

جان دوئر در مورد استارت‌آپ چه دیدگاهی دارد؟

تصمیم گرفتم سیر تاریخی واژه‌ی استارت‌آپ رو بررسی کنم. بازه ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ رو جستجو کردم و به نتایج جالبی رسیدم. خبری از Startup نبود و هنوز Start-Up برای اشاره به شروع فعالیت یک کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گرفت. این‌که بخواهیم به کسب و کاری صفت استارت‌آپ بدهیم هنوز رایج نشده بود. مطالب زیادی هم روی وب نبود. صرفاً چند مطلب صفحه اول گوگل مطالب مرتبطی بودند که البته نظرم را به خودشان جلب کردند. از این میان، گفتگوی وبسایت FastCompany با John Doerr درس‌های زیادی داشت که تصمیم گرفتم آن را با شما به اشتراک بگذارم. این مطلب در سال ۱۹۹۷ یعنی بیش از ۲۰ سال پیش منتشر شده است و در آن از نام‌ها و برندهایی سخن گفته شده که دنیای امروز ما را ساخته اند.

اگر قصد دارید تنها از یک نفر برای شروع کار در یک شرکت یا پیوستن به یک استارت‌آپ مشورت بگیرید، John Doerr یکی از بهترین انتخاب‌ها است.

او که در شرکت KPCB: Kleiner Perkins Caulfield & Byers فعالیت می‌کند و یکی از تاثیرگذارترین سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر نسل خویش است و در طی ۱۶ سال گذشته، الگویی بی‌نظیر از سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف را به نمایش گذاشته است Sun Microsystems و Compaq در حوزه‌ی محاسبات، Lotus و Intuit در حوزه نرم‌افزار، Genentech و Millennium در حوزه بایوتکنولوژی و همچنین Amazon و Netscape از جمله شرکت‌هایی هستند که او در آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است. دوئر با وجود موفقیت‌هایی که در گذشته کسب کرده است معتقد است:

هیچ زمانی بهتر از اکنون برای شروع یک کسب و کار وجود ندارد. در گذشته این کارآفرینان بودند که تجارتي را شروع می‌کردند و امروزه آن‌ها مدل‌های جدیدی از کسب و کار و تجارت ارائه می‌دهند. این امر، تفاوت بزرگی است و فرصت‌های بزرگی را نیز ایجاد می‌کند.

او فارغ‌التحصیل دانشگاه رایس و مدرسه کسب و کار هاروارد است. در سال ۱۹۷۵ به عنوان مهندس و مدیر پروژه به اینتل پیوست. پرونده‌ی دوئر در اینتل فوق‌العاده بود. او پس از سه سال کار سخت در کارخانه توانست سمت معاون فروش سیستم‌های اینتل را کسب کند.

اینتل جایی بود که برای اولین بار برخی ویژگی‌های شخصیتی افسانه‌ای جان دوئر بروز یافتند. رقابت بدون قید و شرط، تمایل به انجام ریسک‌های بزرگ و عمل ورای استانداردهای معمول از جمله دلایل موفقیت دوئر هستند.

دوئر را با انرژی مافوق انسانی‌اش می‌شناسند. تصویر استاندارد از او، فردی است با یک کت و شلوار آبی و موهای ریخته شده روی پیشانی که در حاشیه برگزاری یک کنفرانس ضمن گفتگوی همزمان با سه نفر، با تلفن همراه هم صحبت می‌کند.

تا سه سال پیش دوئر در Silicon Valley شناخته شده بود اما ورودش به حوزه‌ی اینترنت، او را به شهرت جهانی رساند. شناخت پتانسیل شبکه پیش از هر کس دیگر نقطه عطف فعالیت او بود Netscape و @Home دو پروژه مشهور او هستند؛ اما بیشتر از آنها، ترجیح می‌دهد در خصوص سرمایه‌گذاری صحبت کند. در ژوئن ۱۹۹۶، KPCB، یک مجموعه سرمایه‌گذاری ۱۰۰ میلیون دلاری روی استارت‌آپ‌هایی که Sun Java برای توسعه استفاده می‌کردند، انجام داد Active Software، Calico و Marimba از این جمله بودند.

