

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS, OR
HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel
with BLAKE MASTERS

ZE RO ONE

GİRİŞİMLER HAKKINDA

NOTLAR. YA DA GELECEK

NASIL İNŞA EDİLİR

Peter Thiel

BLAKE MASTERS ile

BUSINESS

Copyright © 2014 by Peter Thiel

Tüm hakları saklıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Crown Business, Crown Publishing Group'un bir baskısı, Random House LLC'nin bir bölümü, bir Penguin Random House Şirketi, New York tarafından yayınlanmıştır.
www.crownpublishing.com

CROWN BUSINESS bir ticari markadır ve CROWN ve Rising Sun kolofonu Random House LLC'nin tescilli ticari markalarıdır.

Crown Business kitapları, satış promosyonları veya kurumsal kullanım için toplu alımlarda Özel indirimlerle temin edilebilir. Kişiselleştirilmiş kapaklar, mevcut kitaplardan alıntılar veya kurumsal logolu kitaplar da dahil olmak üzere Özel baskılar, Özel ihtiyaçlar için büyük miktarlarda oluşturulabilir. Daha fazla bilgi için (212) 572-2232 numaralı telefondan Premium Sales ile iletişime geçin veya specialmarkets@randomhouse.com adresine e-posta gönderin.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Thiel, Peter A.

Sıfırdan bire: girişimler Üzerine notlar ya da gelecek nasıl inşa edilir / Peter Thiel, Blake Masters ile birlikte. sayfa cm

1. Yeni ticari işletmeler. 2. Yeni ürünler. 3. Girişimcilik. 4. Yeniliklerin yayılması. I. Başlık. HD62.5.T525 2014 685.11-dc23 2014006653

Ciltli ISBN: 978-0-8041-3929-8

e-Kitap ISBN: 978-0-8041-3930-4

Kitap tasarımı: Ralph Fowler / rlfdesign

Grafik: Rodrigo Corral Design Çizimler:

Matt Buck

Kapak tasarımı Michael Nagin

Bu telif hakkı sayfasının devamı [niteliğindeki](#) bu [sayfada](#) ek krediler yer almaktadır. v3.1

İçindekiler

Önsöz: Sıfırdan Bire

- 1 Geleceğin Mücadelesi
- 2 1999 Yılındaki Gibi Parti
- 3 Tüm Mutlu Şirketler Farklıdır
- 4 Rekabet İdeolojisi
- 5 Son Hamle Avantajı
- 6 Siz Bir Piyango Bileti Değilsiniz
- 7 Parayı Takip Edin
- 8 Sırlar
- 9 Temeller
- 10 Mafia Mekaniği
- 11 İnşa Ederseniz Gelirler mi?
- 12 İnsan ve Makine
- 13 Yeşil Görmek
- 14 Kurucunun Paradoksu *Sonuç:*
Durgunluk mu Tekillik mi?

Teşekkür İllüstrasyon

Krediler Dizin

Yazarlar Hakkında

Önsöz

SIFIRDAN BİRE

E İŞ HAYATINDA HER AN sadece bir kez yaşanır. Bir sonraki Bill Gates bir işletim sistemi yapmayacaktır. Bir sonraki Larry Page veya Sergey Brin bir arama motoru yapmayacaktır. Ve bir sonraki Mark Zuckerberg bir sosyal ağ yaratmayacak.

Ağ. Eğer bu adamları kopyalıyorsanız, onlardan bir şey öğrenmiyorsunuz demektir.

Elbette bir modeli kopyalamak yeni bir şey yapmaktan daha kolaydır. Nasıl yapılacağını zaten bildiğimiz bir şeyi yapmak, dünyayı 1'den n 'ye götürür, tanıdık bir şeyden daha fazlasını ekler. Ancak her yeni bir şey yarattığımızda, 0'dan n 'ye gideriz.

1. Yaratma eylemi, yaratma anı gibi tekildir ve sonuç taze ve garip bir şeydir.

Yeni şeyler yaratma gibi zor bir işe yatırım yapmadıkları sürece, Amerikan şirketleri bugün ne kadar büyük kârlar elde ederlerse etsinler gelecekte başarısız olacaklardır. Miras aldığımız eski iş kollarını yeniden yapılandırarak elde edebileceğimiz her şeyi kazandığımızda ne olacak? Kulağa pek olası gelmese de, cevap 2008 krizinden çok daha kötü olma tehdidi taşıyor. Bugünün "en iyi uygulamaları" çıkmaz sokaklara götürüyor; en iyi yollar ise yeni ve denenmemiş.

Hem kamu hem de Özel sektördeki devasa idari bürokrasilerin dünyasında yeni bir yol aramak bir mucize beklemek gibi görünebilir. Aslında, Amerikan iş dünyası başarılı olacaksa, yüzlerce, hatta binlerce mucizeye ihtiyacımız olacak. Çok Önemli bir gerçek olmasaydı bu durum iç karartıcı olurdu: insanlar mucizeler yaratma yetenekleriyle diğer türlerden ayrılırlar. Biz bu mucizelere *teknoloji* diyoruz.

Teknoloji mucizevidir çünkü *daha azıyla daha fazlasını* yapmamızı sağlayarak temel yeteneklerimizi daha yüksek bir seviyeye çıkarır. Diğer hayvanlar içgüdüsel olarak baraj veya bal peteği gibi şeyler inşa etmeye yönlendirilirler, ancak yeni şeyler ve bunları yapmanın daha iyi yollarını icat edebilen sadece biziz. İnsanlar ne inşa edeceklerine önceden verilmiş kozmik bir seçenekler kataloğundan seçim yaparak karar vermezler; bunun yerine, yeni teknolojiler yaratarak

dünyanın planı. Bunlar ikinci sınıf öğrencilerine öğrettiğimiz türden temel gerçeklerdir, ancak yaptığımız şeylerin çoğunun daha önce yapılmış olanları tekrarlamaktan ibaret olduğu bir dünyada bunları unutmak kolaydır.

Zero to One yeni şeyler yaratan şirketlerin nasıl kurulacağı ile ilgili. Bu kitap, PayPal ve Palantir'in kurucu ortağı olarak ve daha sonra Facebook ve SpaceX dahil olmak üzere yüzlerce girişimde yatırımcı olarak doğrudan öğrendiğim her şeyden yararlanıyor. Ancak birçok model fark etmiş olsam ve bunları burada anlatsam da, bu kitap başarı için bir formül sunmuyor. Girişimciliği öğretmenin paradoksu, böyle bir formülün mutlaka var olamayacağıdır; çünkü her yenilik yeni ve benzersizdir, hiçbir otorite nasıl yenilikçi olunacağını somut terimlerle reçete edemez. Gerçekten de, fark ettiğim en güçlü model, başarılı insanların değeri beklenmedik yerlerde buldukları ve bunu formüller yerine ilk ilkelerden yola çıkarak yaptıklarıdır.

Bu kitap 2012 yılında Stanford'da verdiğim startup'larla ilgili bir dersten kaynaklanıyor. Üniversite öğrencileri birkaç uzmanlık alanında son derece yetenekli hale gelebilir, ancak çoğu bu becerilerle daha geniş bir dünyada ne yapacaklarını asla öğrenemez. Bu dersi vermekteki birincil amacım, öğrencilerimin akademik uzmanlık alanlarının belirlediği yolların ötesini görmelerine yardımcı olmak ve yaratacakları daha geniş bir geleceği görmelerini sağlamaktır. Bu öğrencilerden biri olan Blake Masters, kampüsün çok ötesinde dolaşan ayrıntılı ders notları aldı ve *Zero to One*'da notları daha geniş bir kitle için revize etmek üzere onunla birlikte çalıştım. Geleceğin yalnızca Stanford'da, üniversitede ya da Silikon Vadisi'nde gerçekleşmesi için hiçbir neden yok.

GELECEĞİN MEYDAN OKUMASI

W Ne zaman biriyle bir iş için mülakat yapsam, şu soruyu sormayı severim: "Çok az insan hangi önemli gerçek konusunda sizinle hemfikir?"

Bu soru kulağa kolay geliyor çünkü basit. Aslında cevaplaması çok zor. Entelektüel açıdan zor çünkü okulda herkese öğretilen bilgi, tanımı gereği üzerinde uzlaşılmış bir bilgidir. Psikolojik olarak da zordur çünkü cevap vermeye çalışan herkes popüler olmayacağını bildiği bir şey söylemek zorundadır. Zekice düşünmek nadirdir, ancak cesaret dehadan bile daha az bulunur.

En çokaşağıdaki gibi cevaplar duyuyorum:

"Eğitim sistemimiz bozuk ve acilen düzeltilmesi gerekiyor." "Amerika

istisnai bir ülkedir."

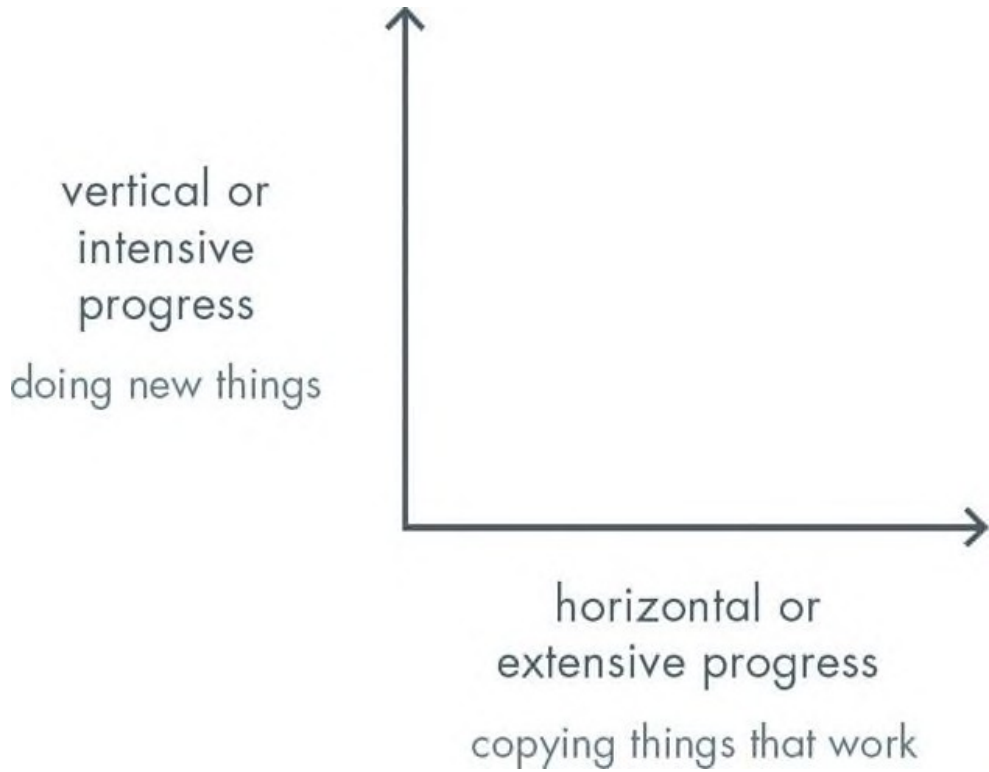
"Tanrı yoktur."

Bunlar kötü cevaplar. Birinci ve ikinci ifadeler doğru olabilir, ancak pek çok kişi zaten bu ifadelere katılmaktadır. Üçüncü ifade ise bilindik bir tartışmada sadece bir tarafı tutmaktadır. İyi bir cevap şu şekildedir: "Çoğu insan $\times$ e inanır, ancak gerçek $\times$ in tam tersidir." Bu bölümün ilerleyen kısımlarında kendi cevabımı vereceğim.

Bu karşıt sorunun gelecekle ne ilgisi var? En minimal anlamda gelecek, henüz gelmemiş tüm anların bütünüdür. Ancak geleceği farklı ve önemli kılan şey henüz gerçekleşmemiş olması değil, dünyanın bugünden farklı görüneceği bir zaman olmasıdır. Bu anlamda, önümüzdeki 100 yıl boyunca toplumumuzla ilgili hiçbir şey değişmezse, gelecek 100 yıldan daha uzakta demektir. Eğer önümüzdeki on yıl içinde her şey kökten değişirse, o zaman gelecek neredeyse elimizin altındadır. Hiç kimse geleceği tam olarak tahmin edemez, ancak iki şeyi biliyoruz: farklı olacak ve bugünün dünyasına dayanmak zorunda. Muhalif soruya verilen cevapların çoğu bugünü görmenin farklı yollarıdır; iyi cevaplar ise geleceğe bakmaya yaklaşabildiğimiz kadar yaklaşır.

SIFIRDAN BİRE: İLERLEMENİN GELECEĞİ

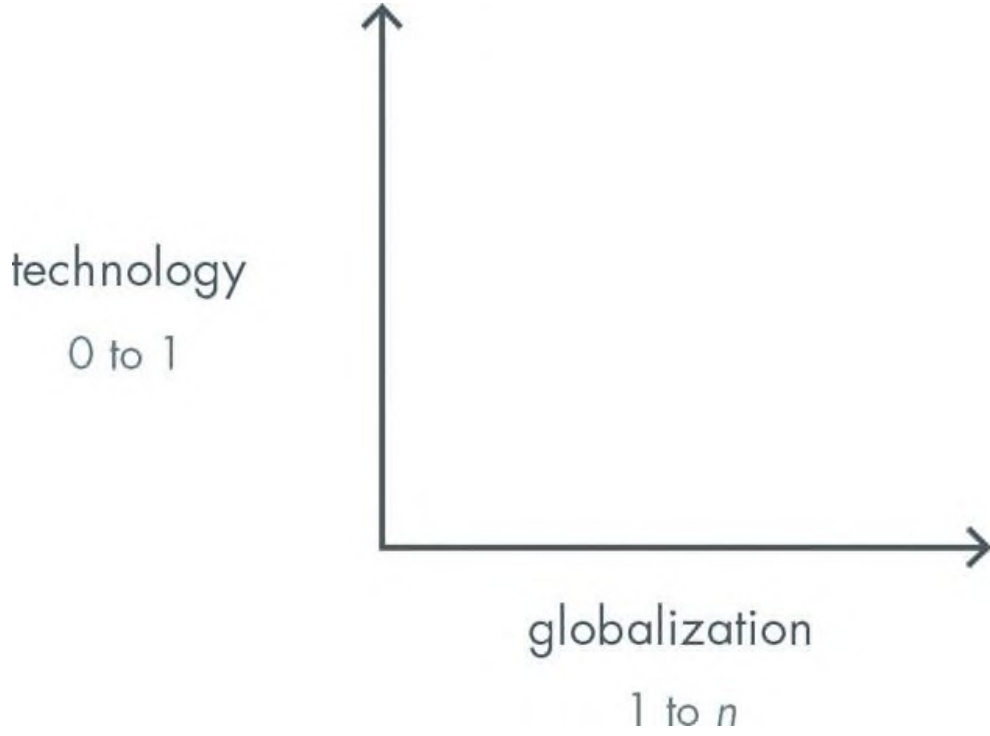
Gelecek hakkında düşündüğümüzde, ilerlemenin olduğu bir gelecek umut ederiz. Bu ilerleme iki şekilde olabilir. Yatay veya kapsamlı ilerleme, işe yarayan şeyleri kopyalamak anlamına gelir - 1'den n 'ye gitmek. Yatay ilerlemeyi hayal etmek kolaydır çünkü neye benzediğini zaten biliyoruz. Dikey veya yoğun ilerleme yeni şeyler yapmak anlamına gelir - 0'dan 1'e gitmek. Dikey ilerlemeyi hayal etmek daha zordur çünkü başka hiç kimsenin yapmadığı bir şeyi yapmayı gerektirir. Bir daktilo alıp 100 tane yaparsanız, yatay ilerleme kaydetmiş olursunuz. Eğer bir daktilonuz varsa ve bir kelime işlemci yaparsanız, dikey ilerleme kaydetmiş olursunuz.



