldu: Apple geldi ve hepsini geçti. Ocak 2013'te Apple'ın piyasa değeri 500 milyar dolarken, Google ve Microsoft'un toplam değeri 467 milyar dolardı.

Sadece üç yıl önce Microsoft ve Google, Apple'dan daha değerliydi. Savaş maliyetli bir iştir.

Rekabet, eski fırsatları aşırı vurgulamamıza ve geçmişte işe yaramış olanı körü körüne kopyalamamıza neden olur. Mobil kredi kartı okuyucularının son zamanlardaki yaygınlığını düşünün . Ekim 2010'da Square adlı bir girişim , iPhone'u olan herkesin kredi kartlarını kaydırmasına ve kabul etmesine izin veren küçük, beyaz, kare şeklinde bir ürün piyasaya sürdü . Cep telefonları için ilk iyi ödeme işleme çözümüydü. Taklitçiler hemen harekete geçti. NetSecure adlı Kanadalı bir şirket , yarım ay şeklinde kendi kart okuyucusunu piyasaya sürdü. Intuit, geometrik savaşa silindirik bir okuyucu getirdi. Mart 2012'de eBay'in PayPal birimi kendi taklitçi kart okuyucusunu piyasaya sürdü. Üçgen şeklindeydi - üç kenar dörtten daha basit olduğu için Kare'de net bir baskı. İnsan, bu Shakespeare efsanesinin maymunların şekilleri bitene kadar bitmeyeceği hissine kapılıyor.



tehlikeleri, Asperger benzeri sosyal beceriksizliğe sahip bireylerin bugün Silikon Vadisi'nde neden avantajlı görüldüğünü kısmen açıklayabilir. Sosyal ipuçlarına daha az duyarlıysanız, etrafınızdaki herkesle aynı şeyleri yapma olasılığınız daha düşüktür. Bir şeyler yapmakla veya bilgisayarları programlamakla ilgileniyorsanız, bu faaliyetleri tek başına sürdürmekten daha az korkacak ve böylece bu işlerde inanılmaz derecede iyi olacaksınız. O zaman becerilerinizi uyguladığımızda, kendi inançlarımızdan vazgeçme olasılığımız

diğerlerinden biraz daha düşüktür: bu sizi bariz ödüller için yarışan kalabalıklara kapılmaktan kurtarabilir.

Rekabet, insanların hiçbirinin olmadığı fırsatları halüsinasyon görmelerine neden olabilir. Bunun 90'ların çılgın versiyonu, çevrimiçi evcil hayvan mağazası pazarı için amansız bir savaştı. Pets.com'a karşı PetStore.com'a karşı Petopia.com'a karşı düzinelerce başka şeye benziyordu. Her şirket, tam olarak odaklanacak önemli farklılıklar olmadığı için rakiplerini yenmeyi takıntı haline getirdi. Tüm taktik soruların ortasında - Çiğnenmiş köpek oyuncaklarını en agresif şekilde kim fiyatlandırabilir? En iyi Super Bowl reklamlarını kim yaratabilir?—bu şirketler, çevrimiçi evcil hayvan tedarik pazarının doğru yer olup olmadığı konusundaki daha geniş soruyu tamamen gözden kaçırdı. Kazanmak kaybetmekten daha iyidir, ancak savaş bir olmadığında herkes kaybeder. Savaşmaya değer. Pets.com dot-com çöküşünden sonra kapandığında , 300 milyon dolarlık yatırım sermayesi de onunla birlikte yok oldu.

Diğer zamanlarda, rekabet sadece garip ve dikkat dağıtıcıdır. Oracle'ın kurucu ortağı ve CEO'su Larry Ellison ile Oracle'ın üst düzey satış elemanı ve Ellison'ın koruması altındaki Tom Siebel arasındaki, 1993'te Siebel Systems'ı kurmadan önceki Shakespearean çatışmasını düşünün . Ellison, Siebel'in ihaneti olduğunu düşündüğü şeye çok üzüldü. Siebel, eski patronunun gölgesinde olmaktan nefret ediyordu. İki adam temelde birbirinin aynısıydı - satmayı seven ve kaybetmekten nefret eden azimli Chicagolular - bu yüzden nefretleri derinlere indi. Ellison ve Siebel 90'ların ikinci yarısını birbirlerini sabote etmeye çalışarak geçirdiler. Bir noktada Ellison, Siebel çalışanlarını gemiden atlamaya ikna etmeye çalışmak için Siebel'in genel merkezine kamyonlar dolusu dondurmalı sandviç gönderdi. Ambalajların üzerindeki kopya mı? “Yaz yakındır. Oracle burada. Gününüzü ve kariyerinizi aydınlatmak için.”

Garip bir şekilde, Oracle kasıtlı olarak düşman biriktirdi. Ellison'ın teorisi, tehdit edici görünecek kadar büyük (ve dolayısıyla çalışanlar için motive edici) olduğu, ancak şirketi gerçekten tehdit edecek kadar büyük olmadığı sürece bir düşmana sahip olmanın her zaman iyidir. Dolayısıyla Ellison, 1996'da Informix adlı küçük bir veritabanı şirketi

Oracle'ın Redwood Shores genel merkezinin yakınında şu yazılı bir ilan panosunu astığında muhtemelen heyecanlanmıştı: DİKKAT: DINOSAUR GEÇİŞİ. Kuzeye giden Otoyol 101'deki bir başka Informix reklam panosunda şunlar yazılıydı: REDWOOD SHORES'I GEÇTİNİZ. BİZ DE YAPTIK.

Oracle, Informix'in yazılımının salyangozlardan daha yavaş olduğunu ima eden bir ilan panosuyla karşılık verdi. Sonra Informix CEO'su Phil White işleri kişiselleştirmeye karar verdi. White, Larry Ellison'ın Japon samuray kültüründen hoşlandığını öğrendiğinde , Oracle logosunu ve kırık bir samuray kılıcını gösteren yeni bir reklam panosu görevlendirdi. Reklam, tüketicileri bırakın, bir varlık olarak Oracle'ı bile hedeflemiyordu; Ellison'a kişisel bir saldırıydı. Ama belki de Beyaz, rekabet hakkında endişelenmek için biraz fazla zaman harcadı: reklam panoları oluşturmakla meşgulken, Informix büyük bir muhasebe skandalına girdi ve White kısa süre sonra kendini menkul kıymetler sahtekarlığı nedeniyle federal hapisshanede buldu.

Bir rakibi yenemiyorsanız, birleşmek daha iyi olabilir. Confinity'yi 1998'de kurucu ortağım Max Levchin ile kurdum. 1999'un sonlarında PayPal ürününü piyasaya sürdüğümüzde, Elon Musk'ın X.com'u peşimizdeydi: şirketlerimizin ofisleri Palo Alto'daki University Avenue'de dört blok ötedeydi ve X'in ürünü, özellik için özelliğimizi yansıttı. 1999'un sonlarında, topyekün bir savaşın içindeydik. PayPal'daki çoğumuz 100 saatlik çalışma haftası kaydettik. Bunun verimsiz olduğuna şüphe yok, ancak odak noktası nesnel üretkenlik değildi; odak noktası X.com'u yenmektir. Bir mühendisimiz aslında bu amaçla bir bomba tasarladı; Şemayı bir ekip toplantısında sunduğunda, daha sakin kafalar galip geldi ve teklif aşırı uyku yoksunluğuna bağlandı.

Ancak Şubat 2000'de Elon ve ben birbirimizden çok hızla şişen teknoloji balonundan korkuyorduk: mali bir çöküş daha savaşımızı bitirmeden ikimizi de mahvederdi. Böylece Mart ayının başlarında tarafsız bir yerde buluştuk - ofislerimize neredeyse tam olarak eşit uzaklıkta bir kafe - ve yüzde 50-50 arasında bir birleşme için anlaştık. Birleşme sonrası rekabeti azaltmak kolay değildi, ancak sorunlar

devam ettiği sürece, olması iyi bir şeydi. Birleşik bir ekip olarak, dot-com kazasını atlatabildik ve ardından başarılı bir iş kurduk.

Bazen savaşmak zorundasın. Bunun doğru olduğu yerde, savaşmalı ve kazanmalısınız. Ortası yoktur: ya yumruk atmayın ya da sert vurun ve çabucak bitirin.

Bu tavsiyeye uymak zor olabilir çünkü gurur ve onur yoluna girebilir.

Dolayısıyla Hamlet:

Ölümlü ve belirsiz olanı açığa çıkarmak

Tüm bu servet, ölüm ve tehlike cesaretine,

Bir yumurta kabuğu için bile. haklısın harika

Büyük bir tartışma olmadan kıpırdamamak,

Ama büyük ölçüde bir samanda kavga bulmak

Onur tehlikedeyken.

Hamlet için büyüklük, yumurta kabuğu kadar ince sebepler için savaşma istekliliği anlamına gelir: önemli olan şeyler için herkes savaşır; gerçek kahramanlar kişisel onurlarını o kadar ciddiye alırlar ki, önemsiz şeyler için savaşırlar. Bu çarpık mantık insan doğasının bir parçasıdır, ancak iş dünyasında felakettir. Rekabeti bir değer işareti yerine yıkıcı bir güç olarak kabul edebiliyorsanız, zaten çoğundan daha akıllı başındasınız demektir. Sonraki bölüm, tek el bir iş kurmak için net bir kafanın nasıl kullanılacağı hakkındadır.

SON HAREKET AVANTAJI

REKABETTEN KAÇMAK size bir tek el verecektir , ancak bir tek el bile ancak gelecekte dayanabilirse harika bir iştir. New York Times Company'nin değerini Twitter ile karşılaştırın . Her biri birkaç bin kişiyi istihdam ediyor ve her biri milyonlarca insana haber almanın bir yolunu sunuyor. Ancak Twitter 2013'te halka açıldığında, Times'ın 2012'de 133 milyon dolar kazanmasına ve Twitter para kaybetmesine rağmen, 24 milyar dolar değerindeydi - Times'ın piyasa değerinin 12 katından fazla. Twitter için devasa primi ne açıklıyor?

Cevap nakit akışıdır. Bu ilk başta tuhaf geliyor, çünkü Twitter kârlı değilken Times kârlıydı. Ancak harika bir işletme, gelecekte nakit

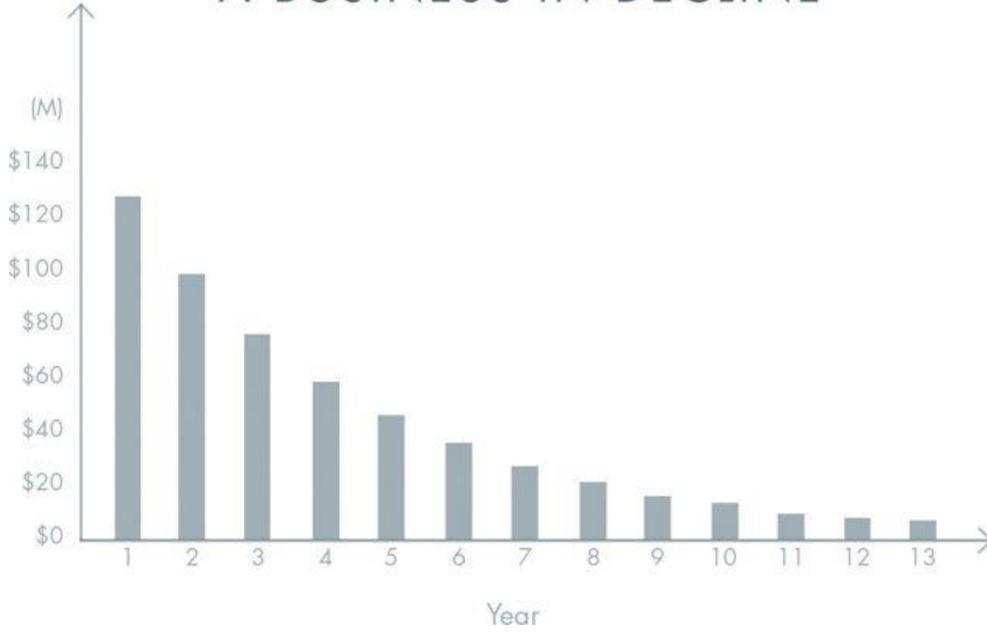
akışı yaratma yeteneği ile tanımlanır . Yatırımcılar, gazetelerin tekel günleri sona ererken, Twitter'ın önümüzdeki on yılda tekel karı elde etmesini bekliyor.

Basitçe ifade etmek gerekirse, bir işletmenin bugünkü değeri, gelecekte kazanacağı tüm paranın toplamıdır. (Bir işi doğru bir şekilde değerlendirmek için, aynı zamanda gelecekteki nakit akışlarını şimdiki değerlerine indirmelisiniz, çünkü bugün belirli bir miktar para gelecekte aynı miktardan daha değerlidir.)

İndirgenmiş nakit akışlarını karşılaştırmak, düşük büyüme hızına sahip işletmeler ile yüksek büyüme hızına sahip startup'lar arasındaki farkı en keskin şekilde gösteriyor. Düşük büyüme gösteren işletmelerin değerinin çoğu yakın vadededir. Eski Ekonomi işi (gazete gibi), mevcut nakit akışlarını beş veya altı yıl koruyabilirse değerini koruyabilir. Bununla birlikte, yakın ikameleri olan herhangi bir firma, karlarının rekabete girdiğini görecektir. Gece kulüpleri veya restoranlar uç örneklerdir: başarılı olanlar bugün sağlıklı miktarlar toplayabilir, ancak nakit akışları, müşteriler daha yeni ve daha trend alternatiflere geçtiğinde önümüzdeki birkaç yıl içinde muhtemelen azalacaktır.

Teknoloji şirketleri tam tersi bir yörünge izliyor. İlk birkaç yıl genellikle para kaybederler: Değerli şeyler inşa etmek zaman alır ve bu da gelirin gecikmesi anlamına gelir. Bir teknoloji şirketinin değerinin çoğu , gelecekte en az 10 ila 15 yıl içinde gelecektir.

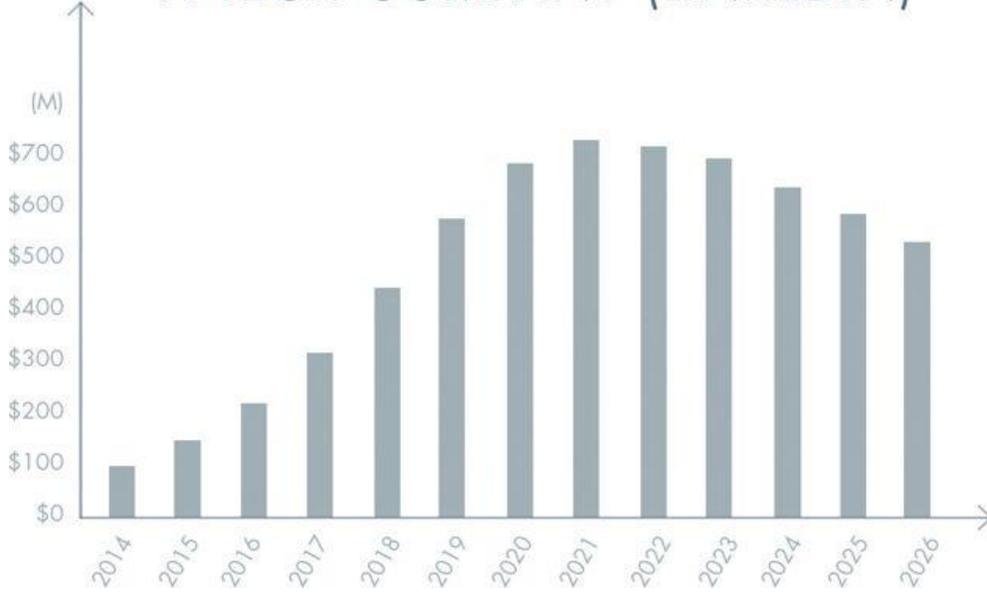
PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A BUSINESS IN DECLINE



Mart 2001'de PayPal henüz kar elde etmemişti ama gelirlerimiz yıldan yıla %100 büyüyordu. Gelecekteki nakit akışlarımızı öngördüğümde, şirketin bugünkü değerinin %75'inin 2011 ve sonrasında elde edilen karlardan geleceğini buldum - sadece 27 aydır faaliyet gösteren bir şirket için inanmak zor. Ama bunun bile hafife alındığı ortaya çıktı. Bugün PayPal yılda yaklaşık %15 oranında büyümeye devam ediyor ve indirim oranı on yıl öncesine göre daha düşük. Şimdi, şirketin değerinin çoğunun 2020 ve sonrasında geleceği görülüyor.

LinkedIn, değeri uzak gelecekte var olan bir şirketin bir başka güzel örneğidir. 2014'ün başlarında, piyasa değeri 24,5 milyar dolardı; bu, 1 milyar doların altında geliri ve 2012 için sadece 21,6 milyon doları olan bir şirket için çok yüksek. Bu rakamlara bakıp yatırımcıların çıldırdığı sonucuna varabilirsiniz. Ancak bu değerlendirme, LinkedIn'in gelecekteki tahmini nakit akışlarını düşündüğünüzde anlamlıdır.

PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A TECH COMPANY (LINKEDIN)



Gelecekteki kârların ezici önemi, Silikon Vadisi'nde bile mantığa aykırıdır. Bir şirketin değerli olması için büyümesi ve kalıcı olması gerekir, ancak birçok girişimci yalnızca kısa vadeli büyümeye odaklanır. Bir bahaneleri var: Büyümeyi ölçmek kolay ama dayanıklılık değil. Ölçüm çılgınlığına yenik düşenler, haftalık aktif kullanıcı istatistiklerine, aylık gelir hedeflerine ve üç aylık kazanç raporlarına kafayı takarlar. Ancak, bu sayılara ulaşabilir ve yine de işletmenizin dayanıklılığını tehdit eden daha derin, ölçülmesi zor sorunları gözden kaçırabilirsiniz.

Örneğin, hem Zynga hem de Groupon'daki hızlı kısa vadeli büyüme, yöneticilerin ve yatırımcıların dikkatini uzun vadeli zorluklardan uzaklaştırdı. Zynga, Farmville gibi oyunlarla erken zaferler elde etti ve yeni sürümlerin çekiciliğini titizlikle ölçmek için bir "psikometrik motora" sahip olduğunu iddia etti. Ama sonunda her Hollywood stüdyosuyla aynı sorunla karşılaştılar: Kararsız bir izleyici için sürekli bir popüler eğlence akışını nasıl güvenilir bir şekilde üretebilirsiniz? (Kimse bilmiyor.) Yüz binlerce yerel işletme ürünlerini denedikçe Groupon hızlı bir büyüme kaydetti. Ancak bu işletmeleri tekrar müşteri olmaya ikna etmek düşündüklerinden daha zordu.

Her şeyden önce kısa vadeli büyümeye odaklanırsanız, sormanız gereken en önemli soruyu kaçırsınız: Bu iş bundan on yıl sonra hala

devam edecek mi? Tek başına sayılar size cevabı söylemez; bunun yerine işinizin niteliksel özellikleri hakkında eleştirel düşünmelisiniz.

TEKELİN ÖZELLİKLERİ

büyük nakit akışı olan bir şirket neye benziyor? Her tekel benzersizdir, ancak genellikle şu özelliklerin bir kombinasyonunu paylaşırlar: tescilli teknoloji, ağ etkileri, ölçek ekonomileri ve markalaşma.

Bu, işinizi kurarken kontrol etmeniz gereken bir kutu listesi değildir; tekele giden kestirme bir yol yoktur. Ancak işletmenizi bu özelliklere göre analiz etmek, onu nasıl dayanıklı hale getirebileceğinizi düşünmenize yardımcı olabilir.

1. Tescilli Teknoloji

Tescilli teknoloji, bir şirketin sahip olabileceği en önemli avantajdır, çünkü ürününüzü kopyalamayı zorlaştırır veya imkansız hale getirir. Örneğin Google'ın arama algoritmaları, diğer herkesinkinden daha iyi sonuçlar verir. Son derece kısa sayfa yükleme süreleri ve son derece doğru sorgu otomatik tamamlama için tescilli teknolojiler, temel arama ürününün sağlamlığına ve savunulabilirliğine katkıda bulunur. 2000'lerin başında Google'ın diğer tüm arama motoru şirketlerine yaptığını Google'a yapması çok zor olurdu .

Genel bir kural olarak, gerçek bir tekeliçi avantaja yol açmak için, tescilli teknolojinin, bazı önemli boyutlarda en yakın ikamesinden en az 10 kat daha iyi olması gerekir. Daha iyiden daha az bir şey, muhtemelen marjinal bir gelişme olarak algılanacak ve özellikle zaten kalabalık bir pazarda satılması zor olacaktır.

10 kat iyileştirme yapmanın en net yolu, tamamen yeni bir şey icat etmektir. Daha önce hiçbir şeyin olmadığı bir yerde değerli bir şey inşa ederseniz , değerdeki artış teorik olarak sonsuzdur. Örneğin, uyku ihtiyacını güvenli bir şekilde ortadan kaldıracak bir ilaç veya kellik tedavisi, tekel işini kesinlikle destekleyecektir.

Veya mevcut bir çözümü kökten iyileştirebilirsiniz: 10 kat daha iyi olduğunuzda rekabetten kurtulursunuz. Örneğin PayPal, eBay'de alım satımı en az 10 kat daha iyi hale getirdi. PayPal, ulaşması 7 ila 10 gün sürecektir bir çek göndermek yerine, alıcıların açık artırma biter bitmez ödeme yapmasına izin verdi. Satıcılar gelirlerini hemen aldılar ve bir çekten farklı olarak fonların iyi olduğunu biliyorlardı.

Amazon, ilk 10 kat iyileştirmesini özellikle görünür bir şekilde yaptı: Diğer kitapçılardan en az 10 kat daha fazla kitap sundular. 1995'te piyasaya sürüldüğünde, Amazon "Dünya'nın en büyük kitapçısı" olduğunu iddia edebilirdi çünkü 100.000 kitap stoklayabilen perakende bir kitapçıdan farklı olarak, Amazon'un herhangi bir envanteri fiziksel olarak depolamasına gerek yoktu - bir müşteri ne zaman isterse tedarikçisinden kitabı talep etti. sipariş verdi. Bu kuantum iyileştirmesi o kadar etkiliydi ki, çok mutsuz bir Barnes & Noble, Amazon'un halka arzından üç gün önce, Amazon'un gerçekten bir "kitap komisyoncusu" iken haksız yere kendisine "kitapçı" dediğini iddia ederek dava açtı.

Ayrıca üstün entegre tasarım sayesinde 10 kat iyileştirme yapabilirsiniz. 2010'dan önce, tablet bilgisayar kullanımı o kadar zayıftı ki, tüm pratik amaçlar için pazar bile yoktu. “ Microsoft Windows XP Tablet PC Edition” ürünleri ilk olarak 2002'de piyasaya çıktı ve Nokia, 2005'te kendi “Internet Tablet”ini piyasaya sürdü, ancak bunların kullanımı zahmetliydi. Ardından Apple iPad'i piyasaya sürdü. Tasarım iyileştirmelerini ölçmek zordur, ancak Apple'ın daha önce gelen herhangi bir şeyi en azından büyük ölçüde geliştirdiği açıktır: tabletler kullanılamazdan kullanışlı hale geldi.

2. Ağ Etkileri

Ağ etkileri, bir ürünü daha fazla insan kullandıkça daha kullanışlı hale getirir. Örneğin, tüm arkadaşlarınız Facebook'taysa, sizin de Facebook'a katılmanız mantıklıdır. Tek taraflı olarak farklı bir sosyal ağ seçmek sizi yalnızca eksantrik yapar.

Ağ etkileri güçlü olabilir, ancak ağ mutlaka küçük olduğunda ürününüz ilk kullanıcıları için değerli olmadıkça, onları asla elde edemezsiniz. Örneğin, 1960'da Xanadu adındaki Don Kişotvari bir şirket, tüm bilgisayarlar arasında iki yönlü bir iletişim ağı kurmak için yola çıktı - World Wide Web'in bir tür erken, senkronize versiyonu. Otuz yılı aşkın nafiye çabanın ardından, Xanadu, web'in yaygınlaşmasıyla birlikte kapandı. Teknolojileri muhtemelen ölçekte çalışacaktı, ancak yalnızca ölçekte çalışabilirdi: her bilgisayarın aynı anda ağa katılmasını gerektiriyordu ve bu asla olmayacaktı.

O halde, paradoksal olarak ağ etkileri, işletmeler özellikle küçük pazarlarla başlamalıdır. Facebook sadece Harvard öğrencileriyle

başladı - Mark Zuckerberg'in ilk ürünü, dünyadaki tüm insanları cezbetmek için değil, tüm sınıf arkadaşlarının kaydolmasını sağlamak için tasarlandı. Başarılı ağ işletmelerinin nadiren MBA türleriyle başlamalarının nedeni budur: ilk pazarlar o kadar küçüktür ki çoğu zaman iş fırsatı olarak bile görünmezler.

3. Ölçek Ekonomileri

Bir tekel işletmesi büyüdükçe güçlenir: bir ürün yaratmanın (mühendislik, yönetim, ofis alanı) sabit maliyetleri, her zamankinden daha fazla satış miktarlarına yayılabilir. Yazılım girişimleri , ürünün başka bir kopyasını üretmenin marjinal maliyeti sıfıra yakın olduğundan, özellikle dramatik ölçek ekonomilerinin keyfini çıkarabilir .

Birçok işletme, büyük ölçekte büyüdükçe yalnızca sınırlı avantajlar elde eder. Hizmet işletmelerinin özellikle tekel oluşturması zordur. Örneğin bir yoga stüdyonuz varsa, yalnızca belirli sayıda müşteriye hizmet verebileceksiniz. Daha fazla eğitmen kiralayabilir ve daha fazla yere yayabilirsiniz, ancak marjlarınız oldukça düşük kalacak ve yazılım mühendislerinin yapabileceği gibi, yetenekli bir çekirdek grubun milyonlarca ayrı müşteriye değerli bir şey sağlayabileceği bir noktaya asla ulaşamayacaksınız. yapmak.

İyi bir başlangıç, ilk tasarımında yerleşik büyük ölçekli potansiyele sahip olmalıdır. Twitter'ın bugün zaten 250 milyondan fazla kullanıcısı var. Daha fazlasını elde etmek için çok fazla özelleştirilmiş özellik eklemesi gerekmiyor ve büyümesinin durması için doğal bir neden yok.

4. Markalaşma

Bir şirketin tanımı gereği kendi markası üzerinde tekeli vardır, bu nedenle güçlü bir marka yaratmak, tekel iddiasında bulunmanın güçlü bir yoludur. Günümüzün en güçlü teknoloji markası Apple: iPhone ve MacBook gibi ürünlerin çekici görünümü ve özenle seçilmiş malzemeleri , Apple Mağazalarının şık minimalist tasarımı ve tüketici deneyimi üzerinde sıkı kontrol, her yerde hazır ve nazır reklam kampanyaları, premium bir üretici olarak fiyat konumlandırma mallar ve Steve Jobs'un kişisel karizmasının kalıcı bulutu, Apple'ın kendi

kategorilerini oluşturacak kadar iyi ürünler sunduğu algısına katkıda bulunuyor.

Pek çoğu Apple'ın başarısından bir şeyler öğrenmeye çalıştı: ücretli reklamlar, markalı mağazalar, lüks malzemeler, eğlenceli açılış konuşmaları, yüksek fiyatlar ve hatta minimalist tasarımın tümü taklit edilmeye açık. Ancak yüzeyi parlatmaya yönelik bu teknikler, güçlü bir altta yatan madde olmadan çalışmaz. Apple , hem donanımda (üstün dokunmatik ekran malzemeleri gibi) hem de yazılımda (belirli malzemeler için özel olarak tasarlanmış dokunmatik ekran arayüzleri gibi) karmaşık bir özel teknoloji paketine sahiptir . Satın aldığı malzemelerin fiyatlarına hakim olacak büyüklükte ürünler üretir . Ve içerik ekosisteminden gelen güçlü ağ etkilerinden yararlanır: Binlerce geliştirici Apple cihazları için yazılım yazar çünkü orası yüz milyonlarca kullanıcının bulunduğu yerdir ve bu kullanıcılar, uygulamaların olduğu yer olduğu için platformda kalır. Bu diğer tekeli avantajlar, Apple'ın ışıltılı markasından daha az belirgindir, ancak bunlar, markalaşmanın Apple'ın tekeli etkili bir şekilde güçlendirmesini sağlayan temel unsurlardır.

Maddeden çok marka ile başlamak tehlikelidir. Marissa Mayer, Yahoo! 'nun CEO'su olduğundan beri ! 2012'nin ortalarında, bir zamanlar popüler olan internet devini yeniden havalı hale getirerek diriltmek için çalıştı. Tek bir tweette Yahoo! Mayer'in planını “insan sonra ürün, sonra trafik, sonra gelir” zincirleme reaksiyonu olarak özetledi. İnsanların serinlik için gelmesi gerekiyor: Yahoo! logosunu elden geçirerek tasarım bilincini gösterdi, Tumblr gibi sıcak startup'ları satın alarak gençlerin ilgisini ortaya koydu ve Mayer'in kendi yıldız gücü için medyanın ilgisini çekti. Ancak asıl soru, hangi ürünlerin Yahoo! aslında yaratacağıdır. Steve Jobs Apple'a döndüğünde, Apple'ı sadece çalışmak için havalı bir yer yapmakla kalmadı; 10 kat iyileştirme için bir avuç fırsata odaklanmak için ürün gruplarını azalttı. Hiçbir teknoloji şirketi tek başına markalaşma üzerine kurulamaz.

TEKEL İNŞA Etmek

Marka, ölçek, ağ etkileri ve bazı kombinasyonlarda teknoloji bir tekeli tanımlar; ancak onları işe almak için pazarınızı dikkatli bir şekilde seçmeniz ve bilinçli olarak genişletmeniz gerekir.

Küçük Başlayın ve Tekelleştirin

Her başlangıç başlangıçta küçüktür. Her tekel kendi pazarının büyük bir kısmına hakimdir. Bu nedenle, her girişim çok küçük bir pazarla başlamalıdır. Her zaman çok küçük başlamanın yanında hata yapın. Nedeni basit: Küçük bir pazara hakim olmak, büyük bir pazara hakim olmaktan daha kolaydır. İlk pazarınızın çok büyük olabileceğini düşünüyorsanız, neredeyse kesinlikle öyle.

Küçük, yok anlamına gelmez. Bu hatayı PayPal'da erken yaptık. İlk ürünümüz, insanların PalmPilots aracılığıyla birbirlerine para ışınlamasını sağladı . İlginç bir teknolojiydi ve bunu başka kimse yapmıyordu. Bununla birlikte, dünyanın milyonlarca PalmPilot kullanıcısı belirli bir yerde yoğunlaşmamıştı, çok az ortak noktaları vardı ve cihazlarını yalnızca epizodik olarak kullanıyorlardı. Kimsenin ürünüme ihtiyacı yoktu, bu yüzden müşterimiz yoktu.

Öğrendiğimiz bu dersle, ilk başarıımızı bulduğumuz eBay müzayedelerine göz diktik. 1999'un sonlarında, eBay'de birkaç bin yüksek hacimli “PowerSellers” vardı ve yalnızca üç aylık özel çabadan sonra, bunların %25'ine hizmet veriyorduk. Milyonlarca dağınık bireyin dikkatini çekmek için rekabet etmeye çalışmaktansa, ürünüme gerçekten ihtiyacı olan birkaç bin kişiye ulaşmak çok daha kolaydı.

Bir girişim için mükemmel hedef pazar, bir araya toplanmış ve çok az rakip tarafından hizmet verilen veya hiç rakip olmayan belirli insanlardan oluşan küçük bir gruptur. Herhangi bir büyük pazar kötü bir seçimdir ve halihazırda rakip şirketler tarafından hizmet verilen büyük bir pazar daha da kötüdür. Bu nedenle, girişimciler 100 milyar dolarlık bir pazarın %1'ini almaktan bahsettiklerinde bu her zaman bir tehlike işaretidir. Uygulamada, büyük bir pazar ya iyi bir başlangıç noktasından yoksun olacak ya da rekabete açık olacak, bu yüzden bu %1'e ulaşmak hiç de zor değil. Ve küçük bir dayanak noktası elde etmeyi başarsanız bile, ışıkları açık tutmakla yetinmek zorunda kalacaksınız: kıyasıya rekabet, kârınızın sıfır olacağı anlamına gelir.

Ölçeklendirme

Bir niş pazar oluşturup hakim olduktan sonra, kademeli olarak ilgili ve biraz daha geniş pazarlara doğru genişlemeniz gerekir. Amazon bunun

nasıl yapılabileceğini gösteriyor. Jeff Bezos'un kuruluş vizyonu tüm çevrimiçi perakendeye hakim olmaktı, ancak o çok kasıtlı olarak kitaplarla başladı. Kataloglanacak milyonlarca kitap vardı, ancak hepsinin şekli aşağı yukarı aynıydı, nakliyesi kolaydı ve en nadir satılan kitaplardan bazıları - herhangi bir perakende mağazanın stokta tutması en az kârlı olanlar - aynı zamanda en hevesli müşterileri de çekti. . Amazon, bir kitapçıdan uzakta bulunan veya sıra dışı bir şey arayan herkes için baskın çözüm haline geldi . O zaman Amazon'un iki seçeneği vardı: kitap okuyan insan sayısını artırmak veya komşu pazarlara açılmak. En benzer pazarlardan başlayarak ikincisini seçtiler: CD'ler, videolar ve yazılım. Amazon, dünyanın genel mağazası haline gelene kadar kademeli olarak kategori eklemeye devam etti. Adın kendisi, şirketin ölçeklendirme stratejisini zekice özetledi. Amazon yağmur ormanlarının biyoçeşitliliği, Amazon'un dünyadaki her kitabı kataloglama konusundaki ilk hedefini yansıtıyordu ve şimdi dünyadaki her tür şeyi temsil ediyor, nokta.

eBay ayrıca küçük niş pazarlara hükmederek başladı. 1995 yılında müzayede pazarını açtığında, tüm dünyanın bunu bir anda benimsemesine gerek yoktu; ürün, Beanie Baby takıntılıları gibi yoğun ilgi grupları için iyi çalıştı. Beanie Baby ticaretini tekelleştirdikten sonra, eBay doğrudan spor arabaları veya endüstriyel üretim fazlasını listelemeye atlamadı: Ürün ne olursa olsun çevrimiçi ticaret yapan insanlar için en güvenilir pazar haline gelene kadar küçük hobilere hizmet etmeye devam etti.

Bazen ölçeklendirmenin önünde gizli engeller vardır; bu, eBay'in son yıllarda öğrendiği bir derstir. Tüm pazar yerleri gibi, müzayede pazarı da kendisini doğal tekele ödünç verdi, çünkü alıcılar satıcıların olduğu yere gider ve bunun tersi de geçerlidir. Ancak eBay, açık artırma modelinin madeni para ve pul gibi bireysel olarak farklı ürünler için en iyi sonucu verdiğini buldu. Ticari ürünler için daha az işe yarar: insanlar kurşun kalem veya Kleenex için teklif vermek istemezler, bu yüzden onları sadece Amazon'dan satın almak daha uygundur. eBay hala değerli bir tekel; 2004'te insanların beklediğinden daha küçük.

Piyasaları doğru bir şekilde sıralamak küçümsenir ve kademeli olarak genişlemek için disiplin gerekir. En başarılı şirketler, temel ilerlemeyi

(önce belirli bir alana hakim olmak ve ardından bitişik pazarlara ölçeklenmek) kuruluş anlatılarının bir parçası haline getirir.

Rahatsız Etmeyin

bozulma ” konusuna takıntılı hale geldi . Başlangıçta, "bozulma", bir firmanın düşük kaliteli bir ürünü düşük fiyatlarla sunmak için yeni teknolojiyi nasıl kullanabileceğini, ürünü zaman içinde nasıl iyileştirebileceğini ve nihayetinde eski teknolojiyi kullanan yerleşik şirketler tarafından sunulan premium ürünleri bile geride bırakabileceğini açıklamak için kullanılan bir sanat terimidir. . PC'lerin ortaya çıkışı ana bilgisayar pazarını alt üst ettiğinde kabaca olan buydu : İlk başta PC'ler alakasız görünüyordu, sonra baskın hale geldiler. Bugün mobil cihazlar aynı şeyi PC'lere yapıyor olabilir.

Bununla birlikte, bozulma son zamanlarda moda haline geldi. Bu görünüşte önemsiz bir heves önemlidir, çünkü bir girişimcinin öz anlayışını doğası gereği rekabetçi bir şekilde çarpıtır. Konsept, yerleşik şirketlere yönelik tehditleri tanımlamak için ortaya çıktı, bu nedenle yeni başlayanların aksama takıntısı, kendilerini eski firmaların gözünden görmeleri anlamına geliyor. Kendinizi karanlık güçlerle savaşan asi bir kişi olarak düşünüyorsanız, yolunuzdaki engellere gereğinden fazla odaklanmanız kolaydır. Ancak gerçekten yeni bir şey yapmak istiyorsanız, yaratma eylemi, yarattığınız şeyi beğenmeyebilecek eski endüstrilerden çok daha önemlidir. Gerçekten de, şirketiniz zaten var olan firmalara muhalefetiyle özetlenebilirse, tamamen yeni olamaz ve muhtemelen bir tekel haline gelmeyecektir.

Bozulma da dikkat çeker: bozanlar, belayı arayıp bulan insanlardır. Yıkıcı çocuklar müdürün odasına gönderilir. Yıkıcı şirketler genellikle kazanamayacakları kavgaları seçerler. Napster'ı düşünün : adın kendisi sorun anlamına geliyordu. Ne tür şeyler "uyuyabilir"? Müzik... Çocuklar... ve belki başka bir şey değil. Napster'ın o zamanlar genç yaştaki kurucuları Shawn Fanning ve Sean Parker, 1999'da güçlü müzik kayıt endüstrisini bozmakla inandırıcı bir tehditte bulundular. Ertesi yıl, Time dergisine kapak oldular. Bundan bir buçuk yıl sonra iflas mahkemesine gittiler.

PayPal yıkıcı olarak görülebilir, ancak herhangi bir büyük rakibe doğrudan meydan okumaya çalışmadık. İnternet ödemelerini yaygınlaştırdığımızda Visa'nın bazı işlerini elimizden aldığımız doğrudur: Visa kartınızı bir mağazada satın almak yerine çevrimiçi bir şey satın almak için PayPal'ı kullanabilirsiniz. Ancak ödeme pazarını genel olarak genişlettiğimiz için Visa'ya aldığımızdan çok daha fazla iş verdik. Napster'ın ABD kayıt endüstrisi ile negatif toplam mücadelesinin aksine, genel dinamik net pozitif. Bitişik pazarlara açılmak için bir plan hazırlarken, aksatmayın: rekabetten mümkün olduğunca kaçın.

SON İLK OLACAK

Muhtemelen “ilk hamle avantajını” duymuşsunuzdur : Bir pazara ilk giren sizseniz, rakipler başlamak için çabalarken önemli bir pazar payı elde edebilirsiniz. Ancak önce hareket etmek bir hedef değil, bir taktiktir. Asıl önemli olan, gelecekte nakit akışı yaratmaktır , bu nedenle ilk harekete geçen olmak, başka biri gelip sizi koltuğundan ederse, size bir fayda sağlamaz. Son hamleyi yapan kişi olmak, yani belirli bir pazarda son büyük gelişmeyi yapmak ve yıllarca hatta on yıllarca süren tekel karının keyfini çıkarmak çok daha iyidir. Bunu yapmanın yolu, küçük bir alana hakim olmak ve oradan, iddialı uzun vadeli vizyonunuza doğru ölçeklendirmektir. En azından bu konuda, iş satranç gibidir. Büyük usta José Raúl Capablanca bunu çok iyi ifade etti: Başarılı olmak için "her şeyden önce oyunun sonunu çalışmalısınız."

SEN BİR PİYANO BİLETİ DEĞİLSİN

İş hayatındaki EN ZORLU soru, başarının şanstın mı yoksa beceriden mi geldiğidir.

Başarılı insanlar ne der? Başarılı insanlar hakkında yazan başarılı bir yazar olan Malcolm Gladwell, Outliers'ta başarının “şanslı molalar ve keyfi avantajlardan oluşan bir yama işi”nden kaynaklandığını beyan eder. Warren Buffett kendisini ünlü bir şekilde “şanslı sperm kulübünün bir üyesi” ve “yumurtalık piyangosunun” kazananı olarak

görüyor. Jeff Bezos, Amazon'un başarısını “inanılmaz bir gezegensel uyum”a bağlıyor ve “yarı şans, yarı iyi zamanlama ve geri kalan beyinler” olduğu konusunda şaka yapıyor. Bill Gates, “belirli becerilerle doğduğu için şanslı olduğunu” iddia edecek kadar ileri gidiyor, ancak bunun gerçekten mümkün olup olmadığı açık değil.

Belki de bu adamlar stratejik olarak alçakgönüllü davranıyorlar. Bununla birlikte, seri girişimcilik olgusu, başarıyı şansın ürünü olarak açıklama eğilimimizi sorgular gibi görünmektedir. Yüzlerce insan birden çok milyon dolarlık iş kurdu. Steve Jobs, Jack Dorsey ve Elon Musk gibi birkaçı, birkaç milyar dolarlık şirket yarattı. Başarı çoğunlukla bir şans meselesi olsaydı, bu tür seri girişimciler muhtemelen var olmayacaktı.

Twitter ve Square'in kurucusu Jack Dorsey, 2 milyon takipçisine tweet attı: "Başarı asla tesadüfi değildir."

Cevapların çoğu açık bir şekilde olumsuzdu. The Atlantic'teki tweet'e atıfta bulunan muhabir Alexis Madrigal, içgüdüünün cevap vermek olduğunu yazdı: "Başarı asla tesadüf değildir," dedi tüm multimilyoner beyaz adamlar." Halihazırda başarılı olan insanların, ağırları, zenginlikleri veya deneyimleri nedeniyle yeni şeyler yapmakta daha kolay oldukları doğrudur. Ama belki de plana göre başarılı olduğunu iddia eden birini kovmakta çok hızlı davrandık.

Bu tartışmayı nesnel olarak çözümlen bir yolu var mı? Ne yazık ki hayır, çünkü şirketler deney yapmıyor. Örneğin, Facebook hakkında bilimsel bir yanıt almak için 2004'e geri dönmemiz, dünyanın 1.000 kopyasını oluşturmamız ve kaç kez başarılı olacağını görmek için her kopyada Facebook'u başlatmamız gerekir. Ama bu deney imkansız. Her şirket benzersiz koşullarda başlar ve her şirket yalnızca bir kez başlar. Örnek boyutu bir olduğunda istatistikler çalışmaz.

Rönesans ve Aydınlanma'dan 20. yüzyılın ortalarına kadar şans, hakim olunması, hükmedilmesi ve kontrol edilmesi gereken bir şeydi; Herkes yapabileceğin şeyi yapman gerektiği konusunda hemfikirdi, yapamadıklarına odaklanmak değil. Ralph Waldo Emerson, "Sığ adamlar şansa inanır, koşullara inanır... Güçlü adamlar sebep ve sonuca inanır." 1912'de, Güney Kutbu'na ulaşan ilk kaşif olduktan sonra, Roald Amundsen şöyle yazdı: "Zafer her şeyi düzene koyanı

bekler - insanlar buna şans derler." Hiç kimse talihsizlik olmadığını iddia etmedi, ancak önceki nesiller çok çalışarak kendi şanslarını yaratmaya inanıyorlardı.

Hayatınızın esas olarak bir şans meselesi olduğuna inanıyorsanız, neden bu kitabı okudunuz? Sadece piyangoyu kazanan insanlarla ilgili hikayeler okuyorsanız, yeni başlayanlar hakkında bilgi edinmek işe yaramaz. Aptallar için Slot Makineleri size hangi tür tavşan ayağını sürteceğinizi veya hangi makinelerin "sıcak" olduğunu nasıl söyleyeceğinizi iddia edebilir, ancak size nasıl kazanacağınızı söyleyemez.

Bill Gates basitçe istihbarat piyangosunu mu kazandı ? Sheryl Sandberg gümüş bir kaşıkla mı doğdu, yoksa "eğilim" mi? Bunun gibi tarihsel soruları tartıştığımızda, şans geçmiş zamandır. Gelecekle ilgili sorular çok daha önemli: şans mı yoksa tasarım mı?