در ادامه، گفتگویی با جان دوئر را دنبال می‌کنیم:

فرض کنید یک مهندس یا بازاریاب ۲۸ ساله هستید که چندین سال است در یک شرکت پیشرفته با تکنولوژی بالا کار می‌کنید و در حال ترفیع رتبه هستید. یک روز صبح، شرکایتان می‌گویند: "همه ما در House of Pancakes در ساعت ۹ بعد از ظهر ملاقات داریم و ایده‌ای برای استارت‌آپ داریم. آیا می‌خواهید به ما ملحق شوید؟" آیا شما باید بروید؟

به یاد داشته باشید که Compaq در House of Pancakes به وجود آمد. اما قبل از شروع به کار با گروه، من ۲۸ ساله، به دقت در مورد فرصت کسب و کار، بازارها و تکنولوژی فکر می‌کنم و در مورد پیوستن به تیم سخت‌گیری بیشتری را دارم.

چرا تیم؟ آیا بهترین تکنولوژی و محصول برنده نمی‌شود؟

در جهان کنونی تکنولوژی‌های متنوعی، تعداد زیادی کارآفرین، پول زیاد و سرمایه‌های عظیمی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد؛ اما بزرگترین چالش شما ساخت یک تیم است. تغییرات بزرگی در جنبه‌های مختلف جهان اتفاق می‌افتد، مثلاً تکنولوژی و بازارها پیشرفت می‌کنند. همه این تغییرات فرصت بی‌سابقه‌ای ایجاد می‌کنند. اما برای استفاده از این فرصت‌ها، باید بر روی تیم تمرکز کرد. تیم‌ها پیروز می‌شوند.

هنگامی که در کنار افرادی قرار می‌گیرید و می‌خواهید تیمی تشکیل بدهید چه چیزهایی را باید در نظر بگیرید؟

در این هنگام باید از خودتان بپرسید: آیا این‌ها، افرادی هستند که من بخواهم ۱۰ یا ۱۵ سال آینده‌ی زندگی‌ام را با آنها در معرض خطر قرار بدهم؟ وقتی می‌خواهید یک کسب و کار جدید بسازید یک چیز، کاملاً مشخص است؛ شما وارد خطرات و مشکلات می‌شوید.

اعضای این گروه باید با استانداردهای سختی سنجیده شوند. آیا در جذب افراد مستعد خوب عمل کرده‌اند؟ آیا در فروش خوب هستند؟ در یک شرکت کوچک و به خصوص در یک استارت‌آپ، فروش بخش اصلی کار است. شما قصد دارید زمان زیادی را در قالب یک تیم در کنار هم بگذرانید؛ لذا اطمینان حاصل کنید که هم تیمی‌هایتان حس شوخ طبعی دارند. همه‌ی افراد تیم را در یک ملاقات پیدا نخواهید کرد. باید در مسیر رشد افراد دیگر را

جذب کنید تا قوی تر و بهتر شوید. اما اطمینان حاصل کنید که قادر به پاسخ دادن به این سوال هستید: " آیا این گروهی است که من در آن با مشکل مواجه نمی شوم؟!"

آیا لازم است که جدولی از مهارت‌های مورد نیاز گروه داشته باشیم؟

این هم یک راه برای انجام تیم‌سازی است. هنگامی که تیمی را تشکیل می‌دهید، به دنبال افراد فوق‌العاده هوشمند هستید. علاوه بر هوشمندی به دنبال ترکیبی از تجربه، تحرک، تعهد و اشتیاق باشید. بدست آوردن ترکیبی درست، تفاوتی است که شکست یا موفقیت یک استارت‌آپ را رقم می‌زند.