Makro düzeyde, yatay ilerleme için tek kelime *küreselleşmedir* - bir yerde işe yarayan şeyleri alıp her yerde işe yarar hale getirmek. Çin, küreselleşmenin paradigmatik bir örneğidir; 20 yıllık planı aşağıdaki gibi olmaktadır

Amerika Birleşik Devletleri'nin bugün olduğu gibi. 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 ağa geçebilirler - ama yine de kopyalıyorlar.

Dikey, 0'dan 1'e ilerleme için tek kelime *teknoloji*dir. Son yıllarda bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı ilerleme Silikon Vadisi'ni genel olarak "teknolojinin" başkenti haline getirmiştir. Ancak teknolojinin bilgisayarlarla sınırlı kalması için hiçbir neden yoktur. Doğru anlaşıldığında, işleri yapmanın her yeni ve daha iyi yolu teknolojidir.



Çünkü küreselleşme ve teknoloji farklı ilerleme biçimleridir ve aynı anda her ikisine de sahip olmak mümkündür. Örneğin, 1815 ile 1914 yılları arası hem hızlı teknolojik gelişmenin hem de hızlı küreselleşmenin yaşandığı bir dönemdi. Birinci Dünya Savaşı ile Kissinger'ın 1971'de Çin'le ilişkileri yeniden başlatmak için yaptığı gezi arasında hızlı teknolojik gelişme vardı ama çok fazla küreselleşme yoktu. 1971'den bu yana ise hızlı bir küreselleşmenin yanı sıra çoğunlukla bilişim teknolojileriyle bağlantılı sınırlı bir teknolojik gelişme gördük.

Bu küreselleşme çağı, önümüzdeki on yılların daha fazla yakınlaşma ve daha fazla aynışma getireceğini hayal etmeyi kolaylaştırdı. Günlük dilimiz bile bir tür teknolojik tarihin sonuna inandığımızı gösteriyor: dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak ikiye ayrılması, "gelişmiş" dünyanın zaten başarılabilir olanı başardığını ve daha yoksul ülkelerin sadece arayı kapatması gerektiğini ima ediyor.

Ama ben bunun doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu karşıt soruya benim kendi cevabım şu: Çoğu insan dünyanın geleceğinin küreselleşme tarafından belirleneceğini düşünüyor ama gerçek şu ki teknoloji daha önemli. Teknolojik değişim olmadan, Çin önümüzdeki yirmi yıl içinde enerji üretimini iki katına çıkarırsa, hava kirliliğini de iki katına çıkaracaktır. Eğer Hindistan'ın yüz milyonlarca hanesinin her biri Amerikalıların şu anda yaşadığı gibi yaşasaydı - sadece bugünün araçlarını kullanarak

-Sonuç çevresel açıdan felaket olacaktır. Zenginlik yaratmak için eski yöntemlerin tüm dünyaya yayılması zenginlik değil yıkımla sonuçlanacaktır. Kaynakların kıt olduğu bir dünyada, yeni teknoloji olmadan küreselleşme sürdürülemez.

Yeni teknoloji hiçbir zaman tarihin otomatik bir özelliği olmamıştır. Atalarımız durağan, sıfır toplamli toplumlarda yaşadılar ve bu toplumlarda başarı başkalarından bir şeyler ele geçirmek anlamına geliyordu. Yeni zenginlik kaynaklarını nadiren yarattılar ve uzun vadede ortalama bir insanı son derece zor bir hayattan kurtaracak kadarını asla yaratamadılar. İlkel tarımdan ortaçağ yel değirmenlerine ve 16. yüzyıl usturlaplarına uzanan 10.000 yıllık hızlı ilerlemenin ardından, modern dünya 1760'larda buhar makinesinin ortaya çıkışından yaklaşık 1970'e kadar aniden durmak bilmeyen bir teknolojik ilerleme yaşadı. Sonuç olarak, önceki nesillerin hayal bile edemeyeceği kadar zengin bir toplumu miras aldık.

Ebeveynlerimiz ve büyükanne ve büyükbabalarımız dışındaki tüm kuşaklar 1960'ların sonlarında bu ilerlemenin devam etmesini bekliyorlardı. Dört günlük bir çalışma haftası, ölçülemeyecek kadar ucuz enerji ve ayda tatiller bekliyorlardı. Ama bunlar gerçekleşmedi. Bizi çevremizden uzaklaştıran akıllı telefonlar, aynı zamanda çevremizin garip bir şekilde eski olduğu gerçeğinden de uzaklaştırıyor: yüzyılın ortalarından bu yana yalnızca bilgisayarlar ve iletişim önemli ölçüde gelişti. Bu, ebeveynlerimizin daha iyi bir gelecek hayal etmekte yanıldıkları anlamına gelmez; onlar sadece bunu otomatik bir şey olarak beklemekte yanılmışlardır. Bugün bize düşen görev, 21. yüzyılı 20. yüzyıldan daha barışçıl ve müreffeh kılacak yeni teknolojileri hem hayal etmek hem de yaratmaktır.

STARTUP DÜŞÜNCEİ

Yeni teknoloji yeni girişimlerden -startup'lardan gelme eğilimindedir. Politikada Kurucu Babalar'dan bilimde Royal Society'ye ve iş dünyasında Fairchild Semiconductor'ın "hain sekizi"ne kadar, bir misyon duygusuyla birbirine bağlı küçük insan grupları dünyayı daha iyi hale getirmiştir. 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 uzak durur. En işlevsiz kuruluşlarda, iş yapıldığına dair sinyal vermek, kariyer ilerlemesi için gerçekten iş yapmaktan daha iyi bir strateji haline gelir (bu sizin şirketinizi tanımlıyorsa, şimdi istifa etmelisiniz). Diğer uçta, yalnız bir dahi klasik bir sanat veya edebiyat eseri yaratabilir, ancak asla bütün bir sektörü yaratamaz. Startup'lar, iş yapmak için diğer insanlarla birlikte çalışmanız gerektiği ilkesine göre çalışır, ancak aynı zamanda gerçekten yapabilmemiz için yeterince küçük kalmanız gerekir.

Olumlu bir şekilde tanımlandığında, bir startup, ikna edebileceğiniz en büyük insan grubudur.

farklı bir gelecek inşa etmek için bir plan. Yeni bir şirketin en önemli gücü yeni düşüncedir: çeviklikten bile daha önemli olan küçük boyut, düşünmek için alan sağlar. Bu kitap, yeni şeyler yapma işinde başarılı olmak için sormanız ve yanıtlamanız gereken sorularla ilgilidir: Aşağıda yazılanlar bir el kitabı ya da bilgi kaydı değil, bir düşünme egzersizidir. Çünkü bir startup'ın yapması gereken şey budur: kabul edilmiş fikirleri sorgulamak ve işi sıfırdan yeniden düşünmek.

1999'DAKI GIBI PARTİ

O ZİT SORU -Hangi önemli gerçek konusunda çok az insan sizinle aynı fikirdedir- doğrudan cevap vermek zordur. Şununla başlamak daha kolay olabilir

önsöz: herkes hangi konuda hemfikir? "Delilik bireylerde nadir görülür Ama gruplarda, partilerde, uluslarda ve çağlarda bu kuraldır," diye yazmıştı Nietzsche (delirmeden önce). Eğer sanrılı bir popüler inancı tespit edebilirsiniz, onun ardında yatanı da bulabilirsiniz: karşıt gerçek.

Temel bir önermeyi ele alalım: şirketler para kazanmak için vardır, kaybetmek için değil. Bu, düşünen her insan için açık olmalıdır. Ancak 1990'ların sonlarında, hiçbir kaybın daha da büyük ve parlak bir geleceğe yatırım olarak tanımlanamayacak kadar büyük olmadığı zamanlarda pek çok kişi için bu kadar açık değildi. "Yeni Ekonomi "nin geleneksel akıllı, sayfa görüntülemelerini profit gibi sıradan bir şeyden daha yetkili, ileriye dönük bir finansal ölçüt olarak kabul ediyordu.

Geleneksel inançlar ancak geçmişe bakıldığında keyfi ve yanlış görünür; ne zaman biri çökse eski inancı *balon* olarak adlandırırız. Ancak balonların neden olduğu çarpıklıklar patladıklarında ortadan kalkmaz. 90'lı yıllardaki internet çılgınlığı 1929'daki çöküşten bu yana yaşanan en büyük balondur ve sonrasında alınan dersler bugün teknoloji hakkındaki neredeyse tüm düşünceleri şekillendiriyor ve çarpıtıyor. Doğru düşünmenin ilk adımı, geçmiş hakkında bildiğimizi sandığımız şeyleri sorgulamaktır.

90'LARIN HIZLI BIR TARİHİ

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

90'lı yıllar, Kasım 89'da Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla bir coşku patlamasıyla başladı. Bu kısa sürdü. 1990 ortalarına gelindiğinde Amerika Birleşik Devletleri resesyona girmişti. Teknik olarak gerileme Mart '91'de sona erdi, ancak toparlanma yavaş oldu ve işsizlik Temmuz '92'ye kadar artmaya devam etti. İmalat hiçbir zaman tam olarak toparlanamadı. hizmet ekonomisine geçiş uzun ve sancılı oldu.

1992'den 1994'ün sonuna kadar geçen süre genel bir keyifsizlik dönemi idi. Mogadişu'daki ölü Amerikan askerlerinin görüntüleri kablolu haberlerde dönüp duruyordu. Küreselleşme ve ABD'nin rekabet gücüne ilişkin kaygılar, işlerin Meksika'ya kaymasıyla yoğunlaştı. Bu karamsar hava dönemin başkanı Bush 41'i koltuğundan etti ve Ross Perot'a 92'de popüler oyların yaklaşık %20'sini kazandı - 1912'de Theodore Roosevelt'ten bu yana üçüncü parti bir aday için en iyi sonuç. Nirvana, grunge ve eroine duyulan kültürel hayranlık her neyi yansıtıyorsa yansısın, bu umut ya da güven değildi.

Silikon Vadisi de durgun hissediyordu. Japonya yarı iletken savaşını kazanıyor gibi görünüyordu. Kısmen ticari kullanımının 1992'nin sonlarına kadar kısıtlı olması, kısmen de kullanıcı dostu web tarayıcılarının eksikliği nedeniyle internet henüz yaygınlaşmamıştı. 1985'te Stanford'a geldiğimde en popüler bölümün bilgisayar bilimleri değil ekonomi olması manidardı. Kampüsteki çoğu insana teknoloji sektörü kendine özgü ve hatta taşralı görünüyordu.

İnternet tüm bunları değiştirdi. Mosaic tarayıcısı Kasım 1993'te resmi olarak piyasaya sürüldü ve sıradan insanlara internete girmenin bir yolunu sundu. Mosaic, 1994'ün sonlarında Navigator tarayıcısını piyasaya süren Netscape'e dönüştü. Navigator'ın benimsenmesi o kadar hızlı arttı ki -Ocak 1995'te tarayıcı pazarının yaklaşık %20'sinden 12 aydan kısa bir süre sonra neredeyse %80'ine- Netscape henüz halka arz edilebilir olmamasına rağmen Ağustos '95'te halka arz edilebildi. Beş ay içinde, Netscape

hisse senedi 28 dolardan 174 dolara yükselmişti. Diğer teknoloji şirketleri de patlama yaşıyordu. Yahoo! Nisan '96'da 848 milyon dolar değerleme ile halka açıldı. Amazon da Mayıs '97'de 438 milyon dolarla onu takip etti. 98 baharında her iki şirketin de hisseleri dört kattan fazla artmıştı. Şüpheciler, internet dışı herhangi bir şirketten daha yüksek kazanç ve gelir katsayılarını sorguladılar. Piyasanın çıldırdığı sonucuna varmak kolaydı.

Bu sonuç anlaşılabilir ancak yanıltıcı. Aralık 96'da - balonun patlamasından üç yıldan fazla bir süre önce - Fed başkanı Alan Greenspan "irrasyonel coşkunun" "varlık değerlerini gereğinden fazla yükseltmiş olabileceği" konusunda uyarıda bulundu. Teknoloji yatırımcıları coşkuluydu, ancak o kadar da mantıksız oldukları açık değil. O dönemde dünyanın geri kalanında işlerin pek de iyi gitmediğini unutmak çok kolay.

Doğu Asya finansal krizleri Temmuz 1997'de patlak verdi. Ahbap çavuş kapitalizmi ve devasa dış borçlar Tayland, Endonezya ve Güney Kore ekonomilerini dize getirdi. Ağustos '98'de kronik finansal borçlarla boğuşan Rusya'nın para birimini devalüe etmesi ve borçlarını ödeyememesi ruble krizini takip etti. Amerikalı yatırımcılar 10.000 nükleer silahı olan ve parası olmayan bir ülke karşısında tedirgin oldular; Dow Jones Industrial Average birkaç gün içinde %10'dan fazla değer kaybetti.