GELECEĞİNİZİ KONTROL EDEBİLİR MİSİNİZ?

Geleceğin kesin bir şekil almasını bekleyebilir veya ona belirsiz bir şekilde belirsiz davranabilirsiniz. Geleceğe kesin bir şey gibi davranırsanız, onu önceden anlamak ve onu şekillendirmek için çalışmak mantıklıdır. Ancak, rastgelelik tarafından yönetilen belirsiz bir gelecek bekliyorsanız, ona hakim olmaya çalışmaktan vazgeçeceksiniz.

Geleceğe yönelik belirsiz tutumlar, bugün dünyamızda neyin en işlevsiz olduğunu açıklıyor. Süreç öze baskın çıkar: İnsanlar somut planlardan yoksun olduklarında, çeşitli seçeneklerden oluşan bir portföy oluşturmak için resmi kuralları kullanırlar. Bu, bugünün Amerikalılarını anlatıyor. Ortaokulda, "ders dışı etkinlikler" biriktirmeye başlamamız için teşvik ediliriz. Lisede, hırslı öğrenciler her şeye kadir görünmek için daha da fazla rekabet ederler. Bir öğrenci üniversiteye gittiğinde, tamamen bilinmeyen bir geleceğe hazırlanmak için şaşırtıcı derecede çeşitli bir özgeçmişin küratörlüğünü yapmak için on yıl harcamıştır. Ne olursa olsun, o hazır - özellikle hiçbir şey için.

Kesin bir görüş, tam tersine, kesin kanaatlerden yanadır. Çok yönlü sıradanlığın peşinden gitmek ve buna "çok yönlülük" demek yerine, kesin bir kişi yapılacak en iyi şeyi belirler ve sonra yapar. Kendini

ayırt edilemez kılmak için yorulmadan çalışmak yerine, önemli bir şeyde harika olmaya, tekel olmaya çabalıyor. Bugün gençlerin yaptığı bu değil, çünkü etraflarındaki herkes belirli bir dünyaya olan inancını çoktan yitirdi. Stanford'a sadece bir şeyde uzmanlaşarak kimse giremez, tabii o şey bir deri topu fırlatmayı veya yakalamayı içermedikçe.

	DEFINITE	INDEFINITE
OPTIMISTIC	U.S., 1950s–1960s	U.S., 1982–present
PESSIMISTIC	China, present	Europe, present

Ayrıca geleceğin şimdiden daha iyi ya da daha kötü olmasını bekleyebilirsiniz. İyimserler geleceği memnuniyetle karşılar; kötümserler korkar. Bu olasılıkları birleştirmek dört görünüm verir: kesin kötümserlik _

Her kültürün bir altın çağdan kalma bir düşünüş efsanesi vardır ve tarih boyunca neredeyse tüm halklar karamsar olmuştur. Bugün bile karamsarlık dünyanın büyük bir bölümüne hakim durumda. Belirsiz bir karamsar, kasvetli bir geleceğe bakar, ancak bu konuda ne yapacağına dair hiçbir fikri yoktur. Bu , kıtanın yönlendirilmemiş bürokratik sürüklenmeye yenik düştüğü 1970'lerin başından beri Avrupa'yı tanımlar. Bugün tüm Euro Bölgesi ağır çekim krizinde ve sorumlu kimse değil. Avrupa Merkez Bankası doğaçlamadan başka bir

şeyi temsil etmiyor: ABD Hazinesi doların üzerine “Tanrıya Güveniyoruz” yazıyor; ECB, euronun üzerine “Kick the Can Down the Road”u da yazdırabilir. Avrupalılar olaylara olduğu gibi tepki veriyor ve işlerin daha da kötüye gitmemesini umuyor. Belirsiz karamsar, kaçınılmaz düşüşün hızlı mı yoksa yavaş mı, felaket mi yoksa kademeli mi olacağını bilemez. Yapabileceği tek şey bunun olmasını beklemek, böylece yiyip içebilir ve bu arada neşeli olabilir: Avrupa'nın ünlü tatil çılgınlığı bundandır.

Kesin Karamsarlık

Kesin bir karamsar, geleceğin bilinebileceğine inanır, ancak kasvetli olacağı için buna hazırlanmalı. Belki de şaşırtıcı bir şekilde, Çin bugün muhtemelen dünyadaki en kesin karamsar yer. Amerikalılar Çin ekonomisinin vahşice hızlı büyüdüğünü gördüklerinde (2000'den beri yılda %10), geleceğine hakim olan kendine güvenen bir ülke hayal ediyoruz. Ama bunun nedeni Amerikalıların hala iyimser olması ve biz iyimserliğimizi Çin'e yansıtıyoruz. Çin'in bakış açısından, ekonomik büyüme yeterince hızlı gelemez. Diğer tüm ülkeler Çin'in dünyayı ele geçirmesinden korkuyor; Çin, bunun olmayacağından korkan tek ülke. Çin, yalnızca başlangıç tabanı çok düşük olduğu için bu kadar hızlı büyüyebilir. Çin'in büyümesinin en kolay yolu, Batı'da zaten işe yaramış olanı amansızca kopyalamaktır. Ve yaptığı da tam olarak bu: Daha fazla fabrika ve gökdelen inşa etmek için daha fazla kömür yakarak kesin planlar uygulamak. Ancak kaynak fiyatlarını yükselten devasa bir nüfusla birlikte, Çin'in yaşam standartlarının en zengin ülkelerinkileri yakalamasının hiçbir yolu yok ve Çinliler bunu biliyor. Bu yüzden Çin liderliği, işlerin daha da kötüye gitme tehdidini saplantı haline getiriyor. Her kıdemli Çinli lider çocukken kıtlık yaşadı, bu yüzden Politbüro geleceğe baktığında felaket bir soyutlama değil. Çin halkı da kışın geldiğini biliyor. Yabancılar Çin'de kazanılan büyük servetlere hayran kalıyorlar, ancak paralarını ülkeden çıkarmak için çok uğraşan zengin Çinlilere daha az ilgi gösteriyorlar. Zavallı Çinliler ellerinden gelen her şeyi biriktirirler ve bunun yeterli olacağını umarlar. Çin'deki her insan sınıfı geleceği son derece ciddiye alıyor.

Kesin İyimserlik

Kesin bir iyimser için, onu daha iyi hale getirmek için planlar ve çalışırsa, gelecek şimdiden daha iyi olacaktır. 17. yüzyıldan 1950'lere ve 60'lara kadar, kesin iyimserler Batı dünyasına öncülük etti. Bilim adamları, mühendisler, doktorlar ve iş adamları dünyayı daha önce düşünülenden daha zengin, daha sağlıklı ve daha uzun ömürlü hale getirdiler. Karl Marx ve Friedrich Engels'in açıkça gördüğü gibi , 19. yüzyıl iş sınıfı

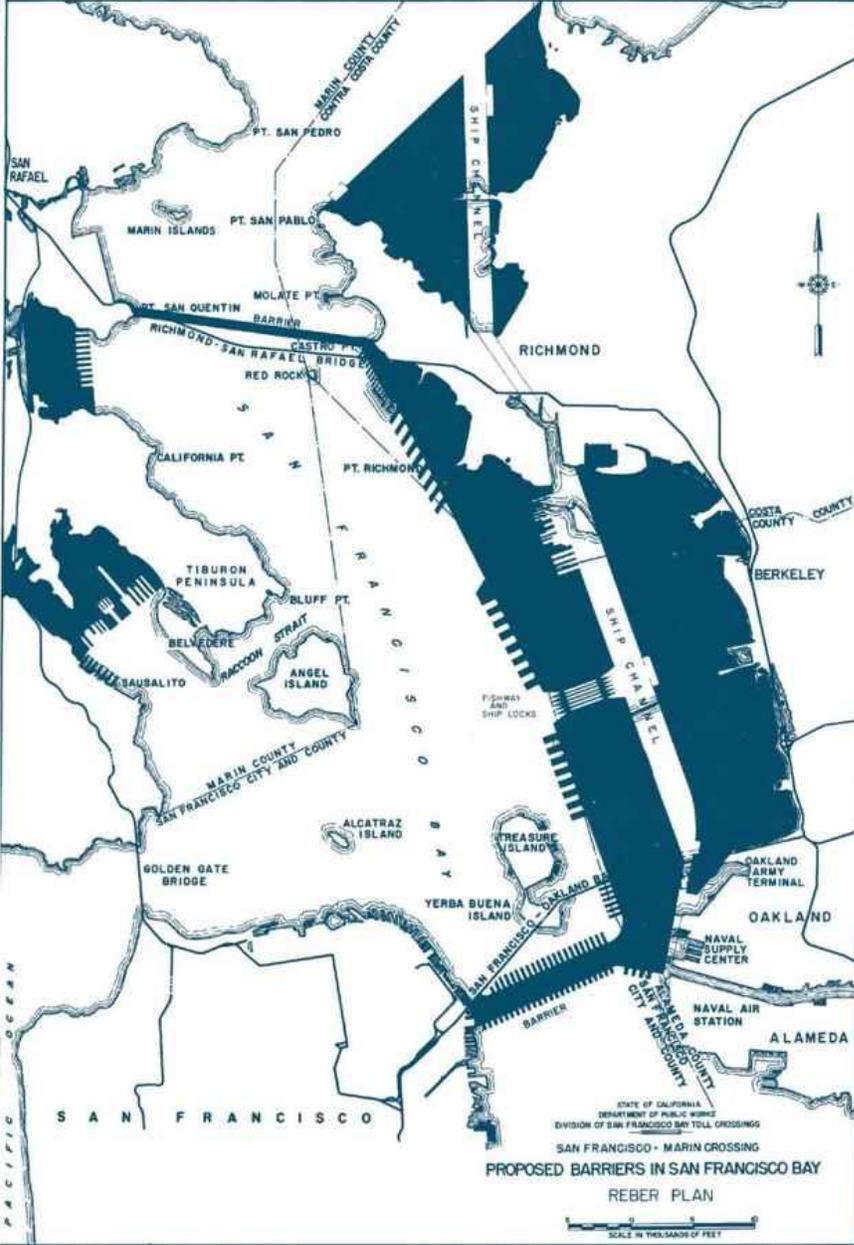
önceki nesillerin tümünün toplamından daha büyük ve daha muazzam üretici güçler yarattı. Doğanın güçlerinin insana boyun eğdirilmesi, makineler, kimyanın sanayi ve tarıma uygulanması, buharlı gemicilik, demiryolları, elektrikli telgraflar, tüm kıtaların ekime açılması, nehirlerin kanalize edilmesi, topraktan yaratılan bütün popülasyonlar - daha önceki yüzyılın bile sahip olduğu şey. Bu tür üretici güçlerin toplumsal emeğin kucağında uyukladığına dair bir önsezi mi?

Her neslin mucitleri ve vizyonerleri, seleflerini geride bıraktı. 1843'te Londra halkı, yeni kazılmış bir tünelle Thames Nehri'nin altından ilk geçişini yapmaya davet edildi. 1869'da Süveyş Kanalı, Avrasya gemi trafiğini Ümit Burnu'nu dolaşmaktan kurtardı. 1914'te Panama Kanalı, Atlantik'ten Pasifik'e giden yolu kısalttı. Büyük Buhran bile, dünyanın en ileri görüşlü kesin iyimserlerine her zaman ev sahipliği yapan Birleşik Devletler'deki amansız ilerlemeyi engellemeyi başaramadı. Empire State Binası 1929'da başladı ve 1931'de tamamlandı. Golden Gate Köprüsü 1933'te başladı ve 1937'de tamamlandı. Manhattan Projesi 1941'de başladı ve 1945'te dünyanın ilk nükleer bombasını çoktan üretmişti. barış zamanında dünyanın yüzü: Eyaletler Arası Otoyol Sistemi 1956'da inşaatla başladı ve 1965'te ilk 20.000 millik yol sürüşe açıldı. Kesin planlama bu gezegenin yüzeyinin bile ötesine geçti: NASA'nın Apollo Programı 1961'de başladı ve 12. 1972'de bitmeden önce Ay'daki adamlar.

Cesur planlar sadece siyasi liderler veya hükümet bilim adamları için ayrılmadı. 1940'ların sonlarında, John Reber adında bir Kaliforniyalı , tüm San Francisco Körfez Bölgesi'nin fiziksel coğrafyasını yeniden icat etmeye başladı . Reber bir öğretmen, amatör bir tiyatro yapımcısı ve kendi kendini yetiştirmiş bir mühendisti. Yetki eksikliğinden yılmadan, Körfez'de iki büyük baraj inşa etmeyi, içme suyu ve sulama

için devasa tatlı su gölleri inşa etmeyi ve 20.000 dönümlük araziye kalkınma için geri almayı teklif etti. Kişisel yetkisi olmamasına rağmen, insanlar Reber Planını ciddiye aldı. Kaliforniya'daki gazete yayın kurulları tarafından onaylandı. ABD Kongresi fizibilitesi hakkında oturumlar düzenledi. Ordu Mühendisler Birliği, onu simüle etmek için bir mağara Sausalito deposunda Körfez'in 1,5 dönümlük ölçekli bir modelini bile inşa etti. Bu testler teknik eksiklikleri ortaya çıkardı, bu nedenle plan uygulanmadı.

Ama bugün herhangi biri böyle bir vizyonu ilk etapta ciddiye alır mı? 1950'lerde insanlar büyük planları memnuniyetle karşıladılar ve işe yarayıp yaramayacağını sordular. Bugün bir öğretmenden gelen büyük bir plan huysuzluk olarak reddedilecek ve daha güçlü birinden gelen uzun vadeli bir vizyon kibir olarak alay edilecekti. O Sausalito deposunda Bay Model'i hala ziyaret edebilirsiniz, ancak bugün sadece bir turistik cazibe merkezi: gelecek için büyük planlar eski meraklar haline geldi.



1950'lerde Amerikalılar gelecek için büyük planların uzmanlara bırakılmayacak kadar önemli olduğunu düşündüler.

Sonsuz İyimserlik

1970'lerde kısa bir karamsar aşamadan sonra, uzun bir boğa piyasasının başladığı ve geleceğe yaklaşmanın yolu olarak finansın mühendisliği gölgede bıraktığı 1982'den beri belirsiz iyimserlik Amerikan düşüncesine egemen oldu. Belirsiz bir iyimser için gelecek daha iyi olacak, ancak tam olarak nasıl olduğunu bilmiyor, bu yüzden

belirli bir plan yapmayacak. Gelecekte kâr elde etmeyi umuyor ama onu somut olarak tasarlamak için hiçbir neden görmüyor.

Belirsiz iyimserler, yeni bir ürün oluşturmak için yıllarca çalışmak yerine, önceden icat edilmiş olanları yeniden düzenler. Bankacılar, halihazırda var olan şirketlerin sermaye yapılarını yeniden düzenleyerek para kazanıyorlar. Avukatlar, eski şeyler üzerindeki anlaşmazlıkları çözer veya diğer insanların işlerini yapılandırmasına yardımcı olur. Ve özel sermaye yatırımcıları ve yönetim danışmanları yeni işlere başlamazlar; sürekli prosedürel optimizasyonlarla eskilerinden ekstra verimlilik sağlarlar. Bu alanların hepsinin orantısız sayıda yüksek başarı gösteren Ivy League isteğe bağlı avcılarını çekmesi şaşırtıcı değil; Yirmi yıllık özgeçmiş oluşturma için, "seçenekleri açık tutmayı" vaat eden, görünüşte elit, süreç odaklı bir kariyerden daha uygun bir ödül ne olabilir?

Yeni mezunların ebeveynleri genellikle onları belirlenen yolda neşelendirir. Baby Boom'un tuhaf tarihi, çabasız ilerlemeye o kadar alışmış bir nesil belirsiz iyimserler üretti ki, bunu hak ettiklerini hissettiler. İster 1945'te, ister 1950'de veya 1955'te doğmuş olun, hayatınızın ilk 18 yılında her şey her yıl daha iyiye gitti ve bunun sizinle hiçbir ilgisi yoktu. Teknolojik ilerleme otomatik olarak hızlanıyor gibiydi, bu yüzden Boomers büyük beklentilerle büyüdü, ancak bunları nasıl yerine getireceklerine dair birkaç özel plan vardı. Ardından, 1970'lerde teknolojik ilerleme durduğunda, artan gelir eşitsizliği en seçkin Boomers'ın imdadına yetişti. Yetişkinliğin her yılı, zenginler ve başarılılar için otomatik olarak daha iyi ve daha iyi olmaya devam etti. Kuşaklarının geri kalanı geride kaldı, ancak bugün kamuoyunu şekillendiren zengin Boomers, saf iyimserliklerini sorgulamak için çok az neden görüyor. Takip edilen kariyer onlar için çalıştığandan, çocukları için de çalışmayacaklarını hayal edemezler.

Malcolm Gladwell , şanslı kişisel bağlamını anlamadan Bill Gates'in başarısını anlayamayacağınızı söylüyor: İyi bir ailede büyüdü, bilgisayar laboratuvarı olan özel bir okula gitti ve Paul Allen'ı çocukluk arkadaşı olarak saydı. Ama belki de bir Boomer (1963 doğumlu) olarak tarihsel bağlamını anlamadan Malcolm Gladwell'i anlayamazsınız. Baby Boomers büyüdüğünde ve bir veya başka bir

bireyin neden başarılı olduğunu açıklamak için kitaplar yazdığına, belirli bir bireyin bağlamının şans eseri belirlenen gücüne işaret ederler. Ancak tercih ettikleri açıklamalar için daha büyük sosyal bağlamı kaçırıyorlar: Bütün bir nesil çocukluktan şansın gücünü abartmayı ve planlamanın önemini küçümsemeyi öğrendi. Gladwell ilk başta, kendi kendini yetiştirmiş iş adamı efsanesine karşıt bir eleştiri yapıyor gibi görünüyor, ancak aslında kendi açıklaması, bir neslin geleneksel görüşünü özetliyor.

KESİNTİSİZ OPTİMİST DÜNYAMIZ

süresiz Finans

Kesinlikle iyimser bir gelecek, uzayda sualtı şehirleri ve yerleşimler tasarlamak için mühendislere ihtiyaç duyacak olsa da, süresiz olarak iyimser bir gelecek daha fazla bankacı ve avukatı gerektirmektedir. Finans, sınırsız düşünceyi özetler çünkü serveti nasıl yaratacağınıza dair hiçbir fikriniz olmadığında para kazanmanın tek yolu budur. Hukuk fakültesine gitmezlerse, parlak üniversite mezunları tam da kariyerleri için gerçek bir planları olmadığı için Wall Street'e giderler. Ve Goldman'a vardıklarında, finansın içinde bile her şeyin belirsiz olduğunu görürler. Hala iyimser – kaybetmeyi bekleyediniz piyasalarda oynamazdınız – ancak temel ilke, piyasanın rastgele olduğudur; belirli veya önemli bir şey bilemezsiniz; çeşitlendirme son derece önemli hale geliyor.

Finansın belirsizliği tuhaf olabilir. Başarılı girişimciler şirketlerini sattığında ne olacağını bir düşünün. Parayı ne yapıyorlar? Finansallaşmış bir dünyada, bu şöyle gelişir:

- Kurucular bununla ne yapacaklarını bilemedikleri için büyük bir bankaya verirler.
- Bankacılar bununla ne yapacaklarını bilmiyorlar, bu yüzden onu kurumsal yatırımcılardan oluşan bir portföye yayarak çeşitlendiriyorlar.
- Kurumsal yatırımcılar, yönetilen sermayeleriyle ne yapacaklarını bilemezler, bu nedenle bir hisse senedi portföyü biriktirerek çeşitlenirler.

- Şirketler serbest nakit akışı yaratarak hisse fiyatlarını artırmaya çalışırlar. Eğer yaparlarsa, temettü dağıtırlar veya hisseleri geri alırlar ve döngü tekrar eder.

Zincirdeki hiç kimse reel ekonomide parayla ne yapacağını bilemez. Ama belirsiz bir dünyada insanlar aslında sınırsız seçeneği tercih ediyor; para, onunla yapabileceğiniz her şeyden daha değerlidir. Sadece belirli bir gelecekte para bir amaçtır, amacın kendisi değil.

Belirsiz Politika

Politikacılar seçim zamanlarında halka karşı her zaman resmi olarak sorumlu olmuşlardır, ancak bugün her an halkın ne düşündüğüne alışmışlardır. Modern anketler, politikacıların imajlarını önceden var olan kamuoyuna tam olarak uyacak şekilde uyarlamalarını sağlar, bu yüzden çoğunlukla yaparlar. Nate Silver'ın seçim tahminleri dikkate değer ölçüde doğrudur, ancak daha da dikkat çekici olanı, her dört yılda bir ne kadar büyük bir hikaye haline geldikleridir. Bugün, ülkenin bundan 10 ya da 20 yıl sonra nasıl görüneceğine dair vizyoner tahminlerden ziyade, ülkenin birkaç hafta içinde ne düşüneceğine dair istatistiksel tahminlerden daha çok etkileniyoruz.

Ve bu sadece seçim süreci değil - hükümetin karakteri de belirsiz hale geldi. Hükümet, atom silahları ve ay keşifleri gibi sorunlara karmaşık çözümleri koordine edebiliyordu. Ama bugün, 40 yıllık belirsiz sürünme sonrasında, hükümet esas olarak sadece sigorta sağlıyor; büyük sorunlara çözümlerimiz Medicare, Sosyal Güvenlik ve baş döndürücü bir dizi başka transfer ödeme programıdır. Yetkilendirme harcamalarının 1975'ten beri her yıl isteğe bağlı harcamaları gölgede bırakması şaşırtıcı değil. İsteğe bağlı harcamaları artırmak için belirli sorunları çözmek için kesin planlara ihtiyacımız var. Ancak yetkilendirme harcamalarının belirsiz mantığına göre, sadece daha fazla çek göndererek işleri daha iyi hale getirebiliriz.

Belirsiz Felsefe

Belirsiz bir tutuma geçişi sadece siyasette değil, fikirleri hem sağı hem de solu destekleyen siyaset felsefecilerinde görebilirsiniz.

Antik dünyanın felsefesi karamsardı: Platon, Aristoteles, Epicurus ve Lucretius, hepsi insan potansiyelinin katı sınırlarını kabul etti. Tek soru, trajik kaderimizle en iyi nasıl başa çıkacağımızdı. Modern

filozoflar çoğunlukla iyimser olmuştur. Sağda Herbert Spencer ve merkezde Hegel'den solda Marx'a kadar, 19. yüzyıl ilerleme inancını paylaştı . (Marx ve Engels'in [bu sayfadan](#) kapitalizmin teknolojik zaferlerine övgülerini hatırlayın .) Bu düşünürler, insan yaşamını temelden daha iyiye doğru değiştirecek maddi ilerlemeler bekliyorlardı: kesin iyimserlerdi.

20. yüzyılın sonlarında belirsiz felsefeler ön plana çıktı. İki baskın siyasi düşünür, John Rawls ve Robert Nozick, genellikle tamamen zıt olarak görülüyor: eşitlikçi solda Rawls, adalet ve dağıtım sorunlarıyla ilgileniyordu; özgürlükçü sağda, Nozick bireysel özgürlüğü maksimize etmeye odaklandı. İkisi de insanların birbirleriyle barış içinde anlaşabileceklerine inanıyorlardı, bu yüzden eskilerin aksine iyimserdiler. Ancak Spencer veya Marx'tan farklı olarak Rawls ve Nozick belirsiz iyimserlerdi: geleceğe dair belirli bir vizyonları yoktu.

	DEFINITE	INDEFINITE
OPTIMISTIC	Hegel, Marx	Nozick, Rawls
PESSIMISTIC	Plato, Aristotle	Epicurus, Lucretius

Belirsizlikleri farklı biçimler aldı. Rawls, A Theory of Justice'e ünlü "cehalet perdesi" ile başlar: dünyanın somut olarak var olduğu şekliyle bilgisi olan herkes için adil politik akıl yürütmenin imkansız olduğu varsayılır. Rawls, benzersiz insanlar ve gerçek teknolojilerden oluşan gerçek dünyamızı değiştirmeye çalışmak yerine, çok adaletli ama çok

az dinamizme sahip “doğal olarak istikrarlı” bir toplum hayal etti. Nozick, Rawls'un “kalıplı” adalet kavramına karşı çıktı. Nozick'e göre, herhangi bir gönüllü mübadeleye izin verilmelidir ve hiçbir sosyal kalıp, zorlama yoluyla bakımı haklı kılabilecek kadar asil olamaz. İyi toplum hakkında Rawls'tan daha somut fikirleri yoktu: ikisi de sürece odaklanmıştı. Bugün, sol-liberal eşitlikçilik ile özgürlükçü bireycilik arasındaki farkları abartıyoruz çünkü neredeyse herkes ortak belirsiz tutumunu paylaşıyor. Felsefede, politikada ve iş dünyasında da süreç üzerinde tartışmak, daha iyi bir gelecek için somut planlar yapmayı sonsuza kadar ertelemenin bir yolu haline geldi.

sonsuz Ömür

Atalarımız, insan ömrünü anlamaya ve uzatmaya çalıştı. 16. yüzyılda, fatihler Florida ormanlarında bir Gençlik Çeşmesi aradılar. Francis Bacon, "yaşamın uzatılması"nın kendi tıbbın dalı -ve en asil- olarak görülmesi gerektiğini yazdı. 1660'larda Robert Boyle, bilimin geleceği için ünlü dilek listesinin başına yaşam uzatmasını ("Gençliğin İyileşmesi" ile birlikte) yerleştirdi. İster coğrafi keşif ister laboratuvar araştırması yoluyla olsun, Rönesans'ın en iyi zihinleri ölümü yenilecek bir şey olarak düşündü. (Bazı direnişçiler eylem sırasında öldürüldü: Bacon zatürreye yakalandı ve 1626'da bir tavuğun ömrünü karda dondurarak uzatıp uzatamayacağını görmek için deney yaparken öldü.) Henüz yaşamın sırlarını ortaya çıkarmadık, ancak 19. yüzyıldaki sigortacılar ve istatistikçiler, bugün hala düşüncemizi yöneten ölümle ilgili bir sırrı başarıyla ortaya çıkardılar: Ölümü matematiksel bir olasılığa nasıl indireceklerini keşfettiler. “ Yaşam tabloları”, önceki nesillerin bilmediği bir şeyi, herhangi bir yılda ölme şansımızı bize söyler. Ancak, daha iyi sigorta sözleşmeleri karşılığında, uzun ömürle ilgili sırları aramaktan vazgeçmiş görünüyoruz. Mevcut insan ömrü aralığının sistematik bilgisi, bu aralığın doğal görünmesini sağlamıştır. Bugün toplumumuz, ölümün hem kaçınılmaz hem de rastgele olduğuna dair ikiz fikirlerle dolu.

Bu arada, olasılıkçı tutumlar biyolojinin kendi gündemini şekillendirmeye başladı. 1928'de İskoç bilim adamı Alexander Fleming, laboratuvarında örtmeyi unuttuğu bir petri kabında gizemli bir antibakteriyel mantarın büyüdüğünü keşfetti : tesadüfen penisilini

keşfetti. Bilim adamları o zamandan beri şansın gücünden yararlanmaya çalıştılar. Modern ilaç keşfi, Fleming'in tesadüfi koşullarını bir milyon kat artırmayı hedefliyor: ilaç şirketleri, bir isabet bulmayı umarak moleküler bileşiklerin kombinasyonlarını rastgele araştırıyor.

Ama eskisi kadar iyi çalışmıyor. Son iki yüzyıldaki çarpıcı ilerlemelere rağmen, son on yıllarda biyoteknoloji yatırımcıların veya hastaların beklentilerini karşılamadı. Eroom yasası - bu geriye doğru Moore yasasıdır - Ar-Ge'ye harcanan milyar dolar başına onaylanan yeni ilaç sayısının 1950'den beri her dokuz yılda bir yarıya düştüğünü gözlemler. Aynı yıllarda bilgi teknolojisi her zamankinden daha hızlı hızlandığından, bugün biyoteknoloji için büyük soru şudur: benzer bir ilerleme görecektir. Biyoteknoloji girişimlerini bilgisayar yazılımındaki benzerleriyle karşılaştırmın :

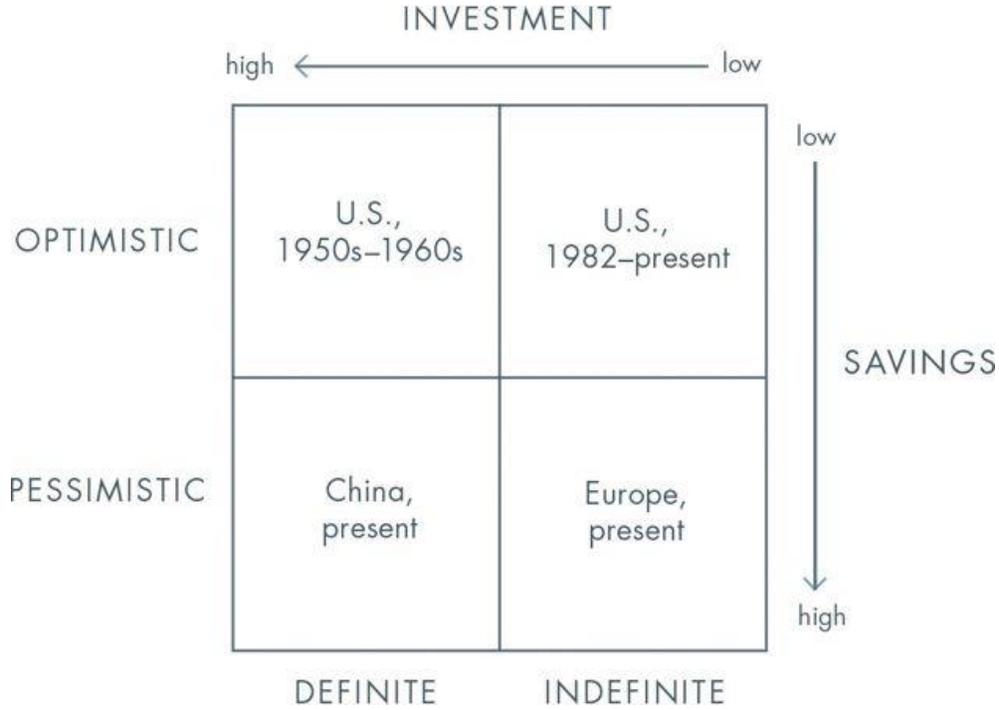
	Biotech Startups	Software Startups
Subject	Uncontrollable organisms	Perfectly determinate code
Environment	Poorly understood, natural	Well understood, artificial
Approach	Indefinite, random	Definite, engineering
Regulation	Heavily regulated	Basically unregulated
Cost	Expensive (> \$1B per drug)	Cheap (a little seed money)
Team	High-salaried, unaligned lab drones	Committed entrepreneurial hackers

Biyoteknoloji girişimleri, belirsiz düşüncenin uç bir örneğidir. Araştırmacılar, vücut sistemlerinin nasıl çalıştığına dair kesin teoriler geliştirmek yerine işe yarayabilecek şeylerle deneyler yapıyorlar. Biyologlar, altta yatan biyoloji zor olduğu için bu şekilde çalışmalarını gerektiğini söylüyorlar. Onlara göre, BT girişimleri çalışıyor çünkü bilgisayarları kendimiz yarattık ve komutlarımıza güvenilir bir şekilde uyacak şekilde tasarladık. Biyoteknoloji zordur çünkü bedenlerimizi biz tasarlamadık ve onlar hakkında ne kadar çok şey öğrenirsek, o kadar karmaşık oldukları ortaya çıkıyor.

Ancak bugün, biyolojinin gerçek zorluğunun, biyoteknoloji girişimlerinin genel olarak iş dünyasına belirsiz yaklaşımları için bir bahane olup olmadığını merak etmek mümkün. İlgili kişilerin çoğu, bazı şeylerin sonunda işe yaramasını bekler, ancak çok azı, başarı için gerekli yoğunluk düzeyine sahip belirli bir şirkete bağlanmak ister. Kendi araştırmalarından yola çıkan biyoteknoloji girişimleri için bile, tam zamanlı çalışanlar yerine genellikle yarı zamanlı danışmanlar olan profesörlerle başlar. Sonra herkes profesörlerin belirsiz tavrını taklit ediyor. Liberteryenler için ağır düzenlemelerin biyoteknolojiyi geride tuttuğunu iddia etmek kolaydır - ve öyledir - ancak belirsiz iyimserlik biyoteknolojinin geleceği için daha da büyük bir meydan okuma oluşturabilir.

BELİRSİZ İYİMİZM HİÇ MÜMKÜN MÜ?

Sonsuz iyimser kararlarımız nasıl bir gelecek getirecek? Amerikan haneleri tasarruf ediyorsa, en azından daha sonra harcayacak paraları olmasını bekleyebilirlerdi. Ve eğer Amerikan şirketleri yatırım yapsaydı, gelecekte yeni servetin ödülleri almayı bekleyebilirlerdi. Ancak ABD'deki haneler neredeyse hiçbir şeyden tasarruf etmiyor. Ve ABD şirketleri, gelecek için somut planları olmadığı için yeni projelere yatırım yapmadan bilançolarında nakit birikmesine izin veriyor.



Geleceğin diğer üç görüşü işe yarayabilir. Kesin iyimserlik, tasavvur ettiğiniz geleceği inşa ettiğinizde işe yarar. Kesin karamsarlık, yeni bir şey beklemeden kopyalanabilecek olanı inşa ederek çalışır. Belirsiz karamsarlık işe yarıyor çünkü kendi kendini gerçekleştiriyor: düşük beklentileri olan tembel biriyseniz, muhtemelen karşılanacaklar. Ancak belirsiz iyimserlik doğası gereği sürdürülemez görünüyor: Hiç kimse planlamıyorsa gelecek nasıl daha iyi olabilir?

Aslında modern dünyadaki çoğu insan bu sorunun cevabını çoktan duymuştur: Plansız ilerleme bizim “evrim” dediğimiz şeydir. Darwin'in kendisi, hayatın hiç kimse istemeden "ilerleme" eğiliminde olduğunu yazmıştı. Her canlı, başka bir organizma üzerinde rastgele bir yinelemedir ve en iyi yinelemeler kazanır.

Darwin'in teorisi, trilobitlerin ve dinazorların kökenini açıklıyor, ancak çok uzak alanlara genişletilebilir mi? Newton fiziğinin kara delikleri veya Büyük Patlama'yı açıklayamaması gibi, Darwinci biyolojinin de nasıl daha iyi bir toplum inşa edileceğini veya yoktan yeni bir işin nasıl yaratılacağını açıklaması gerektiği açık değildir. Ancak son yıllarda Darwinci (ya da sözde Darwinci) metaforlar iş dünyasında yaygınlaştı. Gazeteciler, rekabetçi ekosistemlerdeki gerçek hayatta kalma ile rekabetçi piyasalarda kurumsal hayatta kalma arasında

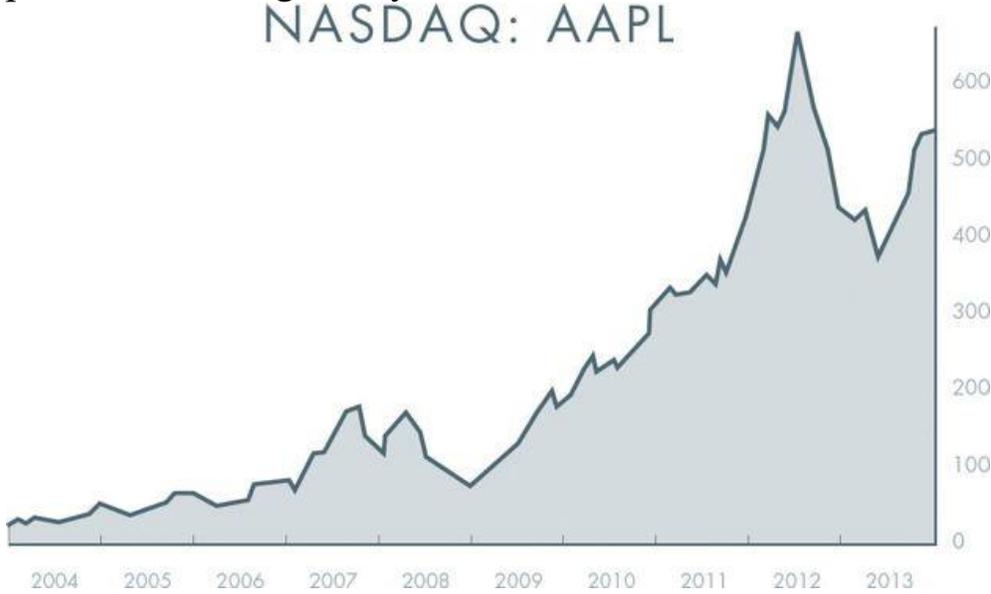
benzerlik kurarlar. “Dijital Darwinizm”, “Dot-com Darwinizm” ve “En Tıklayıcının Hayatta Kalması” gibi tüm manşetler bu yüzdendir. Mühendislik odaklı Silikon Vadisi'nde bile, o anın moda sözcükleri, sürekli değişen bir çevreye "uyum sağlayabilen" ve "gelişebilen" bir "yalın başlangıç" inşa etmeyi gerektiriyor. Müstakbel girişimcilere hiçbir şeyin önceden bilinemeyeceği söylendi: Müşterilerin ne istediklerini dinlememiz, "asgari uygulanabilir bir ürün"den başka bir şey yapmamamız ve başarıya giden yolumuzu yinelememiz gerekiyor. Ancak yalınlık bir amaç değil, bir metodolojidir. Halihazırda var olan şeylerde küçük değişiklikler yapmak sizi yerel maksimuma götürebilir, ancak global maksimumu bulmanıza yardımcı olmaz. İnsanların iPhone'larından tuvalet kağıdı sipariş etmelerini sağlayan bir uygulamanın en iyi sürümünü oluşturabilirsiniz. Ancak cesur bir plan olmadan yineleme sizi 0'dan 1'e götürmez. Bir şirket, belirsiz bir iyimser için en tuhaf yerdir: Neden bir plan yapmadan kendi işinizin başarılı olmasını bekleyesiniz ki? Darwinizm başka bağlamlarda iyi bir teori olabilir, ancak yeni başlayanlarda akıllı tasarım en iyi sonucu verir.

TASARIMIN DÖNÜŞÜ

Tasarıma şans yerine öncelik vermek ne anlama gelir? Bugün, "iyi tasarım" estetik bir zorunluluktur ve tembellerden yuppilere kadar herkes dış görünüşlerini dikkatle "düzenler". Her büyük girişimcinin her şeyden önce bir tasarımcı olduğu doğrudur. Bir iDevice veya sorunsuz işlenmiş bir MacBook'a sahip olan herkes, Steve Jobs'un görsel ve deneyimsel mükemmellik takıntısının sonucunu hissetmiştir. Ancak Jobs'tan alınacak en önemli dersin estetikle hiçbir ilgisi yoktur. Jobs'un tasarladığı en büyük şey işiydi. Apple, yeni ürünler yaratmak ve bunları etkili bir şekilde dağıtmak için kesin, çok yıllık planlar hayal etti ve uyguladı. “Minimum uygulanabilir ürünleri” unutun; 1976'da Apple'ı kurduğundan beri Jobs, dünyayı odak grup geri bildirimlerini dinleyerek veya başkalarının başarılarını kopyalayarak değil, dikkatli planlamayla değiştirebileceğinizi gördü.

Uzun vadeli planlama, belirsiz kısa vadeli dünyamız tarafından genellikle hafife alınır. İlk iPod Ekim 2001'de piyasaya sürüldüğünde, endüstri analistleri dünyanın geri kalanı için “hiç bir fark yaratmayan”

“Macintosh kullanıcıları için güzel bir özellik”ten fazlasını göremediler. Jobs, iPod'u yeni nesil taşınabilir bilgisayar sonrası cihazların ilki olarak planladı, ancak bu sır çoğu insan için görünmezdi. Şirketin hisse senedi grafiğine bir bakış, bu çok yıllık planın hasadını gösteriyor:



özel şirketlere değer vermenin zorluğunu açıklar . Büyük bir şirket başarılı bir startup satın almak için bir teklifte bulunduğunda, neredeyse her zaman çok fazla veya çok az teklif sunar: kurucular yalnızca şirket için daha fazla somut vizyonları olmadığında satış yapar, bu durumda devralan muhtemelen fazla ödeme yapar; sağlam planları olan belirli kurucular satmaz, bu da teklifin yeterince yüksek olmadığı anlamına gelir. Yahoo! _ Temmuz 2006'da 1 milyar dolara Facebook'u satın almayı teklif etti , en azından bunu düşünmemiz gerektiğini düşündüm. Ancak Mark Zuckerberg yönetim kurulu toplantısına girdi ve "Tamam çocuklar, bu sadece bir formalite, 10 dakikadan fazla sürmemeli. Belli ki burada satmayacağız." Mark şirketi nereye götürebileceğini gördü ve Yahoo! yapmadı. İyi bir planı olan bir iş, insanların geleceği rastgele gördüğü bir dünyada her zaman küçümsenecektir.

SEN BİR PİYANO BİLETİ DEĞİLSİN

Kesin bir geleceğe dönüş yolumuzu bulmalıyız ve Batı dünyasının bunu yapmak için bir kültür devriminden başka bir şeye ihtiyacı yok.

Nereden başlamalı? John Rawls'ın felsefe bölümlerinde yerinden edilmesi gerekecek. Malcolm Gladwell teorilerini değiştirmeye ikna edilmelidir. Ve anketörlerin siyasetten uzaklaştırılması gerekiyor . Ama felsefe profesörleri ve dünyanın Gladwell'leri, politikacılarımız bir yana, kendi yollarına koyuldular. Bu kalabalık alanlarda beyin ve iyi niyetle bile değişiklik yapmak son derece zordur.

Başlangıç, üzerinde kesin bir ustalığa sahip olabileceğiniz en büyük çabadır. Sadece kendi yaşamınız üzerinde değil, dünyanın küçük ve önemli bir parçası üzerinde de temsilciliğe sahip olabilirsiniz. Şans'ın haksız tiranlığını reddederek başlar. Piyango bileti değilsin.

PARAYI TAKİP ET

PARA PARA KAZANIR. “Çünkü kimde varsa daha çok verilecek ve onlar bolluğa kavuşacak. Kimde yoksa, sahip oldukları bile onlardan alınacaktır” (Matta 25:29). Albert Einstein, bileşik faizin "dünyanın sekizinci harikası", "tüm zamanların en büyük matematiksel keşfi" ve hatta "evrendeki en güçlü kuvvet" olduğunu söylerken aynı gözlemi yaptı . Hangi sürümü tercih ederseniz edin, mesajını kaçıramazsınız: üstel büyümeyi asla küçümsemeyin. Aslında, Einstein'ın bunlardan herhangi birini söylediğine dair hiçbir kanıt yok - alıntılarının hepsi uydurma. Ancak tam da bu yanlış atıf, mesajı pekiştiriyor: Einstein, hayatının dehası olan ilkeye yatırım yaptıktan sonra, hiç söylemediği şeyler için övgü alarak mezarın ötesinden faiz kazanmaya devam ediyor.

Çoğu söz unutulur. Diğer uçta, Einstein ve Shakespeare gibi birkaç seçkin insandan sürekli alıntı yapılıyor ve vantrilokasyon yapılıyor. Küçük azınlıklar genellikle orantısız sonuçlar elde ettiğinden şaşırılmamalıyız. 1906'da ekonomist Vilfredo Pareto , İtalya'daki toprakların %80'ine insanların %20'sinin sahip olduğunu fark ettiğinde, "Pareto ilkesi" veya 80-20 kuralı haline gelen şeyi keşfetti. bahçesindeki bezelyelerin %20'sinin bezelyelerin %80'ini ürettiği gerçeği. Küçük bir azınlığın tüm rakiplerini kökten geride bıraktığı bu olağanüstü keskin model, doğal ve sosyal dünyanın her yerinde bizi

çevreliyor. En yıkıcı depremler, tüm küçük depremlerin toplamından çok daha güçlüdür. En büyük şehirler, bir araya getirilen tüm kasabaları cüceler. Ve tekel işletmeleri, milyonlarca farklılaşmamış rakipten daha fazla değer elde eder. Einstein ne yaparsa yapsın ya da söylemediyse, güç yasası -üstel denklemler ciddi şekilde eşit olmayan dağılımları tanımladıkları için böyle adlandırılmıştır- evrenin yasasıdır. Çevremizi o kadar eksiksiz tanımlar ki genellikle onu görmeyiz bile.