فرض کنید که تیمی با ترکیب درست تشکیل شده است. در این تیم چه کسی باید پلن کسب و کار را بنویسد؟

به بیشتر اعضای تیم اجازه دهید تا نظرشان را بیان کنید و یا پلن نوشته شده را ویرایش کنند؛ زیرا این یک زمینه ارتباط است. توجه خود را بر روی پلن کسب و کار متمرکز نکنید؛ زیرا گاهی اوقات پلن‌هایی در حد ۳ صفحه دیده ایم که موفق بوده‌اند؛ پس لزوماً نیازی به یک پلن ۳۰ صفحه‌ای نیست. پلن اینتل یک صفحه و پلن تجاری Sun هم تنها ۳ صفحه بوده است .

چه چیزی مهمترین قسمت یک پلن کسب و کار است؟

من در ابتدا به مشخصات تیم اهمیت می‌دهم. برای من تیم، تیم و تیم در اولویت است. نگاه من به تیم به عنوان ترکیبی از تجربه و شخصیت‌هاست.

اگر تیمی یک پلن عالی داشته باشد، اعضای تیم چگونه می‌توانند نظر شما را جلب کنند؟

توصیه‌نامه‌ای از یک مدیرعامل یا مسئول سازمان یا نهادی که از ما حمایت کرده است می‌تواند اثرگذار باشد. امروزه سرمایه‌گذاران دقیق‌تر از همیشه هستند؛ چرا که می‌دانند فرصت‌های سرمایه‌گذاری زیادی در اطرافشان وجود دارد. کارآفرینان موفق، وقت خود را در خدمت دیگر کارآفرینان مشتاق که به فکر یک کسب و کار جدید هستند قرار می‌دهند. بنابراین اگر در مورد کسب و کارتان جدی هستید از یک کارآفرین موفق برای یک ناهار کاری دعوت کنید.

اکثر استارت‌آپ‌های موفق دارای یک رهبر هستند که دیگر اعضا از او پیروی می‌کنند. شما به دنبال چه ویژگی در یک رهبر هستید؟

رهبران بزرگ توان برقراری ارتباط عالی دارند. آن‌ها یکپارچگی باورنکردنی‌ای دارند. معمولاً اولین کسانی هستند که مشکلات را تشخیص می‌دهند و کاملاً صادق به نظر می‌رسند. آن‌ها شبکه‌ی خود را با افراد با استعداد می‌سازند، مدیران فروش بزرگی هستند و فروش پرارزشی را برای شرکت پیشنهاد می‌دهند.

وقتی تیمی به دیدن شما می آید، آیا سعی می کنید رهبر را شناسایی کنید؟

ما همیشه به دنبال رهبران بزرگ هستیم. بسیار مهم است که رهبر نبوغ فنی داشته باشد. در قلب هر شرکت فناوری بزرگ، یک نابغه‌ی فنی حضور دارد. مثلاً اپل، استیو ورنیاک را دارد. یک شرکت بازاریابی بزرگ مثل Intuit، اسکات کوک را در اختیار داشت.

این نابغه‌ها، قلب و روح یک استارت‌آپ و دلیل واقعی برای انجام آن را نشان می‌دهند. بیش از آن که به این فکر کنند که "یک کسب و کار بزرگ ایجاد کنند و سهام زیادی را به دست آورده و تبدیل به پول کنند"، این ایده را دارند که "بیایید کاری انجام دهیم که از نظر فنی عالی است. بیایید تفاوت ایجاد کنیم".

بزرگترین مشکلی که با آن مواجه می‌شوید، جذب و حفظ افرادی است که کسب و کار شما را تشکیل می‌دهند. شما باید برای جذب استعداد رقابت کنید. بهترین افراد در فناوری و بازاریابی می‌خواهند در بهترین سازمان‌ها کار کنند.