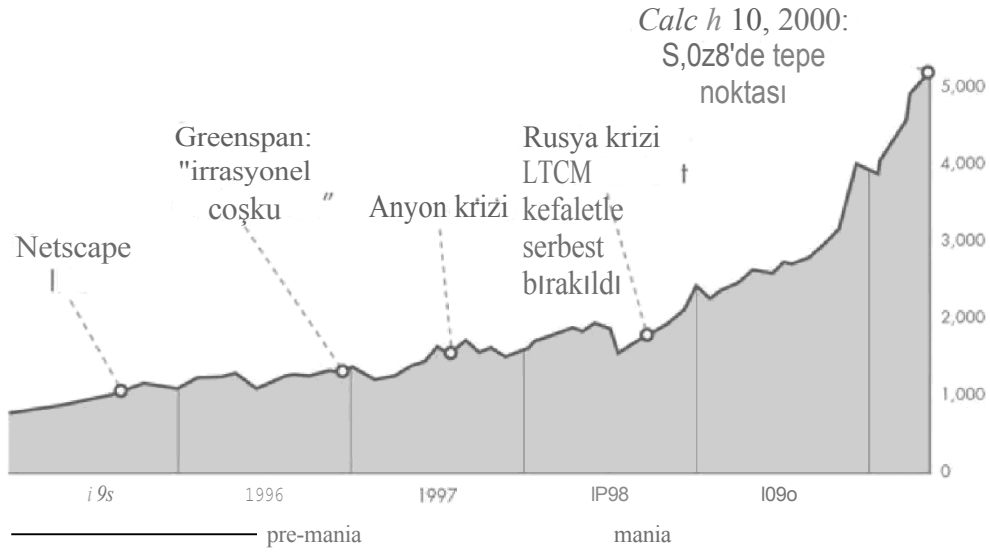
İnsanlar endişelenmekte haklıydı. Ruble krizi, yüksek kaldıraçlı bir ABD hedge fonu olan Long-Term Capital Management'ı çökerten zincirleme bir reaksiyon başlattı. LTCM 1998'in ikinci yarısında 4,6 milyar dolar kaybetmeyi başardı ve Fed sistemik felaketi önlemek için büyük bir kurtarma paketiyle müdahale edip faiz oranlarını düşürdüğünde hala 100 milyar doların üzerinde borcu vardı. Avrupa'nın durumu da o kadar iyi değildi. Euro Ocak 1999'da büyük bir şüphe ve ilgisizlikle piyasaya sürüldü. İlk işlem gününde 1.19 dolara kadar yükseldi ancak iki yıl içinde 0.83 dolara kadar düştü. 2000 yılının ortalarında G7 merkez bankacıları milyarlarca dolarlık bir müdahale ile desteklemek zorunda kaldılar.

Dolayısıyla Eylül 1998'de başlayan kısa ömürlü dot-com çılgınlığının arka planında, başka hiçbir şeyin işe yaramıyor gibi görüldüğü bir dünya vardı. Eski Ekonomi küreselleşmenin zorluklarıyla başa çıkamıyordu. Geleceğin daha iyi olması için bir şeylerin çalışması -ve büyük bir şekilde çalışması- gerekiyordu. Dolaylı kanıtlara göre, internetin Yeni Ekonomisi ilerlemenin tek yoluydu.

MANİ: EYLÜL 1998-MART 2000

Dot-com çılgınlığı yoğun ama kısa sürdü - Eylül 1998'den Mart 2000'e kadar 18 ay süren bir çılgınlık. Bu bir Silikon Vadisi altına hücumuydu: her yerde para vardı ve onu kovalayacak coşkulu, çoğu zaman yarım yamalak insan sıkıntısı yoktu. Her hafta düzinelerce yeni girişim en gösterişli lansman partisini vermek için yarışlıyordu. (İniş partileri çok daha nadirdi.) Kağıttan milyonerler binlerce dolarlık yemek faturalarını biriktiriyor ve girişimlerinin hisseleriyle ödemeye çalışıyorlardı - bazen işe bile yarıyordu. Bir sürü insan iyi maaşlı işlerini bırakıp girişim kurmaya ya da girişimlere katılmaya başladı. Tanıdığım 40 yaşlarında bir yüksek lisans öğrencisi 1999 yılında altı farklı şirketi yönetiyordu. (Genellikle 40 yaşında bir yüksek lisans öğrencisi olmak tuhaf karşılanır. Aynı anda yarım düzine şirket kurmak da genellikle delilik olarak kabul edilir. Ancak 90'ların sonunda insanlar bunun kazanan bir kombinasyon olduğuna inanabiliyordu). Bu çılgınlığın sürdürülemez olduğunu herkesin bilmesi gerekirdi; en "başarılı" şirketler, büyüdükçe para kaybettikleri bir tür iş karşıtı modeli benimsemiş görünüyordu. Ancak müzik çalarken dans ettikleri için insanları suçlamak zor; isminize ".com" ekleyerek değerinizi bir gecede ikiye katlayabileceğiniz düşünöldüğünde mantıksızlık mantıklıydı.

DO7-COM BOOM



PAYPAL MANİA

1999'un sonlarında PayPal'ı yönetirken ödüm kopuyordu - şirketimize inanmadığım için değil, Vadi'deki diğer herkes her şeye inanmaya hazır gibi görüldüğü için. Baktığım her yerde insanlar endişe verici bir rahatlıkla şirket kuruyor ve devrediyordu. Bir tanıdığım, daha şirketini kurmadan önce oturma odasından halka arzı nasıl planladığını anlattı ve bunun tuhaf olduğunu düşünmedi. Bu tür bir ortamda, akli başında davranmak tuhaf görünmeye başladı.

En azından PayPal'ın, balon sonrası şüphecilerin daha sonra görkemli olarak tanımlayacağı türden, uygun büyüklükte bir misyonu vardı: ABD dolarının yerini alacak yeni bir internet para birimi yaratmak istiyorduk. İlk ürünümüz insanların bir PalmPilot'tan diğerine para göndermesini sağlıyordu. Ancak, bu ürünü 1999'un en kötü 10 iş fikrinden biri olarak seçen gazeteciler dışında kimse kullanmadı. O zamanlar PalmPilot'lar hala çok egzotikti, ancak e-posta zaten yaygındı, bu yüzden e-posta üzerinden ödeme göndermenin ve almanın bir yolunu yaratmaya karar verdik.

99 sonbaharında e-posta ile ödeme ürünümüz iyi çalışıyordu; herkes web sitemize girip kolayca para transferi yapabiliyordu. Ancak yeterli sayıda müşterimiz yoktu, büyüme yavaştı ve masraflar artıyordu. PayPal'ın işe yaraması için en az bir milyon kullanıcıdan oluşan kritik bir kitleyi çekmemiz gerekiyordu. Reklamlar maliyeti haklı çıkaramayacak kadar etkisizdi. Büyük bankalarla yaptığımız olası anlaşmalar sürekli suya düşüyordu. Biz de kaydolmaları için insanlara para ödemeye karar verdik.

Yeni müşterilere katılmaları için 10 dolar verdik ve bir arkadaşlarını her yönlendirdiklerinde onlara 10 dolar daha verdik. Bu bize yüz binlerce yeni müşteri ve üstel bir büyüme oranı sağladı. Elbette bu müşteri edinme stratejisi kendi başına sürdürülemezdi - insanlara müşteriniz olmaları için para ödediğinizde, katlanarak büyüme, katlanarak büyüyen bir maliyet yapısı anlamına gelir. O dönemde Vadi'de çılgın maliyetler normaldi. Ancak biz devasa maliyetlerimizin mantıklı olduğunu düşünüyorduk: geniş bir kullanıcı tabanına sahip olan PayPal, müşterilerin işlemlerinden küçük bir ücret alarak profitabiliteye giden açık bir yola sahipti.

Bu hedefe ulaşmak için daha fazla fona ihtiyacımız olacağını biliyorduk. Ayrıca bu patlamanın sona ereceğini de biliyorduk. Çünkü yatırımcılarının

misyonumuza olan inancının

Yaklaşan çöküşten kurtulmak için, yapabiliyorken 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 zarfın arkasındaki değerlemesini yetkili olarak kabul etti. (Diğer yatırımcılar daha da acele ediyordu. Güney Koreli bir şirket, önce bir anlaşma müzakere etmeden ya da herhangi bir belge imzalamadan bize 5 milyon dolar gönderdi. Parayı iade etmeye çalıştığımda nereye göndereceğimi söylemediler). Mart 2000'deki bu finansman turu bize PayPal'ı başarılı kılmak için ihtiyacımız olan zamanı kazandırdı. Tam anlaşmayı tamamlamıştık ki balon patladı.

ÇIKARILAN DERSLER

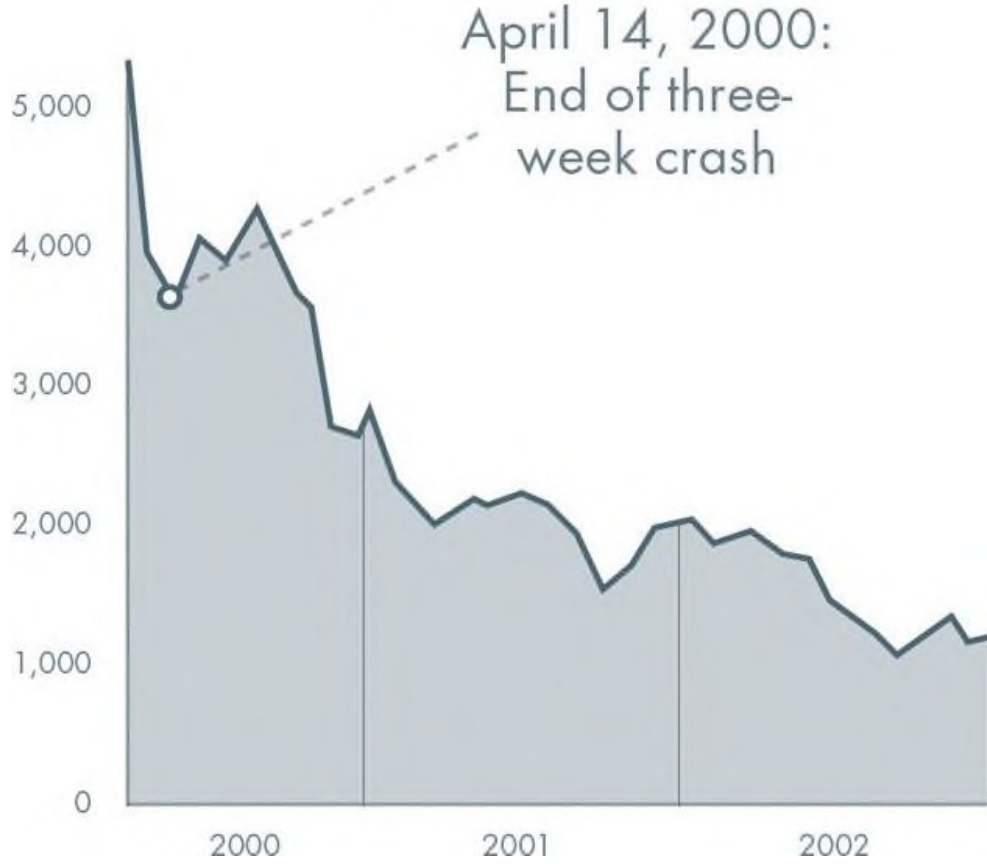
*Çünkü 2,000 sıfır sıfır parti bitti diyorlar, oops! Zaman doldu!
Bu gece 1999'daymışız gibi parti yapacağım!*

-PRENS

NASDAQ 2000 yılının Mart ayının ortasında 5.048 ile zirveye ulaştıktan sonra Nisan ayının ortasında 3.321'e düştü. Ekim 2002'de 1.114 ile dibe vurduğunda, ülke uzun zamandan beri piyasanın çöküşünü 90'ların teknolojik iyimserliğine karşı bir tür ilahi hüküm olarak yorumluyordu. Cornucopian umut çağı, çılgın bir açgözlülük çağı olarak yeniden etiketlendi ve kesinlikle sona erdiği ilan edildi.

Herkes geleceği temelde sonsuz olarak görmeyi ve çeyrekler yerine yıllarla ölçülebilecek kadar büyük planları olan herkesi aşırılık yanlısı olarak görmemeyi öğrendi. Küreselleşme, gelecek umudu olarak teknolojinin yerini aldı. 90'lardaki "tuğladan tıklamaya" geçiş umulduğu gibi gerçekleşmeyince yatırımcılar tuğlaya (konut) ve BRIC'lere (küreselleşme) geri döndü. Sonuç, bu kez gayrimenkulde bir başka balon oldu.

DOT-COM BUST



Silikon Vadisi'ne bağılı kalan girişimciler, dot-com çöküşünden bugün hala iş dünyasının düşüncelerine rehberlik eden dört büyük ders çıkardılar:

1. Aşamalı ilerlemeler kaydedin

Büyük vizyonlar balonu uçurdu, bu yüzden onlara müsamaha gösterilmemelidir. Büyük bir şey yapabileceğini iddia eden herkes şüphelidir ve dünyayı değiştirmek isteyen herkes daha mütevazı olmalıdır. Küçük, aşamalı adımlar ileriye giden tek güvenli yoldur.

2. Zayıf ve esnek kalın

Tüm şirketler "yalın" olmalıdır, bu da "plansız" olmanın kodudur. İşletmenizin ne yapacağını bilmemelisiniz; planlama kibirli ve esnek değildir.

Bunun yerine bir şeyler denemeli, "yinelemeli" ve girişimciliği agnostik bir deney olarak ele almalısınız.

3. Rekabette kendinizi geliştirin

Zamanından önce yeni bir pazar yaratmaya çalışmayın. Gerçek bir işiniz olduğunu anlamanın tek yolu zaten var olan bir müşteriyle başlamaktır, bu nedenle şirketinizi başarılı rakipler tarafından halihazırda sunulan tanınabilir ürünleri geliştirerek kurmalısınız.

4. Ürüne odaklanın, satışlarına değil

Eğer ürününüzü satmak için reklam ya da satış elemanı gerekiyorsa, bu yeterince iyi değildir: teknolojisi öncelikle dağıtım ile değil, ürün geliştirme ile ilgilidir. Balon dönemi reklamcılığı açıkça israftı, bu nedenle sürdürülebilir tek büyüme viral büyümedir.

Bu dersler startup dünyasında dogma haline geldi; bunları görmezden gelenlerin 2000 yılındaki büyük çöküşte teknolojinin başına gelen haklı kıyameti davet ettikleri varsayılıyor. Oysa tam tersi ilkeler muhtemelen daha doğrudur:

1. *Cesareti riske atmak önemsizliği riske atmaktan daha iyidir.*
2. *Kötü bir plan, plansızlıktan daha iyidir.*
3. *Rekabetçi piyasalar kârları yok eder.*
4. *Satış da en az ürün kadar önemlidir.*

Teknolojide bir balon olduğu doğru. 90'ların sonu bir kibir dönemi idi: insanlar 0'dan 1'e geçeceklerine inanıyordu. Çok az sayıda girişim bu noktaya gelebildi ve birçoğu da bu konuda konuşmaktan öteye gidemedi. Ancak insanlar daha azıyla daha fazlasını yapmanın yollarını bulmaktan başka seçeneğimiz olmadığını anladılar. Mart 2000'de piyasanın en yüksek seviyeye ulaşması açıkça bir çılgınlık zirvesiydi; daha az belirgin ama daha önemli olan, aynı zamanda bir netlik zirvesiydi. İnsanlar geleceğe baktılar, oraya güvenli bir şekilde ulaşmak için ne kadar değerli yeni teknolojiye ihtiyaç duyacağımızı gördüler ve kendilerini bunu yaratabilecek kapasitede gördüler.