Bu bölüm, parayı takip ettiğinizde güç yasasının nasıl görünür hale geldiğini gösterir: yatırımcıların erken aşamadaki şirketlerde üstel büyümeden kâr etmeye çalıştığı risk sermayesinde, birkaç şirket katlanarak diğerlerinden daha fazla değer elde eder. Çoğu işletme hiçbir zaman risk sermayesi ile uğraşmak zorunda kalmaz, ancak herkesin, risk sermayedarlarının bile anlamakta güçlük çektiği bir şeyi tam olarak bilmesi gerekir: normal bir dünyada yaşamıyoruz; bir güç yasası altında yaşıyoruz.

GİRİŞİM SERMAYESİ GÜÇ YASASI

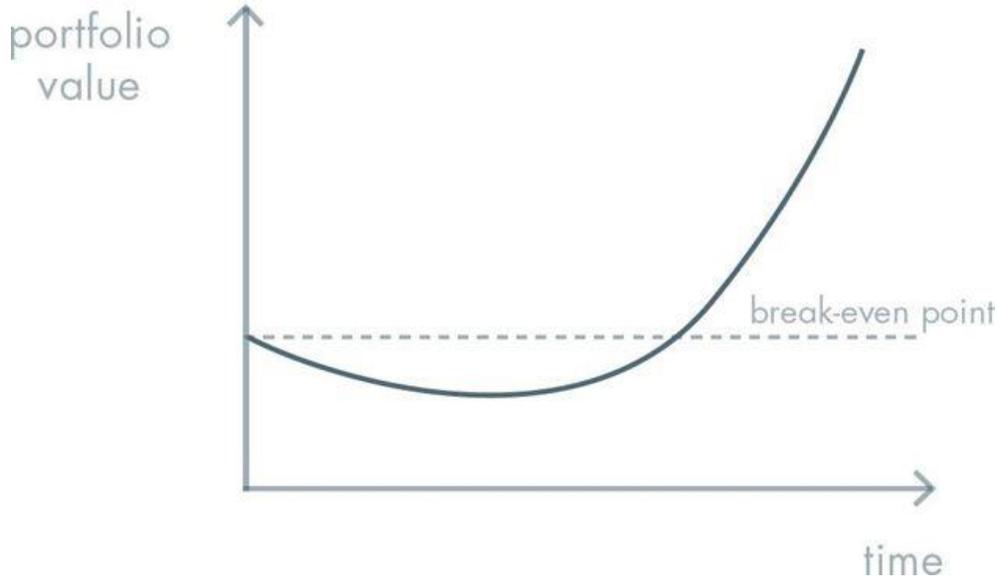
Girişim kapitalistleri, gelecek vaat eden erken aşamadaki şirketleri belirlemeyi, finanse etmeyi ve bunlardan kâr elde etmeyi amaçlar. Kurumlardan ve varlıklı insanlardan para toplarlar, bir fonda toplarlar ve daha değerli olacağına inandıkları teknoloji şirketlerine yatırım yaparlar. Haklı oldukları ortaya çıkarsa, getirilerden bir pay alırlar - genellikle %20. Bir girişim fonu, portföyündeki şirketler daha değerli hale geldiğinde ve halka açıldığında veya daha büyük şirketler tarafından satın alındığında para kazanır. Başarılı şirketlerin büyümesi ve “çıkması” zaman aldığından, girişim fonlarının genellikle 10 yıllık bir ömrü vardır.

Ancak çoğu girişim destekli şirket halka arz etmez veya satın alınmaz; çoğu başarısız olur, genellikle başladıktan hemen sonra. Bu erken başarısızlıklar nedeniyle, bir girişim fonu genellikle ilk başta para kaybeder. VC'ler, başarılı portföy şirketleri üstel büyüme hamlelerine ulaşıp ölçeklenmeye başladığında, birkaç yıl içinde fonun değerinin çarpıcı biçimde artacağını, başa baş ve ötesine geçeceğini umuyor.

Asıl soru, bu kalkışın ne zaman gerçekleşeceği. Çoğu fon için cevap asla. Çoğu girişim başarısız olur ve çoğu fon onlarla birlikte başarısız

olur. Her VC, görevinin başarılı olacak şirketleri bulmak olduğunu bilir. Bununla birlikte, deneyimli yatırımcılar bile bu fenomeni sadece yüzeysel olarak anlıyor. Şirketlerin farklı olduğunu biliyorlar ama farkın derecesini hafife alıyorlar.

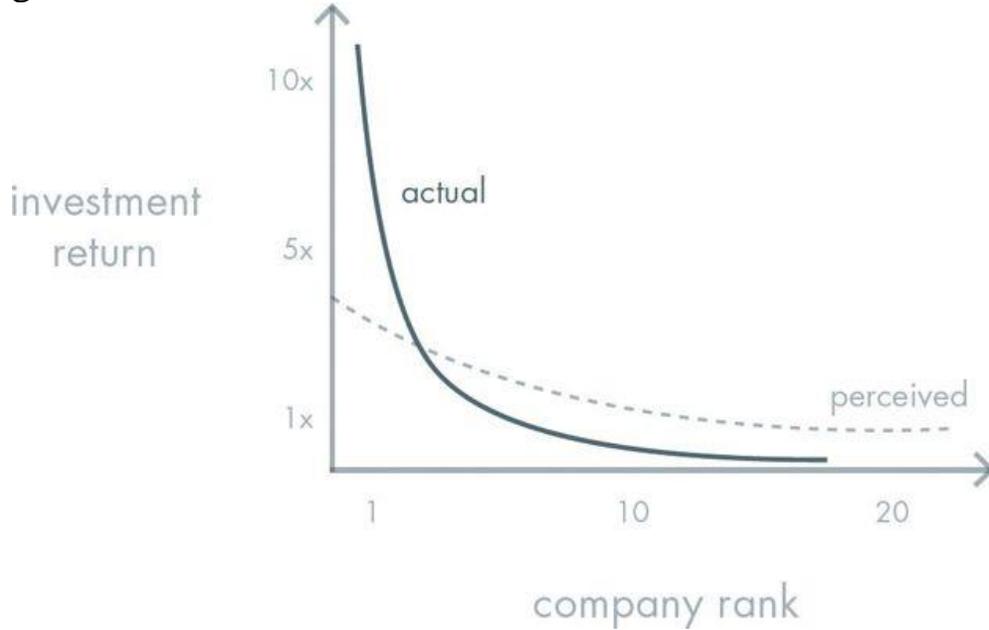
J-CURVE OF A SUCCESSFUL VENTURE FUND



Hata, girişim getirilerinin normal dağılıcığını beklemekte yatar: yani, kötü şirketler başarısız olacak, vasat olanlar sabit kalacak ve iyi olanlar 2 kat, hatta 4 kat geri dönecek. Bu mülayim modeli varsayarak, yatırımcılar çeşitlendirilmiş bir portföy oluşturur ve kazananların kaybedenleri dengelemesini umarlar.

Ancak bu "püskürt ve dua et" yaklaşımı, genellikle hiçbir isabet olmadan tam bir flop portföyü üretir. Bunun nedeni, girişim getirilerinin genel olarak normal bir dağılım izlememesidir. Bunun yerine, bir güç yasasına uyarlar: küçük bir avuç şirket, diğerlerinden radikal olarak daha iyi performans gösterir. Son derece değerli olabilecek çok az sayıda şirketin tek kafalı peşinde koşmak yerine çeşitlendirmeye odaklanırsanız, ilk etapta bu nadir şirketleri kaçırmazsınız.

Bu grafik, algılanan göreceli homojenliğe karşı katı gerçekliği göstermektedir:



Founders Fund'daki sonuçlarımız bu çarpık modeli gösteriyor: 2005 fonumuzdaki en iyi yatırım olan Facebook, diğerlerinin toplamından daha fazla geri döndü. En iyi ikinci yatırım olan Palantir, Facebook dışındaki diğer tüm yatırımların toplamından daha fazla getiri sağlayacak. Bu son derece düzensiz model olağandışı değil: Bunu diğer tüm fonlarımızda da görüyoruz. Risk sermayesindeki en büyük sır, başarılı bir fona yapılacak en iyi yatırımın, fonun geri kalanının tamamına eşit veya ondan daha iyi performans göstermesidir.

VC'ler için çok garip iki kural anlamına gelir . İlk olarak, yalnızca tüm fonun değerini iade etme potansiyeline sahip şirketlere yatırım yapın. Bu korkutucu bir kuraldır, çünkü olası yatırımların büyük çoğunluğunu ortadan kaldırır. (Oldukça başarılı şirketler bile genellikle daha mütevazı bir ölçekte başarılı olur.) Bu, iki numaralı kurala yol açar: çünkü bir numaralı kural çok kısıtlayıcıdır, başka bir kural olamaz.

İlk kuralı çiğnediğinizde ne olacağını düşünün. Andreessen Horowitz, 2010'da Instagram'a 250.000 dolar yatırım yaptı . Facebook sadece iki yıl sonra Instagram'ı 1 milyar dolara satın aldığı anda, Andreessen 78 milyon dolar kazandı - iki yıldan kısa bir sürede 312 kat getiri. Bu, firmanın Valley'in en iyilerinden biri olarak ününe yakışan olağanüstü

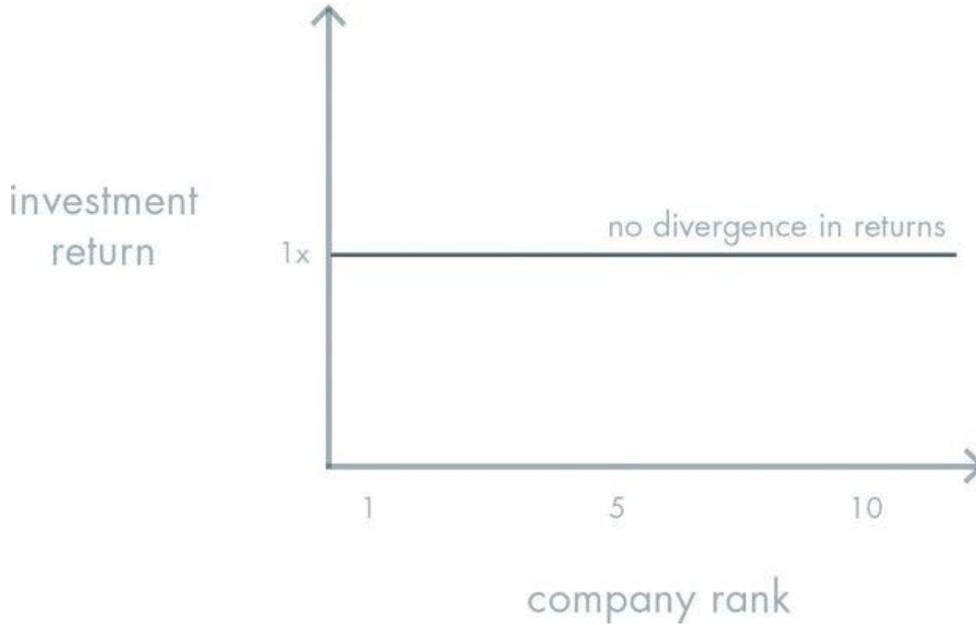
bir geri dönüş. Ancak garip bir şekilde bu neredeyse yeterli değil çünkü Andreessen Horowitz'in 1,5 milyar dolarlık bir fonu var: sadece 250.000 dolarlık çek yazsalar, başabaş çıkmak için 19 Instagram bulmaları gerekirdi. Bu nedenle yatırımcılar, fonlamaya değer herhangi bir şirkete genellikle çok daha fazla para yatırır. (Adil olmak gerekirse, Andreessen, önceki bir yatırımla çelişmeseydi, Instagram'ın sonraki turlarına daha fazla yatırım yapardı.) VC'ler, 0'dan 1'e başarılı bir şekilde gidecek bir avuç şirket bulmalı ve ardından onları her kaynakla desteklemelidir.

Elbette hiç kimse, hangi şirketlerin başarılı olacağını önceden kesin olarak bilemez, bu nedenle en iyi VC firmalarının bile bir "portföyü" vardır. Ancak, iyi bir girişim portföyündeki her bir şirket, büyük ölçekte başarılı olma potansiyeline sahip olmalıdır. Founders Fund'da , her birinin kendine özgü temelleri temelinde milyarlarca dolarlık bir iş haline gelebileceğini düşündüğümüz bir fondaki beş ila yedi şirkete odaklanıyoruz. Bir işin özünden, çeşitlendirilmiş bir riskten korunma stratejisine uyup uymadığına dair finansal soruya geçtiğinizde, girişim yatırımı piyango bileti satın almak gibi görünmeye başlar. Ve bir kez piyango oynadığınızı düşündüğünüzde, psikolojik olarak kendinizi kaybetmeye hazırlanmış olursunuz.

İNSANLAR NEDEN GÜÇ YASUNU GÖRMÜYOR

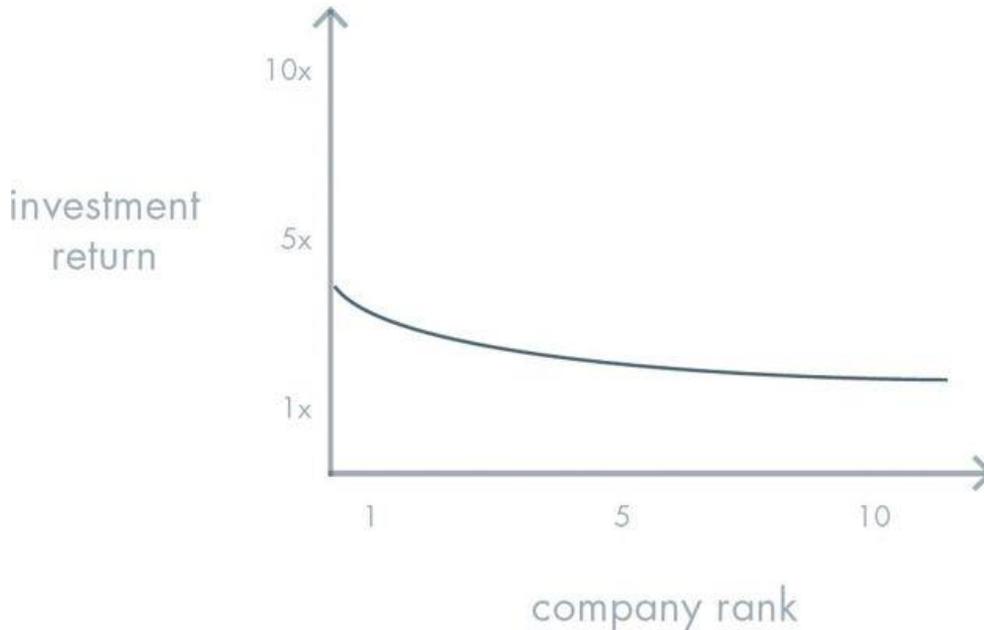
Neden tüm insanların profesyonel VC'leri güç yasasını göremiyor? Birincisi, zamanla netleşir ve teknoloji yatırımcıları bile sıklıkla şimdiki yaşıyor. Bir firmanın tekel olma potansiyeline sahip 10 şirkete yatırım yaptığını hayal edin - zaten alışılmadık derecede disiplinli bir portföy. Bu şirketler, üstel büyümeden önceki ilk aşamalarda çok benzer görünecekler.

BEGINNING OF FUND



Önümüzdeki birkaç yıl içinde bazı şirketler başarısız olurken diğerleri başarılı olmaya başlayacak; değerlemeler farklı olacaktır, ancak üstel büyüme ile doğrusal büyüme arasındaki fark belirsiz olacaktır.

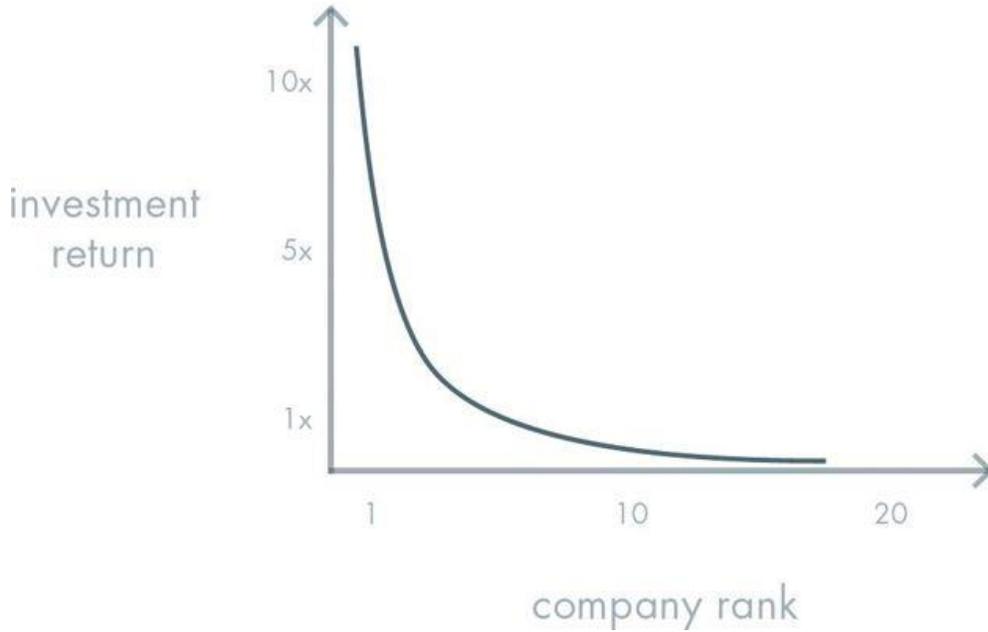
MID-FUND



Ancak 10 yıl sonra portföy kazananlar ve kaybedenler arasında bölünmeyecek; tek bir baskın yatırım ve diğer her şey arasında bölünecektir.

Ancak güç yasasının sonucu ne kadar açık olursa olsun, günlük deneyimi yansıtmaz. Yatırımcılar zamanlarının çoğunu yeni yatırımlar yaparak ve ilk aşamalarında şirketlerle ilgilenerek geçirdiklerinden, çalıştıkları şirketlerin çoğu tanım gereği ortalamadır. Yatırımcıların ve girişimcilerin her gün algıladıkları farklılıkların çoğu, üstel baskınlık ve başarısızlık arasında değil, göreceli başarı seviyeleri arasındadır. Ve hiç kimse bir yatırımdan vazgeçmek istemediğinden, VC'ler genellikle en sorunlu şirketlere, en bariz şekilde başarılı olanlardan daha fazla zaman harcarlar.

MATURE FUND



Katlanarak büyüyen startupta uzmanlaşan yatırımcılar bile güç yasasını gözden kaçırıyorsa, diğer herkesin de bunu kaçırması şaşırtıcı değil. Güç yasası dağılımları o kadar büyüktür ki, görünürde gizlenirler. Örneğin, Silikon Vadisi dışındaki çoğu insan risk sermayesini düşündüğünde, ABC'nin Shark Tank'ı gibi küçük ve ilginç bir zümre hayal edebilirler, ancak reklamları yoktur. Sonuçta, ABD'de her yıl kurulan yeni işletmelerin %1'den azı girişim finansmanı alıyor

ve toplam VC yatırımı GSYİH'nın %0,2'sinden daha azını oluşturuyor. Ancak bu yatırımların sonuçları orantısız bir şekilde tüm ekonomiyi harekete geçiriyor. Girişim destekli şirketler, tüm özel sektör işlerinin %11'ini oluşturuyor. GSYİH'nın şaşırtıcı %21'ine eşdeğer yıllık gelirler üretiliyorlar . Gerçekten de, en büyük bir düzine teknoloji şirketinin tümü girişim destekliydi. Birlikte bu 12 şirket, diğer tüm teknoloji şirketlerinin toplamından daha fazla, 2 trilyon dolardan fazla değere sahip.

GÜÇ YASASI İLE NE YAPILMALI

Güç yasası sadece yatırımcılar için önemli değildir; daha ziyade herkes için önemlidir çünkü herkes bir yatırımcıdır. Bir girişimci, sadece zamanını bir startup üzerinde çalışarak geçirerek büyük bir yatırım yapar. Bu nedenle her girişimci, şirketinin başarılı olup olmayacağını ve değerli olup olmayacağını düşünmelidir. Her birey kaçınılmaz olarak aynı zamanda bir yatırımcıdır. Bir kariyer seçtiğinizde, yaptığınız işin bundan on yıllar sonra değerli olacağına olan inancınızla hareket ediyorsunuz.

Gelecekteki değer sorusuna verilen en yaygın yanıt çeşitlendirilmiş bir portföydür: Herkese “Bütün yumurtalarınızı bir sepete koymayın” denmiştir. Dediğimiz gibi, en iyi girişim yatırımcılarının bile bir portföyü vardır, ancak güç yasasını anlayan yatırımcılar mümkün olduğunca az yatırım yapar. Hem halk bilgeliği hem de finansal gelenek tarafından benimsenen portföy düşüncesi, aksine, çeşitlendirilmiş bahisleri bir güç kaynağı olarak görür. Ne kadar çok uğraşırsanız, geleceğin belirsizliğine karşı o kadar çok korunmanız gerekir.

Ancak hayat bir portföy değildir: bir startup kurucusu için veya herhangi bir birey için değil. Bir girişimci kendini “çeşitlendiremez”: Aynı anda düzinelerce şirket yönetemez ve sonra bunlardan birinin iyi sonuç vereceğini umamazsınız. Daha az belirgin ama aynı derecede önemli olan bir kişi, düzinelerce eşit olası kariyeri hazır yedekte tutarak kendi hayatını çeşitlendiremez.

Okullarımız bunun tam tersini öğretiyor: bir tür homojenleştirilmiş, genel bilgi içinde kurumsallaştırılmış eğitim trafiği. Amerikan okul sisteminden geçen herkes, güç yasası terimleriyle düşünmemeyi

öğrenir. Her lise ders süresi, konu ne olursa olsun 45 dakika sürer. Her öğrenci benzer bir hızda ilerler. Üniversitede, model öğrenciler bir dizi egzotik ve küçük beceriyi bir araya getirerek saplantılı bir şekilde geleceklerini korurlar. Her üniversite “mükemmelliğe” inanır ve keyfi bilgi bölümlerine göre alfabetik olarak düzenlenmiş yüz sayfalık ders katalogları, “iyi yaptığınız sürece ne yaptığınızın önemi yok” konusunda size güvence vermek için tasarlanmış görünüyor. Bu tamamen yanlış. Ne yaptığın önemli. Yapmakta iyi olduğunuz bir şeye durmaksızın odaklanmalısınız, ancak bundan önce gelecekte değerli olup olmayacağı hakkında çok düşünmelisiniz.

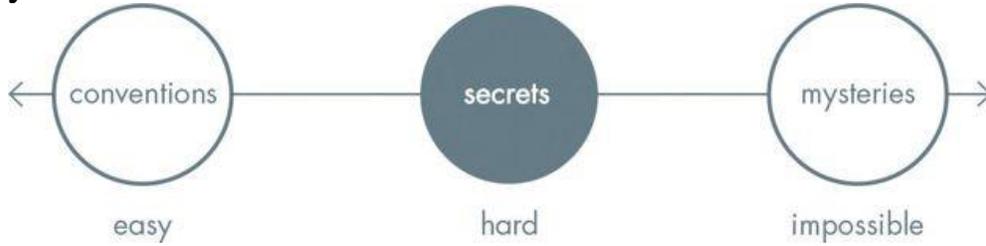
için bu, olağanüstü yetenekli olsanız bile mutlaka kendi şirketinizi kurmanız gerektiği anlamına gelir. Bir şey olursa, bugün çok fazla insan kendi şirketlerini kuruyor. Güç yasasını anlayan insanlar, yeni bir girişim kurmaya gelince diğerlerinden daha fazla tereddüt edeceklerdir: Hızla büyürken en iyi şirkete katılarak ne kadar muazzam başarılı olabileceklerini biliyorlar. Güç yasası, şirketler arasındaki farklılıkların şirketler içindeki rollerdeki farklılıkları gölgede bırakacağı anlamına gelir. Kendi girişiminizi tamamen finanse ederseniz, öz sermayenin %100'üne sahip olabilirsiniz , ancak başarısız olursa, hiçbir şeyin %100'üne sahip olamazsınız. Buna karşılık, Google'ın yalnızca %0,01'ine sahip olmak inanılmaz derecede değerlidir (bu yazı itibariyle 35 milyon dolardan fazla).

Kendi şirketinizi kurarsanız, onu iyi işletmek için güç yasasını hatırlamanız gerekir. En önemli şeyler tekildir: [Bölüm 5'te](#) tartıştığımız gibi, bir pazar muhtemelen diğerlerinden daha iyi olacaktır . Bir dağıtım stratejisi genellikle diğerlerine de baskındır - bunun için bkz . [Bölüm 11](#) . Zaman ve karar vermenin kendisi bir güç yasasını takip eder ve bazı anlar diğerlerinden çok daha önemlidir—bkz . [Bölüm 9](#) . Ancak, kararlarınızı sizin için doğru bir şekilde çerçevelemek için güç yasasını reddeden bir dünyaya güvenemezsiniz, bu nedenle en önemli olanın ne olduğu nadiren açıktır. Gizli bile olabilir. Ancak bir güç hukuku dünyasında, eylemlerinizin eğrinin neresine düşeceği konusunda fazla düşünmemeyi göze alamazsınız.

SIRLAR

BUGÜNÜN en ünlü ve tanıdık fikirlerinin HER BİRİ bir zamanlar bilinmiyordu ve şüphelenilmiyordu. Örneğin, bir üçgenin kenarları arasındaki matematiksel ilişki bin yıl boyunca bir sırdı. Pisagor onu keşfetmek için çok düşünmek zorunda kaldı. Pisagor'un yeni keşfine katılmak istiyorsanız, onun tuhaf vejetaryen kültürüne katılmak, bunu öğrenmenin en iyi yoluydu. Bugün onun geometrisi bir gelenek haline geldi; ilkokul öğrencilerine öğrettiğimiz basit bir gerçek. Geleneksel bir gerçek önemli olabilir - örneğin, temel matematik öğrenmek önemlidir - ancak size bir avantaj sağlamayacaktır. Bu bir sır değil.

hatırlayın : çok az insan hangi önemli gerçek üzerinde sizinle aynı fikirde? Doğal dünyayı şimdiye kadar anladığımız kadar anlıyorsak, günümüzün tüm geleneksel fikirleri zaten aydınlanmışsa ve her şey zaten yapılmışsa, o zaman iyi cevaplar yoktur. Dünyanın hala vazgeçilmesi gereken sırları kalmadıkça, karşıt düşüncenin bir anlamı yoktur.



Tabii ki, henüz anlamadığımız birçok şey var, ancak bunlardan bazılarını anlamak imkansız olabilir - sırlar yerine gizemler. Örneğin, sicim teorisi, evrenin fiziğini "sicimler" adı verilen titreşen tek boyutlu nesnelere açısından tanımlar. Sicim teorisi doğru mu? Gerçekten test etmek için deneyler tasarlayamazsınız. Çok az insan, eğer varsa, onun tüm etkilerini anlayabilirdi. Ama bu sadece zor olduğu için mi? Yoksa imkansız bir gizem mi? Fark önemli. Zor şeyleri başarabilirsin ama imkansızı başaramazsın.

Karşıt sorumuzun ticari versiyonunu hatırlayın: Kimse hangi değerli şirketi inşa etmiyor? Her doğru cevap mutlaka bir sırdır: önemli ve bilinmeyen bir şey, yapılması zor ama yapılabilir bir şey. Dünyada geriye kalan birçok sır varsa, muhtemelen henüz başlamamış, dünyayı

değiştiren birçok şirket vardır. Bu bölüm, sırlar ve onları nasıl bulacağınız hakkında düşünmenize yardımcı olacaktır.

İNSANLAR NEDEN SIRLARI ARAŞTIRMAZLAR?

Çoğu insan, bulunacak hiçbir sır kalmamış gibi davranır. Bu görüşün aşırı bir temsilcisi , kötü şöhretli bir şekilde Unabomber olarak bilinen Ted Kaczynski'dir . Kaczynski, Harvard'a 16 yaşında kaydolan bir dahi çocuktur. Matematik alanında doktorasını aldı ve UC Berkeley'de profesör oldu. Ama onun adını yalnızca profesörlere, teknoloji uzmanlarına ve iş adamlarına karşı boru bombalarıyla yürüttüğü 17 yıllık terör kampanyası nedeniyle duydunuz.

1995'in sonlarında, yetkililer Unabomber'ın kim veya nerede olduğunu bilmiyorlardı. En büyük ipucu, Kaczynski'nin yazıp basına anonim olarak postaladığı 35.000 kelimelik bir manifestoydu. FBI, davaya bir ara verilmesini umarak bazı önde gelen gazetelerden bunu yayınlamasını istedi . İşe yaradı: Kaczynski'nin erkek kardeşi onun yazı stilini fark etti ve onu teslim etti.

Bu yazı stilinin bariz delilik belirtileri göstermesini bekleyebilirsiniz, ancak manifesto ürkütücü bir şekilde ikna edici. Kaczynski, mutlu olmak için her bireyin “ ulaşılması çaba gerektiren hedeflere sahip olması ve en azından bazı hedeflerine ulaşmayı başarması gerektiğini ” iddia etti . İnsan hedeflerini üç gruba ayırdı:

1. Asgari çabayla gerçekleştirilebilecek hedefler;
2. Ciddi bir çaba ile tatmin edilebilecek hedefler; ve
3. Kişi ne kadar çabalasa da ulaşılamayan hedefler.

Bu, kolay, zor ve imkansızın klasik üçlemesidir. Kaczynski, modern insanların depresyonda olduğunu, çünkü dünyanın tüm zor sorunlarının çoktan çözüldüğünü savundu. Geriye kalan ya kolay ya da imkansız ve bu görevlerin peşinden gitmek son derece tatmin edici değil. Sen ne yapabilirsin, bir çocuk bile yapabilir; senin yapamadığın şeyi Einstein bile yapamazdı. Yani Kaczynski'nin fikri, mevcut kurumları yok etmek, tüm teknolojiden kurtulmak ve insanların yeniden başlamasına ve zor problemler üzerinde yeniden çalışmasına izin vermektir.

teknolojik sınırlara olan inancını yitirmesi her yanımızı sardı . Kentsel yenilikçiliğin önemsiz ama açıklayıcı ayırt edici özelliklerini düşünün :

sahte vintage fotoğrafçılık, gidon bıyığı ve plak çalarların tümü, insanların hala gelecek hakkında iyimser olduğu daha eski zamanlara geri dönüyor. Yapılmaya değer her şey zaten yapıldıysa, başarıya alerjiniz varmış gibi yapıp barista olabilirsiniz.



Hipster veya Unabomber?

tüm köktendinciler bu şekilde düşünür. Örneğin kökten dincilik, zor sorular için orta bir zemine izin vermez: Çocukların kafa yorması beklenen kolay gerçekler vardır ve bir de Tanrı'nın açıklanamayan gizemleri vardır. Arada - sert gerçekler bölgesi - sapkınlık yatıyor. Modern çevrecilik dininde, kolay gerçek şu ki çevreyi korumalıyız. Bunun ötesinde, Doğa Ana en iyisini bilir ve sorgulanamaz. Serbest pazarlamacılar da benzer bir mantığa taparlar. Eşyaların değeri piyasa tarafından belirlenir. Bir çocuk bile hisse senedi fiyatlarına bakabilir. Ancak bu fiyatların mantıklı olup olmadığı ikinci bir tahminde bulunulmamalıdır; piyasa senin bilebileceğinden çok daha fazlasını biliyor.

Neden toplumumuzun bu kadar büyük bir kısmı, hiçbir zor sır kalmadığına inanmaya başladı? Coğrafya ile başlayabilir. Artık haritada boş alan kalmadı. 18. yüzyılda büyüdüyse, hala gidilecek yeni yerler vardı. Yabancı macera hikayelerini duyduktan sonra, kendiniz de bir kaşif olabilirsiniz. Bu muhtemelen 19. ve 20. yüzyılın

başlarında doğruydu; bu noktadan sonra National Geographic'ten alınan fotoğraflar her Batılıya dünyadaki en egzotik, yeterince keşfedilmemiş yerlerin bile neye benzediğini gösterdi. Günümüzde kaşifler çoğunlukla tarih kitaplarında ve çocuk masallarında bulunur. Ebeveynler, çocuklarının korsan ya da sultan olmalarını bekledikleri kadar kaşif olmalarını da beklemiyorlar. Belki Amazon'un derinliklerinde bir yerlerde dokunulmamış birkaç düzine kabile vardır ve okyanusların derinliklerinde son bir dünyasal sınır kaldığını biliyoruz. Ancak bilinmeyen her zamankinden daha az erişilebilir görünüyor.

Fiziksel sınırların gerilediği doğal gerçeğin yanı sıra, sırlara olan inancı kökünden sökmek için dört sosyal eğilim bir araya geldi. Birincisi, artımlılıktır. Küçük yaşlardan itibaren bize bir şeyleri yapmanın doğru yolunun her seferinde çok küçük bir adım atarak, günden güne, derece derece ilerlemek olduğu öğretilir. Aşırı başarılırsanız ve teste olmayan bir şeyi öğrenirseniz, bunun için kredi almazsınız. Ancak sizden isteneni tam olarak yapmanızın (ve bunu yaşlılarınızdan biraz daha iyi yapmanızın) karşılığında A alırsınız. Bu süreç görev süresi boyunca uzanır, bu yüzden akademisyenler genellikle büyük kovalamacaların peşinden giderler. yeni sınırlar yerine önemsiz yayınların sayısı.

İkincisi, riskten kaçınma. İnsanlar sırlardan korkarlar çünkü yanılmaktan korkarlar. Tanım olarak, bir sır ana akım tarafından incelenmemiştir. Amacınız hayatınızda asla hata yapmamaksa, sır aramamalıdır. Yalnız ama haklı olma olasılığı - hayatınızı kimsenin inanmadığı bir şeye adanmak - zaten zor. Yalnız ve yanlış olma ihtimali dayanılmaz olabilir.

Üçüncüsü, rahatlıktır. Sosyal seçkinler, yeni düşünceyi keşfetmek için en fazla özgürlüğe ve yeteneğe sahipler, ancak en az sırlara inanıyor gibi görünüyorlar. Halihazırda yapılmış her şeyin kirasını rahatça toplayabiliyorsanız, neden yeni bir sır arıyorsunuz? Her sonbahar, en iyi hukuk okullarındaki ve işletme okullarındaki dekanlar, gelen sınıfı aynı örtük mesajla karşılar: "Bu seçkin kuruma girdiniz. Endişelerin bitti. Hayata hazırsın." Ama bu muhtemelen, ancak inanmıyorsanız doğru olan türden bir şeydir.

Dördüncüsü “ düzlük”. Küreselleşme ilerledikçe , insanlar dünyayı homojen, oldukça rekabetçi bir pazar olarak algılıyorlar: dünya “düz”. Bu varsayım göz önüne alındığında, bir sırrı arama hırsı olan herkes önce kendine şunu soracaktır: Yeni bir şey keşfetmek mümkün olsaydı, daha akıllı ve daha yaratıcı insanlardan oluşan meçhul küresel yetenek havuzundan biri onu zaten bulamaz mıydı? ? Bu şüphe sesi, herhangi bir bireyin benzersiz bir şeye katkıda bulunamayacağı kadar büyük görünen bir dünyada insanları sır aramaya başlamaktan bile vazgeçirebilir.

Bu eğilimlerin sonucunu tanımlamanın iyimser bir yolu var: bugün bir tarikat başlatamazsınız. Kırk yıl önce, insanlar tüm bilgilerin yaygın olarak bilinmediği fikrine daha açıktı. Komünist Partiden Hare Krishnas'a kadar çok sayıda insan, onlara Yolu gösterecek aydınlanmış bir öncüye katılabileceklerini düşündü. Bugün çok az insan alışılmışın dışında fikirleri ciddiye alıyor ve ana akım bunu bir ilerleme işareti olarak görüyor. Artık daha az çılgın kült olduğu için mutlu olabiliriz, ancak bu kazanç büyük bir maliyetle geldi: keşfedilmeyi bekleyen sırlara karşı merak duygumuzdan vazgeçtik.

SÖZLEŞMEYE GÖRE DÜNYA

Sırlara inanmıyorsanız, dünyayı nasıl görmelisiniz? Tüm harika soruları çözdüğümüze inanmalısın. Bugünün gelenekleri doğruysa, kendini beğenmiş ve kayıtsız olmayı göze alabiliriz: “Tanrı göklerindedir, dünyada her şey yolunda.”

Örneğin, sırların olmadığı bir dünya, mükemmel bir adalet anlayışına sahip olacaktır. Her adaletsizlik zorunlu olarak çok az insanın erken fark ettiği ahlaki bir gerçeği içerir: Demokratik bir toplumda yanlış bir uygulama ancak çoğu insan onu adaletsiz olarak algılamadığında devam eder. İlk başta, kölelik karşıtlarının yalnızca küçük bir azınlığı köleliğin kötü olduğunu biliyordu; bu görüş haklı olarak geleneksel hale geldi, ancak 19. yüzyılın başlarında hala bir sırdı. Bugün sır kalmadığını söylemek, gizli adaletsizliklerin olmadığı bir toplumda yaşadığımız anlamına gelir.

Ekonomide, sırlara inanmamak, verimli piyasalara olan inanca yol açar. Ancak finansal balonların varlığı, piyasaların olağanüstü verimsizliklere sahip olabileceğini gösteriyor. (Ve ne kadar çok insan

verimliliğe inanırsa, balonlar o kadar büyür.) 1999'da kimse internetin mantıksız bir şekilde aşırı değerlendirildiğine inanmak istemiyordu. Aynıısı 2005'te konut için de geçerliydi : Fed başkanı Alan Greenspan, "yerel pazarlarda bazı köpük işaretleri" olduğunu kabul etmek zorunda kaldı, ancak "ulusun tamamı için ev fiyatlarında bir balonun olası görünmediğini" belirtti. Piyasa, bilinen tüm bilgileri yansıtıyordu ve sorgulanamazdı. Sonra ülke genelinde ev fiyatları düştü ve 2008 mali krizi trilyonları yok etti. Geleceğin, ekonomistlerin görmezden gelerek yok edemeyecekleri birçok sırrı barındırdığı ortaya çıktı.

Bir şirket sırlara inanmayı bıraktığında ne olur? Hewlett-Packard'ın üzücü düşüşü, uyarıcı bir hikaye sunuyor. 1990 yılında şirketin değeri 9 milyar dolardı. Sonra on yıllık bir icat geldi. 1991'de HP , dünyanın ilk uygun fiyatlı renkli yazıcısı olan DeskJet 500C'yi piyasaya sürdü. 1993'te ilk "süper taşınabilir" dizüstü bilgisayarlardan biri olan OmniBook'u piyasaya sürdü. Ertesi yıl, HP , dünyanın ilk hepsi bir arada yazıcı/faks/fotokopi makinesi olan OfficeJet'i piyasaya sürdü. Bu amansız ürün genişlemesi meyvesini verdi: 2000 yılının ortalarında HP 135 milyar dolar değerindeydi.

Ancak 1999'un sonlarından başlayarak, HP "icat etme" zorunluluğu etrafında yeni bir marka bilinci oluşturma kampanyası başlattığında, bir şeyler icat etmeyi bıraktı. 2001 yılında şirket , yüceltilmiş bir danışmanlık ve destek mağazası olan HP Hizmetlerini başlattı. 2002'de HP , muhtemelen başka ne yapacağını bilmediği için Compaq ile birleşti. 2005 yılına gelindiğinde, şirketin piyasa değeri 70 milyar dolara düştü - sadece beş yıl öncesinin kabaca yarısı.

HP'nin yönetim kurulu, işlev bozukluğunun bir mikrokozmosuydu: yalnızca biri yeni teknolojiyi önemseyen iki gruba ayrıldı. Bu hizip, Bill Hewlett ve Dave Packard'ın kişisel isteği üzerine şirketin araştırma bölümünü yönetmek için 1963'te HP'ye ilk kez gelen bir mühendis olan Tom Perkins tarafından yönetiliyordu . 2005'te 73 yaşında olan Perkins, geçmiş bir iyimserlik çağından gelen zamanda yolculuk yapan bir ziyaretçi de olabilirdi: kurulun en umut verici yeni teknolojileri belirlemesi ve ardından HP'nin bunları oluşturması gerektiğini düşündü. Ancak Perkins'in grubu, başkan Patricia Dunn tarafından yönetilen rakibine yenildi. Bir bankacı olan Dunn, geleceğin

teknolojisi için bir plan hazırlamanın kurulun yetkinliğini aştığını savundu. Kurulun kendisini bir gece bekçisi rolüyle sınırlaması gerektiğini düşündü: Muhasebe departmanında her şey yolunda mıydı? İnsanlar tüm kurallara uyuyor muydu?

Bu iç çekişmenin ortasında, yönetim kurulundaki biri basına bilgi sızdırmaya başladı. Dunn'ın kaynağı belirlemek için bir dizi yasadışı telefon dinlemesi düzenlediği ortaya çıktığında, geri tepme orijinal anlaşmazlıktan daha kötüydü ve yönetim kurulu gözden düştü. Teknolojik sırları aramaktan vazgeçen HP, dedikoduya kafayı taktı. Sonuç olarak, 2012'nin sonlarında HP'nin değeri yalnızca 23 milyar dolardı - enflasyona göre ayarlandığında 1990'daki değerinden çok daha fazla değil.

İÇİN VAKA

Sırları aramadan bulamazsınız. Andrew Wiles , diğer matematikçiler tarafından 358 yıl boyunca sonuçsuz kalan araştırmaların ardından Fermat'ın Son Teoremi'ni kanıtladığında bunu gösterdi - doğası gereği imkansız bir görevi önerebilecek türden sürekli bir başarısızlık. Pierre de Fermat 1637'de hiçbir a , b ve c tamsayısının 2'den büyük herhangi bir n tamsayısı için $a^n + b^n = c^n$ denklemini sağlayamayacağını tahmin etmişti. varsayım uzun süre matematikte çözülmemiş büyük bir problem olarak kaldı. Wiles 1986'da bunun üzerinde çalışmaya başladı, ancak bir çözüme yaklaştığını anladığı 1993 yılına kadar bunu bir sır olarak sakladı. Dokuz yıllık sıkı çalışmanın ardından, Wiles varsayımını 1995'te kanıtladı. Başarılı olmak için parlak zekaya ihtiyacı vardı ama aynı zamanda sırlara da inanmaya ihtiyacı vardı. Zor bir şeyin imkansız olduğunu düşünüyorsanız, onu asla başarmaya çalışmayacaksınız bile. Sırlara inanmak etkili bir gerçektir.

Gerçek şu ki, bulunacak daha birçok sır var, ancak bunlar yalnızca amansız araştırmacılara teslim olacak. Bilimde, tıpta, mühendislikte ve her türden teknolojide yapılacak daha çok şey var. Sadece günümüzün geleneksel disiplinlerinin rekabet sınırında belirlenen marjinal hedeflere değil, aynı zamanda Bilimsel Devrim'in en cesur beyinlerinin bile bunları doğrudan duyurmaktan çekindiği büyük hırslara da yakınız. Kanseri, bunamayı ve yaş ve metabolik bozulmanın tüm hastalıklarını iyileştirebiliriz. Dünyayı fosil yakıtlar

üzerindeki çatışmalardan kurtaracak enerji üretmenin yeni yollarını bulabiliriz. Gezegenin yüzeyinde bir yerden bir yere seyahat etmenin daha hızlı yollarını bulabiliriz; hatta ondan tamamen kaçmayı ve yeni sınırlar oluşturmayı öğrenebiliriz. Ama bu sırlardan hiçbirini öğrenmek istemedikçe ve kendimizi aramaya zorlamadıkça asla öğrenemeyeceğiz.