فرض کنید تیمی به اینجا آمده و قرار است آن‌ها را ارزیابی کنید، چه می‌کنید؟

تیم‌ها فکر می‌کنند ما تکنولوژی، محصول یا خدمت آن‌ها را بررسی می‌کنیم؛ اما ما به خودشان فکر می‌کنیم، به اعضای تیم. می‌خواهیم بدانیم چه کسی هستند و چگونه با هم کار می‌کنند. به عنوان مثال از آن‌ها می‌خواهم که محصولشان را به من بفروشند. از آن‌ها می‌خواهم که من را به تیمشان جذب کنند. از سوالاتی عملی در خصوص چگونگی زندگی و کسب و کار خواهم پرسید. مثلاً این که چگونه در مورد اولویت‌ها به توافق برسیم؟ نظرتان در مورد روند و نتایجی که حاصل شده چیست؟ چگونه از رقبا پیشی می‌گیرید؟ زمانی که کسی وظیفه‌اش را انجام نمی‌دهد، چه برنامه‌ای دارید؟

بعد از خواندن پلن کسب و کار و ملاقات با تیم، چگونه سرمایه‌گذاری می‌کنید؟

ما سالانه ۲۵۰۰ طرح دریافت می‌کنیم. با حداقل ۱۰۰ تیم ملاقت می‌کنیم و روی حدود ۲۵ طرح سرمایه‌گذاری می‌کنیم.

بنابراین شانس تیم‌ها ۱ به ۱۰۰ است؟

نه. برای تیم‌هایی که در جلسه حضور دارند شانس نزدیک یک به چهار است. طرح‌هایی که به مرحله ملاقات نمی‌رسند طرح‌های بدردنخوری هستند که برای صدها سرمایه‌گذار دپگه هم فرستاده شده‌اند.

نگرانی تیم‌ها در مورد شکست چگونه است؟

نظرسنجی‌ها در SanJose نشان می‌دهد که ۴ مورد از هر ۵ مورد کسب و کار جدید شکست خورده است؛ اما در فاصله ۳۰ مایلی از آن‌جا، به سبب توسعه‌ی حمایت مالی و سرمایه‌گذاری حرفه‌ای، ۴ مورد از هر ۴ پروژه جدید

موفق می‌شوند. فکر می‌کنم Silicon Valley به عنوان یک سیستم فوق‌العاده موثر برای جذب مردم، پروژه‌ها و سرمایه عمل کرده است.

اگر اعضای تیم سابقه شکست داشته باشند، چگونه با آن‌ها تعامل می‌کنید؟

احتیاط لازم است. به یاد نمی‌آورم تیمی را که شکست خورده باشد ملاقات کرده و در سرمایه‌گذاری دوم همکاری کرده باشم. به طور معمول، بنیان‌گذاران به تلاش‌های دیگری روی می‌آورند و گروه‌های دیگری را تشکیل می‌دهند.

آیا بنیان‌گذاران باید خانه و زندگیشان را وقف کار کنند؟

بنیان‌گذاران به ندرت مسکن خود را برای سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند. ما نیز چنین درخواستی نداریم. استرس زیادی در شروع سرمایه‌گذاری وجود دارد با این وجود تعداد زیادی از شرکت‌های اینترنتی را مشاهده می‌کنیم که کسب و کار خودشان را پیش می‌برند. جف بزوس، بنیانگذار آمازون، را در نظر بگیرید. او در Wall Street کار می‌کرد. مدت‌ها در مورد کسب و کارهای ممکن در وب فکر می‌کرد و سخت کار می‌کرد. او فوق‌العاده سیستماتیک بود؛ بنابراین توانست آمازون را با جذب سرمایه‌ی کمی از خانواده و دوستانش استارت بزند.

پس چرا جف بزوس قصد دارد به سمت جان دوئر برود؟

دلیلش این است که ما در مرکز ثقل اینترنت قرار داریم. آمازون به دنبال سرمایه‌گذاران دیگری هم بود؛ لذا مجبور شدیم مثل دیوانه‌ها برای حق سرمایه‌گذاری آمازون رقابت کنیم. بزوس تصور می‌کرد که بدون پول VC بتواند رشد کند اما تمایل دارد از آن‌ها کمک بگیرد.

کارآفرینان از ابتدا باید اصرار داشته باشند که VC ها با آن‌ها شفاف باشند. زمان آن‌ها و ما، بسیار ارزشمند است. صادقانه بگویم کارآفرینان می‌خواهند سریع اقدام کنند تا مسئله طولانی و پیچیده نشود و فرصت جذب سرمایه‌گذار از بین نرود.