Hâlâ yeni teknolojiye ihtiyacımız var ve bunu elde etmek için 1999 tarzı bir kibir ve coşkuya bile ihtiyacımız olabilir. Yeni nesil şirketleri inşa etmek için, çöküşten sonra yaratılan dogmaları terk etmeliyiz. Bu, karşıt fikirlerin otomatik olarak doğru olduğu anlamına gelmez: kalabalıkların çılgınlığından onları dogmatik bir şekilde reddederek kaçamazsınız. Bunun yerine kendinize şu soruyu sorun: İş dünyası hakkında bildiklerinizin ne kadarı geçmişteki hatalara verilen yanlış tepkilerle şekilleniyor? En aykırı şey kalabalığa karşı çıkmak değil, kendiniz için düşünmektir.

TÜM MUTLU ŞİRKETLER FARKLIDIR

T Karşıt sorumuzun İŞLETME VERSİYONU şudur: *Kimse hangi değerli şirketi inşa etmiyor?* Bu soru görüldüğünden daha zordur, çünkü şirketiniz kendisi çok değerli hale gelmeden çok fazla değer yaratabilir. Değer yaratmak yeterli değildir; yarattığınız değerın bir kısmını da yakalamanız gerekir.

Bu, çok büyük işletmelerin bile kötü işletmeler olabileceği anlamına gelir. Örneğin, ABD havayolu şirketleri milyonlarca yolcuya hizmet vermekte ve her yıl yüz milyarlarca dolar değer yaratmaktadır. Ancak ortalama uçak biletinin 178 dolar olduğu 2012 yılında havayolu şirketleri yolcu başına sadece 37 sent kazanmıştır. Onları, daha az değer yaratan ama çok daha fazlasını ele geçiren Google ile karşılaştırın. Google 2012'de 50 milyar dolar gelir elde etti (havayolu şirketlerinin 160 milyar dolarına karşılık), ancak bu gelirlerin %21'ini kâr olarak elinde tuttu - havayolu endüstrisinin o yılki kâr marjının 100 katından fazla. Google o kadar çok para kazanıyor ki şu anda tüm ABD havayolu şirketlerinin toplamından üç kat daha değerli.

Havayolları birbirleriyle rekabet eder, ancak Google tek başına kalır. Ekonomistler aradaki farkı açıklamak için iki basitleştirilmiş model kullanmaktadır: mükemmel rekabet ve tekel.

Ekonomi 101 dersinde "tam rekabet" hem ideal hem de varsayılan durum olarak kabul edilir. Tam rekabet piyasaları, üretici arzı tüketici talebini karşıladığında dengeye ulaşır. Rekabetçi bir piyasadaki her firma farklılaşmamıştır ve aynı homojen ürünleri satar. Hiçbir firma piyasa gücüne sahip olmadığından, hepsi piyasanın belirlediği fiyattan satış yapmak zorundadır. Kazanılacak para varsa, yeni firmalar piyasaya girecek, arzı artıracak, fiyatları düşürecek ve böylece ilk etapta onları çeken fiyatları ortadan kaldıracaktır. Piyasaya çok fazla firma girerse, zarar edecekler, bazıları kapanacak ve fiyatlar sürdürülebilir seviyelere geri yükselecektir. Tam rekabet altında, uzun vadede *hiçbir şirket ekonomik bir kâr elde edemez*.

Tam rekabetin karşıtı tekeldir. Rekabetçi bir firma piyasa fiyatından satış yapmak zorundayken, bir tekel kendi piyasasının sahibidir, dolayısıyla kendi fiyatını belirleyebilir.

fiyatlar. Rekabet olmadığı için, kârını maksimize eden miktar ve fiyat kombinasyonunda üretim yapar.

Bir ekonomist için her tekel aynı görünür; ister rakiplerini sinsice ortadan kaldırsın, ister devletten lisans alsın, isterse de inovasyon yaparak zirveye çıksın. Bu kitapta, yasadışı zorbalara ya da hükümetin gözdeleri ile ilgilenmiyoruz: "tekel" derken, yaptığı işte o kadar iyi olan ve başka hiçbir şirketin onun yerini tutamayacağı türden bir şirketi kastediyoruz. Google, 0'dan 1'e geçen şirketlere iyi bir örnektir: 2000'li yılların başından beri arama alanında rekabet etmemektedir; bu dönemde Microsoft ve Yahoo!

Amerikalılar rekabeti mitleştirir ve bizi sosyalist ekmek kuyruklarından kurtardığı için ona itibar ederler. Aslında kapitalizm ve rekabet birbirinin zıttıdır. Kapitalizm sermaye birikimi üzerine kuruludur, ancak tam rekabet altında tüm kazançlar rekabetle yok olur. Girişimciler için ders açıktır: *kalıcı değer yaratmak ve yakalamak istiyorsanız, farklılaştırılmamış bir emtia işi kurmayın.*

INSANLARIN SÖYLEDİĞİ YALANLAR

Dünyanın ne kadarı gerçekte tekелci? Ne kadarı gerçekten rekabetçidir? Bunu söylemek zor, çünkü bu konulardaki ortak konuşmalarımız çok karışık. Dışarıdan bakan bir gözlemci için tüm işletmeler makul ölçüde birbirine benzeyebilir, bu nedenle aralarındaki sadece küçük farklılıkları algılamak kolaydır.



Ancak gerçek bundan çok daha ikilidir. Tam rekabet ve tekel arasında muazzam bir fark vardır ve çoğu işletme bir uç noktaya genellikle fark ettiğimizden çok daha yakındır.



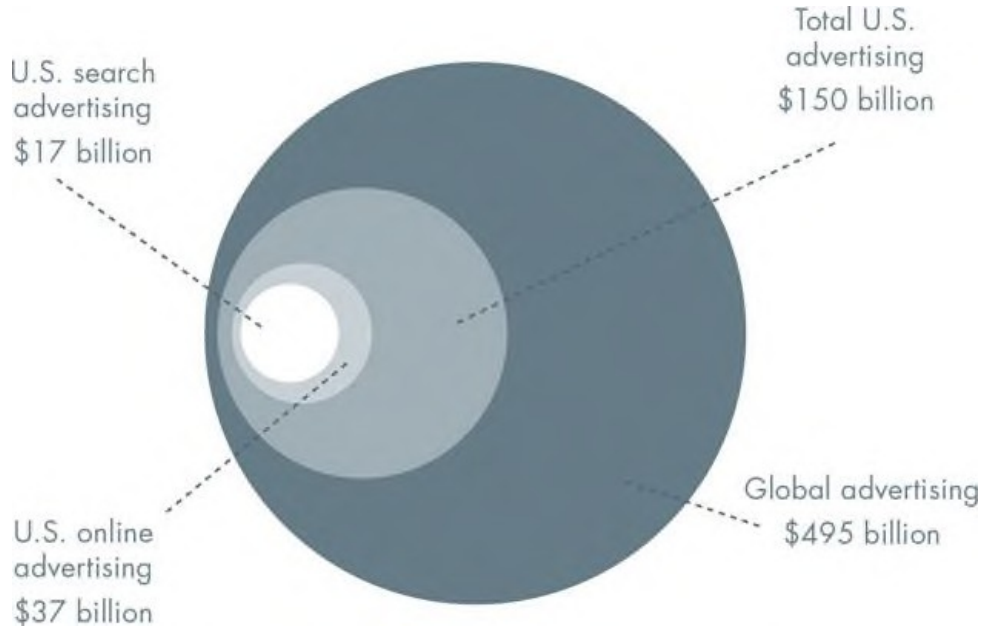
Kafa karışıklığı, piyasa koşullarını kendine hizmet edecek şekilde tanımlamaya yönelik evrensel bir önyargıdan kaynaklanmaktadır: hem tekелciler hem de rakipler gerçeğı eğip bükmeye teşvik edilmektedir.

Tekel Yalanlar

Tekelciler kendilerini korumak için yalan söylerler. Büyük tekelleriyle övünmenin denetlenmeye, mercek altına alınmaya ve saldırıya uğramaya davetiye çıkardığını bilirler. Tekel kârlarının engellenmeden devam etmesini çok istediklerinden, tekellerini gizlemek için ellerinden geleni yapma eğilimindedirler - genellikle (var olmayan) rakiplerinin gücünü abartarak.

Google'ın işi hakkında nasıl konuştuğunu düşünün. Kesinlikle bir tekel olduğunu iddia etmiyor. Ama öyle mi? Duruma göre değişir: *Hangi* alanda 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 bir fiil olarak yer aldığı gerçeğini göz önünde bulundurun. Bunun Bing'in başına gelmesini bekleyerek nefesinizi tutmayın.

Ancak Google'ın öncelikle bir reklam şirketi olduğunu söyleyelim. Bu işleri değiştirir. ABD arama motoru reklamcılığı pazarı yıllık 17 milyar dolar. Çevrimiçi reklamcılık yıllık 37 milyar dolar. ABD reklam pazarının tamamı 150 milyar dolar. *Küresel* reklamcılık ise 495 milyar dolarlık bir pazar. Yani Google ABD arama motoru reklamcılığını tamamen tekeline alsa bile, küresel reklam pazarının sadece %3,4'üne sahip olacaktır. Bu açıdan bakıldığında Google, rekabetçi bir dünyada küçük bir oyuncu gibi görünüyor.



Bunun yerine Google'ı çok yönlü bir teknoloji şirketi olarak görmeye ne dersiniz? Bu yeterince makul görünüyor; Google arama motorunun yanı sıra robotik arabalar, Android telefonlar ve giyilebilir bilgisayarlar gibi düzinelerce başka yazılım ürünü de üretiyor. Ancak Google'ın gelirinin %95'i arama reklamcılığından geliyor; diğer ürünleri 2012 yılında sadece 2,35 milyar dolar gelir elde etti ve tüketici teknolojisi ürünleri bunun sadece bir kısmı. Tüketici teknolojisi dünya çapında 964 milyar dolarlık bir pazar olduğundan, Google bu pazarın %0,24'ünden daha azına sahiptir; bu da tekel olmak bir yana, ilgiden bile uzaktır. Kendisini sadece başka bir teknoloji şirketi olarak göstermek Google'ın her türlü istenmeyen dikkatten kaçmasını sağlıyor.

Rekabetçi Yalanlar

Tekel olmayanlar ise tam tersi bir yalan söyler: "Biz kendi ligimizdeyiz." Girişimciler her zaman rekabetin ölçeğini küçümseme eğilimindedir, ancak bu bir startup'ın yapabileceği en büyük hatadır. Ölümcül cazibe, pazarınızı son derece dar bir şekilde tanımlamak ve böylece tanım gereği ona hakim olmaktır.

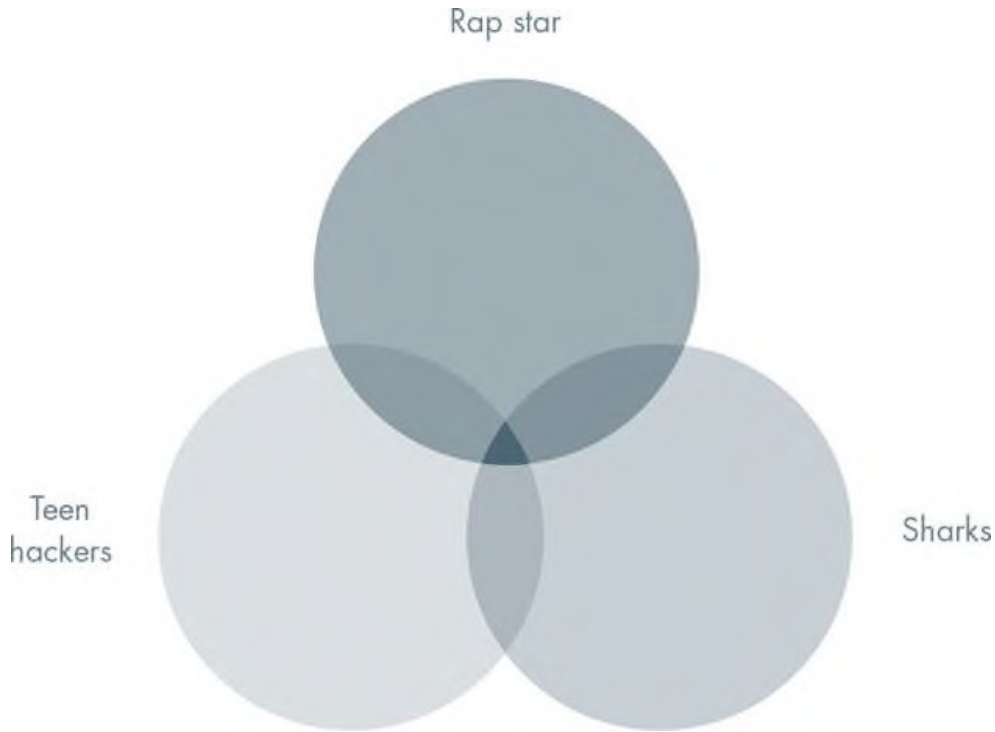
Diyelim ki Palo Alto'da İngiliz yemekleri sunan bir restoranı açmak istiyorsunuz. "Bunu başka kimse yapmıyor" diye düşünebilirsiniz. "Tüm pazarın sahibi biz olacağız." Ancak bu sadece ilgili pazar özel olarak İngiliz yemekleri pazarı ise doğrudur. Ya asıl pazar genel olarak Palo Alto restoran pazarı ise? Peki ya yakın kasabalardaki tüm restoranlar da ilgili pazarın bir parçasıysa?

Bunlar zor sorulardır, ancak daha büyük sorun, bunları hiç sormamak için bir teşvikinizin olmasıdır. 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 bir şekilde düşünmek yerine, insanları olağanüstü olduğunuza ikna etmeye çalışarak zaman harcayacaksınız. Durup Palo Alto'da her şeyden önce İngiliz yemeği yemeyi tercih eden insanlar olup olmadığını düşünmek daha iyi olacaktır. Var olmama ihtimalleri çok yüksek.

2001 yılında PayPal'daki iş arkadaşlarım ve ben sık sık Mountain View'daki Castro Caddesi'nde Öğle yemeği yerdik. Hint, suşi ve burger gibi bariz kategorilerden başlayarak restoran seçerdik. Bir türe karar verdiğimizde daha fazla seçenek vardı: Kuzey Hindistan ya da Güney Hindistan, daha ucuz ya da daha lüks vb. Rekabetçi yerel restoran pazarının aksine PayPal o dönemde dünyadaki tek e-posta tabanlı Ödeme Şirketi idi. Daha az sayıda çalışanımız vardı.