Aynı şey iş için de geçerlidir. Büyük şirketler, dünyanın nasıl çalıştığına dair açık ama umulmadık sırlar üzerine kurulabilir. Etrafımızda bulunan ancak çoğu zaman göz ardı edilen yedek kapasiteden yararlanan Silikon Vadisi girişimlerini düşünün . Airbnb'den önce , gezginlerin bir otel odası için yüksek fiyatlar ödemekten başka seçeneği yoktu ve mülk sahipleri boş alanlarını kolay ve güvenilir bir şekilde kiralayamazlardı. Airbnb, diğerlerinin hiçbir şey görmediği yerde, kullanılmayan arz ve adreslenmemiş talep gördü. Aynısı özel araç servisleri Lyft ve Uber için de geçerlidir. Çok az insan, bir yerlere gitmek isteyen insanlarla onları oraya götürmek isteyen insanları bir araya getirerek milyar dolarlık bir iş kurmanın mümkün olduğunu hayal etti. Halihazırda devlet lisanslı taksilerimiz ve özel limuzinlerimiz vardı; Sadece inanarak ve sırları arayarak, alışılmışın ötesinde, apaçık ortada gizlenmiş bir fırsatı görebilirdiniz. Facebook da dahil olmak üzere pek çok internet şirketinin genellikle hafife alınmasının aynı nedeni - basitlikleri - başlı başına sırlar için bir argümandır. Geçmişe bakıldığında çok basit görünen içgörüler önemli ve değerli işletmeleri destekleyebiliyorsa, hala kurulacak birçok büyük şirket olmalı.

SIRLAR NASIL BULUNUR

İki tür sır vardır: Doğanın sırları ve insanlarla ilgili sırlar. Çevremizde doğal sırlar vardır; onları bulmak için fiziksel dünyanın keşfedilmemiş bazı yönlerini incelemek gerekir. İnsanlar hakkındaki sırlar farklıdır: İnsanların kendileri hakkında bilmedikleri veya başkalarının bilmesini istemedikleri için sakladıkları şeylerdir. O halde ne tür bir şirket kuracağınızı düşünürken, sorulacak iki farklı soru var: Doğanın size söylemediği sırlar nelerdir? İnsanların size söylemediği sırlar nelerdir? Doğal sırların en önemli şey olduğunu varsaymak kolaydır: Bu sırları arayan insanlar, kulağa ürkütücü bir şekilde otoriter gelebilir. Bu

yüzden fizik doktoralarıyla çalışmak çok zor - çünkü en temel gerçekleri biliyorlar, tüm gerçekleri bildiklerini düşünüyorlar. Fakat elektromanyetik teoriyi anlamak sizi otomatik olarak harika bir evlilik danışmanı yapar mı? Bir yerçekimi teorisyeni işiniz hakkında sizden daha çok şey biliyor mu? PayPal'da bir keresinde mühendislik işi için bir fizik doktorası ile röportaj yapmıştım . İlk sorumun yarısında, "Dur! Ne soracağımı zaten biliyorum!" Ama yanılmıştı. Bu şimdiye kadar verdiğim en kolay işe almama kararıydı.

İnsanlarla ilgili sırlar nispeten daha az takdir edilir. Belki de bu, onları açığa çıkaran soruları sormak için bir düzine yıllık yüksek öğrenime ihtiyacınız olmadığı içindir: İnsanların ne hakkında konuşmasına izin verilmez? Yasak veya tabu nedir?

Bazen doğal sırları aramak ve insan sırlarını aramak aynı gerçeğe götürür. Tekel sırrını tekrar düşünün : rekabet ve kapitalizm karşıttır. Bunu zaten bilmiyorsanız, doğal, ampirik yoldan keşfedebilirsiniz: kurumsal karların nicel bir incelemesini yapın ve bunların rekabet tarafından elendiğini göreceksiniz. Ama aynı zamanda insani bir yaklaşımı benimseyebilir ve şunu sorabilirsiniz: Şirketleri yöneten insanların ne söylemesine izin verilmez? Tekelcilerin, incelemeyi kaçınmak için tekel durumlarını küçümsediklerini, rekabetçi firmaların ise benzersizliklerini stratejik olarak abarttığını fark edeceksiniz. Firmalar arasındaki farklar sadece yüzeyde küçük görünüyor; aslında çok büyükler.

Sırları aramak için en iyi yer, kimsenin bakmadığı yerdir. Çoğu insan yalnızca kendilerine öğretilenler açısından düşünür; eğitimin kendisi geleneksel bilgeliği aktarmayı amaçlar. Öyleyse şunu sorabilirsiniz: Önemli olan ancak standartlaştırılmamış ve kurumsallaşmamış alanlar var mı? Örneğin fizik, tüm büyük üniversitelerde gerçek bir ana daldır ve kendi yöntemleriyle belirlenmiştir. Fiziğin tersi astroloji olabilir ama astroloji önemli değil. Beslenme gibi bir şeye ne dersin ? Beslenme herkes için önemlidir ama Harvard'da bu konuda uzman olamazsınız. En iyi bilim adamlarının çoğu başka alanlara girer. Büyük çalışmaların çoğu 30 veya 40 yıl önce yapıldı ve çoğu ciddi şekilde kusurlu. Az yağlı ve muazzam miktarda tahıl yememizi söyleyen besin piramidi, muhtemelen gerçek bilimden çok Big Food

tarafından yürütülen lobi çalışmalarının bir ürünüydü; başlıca etkisi, obezite salgınımızı şiddetlendirmek olmuştur. Öğrenecek daha çok şey var: Uzak yıldızların fiziği hakkında insan beslenmesi hakkında bildiklerimizden daha fazlasını biliyoruz. Kolay olmayacak, ancak açıkça imkansız değil: tam olarak sır verebilecek türden bir alan.

SIRLARLA NE YAPILMALI

Bir sır bulursanız, bir seçimle karşı karşıya kalırsınız: Kimseye söyler misiniz? Yoksa kendine mi saklıyorsun?

Sırta bağlıdır: Bazıları diğerlerinden daha tehlikelidir. Faust'un Wagner'e söylediği gibi :

Nelerin öğrenilebileceğini bilen birkaç kişi,
Bütün kalbini ortaya koyacak kadar aptal,
Ve aşağıdaki kalabalığa duygularını açığa vur,
İnsanoğlu her zaman çarmıha gerildi ve yandı.

Tamamen geleneksel inançlarınız olmadığı sürece, bildiğiniz her şeyi herkese anlatmak nadiren iyi bir fikirdir.

Peki kime söylüyorsun? Kime ihtiyacın olursa olsun, daha fazlası değil. Pratikte, kimseye söylememekle herkese söylemek arasında her zaman altın bir orta vardır ve bu bir şirkettir. En iyi girişimciler bunu bilir: Her büyük işletme, dışarıdan gizlenen bir sır etrafında kurulur. Harika bir şirket, dünyayı değiştirmek için bir komplodur; sırrınızı paylaştığınızda, alıcı bir komplocu olur.

Yüzüklerin Efendisi'nde yazdığı gibi :

Yol hiç durmadan devam ediyor

Başladığı kapıdan aşağı.

Hayat uzun bir yolculuktur; önceki yolcuların adımlarıyla çizilmiş yolun sonu görünmüyor. Ancak daha sonra hikayede başka bir ayet belirir:

Hala köşeyi dönünce orada bekleyebilir

Yeni bir yol veya gizli bir kapı,

Ve bugün onları geçsek de,

Yarın bu tarafa gelebiliriz

Ve koşan gizli yolları al

Ay'a veya Güneş'e doğru.

Sonuçta yol sonsuz olmak zorunda değil. Gizli yolları kullanın.

VAKIFLAR

HER BÜYÜK ŞİRKET benzersizdir, ancak her işletmenin başlangıçta yapması gereken birkaç şey vardır. Bunu o kadar sık vurguluyorum ki, arkadaşlarım alaycı bir şekilde buna “Thiel Yasası” adını taktılar: Temelinde berbat bir girişim düzeltilemez.

Başlangıçlar özeldir. Daha sonra gelenlerden niteliksel olarak farklıdır. Bu, 13,8 milyar yıl önce, kozmosumuzun kuruluşunda doğuydu: varlığının en erken mikrosaniyelerinde, evren 1030 kat genişledi - bir milyon trilyon trilyon. Bu ilk birkaç anda kozmogonik dönemler gelip geçerken, fizik yasaları bugün bildiğimizden farklıydı.

227 yıl önce ülkemizin kuruluşunda da bu doğuydu: Anayasa Konvansiyonu'nda birlikte geçirdikleri birkaç ay boyunca Çerçevenciler tarafından temel sorular tartışmaya açıldı. Merkezi hükümetin ne kadar yetkisi olmalı? Kongrede temsil nasıl paylaşılmalıdır? O yaz Philadelphia'da varılan uzlaşmalara ilişkin görüşleriniz ne olursa olsun, o zamandan beri değiştirmek zor oldu: 1791'de Haklar Bildirgesi'ni onayladıktan sonra , Anayasa'yı yalnızca 17 kez değiştirdik. Bugün Kaliforniya, Senato'da Alaska ile aynı temsile sahip, ancak 50 katından fazla insanı var. Belki bu bir özelliktir, bug değil. Ama muhtemelen Amerika Birleşik Devletleri var olduğu sürece buna sıkışıp kalacağız. Başka bir anayasal konvansiyon olası değildir; bugün sadece daha küçük soruları tartışıyoruz.

Şirketler bu açıdan ülkeler gibidir. Erken alınan kötü kararları, örneğin yanlış ortakları seçerseniz veya yanlış insanları işe alırsanız, verildikten sonra düzeltmek çok zordur. Herhangi biri onları düzeltmeye çalışmadan önce, iflas emriyle bir kriz alabilir. Bir kurucu olarak ilk işiniz, ilk şeyleri doğru yapmaktır, çünkü kusurlu bir temel üzerine harika bir şirket kuramazsınız.

KURUCU EVLİLİK

Bir şeye başladığınızda, verdiğiniz ilk ve en önemli karar, kiminle başlayacağınızdır. Bir kurucu ortak seçmek evlenmek gibidir ve kurucu çatışması boşanma kadar çirkindir. İyimserlik her ilişkinin başında bolca bulunur. Neyin yanlış gidebileceğini ayık bir şekilde düşünmek romantik değildir, bu yüzden insanlar yapmaz. Ancak kurucular uzlaşmaz farklılıklar geliştirirse, şirket mağdur olur.

1999'da Luke Nosek, PayPal'daki kurucu ortaklarımdan biriydi ve bugün hala onunla Founders Fund'da çalışıyorum. Ama PayPal'dan bir yıl önce, Luke'un başka biriyle kurduğu bir şirkete yatırım yaptım. Bu onun ilk girişimiydi; ilk yatırımlarımdan biriydi. O zaman ikimiz de bunu fark etmemiştik ama bu girişim en başından başarısızlığa mahkumdu çünkü Luke ve kurucu ortağı korkunç bir eşleşmeydi. Luke, parlak ve eksantrik bir düşünürdür; kurucu ortağı, 90'ların altına hücumunu kaçırmak istemeyen bir MBA tipiydi. Bir networking etkinliğinde tanıştılar, bir süre konuştular ve birlikte bir şirket kurmaya karar verdiler. Bu, Vegas'taki kumar makinelerinde tanıştığınız ilk kişiyle evlenmekten daha iyi değil: ikramiyeyi vurabilirsiniz, ancak muhtemelen işe yaramayacaktır. Şirketleri havaya uçtu ve paramı kaybettim.

Şimdi bir startupta yatırım yapmayı düşündüğümde kurucu ekipleri inceliyorum. Teknik yetenekler ve tamamlayıcı beceriler önemlidir, ancak kurucuların birbirlerini ne kadar iyi tanıdıkları ve birlikte ne kadar iyi çalıştıkları da aynı derecede önemlidir. Kurucular birlikte bir şirket kurmadan önce bir tarihöncesini paylaşmalıdır - aksi takdirde sadece zar atıyorlar.

MÜLKİYET, MÜLKİYET VE KONTROL

İyi geçinmesi gerekenler sadece kurucular değil. Şirketinizdeki herkesin birlikte iyi çalışması gerekir. Bir Silikon Vadisi özgürlükçüsü, bu sorunu, kendinizi bir şahıs şirketi ile sınırlayarak çözebileceğinizi söyleyebilir. Freud, Jung ve diğer tüm psikologların, her bireyin zihninin kendi içinde nasıl bölündüğüne dair bir teorisi vardır, ancak en azından iş hayatında, kendiniz için çalışmak uyumu garanti eder. Ne yazık ki, ne tür bir şirket kurabileceğinizi de sınırlar. Takımsız 0'dan 1'e gitmek çok zor.

Bir Silikon Vadisi anarşisti, herhangi bir kılavuz yapı olmaksızın barışçıl bir şekilde gelişecek olan doğru insanları işe aldığınız sürece mükemmel uyum elde edebileceğinizi söyleyebilir. İş yerindeki serendipity ve hatta serbest biçimli kaosu, dünyanın geri kalanı tarafından yapılan ve itaat edilen tüm eski kuralları "bozmasına" yardımcı olması gerekiyor. Ve gerçekten, "insanlar melek olsaydı, hiçbir hükümet gerekli olmazdı." Ancak anarşik şirketler James Madison'ın gördüklerini özlüyor: erkekler melek değil. Bu nedenle şirketleri yöneten yöneticiler ile onları yöneten müdürlerin ayrı ayrı rolleri vardır; aynı zamanda kurucuların ve yatırımcıların bir şirket üzerindeki iddialarının resmi olarak tanımlanmasının nedeni de budur. İyi geçinen iyi insanlara ihtiyacınız var, ancak aynı zamanda herkesin uzun vadede uyum içinde olmasına yardımcı olacak bir yapıya da ihtiyacınız var.

Herhangi bir şirkette olası yanlış hizalama kaynaklarını tahmin etmek için üç kavram arasında ayırım yapmak yararlıdır:

- Mülkiyet: Bir şirketin öz sermayesinin yasal olarak sahibi kimdir?
- Sahiplik: Şirketi günlük olarak gerçekte kim yönetiyor?
- Kontrol: Şirketin işlerini resmi olarak kim yönetiyor?

Tipik bir startup, mülkiyeti kurucular, çalışanlar ve yatırımcılar arasında paylaşır. Şirketi işleten yöneticiler ve çalışanlar mülkiyetin tadını çıkarır. Ve genellikle kurucular ve yatırımcılardan oluşan bir yönetim kurulu, kontrolü uygular.

Teoride, bu bölüm sorunsuz çalışır. Kısmi mülkiyetten kaynaklanan finansal durum, yatırımcıları ve işçileri cezbeder ve ödüllendirir. Etkili sahiplik, kurucuları ve çalışanları motive eder ve güçlendirir; bu, işleri halledebilecekleri anlamına gelir. Yönetim kurulunun gözetimi, yöneticilerin planlarını daha geniş bir perspektife yerleştirir. Uygulamada, bu işlevleri farklı insanlar arasında dağıtmak mantıklıdır, ancak aynı zamanda yanlış hizalama fırsatlarını da çoğaltır.

Yanlış hizalamayı en uç noktada görmek için DMV'yi ziyaret etmeniz yeterlidir. Yeni bir ehliyete ihtiyacınız olduğunu varsayalım. Teorik olarak, bir tane almak kolay olmalı. DMV bir devlet kurumudur ve demokratik bir cumhuriyette yaşıyoruz. Tüm güç, hükümette kendilerine hizmet edecek temsilcileri seçen "halk"ta bulunur.

Vatandaşsanız, DMV'nin bir parçasısınız ve temsilcileriniz kontrol ediyor, bu yüzden içeri girip ihtiyacınız olanı alabilmelisiniz.

Tabii ki, böyle çalışmıyor. Biz insanlar DMV'nin kaynaklarına "sahip olabiliriz", ancak bu sahiplik yalnızca kurgusaldır. Bununla birlikte, DMV'yi işleten memurlar ve küçük tiranlar, küçük zaman yetkilerine gerçekten sahip olmanın keyfini çıkarıyor. DMV üzerinde nominal kontrole görevli vali ve yasama organı bile hiçbir şeyi değiştiremez. Bürokrasi , seçilmiş görevliler ne yaparsa yapsın, kendi ataletinden yana sallanıyor. Kimseye hesap vermeyen DMV, herkesle uyumsuz. Bürokratlar, kendi takdirlerine bağlı olarak lisanslama deneyiminizi zevkli veya kabusa çevirebilir. Politik teoriyi gündeme getirmeyi deneyebilir ve onlara patronun siz olduğunu hatırlatabilirsiniz, ancak bunun size daha iyi hizmet vermesi pek olası değildir.

Büyük şirketler DMV'den daha iyisini yapıyor, ancak yine de özellikle sahiplik ve sahiplik arasında yanlış hizalamaya eğilimlidir. Örneğin, General Motors gibi büyük bir şirketin CEO'su, şirketin hisselerinin bir kısmına sahip olacak, ancak toplamın sadece önemsiz bir kısmına sahip olacak. Bu nedenle, mülkiyet değerinden ziyade sahip olma gücüyle kendini ödüllendirmeye teşvik edilir. Üç ayda bir iyi sonuçlar yayınlaması, yüksek maaşını ve kurumsal jetini elinde tutması için yeterli olacaktır. "Hissedar değeri" adına hisse senedi tazminatı alsa bile, yanlış hizalama sızabilir . Bu hisse kısa vadeli performans için bir ödül olarak gelirse, gelecekte tüm hissedarlar için daha fazla değer yaratabilecek bir plana yatırım yapmak yerine maliyetleri düşürmeyi daha karlı ve daha kolay bulacaktır.

Kurumsal devlerin aksine, erken aşamadaki girişimler, kurucuların genellikle hem mülkiyete hem de sahipliğe sahip olduğu kadar küçüktür. Bir startup'taki çoğu çatışma, sahiplik ve kontrol arasında, yani kurucular ve yönetim kurulundaki yatırımcılar arasında patlak verir. Çıkarlar farklılaştıkça çatışma potansiyeli zamanla artar: bir yönetim kurulu üyesi, girişim firması için bir kazanç elde etmek için bir şirketi mümkün olan en kısa sürede halka açmak isteyebilirken, kurucular özel kalmayı ve işi büyütmeyi tercih edebilir.

Toplantı odasında, daha az, daha fazladır. Yönetim kurulu ne kadar küçük olursa, yöneticilerin iletişim kurması, fikir birliğine varması ve

etkili bir gözetim uygulaması o kadar kolay olur. Bununla birlikte, bu etkinlik, küçük bir kurulun herhangi bir çatışmada yönetime zorla karşı çıkabileceği anlamına gelir. Bu yüzden akıllıca seçim yapmak çok önemlidir: yönetim kurulunuzun her bir üyesi önemlidir. Tek bir sorunlu yönetici bile size acı verebilir ve hatta şirketinizin geleceğini tehlikeye atabilir.

Üç kişilik bir tahta idealdir. Şirketiniz halka açık değilse, yönetim kurulunuz asla beş kişiyi geçmemelidir. (Hükümet düzenlemeleri, halka açık şirketlerin daha büyük yönetim kurullarına sahip olmasını etkili bir şekilde zorunlu kılar - ortalama dokuz üyedir.) Şimdiye kadar yapabileceğiniz en kötü şey, yönetim kurulunuzu ekstra büyük yapmaktır. Bilgisiz gözlemciler, yönetim kurulunda düzinelerce insan bulunan kar amacı gütmeyen bir kuruluş gördüklerinde şöyle düşünürler: "Bakın, bu organizasyona kendini adanmış kaç tane harika insan var! Son derece iyi yönetiliyor olmalı ." Aslında, devasa bir kurul hiçbir şekilde etkili bir gözetim yapmayacaktır; sadece, organizasyonu gerçekten yöneten mikro-diktatör için koruma sağlar. Tahtanızdan bu tür bir serbestlik istiyorsanız, devasa boyuta kadar havaya uçurun. Etkili bir tahta istiyorsanız, küçük tutun.

OTOBÜSTE VEYA OTOBÜS DIŞINDA

Genel bir kural olarak, şirketinize dahil ettiğiniz herkes tam zamanlı olarak dahil olmalıdır. Bazen bu kuralı çiğnemeniz gerekecek; örneğin, dışarıdan avukat ve muhasebeci kiralamak genellikle mantıklıdır. Ancak, hisse senedi opsiyonlarına sahip olmayan veya şirketinizden düzenli maaş almayan herkes temelde yanlış hizadadır. Marjda, gelecekte daha fazlasını yaratmanıza yardımcı olmayacak, yakın vadede değer talep etmeye eğilimli olacaklar. Bu yüzden danışmanları işe almak işe yaramıyor. Yarı zamanlı çalışanlar çalışmıyor. Uzaktan çalışmaktan bile kaçınılmalıdır, çünkü iş arkadaşları her gün aynı yerde tam zamanlı olarak birlikte olmadığında yanlış hizalama gizlice ortaya çıkabilir. Birini gemiye alıp almamaya karar veriyorsanız, karar ikilidir. Ken Kesey haklıydı: ya otobüstesiniz ya da otobüsten iniyorsunuz.

NAKİT KRAL DEĞİL

tazmin edilmeleri gerekir . Bir girişimci benden şirketine yatırım yapmamı istediğinde, kendisine ne kadar ödemeyi planladığını soruyorum. Bir şirket, CEO'ya ne kadar az öderse o kadar iyi yapar - bu, yüzlerce girişime yatırım yaparken fark ettiğim en net kalıplardan biridir . Erken aşamadaki, girişim destekli bir girişimin CEO'su hiçbir durumda yılda 150.000 dolardan fazla maaş almamalıdır. Google'da bundan çok daha fazlasını kazanmaya alışmış olması ya da büyük bir ipotek ve yüksek özel okul faturaları olması önemli değil. Bir CEO yılda 300.000 dolar toplarsa, bir kurucudan çok bir politikacı gibi olma riskiyle karşı karşıyadır. Yüksek maaş, onu maaşıyla birlikte statükoyu savunmaya, sorunları ortaya çıkarmak ve agresif bir şekilde çözmek için başkalarıyla birlikte çalışmamaya teşvik eder. Buna karşılık, nakit sıkıntısı çeken bir yönetici, bir bütün olarak şirketin değerini artırmaya odaklanacaktır.

Düşük CEO maaşı da herkes için standardı belirler. Box'ın CEO'su Aaron Levie, kendisine şirketteki herkesten daha az ödemeye her zaman dikkatliydi - Box'ı kurduktan dört yıl sonra, hala genel merkezden iki blok ötede, yatak dışında hiçbir mobilyası olmayan tek yatak odalı bir dairede yaşıyordu. . Her çalışan, şirketin misyonuna olan bariz bağlılığını fark etti ve onu taklit etti. Bir CEO şirketteki en düşük maaşı alarak örnek olmuyorsa, aynı şeyi en yüksek maaşı alarak da yapabilir. Bu rakam hala mütevazı olduğu sürece, nakit tazminat için etkili bir tavan oluşturuyor.

Nakit çekicidir. Tamamen opsiyonellik sunar: maaşınızı aldıktan sonra, onunla istediğiniz her şeyi yapabilirsiniz. Bununla birlikte, yüksek nakit tazminat, çalışanlara gelecekte yeni değer yaratmak için zamanlarını yatırmak yerine, halihazırda var olan şirketten değer talep etmeyi öğretir. Nakit ikramiye, nakit maaştan biraz daha iyidir - en azından iyi yapılmış bir işe bağlıdır. Ancak sözde teşvik ödemesi bile kısa vadeli düşünmeyi ve değer kazanmayı teşvik eder. Her türlü nakit gelecekte çok şimdiyle ilgilidir.

ŞAHSİ MENFAATLER

Startup'ların yüksek maaşlar ödemelerine gerek yok çünkü daha iyi bir şey sunabilirler: şirketin kendisinin kısmi mülkiyeti. Eşitlik, insanları

gelecekte değer yaratmaya etkili bir şekilde yönlendirebilecek bir tazminat biçimidir.

Ancak, eşitliğin çatışma yerine bağlılık yaratması için bunu çok dikkatli bir şekilde tahsis etmeniz gerekir. Herkese eşit pay vermek genellikle bir hatadır: Her bireyin farklı yetenekleri ve sorumlulukları olduğu kadar farklı fırsat maliyetleri de vardır, bu nedenle eşit miktarlar en baştan keyfi ve adaletsiz görünecektir. Öte yandan, önceden farklı miktarlar vermek, adil grnmeyeceği kesindir. Bu aşamadaki kıızgınlık bir şirketi öldürebilir, ancak bundan tamamen kaçınmak için bir mülkiyet formülü yoktur.

şirkete daha fazla insan katıldıkça bu sorun zamanla daha da akut hale gelir. Erken alışanlar genellikle daha fazla risk aldıkları için en fazla öz sermayeyi alırlar, ancak daha sonraki bazı çalışanlar bir girişimin başarısı için daha da önemli olabilir. eBay'e 1996'da katılan bir sekreter , 1999'da katılan endüstri emektar patronundan 200 kat daha fazla kazanabilirdi. 2005'te Facebook'un ofis duvarlarını boyayan grafiti sanatçısı, 200 milyon dolar değerinde hisseye sahipken, yetenekli bir mühendis 2010'da katılanlar sadece 2 milyon dolar kazanabilirdi. Sahipliği dağıtırken mükemmel adaleti sağlamak imkansız olduğundan, kurucuların ayrıntıları gizli tutmaları iyi olur. Herkesin mülkiyet hissesini listeleyen şirket çapında bir e-posta göndermek, ofisinize nükleer bomba atmak gibi olur.

Çoğu insan eşitlik istemez. PayPal'da, bir zamanlar karlı iş geliştirme anaşmalarını müzakere etmemize yardım edeceğine söz veren bir danışman tuttuk. Başarılı bir şekilde müzakere ettiği tek şey, günlük 5.000 dolarlık nakit maaştı; ödeme olarak hisse senedi opsiyonlarını kabul etmeyi reddetti. Yeni başlayan şeflerin milyoner olma hikayelerine rağmen, insanlar genellikle eşitliği çekici bulmuyor. Nakit gibi likit değil. Belirli bir şirkete bağlı. Ve eğer o şirket başarılı olmazsa değersizdir.

Eşitlik, tam da bu sınırlamalar nedeniyle güçlü bir araçtır. şirketinizin bir kısmına sahip olmayı nakit ödemeye tercih eden herkes, uzun vadeli bir tercih ve gelecekte şirketinizin değerini artırma taahhüdünü ortaya koymaktadır. z sermaye mükemmel teşvikler yaratamaz,

ancak bir kurucunun şirketteki herkesi geniş çapta uyumlu tutmasının en iyi yoludur.

TEMELİN GENİŞLETİLMESİ

Bob Dylan, doğmakla meşgul olmayanın ölmekle meşgul olduğunu söylemiştir. Eğer haklıysa, doğmak bir anda olmuyor - hatta bunu bir şekilde, en azından şiirsel olarak yapmaya devam edebilirsiniz. Bununla birlikte, bir şirketin kuruluş anı gerçekten sadece bir kez olur: sadece en başlangıçta insanları gelecekte değer yaratmaya yönlendirecek kuralları belirleme fırsatına sahip olursunuz.

En değerli şirket türü , başlangıçların en karakteristik özelliği olan icatlara açıklığı korur. Bu, ikinci, daha az belirgin bir kuruluş anlayışına yol açar: bir şirket yeni şeyler yarattığı sürece sürer ve yaratma durduğunda sona erer. Kuruluş anını doğru yaparsanız, değerli bir şirket yaratmaktan fazlasını yapabilirsiniz: Uzak geleceğini, miras alınan başarının yönetimi yerine yeni şeyler yaratmaya yönlendirebilirsiniz. Hatta kuruluşunu süresiz olarak uzatabilirsiniz.

10

MAFYA MEKANİĞİ

BİR DÜŞÜNCE DENEYİ İLE BAŞLAYIN: İdeal şirket kültürü nasıl olurdu? Çalışanlar işlerini sevmeli. Ofise gitmekten o kadar keyif almalı ki, resmi çalışma saatleri eskimiş ve kimse saati izlemiyor. Çalışma alanı bölmeli değil açık olmalı ve işçiler kendilerini evlerinde gibi hissetmeli: puf koltuklar ve masa tenisi masaları dosya dolaplarından fazla olabilir. Ücretsiz masajlar, tesis bünyesindeki suşi şefleri ve hatta belki yoga dersleri sahneyi tatlandırabilir. Evcil hayvanlar da hoş karşılanmalı: belki de çalışanların köpekleri ve kedileri gelip ofisin bir tank dolusu tropikal balığına resmi olmayan şirket maskotları olarak katılabilir.

Bu resimde yanlış olan ne? Silikon Vadisi'nin ünlü kıldığı bazı absürt avantajları içeriyor , ancak içeriğin hiçbiri - ve madde olmadan avantajlar işe yaramıyor. Ofisinizi güzelleştirmek için bir iç mimar, politikalarınızı düzeltmek için bir “insan kaynakları” danışmanı veya moda kelimelerinizi geliştirmek için bir marka uzmanı tutarak anlamlı bir şey elde edemezsiniz. Şirketin kendisinden ayrı bir “şirket kültürü”

yoktur: hiçbir şirketin kültürü yoktur; her şirket bir kültürdür. Başlangıç, bir görevdeki insanlardan oluşan bir ekiptir ve iyi bir kültür, içeriden nasıl görüldüğüdür.

PROFESYONELİZM ÖTESİNDE

Kurduğum ilk ekip, Silikon Vadisi'nde “ PayPal Mafyası” olarak tanındı çünkü eski meslektaşlarımın çoğu başarılı teknoloji şirketlerine başlamak ve yatırım yapmak için birbirlerine yardım etmeye gittiler. 2002'de PayPal'ı 1,5 milyar dolara eBay'e sattık . O zamandan beri Elon Musk SpaceX'i kurdu ve Tesla Motors'u kurdu; Reid Hoffman , LinkedIn'in kurucu ortağıdır ; Steve Chen, Chad Hurley ve Jawed Karim birlikte YouTube'u kurdu; Jeremy Stoppelman ve Russel Simmons Yelp'i kurdu ; David Sacks, Yammer'ı kurdu ; ve Palantir'i kurdum . Bugün bu şirketlerin yedisinin her birinin değeri 1 milyar dolardan fazla. PayPal'ın ofis olanakları hiçbir zaman çok fazla baskı görmedi, ancak ekip hem birlikte hem de bireysel olarak olağanüstü derecede başarılı oldu: kültür, orijinal şirketi aşacak kadar güçlüydü.

Özgeçmişleri sıralayarak ve sadece en yetenekli insanları işe alarak bir mafya kurmadık. Bir New York hukuk firmasında çalışırken bu yaklaşımın karışık sonuçlarını ilk elden görmüştüm. Çalıştığım avukatlar değerli bir iş yürütüyordu ve tek tek etkileyici kişilerdi. Ancak aralarındaki ilişkiler garip bir şekilde zayıftı. Bütün günü birlikte geçirdiler, ancak birkaçının ofis dışında birbirlerine söyleyecek çok şeyi varmış gibi görünüyordu. Neden birbirinden hoşlanmayan bir grup insanla çalışsınız ki? Birçoğu bunun para kazanmak için gerekli bir fedakarlık olduğunu düşünüyor. Ancak, serbest ajanların işlem bazında giriş ve çıkış yaptığı işyerine yalnızca profesyonel bir bakış açısı getirmek, soğuktan daha kötü: mantıklı bile değil. Zaman en değerli varlığınız olduğu için, birlikte uzun vadeli bir gelecek tasavvur etmeyen insanlarla çalışarak harcamak garip. İşteki zamanınızın meyveleri arasında kalıcı ilişkiler sayamıyorsanız, zamanınızı iyi bir şekilde yatırmamışsınızdır - hatta tamamen finansal olarak.

PayPal'ın işlem yerine sıkı bir şekilde örülmesini istedim . Daha güçlü ilişkilerin bizi sadece işte daha mutlu ve daha iyi kılmakla kalmayıp, aynı zamanda PayPal'ın ötesinde kariyerlerimizde daha başarılı kılacağını düşündüm. Bu yüzden birlikte çalışmaktan gerçekten zevk

alacak insanları işe almak için yola çıktık. Yetenekli olmaları gerekiyordu, ama bundan da öte, özellikle bizimle çalışmaktan heyecan duymaları gerekiyordu. Bu PayPal Mafyasının başlangıcıydı.

SİPARİŞ YARATMAK

İşe alım, herhangi bir şirket için temel bir yetkinliktir. Asla dışarıdan temin edilmemelidir. Sadece kağıt üzerinde yetenekli değil, işe alındıktan sonra birlikte uyumlu çalışacak insanlara ihtiyacınız var. İlk dördü veya beşi, büyük sermaye payları veya yüksek profilli sorumluluklar tarafından cezbedilebilir. Bu bariz tekliflerden daha önemli olan şu soruya vereceğiniz yanıttır: 20. çalışan neden şirketinize katılmalı?

Yetenekli insanların sizin için çalışmasına gerek yok; çok fazla seçeneğe sahipler. Kendinize şu sorunun daha keskin bir versiyonunu sormalısınız: Daha fazla para ve prestij için Google'da çalışabilecekken, neden biri 20. mühendisi olarak şirketinize katılsın?

İşte bazı kötü cevaplar: "Hisse senedi seçenekleriniz burada başka yerlerden daha değerli olacak." "Dünyanın en zeki insanlarıyla çalışacaksın." "Dünyanın en zorlu sorunlarının çözülmesine yardımcı olabilirsiniz." Değerli hisse senetlerinin, akıllı insanların veya acil sorunların nesi var? Hiçbir şey - ama her şirket aynı iddialarda bulunur, bu yüzden öne çıkmanıza yardımcı olmazlar. Genel ve farklılaşmamış konuşmalar, neden bir işe alım yapan kişinin diğer birçok kişi yerine sizin şirketinize katılması gerektiğine dair hiçbir şey söylemez.

Tek iyi yanıtlar şirketinize özeldir, bu yüzden onları bu kitapta bulamazsınız. Ancak iki genel iyi yanıt türü vardır: göreviniz hakkında yanıtlar ve ekibinizle ilgili yanıtlar. Misyonunuzun neden zorlayıcı olduğunu açıklayabilirsiniz, ihtiyaç duyduğunuz çalışanları cezbedeceksiniz: genel olarak neden önemli olduğunu değil, neden kimsenin yapmayacağı önemli bir şeyi yaptığınızı açıklarsanız. Önemi benzersiz kılacak tek şey budur. PayPal'da , ABD dolarının yerini alacak yeni bir dijital para birimi oluşturma fikri sizi heyecanlandırdıysa, sizinle konuşmak istedik; değilse, doğru kişi değildiniz.

Ancak, büyük bir misyon bile yeterli değildir. Bir çalışan olarak en çok meşgul olacak türden bir acemi, aynı zamanda şunu merak edecektir: "Bunlar benim birlikte çalışmak istediğim türden insanlar mı?" Şirketinizin neden kişisel olarak onun için benzersiz bir eşleşme olduğunu açıklayabilmelisiniz. Ve bunu yapamıyorsanız, muhtemelen doğru eşleşme değildir.

perk savaşında savaşmayın . Ücretsiz çamaşır toplama veya evcil hayvan gündüz bakımı ile daha güçlü bir şekilde etkilenecek herhangi biri , ekibinize kötü bir katkı olacaktır. Sadece sağlık sigortası gibi temel konuları ele alın ve ardından başkalarının yapamayacağını vaat edin: harika insanlarla birlikte benzersiz bir sorun üzerinde yeri doldurulamaz işler yapma fırsatı. Muhtemelen tazminat veya avantajlar açısından 2014'ün Google'ı olamazsınız , ancak göreviniz ve ekibiniz hakkında zaten iyi yanıtlarınız varsa 1999'un Google'ı gibi olabilirsiniz.

SİLİKON VADİSİ'NİN KAPÜŞONLULARININ ALTINDA NELER VAR

Dışarıdan bakıldığında, şirketinizdeki herkes aynı şekilde farklı olmalıdır.

Sektörlerine bağlı olarak hepsi aynı skinny jean pantolon veya ince çizgili takım elbise giyen Doğu Sahili'ndeki insanların aksine, Mountain View ve Palo Alto'daki gençler işe tişört giyerek gidiyorlar. Teknoloji çalışanlarının ne giydiklerini umursamadıkları bir klişedir, ancak bu tişörtlere yakından bakarsanız, giyen şirketlerin logolarını görürsünüz ve teknoloji çalışanları bunları çok önemser. Bir startup çalışanını dışarıdakiler tarafından anında ayırt edilebilir kılan şey, onun iş arkadaşlarıyla aynı görünmesini sağlayan markalı tişört veya kapüşonludur. Başlangıç üniforması basit ama temel bir ilkeyi kapsar: Şirketinizdeki herkes aynı şekilde farklı olmalıdır - şirketin misyonuna şiddetle bağlı, benzer düşünen insanlardan oluşan bir kabile.

PayPal'daki kurucu ortağım Max Levchin, yeni başlayanların ilk çalışanlarını mümkün olduğunca kişisel olarak benzer hale getirmesi gerektiğini söylüyor. Startup'lar sınırlı kaynaklara ve küçük ekiplere sahiptir. Hayatta kalabilmek için hızlı ve verimli bir şekilde çalışmalarını gerekir ve bu, herkes dünya hakkında bir anlayış paylaştığında bunu

yapmak daha kolaydır. İlk PayPal ekibi birlikte iyi çalıştı çünkü hepimiz aynı türden ineklerdik. Hepimiz bilimkurguyu severdik: Cryptonomicon'un okunması gerekiyordu ve kapitalist Star Wars'u komünist Star Trek'e tercih ettik. En önemlisi, hepimiz hükümetler yerine bireyler tarafından kontrol edilecek bir dijital para birimi yaratmaya kafayı takmıştık. Şirketin çalışması için insanların nasıl görüldüğü veya hangi ülkeden geldikleri önemli değildi, ancak her yeni işe alınanın eşit derecede takıntılı olması gerekiyordu.

BİR ŞEY YAP

İçeride, her birey işiyle keskin bir şekilde ayırt edilmelidir.

Bir startupta çalışanlara sorumluluklar atarken, yetenekleri görevlerle verimli bir şekilde eşleştirmek için bunu basit bir optimizasyon problemi olarak ele alarak başlayabilirsiniz. Ancak bunu bir şekilde mükemmel bir şekilde doğru yapsanız bile, verilen herhangi bir çözüm çabucak bozulur. Kısmen bunun nedeni, yeni başlayanların hızlı hareket etmesi gerektiğidir, bu nedenle bireysel roller uzun süre sabit kalmaz. Ama aynı zamanda iş atamalarının sadece işçiler ve görevler arasındaki ilişkilerle ilgili olmamasındandır; aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkilerle de ilgilidir.

PayPal'da yönetici olarak yaptığım en iyi şey, şirketteki herkesin tek bir şeyden sorumlu olmasını sağlamaktı. Her çalışanın tek bir özelliği benzersizdi ve herkes onu yalnızca bu konuda değerlendireceğimi biliyordu. Bunu sadece insanları yönetme görevini basitleştirmek için yapmaya başlamıştım. Ama sonra daha derin bir sonuç fark ettim: rolleri tanımlamak çatışmayı azalttı. Bir şirket içindeki kavgaların çoğu, iş arkadaşları aynı sorumluluklar için rekabet ettiğinde ortaya çıkar. Yeni başlayanlar, iş rolleri erken aşamalarda değişken olduğu için özellikle yüksek bir riskle karşı karşıyadır. Rekabeti ortadan kaldırmak, herkesin salt profesyonelliği aşan uzun vadeli ilişkiler kurmasını kolaylaştırır. Bunun da ötesinde, bir girişimin hayatta kalmasını sağlayan şey iç barıştır. Bir girişim başarısız olduğunda, genellikle onun rekabetçi bir ekosistemdeki yırtıcı rakiplere boyun eğdiğini hayal ederiz. Ancak her şirket aynı zamanda kendi ekosistemidir ve hizipler arası çekişme, onu dış tehditlere karşı savunmasız hale getirir. İç çatışma bir otoimmün hastalık gibidir:

ölümün teknik nedeni zatürre olabilir, ancak gerçek neden açık bir şekilde görülmez.

KÜLTLER VE DANIŞMANLAR

En yoğun organizasyon türünde, üyeler yalnızca diğer üyelerle takılır. Ailelerini görmezden gelirler ve dış dünyayı terk ederler. Karşılığında, güçlü bir aidiyet duygusu yaşarlar ve belki de sıradan insanların inkar ettiği ezoterik “gerçeklere” erişebilirler. Bu tür organizasyonlar için bir sözümüz var: kültürler. Tamamen adanmışlık kültürleri, kısmen en kötü şöhretli kültürlerin cinayete meyilli olması nedeniyle dışarıdan çılgın görünüyor: Jim Jones ve Charles Manson iyi çıkışlar yapmadılar.

Ancak girişimciler aşırı bağlılık kültürlerini ciddiye almalıdır. Bir kişinin işine karşı soğuk bir tutum sergilemesi akıl sağlığının bir işareti midir? Sadece profesyonel bir tutum tek mantıklı yaklaşım mı? Bir kültürün tam tersi, Accenture gibi bir danışmanlık firmasıdır : sadece kendine özgü bir misyondan yoksun olmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel danışmanlar, hiçbir şekilde uzun vadeli bağlantılarının olmadığı şirketlere düzenli olarak girip çıkarlar.

Her şirket kültürü doğrusal bir spektrumda çizilebilir:



En iyi başlangıçlar, biraz daha az aşırı kültür türleri olarak kabul edilebilir. En büyük fark, tarikatların önemli bir şey hakkında fanatik bir şekilde yanılma eğiliminde olmalarıdır. Başarılı bir başlangıçtaki insanlar, onun dışındakilerin gözden kaçırdığı bir şey hakkında fanatik bir şekilde haklıdır. Bu tür sırları danışmanlardan öğrenmeyeceksiniz ve şirketiniz geleneksel profesyoneller için bir anlam ifade etmiyorsa endişelenmenize gerek yok. Bir tarikat, hatta bir mafya olarak adlandırılmak daha iyidir.

11

EĞER İNŞA EDERSEN, ONLAR GELECEK?

SATIŞ her yerde olmasına rağmen, çoğu insan önemini küçümsüyor. Silikon Vadisi onu çoğundan daha fazla küçümsüyor. Geek klasiği Otostopçunun Galaksi Rehberi, gezegenimizin kuruluşunu satıcılara karşı bir tepki olarak bile açıklıyor. Yaklaşan bir felaket, insanlığın orijinal evinin tahliyesini gerektirdiğinde, nüfus üç dev gemiyle kaçır. Düşünürler, liderler ve başarılılar A Gemisini alır; satış görevlileri ve danışmanlar B Gemisini alırlar; ve işçiler ve zanaatkarlar C Gemisini alır. Önce B Gemisi ayrılır ve tüm yolcuları boş yere sevinir. Ancak satış görevlileri bir oyuna yakalandıklarının farkında değiller: A Gemisi ve C Gemisi çalışanları her zaman B Gemisi çalışanlarının işe yaramaz olduğunu düşündüler, bu yüzden onlardan kurtulmak için komplo kurdular. Ve Dünya'ya inen B Gemisiydi.

Dağıtım kurgusal dünyalarda önemli olmayabilir, ama bizimkinde önemlidir. Bir ürünü satmak için gereken her şey için genel bir terim olan dağıtımın önemini hafife alıyoruz çünkü A Gemisi ve C Gemisi çalışanlarının sahip olduğu aynı önyargıyı paylaşıyoruz: satış görevlileri ve diğer "aracılar" sözde araya giriyor ve dağıtım akıyor olmalı sihirli bir şekilde iyi bir ürünün yaratılmasından. Düşler Alanı kibiri, mühendislerin satmak yerine havalı şeyler üretmeye eğilimli olduğu Silikon Vadisi'nde özellikle popülerdir. Ama siz inşa ettiğiniz için müşteriler gelmeyecek. Bunu yapmak zorundasın ve görüldüğünden daha zor.

NERDS VS. SATICILAR

ABD reklam endüstrisi, yıllık 150 milyar dolar gelir elde ediyor ve 600.000'den fazla kişiyi istihdam ediyor. Yılda 450 milyar dolarla ABD satış endüstrisi daha da büyük. 3,2 milyon Amerikalı'nın satışta çalıştığını duyduklarında, deneyimli yöneticiler sayının düşük olduğundan şüphelenecekler, ancak mühendisler şaşkınlıkla iç çekebilirler. Bu kadar çok satış elemanı ne yapıyor olabilir?