Castro Caddesi'ndeki restoranlardan çok daha fazla insan vardı ama bizim işimiz o restoranların hepsinin toplamından çok daha değerliydi. Yeni bir Güney Hindistan restoranı açmak para kazanmak için gerçekten zor bir yoldur. Rekabetçi gerçekliği gözden geçirir ve önemsiz farklılaştırıcı faktörlere odaklanırsanız -belki de büyük büyükannenizin tarifi nedeniyle naan'ınızın daha üstün olduğunu düşünürseniz- işletmenizin ayakta kalması pek olası değildir.

Yaratıcı endüstriler de bu şekilde çalışır. Hiçbir senarist yeni film senaryosunun daha önce yapılmış bir şeyi tekrarlamaktan ibaret olduğunu kabul etmek istemez. Bunun yerine: "Bu film çeşitli heyecan verici unsurları tamamen yeni yollarla birleştirecek." Bu doğru bile olabilir. Diyelim ki Jay-Z'nin *Hackers* ve *Jaws* karışımı bir filmde rol almasını istiyor: Rap yıldızı, arkadaşını öldüren köpekbalığını yakalamak için elit bir hacker grubuna katılıyor. *Bu* kesinlikle daha önce hiç yapılmadı. Ama Palo Alto'da İngiliz restoranı olmaması gibi, belki de bu iyi bir şeydir.



Tekel olmayanlar, piyasalarını çeşitli küçük piyasaların *kesişimi* olarak tanımlayarak farklılıklarını abartırlar:

İngiliz yemeği $\cap$ restoran $\cap$ Palo Alto

Rap yıldızı $\cap$ hackerlar $\cap$ köpekbalıkları

Buna karşın, tekeller tekellerini, pazarlarını birkaç büyük pazarın birleşimi olarak göstererek gizlerler:

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

Bir tekelinin sendika hikayesi pratikte nasıl görünür? Google başkanı Eric Schmidt'in 2011 yılında bir kongre oturumunda verdiği ifadeyi düşünün:

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

Ya da halkla ilişkiler dilinden sade bir İngilizceye çevrilmiştir:

Google büyük bir göldeki küçük bir balık. Her an yutulabiliriz. Biz hükümetin aradığı tekel değiliz.

ACIMASIZ INSANLAR

Rekabetçi bir işletmenin sorunu, profillerinin eksikliğinin ötesine geçer. Mountain View'daki restoranlarından birini işlettiğinizi düşünün. Düzinelerce rakibinizden çok da farklı değilsiniz, bu nedenle hayatta kalmak için çok mücadele etmeniz gerekiyor. Düşük marjlarla uygun fiyatlı gıda sunuyorsanız, muhtemelen çalışanlarınıza yalnızca asgari ücret ödeyebilirsiniz. Ve her türlü kolaylığı sağlamanız gerekecektir: bu yüzden küçük restoranlar büyükanneyi kasada çalıştırır ve çocuklara arka tarafta bulaşık yıkatır. Restoranlar, Michelin'in yıldız sistemi gibi değerlendirme ve puanlamaların şefleri çıldırtabilecek yoğun bir rekabet kültürünü dayattığı en üst basamaklarda bile çok daha iyi değil. (Fransız şef ve üç Michelin yıldızı sahibi Bernard Loiseau'nun "Bir yıldız kaybedersem intihar ederim" dediği aktarıldı. Michelin yıldızını korumuş, ancak rakip bir Fransız yemek rehberi restoranının notunu düşürünce Loiseau 2003 yılında intihar etmiştir). Rekabetçi ekosistem insanları acımasızlığa ya da ölüme iter.

Google gibi bir tekeli ise farklıdır. Endişelenmek zorunda olmadığı için Herhangi biriyle rekabet ederken, çalışanlarına, ürünlerine ve dünya üzerindeki etkilerine daha fazla önem verme özgürlüğüne sahiptir. Google'ın sloganı - "Don't be evil"- kısmen bir marka taktiğidir, ancak aynı zamanda kendi varlığını tehlikeye atmadan etliğini ciddiye alacak kadar başarılı olan bir iş türünün karakteristiğidir. İş dünyasında *para ya önemli bir şeydir ya da her şeydir*. Tekelciler para kazanmaktan başka şeyler düşünmeyi göze alabilirler; tekeli olmayanlar ise bunu yapamazlar. Tam rekabette, bir işletme bugünün marjlarına o kadar odaklanır ki uzun vadeli bir gelecek planlaması yapması mümkün değildir. Sadece tek bir şey bir işletmenin hayatta kalmak için verdiği günlük kaba mücadelenin ötesine geçmesini sağlayabilir: tekeli kârları.

TEKELCI KAPITALİZM

Peki, tekel içerideki herkes için iyidir, peki ya dışarıdaki herkes için? Büyük kârlar toplumun geri kalanının zararına mı olur? Aslında evet: kazançlar müşterilerin cüzdanlarından çıkar ve tekeller kötü şöhretlerini hak ederler - *ama sadece hiçbir şeyin değişmediği bir dünyada.*

Durağan bir dünyada, tekerci sadece bir rant toplayıcısıdır. Bir şey için piyasayı köşeye sıkıştırırsanız, fiyatı yükseltebilirsiniz; diğerlerinin sizden satın almaktan başka seçeneği kalmaz. Meşhur masa oyununu düşünün: Tapular oyuncudan oyuncuya değişir ama tahta asla değişmez. Daha iyi bir gayrimenkul geliştirme türü icat ederek kazanmanın bir yolu yoktur. Mülklerin göreceli değerleri her zaman için sabittir, bu nedenle yapabileceğiniz tek şey onları satın almaya çalışmaktır.

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

Hükümet bile bunu biliyor: bu yüzden bir departmanı tekeller yaratmak için (yeni icatlara patentleri vererek) çok çalışsa da başka bir departmanı onları avlıyor (antitröst davaları açarak). Mobil yazılım tasarımı gibi bir şeyi ilk düşünen kişi olduğu için herhangi bir kişiye gerçekten *yasal olarak uygulanabilir* bir tekel verilir verilmemesi gerektiğini sorgulamak mümkündür. Ancak Apple'ın iPhone'u tasarlamaktan, üretmekten ve pazarlamaktan elde ettiği tekel kazancı gibi bir şeyin, yapay kıtlığın değil, daha fazla bolluk yaratmanın ödülü olduğu açıktır: müşteriler gerçekten çalışan bir akıllı telefona sahip olmak için yüksek fiyatlar ödeme seçeneğine sahip oldukları için mutluydular.

Yeni tekellerin dinamizmi, eski tekellerin neden yenilikçiliği boğmadığını da açıklıyor. Apple'ın iOS'unun ön plana çıkmasıyla birlikte mobil bilgisayarların yükselişi Microsoft'un on yıllardır süren işletim sistemi hakimiyetini önemli ölçüde azalttı. Bundan önce IBM'in 60'lı ve 70'li yıllardaki donanım tekeli Microsoft'un yazılım tekeli tarafından ele geçirilmişti. AT&T 20. yüzyılın büyük bir bölümünde telefon hizmeti tekeline sahipti, ancak şimdi herkes ucuz bir

Herhangi bir sayıda sağlayıcıdan cep telefonu planı. Tekelci işletmelerin eğilimi ilerlemesini engellemek olsaydı, tehlikeli olurlardı ve onlara karşı çıkmakta haklı olurduk. Ancak ilerleme tarihi, daha iyi tekel işletmelerinin yerleşiklerin yerini aldığı bir tarihtir.

Tekeller ilerlemeyi teşvik eder çünkü yıllarca hatta on yıllarca tekel geliri vaadi yenilik yapmak için güçlü bir teşvik sağlar. O zaman tekeller inovasyon yapmaya devam edebilirler çünkü kârlar onlara uzun vadeli planlar yapma ve rekabette kilitlenmiş firmaların hayal bile edemeyeceği iddialı araştırma projelerini finanse etme olanağı sağlar.

Öyleyse ekonomistler neden ideal bir durum olarak rekabete takmış durumdalar? Bu tarihin bir kalıntısıdır. Ekonomistler matematiklerini 19. yüzyıl fizikçilerinin çalışmalarından kopyaladılar: bireyleri ve işletmeleri benzersiz yaratıcılar olarak değil, birbirinin yerine geçebilen atomlar olarak görüyorlar. Teorileri tam rekabet denge durumunu modellemesi kolay olduğu için tanımlıyor, iş dünyasının en iyisini temsil ettiği için değil. Ancak 19. yüzyıl fiziği tarafından öngörülen uzun dönemli dengenin, tüm enerjinin eşit olarak dağıldığı ve her şeyin durduğu bir durum olduğunu hatırlamakta fayda var - bu durum aynı zamanda evrenin ısı ölümü olarak da bilinir. Termodinamik hakkındaki görüşleriniz ne olursa olsun, bu güçlü bir metafordur: iş dünyasında denge durağanlık, durağanlık da ölüm demektir. Sektörünüz rekabetçi bir denge içindeyse, işletmenizin ölümü dünya için önemli olmayacaktır; farklılaşmamış başka bir rakip her zaman sizin yerinizi almaya hazır olacaktır.

Mükemmel denge, evrenin büyük bölümünü oluşturan boşluğu tanımlayabilir. Hatta birçok işletmeyi de tanımlayabilir. Ancak her yeni yaratım dengeden uzakta gerçekleşir. Ekonomi teorisinin dışındaki gerçek dünyada, her işletme tam da diğerlerinin yapamadığı bir şeyi yaptığı ölçüde başarılıdır. Dolayısıyla tekel bir patoloji ya da istisna değildir. *Tekel, her başarılı işletmenin koşuludur.*

Tolstoy *Anna Karenina*'yı şu gözlemlerle açar: "Bütün mutlu aileler birbirine benzer; her mutsuz aile kendi tarzında mutsuzdur." İş dünyası bunun tam tersidir. Tüm mutlu şirketler farklıdır: her biri benzersiz bir sorunu çözerek tekel kazanır. Başarısız şirketlerin hepsi aynıdır: rekabetten kaçmayı başaramamışlardır.

REKABET IDEOLOJISI

CREATİF MONOPOLİ, herkese fayda sağlayan yeni ürünler ve yaratıcısı için sürdürülebilir kârlar anlamına gelir. Rekabet ise hiç kimse için fayda olmaması, anlamlı bir farklılaşma olmaması ve hayatta kalma mücadelesi anlamına gelir. Peki insanlar neden rekabetin sağlıklı olduğuna inanıyor? Bunun cevabı, rekabetin sadece ekonomik bir kavram ya da bireylerin ve şirketlerin pazarda başa çıkması gereken basit bir rahatsızlık olmamasıdır. Rekabet her şeyden ö t e bir *ideolojidir*; toplumumuzu saran ve düşüncelerimizi çarpıtan bir ideolojidir. Rekabeti vaaz ediyor, gerekliliğini içselleştiriyor ve emirlerini yerine getiriyoruz; sonuç olarak da kendimizi onun içine hapsediyoruz - her ne kadar

ne kadar çok rekabet edersek, o kadar az kazanırız.

Bu basit bir gerçek, ancak hepimiz bunu görmezden gelmek üzere eğitildik. Eğitim sistemimiz rekabet takıntımızı hem yönlendiriyor hem de yansıtıyor. Notlar, her öğrencinin rekabet gücünün hassas bir şekilde ölçülmesini sağlar; en yüksek notları alan öğrenciler statü ve itibar kazanır. Her gence, bireysel yetenek ve tercihlerine bakılmaksızın, aynı konuları çoğunlukla aynı yollarla öğretiyoruz. Masa başında hareketsiz oturarak en iyi şekilde öğrenemeyen öğrenciler bir şekilde kendilerini daha aşağı hissetmeye zorlanırken, testler ve ödevler gibi geleneksel ölçümlerde başarılı olan çocuklar kimliklerini bu garip bir şekilde uydurulmuş akademik paralel gerçeklik açısından tanımlamaya başlıyorlar.

Ve öğrenciler turnuvarın üst seviyelerine çıktıkça durum daha da kötüleşir. Elit öğrenciler, hayallerini yıkacak kadar yoğun bir rekabet seviyesine ulaşana kadar sürekli tırmanırlar. Yükseköğretim, lisede büyük planları olan insanların, yönetim danışmanlığı ve yatırım bankacılığı gibi geleneksel kariyerler için eşit derecede zeki akranlarıyla şiddetli rekabete girdikleri yerdir. Konformistlere dönüştürülme ayrıcalığı için öğrenciler (ya da aileleri) yüzbinlerce dolar ödeyerek hızla artan okul harçlarını ödüyorlar. Bunu neden kendimize yapıyoruz?

Keşke bunu kendime daha gençken sorsaydım. Yolum o kadar açıktı ki, 8. sınıf yıllığımda arkadaşlarımdan biri dört yıl sonra Stanford'a ikinci sınıf öğrencisi olarak gireceğimi -doğru bir şekilde- tahmin etmişti. Ve geleneksel olarak

Başarılı bir lisans kariyerinin ardından Stanford Hukuk Fakültesi'ne kaydoldum ve burada standart başarı rozetleri için daha da sıkı bir rekabet içine girdim.

Bir hukuk öğrencisinin dünyasındaki en büyük ödül açıktır: Her yıl mezun olan on binlerce öğrenciden sadece birkaç düzinesi Yüksek Mahkeme'de kâtiplik yapabilmektedir. Bir yıl boyunca federal bir temyiz mahkemesinde katiplik yaptıktan sonra, Yargıçlar Kennedy ve Scalia ile katiplik görüşmesi yapmak üzere davet edildim. Yargıçlarla görüşmelerim iyi geçti. Bu son yarışmayı kazanmaya çok yaklaştım. Eğer katipliği alırsam, hayatım boyunca hazır olacağımı düşündüm. Ama kazanamadım. O zamanlar yıkılmıştım.

2004 yılında, PayPal'ı kurup sattıktan sonra, başarısız katiplik başvurularımı hazırlamama yardımcı olan hukuk fakültesinden eski bir arkadaşım ile karşılaştım. Neredeyse on yıldır konuşmamıştık. İlk sorusu "Nasılsın?" ya da "Bu kadar uzun zaman geçtiğine inanabiliyor musun?" değildi. Bunun yerine sırttı ve sordu: "Ee Peter, o katipliği almadığına sevinmedin mi?" Geriye dönüp baktığımızda, ikimiz de o nihai yarışmayı kazanmanın hayatımı daha da kötüleştireceğini biliyorduk. Gerçekten Yüksek Mahkeme'de katiplik yapmış olsaydım, muhtemelen tüm kariyerimi yeni bir şey yaratmak yerine ifade alarak veya başkalarının iş anlaşmalarını hazırlayarak geçirecektim. Ne kadarının farklı olacağını söylemek zor, ancak fırsat maliyetleri çok büyüktü. Tüm Rhodes bursiyerlerinin geçmişlerinde büyük bir gelecek vardı.

SAVAŞ VE BARIŞ

Profesörler akademinin acımasız kültürünü küçümserler, ancak yöneticiler iş dünyasını savaşla kıyaslamaktan asla yorulmazlar. MBA öğrencileri Clausewitz ve Sun Tzu'nun kopyalarını yanlarında taşırlar. Savaş metaforları günlük iş dilimizi istila eder: *esir bir pazarı* ele geçirip *vurgun yapmamızı* sağlayacak bir satış *gücü* oluşturmak için kelle *avcılarını* kullanırız. Ama aslında savaş gibi olan iş değil rekabettir: sözde gerekli, sözde cesur ama sonuçta yıkıcı.

İnsanlar neden birbirleriyle rekabet ederler? Marx ve Shakespeare neredeyse her tür çatışmayı anlamak için iki model sunmaktadır.

Marx'a göre insanlar farklı oldukları için savaşır. Proletarya burjuvaziye karşı savaşıyor çünkü tamamen farklı fikirlere ve hedeflere sahiptirler (Marx'a göre, tamamen farklı maddi koşullar tarafından yaratılmıştır). Farklılıklar ne kadar büyükse, çatışma da o kadar büyük olur.

Buna karşın Shakespeare'e göre tüm savaşçılar aşağı yukarı birbirine benzer. Kavga edecek bir şeyleri olmadığı için neden kavga etmeleri gerektiği hiç de açık değildir. *Romeo ve Juliet*'in açılış satırını düşünün: "İki hane, ikisi de asalet bakımından birbirine benzer." İki ev birbirine benzer ama yine de birbirlerinden nefret ederler. Kan davası kızıştıkça daha da benzer hale gelirler. Sonunda, en başta neden kavga etmeye başladıklarını unuturlar.

En azından iş dünyasında, Shakespeare üstün bir rehber olduğunu kanıtıyor. Bir şirketin içinde insanlar kariyerlerinde ilerlemek için rakiplerini takıntı haline getirirler. Sonra şirketlerin kendileri de pazardaki rakiplerine takıntılı hale gelir. Tüm bu insani dramın ortasında, insanlar neyin önemli olduğunu gözden geçirir ve bunun yerine rakiplerine odaklanırlar.

Shakespeare modelini gerçek dünyada test edelim. *Romeo ve Juliet*'i temel alan *Gates ve Schmidt* adlı bir prodüksiyon hayal edin. Montague Microsoft. Capulet ise Google. Alfa inekler tarafından yönetilen, aynılıkları nedeniyle çatışacakları kesin olan iki büyük aile.

Tüm iyi trajedilerde olduğu gibi, çatışma ancak geriye dönüp bakıldığında kaçınılmaz görünmektedir. Aslında tamamen önlenebilirdi. Bu aileler çok farklı yerlerden gelmişlerdi.

Montague Hanesi işletim sistemleri ve ofis uygulamaları geliştirdi. Capulet Hanesi bir arama motoru yazdı. Tartışacak ne vardı?

Görünüşe göre çok fazla. Başlangıçta, her bir klan diğerini yalnız bırakmaktan ve bağımsız olarak gelişmekten memnundu. Ama büyüdükçe birbirlerine odaklanmaya başladılar. Montague'ler Capulet'leri, Capulet'ler Montague'leri takıntı haline getirdi. Sonuç ne oldu? Windows Chrome OS'ye karşı, Bing Google Arama'ya karşı, Explorer Chrome'a karşı, Office Docs'a karşı ve Surface Nexus'a karşı.

Tıpkı savaşın Montague ve Capulet'lere çocuklarına mal olması gibi, Microsoft ve Google'a da hakimiyetlerine mal oldu: Apple ortaya çıktı ve hepsini geride bıraktı. Ocak 2013'te Apple'ın piyasa değeri 500 milyar dolarken, Google ve Microsoft'un toplam değeri 467 milyar dolardı. Bundan sadece üç yıl önce Microsoft ve Google'ın *her biri* Apple'dan daha değerliydi. Savaş maliyetli bir iştir.

Rekabet, eski fırsatlara aşırı önem vermemize ve geçmişte işe yarayan şeyleri kölece kopyalamamıza neden olur. Yakın zamanda yaygınlaşan mobil kredi kartı okuyucularını düşünün. Ekim 2010'da Square adlı bir girişim, iPhone'u olan herkesin kredi kartlarını okutup kabul etmesini sağlayan küçük, beyaz, kare şeklinde bir ürün piyasaya sürdü. Bu, mobil telefonlar 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 taklit kart okuyucusunu piyasaya sürdü. Bu okuyucu üçgen şeklindeydi ve üç kenarı dört kenarından daha basit olduğu için Square'e açık bir sataşmaydı. Bu Shakespeare destanının maymunların şekilleri tükenene kadar bitmeyeceği hissine kapılıyor insan.



taklitçi rekabetin tehlikeleri, Asperger benzeri bir 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 yapmak veya bilgisayar programlamakla ilgileniyorsanız, bu faaliyetlerin peşinden tek başınıza gitmekten daha az korkarsınız ve böylece bu faaliyetlerde inanılmaz derecede iyi olursunuz. Becerilerinizi uyguladığınızda, kendi inançlarınızdan vazgeçme olasılığınız diğerlerine göre biraz daha düşüktür: bu sizi bariz ödüller için yarışan kalabalıklara kapılmaktan kurtarabilir.

Rekabet, insanların var olmayan fırsatları halüsinasyon görmesine neden olabilir. Bunun 90'lardaki çılgın versiyonu, online evcil hayvan mağazası pazarı için verilen çetin mücadeleleydi. Pets.com vs. PetStore.com vs. Petopia.com vs. düzinelerce başka şirket vardı. Her şirket rakiplerini yenme konusunda takıntılıydı, çünkü odaklanılacak önemli bir fark yoktu. Tüm taktiksel soruların ortasında -kim çiğnenebilir köpek oyuncaklarını en agresif şekilde fiyatlandırabilir? Kim en iyi Super Bowl reklamlarını yaratabilir?" gibi taktiksel soruların arasında bu şirketler, çevrimiçi evcil hayvan malzemeleri pazarının içinde bulunmak için doğru alan olup olmadığı gibi daha geniş kapsamlı bir soruyu tamamen gözden kaçırdı. Kazanmak kaybetmekten iyidir, ancak savaşıma değer bir savaş olmadığında herkes kaybeder. dot-com çöküşünün ardından Pets.com kapandığında, 300 milyon dolarlık yatırım sermayesi de onunla birlikte yok oldu.

Diğer zamanlarda rekabet sadece tuhaf ve dikkat dağıtıcıdır. Oracle'ın kurucu ortağı ve CEO'su Larry Ellison ile Oracle'da üst düzey bir satış elemanı olan ve 1993 yılında Siebel Systems'ı kurmadan önce Ellison'ın çırağı olan Tom Siebel arasındaki Shakespeare çatışmasını düşünün. Ellison, Siebel'in ihanetine uğradığını düşündüğü için çok öfkeliydi. Siebel eski patronunun gölgesinde kalmaktan nefret ediyordu. İki adam temelde birbirinin aynısıydı - satmayı seven ve kaybetmekten nefret eden sert Chicago'lular - bu yüzden nefretleri derindi. Ellison ve Siebel 90'lı yılların ikinci yarısını birbirlerini sabote etmeye çalışarak geçirdiler. Bir noktada Ellison, Siebel çalışanlarını şirketten ayrılmaya ikna etmek için Siebel'in genel merkezine kamyonlar dolusu dondurmalı sandviç gönderdi. Paketlerin üzerinde ne yazıyordu? "Yaz yaklaştı. Oracle burada. Gününüzü ve kariyerinizi aydınlatmak için."

Garip bir şekilde, Oracle kasıtlı olarak düşman biriktirdi. Ellison'ın teorisine göre bir düşmana sahip olmak her zaman iyidir, yeter ki bu düşman tehdit edici *görünecek* kadar büyük olsun (ve böylece çalışanları motive etsin) ama şirketi gerçekten tehdit edecek kadar büyük olmasın. Bu yüzden 1996 yılında Informix adlı küçük bir veritabanı şirketi Oracle'ın Redwood'daki

binasının yakınına bir reklam panosu astığında Ellison muhtemelen çok heyecanlanmıştı

Shores karargahında şöyle yazıyordu: DİKKAT: DİNOZOR GEÇİDİ. Kuzeye giden 101. Otoyol üzerindeki bir başka Informix reklam panosunda ise şöyle yazıyordu: AZ ÖNCE REDWOOD SHORES'U GEÇTİNİZ. BİZ DE GEÇTİK.

Oracle, Informix'in yazılımının salyangozlardan daha yavaş olduğunu ima eden bir reklam panosuyla karşılık verdi. Bunun üzerine Informix CEO'su Phil White işleri kişiselleştirmeye karar verdi. White, Larry Ellison'ın Japon samuray kültüründen hoşlandığını öğrenince, Oracle logosunu kırık bir samuray kılıcıyla birlikte tasvir eden yeni bir reklam panosu hazırlattı. Reklam, bırakın tüketici kitlesini, bir varlık olarak Oracle'ı bile hedef almıyordu; Ellison'a yönelik kişisel bir saldırıydı. Ancak White belki de rekabet konusunda endişelenmek için biraz fazla zaman harcadı: O reklam panoları oluşturmakla meşgulken Informix büyük bir muhasebe skandalıyla patladı ve White kısa süre sonra kendini menkul kıymetler dolandırıcılığı nedeniyle federal hapisanede buldu.

Eğer bir rakibi yenemiyorsanız, birleşmek daha iyi olabilir. Kurucu ortağım Max Levchin ile birlikte 1998 yılında Confinity'yi kurduk. 1999'un sonlarında PayPal ürününü piyasaya sürdüğümüzde, Elon Musk'ın X.com'u hemen yanı başımızdaydı: Şirketlerimizin ofisleri Palo Alto'daki University Avenue'de dört blok ötedeydi ve X'in ürünü bizimkini bire bir yansıtıyordu. 1999'un sonlarına doğru, topyekûn bir savaşın içindeydik. PayPal'da çoğumuz 100 saatlik iş haftaları geçiriyorduk. Bunun verimsiz olduğuna şüphe yoktu, ancak odak noktamız nesnel verimlilik değildi; odak noktamız X.com'u yenmekti. Mühendislerimizden biri aslında bu amaçla bir bomba tasarladı; şemayı bir ekip toplantısında sunduğunda, daha sakın kafalar galip geldi ve öneri aşırı uykusuzluğa bağlandı.

Ancak Şubat 2000'de Elon ve ben hızla yükselen teknoloji balonundan birbirimizden daha çok korkuyorduk: Bir finansal çöküş, mücadelemizi tamamlayamadan ikimizi de mahvedebilirdi. Bu yüzden Mart ayı başlarında tarafsız bir zeminde (işyerlerimize neredeyse tam olarak eşit uzaklıkta bir kafe) buluştuk ve yarı yarıya bir birleşme için pazarlık yaptık. Birleşme sonrası rekabeti yatıştırmak kolay olmadı, ancak sorunlara bakılırsa bu iyi bir sorundu. Birleşik bir ekip olarak dot-com çöküşünü atlatabildik ve ardından başarılı bir iş kurduk.

Bazen savaşmak zorunda kalırsınız. Bunun doğru olduğu durumlarda, savaşmalı ve kazanmalısınız. Bunun ortası yoktur: ya hiç yumruk atmayacaksınız ya da sert bir şekilde saldırıp işi çabucak bitireceksiniz.

Bu tavsiyeye uymak zor olabilir ÇÜNKÜ gurur ve onur buna engel olabilir. Bu nedenle Hamlet:

Ölümü ve emin olmayan ı ifşa etmek

*Talihin, Ölümün ve tehlikenin cesaret ettiği
her şeye, Bir yumurta kabuğu için bile.
Haklı olarak büyük olmak
Büyük bir tartışma olmadan
karıştırmak değil, Ama onur
tehlikedeyken bir saman çöpünde
kavga bulmak büyük ölçüde.*

Hamlet'e göre büyüklük, yumurta kabuğu kadar ince nedenler için savaşmaya istekli olmak demektir: *herkes* önemli şeyler için savaşır; gerçek kahramanlar kişisel onurlarını o kadar ciddiye alırlar ki, önemli *olmayan şeyler için savaşır*lar. Bu çarpık mantık insan doğasının bir parçasıdır, ancak iş dünyasında felakettir. Rekabeti bir değer işareti yerine yıkıcı bir güç olarak görebiliyorsanız, zaten çoğu kişiden daha akli başındasınız demektir. Bir sonraki bölüm, tekel bir iş kurmak için temiz bir kafanın nasıl kullanılacağı hakkındadır.

SON HAMLE AVANTAJI

ESCAPING REKABET size bir tekeli verecektir, ancak bir tekel bile ancak gelecekte devam edebilirse büyük bir iştir. değerini karşılaştırın.

New York Times Şirketi ile Twitter. Her biri birkaç bin kişiyi istihdam ediyor ve her biri milyonlarca insana haber almanın bir yolunu sunuyor. Ancak Twitter 2013'te halka açıldığında 24 milyar dolar değer biçildi - Times'ın piyasa değerinin *12 katından fazla* - buna rağmen Times 2012'de 133 milyon dolar kazanırken Twitter para *kaybetti*. Twitter'a verilen bu büyük primi ne açıklıyor?