Silikon Vadisi'ndeki inekler, yüzeysel ve mantıksız görüldükleri için reklam, pazarlama ve satış konusunda şüphelidir. Ama reklam önemli çünkü işe yarıyor. İnekler üzerinde çalışır ve senin üzerinde çalışır. Bir istisna olduğunuzu düşünebilirsiniz; tercihlerinizin gerçek olduğunu ve reklamların yalnızca diğer insanlar üzerinde işe yaradığını. En bariz satış konuşmalarına direnmek kolaydır, bu yüzden kendi düşünce

bağımsızlığımıza yanlış bir güven besleriz. Ancak bir ürünü hemen satın almanızı sağlayacak reklam yoktur; daha sonra satışları artıracak ince izlenimleri yerleştirmek için var. Kendi üzerindeki muhtemel etkisini kabul edemeyen kişi iki kez aldatılmış olur.

İnekler şeffaflığa alışkındır. Bilgisayar programlama gibi teknik bir beceride uzmanlaşarak değer katarlar . Mühendislik disiplinlerinde bir çözüm ya çalışır ya da başarısız olur. Yüzey görünümleri çok önemli olmadığından, başka birinin çalışmasını nispeten kolaylıkla değerlendirebilirsiniz. Satış bunun tam tersidir: Altta yatan gerçekliği değiştirmeden yüzey görünüşlerini değiştirmek için düzenlenmiş bir kampanya. Bu, mühendislere temelde dürüst değilse bile önemsiz geliyor. Kendi işlerinin zor olduğunu biliyorlar, bu yüzden telefonda bir müşteriyle gülen veya iki saatlik öğle yemeğine giden satış görevlilerine baktıklarında, gerçek bir iş yapılmadığından şüpheleniyorlar. Hatta insanlar bilim ve mühendisliğin görece zorluğunu abartıyorlar çünkü bu alanların zorlukları aşikar. İneklerin özlediği şey, satışların kolay görünmesini sağlamak için çok çalışmak gerektiğidir.

SATIŞLAR GİZLİ

Tüm satıcılar aktördür: öncelikleri iknadır, samimiyet değil. Bu nedenle "satıcı" kelimesi bir karalama olabilir ve kullanılmış araba satıcısı bizim gölgelik arketipimizdir. Ama biz sadece beceriksiz, bariz satıcılara, yani kötü olanlara olumsuz tepki veririz. Geniş bir satış yeteneği yelpazesi vardır: Acemiler, uzmanlar ve ustalar arasında birçok geçiş vardır. Satış ustaları bile var. Herhangi bir büyük usta tanımiyorsanız, bu onlarla karşılaşmadığınız için değil, sanatlarının gözlerden uzak olduğu içindir. Tom Sawyer, komşularını çitleri onun için temizlemeye ikna etmeyi başardı - ustaca bir hareket. Ama onları, işlerini yapma ayrıcalığı için ona ödemeye ikna etmek bir büyük ustanın hamlesiydi ve arkadaşları hiç de akıllı değildi. Twain'in 1876'da yazdığından bu yana pek bir şey değişmedi.

Oyunculuk gibi, satışlar da en iyi gizlendiğinde çalışır. Bu, işi dağıtımla ilgili olan hemen hemen herkesin (satış, pazarlama veya reklamcılık) neden bu işlerle hiçbir ilgisi olmayan bir iş unvanına sahip olduğunu açıklıyor . Reklam satan kişilere "hesap yöneticileri"

denir. Müşteri satan kişiler “iş geliştirme” alanında çalışırlar. Şirket satan insanlar “yatırım bankacısı” dır. Ve kendilerini satan insanlara “politikacılar” denir. Bu yeniden tanımlamaların bir nedeni var: Hiçbirimiz satıldığımızda hatırlatılmak istemiyoruz.

Kariyer ne olursa olsun, satış yeteneği süper yıldızları aynı zamanda ranslardan ayırır. Wall Street'te yeni bir işe alım, teknik uzmanlığa sahip bir "analist" olarak başlar, ancak hedefi bir anlaşma yapıcı olmaktır. Bir avukat mesleki referanslarıyla övünür, ancak hukuk firmaları büyük müvekkiller getiren yağmur üreticileri tarafından yönetilir. Akademik başarıdan otorite talep eden üniversite profesörleri bile, kendi alanlarını tanımlayan kendi kendini savunanları kıskanıyor. Tarih ya da İngilizce hakkındaki akademik fikirler, yalnızca entelektüel değerlerine göre satılmaz. Temel fiziğin gündemi ve kanser araştırmalarının gelecekteki yolu bile iknanın sonuçlarıdır. İş adamlarının bile satışın önemini küçümsemelerinin en temel nedeni, gizlice onun tarafından yönlendirilen bir dünyada, her alanda her düzeyde sistematik bir şekilde saklama çabasıdır.

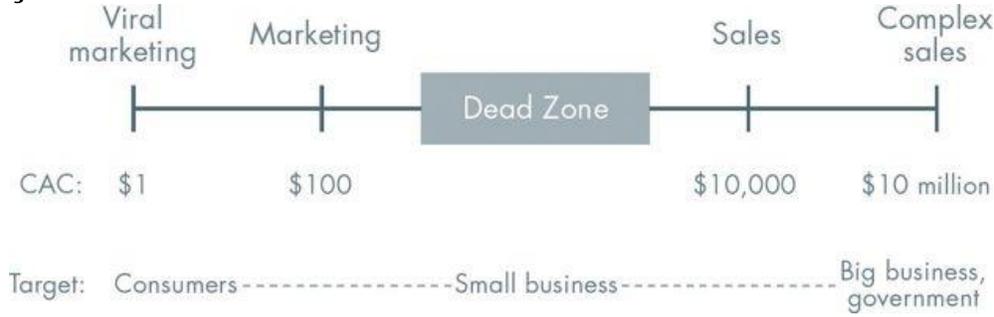
Mühendisin kâsesi, “kendini satacak” kadar büyük bir üründür. Ancak bunu gerçek bir ürün hakkında gerçekten söyleyecek biri yalan söylüyor olmalı: ya hayal görüyor (kendine yalan söylüyor) ya da bir şey satıyor (ve dolayısıyla kendisiyle çelişiyor). Zıt kutup iş klişesi, “en iyi ürün her zaman kazanmaz” konusunda uyarır. Ekonomistler bunu “ yol bağımlılığına” bağlıyorlar: nesnel kaliteden bağımsız belirli tarihsel koşullar, hangi ürünlerin yaygın olarak benimsendiğini belirleyebilir. Bu doğru, ancak bu, bugün kullandığımız işletim sistemlerinin ve yazdığımız klavye düzenlerinin tesadüfen empoze edildiği anlamına gelmiyor. Dağıtım, ürününüzün tasarımı için gerekli bir şey olarak düşünmek daha iyidir. Yeni bir şey icat ettiyseniz ancak onu satmanın etkili bir yolunu bulamadıysanız, ürününüz ne kadar iyi olursa olsun, işiniz kötü demektir.

ÜRÜN NASIL SATILIR

Üstün satış ve dağıtım, ürün farklılaştırması olmasa bile tek başına bir tekel oluşturabilir. Bunun tersi doğru değil. Ürününüz ne kadar güçlü olursa olsun - hali hazırda yerleşik alışkanlıklara kolayca uysa ve onu

deneyen herkes onu hemen sevse bile - yine de onu güçlü bir dağıtım planıyla desteklemeniz gerekir.

Etkili dağıtımın sınırlarını iki ölçü belirler. Bir müşteriyle olan ilişkiniz boyunca (Müşteri Yaşam Boyu Değeri veya CLV) ortalama olarak kazandığınız toplam net kâr, yeni bir müşteri edinmek için harcadığınız ortalama tutarı (Müşteri Edinme Maliyeti veya CAC) aşmalıdır. Genel olarak, ürününüzün fiyatı ne kadar yüksek olursa, satış yapmak için o kadar fazla harcamanız gerekir ve onu harcamak o kadar mantıklı olur. Dağıtım yöntemleri bir süreklilik üzerine çizilebilir:



Karmaşık Satış

Ortalama satışınız yedi veya daha fazla rakam ise, her anlaşmanın her detayı yakından kişisel ilgi gerektirir. Doğru ilişkileri geliştirmek aylar alabilir. Her yıl veya iki yılda bir satış yapabilirsiniz. O zaman genellikle kurulum sırasında takip etmeniz ve anlaşma yapıldıktan çok sonra ürünü servis etmeniz gerekir. Bunu yapmak zor, ancak bu tür “karmaşık satışlar”, en değerli ürünlerden bazılarını satmanın tek yoludur.

SpaceX bunun yapılabileceğini gösteriyor. Roket girişimini başlattıktan sadece birkaç yıl sonra Elon Musk, NASA'yı hizmet dışı bırakılan uzay mekiğinin yerine SpaceX'in yeni tasarlanmış bir gemisiyle değiştirmek için milyar dolarlık sözleşmeler imzalamaya ikna etti. Politika, büyük anlaşmalarda teknolojik yaratıcılık kadar önemlidir, bu yüzden bu kolay değildi. SpaceX, çoğunluğu Kaliforniya'da olmak üzere 3.000'den fazla kişiyi istihdam etmektedir. Geleneksel ABD havacılık endüstrisi, 50 eyalete yayılmış 500.000'den fazla kişiyi istihdam etmektedir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Kongre üyeleri kendi bölgelerine giden federal fonlardan vazgeçmek

istemiyorlar. Ancak karmaşık satışlar her yıl sadece birkaç anlaşma yapmayı gerektirdiğinden, Elon Musk gibi bir satış büyük ustası bu zamanı en önemli insanlara odaklanmak ve hatta siyasi ataleti aşmak için kullanabilir.

Karmaşık satışlar en iyi şekilde "satıcınız" olmadığında işe yarar. Hukuk fakültesinden sınıf arkadaşım Alex Karp ile birlikte kurduğum veri analitiği şirketi Palantir, ürününü satmakla ayrı ayrı görevlendirilen kimseyi işe almıyor. Bunun yerine, Palantir'in CEO'su olan Alex, müşteriler ve potansiyel müşterilerle buluşarak ayda 25 gün yollarda vakit geçiriyor. Anlaşma büyüklüklerimiz 1 milyon ile 100 milyon dolar arasında değişiyor. Bu fiyat noktasında, alıcılar Satış Başkan Yardımcısı ile değil CEO ile konuşmak isterler.

Karmaşık satış modellerine sahip işletmeler, on yıl boyunca yıldan yıla %50 ila %100 büyüme sağarlarsa başarılı olurlar. Bu, viral büyüme hayal eden herhangi bir girişimci için yavaş görünecektir. Müşteriler açıkça üstün bir ürün hakkında bilgi edinir öğrenmez gelirinizin 10 kat artmasını bekleyebilirsiniz, ancak bu neredeyse hiç olmaz. İyi kurumsal satış stratejisi, olması gerektiği gibi küçük başlar: yeni bir müşteri, en büyük müşteriniz olmayı kabul edebilir, ancak daha önce satmış olduğunuz ürünle tamamen ölçek dışı bir anlaşma imzalama konusunda nadiren rahat olacaktır. Ürününüzü başarıyla kullanan bir referans müşteri havuzuna sahip olduğunuzda, daha büyük anlaşmalar için uzun ve metodik bir çalışma başlatabilirsiniz.

Kişisel Satış

Çoğu satış özellikle karmaşık değildir: ortalama anlaşma boyutları 10.000 ila 100.000 ABD Doları arasında değişebilir ve genellikle CEO tüm satışları kendisi yapmak zorunda kalmaz. Buradaki zorluk, belirli bir satışın nasıl yapılacağı değil, mütevazı büyüklükteki bir satış ekibinin ürünü geniş bir kitleye taşıyabileceği bir sürecin nasıl oluşturulacağı ile ilgilidir.

2008'de Box, şirketlerin verilerini güvenli ve erişilebilir bir şekilde bulutta depolaması için iyi bir yol buldu. Ancak insanlar böyle bir şeye ihtiyaçları olduğunu bilmiyorlardı - bulut bilişim henüz kavramamıştı. O yaz, Blake, bunu değiştirmeye yardımcı olması için Box'ın üçüncü satış elemanı olarak işe alındı. Box'ın satış temsilcileri, en ciddi dosya

paylaşımı sorunları yaşayan küçük kullanıcı gruplarıyla başlayarak, her müşteri şirketinde giderek daha fazla kullanıcıyla ilişkiler kurdu. 2009'da Blake , araştırmacıların deneysel veri günlüklerini depolamak için kolay ve güvenli bir yola ihtiyaç duyduğu Stanford Uyku Kliniği'ne küçük bir Box hesabı sattı. Bugün üniversite, öğrencilerinin ve öğretim üyelerinin her birine Stanford markalı bir Box hesabı sunuyor ve Stanford Hastanesi Box üzerinde çalışıyor. Üniversite rektörünü şirket çapında bir çözüm üzerinde satmaya çalışarak yola çıkmış olsaydı, Box hiçbir şey satmazdı. Karmaşık bir satış yaklaşımı, Box'ı unutulmuş bir başlangıç başarısızlığı haline getirebilirdi; bunun yerine, kişisel satışlar onu milyarlarca dolarlık bir iş haline getirdi.

Bazen ürünün kendisi bir tür dağıtımdır. ZocDoc, insanların tıbbi randevuları çevrimiçi olarak bulmasına ve rezerve etmesine yardımcı olan bir Kurucular Fonu portföy şirkettir. Şirket, ağına dahil edilmek için doktorlardan ayda birkaç yüz dolar alıyor. Sadece birkaç bin dolarlık ortalama bir anlaşma boyutuyla, ZocDoc'un çok sayıda satış elemanına ihtiyacı var - o kadar çok ki, daha fazlasını işe almaktan başka hiçbir şey yapmayan dahili bir işe alım ekibine sahipler. Ancak doktora kişisel satış yapmak sadece gelir getirmez; ağı doktorlar ekleyerek, satış görevlileri ürünü tüketiciler için daha değerli hale getirir (ve daha fazla tüketici kullanıcısı, doktorlar için çekiciliğini artırır). Her ay 5 milyondan fazla insan hizmeti zaten kullanıyor ve ağını uygulayıcıların çoğunluğunu içerecek şekilde ölçeklendirmeye devam edebilirse, ABD sağlık sektörü için temel bir yardımcı program haline gelecektir.

Dağıtım Sıkıntıları

Kişisel satışlar (açıkça gerekli olan satış görevlileri) ve geleneksel reklamcılık (satış görevlilerine gerek yoktur) arasında bir ölü bölge vardır. Market sahiplerinin envanterlerini takip etmelerine ve siparişleri yönetmelerine yardımcı olan bir yazılım hizmeti oluşturduğunuz varsayalım. Fiyatı 1.000 ABD Doları civarında olan bir ürün için, onu satın alabilecek küçük işletmelere ulaşmak için iyi bir dağıtım kanalı olmayabilir. Net bir değer öneriniz olsa bile, insanların bunu duymasını nasıl sağlarsınız? Reklamlar ya çok geniş (yalnızca market sahiplerinin izlediği bir TV kanalı yok) ya da çok

verimsiz (tek başına, Bakkal Haberleri'ndeki bir reklam muhtemelen hiçbir işletme sahibini yılda 1.000 ABD Doları ile ayrılmaya ikna etmeyecek) olacaktır. Ürün kişisel bir satış çabasına ihtiyaç duyar, ancak bu fiyat noktasında, her potansiyel müşteriyle konuşmak için gerçek bir kişiyi gönderecek kaynaklara sahip değilsiniz. Bu nedenle pek çok küçük ve orta ölçekli işletme, daha büyük firmaların hafife aldığı araçları kullanmamaktadır. Bu, küçük işletme sahiplerinin olağandışı bir şekilde geri kalmış olmaları veya iyi araçların mevcut olmaması değil: dağıtım, gizli darboğazdır.

Pazarlama ve Reklamcılık

Pazarlama ve reklamcılık, kitlesel çekiciliği olan ancak herhangi bir viral dağıtım yöntemi olmayan nispeten düşük fiyatlı ürünler için çalışır. Procter & Gamble, kapı kapı dolaşır çamaşır deterjanı satmaları için satış görevlilerine para ödeyemez. (P&G, bu alıcılara yapılan bir deterjan satışı 100.000 bir galonluk şişe anlamına gelebileceğinden, bakkal zincirleri ve büyük perakende satış mağazaları ile konuşmak için satış görevlileri istihdam eder.) Bir ambalajlı ürün şirketi, son kullanıcıya ulaşmak için televizyon reklamları üretmeli, kupon basmalıdır. gazetelerde ve ürün kutularını dikkat çekecek şekilde tasarlar.

Reklam, yeni başlayanlar için de işe yarayabilir, ancak yalnızca müşteri edinme maliyetleriniz ve müşteri yaşam boyu değerinizi diğer tüm dağıtım kanallarını ekonomik olmadığında. Perakende gözlük distribütörlerine satış sözleşmesi yapmak yerine moda uygun numaralı gözlükleri çevrimiçi olarak tasarlayan ve satan e-ticaret girişimi Warby Parker'ı düşünün . Her bir çift yaklaşık 100 dolardan başlar, bu nedenle ortalama bir müşterinin yaşamı boyunca birkaç çift satın aldığını varsayarsak, şirketin CLV'si birkaç yüz dolardır. Bu, her işlemde kişisel ilgiyi haklı çıkarmak için çok az, ancak diğer uçta, yüz dolarlık fiziksel ürünler tam olarak viral olmuyor. Warby, reklamlar yayınlamayı ve ilginç TV reklamları yaratarak, milyonlarca gözlük takan müşterisinin önünde daha iyi ve daha ucuz tekliflerini elde edebilmektedir. Şirket, web sitesinde açıkça “TV büyük bir megafondur” diyor ve yeni bir müşteri edinmek için sadece

düzinelerce dolar harcayabileceğiniz zaman, bulabileceğiniz en büyük megafona ihtiyacınız var.

Her girişimci, tanınabilir bir reklam kampanyasını kiskanır, ancak yeni başlayanlar, en unutulmaz TV spotlarını veya en ayrıntılı halkla ilişkiler gösterilerini sergilemek için sonsuz yarışmada daha büyük şirketlerle rekabet etme cazibesine direnmelidir. Bunu deneyimden biliyorum. PayPal'da , Star Trek'te Scotty'yi oynayan James Doohan'ı resmi sözcümüz olması için tuttuk. PalmPilot için ilk yazılımımızı piyasaya sürdüğümüzde, gazetecileri James'in şu ölümsüz dizeyi okuduğunu duyabilecekleri bir etkinliğe davet ettik: “Kariyerim boyunca insanları ışınladım, ama bunu ilk defa yapabildim. para ışınlamak için!” Başarısız oldu - olayı anlatmak için gelen birkaç kişi etkilenmedi. Hepimiz inektik, bu yüzden Baş Mühendis Scotty'nin, örneğin Kaptan Kirk'ten daha yetkin konuşabileceğini düşündük. (Tıpkı bir satıcı gibi, Kirk her zaman egzotik bir yerde gösteri yapıyor ve onu kendi hatalarından kurtarma işini mühendislere bırakıyordu.) Yanılmışız: Priceline.com William Shatner'ı (Kirk'i oynayan aktör) kadrosuna aldığıında ünlü bir dizi TV spotunda onlar için işe yaradı. Ama o zamana kadar Priceline önemli bir oyuncuydu. Hiçbir erken aşamadaki startup, büyük şirketlerin reklam bütçelerini karşılayamaz. Kaptan Kirk gerçekten kendi liginde.

Viral pazarlama

Bir ürün, temel işlevselliği kullanıcıları arkadaşlarını da kullanıcı olmaya davet etmeye teşvik ediyorsa viraldir. Facebook ve PayPal'ın ikisi de bu şekilde hızla büyüdü: Birisi bir arkadaşıyla paylaşımında bulunduğu veya ödeme yaptığıında, doğal olarak daha fazla insanı ağa davet ediyor. Bu sadece ucuz değil, aynı zamanda hızlı. Her yeni kullanıcı birden fazla ek kullanıcıya yol açarsa, üstel büyümenin zincirleme reaksiyonunu elde edebilirsiniz. İdeal viral döngü mümkün olduğunca hızlı ve sürtünmesiz olmalıdır. Komik YouTube videoları veya internet memeleri, son derece kısa döngü sürelerine sahip oldukları için çok hızlı bir şekilde milyonlarca görüntüleme alır: insanlar kediye bakar, içi ısınır ve saniyeler içinde arkadaşlarına iletir. PayPal'da ilk kullanıcı tabanımız tamamı PayPal'da çalışan 24 kişiydi. Banner reklamcılık yoluyla müşteri kazanmak çok pahalıya mal oldu.

Ancak, kaydolmaları için insanlara doğrudan ödeme yaparak ve daha sonra arkadaşlarına tavsiye etmeleri için onlara daha fazla ödeme yaparak olağanüstü bir büyüme elde ettik. Bu strateji bize müşteri başına 20\$'a mal oldu, ancak aynı zamanda günlük %7'lik bir büyümeye de yol açtı, bu da kullanıcı tabanımızın her 10 günde bir neredeyse iki katına çıkması anlamına geliyordu. Dört ya da beş ay sonra, yüz binlerce kullanıcıya ve müşteri edinme maliyetimizi fazlasıyla aşan küçük ücretler için para transferleri hizmeti vererek harika bir şirket kurmak için uygun bir fırsata sahip olduk.

Viral potansiyele sahip bir pazarın en önemli segmentine ilk kim hakim olursa , tüm pazarda son hareket eden o olacaktır. PayPal'da rastgele daha fazla kullanıcı edinmek istemedik; önce en değerli kullanıcıları almak istedik. E-posta tabanlı ödemelerdeki en belirgin pazar segmenti, evlerindeki ailelerine para havale etmek için hâlâ Western Union'ı kullanan milyonlarca göçmendi. Ürünümüz bunu zahmetsiz hale getirdi, ancak işlemler çok nadirdi. Daha yüksek para hızına sahip daha küçük bir niş pazar segmentine ihtiyacımız vardı - eBay'in açık artırma pazarı aracılığıyla çevrimiçi mal satan profesyonel satıcılar olan eBay “ PowerSellers” da bulduğumuz bir segment. 20.000 tane vardı. Çoğunun her gün biten birden fazla müzayedesi vardı ve neredeyse sattıkları kadar satın aldılar, bu da sürekli bir ödeme akışı anlamına geliyordu. Ve eBay'in ödeme sorununa kendi çözümü korkunç olduğu için, bu tüccarlar son derece hevesli erken benimseyenlerdi. PayPal bu segmente hakim olduğunda ve eBay için ödeme platformu haline geldiğinde, eBay'de veya başka hiçbir yerde yetişmek mümkün değildi.

Dağıtımın Güç Yasası

Bu yöntemlerden birinin herhangi bir iş için diğerlerinden çok daha güçlü olması muhtemeldir: dağıtım, kendi güç yasasını takip eder. Bu, daha fazlasının daha fazla olduğunu düşünen çoğu girişimci için mantığa aykırıdır. Ancak mutfak lavabosu yaklaşımı—birkaç satış elemanı istihdam edin, bazı dergi ilanları yerleştirin ve sonradan düşünülmüş olarak ürüne bir tür viral işlevsellik eklemeye çalışın—işe yaramaz. Çoğu işletme çalışmak için sıfır dağıtım kanalına sahiptir: başarısızlığın en yaygın nedeni kötü üründen ziyade kötü satışlardır.

Sadece bir dağıtım kanalını çalıştırabilerseniz, harika bir işiniz var demektir. Birkaç tane denerseniz ama bir tanesini tutturamazsanız, bitirdiniz.

Müşteri Olmayanlara Satış

Şirketinizin ürününden daha fazlasını satması gerekiyor. Ayrıca şirketinizi çalışanlara ve yatırımcılara satmalısınız. Harika ürünlerin kendilerini sattığı yalanının bir "insan kaynakları" versiyonu var: "Bu şirket o kadar iyi ki insanlar ona katılmak için yaygara koparacak." Bir de para toplama versiyonu var: "Bu şirket o kadar harika ki yatırımcılar yatırım yapmak için kapımızı çalacak." Yaygara ve çılgınlık çok gerçektir, ancak yüzeyin altında hesaplanmış işe alımlar ve atışlar olmadan nadiren gerçekleşirler.

Şirketinizi medyaya satmak, onu herkese satmanın gerekli bir parçasıdır. Medyaya içgüdüsel olarak güvenmeyen inekler genellikle onu görmezden gelmeye çalışma hatasına düşerler. Ancak, insanların herhangi bir dağıtım stratejisi olmaksızın üstün bir ürünü yalnızca bariz değerlerine göre satın almalarını asla bekleyemeyeceğiniz gibi , insanların bir halkla ilişkiler stratejisi olmadan da şirketinize hayran kalacağını asla varsaymamalısınız . Viral bir dağıtım stratejiniz olduğu için ürününüzün müşteri kazanmak için medyaya maruz kalması gerekmeseyse bile , basın yatırımcıları ve çalışanları çekmeye yardımcı olabilir. İşe alınmaya değer herhangi bir olası çalışan, kendi çabasını gösterecektir; Google'da arattığında bulduğu veya bulamadığı şey, şirketinizin başarısı için kritik öneme sahip olacaktır.

HERKES SATIYOR

İnekler, dağıtımın göz ardı edilmesini ve satıcıların başka bir gezegene sürülmesini isteyebilir. Hepimiz kendi kararlarımızı verdiğimizize, satışların bizim üzerimizde işe yaramadığına inanmak isteriz. Ama bu doğru değil. İster çalışan, ister kurucu, ister yatırımcı olun, herkesin satacak bir ürünü vardır. Şirketiniz sadece siz ve bilgisayarınızdan oluşsa bile bu doğrudur. Etrafa bak. Herhangi bir satış elemanı görmüyorsanız, satış elemanı sizsiniz.

12

İNSAN VE MAKİNE

YETİŞKİN ENDÜSTRİLER durgunlaştıkça, bilgi teknolojisi o kadar hızlı ilerledi ki artık “teknoloji” ile eş anlamlı hale geldi. Bugün, 1,5 milyardan fazla insan, cep boyutundaki cihazları kullanarak dünyanın bilgisine anında erişmenin keyfini çıkarıyor. Günümüzün akıllı telefonlarının her biri, astronotları aya yönlendiren bilgisayarlardan binlerce kat daha fazla işlem gücüne sahiptir . Ve Moore yasası hızla devam ederse, yarının bilgisayarları daha da güçlü olacak.

insan olarak düşündüğümüz faaliyetlerde insanlardan daha iyi performans gösterecek kadar zaten yeterli güce sahip . 1997'de IBM'in Deep Blue'su dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u yendi. Jeopardy!'nin gelmiş geçmiş en iyi yarışmacısı Ken Jennings, 2011'de IBM'in Watson'ına yenildi . Ve Google'ın sürücüsüz arabaları bugün Kaliforniya yollarında. Dale Earnhardt Jr.'ın kendilerini tehdit altında hissetmesine gerek yok, ancak Guardian (dünyadaki milyonlarca şoför ve taksici adına) sürücüsüz arabaların “bir sonraki işsizlik dalgasını tetikleyebileceğinden” endişeleniyor.

Herkes gelecekte bilgisayarların daha fazlasını yapmasını bekliyor - o kadar çok ki bazıları merak ediyor: Bundan 30 yıl sonra insanların yapacak bir şeyi kalacak mı? Risk sermayedarı Marc Andreessen, kaçınılmaz bir tonla “Yazılım dünyayı yiyor” dedi . VC Andy Kessler, üretkenlik yaratmanın en iyi yolunun "insanlardan kurtulmak" olduğunu açıklarken neredeyse neşeli görünüyor. Forbes, okuyuculara şu soruyu sorduğunda daha endişeli bir tutum yakaladı: Bir makine sizin yerinizi alacak mı?

Fütüristler, cevabın evet olmasını umuyor gibi görünebilirler. Ludditler, değiştirilme konusunda o kadar endişeli ki, yeni teknolojiyi tamamen geliştirmeyi bırakmamızı tercih ediyorlar. Her iki taraf da daha iyi bilgisayarların zorunlu olarak insan işçilerin yerini alacağı önermesini sorgulamıyor. Ancak bu önerme yanlıştır: bilgisayarlar insanlar için tamamlayıcıdır, ikame değil. Önümüzdeki on yılların en değerli işleri, insanları eski haline getirmeye çalışmak yerine onları güçlendirmeye çalışan girişimciler tarafından kurulacak.

İKAME VS. TAMAMLAYICILIK

On beş yıl önce, Amerikalı işçiler daha ucuz Meksikalı ikamelerin rekabetinden endişe duyuyorlardı. Ve bu mantıklıydı çünkü insanlar gerçekten birbirlerinin yerine geçebilirler. Bugün insanlar Ross Perot'un “dev emme sesini” bir kez daha duyabileceklerini düşünüyorlar , ancak onu Tijuana'daki indirimli fabrikalar yerine Teksas'taki sunucu çiftliklerine kadar takip ediyorlar. Amerikalılar yakın gelecekte teknolojiye korkuyorlar çünkü onu yakın geçmişin küreselleşmesinin bir tekrarı olarak görüyorlar . Ancak durumlar çok farklı: insanlar işler ve kaynaklar için rekabet ediyor; bilgisayarlar ikisi için de rekabet etmez.

Küreselleşme İkame Demektir

Perot dış rekabet konusunda uyardığında, hem George HW Bush hem de Bill Clinton serbest ticaret müjdesini vaaz ettiler : her insan belirli bir işte görece bir güce sahip olduğundan, teoride, insanlar avantajlarına göre uzmanlaştığında ve daha sonra diğer ülkelerle ticaret yaptığında, teoride ekonomi zenginliği en üst düzeye çıkarır . herbiri. Uygulamada, en azından birçok işçi için serbest ticaretin ne kadar iyi çalıştığı açık bir şekilde açık değildir. Ticaretten elde edilen kazançlar, karşılaştırmalı üstünlükte büyük bir tutarsızlık olduğunda en fazladır, ancak son derece düşük bir ücret karşılığında tekrarlayan görevleri yapmaya istekli küresel işçi arzı son derece büyüktür.

İnsanlar sadece emek sağlamak için rekabet etmezler; onlar da aynı kaynakları talep ediyor. Amerikalı tüketiciler Çin'den gelen ucuz oyuncaklara ve tekstillere erişimden yararlanırken, milyonlarca Çinli sürücünün yeni arzuladığı benzin için daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldılar. İnsanlar ister Şanghay'da köpekbalığı yüzgeci, ister San Diego'da balık takoları yesin, hepsinin yiyeceğe ve barınağa ihtiyacı var. Ve arzu varlığını sürdürmekle bitmiyor - insanlar küreselleşme devam ettikçe daha fazlasını talep edecekler. Milyonlarca Çinli köylü nihayet güvenli bir temel kalori kaynağının tadını çıkarabildiğine göre, bunların sadece tahıl yerine domuz etinden gelmesini istiyorlar. Arzunun yakınsaması tepede daha da belirgindir: Cristal'de Petersburg'dan Pyongyang'a kadar tüm oligarklar aynı tada sahiptir.

Teknoloji Tamamlayıcılık Demektir

insan işçilerin rekabeti yerine bilgisayarlardan gelen rekabet olasılığını düşünün . Arz tarafında, bilgisayarlar insanlardan, herhangi iki insanın birbirinden farklı olduğundan çok daha farklıdır: insanlar ve makineler temelde farklı şeylerde iyidir. İnsanların niyeti vardır - karmaşık durumlarda planlar yapar ve kararlar alırız. Muazzam miktarda veriyi anlamlandırmada daha az iyiyiz. Bilgisayarlar tam tersidir: verimli veri işlemede üstündürler, ancak herhangi bir insan için basit olacak temel yargılarda bulunmak için mücadele ederler.

Bu varyansın ölçeğini anlamak için, Google'ın bir başka insan yerine bilgisayar projesini düşünün. 2012'de süper bilgisayarlarından biri, YouTube videolarının 10 milyon küçük resmini taradıktan sonra bir kediyi %75 doğrulukla tanımlamayı öğrendiğinde manşetlere çıktı . Bu etkileyici görünüyor - ta ki ortalama dört yaşındaki bir çocuğun bunu kusursuzca yapabileceğini hatırlayana kadar. Ucuz bir dizüstü bilgisayar bazı görevlerde en zeki matematikçileri geçtiğinde, ancak 16.000 CPU'lu bir süper bilgisayar bile diğerlerinde bir çocuğu yenemediğinde, insanlar ve bilgisayarların birbirinden sadece daha fazla veya daha az güçlü olmadıklarını söyleyebilirsiniz - kategorik olarak farklıdır. .

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

İnsan ve makine arasındaki keskin farklar, bilgisayarlarla çalışmaktan elde edilen kazançların, diğer insanlarla yapılan ticaretten elde edilen kazançlardan çok daha yüksek olduğu anlamına gelir. Bilgisayarlarla ticaret yapmıyoruz, hayvanlarla veya lambalarla ticaret yapmıyoruz. Ve mesele bu: bilgisayarlar araçlardır, rakipler değil.

Farklılıklar talep tarafında daha da derin. Sanayileşmekte olan ülkelerdeki insanların aksine, bilgisayarlar Cap Ferrat'ta daha lüks yiyecekler veya sahil villaları için can atmıyor; tek ihtiyaçları olan, isteyebilecek kadar akıllı bile olmadıkları nominal bir elektrik miktarı. Sorunları çözmeye yardımcı olacak yeni bilgisayar teknolojisi tasarladığımızda, kaynaklar için rekabet etmek zorunda kalmadan aşırı uzman bir ticaret ortağının tüm verimlilik kazanımlarını elde ederiz. Doğru anlaşıldığında, küreselleşen dünyada rekabetten kaçmanın tek yolu teknolojidir. Bilgisayarlar giderek daha güçlü hale geldikçe, insanların yerini tutamayacaklar: tamamlayıcı olacaklar.

TAMAMLAYICI İŞLETMELER

Bilgisayarlar ve insanlar arasındaki tamamlayıcılık sadece makro ölçekte bir gerçek değildir. Aynı zamanda harika bir iş kurmanın yolu.

Bunu PayPal'daki deneyimimden anladım. 2000 yılının ortalarında, dot-com çöküşünden kurtulmuştuk ve hızla büyüyorduk, ancak büyük bir sorunla karşı karşıya kaldık: Kredi kartı dolandırıcılığından her ay 10 milyon doların üzerinde kaybediyorduk . Dakikada yüzlerce, hatta binlerce işlem gerçekleştirdiğimiz için her birini incelememiz mümkün değildi; hiçbir insan kalite kontrol ekibi bu kadar hızlı çalışamazdı.

Bu yüzden herhangi bir grup mühendisin yapacağı şeyi yaptık: bir çözümü otomatikleştirmeye çalıştık. İlk olarak, Max Levchin hileli transferleri ayrıntılı olarak incelemek için seçkin bir matematikçi ekibi kurdu. Sonra öğrendiklerimizi aldık ve sahte işlemleri gerçek zamanlı olarak otomatik olarak belirleyip iptal etmek için bir yazılım yazdık. Ancak bu yaklaşımın da işe yaramayacağı çabucak anlaşıldı: bir veya iki saat sonra hırsızlar durumu yakalayacak ve taktiklerini değiştirecekti. Uyarlanabilir bir düşmanla uğraşıyorduk ve yazılımımız buna yanıt olarak uyum sağlayamadı.

Dolandırıcıların uyarlanabilir kaçışları, otomatik algılama algoritmalarımızı kandırdı, ancak insan analistlerimizi bu kadar kolay kandırmadıklarını gördük. Böylece Max ve mühendisleri, yazılımı hibrit bir yaklaşım benimsemek için yeniden yazdılar: bilgisayar, en şüpheli işlemleri iyi tasarlanmış bir kullanıcı arayüzünde işaretleyecek ve insan operatörler, meşruiyetlerine ilişkin nihai kararı verecekti. Bu hibrit sistem sayesinde - onu asla durduramayacağımızla övünen Rus dolandırıcıdan sonra ona " Igor" adını verdik - ilk üç aylık kârımızı 2002'nin ilk çeyreğinde çevirdik (üç aylık zararın aksine). Bir yıl önce 29.3 milyon dolar). FBI , mali suçları tespit etmek için Igor'u kullanmalarına izin verip vermeyeceğimizi sordu. Max, "İnternet Yeraltı'nın Sherlock Holmes'u" olmakla övünebiliyordu, görkemli ama gerçek bir şekilde.

Bu tür bir insan-makine simbiyozu, PayPal'ın işinde kalmasını sağladı ve bu da yüz binlerce küçük işletmenin internette başarılı olmak için ihtiyaç duydukları ödemeleri kabul etmesini sağladı. İnsan-makine çözümü olmadan bunların hiçbiri mümkün olmazdı - çoğu insan bunu asla görmez, hatta duymaz bile.

2002'de PayPal'ı sattıktan sonra bunu düşünmeye devam ettim: Eğer insanlar ve bilgisayarlar birlikte tek başlarına elde edebileceklerinden

çok daha iyi sonuçlar elde edebilirlerse, bu temel ilke üzerine başka hangi değerli işler kurulabilir? Ertesi yıl, eski bir Stanford sınıf arkadaşı olan Alex Karp'ı ve bir yazılım mühendisi olan Stephen Cohen'i yeni bir başlangıç fikri üzerine kurdum: Terör ağlarını ve mali dolandırıcılığı tespit etmek için PayPal'ın güvenlik sisteminden insan-bilgisayar karma yaklaşımını kullanırdık . FBI'ın ilgilendiğini zaten biliyorduk ve 2004'te insanların farklı bilgi kaynaklarından içgörü elde etmesine yardımcı olan bir yazılım şirketi olan Palantir'i kurduk. Şirket, 2014 yılında 1 milyar dolarlık satış elde etme yolunda ilerliyor ve Forbes, Palantir'in yazılımını, hükümetin Usame bin Ladin'i bulmasına yardım etmede oynadığı söylentiye göre “katil uygulama” olarak nitelendirdi .

O operasyonla ilgili paylaşabileceğimiz bir detay yok ama şunu söyleyebiliriz ki, ne insan zekası tek başına ne de bilgisayarlar bizi güvenli kılabilir. Amerika'nın en büyük iki casus teşkilatı zıt yaklaşımlar benimsiyor: Merkezi İstihbarat Teşkilatı, insanlara ayrıcalık tanıyan casuslar tarafından yönetiliyor. Ulusal Güvenlik Teşkilatı, bilgisayarlara öncelik veren generaller tarafından yönetiliyor. CIA analistleri o kadar çok gürültünün içinden geçmek zorundalar ki en ciddi tehditleri tespit etmek çok zor. NSA bilgisayarları çok büyük miktarda veriyi işleyebilir, ancak makineler tek başına birinin terör eylemi planlayıp planlamadığını yetkili bir şekilde belirleyemez. Palantir, bu karşıt önyargıları aşmayı hedefliyor: yazılımı, hükümetin kendisine verdiği verileri (örneğin Yemen'deki radikal din adamlarının telefon kayıtları veya terör hücresi faaliyetleriyle bağlantılı banka hesapları) analiz ediyor ve eğitilmiş bir analistin incelemesi için şüpheli faaliyetleri işaretliyor.

Afganistan'da IED'leri nereye yerleştirdiğini tahmin edebildi ; yüksek profilli içeriden öğrenenlerin ticareti davalarını kovuşturmak; dünyanın en büyük çocuk pornografisi şebekesini çökertmek; Gıda kaynaklı hastalık salgınlarıyla mücadelede Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezlerini desteklemek ; ve gelişmiş dolandırıcılık tespiti yoluyla hem ticari bankaları hem de hükümeti yılda yüz milyonlarca dolar tasarruf edin .

Gelişmiş yazılımlar bunu mümkün kıldı, ancak daha da önemlisi, aktif katılımı olmadan yazılımın faydasız olacağı insan analistleri, savcılar, bilim adamları ve finans uzmanlarıydı.

Profesyonellerin bugün işlerinde neler yaptığını bir düşünün. Avukatlar, zorlu sorunlara çözümleri birkaç farklı şekilde ifade edebilmelidir - bir müvekkil, muhalif bir avukat veya bir yargıçla konuşmanıza bağlı olarak perde değişir. Doktorların klinik anlayışla, onu uzman olmayan hastalara iletme becerisini birleştirmeleri gerekir. Ve iyi öğretmenler sadece kendi alanlarında uzman olmakla kalmazlar: aynı zamanda öğretimlerini farklı bireylerin ilgi alanlarına ve öğrenme tarzlarına göre nasıl şekillendireceklerini de anlamaları gerekir. Bilgisayarlar bu görevlerden bazılarını yapabilir, ancak bunları etkili bir şekilde birleştiremezler. Hukukta, tıpta ve eğitimde daha iyi teknoloji profesyonellerin yerini almayacak; daha fazlasını yapmalarına izin verecektir.

LinkedIn, işe alımcılar için tam olarak bunu yaptı. LinkedIn 2003'te kurulduğunda, yardıma ihtiyacı olan farklı ağrı noktalarını bulmak için işe alım uzmanlarıyla anket yapmadılar. Ve işe alım görevlilerinin yerini alacak bir yazılım yazmaya çalışmadılar. İşe alım, kısmen dedektiflik ve kısmen satıştır: başvuranların geçmişini incelemeli, motivasyonlarını ve uyumluluğunu değerlendirmeli ve en umut verici olanları size katılmaya ikna etmelisiniz. Tüm bu işlevleri bir bilgisayarla etkili bir şekilde değiştirmek imkansız olurdu. Bunun yerine LinkedIn, işe alım uzmanlarının işlerini nasıl yaptıklarını dönüştürmek için yola çıktı. Bugün, işe alım uzmanlarının %97'sinden fazlası, iş adaylarına kaynak sağlamak için LinkedIn'i ve onun güçlü arama ve filtreleme işlevini kullanıyor ve ağ aynı zamanda onu kişisel markalarını yönetmek için kullanan yüz milyonlarca profesyonel için değer yaratıyor. LinkedIn işe alım görevlilerini teknoloji ile değiştirmeye çalışsaydı, bugün bir işleri olmazdı.

Bilgisayar Biliminin İdeolojisi

Neden bu kadar çok insan tamamlayıcılığın gücünü özlüyor? Okulda başlar. Yazılım mühendisleri, insan çabalarının yerini alan projeler üzerinde çalışmaya eğilimlidir, çünkü bunun için eğitilmişlerdir. Akademisyenler, özel araştırmalar yoluyla itibarlarını kazanırlar;

birincil amaçları makaleleri yayınlamaktır ve yayın, belirli bir disiplinin sınırlarına saygı duymak anlamına gelir. Bilgisayar bilimcileri için bu, insan yeteneklerini, bilgisayarların birer birer fethetmek üzere eğitilebileceği özel görevlere indirgemek anlamına gelir.

Bugün bilgisayar biliminin en trend alanlarına bakın. “ Makine öğrenimi” terimi, değiştirme imgelerini çağırıyor ve destekleyicileri, bilgisayarlara yeterli eğitim verisi beslediğimiz sürece, neredeyse her görevi yerine getirmenin öğretilabileceğine inanıyor gibi görünüyor. Herhangi bir Netflix veya Amazon kullanıcısı, makine öğreniminin sonuçlarını ilk elden deneyimlemiştir: her iki şirket de görüntüleme ve satın alma geçmişinize dayalı olarak ürün önermek için algoritmalar kullanır. Onlara daha fazla veri besleyin ve öneriler daha da iyi olsun. Google Çeviri aynı şekilde çalışır ve desteklediği 80 dilden herhangi birine kaba ama kullanışlı çeviriler sağlar - yazılımın insan dilini anladığı için değil, büyük bir metin külliyatının istatistiksel analizi yoluyla kalıpları çıkardığı için.

Yerine koymaya yönelik bir önyargıyı özetleyen diğer moda sözcük “ büyük veri”dir. Günümüz şirketlerinin veriler için doyumsuz bir iştahı var ve yanlışlıkla daha fazla verinin her zaman daha fazla değer yarattığına inanıyorlar. Ancak büyük veriler genellikle aptal verilerdir. Bilgisayarlar, insanlardan kaçan kalıpları bulabilir, ancak farklı kaynaklardan gelen kalıpları nasıl karşılaştıracaklarını veya karmaşık davranışları nasıl yorumlayacaklarını bilmiyorlar. Eyleme geçirilebilir içgörüler yalnızca bir insan analistten (veya yalnızca bilim kurguda var olan geliştirilmiş yapay zeka türünden) gelebilir.