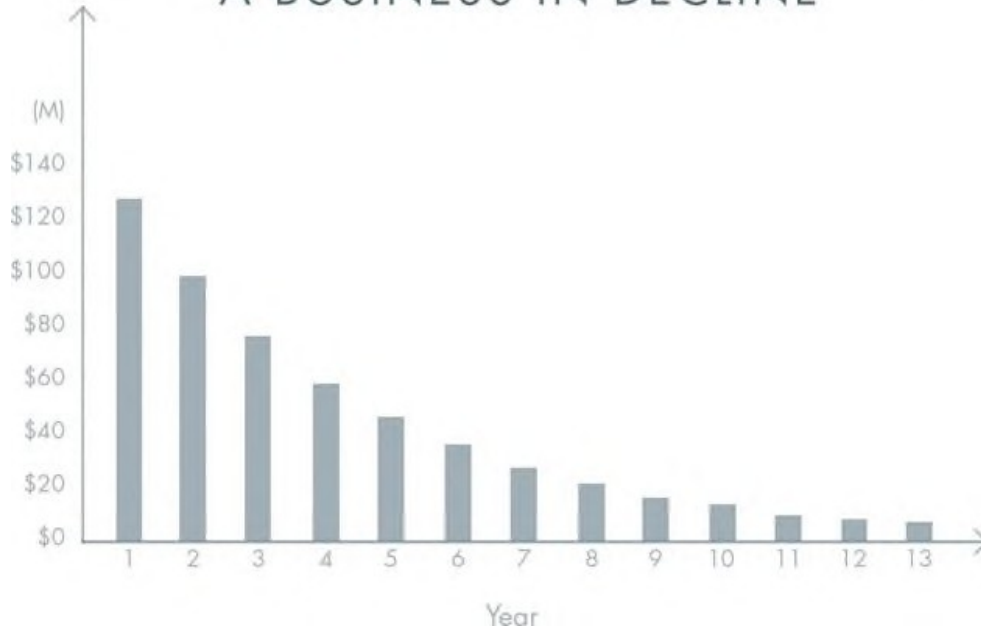
Cevap nakit akışı. Bu ilk başta kulağa tuhaf geliyor, çünkü Times kârlı bir şirketken Twitter kârlı değildi. Ancak büyük bir işletme, *gelecekte* nakit akışı yaratma kabiliyetiyle tanımlanır. Yatırımcılar, gazetelerin tekel günleri sona ererken, Twitter'ın önümüzdeki on yıl içinde tekel kârlarını yakalayabileceğini düşünüyor.

Basitçe ifade etmek gerekirse, bir işletmenin bugünkü değeri, gelecekte kazanacağı tüm paranın toplamıdır. (Bir işletmeye doğru değer biçmek için, gelecekteki nakit akışlarını da bugünkü değerlerine indirgemeniz gerekir, çünkü bugün belirli bir miktar para gelecekte aynı miktardan daha değerlidir).

İndirgenmiş nakit akışlarının karşılaştırılması, düşük büyüme oranına sahip işletmeler ile yüksek büyüme oranına sahip girişimler arasındaki farkın en keskin şekilde ortaya çıktığını göstermektedir. Düşük büyümeli işletmelerin değerinin çoğu yakın vadededir. Bir Eski Ekonomi işletmesi (bir gazete gibi) mevcut nakit akışlarını beş ya da altı yıl boyunca sürdürebilirse değerini koruyabilir. Ancak, yakın ikameleri olan herhangi bir işletme, kârlarının rekabetle ellerinden alındığını görecektir. Gece kulüpleri veya restoranları uç örneklerdir: başarılı olanlar bugün sağlıklı meblağlar toplayabilir, ancak müşteriler daha yeni ve daha trend alternatiflere geçtiğinde nakit akışları muhtemelen önümüzdeki birkaç yıl içinde azalacaktır.

Teknoloji şirketleri ise tam tersi bir yol izler. Genellikle ilk birkaç yıl para *kaybederler*: değerli şeyler inşa etmek zaman alır ve bu da gecikmiş gelir anlamına gelir. Bir teknoloji şirketinin değerinin çoğu en az 10 ila 15 yıl sonra gelecek.

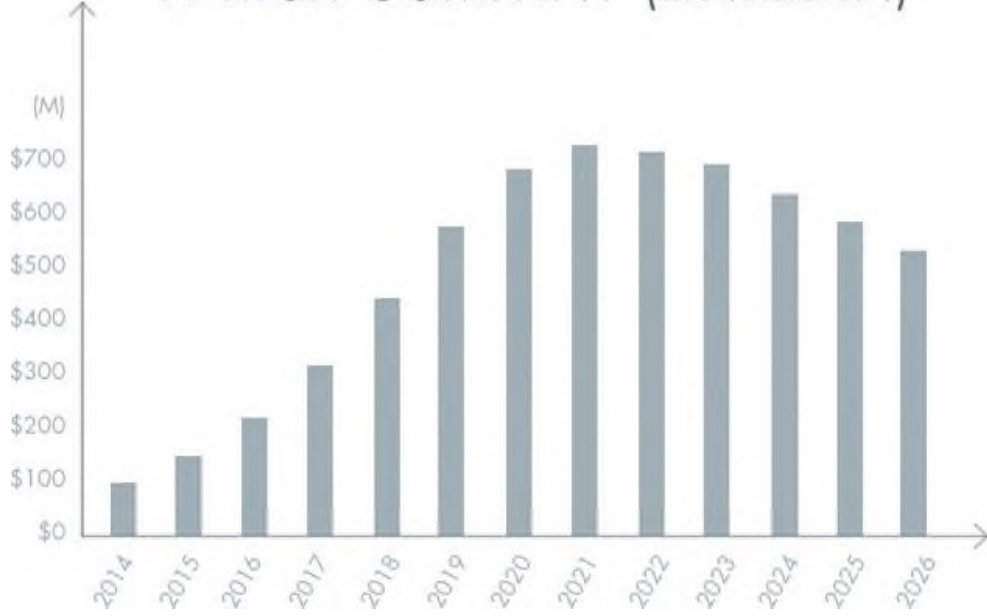
PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A BUSINESS IN DECLINE



Mart 2001'de PayPal henüz kâr etmemişti ama gelirlerimiz yıldan yıla %100 artıyordu. Gelecekteki nakit akışlarımızı öngördüğümde, şirketin bugünkü değerinin %75'inin 2011 ve sonrasında elde edilecek kârlardan geleceğini buldum - sadece 27 aydır faaliyette olan bir şirket için buna inanmak zordu. Ancak bunun bile bir küçümseme olduğu ortaya çıktı. Bugün PayPal yılda yaklaşık %15 oranında büyümeye devam ediyor ve iskonto oranı on yıl öncesine göre daha düşük. Artık şirketin değerinin çoğunun 2020 ve sonrasında ortaya çıkacağı görülüyor.

LinkedIn, değeri uzak gelecekte var olan bir başka iyi şirket örneğidir. 2014'ün başlarında piyasa değeri 24,5 milyar dolardı - 1 milyar dolardan az geliri ve 2012'de sadece 21,6 milyon dolar net geliri olan bir şirket için çok yüksek bir değer. Bu rakamlara bakıp yatırımcıların çıldırdığı sonucuna varabilirsiniz. Ancak LinkedIn'in gelecekteki tahmini nakit akışlarını düşündüğünüzde bu değerlendirme mantıklı geliyor.

PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A TECH COMPANY (LINKEDIN)



Gelecekteki kârların ezici önemi Silikon Vadisi'nde bile mantığa aykırıdır. Bir şirketin değerli olabilmesi için büyümesi ve *kalıcı* olması gerekir, ancak birçok girişimci yalnızca kısa vadeli büyümeye odaklanır. Bir bahaneleri vardır: büyümeyi ölçmek kolaydır, ancak dayanıklılığı ölçmek kolay değildir. Ölçüm çılgınlığına yenik düşenler haftalık aktif kullanıcı istatistiklerine, aylık gelir hedeflerine ve üç aylık kazanç raporlarına takılırlar. Ancak, bu rakamlara ulaşabilir ve yine de işletmenizin dayanıklılığını tehdit eden daha derin, ölçülmesi daha zor sorunları gözden kaçırabilirsiniz.

Örneğin, hem Zynga hem de Groupon'daki hızlı kısa vadeli büyüme, yöneticileri ve yatırımcıları uzun vadeli zorluklardan uzaklaştırdı. Zynga, Farmville gibi oyunlarla erken başarılar elde etti ve yeni sürümlerin çekiciliğini titizlikle ölçmek için "psikometrik bir motora" sahip olduğunu iddia etti. Ancak her Hollywood stüdyosuyla aynı sorunla karşılaştılar: fickle bir kitle için sürekli bir popüler eğlence akışını nasıl güvenilir bir şekilde üretebilirsiniz? (Kimse bilmiyor.) Groupon, yüz binlerce yerel işletmenin ürünlerini denemesiyle hızlı bir büyüme kaydetti. Ancak bu işletmeleri tekrar müşteri olmaya ikna etmek düşündüklerinden daha zor oldu.

Her şeyden *önce* yakın vadeli büyümeye odaklanırsanız, sormanız gereken en önemli soruyu gözden kaçırsınız: *Bu işletme on yıl sonra da var olacak mı?*

Şimdi mi? Rakamlar tek başına size cevabı vermez; bunun yerine işletmenizin niteliksel özellikleri hakkında eleştirel düşünmelisiniz.

TEKELİN ÖZELLİKLERİ

Gelecekte büyük nakit akışlarına sahip bir şirket neye benzer? Her tekel benzersizdir, ancak genellikle aşağıdaki özelliklerin bir kombinasyonunu paylaşırlar: tescilli teknoloji, ağ etkileri, ölçek ekonomileri ve markalaşma.

Bu, işinizi kurarken işaretlemeniz gereken kutuların bir listesi değildir - tekelliliğe 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 taklit edilmesi zor veya imkansız hale getirir. Örneğin Google'ın arama algoritmaları herkesten 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. Google'ın 2000'li yılların başında diğer tüm arama motoru şirketlerine yaptığını herhangi birinin Google'a yapması çok zor olacaktır.

Genel bir kural olarak, tescilli teknolojinin gerçek bir tekellci avantaja yol açması için bazı Önemli boyutlarda en yakın ikamesinden en az 10 kat daha iyi olması gerekir. Büyüklük sırasına göre daha iyi olan herhangi bir şey muhtemelen marjinal bir gelişme olarak algılanacak ve Özellikle zaten kalabalık olan bir pazarda satılması zor olacaktır.

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

Ya da mevcut bir çözümü radikal bir şekilde geliştirebilirsiniz: 10 kat daha iyi olduğunuzda rekabetten kaçarsınız. Örneğin PayPal, eBay'de alım ve satım işlemlerini

en az 10 kat daha iyi. PayPal, ulaşması 7 ila 10 gün sürecektir bir çek postalamak yerine, alıcıların bir açık artırma sona erer ermez ödeme yapmasına izin verdi. Satıcılar gelirlerini hemen aldılar ve Çekten farklı olarak, fonların iyi olduğunu biliyorlardı.

Amazon ilk 10 katlık gelişimini özellikle görünür bir şekilde gerçekleştirdi: diğer kitapçılardan en az 10 kat daha fazla kitap sunuyordu. Amazon, 1995 yılında faaliyete geçtiğinde "Dünya'nın en büyük kitapçısı" olduğunu iddia edebiliyordu çünkü 100.000 kitap stoklayabilen perakende bir kitapçının aksine, Amazon'un fiziksel olarak herhangi bir envanter depolaması gerekmiyordu - bir müşteri sipariş verdiğinde tedarikçisinden sadece başlığı talep ediyordu. Bu kuantum gelişme o kadar etkiliydi ki, çok mutsuz olan Barnes & Noble, Amazon'un halka arzından üç gün önce bir dava açtı ve Amazon'un gerçekte bir "kitap komisyoncusu" olduğu halde kendisini haksız yere "kitapçı" olarak adlandırdığını iddia etti.

Ayrıca üstün entegre tasarım sayesinde 10 kat iyileştirme yapabilirsiniz. 2010'dan önce tablet bilgisayarlar o kadar zayıftı ki, tüm pratik amaçlar için pazar bile mevcut değildi. "Microsoft Windows XP Tablet PC Edition" ürünleri ilk olarak 2002 yılında piyasaya sürüldü ve Nokia 2005 yılında kendi "Internet Tablet" ini piyasaya sürdü, ancak bunların kullanımı tam bir eziyetti. Ardından Apple iPad'i piyasaya sürdü. Tasarım iyileştirmelerini ölçmek zordur, ancak Apple'ın daha önce gelen her şeyi en azından bir büyüklük sırasına göre geliştirdiği açık görünüyor: tabletler kullanılamazdan kullanışlıya geçti.

2. Ağ Etkileri

Ağ etkileri, bir ürünü daha fazla kişi kullandıkça daha kullanışlı hale getirir. Örneğin, tüm arkadaşlarınız Facebook'taysa, sizin de Facebook'a katılmanız mantıklı olacaktır. Tek taraflı olarak farklı bir sosyal ağı seçmek sizi sadece eksantrik biri yapar.

Ağ etkileri güçlü olabilir, ancak ürününüz ilk kullanıcıları için değerli değilse, ağ mutlaka küçük olduğunda bunları asla elde edemezsiniz. Örneğin, 1960 yılında Xanadu adlı ikiye bölünmüş bir şirket, tüm bilgisayarlar arasında iki yönlü bir iletişim ağı kurmayı hedefledi - World Wide Web'in bir tür erken, eşzamanlı versiyonu. Otuz yıldan fazla süren beyhude bir çabanın ardından Xanadu, tam da web yaygınlaşmaya başlamışken kapandı. Teknolojileri muhtemelen büyük ölçekte işe yarayabilirdi, ancak *yalnızca*

Ölçekte: her bilgisayarın aynı anda ağa katılmasını gerektiriyordu ve bu asla gerçekleşmeyecekti.

O halde paradoksal olarak, ağ etkisine sahip işletmeler özellikle küçük pazarlarla başlamalıdır. Facebook sadece Harvard öğrencileriyle başladı -Mark Zuckerberg'in ilk ürünü tüm sınıf arkadaşlarını üye yapmak için tasarlandı, dünyadaki tüm insanları çekmek için değil. Başarılı ağ işletmelerinin nadiren MBA tipleri tarafından başlatılmasının nedeni budur: başlangıçtaki pazarlar o kadar küçüktür ki, genellikle iş fırsatı olarak bile görünmezler.

3. Ölçek Ekonomileri

Tekel bir işletme büyüdükçe güçlenir: bir ürün yaratmanın sabit maliyetleri (mühendislik, yönetim, ofis alanı) giderek daha büyük miktarlarda satışa yayılabilir. Yazılım girişimleri özellikle dramatik ölçek ekonomilerinden yararlanabilir çünkü ürünün başka bir kopyasını üretmenin marjinal maliyeti sıfıra yakındır.

Birçok işletme büyük ölçekte büyüdükçe sadece sınırlı avantajlar elde eder. Özellikle hizmet işletmelerinin tekel haline gelmesi zordur. Örneğin bir yoga stüdyonuz varsa, yalnızca belirli sayıda müşteriye hizmet verebilirsiniz. Daha fazla eğitmen işe alabilir ve daha fazla yere yayılabilirsiniz, ancak marjlarınız oldukça düşük kalacak ve yazılım mühendislerinin yapabildiği gibi, yetenekli insanlardan oluşan çekirdek bir grubun milyonlarca ayrı müşteriye değerli bir şey sağlayabileceği bir noktaya asla ulaşamayacaksınız.

İyi bir girişim, ilk tasarımında büyük ölçek potansiyeline sahip olmalıdır. Twitter bugün zaten 250 milyondan fazla kullanıcıya sahip. Daha fazla kullanıcı kazanmak için çok fazla özelleştirilmiş özellik eklemesine gerek yok ve büyümeyi durdurması için de doğal bir neden yok.