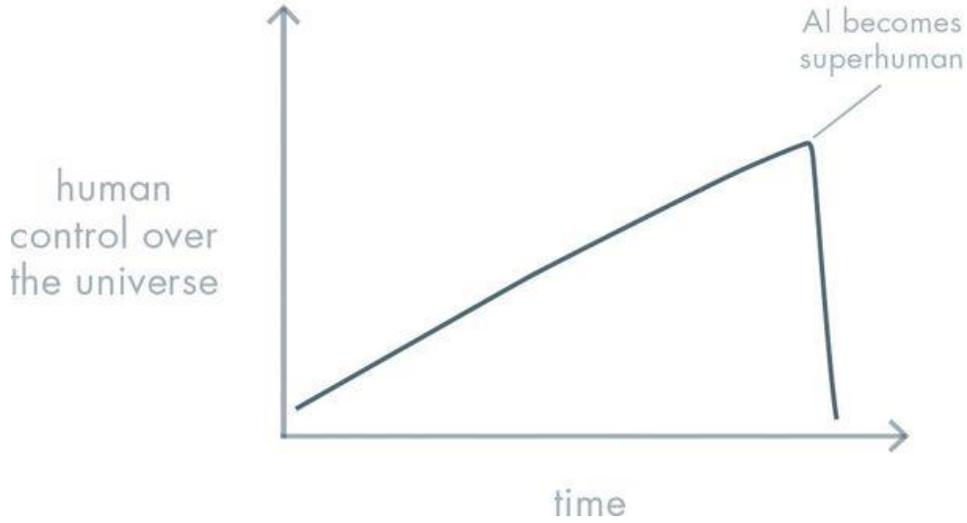
Teknolojiyi egzotikleştirdiğimiz için kendimizi büyük verilerle büyüledik. Yalnızca bilgisayarların başardığı küçük başarılarından etkileniriz, ancak insan katkısı onları daha az esrarengiz kıldığı için tamamlayıcılıktan kaynaklanan büyük başarıları görmezden geliriz. Watson, Deep Blue ve her zamankinden daha iyi makine öğrenimi algoritmaları harika. Ancak geleceğin en değerli şirketleri, sadece bilgisayarlarla hangi sorunların çözülebileceğini sormayacak. Bunun yerine şunu soracaklar: bilgisayarlar insanların zor sorunları çözmesine nasıl yardımcı olabilir?

DAHA AKILLI BİLGİSAYARLAR: ARKADAŞ MI DÜŞMAN MI?
Bilgisayarın geleceği mutlaka bilinmeyenlerle dolu. Siri ve Watson gibi her zamankinden daha akıllı insan biçimli robot zekalarını gelecek şeylerin habercisi olarak görmek geleneksel hale geldi; bilgisayarlar tüm sorularımızı yanıtlayabildiğinde, belki de neden bize boyun eğmeleri gerektiğini soracaklar.

Bu ikameci düşüncenin mantıksal son noktasına “ güçlü yapay zeka” denir: her önemli boyutta insanları gölgede bırakan bilgisayarlar. Tabii ki, Ludditler bu olasılık karşısında dehşete düşüyorlar. Hatta fütüristleri biraz tedirgin ediyor; Güçlü yapay zekanın insanlığı mı kurtaracağı yoksa onu mahvedeceği mi belli değil. Teknolojinin doğa üzerindeki hakimiyetimizi artırması ve hayatımızdaki şansın rolünü azaltması gerekiyor; insandan daha akıllı bilgisayarlar inşa etmek aslında şansını intikamla geri getirebilir. Güçlü AI, kozmik bir piyango bileti gibidir: kazanırsak ütopya elde ederiz; kaybedersek, Skynet bizi yok eder.

Ancak güçlü yapay zeka, ölçülemeyen bir gizemden ziyade gerçek bir olasılık olsa bile, yakın zamanda gerçekleşmeyecek: bilgisayarların yerini alması 22. yüzyıl için bir endişe. Uzak gelecekle ilgili belirsiz korkular bizi bugünden kesin planlar yapmaktan alıkoymamalı. Luddites, bir gün insanların yerini alabilecek bilgisayarları yapmamamız gerektiğini iddia ediyor; çılgın fütüristler yapmamız gerektiğini savunuyorlar. Bu iki konum birbirini dışlar, ancak kapsamlı değildir: akli başında insanların önümüzdeki on yıllarda çok daha iyi bir dünya inşa etmeleri için arada bir yer vardır. Biz bilgisayarları kullanmanın yeni yollarını buldukça, onlar sadece insanların halihazırda yaptığı şeylerde daha iyi olmayacaklar; daha önce hayal bile edilemeyen yapmamıza yardım edecekler.

THE FUTURE OF STRONG AI?



13

YEŞİL GÖRMEK

21. yüzyılın BAŞLANGICINDA, herkes bir sonraki büyük şeyin temiz teknoloji olduğu konusunda hemfikirdi. Öyle olmalıydı: Pekin'de sis o kadar kötüleşmişti ki insanlar binadan binayı göremiyordu - nefes almak bile bir sağlık riskiydi. Arsenik yüklü su kuyularıyla Bangladeş, New York Times'ın "tarihin en büyük kitlesel zehirlenmesi" olarak adlandırdığı şeyden muzdaripti. ABD'de, Ivan ve Katrina Kasırgalarının küresel ısınmadan kaynaklanan yıkımın habercisi olduğu söyleniyor . Al Gore, bu sorunlara "daha önce yalnızca uluslar savaş için seferber olduğunda görülen aciliyet ve kararlılıkla" saldırmamızı istedi. İnsanlar meşgul oldu: girişimciler binlerce temiz teknoloji şirketi kurdu ve yatırımcılar bunlara 50 milyar dolardan fazla para akıttı. Böylece dünyayı temizleme arayışı başladı.

İşe yaramadı. Daha sağlıklı bir gezegen yerine devasa bir temiz teknoloji balonumuz var. Solyndra en ünlü yeşil hayalettir, ancak çoğu temiz teknoloji şirketi benzer şekilde feci sonuçlarla karşılaştı - sadece 2012'de 40'tan fazla güneş enerjisi üreticisi kapandı veya iflas başvurusunda bulundu. Alternatif enerji şirketlerinin önde gelen endeksi, balonun dramatik deflasyonunu gösteriyor:

RENIXX (RENEWABLE ENERGY INDUSTRIAL INDEX)



Cleantech neden başarısız oldu? Muhafazakarlar cevabı zaten bildiklerini düşünüyorlar: yeşil enerji hükümet için bir öncelik haline gelir gelmez zehirlendi. Ancak enerjiyi bir öncelik haline getirmek için gerçekten iyi nedenler vardı (ve hala var). Ve temiz teknoloji hakkındaki gerçek, hükümetin başarısızlığından daha karmaşık ve daha önemlidir. Çoğu temiz teknoloji şirketi, her işletmenin yanıtlaması gereken yedi sorudan birini veya daha fazlasını ihmal ettikleri için çöktü:

1. Mühendislik Sorusu

Artımlı iyileştirmeler yerine çığır açan teknolojiler yaratabilir misiniz?

2. Zamanlama Sorusu

Özel işinize başlamak için şimdi doğru zaman mı?

3. Tekel Sorusu

Küçük bir pazarın büyük bir payıyla mı başlıyorsunuz?

4. İnsanlar Sorusu

Doğru ekibiniz var mı?

5. Dağıtım Sorusu

Ürününüzü sadece yaratmakla kalmayıp teslim etmenin de bir yolu var mı?

6. Dayanıklılık Sorusu

10 ve 20 yıl sonra pazar konumunuz savunulabilir mi?

7. Gizli Soru

Başkalarının görmediği benzersiz bir fırsat belirlediniz mi?

Bu unsurları daha önce tartışmıştık. Sektörünüz ne olursa olsun, herhangi bir büyük iş planının her birini ele alması gerekir. Bu sorulara iyi yanıtlar alamazsanız, birçok “şanssızlık”la karşılaşacaksınız ve işiniz batar. Yedisini de yakalarsan, servette ustalaşacak ve başarılı olacaksın. Beş ya da altı tanesini doğru yapmak bile işe yarayabilir. Ancak temiz teknoloji balonuyla ilgili çarpıcı olan şey, insanların sıfır iyi yanıtla şirketler kurmasıydı - ve bu bir mucize ummak anlamına geliyordu.

Herhangi bir temiz teknoloji şirketinin neden başarısız olduğunu tam olarak bilmek zor, çünkü neredeyse hepsi birkaç ciddi hata yaptı. Ancak bu hatalardan herhangi biri şirketinizi mahvetmeye yeterli olduğundan, cleantech'in kaybetme puan kartını daha ayrıntılı olarak incelemeye değer.

MÜHENDİSLİK SORUNU

Büyük bir teknoloji şirketi, en yakın ikamesinden çok daha iyi bir özel teknolojiye sahip olmalıdır. Ancak temiz teknoloji şirketleri, 10x bir yana, nadiren 2x iyileştirme üretti. Bazen sundukları teklifler, değiştirmeye çalıştıkları ürünlerden daha kötüydü. Solyndra yeni, silindirik güneş pilleri geliştirdi, ancak ilk yaklaşıma göre, silindirik hücreler düz olanlar kadar verimli sadece $1/\pi$ kadardır - onlar kadar doğrudan güneş ışığı almazlar. Şirket, panellerin altlarına çarpmak için daha fazla güneş ışığını yansıtma için aynalar kullanarak bu eksikliğini düzeltmeye çalıştı, ancak kökten düşük bir başlangıç noktasından kurtulmak zor.

Şirketler 10 kat daha iyi olmak için çaba sarf etmelidir, çünkü yalnızca artımlı iyileştirmeler genellikle son kullanıcı için hiçbir gelişme

olmadığı anlamına gelir. Laboratuvarında test ettiğinizde, mevcut herhangi bir teknolojiden %20 daha verimli yeni bir rüzgar türbini geliştirdiğinizi varsayalım. Bu ilk başta kulağa hoş geliyor, ancak laboratuvar sonuçları, gerçek dünyada herhangi bir yeni ürünün karşılaştığı masrafları ve riskleri telafi etmeye başlamaz. Ve sisteminiz, onu satın alan müşteri için net olarak gerçekten %20 daha iyi olsa bile, insanlar abartılı iddialara o kadar alışmış ki, onu satmaya çalıştığınızda şüpheyle karşılaşacaksınız . Yalnızca ürününüz 10 kat daha iyi olduğunda müşteriye şeffaf bir üstünlük sunabilirsiniz.

ZAMANLAMA SORUSU

Cleantech girişimcileri, belirlenen saatin geldiğine kendilerini ikna etmek için çok çalıştılar. SpectraWatt CEO'su Andrew Wilson , 2008'de yeni şirketini duyururken , “Güneş enerjisi endüstrisi, mikroşlemci endüstrisinin 1970'lerin sonlarında olduğu yere benziyor. Çözülecek ve geliştirilecek çok şey var.” İkinci kısım doğrudu, ancak mikroşlemci benzetmesi çok uzaktı. 1970 yılında ilk mikroşlemcinin üretilmesinden bu yana, bilgi işlem sadece hızlı değil, aynı zamanda katlanarak ilerledi. Intel'in erken ürün sürüm geçmişine bakın :

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

İlk silikon güneş pili, aksine, 1954'te, Wilson'ın basın açıklamasından yarım yüzyıldan fazla bir süre önce Bell Labs tarafından yaratıldı. Fotovoltaik verimlilik, aradan geçen on yıllarda, ancak yavaş ve

doğrusal bir şekilde iyileşti: Bell'in ilk güneş pili yaklaşık %6 verimliliğe sahipti; ne günümüzün kristal silikon hücreleri ne de modern ince film hücreleri sahada %25'lik verimi aşamamıştır. 2000'lerin ortalarında, yaklaşmakta olan bir kalkışa işaret eden birkaç mühendislik geliştirmesi vardı. Yavaş hareket eden bir pazara girmek iyi bir strateji olabilir, ancak bunu devralmak için kesin ve gerçekçi bir planınız varsa. Başarısız olan temiz teknoloji şirketlerinin hiçbiri yoktu.

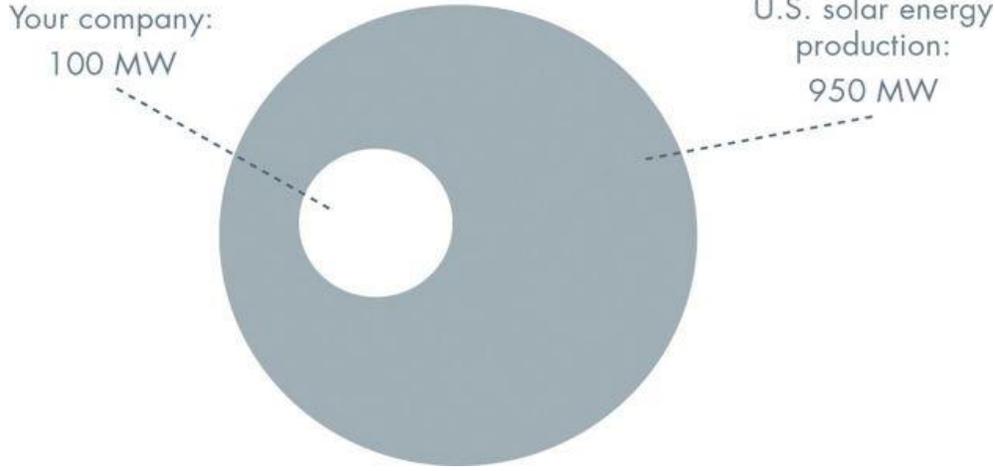
TEKEL SORUNU

2006'da milyarder teknoloji yatırımcısı John Doerr, “yeşilin yeni kırmızı, beyaz ve mavi olduğunu” açıkladı. “Kırmızı”da durabilirdi. Doerr'in kendisinin de dediği gibi, “İnternet büyüklüğündeki pazarlar milyarlarca dolardır; enerji piyasaları trilyonlarda.” Söylemediği şey, trilyon dolarlık devasa pazarların acımasız, kanlı rekabet anlamına geldiği. Diğerleri Doerr'ı tekrar tekrar tekrarladı: 2000'lerde, düzinelerce temiz teknoloji girişimcisinin, trilyon dolarlık piyasaların tamamen gerçek hikayeleriyle fevkalade pembe PowerPoint sunumlarına başladığını dinledim - sanki bu iyi bir şeymiş gibi.

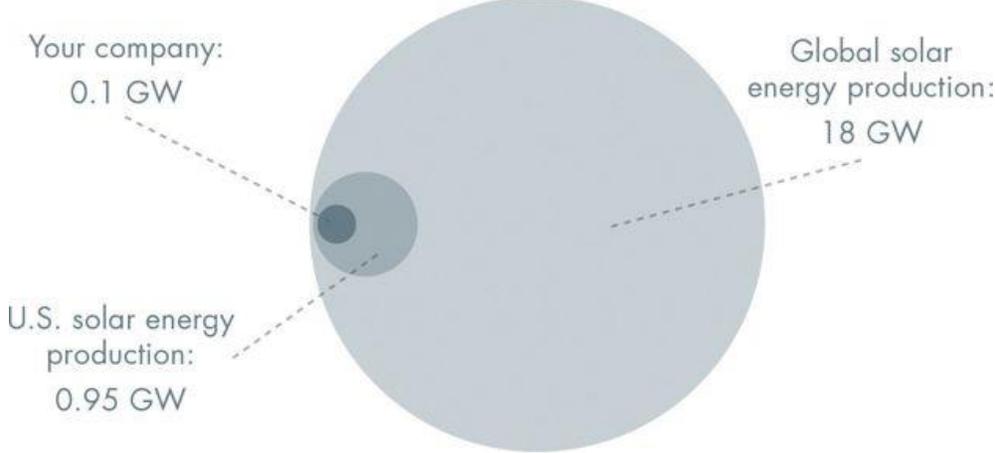
Cleantech yöneticileri, tüm gelenler için yeterince büyük bir enerji piyasasının cömertliğini vurguladı, ancak her biri tipik olarak kendi şirketinin bir avantajı olduğuna inanıyordu. 2006 yılında, güneş enerjisi üreticisi MiaSolé'nin CEO'su Dave Pearce, bir kongre paneline, şirketinin belirli bir tür ince film güneş pili geliştirme üzerinde çalışan birkaç "çok güçlü" girişimden sadece biri olduğunu itiraf etti. Dakikalar sonra Pearce, MiaSolé'nin bir yıl içinde “dünyanın en büyük ince film güneş pili üreticisi” olacağını öngördü. Bu olmadı, ama yine de onlara yardım etmemiş olabilir: ince film, bir düzineden fazla güneş pili türünden yalnızca biridir. Müşteriler, belirli bir sorunu üstün bir şekilde çözmedikçe belirli bir teknolojiyi önemsemezler . Ve küçük bir pazar için benzersiz bir çözümü tekelleştiremezseniz, şiddetli rekabete saplanıp kalırsınız. 2013'te yatırımcılarının şirkete yatırdığından yüz milyonlarca dolar daha ucuza satın alınan MiaSolé'nin başına gelen de buydu.

Kendi benzersizliğinizi abartmak, tekel sorununu çözenin kolay bir yoludur. 100 MW'lık birleşik güç üretim kapasitesine sahip yüzlerce

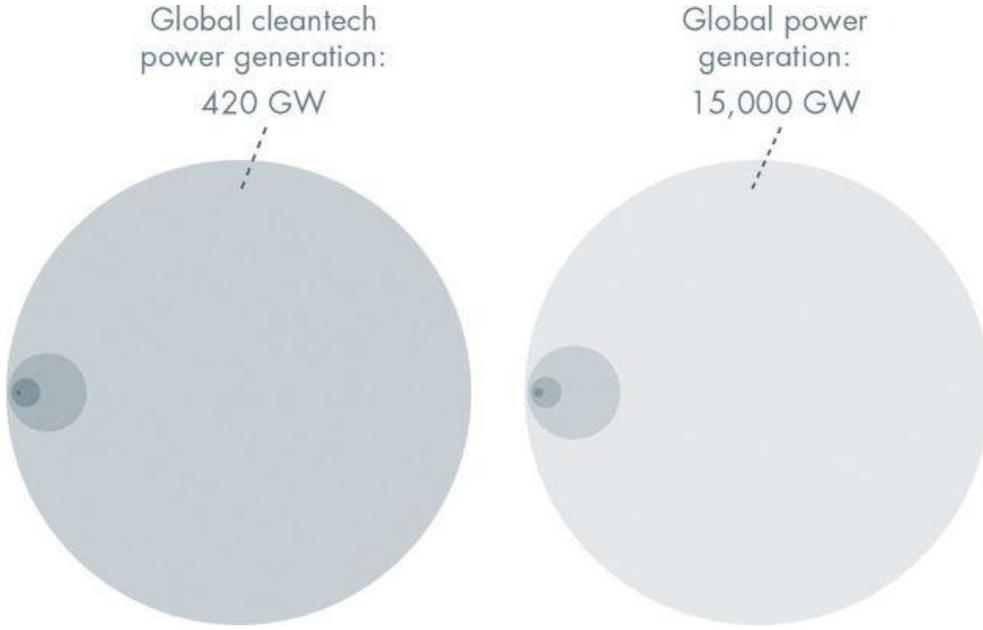
güneş paneli sistemini başarıyla kurmuş bir güneş enerjisi şirketi işlettiğinizi varsayalım. ABD'nin toplam güneş enerjisi üretim kapasitesi 950 megavat olduğu için pazarın %10,53'üne sahipsiniz. Tebrikler, kendinize şunu söylüyorsunuz: sen bir oyuncusun.



Peki ya ABD güneş enerjisi pazarı ilgili pazar değilse? Ya ilgili pazar, 18 gigawatt üretim kapasiteli küresel güneş enerjisi pazarıysa? 100 megawatt'ınız şimdi sizi gerçekten çok küçük bir balık yapıyor: aniden pazarın %1'inden daha azına sahip oluyorsunuz.



Peki ya uygun önlem küresel güneş enerjisi değil de genel olarak yenilenebilir enerji ise? Yenilenebilir kaynaklardan yıllık üretim kapasitesi küresel olarak 420 gigawatt'tır; az önce pazarın %0.02'sine küçüldünüz. Ve 15.000 gigawatt'lık toplam küresel enerji üretim kapasitesiyle karşılaştırıldığında, 100 megawatt'ınız okyanusta sadece bir damla.



Cleantech girişimcilerinin pazarlar hakkındaki düşünceleri umutsuzca karıştı. Farklı görünmek için retorik olarak pazarlarını küçültürler, sadece dönüp büyük, sözde kazançlı pazarlara dayalı olarak değer verilmesini isterler. Ancak kurgusalsa bir alt pazara hükmedemezsiniz ve büyük pazarlar son derece rekabetçidir, çok erişilebilir değil. Cleantech kurucularının çoğu, Palo Alto şehir merkezinde yeni bir İngiliz restoranı açsalar daha iyi olurdu.

İNSANLAR SORUSU

Enerji sorunları mühendislik sorunlarıdır, bu nedenle temiz teknoloji şirketlerini yöneten inekler bulmayı bekleyebilirsiniz. Yanılıyorsun: Başarısız olanlar, şaşırtıcı derecede teknik olmayan ekipler tarafından yönetiliyordu. Bu satıcı-yöneticiler sermaye artırmada ve devlet sübvansiyonları sağlamada başarılıydılar, ancak müşterilerin satın almak istediği ürünleri inşa etmede daha az başarılıydılar.

Fund'da bunun geldiğini gördük. En bariz ipucu terzilikti: cleantech yöneticileri takım elbise ve kravat takarak etrafta koşuyorlardı. Bu büyük bir kırmızı bayraktı, çünkü gerçek teknoloji uzmanları tişört ve kot pantolon giyerler. Bu yüzden genel bir kural oluşturduk: Kurucuları saha toplantıları için giyinmiş herhangi bir şirketi devredin. Her şirketin teknolojisini ayrıntılı olarak değerlendirmek için zaman ayırmış olsaydık, belki de bu kötü yatırımlardan kaçınabilirdik. Ancak takım içgörüsü—asla takım elbise giyen bir teknoloji CEO'suna

yatırım yapmayın—bizi gerçeğe çok daha hızlı ulaştırdı. En iyi satışlar gizlidir. Satış yapabilen bir CEO'da yanlış bir şey yoktur, ancak gerçekten bir satıcı gibi görünüyorsa, muhtemelen satışta kötü ve teknolojide daha kötüdür.



Solyndra CEO'su Brian Harrison; Tesla Motors CEO'su Elon Musk
DAĞITIM SORUSU

Cleantech şirketleri, hükümete ve yatırımcılara etkili bir şekilde kur yaptı, ancak çoğu zaman müşterileri unuttular. Dünyanın bir laboratuvar olmadığını zor yoldan öğrendiler: Bir ürünü satmak ve teslim etmek en az ürünün kendisi kadar önemlidir.

2007'den 2012'ye kadar değiştirilebilir pil paketleri ve elektrikli arabalar için şarj istasyonları inşa etmek için 800 milyon dolardan fazla para toplayan ve harcayan İsraili elektrikli araç girişimi Better Place'e sorun . Şirket, “yüksek derecede kirletici ulaşım teknolojilerine olan bağımlılığımızı azaltacak yeşil bir alternatif yaratmaya” çalıştı. Ve tam da bunu yaptı - iflas başvurusunda bulunmadan önce sattığı sayı en az 1.000 araba. Bu kadarını satmak bile bir başarıydı çünkü bu arabaların her birini müşterilerin satın alması çok zordu.

Yeni başlayanlar için, gerçekte ne satın aldığınız asla belli değildi. Better Place, Renault'dan sedanlar satın aldı ve onları elektrik pilleri ve elektrik motorlarıyla yeniden donattı. Yani, elektrikli bir Renault mu alıyordunuz yoksa Better Place mi alıyordunuz? Her durumda, bir tane almaya karar verdiyseniz, bir dizi çemberin içinden atlamak zorunda

kaldınız. Öncelikle Better Place'den onay almanız gerekiyordu. Bunu elde etmek için Better Place pil değiştirme istasyonuna yeterince yakın yaşadığınızı kanıtlamanız ve öngörülebilir yolları takip etmeye söz vermeniz gerekiyordu. Bu testi geçtiyseniz, arabanızı şarj etmek için bir yakıt ikmali aboneliğine kaydolmanız gerekiyordu. Ancak o zaman yolda pil takımlarını değiştirmek için durmanın yeni davranışını öğrenmeye başlayabilirsiniz.

Better Place, teknolojisinin kendisi için konuştuğunu düşündü, bu yüzden onu açıkça pazarlamaya zahmet etmediler. Şirketin başarısızlığı üzerine düşünen, hüsrana uğramış bir müşteri, "Neden Tel Aviv'de 160.000 şekillik bir Toyota Prius'un resmini ve 160.000 artı dört yıl boyunca bu arabanın resmini gösteren bir ilan panosu yoktu?" diye sordu. Hala arabalardan birini satın aldı, ancak çoğu insanın aksine, "sürmeye devam etmek için her şeyi yapan" bir hobiciydi. Ne yazık ki yapamıyor: Better Place yönetim kurulu, şirketin varlıklarını 2013'te 12 milyon dolara satarken belirttiği gibi, "Teknik zorlukları başarıyla aştık, ancak diğer engelleri de aşamadık."

DAYANIKLILIK SORUNU

, kendi pazarında son hareket eden kişi olmayı planlamalıdır . Bu, kendinize şu soruyu sormakla başlar: Bundan 10 ve 20 yıl sonra dünya nasıl görünecek ve işim nasıl uyum sağlayacak?

Birkaç temiz teknoloji şirketinin iyi bir cevabı vardı. Sonuç olarak, tüm ölüm ilanları birbirine benziyor. 2011'de iflas başvurusunda bulunmadan birkaç ay önce Evergreen Solar, ABD fabrikalarından birini kapatma kararını şöyle açıkladı:

güneş enerjisi üreticileri önemli miktarda hükümet ve mali destek aldı.... [bizim] üretim maliyetlerimiz ... şu anda başlangıçta planlanan seviyelerin altında ve çoğu batılı üreticiden daha düşük olmasına rağmen, hala Çin'deki düşük maliyetli rakiplerimizden çok daha yüksek.

Ancak 2012 yılına kadar "Çin'i suçla" korusu gerçekten patlamadı. ABD Enerji Bakanlığı destekli Abound Solar, iflas başvurusunu tartışırken, "Çinli güneş paneli şirketlerinin agresif fiyatlandırma eylemlerini", "erken aşamadaki bir başlangıç şirketinin ... mevcut piyasa koşullarında ölçeklenmesini çok zorlaştıran" suçladı. Güneş

paneli üreticisi Energy Conversion Devices, Şubat 2012'de başarısız olduğunda, bir basın açıklamasıyla Çin'i suçlamanın ötesine geçti ve üç önde gelen Çinli güneş enerjisi üreticisine 950 milyon dolarlık bir dava açtı - aynı şirketler, Solyndra'nın mütevelli heyetinin aynı yıl içinde iflas ettiği gerekçesiyle dava açtı. tekelleşmeye, komploya ve yağmacı fiyatlandırmaya teşebbüs etti. Ancak Çinli üreticilerin rekabetini tahmin etmek gerçekten imkansız mıydı? Cleantech girişimcileri, dayanıklılık sorusunu yeniden ifade edip şunu sorsa iyi olurdu: Çin'in işimi yok etmesini ne engelleyecek? Cevap olmadan, sonuç sürpriz olmamalıydı.

Aynı yeşil ürünleri üretirken rekabeti öngörememenin ötesinde, cleantech bir bütün olarak enerji piyasası hakkında yanlış yönlendirilmiş varsayımları benimsedi. Fosil yakıtların sözde alacakaranlığına dayanan bir endüstri , kırılmanın yükselişle kör oldu . 2000 yılında Amerika'nın doğal gazının sadece %1.7'si kırıklı şeylden geliyordu. Beş yıl sonra bu rakam %4.1'e yükseldi. Bununla birlikte, cleantech'teki hiç kimse bu eğilimi ciddiye almadı: yenilenebilirler ileriye dönük tek yoldu; fosil yakıtlar gelecekte muhtemelen daha ucuz veya daha temiz olamaz. Ama yaptılar. 2013 itibariyle, kaya gazı Amerika'nın doğal gazının %34'ünü oluşturmuyordu ve gaz fiyatları 2008'den bu yana %70'den fazla düşerek çoğu yenilenebilir enerji iş modelini mahvetti. Fracking de dayanıklı bir enerji çözümü olmayabilir, ancak geleceğini görmeyen temiz teknoloji şirketlerini mahvetmek için yeterliydi.

GİZLİ SORU

Her temiz teknoloji şirketi, daha temiz bir dünyaya duyulan ihtiyaç hakkındaki geleneksel gerçeklerle kendisini haklı çıkardı. Alternatif enerji çözümlerine yönelik ezici bir sosyal ihtiyacın, her türden temiz teknoloji şirketi için ezici bir iş fırsatı anlamına geldiğine inanarak kendilerini kandırdılar. 2006 yılına kadar güneş enerjisi konusunda yükselişin ne kadar geleneksel hale geldiğini bir düşünün . O yıl, Başkan George W. Bush, “Amerikan ailesinin kendi elektriğini üretebilmesini sağlayacak güneş çatılarının” geleceğini müjdeledi. Yatırımcı ve temiz teknoloji yöneticisi Bill Gross, “güneş potansiyelinin muazzam olduğunu” açıkladı. Solaria üreticisi

Solaria'nın o zamanki CEO'su Suvi Sharma, güneş enerjisi için "altına hücum hissi olsa da", "burada gerçek altın da var - ya da bizim durumumuzda güneş ışığı var" diye itiraf etti. Ancak sözleşmeyi benimsemek için acele etmek, çok sayıda güneş paneli şirketini - Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt ve hatta Gross'un kendi Enerji İnovasyonları - sadece birkaçını, umut verici başlangıçlardan iflas mahkemesine çok hızlı bir şekilde gönderdi. Yaralıların her biri, parlak geleceklerini, herkesin üzerinde anlaştığı geniş sözleşmeleri kullanarak tanımlamıştı. Büyük şirketlerin sırları vardır: başarı için diğer insanların görmediği özel sebepler.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK MİTİ

Cleantech girişimcileri, çoğu işletmenin tanımladığı gibi başarıdan fazlasını amaçladı. Cleantech balonu, "sosyal girişimcilik" tarihindeki en büyük fenomen ve en büyük fiyaskoydu. İş dünyasına bu hayırsever yaklaşım, şirketlerin ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların şimdiye kadar zıt kutuplar olduğu fikriyle başlar : şirketler büyük güce sahiptir, ancak kâr amacına zincirlenirler; kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu çıkarını gözetirler, ancak daha geniş ekonomide zayıf oyuncularlardır. Sosyal girişimciler, her iki dünyanın en iyilerini bir araya getirmeyi ve "iyilik yaparak iyiye ulaşmayı" amaçlar. Genellikle ikisini de yapmazlar.

Sosyal ve finansal hedefler arasındaki belirsizlik yardımcı olmuyor. Ancak "sosyal" sözcüğündeki belirsizlik daha da büyük bir sorundur: Bir şey "toplumsal olarak iyiye", toplum için mi iyidir yoksa sadece toplum tarafından mı iyi olarak görülür? Tüm izleyicilerden alkış alacak kadar iyi olan her şey, genel yeşil enerji fikri gibi, yalnızca geleneksel olabilir.

kurumsal açgözlülük ve kâr amacı gütmeyen iyilik arasındaki bir fark tarafından engellenmez; bunun yerine, her ikisinin de aynılığı bizi geri tutuyor. Nasıl şirketler birbirini kopyalama eğilimindeyse, kâr amacı gütmeyen kuruluşların hepsi aynı öncelikleri zorlama eğilimindedir. Cleantech sonucu gösteriyor: hepsi tek bir geniş kapsamlı hedef adına yüzlerce farklılaştırılmamış ürün.

Farklı bir şey yapmak toplum için gerçekten iyi olan şeydir - ve aynı zamanda bir işletmenin yeni bir pazarı tekelleştirerek kâr etmesini

sağlayan şeydir. En iyi projeler büyük olasılıkla gözden kaçırılır, kalabalık tarafından söylenmez; üzerinde çalışılacak en iyi problemler genellikle başka hiç kimsenin çözmeye çalışmadığı problemlerdir.

TESLA: 7 İÇİN 7

Tesla, geçtiğimiz on yılda bugün gelişmeye başlayan birkaç temiz teknoloji şirketinden biridir. Cleantech'in sosyal uğultusunu herkesten daha iyi sürdürdüler, ancak yedi soruyu doğru anladılar, bu yüzden başarıları öğretici:

TEKNOLOJİ. Tesla'nın teknolojisi o kadar iyi ki diğer otomobil şirketleri buna güveniyor: Daimler Tesla'nın pil takımlarını kullanıyor; Mercedes-Benz bir Tesla güç aktarma organı kullanır; Toyota bir Tesla motoru kullanıyor. General Motors, Tesla'nın sonraki hareketlerini izlemek için bir görev gücü bile oluşturdu. Ancak Tesla'nın en büyük teknolojik başarısı, tek bir parça veya bileşen değil, birçok bileşeni tek bir üstün ürüne entegre etme yeteneğidir. Uçtan uca zarif bir şekilde tasarlanmış Tesla Model S sedan, parçalarının toplamından daha fazlasıdır: Tüketici Raporları , şimdiye kadar incelenen diğer tüm arabalardan daha yüksek puan aldı ve hem Motor Trend hem de Automobile dergileri onu 2013 Yılın Otomobili olarak adlandırdı.

ZAMANLAMA. 2009'da hükümetin temiz teknolojiyi desteklemeye devam edeceğini düşünmek kolaydı: “yeşil işler” siyasi bir öncelikti, federal fonlar zaten ayrılmıştı ve Kongre'nin üst sınır ve ticaret yasasını geçirmesi bile muhtemel görünüyordu . Ancak başkalarının süresiz olarak akabilecek cömert sübvansiyonları gördüğü yerde, Tesla CEO'su Elon Musk haklı olarak sadece bir kerelik bir fırsat gördü. Ocak 2010'da -Solyndra'nın Obama yönetimi altında çökmesinden ve sübvansiyon sorununu politize etmesinden yaklaşık bir buçuk yıl önce- Tesla, ABD Enerji Bakanlığı'ndan 465 milyon dolarlık bir kredi aldı. 2000'lerin ortalarında yarım milyar dolarlık bir sübvansiyon düşünülemezdi. Bugün düşünülemez. Bunun mümkün olduğu tek bir an vardı ve Tesla bunu mükemmel bir şekilde oynadı.

TEKEL. Tesla, hakim olabileceği küçük bir alt pazarla başladı: yüksek kaliteli elektrikli spor otomobil pazarı. İlk Roadster 2008'de üretim hattından çıktığından beri Tesla bunlardan sadece 3.000 adet sattı,

ancak parça başı 109.000\$'dan bu önemsiz değil. Küçükten başlamak, Tesla'nın biraz daha ucuz Model S'yi inşa etmek için gerekli Ar-Ge'yi üstlenmesine izin verdi ve şimdi Tesla, lüks elektrikli sedan pazarının da sahibi. 2013'te 20.000'den fazla sedan sattılar ve şimdi Tesla gelecekte daha geniş pazarlara açılmak için en iyi konumda.

TAKIM. Tesla'nın CEO'su mükemmel bir mühendis ve satıcıdır, bu yüzden her ikisinde de çok iyi olan bir ekip kurması şaşırtıcı değil. Elon, çalışanlarını şu şekilde tanımlıyor: “ Tesla'daysanız, Özel Kuvvetler'e eşdeğer olmayı seçiyorsunuz. Düzenli ordu var ve sorun değil, ancak Tesla'da çalışıyorsanız oyununuzu hızlandırmayı seçiyorsunuz.”

DAĞITIM. Çoğu şirket dağıtımını hafife alır, ancak Tesla bunu o kadar ciddiye aldı ki tüm dağıtım zincirine sahip olmaya karar verdi. Diğer otomobil şirketleri bağımsız bayiliklere bağlıdır: Ford ve Hyundai otomobil üretiyor, ancak bunları satmak için diğer insanlara güveniyorlar. Tesla, araçlarını kendi mağazalarında satar ve servis eder. Tesla'nın yaklaşımının ön maliyetleri, geleneksel bayilik dağıtımından çok daha yüksektir, ancak müşteri deneyimi üzerinde kontrol sağlar, Tesla'nın markasını güçlendirir ve uzun vadede şirkete para tasarrufu sağlar.

DAYANIKLILIK. Tesla'nın bir avantajı var ve herkesten daha hızlı hareket ediyor - ve bu kombinasyon, liderliğinin önümüzdeki yıllarda genişleyeceği anlamına geliyor. Gıptayla bakılan bir marka, Tesla'nın atılımının en açık işaretidir: Bir araba, insanların şimdiye kadar verdiği en büyük satın alma kararlarından biridir ve tüketicilerin bu kategoriye olan güvenini kazanmak zordur. Ve diğer tüm araba şirketlerinden farklı olarak, Tesla'da kurucu hâlâ sorumlu, bu yüzden yakın zamanda gevşemeyecek.

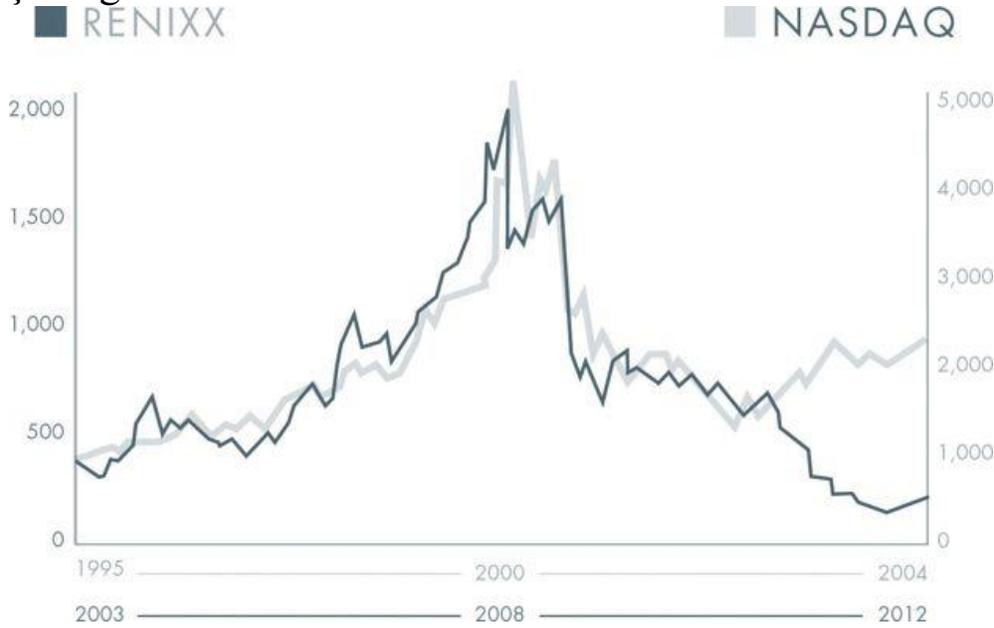
SIRLAR. Tesla, modanın temiz teknolojiye olan ilgiyi artırdığını biliyordu. Zengin insanlar, kutu gibi bir Prius veya tıknaz Honda Insight kullanmak anlamına gelse bile, özellikle “yeşil” görünmek istediler. Bu arabalar, sürücülerin sadece onlara sahip olan, çevre bilincine sahip ünlü film yıldızlarıyla bir araya gelerek havalı görünmelerini sağladı. Böylece Tesla, sürücülerin havalı görünmesini sağlayan arabalar yapmaya karar verdi, nokta - Leonardo DiCaprio

pahalı (ve pahalı görünen) bir Tesla Roadster için Prius'unu bile terk etti. Jenerik cleantech şirketleri kendilerini farklılaştırmak için mücadele ederken Tesla, cleantech'in çevresel bir zorunluluktan çok sosyal bir fenomen olduğu sırrı etrafında benzersiz bir marka inşa etti.

ENERJİ 2.0

Tesla'nın başarısı, cleantech'in doğası gereği yanlış bir şey olmadığını kanıtlıyor. Bunun arkasındaki en büyük fikir doğru: dünyanın gerçekten yeni enerji kaynaklarına ihtiyacı olacak. Enerji ana kaynaktır: kendimizi bu şekilde besler, barınak yapar ve rahat yaşamak için ihtiyacımız olan her şeyi yaparız. Dünyanın çoğu bugün Amerikalılar kadar rahat yaşamayı hayal ediyor ve yeni teknolojiler inşa etmedikçe küreselleşme giderek daha ciddi enerji sorunlarına neden olacak. Dünyada eski yaklaşımları tekrarlamak veya refah yolumuzu yeniden dağıtmak için yeterli kaynak yok.

Cleantech, insanlara enerjinin geleceği konusunda iyimser olmaları için bir yol verdi. Ancak, süresiz olarak iyimser yatırımcılar , belirli iş planlarından yoksun , yeşil enerji tarafından finanse edilen temiz teknoloji şirketlerinin genel fikrine bahse girdiğinde , sonuç bir balon oldu. 2000'lerde alternatif enerji şirketlerinin değerlemesini NASDAQ'ın on yıl önce yükselişi ve düşüşüyle birlikte çizin ve aynı şekli görürsünüz:



1990'ların büyük bir fikri vardı: İnternet büyük olacak. Ancak çok fazla internet şirketi tam olarak aynı fikre sahipti ve başkaları yoktu. Bir girişimci, kendi planları mikro ölçekte başlamadıkça, makro ölçekte içgöründen yararlanamaz. Cleantech şirketleri de aynı sorunla karşı karşıya kaldı: Dünyanın enerjiye ne kadar ihtiyacı olursa olsun, yalnızca belirli bir enerji sorunu için üstün bir çözüm sunan bir firma para kazanabilir. Hiçbir sektör o kadar önemli olmayacak ki, sadece ona katılmak harika bir şirket kurmak için yeterli olacak.

Teknoloji balonu, temiz teknolojiden çok daha büyüktü ve çarpışma daha da acı vericiydi. Ancak 90'ların rüyası doğru çıktı: İnternetin yayıncılığı veya perakende satışları veya günlük sosyal hayatı kökten değiştireceğinden şüphe duyan şüpheciler 2001'de ileri görüşlü görünüyordu, ancak bugün komik bir şekilde aptal görünüyorlar. Web 2.0 girişimlerinin dot-com'ların enkazı arasında başarılı bir şekilde başlatılması gibi, temiz teknoloji çöküşünden sonra başarılı enerji girişimleri kurulabilir mi? Enerji çözümlerine yönelik makro ihtiyaç hala gerçektir. Ancak değerli bir iş, bir niş bularak ve küçük bir pazara hükmederek başlamalıdır. Facebook, diğer okullara ve ardından tüm dünyaya yayılmadan önce sadece bir üniversite kampüsü için bir hizmet olarak başladı. Enerji çözümleri için küçük pazarlar bulmak zor olacaktır - uzak adalar için bir güç kaynağı olarak dizelin yerini almayı veya düşman bölgelerdeki askeri tesislerde hızlı konuşlandırma için modüler reaktörler inşa etmeyi hedefleyebilirsiniz. Paradoksal olarak, Energy 2.0'ı yaratacak girişimciler için zorluk, küçük düşündürmektir.

14

KURUCU PARADOKSU

kuran ALTI KİŞİDEN dördü lisede bomba üretmişti.

Beşi sadece 23 yaşında ya da daha gençti. Dördümüz Amerika Birleşik Devletleri dışında doğmuştuk. Burada komünist ülkelerden üç kişi kaçmıştı: Çin'den Yu Pan, Polonya'dan Luke Nosek ve Sovyet Ukrayna'dan Max Levchin. Bomba yapmak, o zamanlar bu ülkelerde normalde çocukların yaptığı bir şey değildi.

Altımız eksantrik olarak görülebilirdi. Luke'la ilk konuşmam, tıbbi diriliş umuduyla öldükten sonra dondurulmak üzere kriyoniklere nasıl kaydolduğu hakkındaydı. Max ülkesi olmadığını iddia ediyor ve bununla gurur duyuyordu: Ailesi, ABD'ye kaçarken SSCB çöktüğünde diplomatik bir belirsizliğe sürüklenmişti Russ Simmons bir karavan parkından Illinois'deki en iyi matematik ve bilim mükatısı okuluna kaçıyordu. Ayrıcalıklı bir Amerikan çocukluğunun klişesine yalnızca Ken Howery uyuyor: PayPal'ın tek Kartal İzci'siydi. Ama Kenny'nin yaşlıları, geri kalanımıza katılmak ve büyük bir banka tarafından teklif edilen maaşın sadece üçte birini almak için onun deli olduğunu düşündü. Yani o bile tamamen normal değildi.



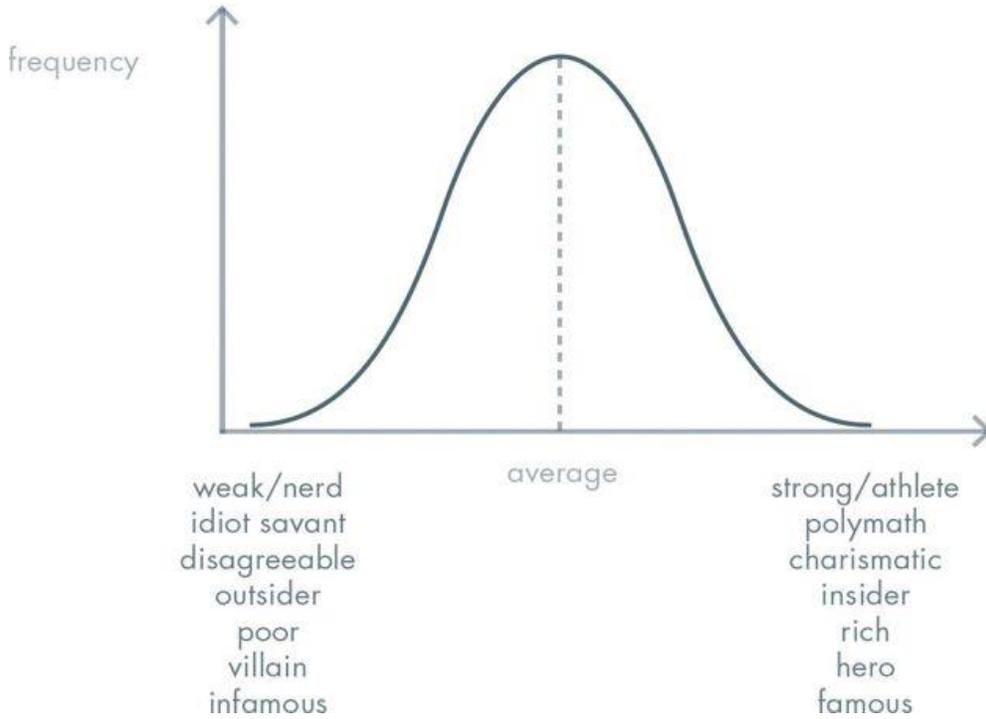
1999'da PayPal Ekibi

Tüm kurucular sıra dışı insanlar mı? Yoksa onlar hakkında en sıra dışı olanı hatırlamaya ve abartmaya mı meyilliyiz? Daha da önemlisi, bir kurucuda hangi kişisel özellikler gerçekten önemlidir? Bu bölüm, bir şirketin değiştirilebilir bir yönetici yerine farklı bir kişi tarafından yönetilmesinin neden daha güçlü ama aynı zamanda daha tehlikeli olduğunu hakkındadır.

FARKI MOTOR

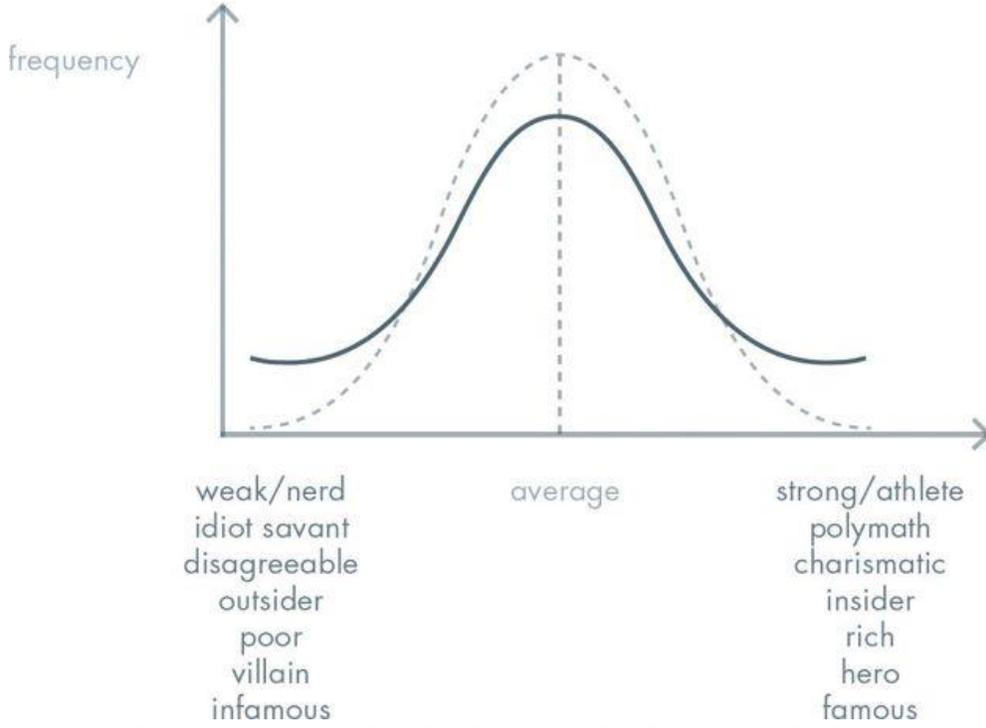
Bazı insanlar güçlüdür, bazıları zayıftır, bazıları dahiler, bazıları aptaldır - ama çoğu insan ortadadır. Herkesin düştüğü yeri çizim ve bir çan eğrisi göreceksiniz:

NORMAL DISTRIBUTION OF TRAITS



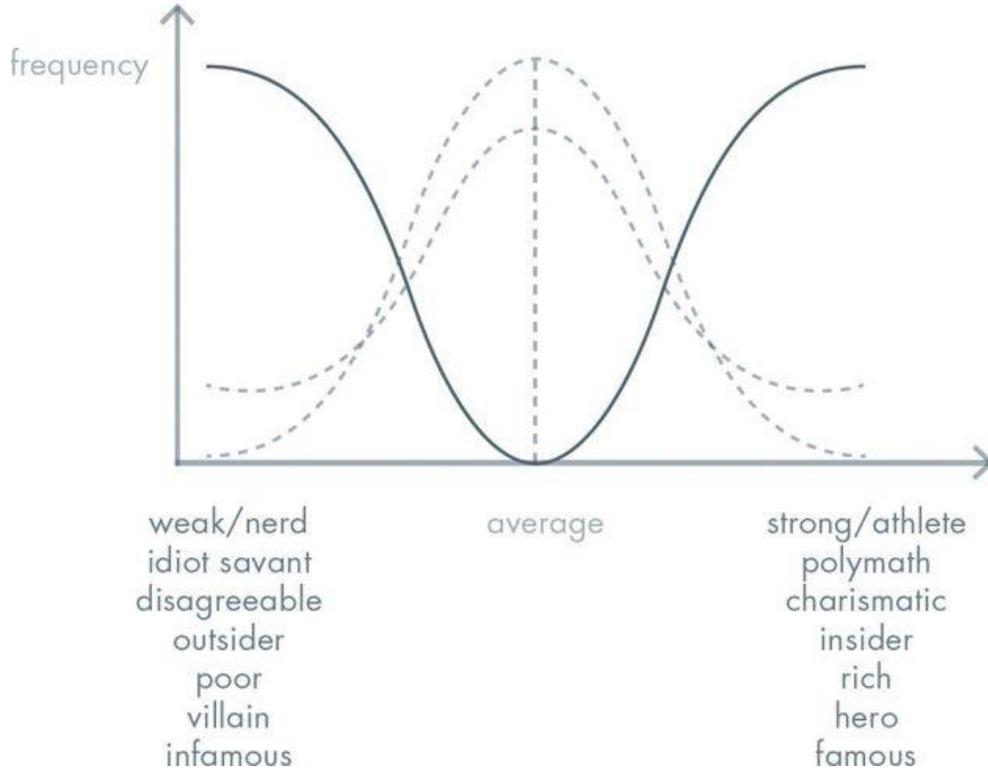
Pek çok kurucu uç özelliklere sahip gibi görüldüğünden, yalnızca kurucuların özelliklerini gösteren bir planın her iki ucunda da daha fazla insan bulunan daha kalın kuyruklara sahip olacağını tahmin edebilirsiniz.

FAT-TAILED DISTRIBUTION

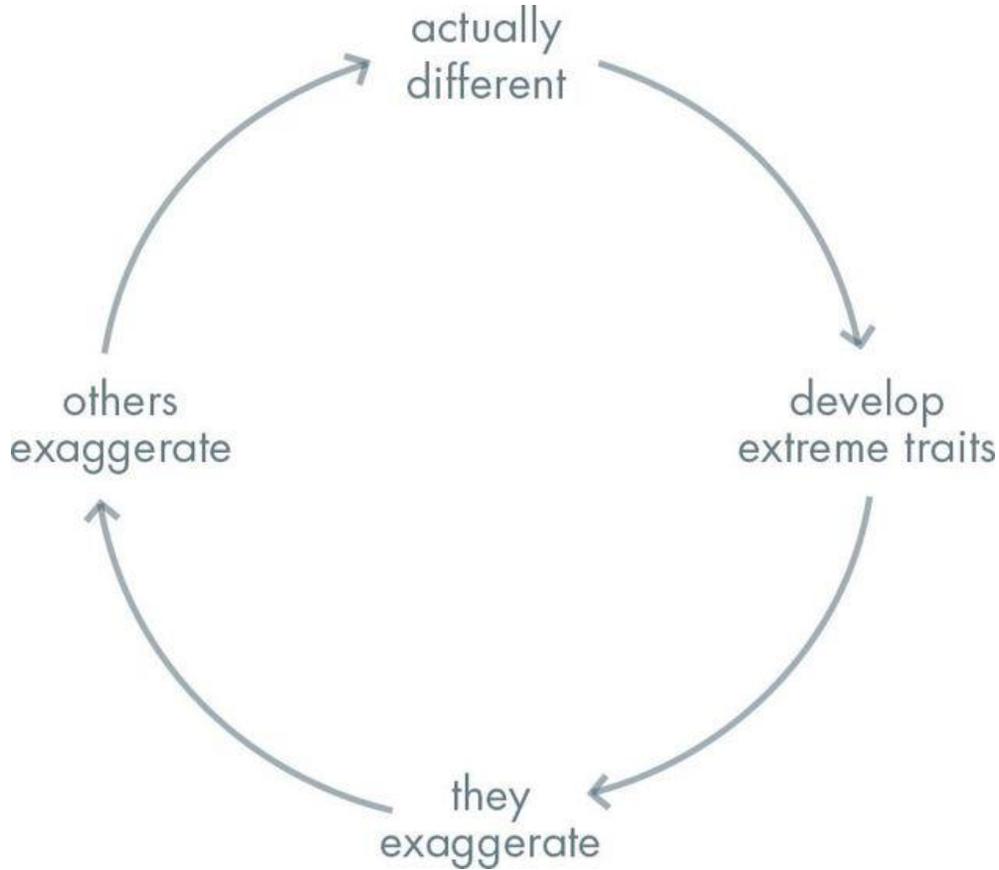


Ancak bu, kurucularla ilgili en tuhaf şeyi yakalamıyor. Normalde zıt özelliklerin birbirini dışlamasını bekleriz: örneğin normal bir insan aynı anda hem zengin hem de fakir olamaz. Ancak bu her zaman kurucuların başına gelir: Yeni kurulan CEO'lar nakit fakiri olabilir ancak kağıt üzerinde milyoner olabilirler. Asık suratlı ve çekici karizma arasında gidip gelebilirler. Neredeyse tüm başarılı girişimciler aynı anda hem içeriden hem de dışarıdandır. Ve başarılı olduklarında, hem şöhret hem de kötü şöhreti kendilerine çekerler. Bunları çizdiğinizde, kurucuların özellikleri ters bir normal dağılım izliyor gibi görünüyor:

THE FOUNDER DISTRIBUTION



Bu garip ve aşırı özellik kombinasyonu nereden geliyor? Doğumdan (doğadan) veya bir bireyin çevresinden (yetiştirmeden) elde edilebilirler. Ama belki de kurucular gördükleri kadar aşırı değillerdir. Belirli nitelikleri stratejik olarak abartabilirler mi? Yoksa herkesin onları abartması mümkün mü? Bu etkilerin tümü aynı anda mevcut olabilir ve mevcut olduklarında birbirlerini güçlü bir şekilde güçlendirirler. Döngü genellikle olağandışı insanlarla başlar ve onların hareket etmesi ve daha da olağandışı görünmesiyle sona erer:



Örnek olarak, Virgin Group'un milyarder kurucusu Sir Richard Branson'u ele alalım. Doğal bir girişimci olarak tanımlanabilir: Branson ilk işine 16 yaşında başladı ve sadece 22 yaşında Virgin Records'u kurdu. Ancak ününün diğer yönleri - örneğin, ticari marka aslanın yelesi saç modeli - daha az doğaldır: Kişi onun tam olarak bu görünümle doğmadığından şüphelenir. Branson diğer aşırı özelliklerini geliştirirken (Çıplak süper modellerle kiteboard yapmak bir PR dublörlüğü mü? Sadece eğlenen bir adam mı? İkisi de mi?), medya onu hevesle tahta geçirdi: Branson "Bakire Kral", "PR'ın Tartışmasız Kralı", "Markalaşmanın Kralı" ve "Çölün ve Uzayın Kralı". Virgin Atlantic Airways, yolculara Branson'un yüzüne benzeyen buz küpleri ile içecek sunmaya başladığında, "Buz Kralı" oldu .

Branson, iyi bir PR ekibinin yardımıyla medya tarafından aslanlanan normal bir iş adamı mı? Yoksa kendisi, manipüle etmekte çok iyi olduğu gazeteciler tarafından haklı olarak seçilen doğuştan bir markalaşma dehası mı? Söylenmesi zor - belki ikisi de.



Başka bir örnek, nihai yabancı statüsüyle başlayan Sean Parker'dır: suçlu. Sean lisedeyken dikkatli bir bilgisayar korsanıydı. Ancak babası Sean'ın 16 yaşındaki bir çocuk için bilgisayarda çok fazla zaman geçirdiğine karar verdi ve bir gün Sean'ın klavyesini hack'lemenin ortasında elinden aldı. Sean oturumu kapatamadı; FBI fark etti ; yakında federal ajanlar onu tutuklamaya başladı.

Sean küçüklüğünden beri kolay atlattı; eğer bir şey varsa, bölüm onu cesaretlendirdi. Üç yıl sonra Napster'ı kurdu . Eşler arası dosya paylaşım hizmeti, ilk yılında 10 milyon kullanıcıyı bir araya getirerek, onu tüm zamanların en hızlı büyüyen işletmelerinden biri haline getirdi. Ancak plak şirketleri dava açtı ve federal bir yargıç, açılıştan 20 ay sonra kapatılmasına karar verdi. Merkezde bir kasırga döneminden sonra, Sean tekrar bir yabancı olmaya geri döndü.

Sonra Facebook geldi. Sean, 2004'te Mark Zuckerberg ile tanıştı, Facebook'un ilk finansmanının pazarlığına yardımcı oldu ve şirketin kurucu başkanı oldu. Uyuşturucu kullanımı iddiaları üzerine 2005 yılında istifa etmek zorunda kaldı, ancak bu sadece onun ününü artırdı. Justin Timberlake onu The Social Network'te canlandırdığından beri , Sean Amerika'daki en havalı insanlardan biri olarak algılandı. JT hala daha ünlü ama Silikon Vadisi'ni ziyaret ettiğinde insanlar onun Sean Parker olup olmadığını soruyor.



Dünyanın en ünlü insanları da kurucudur: bir şirket yerine her ünlü kişisel bir marka kurar ve geliştirir. Örneğin Lady Gaga, yaşayan en etkili insanlardan biri oldu. Ama o gerçek bir insan mı? Gerçek adı bir sır değil, ama neredeyse kimse ne olduğunu bilmiyor veya umursamıyor. Başka herhangi bir kullanıcıyı istemsiz bir psikiyatrik ele geçirme riskine sokacak kadar tuhaf kostümler giyiyor. Gaga, hem ikinci albümünün hem de çıkış parçasının adı olan "bu şekilde doğduğuna" inanmanızı isterdi. Ama hiç kimse kafasından boynuzları çıkan bir zombi gibi doğmaz: Bu nedenle Gaga kendi ürettiği bir efsane olmalı. Sonra tekrar, ne tür bir insan bunu kendine yapar? Kesinlikle kimse normal değil. Belki de Gaga gerçekten böyle doğdu.

KRALLAR NEREDEN GELİYOR

Aşırı kurucu figürler insan ilişkilerinde yeni değil. Klasik mitoloji bunlarla doludur. Oidipus, paradigmatik içerideki/dışarıdaki kişidir: bebekken terk edilmiş ve yabancı bir ülkeye bırakılmıştır, ancak parlak bir kraldı ve Sfenks'in bilmecesini çözecek kadar zeki idi.

Romulus ve Remus kraliyet kanından doğdu ve yetim olarak terk edildi. Soylarını keşfettiklerinde bir şehir kurmaya karar verdiler. Ama nereye koyacakları konusunda anlaşamadılar. Remus, Romulus'un Roma'nın sınırı olduğuna karar verdiği sınırı geçtiğinde, Romulus onu öldürerek şöyle dedi: "Öyleyse bundan sonra duvarımı aşacak olan

herkes yok olsun." Kanun koyucu ve kanunları çiğneyen, kanun kaçağı ve Roma'yı tanımlayan kral olan Romulus, kendi içinde çelişkili bir içeriden/dışarıdandı.

Oidipus veya Romulus gibi değildir . Bu bireyler hayatta gerçekte nasılsalar, mitolojik versiyonları sadece aşırılıkları hatırlar. Fakat arkaik kültürlerin sıra dışı insanları hatırlaması neden bu kadar önemliydi?

Ünlüler ve kötü şöhretliler her zaman halkın duyarlılığı için birer kap görevi gördüler: refah içinde övülürler ve talihsizlik için suçlanırlar. İlkel toplumlar her şeyden önce temel bir sorunla karşı karşıya kaldılar: Eğer onu durdurmanın bir yolu olmasaydı, çatışma onları parçalayacaktı. Bu nedenle, ne zaman vebalar, felaketler veya şiddetli rekabetler barışı tehdit etse, toplumun tüm suçu tek bir kişiye, herkesin hemfikir olabileceği birine yüklemesi faydalıydı: bir günah keçisi.

Kim etkili bir günah keçisi yapar? Kurucular gibi, günah keçileri de aşırı ve çelişkili figürlerdir. Bir yandan, bir günah keçisi mutlaka zayıftır; kendi mağduriyetini durdurmak için güçsüzdür. Öte yandan, suçu üstlenerek çatışmayı etkisiz hale getirebilen kişi olarak, topluluğun en güçlü üyesidir.

İnfazdan önce günah keçilerine genellikle tanrılar gibi tapılırdı. Aztekler kurbanlarını, kurban edildikleri tanrıların dünyevi biçimleri olarak görüyorlardı. Kısa saltanatın sona erene ve kalbini kesip biçene kadar güzel kıyafetler giyecek ve asilce ziyafet çekeceksin. Bunlar monarşinin kökleridir: her kral yaşayan bir tanrıydı ve her tanrı öldürülen bir kraldı. Belki de her modern kral, kendi idamını geciktirmeyi başarmış bir günah keçisidir.

AMERİKAN ROYALTİ

Ünlülerin sözde "Amerikan kraliyet ailesi" olduğu söylenir. En sevdiğimiz sanatçılara unvanlar bile veriyoruz: Elvis Presley rock'ın kralıydı. Michael Jackson popun kralıydı. Britney Spears pop prensesiydi.



Onlar olmayana kadar. Elvis 70'lerde kendi kendini imha etti ve tek başına, kilolu bir şekilde tuvaletinde otururken öldü. Bugün, onun taklitçileri şişman ve yarım yamalak, yalın ve havalı değil. Michael Jackson, sevgili çocuk yıldızdan, eski benliğinin düzensiz, fiziksel olarak itici, uyuşturucu bağımlısı bir kabuğuna dönüştü; dünya onun denemelerinin ayrıntılarıyla eğlendi. Britney'nin hikayesi en dramatik olanıdır. Onu yoktan yarattık, onu bir genç olarak süper starlığa yükselttik. Ama sonra her şey raydan çıktı: traş edilmiş kafaya, aşırı ve az yemek skandallarına ve çocuklarını almak için son derece kamuoyuna duyurulan mahkeme davasına tanık olun. O her zaman biraz deli miydi? Tanıtım ona mı ulaştı? Yoksa her şeyi daha fazlasını elde etmek için mi yaptı?



Bazı düşmüş yıldızlar için ölüm dirilişi getirir. Pek çok popüler müzisyen 27 yaşında öldü – örneğin Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim

Morrison ve Kurt Cobain – bu set “ 27 Club ” olarak ölümsüzleştirildi . 2011'de kulübe katılmadan önce Amy Winehouse şunları söyledi: “Beni rehabilitasyona göndermeye çalıştılar ama ben 'Hayır, hayır, hayır' dedim. Belki de rehabilitasyon çok çekici görünmüyordu çünkü ölümsüzlüğe giden yolu kapatıyordu. Belki de sonsuza kadar rock tanrısı olmanın tek yolu erken ölmek.

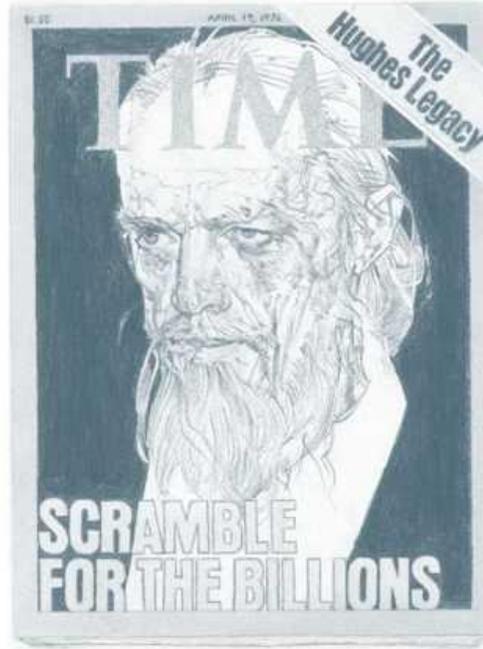


Ünlülere yaptığımız gibi dönüşümlü olarak teknoloji kurucularına tapıyor ve onları hor görüyoruz. Howard Hughes'un şöhretten acıma çizgisi, 20. yüzyıl teknoloji kurucuları arasında en dramatik olanı. Zengin doğdu ama her zaman lüksten çok mühendislikle ilgilendi. Houston'ın ilk radyo vericisini 11 yaşında yaptı. Ondan sonraki yıl şehrin ilk motosikletini yaptı. 30 yaşına geldiğinde, Hollywood'un teknolojik sınırda olduğu bir zamanda ticari olarak başarılı dokuz film çekmişti. Ancak Hughes, havacılıktaki paralel kariyeriyle daha da ünlüydü. Uçakları tasarladı, üretti ve bizzat pilotluk yaptı. Hughes, en yüksek hava hızı, en hızlı kıtalararası uçuş ve dünya çapında en hızlı uçuş için dünya rekorları kırdı.

Hughes, herkesten daha yükseğe uçmaya takıntılıydı. İnsanlara bir Yunan tanrısı değil, yalnızca bir ölümlü olduğunu hatırlatmayı severdi - ölümlülerin yalnızca tanrılarla karşılaşmaya davet etmek istediklerinde söylediği bir şey. Avukatı bir keresinde federal mahkemede savunduğu Hughes, “kendinize ve bana uygulayabileceğiniz standartları uygulayamayacağınız bir adamdı” dedi. Hughes, avukata bunu söylemesi için para ödedi, ancak New York Times'a göre, "bu noktada yargıç veya jüriden herhangi bir anlaşmazlık çıkmadı." Hughes, havacılıktaki başarıları nedeniyle 1939'da Kongre Altın Madalyası ile ödüllendirildiğinde, bunu talep

etmek için bile gelmedi - yıllar sonra Başkan Truman, Beyaz Saray'da buldu ve ona postaladı.

Hughes'un sonunun başlangıcı, 1946'da üçüncü ve en kötü uçak kazasını yaşadığı zaman geldi. O zaman ölseydi, sonsuza dek tüm zamanların en atılgan ve başarılı Amerikalılarından biri olarak hatırlanacaktı. Ama hayatta kaldı - zar zor. Obsesif-kompulsif hale geldi, ağrı kesici bağımlısı oldu ve hayatının son 30 yılını kendi kendine hücre hapsinde geçirmek için halktan çekildi. Hughes, daha az insanın bir deliyi rahatsız etmek isteyeceği teorisi üzerine her zaman biraz deli gibi davranmıştı. Ancak çılgın hareketi çılgın bir hayata dönüştüğünde, huşu kadar acıma nesnesi haline geldi.



Daha yakın zamanlarda, Bill Gates, yüksek düzeyde görünür başarıların, yüksek düzeyde odaklanmış saldırıları nasıl çekebileceğini gösterdi. Gates kurucu arketipini somutlaştırdı: aynı anda hem garip hem de üniversiteyi bırakmış bir yabancı ve dünyanın en zengin içeriden biriydi. Kendine özgü bir kişilik oluşturmak için geek gözlüklerini stratejik olarak mı seçti? Yoksa tedavi edilemez inekliği içinde, inek gözlükleri onu mu seçti? Bilmek zor. Ancak hakimiyeti inkar edilemezdi: Microsoft'un Windows'u 2000 yılında işletim sistemleri pazarının %90'ını talep etti. O yıl Peter Jennings makul bir

şekilde şü soruyu sorabilirdi: “Bugün dünyada kim daha önemli: Bill Clinton veya Bill Gates? Bilmiyorum. Bu iyi bir soru.”

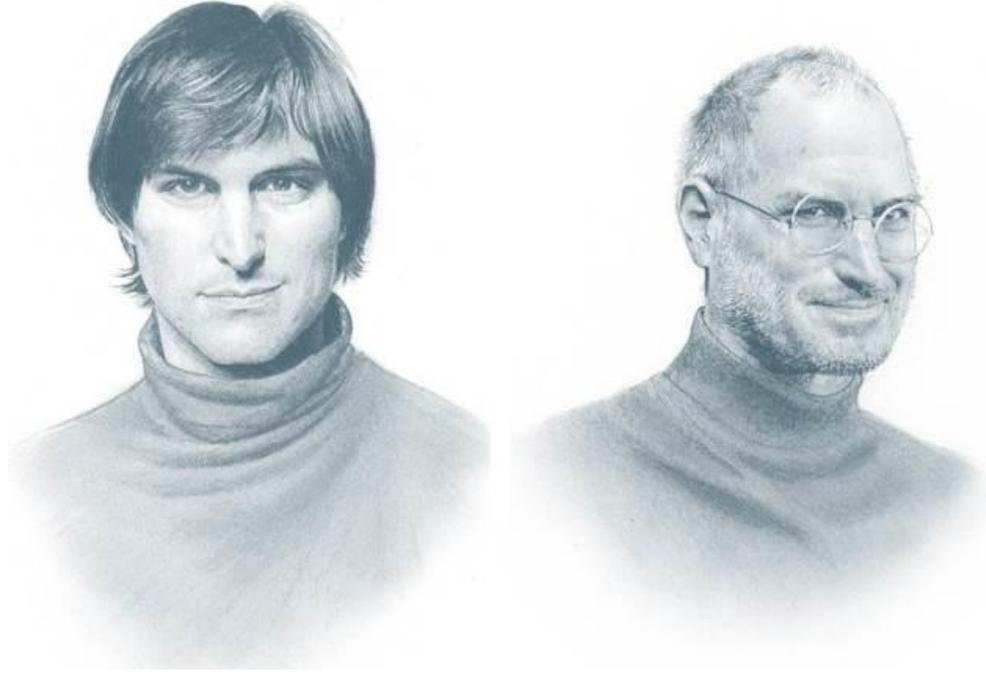
ABD Adalet Bakanlığı kendisini retorik sorularla sınırlamadı; bir soruşturma açtılar ve Microsoft'a "rekabet karşıtı davranış" nedeniyle dava açtılar. Haziran 2000'de bir mahkeme Microsoft'un parçalanmasına karar verdi. Gates, altı ay önce Microsoft'un CEO'luğundan istifa etmişti ve zamanının çoğunu yeni teknolojiler geliştirmek yerine yasal tehditlere yanıt vermeye harcamak zorunda kalmıştı. Temyiz mahkemesi daha sonra ayrılık kararını bozdu ve Microsoft 2001'de hükümetle bir anlaşmaya vardı. Ancak o zamana kadar Gates'in düşmanları şirketini kurucusunun tam katılımından mahrum bırakmıştı ve Microsoft görelî bir durgunluk dönemine girdi. Bugün Gates, bir teknoloji uzmanından çok bir hayırsever olarak biliniyor.



KRALIN DÖNÜŞÜ

Microsoft'a yapılan yasal saldırının Bill Gates'in egemenliğine son vermesi gibi, Steve Jobs'un Apple'a dönüşü , bir şirketin kurucusunun yeri doldurulamaz değerini gösterdi. Bazı yönlerden Steve Jobs ve Bill Gates zıttı. Jobs bir sanatçıydı, kapalı sistemleri tercih etti ve zamanını her şeyden önce harika ürünleri düşünerek geçirdi; Gates bir iş adamıydı, ürünlerini açık tuttu ve dünyayı yönetmek istedi. Ancak her

ikisi de içeriden/dışardandı ve her ikisi de başladıkları şirketleri başka hiç kimsenin erişemeyeceği başarılarla itti.



Çıplak ayakla dolaşan ve duş almayı reddeden bir üniversite terki olan Jobs, aynı zamanda kendi kişilik kültürünün de üyesiydi. Belki ruh haline göre belki de hesaplarına göre karizmatik ya da çılgın davranabilirdi; Sadece elma diyetleri gibi garip uygulamaların daha büyük bir stratejinin parçası olmadığına inanmak zor. Ancak tüm bu tuhafılık 1985'te geri tepti: Apple'ın yönetim kurulu, Jobs'ı yetişkin gözetimi sağlamak için getirilen profesyonel CEO ile çatıştığında kendi şirketinden etkili bir şekilde kovdu.

Jobs'un 12 yıl sonra Apple'a dönüşü, iş dünyasındaki en önemli görevin -yeni değer yaratmanın- bir formüle indirgenemeyeceğini ve profesyoneller tarafından uygulanamayacağını gösteriyor. 1997'de Apple'ın geçici CEO'su olarak işe alındığında, kendisinden önceki kusursuz yetkinliğe sahip yöneticiler şirketi neredeyse iflasa sürüklemişti. O yıl Michael Dell, Apple hakkında ünlü bir şekilde şöyle demişti: “Ben ne yapardım? Kapatır ve parayı hissedarlara geri verirdim.” Bunun yerine Jobs , 2011'de sağlık sorunları nedeniyle istifa etmek zorunda kalmadan önce iPod (2001), iPhone (2007) ve iPad'i (2010) tanıttı. Ertesi yıl Apple dünyanın en değerli tek şirketi oldu.

Apple'ın değeri büyük ölçüde belirli bir kişinin benzersiz vizyonuna bağlıydı. Bu, yeni teknoloji yaratan şirketlerin, sözde daha “modern” olan organizasyonlardan ziyade genellikle feodal monarşilere benzemesinin tuhaf yolunu ima ediyor. Eşsiz bir kurucu yetkili kararlar verebilir, güçlü kişisel sadakate ilham verebilir ve on yıllar boyunca ileriye dönük planlar yapabilir. Paradoksal olarak, eğitilmiş profesyoneller tarafından görevlendirilen kişisel olmayan bürokrasiler, herhangi bir yaşam süresinden daha uzun süre dayanabilir, ancak genellikle kısa zaman dilimleriyle hareket ederler.

İş dünyası için ders, kuruculara ihtiyacımız olduğudur. Garip veya aşırı görünen kuruculara karşı daha hoşgörülü olmalıyız; şirketleri salt artımlılığın ötesinde yönetmek için sıra dışı bireylere ihtiyacımız var . Kurucuların alacağı ders şudur ki, bireysel şöhret ve övgü her an bireysel ün ve şeytanlaştırma ile değiştirilebilir koşulu dışında hiçbir zaman zevk alamaz - bu yüzden dikkatli olun.

Her şeyden önce, bir birey olarak kendi gücünüzü abartmayın. Kurucular, çalışmalarının değeri olan tek kişiler oldukları için değil, büyük bir kurucu şirketindeki herkesten en iyi işi çıkarabileceği için önemlidir. Tüm özellikleriyle bireysel kuruculara ihtiyacımız olması, etraflarındaki herkesten bağımsız olduklarını iddia eden Ayn Randian “ilk hareket edenlere” tapmaya çağrıldığımız anlamına gelmez . Bu açıdan Rand sadece yarı-büyük bir yazardı: Kötü adamları gerçekte ama kahramanları sahteydi. Galt's Gulch yok. Toplumdan ayrılma yoktur. Tanrısal kendi kendine yeterliliğe sahip olduğunuza inanmak, güçlü bir bireyin işareti değil, kalabalığın tapınmasını -ya da alay etmesini- gerçekte karıştıran bir kişinin işaretidir. Bir kurucu için en büyük tehlike, kendi efsanesinden o kadar emin olmaktır ki, aklını kaybeder. Ancak her iş için eşit derecede sinsi bir tehlike, tüm mit duygusunu kaybetmek ve büyüünün bozulmasını bilgelikle karıştırmaktır.

Çözüm

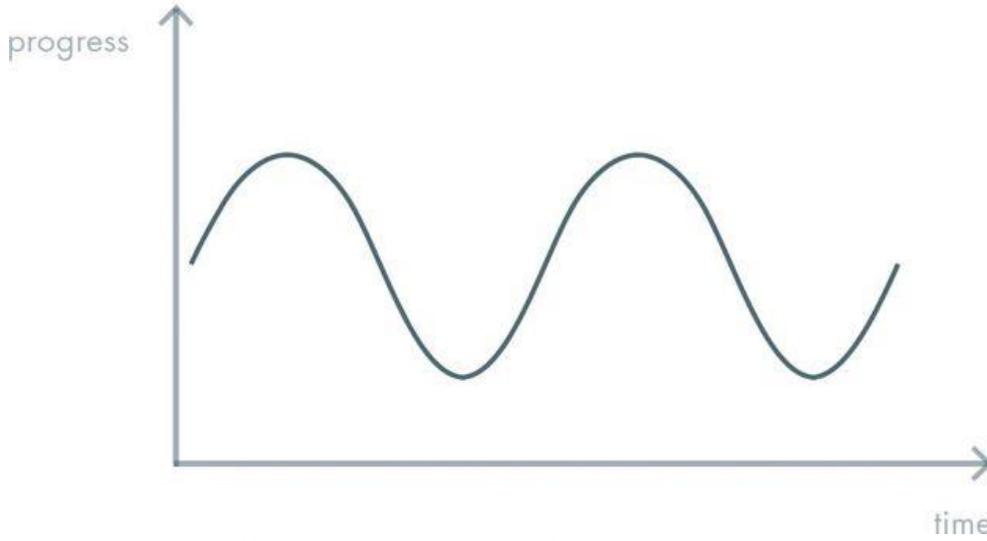
DURGUNLUK MI TEKLİLİK Mİ?

EN UZAK GÖRÜŞLÜ kurucular bile önümüzdeki 20-30 yıl sonrasını planlayamıyorlarsa, çok uzak gelecek hakkında söylenecek bir şey var

mı? Spesifik bir şey bilmiyoruz, ancak geniş konturları görebiliriz. Filozof Nick Bostrom , insanlığın geleceği için dört olası model tanımlıyor.

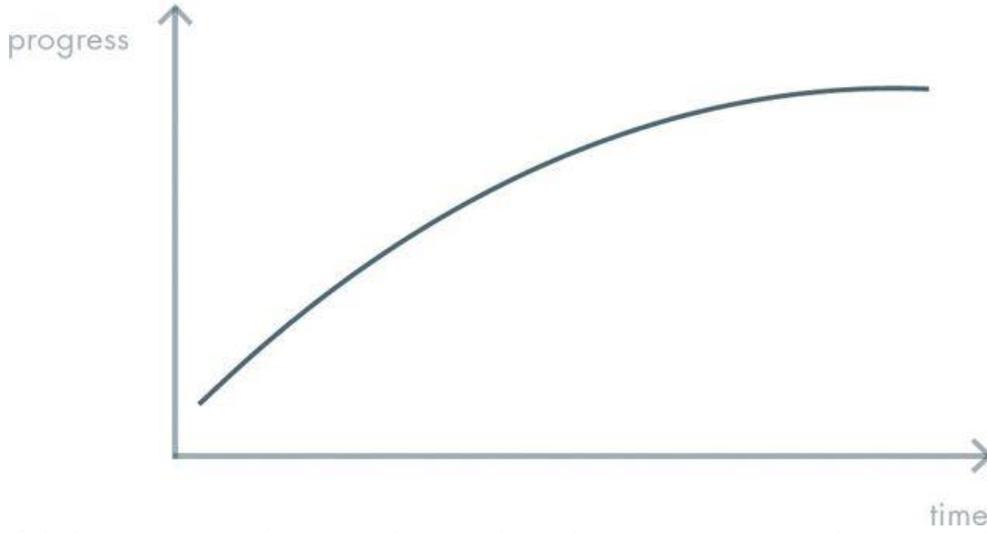
Eskiler, tüm tarihi, refah ve yıkım arasında bitmeyen bir değişim olarak gördüler. İnsanlar talihsizlikten kalıcı olarak kaçabileceğimizi ummaya ancak son zamanlarda cesaret edebildiler ve doğal olarak kabul ettiğimiz istikrarın devam edip etmeyeceğini merak etmek hâlâ mümkün.

RECURRENT COLLAPSE



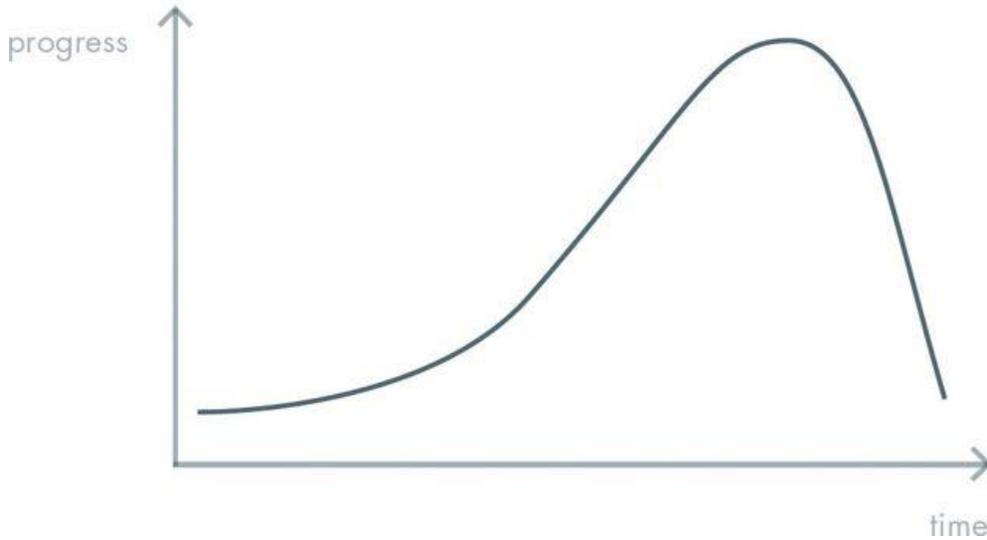
Ancak, genellikle şüphelerimizi bastırırız. Konvansiyonel akıl, bunun yerine, tüm dünyanın, bugünün en zengin ülkelerinin yaşamına benzer bir gelişme platosuna yaklaşacağını varsayıyor gibi görünüyor. Bu senaryoda, gelecek şimdiye çok benzeyecek.

PLATEAU



felaketin meydana gelip gelmediğini sormamak zor . Üçüncü olası senaryoya ilişkin korkularımızı körükleyen şey budur: hayatta kalamayacağımız kadar yıkıcı bir çöküş.

EXTINCTION



Dört olasılıktan sonuncusu, hayal etmesi en zor olanıdır: çok daha iyi bir geleceğe doğru kalkışı hızlandırmak. Böyle bir atılımın nihai sonucu çeşitli biçimler alabilir, ancak bunlardan herhangi biri şimdiki zamandan o kadar farklı olurdu ki, açıklamaya meydan okurdu.

TAKEOFF



Dört kişiden hangisi olacak?

Tekrarlayan çöküş pek olası görünmüyor: Uygarlığın altında yatan bilgi bugün o kadar yaygın ki, tamamen yok olma, ardından iyileşmenin izlediği uzun bir karanlık döneminden daha olası. Bununla birlikte, neslinin tükenmesi durumunda, dikkate alınması gereken herhangi bir insan geleceği yoktur.

Geleceği, şimdiki zamandan farklı görünen bir zaman olarak tanımlarsak, çoğu insan hiçbir gelecek beklemiyor; bunun yerine, gelecek on yılların daha fazla küreselleşme, yakınsama ve aynılık getirmesini bekliyorlar. Bu senaryoda, daha fakir ülkeler daha zengin ülkeleri yakalayacak ve bir bütün olarak dünya ekonomik bir platoya ulaşacak. Ama gerçekten küreselleşmiş bir plato mümkün olsaydı bile, bu devam edebilir miydi? En iyi durumda, ekonomik rekabet, gezegendeki her bir kişi ve firma için her zamankinden daha yoğun olacaktır.

Bununla birlikte, kıt kaynakları tüketmek için rekabeti eklediğinizde, küresel bir platonun nasıl sonsuza kadar sürebileceğini görmek zor. Rekabetçi baskıları hafifletecek yeni teknoloji olmadan, durgunluğun çatışmaya dönüşmesi muhtemeldir. Küresel ölçekte bir çatışma durumunda, durağanlık yok oluşa dönüşür.

Geriye, çok daha iyi bir gelecek yaratmak için yeni teknolojiler yarattığımız dördüncü senaryo kalıyor. Bu sonucun en dramatik

versiyonuna Tekillik denir; yeni teknolojilerin hayali sonucunu, anlayışımızın mevcut sınırlarını aşacak kadar güçlü olarak adlandırma girişimi. En iyi bilinen Singularitarian olan Ray Kurzweil, Moore yasasından yola çıkıyor ve düzinelerce alanda üstel büyüme trendlerini izleyerek, insanüstü yapay zekanın geleceğini kendinden emin bir şekilde yansıtıyor. Kurzweil'e göre, "Tekillik yakındır" kaçınılmazdır ve tek yapmamız gereken kendimizi onu kabul etmeye hazırlamaktır.

Ancak ne kadar trend izlenebilirse izlensin, gelecek kendi kendine gerçekleşmeyecek. Tekilliğin nasıl görüneceği, bugün en olası iki senaryo arasında yüz yüze olduğumuz katı seçimden daha az önemlidir: hiçbir şey ya da bir şey. Bize kalmış. Geleceğin daha iyi olacağını kabul edemeyiz ve bu, onu bugün yaratmak için çalışmamız gerektiği anlamına gelir.

Tekillige kozmik bir ölçekte ulaşip ulaşmadığımız, kendi çalışma yaşamlarımızda yeni şeyler yapmak için sahip olduğumuz eşsiz fırsatları yakalayıp yakalamadığımızdan belki daha az önemlidir. Bizim için önemli olan her şey - evren, gezegen, ülke, şirketiniz, yaşamınız ve tam şu an - tekildir.

Bugünkü görevimiz, geleceği sadece farklı değil, aynı zamanda daha iyi hale getirecek yeni şeyleri yaratmanın benzersiz yollarını bulmaktır - 0'dan 1'e gitmek. Temel ilk adım, kendiniz için düşündürmektir. Sadece dünyamızı yeniden, onu ilk gören eskiler için olduğu kadar taze ve tuhaf görerek, onu hem yeniden yaratabilir hem de gelecek için koruyabiliriz.

Teşekkür

Jimmy Kaltreider'a bu kitabın derinlemesine düşünülmesine yardımcı olduğu için.

Rob Morrow, Scott Nolan ve Michael Solana, başladığımız Stanford sınıfını birlikte oluşturdukları için.

Chris Parris-Lamb, Tina Constable, David Drake, Talia Krohn ve Jeremiah Hall, bizi ustalıkla yayına yönlendirdikleri için.

Thiel Capital, Founders Fund, Mithril ve Thiel Foundation'daki herkes sıkı ve akıllı çalıştığı için.

İleri.

İllüstrasyon Kredisi

Bu kitaptaki çizimler Matt Buck tarafından aşağıdaki görsellere dayalı olarak çizilmiştir:

[8.1](#) : Unabomber, Jeanne Boylan/FBI kompozit çizimi

[8.1](#) : Yenilikçi, Matt Buck

[13.1](#) : Brian Harrison, Business Wire

[13.1](#) : Elon Musk, Sebastian Blanco ve Bloomberg/Getty Images

[14.1](#) : Richard Branson, Ethan Miller/Getty Images

[14.2](#) : Sean Parker, Aaron Fulkerson, Flickr kullanıcısı Roebot, CC BY-SA altında kullanıldı

[14.3](#) : Elvis Presley, Michael Ochs Arşivleri/Getty Images

[14.3](#) : Michael Jackson, Frank Edwards/Getty Images

[14.3](#) : Britney Spears, Kevin Mazur Arşivi 1/WireImage

[14.4](#) : Elvis Presley, Tom Wargacki/WireImage

[14.4](#) : Getty Images aracılığıyla Michael Jackson, David LEFRANC/Gama-Rapho

[14.4](#) : Britney Spears, Getty Images ile New York Daily News Arşivi

[14.5](#) : Janis Joplin, Albert B. Grossman ve David Gahr/Getty Images

[14.5](#) : Getty Images aracılığıyla Jim Morrison, Elektra Records ve CBS

[14.5](#) : Kurt Cobain, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images

[14.5](#) : Amy Winehouse, flickr kullanıcısı tik ağacı, CC BY-SA kapsamında kullanılır

[14.6](#) : Howard Hughes, Bettmann/CORBIS

[14.6](#) : dergi kapağı, TIME, Time Inc.'in bir bölümü.

[14.7](#) : Bill Gates, Doug Wilson/CORBIS

[14.7](#) : dergi kapağı, Newsweek

[14.8](#) : Steve Jobs, 1984, Norman Seeff

[14.8](#) : Steve Jobs, 2004, Getty Images tarafından Kontur dizin

İtalik olarak yazılan sayfa numaraları çizimlere atıfta bulunmaktadır.

[ind1abol güneşind1a](#)

[ind2aAccentureind2a](#)

[reklam, ind3aind3a3.1](#) , [ind4aind4a11.1](#) , [ind5aind5a11.2](#) ,
[ind6aind6a11.3](#)
[ind7aAfganistanind7a](#)
[ind8aAirbnbind8a](#)
[ind9ahavayolu endüstrisiind9a](#)
[ind10aAlan, Paulind10a](#)
[Amazon, ind11aind11a2.1](#) , [ind12aind12a5.1](#) , [ind13aind13a5.2](#) ,
[ind14aind14a6.1](#) , [ind15aind15a12.1](#)
[ind16aAmundsen, Roaldind16a](#)
[ind333aAndreessen, Horowitzind333a](#)
[ind17aAndreessen, Marcind17a](#)
[ind18a Anna Karenina \(Tolstoy\)](#)
[ind19aantitröstind19a](#)
[ind20aApollo Programind20a](#)
[Elma, ind21aind21a4.1](#) , [ind22aind22a5.1](#) , [ind23aind23a5.2](#) ,
[ind24aind24a6.1](#) , [ind25aind25a14.1](#)
[ind26amarkalaşmaind26a](#)
[ind27atekel karıind27a](#)
[ind28aAristoind28a](#)
[ind29aOrdu Mühendisler Birliğiind29a](#)
[ind30aAT&Tind30a](#)
[ind31aAzteklerind31a](#)
[ind32aBebek Boomersind32a](#)
[ind33adomuz pastırması, francisind33a](#)
[ind34aBangladeşind34a](#)
[ind35aBarnes & Nobleind35a](#)
[ind36aPekinind36a](#)
[ind37aBell Laboratuvarlarıind37a](#)
[ind38aBerlin Duvarıind38a](#)
[ind39aDaha iyi bir yerind39a](#)
[Bezos, Jeff, ind40aind40a5.1](#) , [ind41aind41a6.1](#)
[ind42aBüyük veriind42a](#)
[ind43aHaklar Bildirgesi, ABDind43a](#)
[ind44aBin Ladin, Usameind44a](#)
[ind45abiyoteknolojiind45a](#)

biyoteknoloji girişimleri, [ind46aind46a6.1](#) , [ind47aind47a6.2](#)
[ind48aYönetim Kuruluind48a](#)
[ind49aBostrom, Nickind49a](#)
Kutu, [ind50aind50a9.1](#) , [ind51aind51a11.1](#)
[ind52aBoyle, Robertind52a](#)
[ind53amarkalaşmaind53a](#)
[ind54aBranson, Richardind54a](#)
[ind55aBrin, Sergeyind55a](#)
[ind56akabarcıklarind56a](#)
mali, [page13page132.1](#) , [ind58aind58a8.1](#)
ayrıca bkz. belirli baloncuklar
[ind59aBuffet, Warrenind59a](#)
bürokrasi, [ind60apr1.1 ind60a](#), [ind61aind61a1.1](#) , [ind62aind62a9.1](#)
Bush, George HW, [ind63aind63a2.1](#) , [ind64aind64a12.1](#)
[ind65aBush, George W.ind65a](#)
işletme:
[ind66aDarwinci metaforlarind66a](#)
[ind67adeğeriind67a](#)
[ind68asavaş metaforlarıind68a](#)
[ind69aCapablanca, José Raulind69a](#)
[ind70aüst sınır ve ticaret mevzuatıind70a](#)
kapitalizm ve rekabet, [ind71aind71a3.1](#) , [ind72aind72a8.1](#)
nakit akışları, [ind73aind73a5.1](#) , [ind74aind74a5.2](#) , [ind75aind75a5.3](#)
[ind76aünlülerind76a](#)
[ind78aHastalık Kontrol ve Önleme Merkezleriind78a](#)
[ind79aMerkezi İstihbarat Teşkilatı \(CIA\)ind79a](#)
[ind80aCEO tazminatıind80a](#)
[ind81aChen, Steveind81a](#)
Çin, [ind83aind83a1.1](#) , [ind84aind84a6.1](#) , [ind85aind85a12.1](#) ,
[ind86aind86a13.1](#)
[ind87aküreselleşme veind87a](#)
[ind88atemiz teknolojiind88a](#)
[ind88bdağıtım sorusuind88b](#)
[ind89adayanıklılık sorusuind89a](#)
[ind90amühendislik sorusuind90a](#)

[ind91aiçin tekel sorusuind91a](#)
[ind92ainsanlar için soruind92a](#)
[ind93aiçin gizli soruind93a](#)
[ind94asosyal girişimcilik veind94a](#)
[ind95aiçin zamanlama sorusuind95a](#)
cleantech balonu, [ind96a](#)[ind96a13.1](#) , [ind97a](#)[ind97a13.2](#) ,
[ind98a](#)[ind98a13.3](#)
[ind99atemiz teknolojiind99a](#)
[ind100aClinton, Billind100a](#)
[ind101aBulut bilişimind101a](#)
[ind102aCobain, Kurtind102a](#)
[ind103aCohen, Stephenind103a](#)
şirketler:
[ind104atarafından yaratılan değerind104a](#)
[ind105adeğer vermekind105a](#)
[ind106aşirket kültürüind106a](#)
[ind107aCompaqind107a](#)
[ind108atazminatind108a](#)
rekabet, [ind109a](#)[ind109a3.1](#) , [ind110a](#)[ind110a5.1](#) ,
[ind111a](#)[ind111a13.1](#) , [ind112abm1.1ind112a](#)
ve kapitalizm, [ind113a](#)[ind113a3.1](#) , [ind114a](#)[ind114a8.1](#)
[ind115aideolojisiind115a](#)
[ind116atakliçiiind116a](#)
[ind117ayalanlarıind117a](#)
[ind118atarihin kalıntısı olarakind118a](#)
[ind119aacımasızlıkind119a](#)
[ind120asavaş olarakind120a](#)
[ind121agönül rahatlığıind121a](#)
[ind122atamamlayıcılıkind122a](#)
[ind123aikame vsind123a](#)
[ind124ateknoloji veind124a](#)
[ind125abileşik faizind125a](#)
bilgisayarlar, [ind126a](#)[ind126a12.1](#) , [ind127a](#)[ind127a12.2](#)
[ind128agelen rekabetind128a](#)
[ind129ainsanlar veind129a](#)

[ind130abilgisayar bilimi, ideolojiind130a](#)
[ind131asinırlılıkind131a](#)
Kongre, ABD, [ind132aind132a6.1](#), [ind133aind133a11.1](#),
[ind134aind134a13.1](#)
[ind135aAnayasal Kongreind135a](#)
[ind136adanışmanlarind136a](#)
[ind137aDanışmanlıkind137a](#)
[ind138akarşıt düşünceind138a](#)
[ind139akontrolind139a](#)
geleneksel gerçekler, [ind140aind140a8.1](#), [ind141aind141a8.2](#)
[ind142acesaretind142a](#)
[ind143akredi kartı dolandırıcılığıind143a](#)
kültler, [ind144aind144a8.1](#), [ind145aind145a10.1](#)
Müşteri Edinme Maliyeti (CAC), [ind146aind146a11.1](#),
[ind147aind147a11.2](#)
Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLV), [ind148aind148a11.1](#),
[ind149aind149a11.2](#)
[ind150aDaimlerind150a](#)
[ind151aDarwin, Charlesind151a](#)
[ind152aKoyu maviind152a](#)
kesin iyimserlik, [ind153aind153a6.1](#), [ind154aind154a6.2](#)
kesin karamsarlık, [ind155aind155a6.1](#), [ind156aind156a6.2](#)
[ind157aDell, Michaelind157a](#)
[ind158aMotorlu Araçlar Dairesi \(DMV\)ind158a](#)
[ind159atasarımind159a](#)
[ind160aDeskJet 500Cind160a](#)
[ind161aDiCaprio, Leonardoidind161a](#)
[ind162abozulmaind162a](#)
dağılım, [ind163aind163a11.1](#), [ind164aind164a11.2](#),
[ind165aind165a11.3](#), [ind166aind166a11.4](#)
[ind167agüç yasasıind167a](#)
[ind168aTesla'daind168a](#)
[ind169aDoer, Johnind169a](#)
[ind170aDoohan, Jamesind170a](#)
[ind171aDorsey, Jackind171a](#)

[dot-com çökmesi, ind172a](#)[ind172a4.1](#) , [ind173a](#)[ind173a4.2](#)
[nokta-com çılgınlığı, ind174a](#)[ind174a2.1](#) , [ind175a](#)[ind175a2.2](#)
[ind176a](#)[alınan derslerind176a](#)
[ind177a](#)[Dow Jones Endüstriyel Ortalamaind177a](#)
[ind178a](#)[Dunn, Patriciaind178a](#)
[ind179a](#)[Dylan, Bobind179a](#)
[ind180a](#)[Earnhardt, Dale, Jr.ind180a](#)
[ind181a](#)[Doğu Asya mali krizleriind181a](#)
[eBay, ind182a](#)[ind182a4.1](#) , [ind183a](#)[ind183a5.1](#) , [ind184a](#)[ind184a5.2](#) ,
[ind185a](#)[ind185a5.3](#) , [ind186a](#)[ind186a9.1](#) , [ind187a](#)[ind187a10.1](#) ,
[ind188a](#)[ind188a11.1](#)
[ind189a](#)[ölçek ekonomileriind189a](#)
[ind191a](#)[Eğitim sistemiind191a](#)
[ind192a](#)[averimli pazarlarind192a](#)
[ind193a](#)[Einstein, Albertind193a](#)
[elektrikli arabalar, ind194a](#)[ind194a13.1](#) , [ind195a](#)[ind195a13.2](#)
[ind196a](#)[Ellison, Larryind196a](#)
[ind197a](#)[e-postaind197a](#)
[ind198a](#)[Emerson, Ralph Waldoind198a](#)
[ind199a](#)[Empire State binasıind199a](#)
[ind200a](#)[Enerji Dönüşüm Cihazlarıind200a](#)
[ind201a](#)[Enerji Bakanlığı, ABDind201a](#)
[ind202a](#)[Enerji Yenilikleriind202a](#)
[ind203a](#)[Engels, Friedrichind203a](#)
[page71](#)[hak harcamalarıpage71](#)
[girişimciler, ind205a](#)[ind205a3.1](#) , [ind206a](#)[ind206a5.1](#) ,
[ind207a](#)[ind207a6.1](#) , [ind208a](#)[ind208a6.2](#) , [ind209a](#)[ind209a7.1](#) ,
[ind210a](#)[ind210a10.1](#)
[ind211a](#)[kısa vadeli büyüme odağıind211a](#)
[ind212a](#)[girişimcilik, seriind212a](#)
[ind213a](#)[Epikürind213a](#)
[ind214a](#)[öz sermaye tazminatıind214a](#)
[ind215a](#)[Eroom yasasıind215a](#)
[ind216a](#)[etikind216a](#)
[ind217a](#)[euroind217a](#)

Avrupa, [ind218aind218a2.1](#) , [ind219aind219a6.1](#)
[ind220aAvrupa Merkez Bankasıind220a](#)
Dökmeyen Güneş, [ind221aind221a13.1](#) , [ind222aind222a13.2](#)
[ind223aevrimind223a](#)
[page97keşifpage97](#)
yok olma, [page193bm1.1](#) [page193](#), [ind226abm1.2ind226a](#)
Facebook, [ind227apr1.1](#) [ind227a](#), [ind228aind228a5.1](#) ,
[ind229aind229a6.1](#) , [ind230aind230a6.2](#) , [ind231aind231a7.1](#) ,
[ind232aind232a11.1](#) , [ind233aind233a14.1](#)
[ind234aFairchild Yarıiletkenind234a](#)
[ind235aHayranlık, Shawnind235a](#)
[ind236aFaustind236a](#)
Federal Soruşturma Bürosu (FBI), [ind237aind237a8.1](#) ,
[ind238aind238a12.1](#) , [ind239aind239a14.1](#)
[ind240aFermat, Pierre deind240a](#)
[ind241aFermat'ın Son Teoremiind241a](#)
[ind242afinans, süresizind242a](#)
finansal balonlar, [page13page132.1](#) , [ind244aind244a8.1](#)
[ind245ailk hamle avantajıind245a](#)
[ind246apürüzsüzlükind246a](#)
[ind247aFleming, İskenderind247a](#)
Forbes, [ind248aind248a12.1](#) , [ind249aind249a12.2](#)
[ind250aFordind250a](#)
[ind251afosil yakıtlarind251a](#)
[ind252atemellerind252a](#)
[ind253akurucu ortaklarind253a](#)
[ind254atazminat yapısıind254a](#)
[ind255aEşitlikind255a](#)
[ind256amülkiyet, sahiplik ve kontrolind256a](#)
[ind257ayeni başlayanlarind257a](#)
kurucular, [ind258aind258a14.1](#) , [ind259abm1.1ind259a](#)
[page180kökenleripage180](#)
[ind261aözellikleriind261a](#)
Kurucular Fonu, [ind262aind262a7.1](#) , [ind263aind263a7.2](#) ,
[ind264aind264a9.1](#) , [ind265aind265a11.1](#) , [ind266aind266a13.1](#)

[ind267aGençlik çeşmesiind267a](#)

[ind268akırılmaind268a](#)

[ind269adolandırıcılık tespitiind269a](#)

[ind270aserbest pazarlamacılarind270a](#)

[ind271aserbest ticaretind271a](#)

[ind272aköktencilerind272a](#)

gelecek:

[ind273ameydan okumaind273a](#)

[ind274akontrol etmekind274a](#)

[ind275aiçin dört olası desenind275a](#)

Gaga, Bayan, [c14_fig2c14_fig214.1](#), [ind277aınd277a14.2](#)

Gates, Bill, [ind278apr.f.1](#) [ind278a](#), [ind279aınd279a6.1](#),

[ind280aınd280a6.2](#), [ind281aınd281a6.3](#), [ind282aınd282a14.1](#)

General Motors, [ind283aınd283a9.1](#), [ind284aınd284a13.1](#)

[ind285adahiind285a](#)

Gladwell, Malcolm, [ind286aınd286a6.1](#), [ind287aınd287a6.2](#),

[ind288aınd288a6.3](#)

küreselleşme, [ind289aınd289a1.1](#), [ind290aınd290a1.2](#),

[ind291aınd291a2.1](#), [ind292aınd292a2.2](#), [ind293aınd293a2.3](#),

[ind294aınd294a8.1](#), [ind295aınd295a12.1](#), [ind296abm1.1ind296a](#)

[ind297aolarak ikameind297a](#)

[ind298ateknoloji veind298a](#)

[ind299aküresel ısınmaınd299a](#)

[ind300ahedeflerind300a](#)

[ind301aGolden Gate Köprüsüind301a](#)

Google, [ind302aınd302a3.1](#), [ind303aınd303a3.2](#), [ind304aınd304a3.3](#)

, [ind305aınd305a4.1](#), [ind306aınd306a5.1](#), [ind307aınd307a7.1](#),

[ind308aınd308a10.1](#), [ind309aınd309a12.1](#), [ind310aınd310a12.2](#)

tekel olarak, [ind311aınd311a3.1](#), [ind312aınd312a3.2](#)

[ind313asloganıind313a](#)

[ind314aGoogle Çeviriind314a](#)

[ind315aGör, Alınd315a](#)

[ind316ahükümet, süresizind316a](#)

[ind317aBüyük çöküntüind317a](#)

Greenspan, Alan, [ind318aınd318a2.1](#), [ind319aınd319a8.1](#)

[ind320aBrüt, Billind320a](#)
[ind321aGruponind321a](#)
[Koruyucu, ind322a](#)[ind322a12.1](#)
[ind323amezraind323a](#)
[Harrison, Brian, c13_fig1c13_fig113.1](#)
[ind325aHegel, Georg Wilhelm Friedrichind325a](#)
[ind326aHendrix, Jimiind326a](#)
[ind327aHewlett, Billind327a](#)
[ind328aHewlett Packardind328a](#)
[ind329ayenilikçilikind329a](#)
[ind330a Otostopçunun Galaksi Rehberi, The](#)
[ind331aHoffman, Reidind331a](#)
[ind332ayatay ilerlemeind332a](#)
[konut balonu, ind334a](#)[ind334a2.1](#) , [ind335a](#)[ind335a8.1](#)
[ind336aHowery, Kenind336a](#)
[ind337aHP Hizmetleriind337a](#)
[ind338aHughes, Howardind338a](#)
[ind339aHurley, Çadind339a](#)
[ind340ahyundaiind340a](#)
[IBM, ind341a](#)[ind341a3.1](#) , [ind342a](#)[ind342a12.1](#)
[ind343aİgorind343a](#)
[ind344ateşvik primiind344a](#)
[ind345agelir eşitsizliğiind345a](#)
[artımlılık, ind346a](#)[ind346a8.1](#) , [ind347a](#)[ind347a14.1](#)
[ind348abelirsiz finansind348a](#)
[ind349asonsuz yaşamind349a](#)
[belirsiz iyimserlik, ind350a](#)[ind350a6.1](#) , [ind351a](#)[ind351a6.2](#)
[belirsiz karamsarlık, ind352a](#)[ind352a6.1](#) , [ind353a](#)[ind353a6.2](#)
[ind354aHindistanind354a](#)
[ind355aEndonezyaind355a](#)
[bilgi teknolojisi, ind356a](#)[ind356a1.1](#) , [ind357a](#)[ind357a6.1](#) ,
[ind358a](#)[ind358a12.1](#)
[ind359aInformixind359a](#)
[yenilik, ind360a](#)[prf.1 ind360a](#), [ind361a](#)[ind361a3.1](#)
[ind362aiçeriden öğrenenlerin ticaretiind362a](#)

[ind363aInstagramind363a](#)
[ind364aIntelind364a](#)
internet, [ind365aınd365a2.1](#), [ind366aınd366a2.2](#)
internet balonu, [ind367aınd367a2.1](#), [ind368aınd368a2.2](#),
[page16page162.3](#), [ind370aınd370a8.1](#), [ind371aınd371a13.1](#)
[ind372aEyaletler Arası Otoyol Sistemiind372a](#)
[ind373asezgiind373a](#)
[ind374ayatırımınd374a](#)
iPad, [ind375aınd375a5.1](#), [ind376aınd376a14.1](#)
iPhone, [ind377aınd377a3.1](#), [ind378aınd378a4.1](#), [ind379aınd379a5.1](#),
[ind380aınd380a14.1](#)
iPod, [ind381aınd381a6.1](#), [ind382aınd382a14.1](#)
[ind384airrasyonel taşkınlıkınd384a](#)
[ind385aİtalyaind385a](#)
[ind386aBT girişimleriind386a](#)
[ind383aIvan, Kasırgaind383a](#)
[ind387aJackson, Michaelind387a](#)
[ind388aJaponyaind388a](#)
[ind389aJennings, Kenind389a](#)
[ind390aJennings, Peterind390a](#)
[ind391a Tehlike!](#)
İşler, Steve, [ind392aınd392a5.1](#), [ind393aınd393a5.2](#),
[ind394aınd394a6.1](#), [ind395aınd395a6.2](#), [ind396aınd396a14.1](#)
[ind397aJones, Jimind397a](#)
[ind398aJoplin, Janisind398a](#)
[ind399aAdaletind399a](#)
[ind400aAdalet Bakanlığı, ABDind400a](#)
[ind401aKaczynski, Tedind401a](#)
[ind402aKerim, Çeneliind402a](#)
Karp, Alex, [ind403aınd403a11.1](#), [ind404aınd404a12.1](#)
[ind405aKasparov, Garryind405a](#)
[ind406aKatrina, Kasırgaind406a](#)
[ind407aKennedy, Anthonyind407a](#)
[ind408aKesey, Kenind408a](#)
[ind409aKessler, Andyind409a](#)

[ind410aKurzweil, Rayind410a](#)
son hamle, [ind411aind411a11.1](#), [ind412aind412a13.1](#)
[ind413ason hamle avantajıind413a](#)
yalın başlangıç, [ind414aind414a2.1](#), [ind414bind414b6.1](#),
[ind414cind414c6.2](#)
Levchin, Maks, [ind415aind415a4.1](#), [ind416aind416a10.1](#),
[ind417aind417a12.1](#), [ind418aind418a14.1](#)
[ind419aLevi, Harunind419a](#)
[ind420aömürind420a](#)
[ind421ahayat tablolarıind421a](#)
LinkedIn, [ind422aind422a5.1](#), [ind423aind423a10.1](#),
[ind424aind424a12.1](#)
[ind425aLoiseau, Bernardind425a](#)
[ind426aUzun Vadeli Sermaye Yönetimi \(LTCM\)ind426a](#)
[ind427a Yüzüklerin Efendisi \(Tolkien\)](#)
şans, [ind428aind428a6.1](#), [page69page696.2](#), [page79page796.3](#),
[page81page816.4](#)
[ind432aLucretiusind432a](#)
[ind433aLyftind433a](#)
[ind434aMacBookind434a](#)
[ind435amakine öğrenmeind435a](#)
[ind436aMadison, Jamesind436a](#)
[ind437aMadrigal, Alexisind437a](#)
[ind438aManhattan Projesiind438a](#)
[ind439aManson, Charlesind439a](#)
[ind440aüretmeind440a](#)
[ind441amarjinal maliyetind441a](#)
[ind442apazarlamaind442a](#)
Marx, Karl, [ind443aind443a4.1](#), [ind444aind444a6.1](#),
[ind445aind445a6.2](#), [ind446aind446a6.3](#)
Ustalar, Blake, [ind447apr1.1](#) [ind447a](#), [ind448aind448a11.1](#)
[ind449aMayer, Marissaind449a](#)
[ind450asağlık hizmetiind450a](#)
[ind451aMercedes-Benzind451a](#)
MiaSolé, [ind452aind452a13.1](#), [ind453aind453a13.2](#)

[ind454aMichelinind454a](#)

Microsoft, [ind455aind455a3.1](#), [ind456aind456a3.2](#),
[ind457aind457a3.3](#), [ind458aind458a4.1](#), [ind459aind459a5.1](#),
[ind460aind460a14.1](#)

[ind461amobil bilgisayarind461a](#)

[ind462amobil kredi kartı okuyucularıind462a](#)

[ind463aMogadişuind463a](#)

tekeli, tekeller, [ind464aind464a3.1](#), [ind465aind465a3.2](#),
[ind466aind466a3.3](#), [ind467aind467a5.1](#), [ind468aind468a7.1](#),
[ind469aind469a8.1](#)

[ind470abinaind470a](#)

[ind471aözellikleriind471a](#)

[ind472atemiz teknolojideind472a](#)

[ind473ayaratıcıind473a](#)

[ind474ayeniliğin dinamizmiind474a](#)

[ind475ayalanlarıind475a](#)

[ind476akarind476a](#)

[ind477ailerleme veind477a](#)

[ind478asatış veind478a](#)

[ind479aTesla'nınıind479a](#)

[ind480aMorrison, Jimind480a](#)

[ind481amozaik tarayıcıind481a](#)

[ind482amüzik kayıt endüstrisiind482a](#)

Musk, Elon, [ind483aind483a4.1](#), [ind484aind484a6.1](#),
[ind485aind485a11.1](#), [c13_fig1c13_fig113.1](#), [ind487aind487a13.2](#),
[page168page16813.3](#)

Napster, [ind489aind489a5.1](#), [ind490aind490a14.1](#)

NASA, [ind491aind491a6.1](#), [ind492aind492a11.1](#)

NASDAQ, [ind493aind493a2.1](#), [ind494aind494a13.1](#)

[ind495aUlusal Güvenlik Ajansı \(NSA\)ind495a](#)

[ind496adoğal gazind496a](#)

[ind497adoğal sırlarind497a](#)

[ind498aGezgin tarayıcıind498a](#)

[ind499aNetflixind499a](#)

[ind500aNetscapeind500a](#)

[ind501aNetSecureind501a](#)
ağ efektleri, [ind502a](#)[ind502a5.1](#), [ind503a](#)[ind503a5.2](#)
Yeni Ekonomi, [ind504a](#)[ind504a2.1](#), [ind505a](#)[ind505a2.2](#)
New York Times, [ind506a](#)[ind506a13.1](#), [ind507a](#)[ind507a14.1](#)
[ind508aNew York Timesind508a](#)
[ind509aNietzsche, Friedrichind509a](#)
[ind510aNokiaind510a](#)
kar amacı gütmeyen kuruluşlar, [ind510b](#)[ind510b13.1](#),
[ind510c](#)[ind510c13.2](#)
Nosek, Luka, [ind511a](#)[ind511a9.1](#), [ind512a](#)[ind512a14.1](#)
[ind513aNozick, Robertind513a](#)
[ind514aBeslenmeind514a](#)
Ödipus, [ind515a](#)[ind515a14.1](#), [ind516a](#)[ind516a14.2](#)
[ind517aOfisJetind517a](#)
[ind518aOmniBookind518a](#)
[ind519aÇevrimiçi evcil hayvan mağazası pazarıind519a](#)
[ind520akehanetind520a](#)
[ind521a Aykırı Değerler \(Gladwell\)](#)
[ind522asahiplikind522a](#)
[ind523aPackard, Daveind523a](#)
[ind524aSayfa, Larryind524a](#)
Palantir, [ind525apr](#)[f.1](#) [ind525a](#), [ind526a](#)[ind526a7.1](#),
[ind527a](#)[ind527a10.1](#), [ind528a](#)[ind528a11.1](#), [ind529a](#)[ind529a12.1](#)
Palm Pilotlar, [ind530a](#)[ind530a2.1](#), [ind531a](#)[ind531a5.1](#),
[ind532a](#)[ind532a11.1](#)
[ind821aPan, Yuind821a](#)
[ind533aPanama Kanalıind533a](#)
[ind534aPareto, Vilfredoind534a](#)
[ind535aPareto ilkesiind535a](#)
Parker, Sean, [ind536a](#)[ind536a5.1](#), [ind537a](#)[ind537a14.1](#)
[ind538aYarı zamanlı çalışanlarind538a](#)
[ind539apatentlerind539a](#)
[ind540ayol bağımlılığıind540a](#)
PayPal, [ind541apr](#)[f.1](#) [ind541a](#), [ind542a](#)[ind542a2.1](#),
[ind543a](#)[ind543a3.1](#), [ind544a](#)[ind544a4.1](#), [ind545a](#)[ind545a4.2](#),

[ind546aind546a4.3](#) , [ind547aind547a5.1](#) , [ind548aind548a5.2](#) ,
[ind549aind549a5.3](#) , [ind550aind550a8.1](#) , [ind551aind551a9.1](#) ,
[ind552aind552a9.2](#) , [ind553aind553a10.1](#) , [ind554aind554a10.2](#) ,
[ind555aind555a10.3](#) , [ind556aind556a10.4](#) , [ind557aind557a11.1](#) ,
[ind558aind558a11.2](#) , [ind559aind559a12.1](#) , [ind560aind560a12.2](#) ,
[ind561aind561a14.1](#)
kurucuları, [fig1fig114.1](#)
[ind563agelecekteki nakit akışlarıind563a](#)
[ind564ayatırımcılarınind564a](#)
[ind565a"PayPal Mafyası"ind565a](#)
[ind566abilgisayarlarınind566a](#)
[ind567aPearce, Daveind567a](#)
[ind568apenisilinind568a](#)
tam rekabet, [ind569aind569a3.1](#) , [ind570aind570a3.2](#)
[ind571adengesiind571a](#)
[ind573aPerkins, Tomind573a](#)
[ind574aavantaj savaşıind574a](#)
Perot, Ross, [ind575aind575a2.1](#) , [ind576aind576a12.1](#) ,
[ind577aind577a12.2](#)
[ind578akaramsarlıkind578a](#)
[ind579apetopia.comind579a](#)
[Pets.com](#) , [ind580aind580a4.1](#) , [ind581aind581a4.2](#)
[ind582aPetStore.comind582a](#)
[ind583ailaç şirketleriind583a](#)
[ind584ahayırseverlikind584a](#)
[ind585afelsefe, belirsizind585a](#)
[ind586afizikind586a](#)
planlama, [ind587aind587a2.1](#) , [ind588aind588a6.1](#) ,
[ind589aind589a6.2](#)
[ind590aolmadan ilerlemeind590a](#)
[ind591aPlatonind591a](#)
siyaset, [ind592aind592a6.1](#) , [ind593aind593a11.1](#)
[ind594abelirsizind594a](#)
[ind595ayoklamaind595a](#)
[ind596aanketçilerinind596a](#)

[ind597akirlilikind597a](#)
[ind598aportföy, çeşitlendirilmişind598a](#)
[ind599akontrol altına almaind599a](#)
[güç yasası, ind600aind600a7.1](#), [ind601aind601a7.2](#),
[ind602aind602a7.3](#)
[ind603adağıtımind603a](#)
[ind604arisk sermayesiind604a](#)
[ind605aGüçlü Satıcılar \(eBay\)ind605a](#)
[ind606aPresley, Elvisind606a](#)
[ind607aFiyatline.comind607a](#)
[page19prenspage19](#)
[page134Procter ve Gamblepage134](#)
[kar, ind610aind610a2.1](#), [ind611aind611a3.1](#), [ind612aind612a3.2](#),
[ind613aind613a3.3](#)
[ilerleme, ind614aind614a6.1](#), [ind615aind615a6.2](#)
[ind616ageleceğiind616a](#)
[ind617aplanlamadanind617a](#)
[tescilli teknoloji, ind618aind618a5.1](#), [ind619aind619a5.2](#),
[ind620aind620a13.1](#)
[ind621akamuoyuind621a](#)
[page138Halkla ilişkilerpage138](#)
[ind623aPisagorind623a](#)
[ind624aQ-Hücreleriind624a](#)
[ind625aRand, Aynind625a](#)
[Rawls, John, ind626aind626a6.1](#), [ind627aind627a6.2](#)
[ind628aReber, Johnind628a](#)
[ind629a1990 ortalarındaki durgunlukind629a](#)
[işe alma, ind630aind630a10.1](#), [ind631aind631a12.1](#)
[tekrarlayan çökme, page192bm1.1 page192, ind633abm1.2ind633a](#)
[page153yenilenebilir enerji sanayi endeksipage153](#)
[page75Araştırma ve Geliştirmepage75](#)
[kaynaklar, ind636aind636a12.1](#), [ind637abm1.1ind637a](#)
[restoranlar, ind638ind6383.1](#), [ind638aind638a3.2](#), [ind638cind638c5.1](#)
[ind639ariskind639a](#)
[ind640ariskten kaçınmaind640a](#)

[ind641a Romeo ve Juliet \(Shakespeare\)](#)
[ind642a Romulus ve Remus](#)[ind642a](#)
[ind643a Roosevelt, Theodore](#)[ind643a](#)
[ind644a Kraliyet toplumu](#)[ind644a](#)
[ind645a Rusya](#)[ind645a](#)
[ind646a Çuvallar, David](#)[ind646a](#)
satışlar, [ind647a](#)[ind647a2.1](#) _____, [ind648a](#)[ind648a11.1](#) _____,
[page161](#)[page16113.1](#)
[ind650a karması](#)[ind650a](#)
[ind651a gizli olarak](#)[ind651a](#)
[ind652a müşteri olmayanlar](#)[ind652a](#)
[ind653a kişiye özel](#)[ind653a](#)
[ind654a Sandberg, Sheryl](#)[ind654a](#)
[ind655a San Francisco Körfez Bölgesi](#)[ind655a](#)
[ind656a atasarruf](#)[ind656a](#)
[ind657a ölçek, ekonomiler](#)[ind657a](#)
[ind658a Skala, Antonin](#)[ind658a](#)
[ind659a ölçeklendirme](#)[ind659a](#)
[ind660a günah keçileri](#)[ind660a](#)
[ind661a Schmidt, Eric](#)[ind661a](#)
arama motorları, [ind662a](#)[prf.1](#) [ind662a](#), [ind663a](#)[ind663a3.1](#) _____,
[ind664a](#)[ind664a5.1](#)
sırlar, [ind665a](#)[ind665a8.1](#) , [ind666a](#)[ind666a13.1](#)
[ind667a insanlar hakkında](#)[ind667a](#)
[ind668a için durum](#)[ind668a](#)
[ind669a bulma](#)[ind669a](#)
[ind670a arıyor](#)[ind670a](#)
[page105](#)[kullanarak](#)[page105](#)
[ind672a kendi kendine giden arabalar](#)[ind672a](#)
[ind673a hizmet işletmeleri](#)[ind673a](#)
[ind674a hizmet ekonomisi](#)[ind674a](#)
Shakespeare, William, [ind675a](#)[ind675a4.1](#) , [ind676a](#)[ind676a7.1](#)
[ind677a Köpekbalığı Tankı](#)
[ind678a Sharma, Suvi](#)[ind678a](#)
[ind679a Shatner, William](#)[ind679a](#)

[ind680aSibel, Tomind680a](#)

[ind681aSiebel Sistemleriind681a](#)

Silikon Vadisi, [ind682aınd682a1.1](#), [ind683aınd683a2.1](#),
[ind684aınd684a2.2](#), [ind685aınd685a2.3](#), [ind686aınd686a5.1](#),
[ind687aınd687a5.2](#), [ind688aınd688a6.1](#), [ind689aınd689a7.1](#),
[ind690aınd690a10.1](#), [ind691aınd691a11.1](#)

[ind692aGümüş, Nateind692a](#)

Simmons, Russel, [ind693aınd693a10.1](#), [ind694aınd694a14.1](#)

[ind695atekillikind695a](#)

akıllı telefonlar, [ind696aınd696a1.1](#), [ind697aınd697a12.1](#)

[ind698asosyal girişimcilikind698a](#)

[ind699a Sosyal Ağ,](#)

sosyal ağlar, [ind700apr.1 ind700a](#), [ind701aınd701a5.1](#)

[ind702aSosyal Güvenlikind702a](#)

[ind703aYazılım mühendisleriind703a](#)

yazılım başlangıçları, [ind704aınd704a5.1](#), [ind705aınd705a6.1](#)

güneş enerjisi, [ind706aınd706a13.1](#), [ind707aınd707a13.2](#),
[ind708aınd708a13.3](#), [ind709aınd709a13.4](#)

[ind710asolaryumind710a](#)

Solyndra, [ind711aınd711a13.1](#), [ind712aınd712a13.2](#),
[c13_fig1c13_fig113.3](#), [ind714aınd714a13.4](#), [ind715aınd715a13.5](#)

[ind716aGüney Koreind716a](#)

[ind717auzay mekiğiind717a](#)

SpaceX, [ind718apr.1 ind718a](#), [ind719aınd719a10.1](#),
[ind720aınd720a11.1](#)

[ind721aSpears, Britneyind721a](#)

SpectraWatt, [ind722aınd722a13.1](#), [ind723aınd723a13.2](#)

Spencer, Herbert, [ind724aınd724a6.1](#), [ind725aınd725a6.2](#)

Kare, [ind726aınd726a4.1](#), [ind727aınd727a6.1](#)

[ind728aStanford Uyku Kliniğiind728a](#)

başlangıçlar, [ind729apr.1 ind729a](#), [ind730aınd730a1.1](#),
[ind731aınd731a5.1](#), [ind732aınd732a6.1](#), [ind733aınd733a6.2](#),
[ind734aınd734a7.1](#)

[ind735asorumlulukların atanmasıind735a](#)

[ind736anakit akışıind736a](#)

[ind737akült olarakind737a](#)
[ind738atarafından bozulmaind738a](#)
[ind739adot-com çılgınlığı sırasındaind739a](#)
[ind740aölçek ekonomileri veind740a](#)
[ind741atemelleriind741a](#)
[ind742akurucu paradoksuind742a](#)
[ind743aiçin nokta-com çılgınlığı dersleriind743a](#)
[ind744agüç yasasıind744a](#)
[ind745ahalkla ilişkilerind745a](#)
[ind746asatış veind746a](#)
[ind747apersoneliind747a](#)
[page53için hedef pazarpage53](#)
[ind749aüniformaind749a](#)
[ind750arisk sermayesi veind750a](#)
[ind751abuhar motoruind751a](#)
[ind752aStoppelman, Jeremyind752a](#)
[ind753asicim teorisiind753a](#)
[ind754agüçlü yapay zekaind754a](#)
[ind755aikame, tamamlayıcılık vs.ind755a](#)
[ind756aSüveys Kanalıind756a](#)
[ind757atablet bilgisayarınd757a](#)
[ind759ateknolojik ilerlemeind759a](#)
teknoloji, [ind760apr.1 ind760a](#), [ind761aind761a1.1](#) ,
[ind762aind762a1.2](#) , [ind763aind763a2.1](#) , [ind764aind764a2.2](#) ,
[ind765aind765a2.3](#)
[ind766aAmerikan korkusuind766a](#)
[ind767atamamlayıcılık veind767a](#)
[ind768aküreselleşme veind768a](#)
[ind769atescilliind769a](#)
[ind770ateknoloji şirketleriind770a](#)
[ind771aterörizmind771a](#)
Tesla Motorları, [ind773aind773a10.1](#) , [c13_fig1c13_fig113.1](#) ,
[ind772aind772a13.2](#)
[page15Taylandpage15](#)
[ind776a Adalet Teorisi, A \(Rawls\)](#)

[ind777aTimberlake, Justinind777a](#)
[ind778a Zaman dergisi](#)
[ind779aTolkien, JRRind779a](#)
[ind780aTolstoy, Aslanind780a](#)
[ind781aTom Sawyer \(karakter\)ind781a](#)
[ind782atoyotaind782a](#)
[ind783aTumblrind783a](#)
[ind784aind784a27 Kulüp](#)
[Twitter, ind785aind785a5.1 , ind786aind786a6.1](#)
[ind787aUberind787a](#)
[ind788abombasızind788a](#)
[ind789aVC'ler, kurallarıind789a](#)
[ind790a“cehalet perdesi”ind790a](#)
[ind791arisk sermayesiind791a](#)
[ind792agüç yasasıind792a](#)
[girişim fonu, başarılı J-eğrisi, fig2fig27.1](#)
[ind794adikey ilerlemeind794a](#)
[ind795aviral pazarlamaind795a](#)
[ind796aVirgin Atlantik Havayollarıind796a](#)
[ind797abakire grupind797a](#)
[ind798aBakire Kayıtlarıind798a](#)
[ind799aWagnerind799a](#)
[ind800a Wall Street Journal](#)
[ind801aWarby Parkerind801a](#)
[ind802aWatsonsind802a](#)
[ind803ainternet tarayıcılarıind803a](#)
[ind804aBatı Birliğiind804a](#)
[ind805aBeyaz, Philind805a](#)
[ind806aWiles, Andrewind806a](#)
[ind807aWilson, Andrewind807a](#)
[ind808aŞaraphane, Amyind808a](#)
[ind809aDünya çapında Ağind809a](#)
[ind810aXanaduind810a](#)
[ind811aX.comind811a](#)

Yahoo!, [ind812a](#)[ind812a2.1](#), [ind813a](#)[ind813a3.1](#), [ind814a](#)[ind814a3.2](#), [ind815a](#)[ind815a5.1](#), [ind816a](#)[ind816a6.1](#)

[ind817a](#)[yammerind817a](#)

[ind818a](#)[Havlamaind818a](#)

YouTube, [ind819a](#)[ind819a10.1](#), [ind820a](#)[ind820a12.1](#)

[ind822a](#)[ZocDocind822a](#)

Zuckerberg, Mark, [ind823a](#)[prf.1](#) [ind823a](#), [ind824a](#)[ind824a5.1](#), ,

[ind825a](#)[ind825a6.1](#), [ind826a](#)[ind826a14.1](#)

[ind827a](#)[Zyngaind827a](#)

Yazarlar Hakkında

Peter Thiel bir girişimci ve yatırımcıdır. 1998'de PayPal'ı kurdu, CEO olarak yönetti ve 2002'de halka açarak hızlı ve güvenli çevrimiçi ticaretin yeni bir dönemini tanımladı. 2004 yılında, yönetmen olarak görev yaptığı Facebook'a ilk dış yatırımını yaptı. Aynı yıl, ulusal güvenlik ve küresel finans gibi alanlarda insan analistlerini güçlendirmek için bilgisayarlardan yararlanan bir yazılım şirketi olan Palantir Technologies'i kurdu. LinkedIn, Yelp ve birçoğu “PayPal Mafyası” olarak adlandırılan eski meslektaşları tarafından yönetilen düzinelerce başarılı teknoloji girişimi için erken finansman sağladı. SpaceX ve Airbnb gibi şirketlere fon sağlayan bir Silikon Vadisi risk sermayesi şirketi olan Founders Fund'ın ortağıdır. Gençleri öğrenmeyi eğitimden önce koymaya teşvik ederek ulusal bir tartışmayı ateşleyen Thiel Bursunu başlattı ve teknolojik ilerlemeyi ve gelecek hakkında uzun vadeli düşünmeyi ilerletmek için çalışan Thiel Vakfı'na liderlik ediyor.

Blake Masters, Peter'ın “Bilgisayar Bilimi 183: Başlangıç” dersi hakkındaki ayrıntılı notlarının bir internet sansasyonu haline geldiği 2012 yılında Stanford Hukuk Fakültesi'nde öğrenciydi. Yasal bir araştırma teknolojisi başlangıcı olan Judicata'yı kurmaya devam etti.

Buraya yüklediğimiz e-book ve pdf kitap özetleri indirildikten ve okunduktan sonra 24 saat içinde silmek zorundasınız.

Aksi taktirde kitap'ın telif hakkı olan firmanın yada şahısların uğrayacağı zarardan hiçbir şekilde sitemiz zorunlu tutulamaz.

Bu kitapların hiç birisi orijinal kitapların yerini tutmayacağından,eğer kitabı beğenirseniz kitapçılardan almanızı ve internet ortamında legal kitap satışı yapan sitelerden alıp okumanızı öneririm.

Bu Kitaplar yabancı kaynaklardan çeviri olup; Çevirilerde hatalar mevcuttur.

Sitemizin amacı sadece kitap hakkında bilgi edinip,fikir sahibi olmanızdır.