4. Markalaşma

Bir şirket tanım gereği kendi markası üzerinde tekele sahiptir, bu nedenle güçlü bir marka yaratmak tekel iddiasında bulunmanın güçlü bir yoludur. Günümüzün en güçlü teknoloji markası Apple'dır: iPhone ve MacBook gibi ürünlerin çekici görünümleri ve özenle seçilmiş malzemeleri, Apple Store'ların şık minimalist tasarımı ve tüketici deneyimi üzerindeki yakın kontrolü, her yerde bulunan reklam kampanyaları,

Birinci sınıf ürün üreticisi olarak fiyat konumlandırması ve Steve Jobs'un kişisel karizmasının süregelen etkisi, Apple'ın kendi başına bir kategori oluşturacak kadar iyi ürünler sunduğu algısına katkıda bulunmaktadır.

Pek çok kişi Apple'ın başarısından ders çıkarmaya çalıştı: ücretli reklamlar, markalı mağazalar, lüks malzemeler, eğlenceli açılış konuşmaları, yüksek fiyatlar ve hatta minimalist tasarım bile taklit edilmeye müsait. Ancak yüzeyi cilalamaya yönelik bu teknikler, altta yatan güçlü bir öz olmadan işe yaramaz. Apple, hem donanım (üstün dokunmatik ekran malzemeleri gibi) hem de yazılım (özel malzemeler için özel olarak tasarlanmış dokunmatik ekran arayüzleri gibi) alanında tescilli teknolojilerden oluşan karmaşık bir pakete sahiptir. Satın aldığı malzemelerin fiyatlarına hükmedecek kadar büyük ölçekte ürünler üretmektedir. Ve içerik ekosisteminden kaynaklanan güçlü ağ etkilerinden yararlanıyor: binlerce geliştirici Apple cihazları için yazılım yazıyor çünkü yüz milyonlarca kullanıcı orada ve bu kullanıcılar platformda kalıyor çünkü uygulamalar orada. Bu diğer tekeli avantajlar Apple'ın ısıtılı markasından daha az belirgindir, ancak markanın Apple'ın tekeli etkin bir şekilde güçlendirmesini sağlayan temel unsurlardır.

Madde yerine marka ile başlamak tehlikelidir. Marissa'dan beri Mayer 2012 yılının ortalarında Yahoo!'nın CEO'su oldu ve bir zamanların popüler internet devini yeniden havalı hale getirerek canlandırmak için çalıştı. Yahoo! Mayer'in planını tek bir tweet'te "önce insanlar, sonra ürünler, sonra trafiik, sonra gelir" şeklinde zincirleme bir reaksiyon olarak özetledi. İnsanların havalı olmak için gelmesi gerekiyordu: Yahoo! logosunu elden geçirerek tasarım farkındalığını gösterdi, Tumblr gibi sıcak girişimlerini satın alarak gençlerin ilgisini çekti ve Mayer'in kendi yıldız gücüyle medyanın dikkatini çekti. Ancak asıl soru Yahoo!'nın gerçekte hangi ürünleri yaratacağı. Steve Jobs Apple'a döndüğünde Apple'ı sadece çalışmak için havalı bir yer haline getirmekle kalmadı; 10 kat iyileştirme sağlayacak bir avuç fırsata odaklanmak için ürün gruplarını azalttı. Hiçbir teknoloji şirketi yalnızca markalaşma üzerine inşa edilemez.

TEKEL OLUŞTURMAK

Marka, ölçek, ağ etkileri ve teknoloji bazı kombinasyonlarda bir tekeli tanımlar; ancak bunların işe yaraması için pazarınızı dikkatle seçmeniz ve bilinçli bir şekilde genişlemeniz gerekir.

Küçük Başlayın ve Tekelleşin

Her startup başlangıçta küçüktür. Her tekel kendi pazarının büyük bir kısmına hakimdir. *Bu nedenle, her girişim çok küçük bir pazarla başlamalıdır.* Her zaman çok küçük başlama tarafını tercih edin. Nedeni basittir: küçük bir pazara hakim olmak büyük bir pazara hakim olmaktan daha kolaydır. İlk pazarınızın çok büyük olabileceğini düşünüyorsanız, neredeyse kesinlikle öyledir.

Küçük olması var olmadığı anlamına gelmez. Bu hatayı PayPal'da çok erken yaptık. İlk ürünümüz insanların PalmPilot'ları aracılığıyla birbirlerine para göndermelerini sağlıyordu. Bu ilginç bir teknolojiydi ve başka kimse bunu yapmıyordu. Ancak, dünyadaki milyonlarca PalmPilot kullanıcısı belirli bir yerde yoğunlaşmamıştı, çok az ortak noktaları vardı ve cihazlarını sadece dönemsel olarak kullanıyorlardı. Kimsenin ürünümüze ihtiyacı yoktu, dolayısıyla müşterimiz de yoktu.

Bu dersi aldıktan sonra gözümüzü eBay açık artırmalarına diktik ve ilk başarıımızı burada elde ettik. 1999'un sonlarında eBay'de birkaç bin yüksek hacimli "PowerSellers" vardı ve sadece üç aylık özel bir çabanın ardından bunların %25'ine hizmet veriyorduk. Ürünümüze gerçekten ihtiyaç duyan birkaç bin kişiye ulaşmak, milyonlarca dağınık bireyin dikkatini çekmek için rekabet etmeye çalışmaktan çok daha kolaydı.

Bir startup için mükemmel hedef pazar, bir araya toplanmış ve az sayıda rakibin hizmet verdiği ya da hiç hizmet vermediği küçük bir grup insandır. Herhangi bir büyük pazar kötü bir seçimdir ve zaten rakip şirketler tarafından hizmet verilen büyük bir pazar daha da kötüdür. Bu nedenle girişimcilerin 100 milyar dolarlık bir pazarın %1'ini elde etmekten bahsetmesi her zaman kırmızı bir bayraktır. Pratikte, büyük bir pazar ya iyi bir başlangıç noktasından yoksun olacak ya da rekabete açık olacaktır, bu nedenle o noktaya ulaşmak zordur

1%. Ve küçük bir yer edinmeyi başarsanız bile, ışıkları açık tutmakla yetinmek zorunda kalacaksınız: kıyasıya rekabet, kârınızın sıfır olacağı anlamına geliyor.

Ölçek Büyütme

Bir niş pazar yarattıktan ve bu pazara hakim olduktan sonra, yavaş yavaş ilgili ve biraz daha geniş pazarlara açılmalısınız. Amazon bunun nasıl yapılabileceğini gösteriyor. Jeff Bezos'un kuruluş vizyonu tüm online perakendeye hakim olmaktı, ancak işe çok bilinçli olarak kitaplarla başladı. Kataloglanacak milyonlarca kitap vardı, ancak hepsi aşağı yukarı aynı şekle sahipti, gönderilmeleri kolaydı ve en nadir satılan kitaplardan bazıları - herhangi bir perakende mağazasının stokta tutması için en az uygun olanlar - en hevesli müşterileri de çekti. Amazon, bir kitapçıdan uzakta bulunan veya alışılmadık bir şey arayan herkes için baskın çözüm haline geldi. Amazon'un önünde iki seçenek vardı: kitap okuyan insan sayısını artırmak ya da komşu pazarlara açılmak. En benzer pazarlardan başlayarak ikincisini seçtiler: CD'ler, videolar ve yazılım. Amazon, dünyanın genel mağazası haline gelene kadar kademeli olarak kategoriler eklemeye devam etti. İsmin kendisi şirketin ölçeklendirme stratejisini zekice özetliyordu. Amazon yağmur ormanlarının biyolojik çeşitliliği, Amazon'un dünyadaki her kitabı kataloglama yönündeki ilk hedefini yansıtıyordu ve şimdi de dünyadaki her türlü şeyi temsil ediyor.

eBay de işe küçük niş pazarlara hükmederek başladı. Açık artırma pazarını 1995 yılında piyasaya sürdüğünde, tüm dünyanın bunu bir anda benimsemesine gerek yoktu; ürün, Beanie Baby takıntılıları gibi yoğun ilgi grupları için iyi çalıştı. Beanie Baby ticaretini tekeline aldıktan sonra, eBay doğrudan spor arabaları veya endüstriyel fazlalıkları listelemeye atlamadı: ürün ne olursa olsun çevrimiçi ticaret yapan insanlar için en güvenilir pazar haline gelene kadar küçük hobi sahiplerine hitap etmeye devam etti.

Bazen ölçek büyütmenin önünde gizli engeller vardır; eBay'in son yıllarda öğrendiği bir ders. Tüm pazar yerleri gibi, açık artırma pazarı da doğal tekelleşmeye yatkındı çünkü alıcılar satıcıların olduğu yere giderdi ve bunun tersi de geçerliydi. Ancak eBay, açık artırma modelinin en iyi madeni para ve pul gibi bireysel olarak ayırt edici ürünler için işe yaradığını keşfetti. Emtia ürünlerinde daha az işe yarıyor: insanlar kalem veya Kleenex için teklif vermek istemiyor, bu yüzden daha uygun

Sadece Amazon'dan satın almak için. eBay hala değerli bir tekel; sadece 2004'teki insanların beklediğinden daha küçük.

Pazarları doğru sıralamak yeterince önemsenmez ve kademeli olarak genişlemek disiplin gerektirir. En başarılı şirketler, temel ilerlemeyi -önce belirli bir nişe hakim olmak ve ardından komşu pazarlara ölçeklenmek- kuruluş hikayelerinin bir parçası haline getirir.

Bozmayın

Silikon Vadisi "yıkım" kavramına takıntılı hale geldi. Başlangıçta "yıkım", bir şirketin yeni teknolojiyi kullanarak düşük fiyatlarla düşük kaliteli bir ürün sunmasını, zaman içinde ürünü geliştirmesini ve sonunda eski teknolojiyi kullanan yerleşik şirketler tarafından sunulan birinci sınıf ürünleri bile geride bırakmasını tanımlayan bir sanat terimiydi. PC'lerin ortaya çıkışı anabilgisayar pazarını altüst ettiğinde olan şey kabaca buydu: PC'ler ilk başta alakasız görünüyordu, sonra baskın hale geldiler. Bugün mobil cihazlar da PC'lere aynı şeyi yapıyor olabilir.

Ancak, son zamanlarda yıkım, moda ve yeni gibi görünen her şey için kendini tebrik eden bir moda sözcüğe dönüştü. Görünüşte önemsiz olan bu moda, bir girişimcinin öz anlayışını doğası gereği rekabetçi bir şekilde çarpıttığı için önemlidir. Kavram, yerleşik şirketlere yönelik tehditleri tanımlamak için ortaya atılmıştır, bu nedenle startup'ların yıkım takıntısı, kendilerini eski şirketlerin gözünden görmeleri anlamına gelir. Kendinizi karanlık güçlerle savaşıyor bir isyancı olarak görürseniz, yolunuzdaki engellere gereğinden fazla takılmanız kolaydır. Ancak gerçekten yeni bir şey yapmak istiyorsanız, yaratma eylemi, yarattığınız şeyi beğenmeyebilecek eski endüstrilerden çok daha önemlidir. Gerçekten de, şirketiniz halihazırda var olan şirketlere karşıtlığıyla özetlenebiliyorsa, tamamen yeni olamaz ve muhtemelen bir tekel haline gelmeyecektir.

Huzursuzluk aynı zamanda dikkat çeker: huzursuzluk çıkaranlar sorun arayan ve bulan kişilerdir. Yıkıcı çocuklar müdürün odasına gönderilir. Yıkıcı şirketler genellikle kazanamayacakları davaları seçerler. Napster'ı düşünün: adının kendisi bile sorun demekti. Ne tür şeyler "kestirilebilir"? Müzik... Çocuklar... ve belki de başka pek bir şey değil. Napster'ın o zamanlar genç olan kurucuları Shawn Fanning ve Sean Parker, güçlü müzik kayıt endüstrisini yıkmakla tehdit ettiler

1999'da. Ertesi yıl *Time* dergisine kapak oldular. Bundan bir buçuk yıl sonra iflas mahkemesine düştüler.

PayPal yıkıcı olarak görülebilir, ancak herhangi bir büyük rakibe doğrudan meydan okumaya çalışmadık. İnternet ödemelerini yaygınlaştırdığımızda Visa'dan bir miktar iş aldığımız doğrudur: bir mağazadan alışveriş yapmak için Visa kartınızı kullanmak yerine evrimii bir şey satın almak için PayPal'ı kullanabilirsiniz. Ancak genel olarak ödeme pazarını genişlettiğimiz için Visa'ya aldığımızdan çok daha fazla iş verdik. Napster'ın ABD kayıt endüstrisiyle giriştiği negatif toplamlı mücadelenin aksine, genel dinamik net pozitif. Komşu pazarlara açılmak için bir plan hazırlarken, rekabeti bozmayın: rekabetten mümkün olduğunca kaçının.

SONUNCU OLAN ILK OLACAK

Muhtemelen "ilk hamle avantajı" hakkında bir şeyler duymuşsunuzdur: bir pazara ilk giren sizseniz, rakipler başlamak için çabalarken siz önemli bir pazar payı elde edebilirsiniz. Ancak ilk hareket etmek bir taktiktir, amaç değil. Asıl önemli olan gelecekte nakit akışı yaratmaktır, bu nedenle ilk hamleyi yapan olmak, bir başkası gelip sizi yerinden ederse size hiçbir fayda sağlamaz. *Son* hamleci olmak, yani belirli bir pazarda son büyük gelişmeyi yapmak ve yıllar hatta on yıllar boyunca tekel kârlarının keyfini çıkarmak çok daha iyidir. Bunu yapmanın yolu, küçük bir nişe hakim olmak ve oradan iddialı uzun vadeli vizyonunuza doğru ölçek büyütmektir. En azından bu konuda, iş dünyası satranç gibidir. Büyük usta José Raúl Capablanca bunu çok iyi ifade etmiştir: başarılı olmak için "her şeyden önce oyun sonunu çalışmalısınız."

SEN BİR PİYANGO BİLETİ DEĞİLSİN

Tiş dünyasında en çok sorulan soru, başarının şanstın mı yoksa beceriden mi kaynaklandığıdır.

Başarılı insanlar ne diyor? Başarılı insanlar hakkında yazan başarılı bir yazar olan Malcolm Gladwell, *Outliers adlı* kitabında başarının "şansın ve keyfi avantajların bir araya gelmesinden" kaynaklandığını belirtmektedir. Warren Buffett kendisini "şanslı sperm kulübünün bir üyesi" ve "yumurtalık piyangosunun" bir kazananı olarak görmektedir. Jeff Bezos Amazon'un başarısını "inanılmaz bir gezegensel hizalanmaya" bağlıyor ve "yarısı şans, yarısı iyi zamanlama ve geri kalanı da beyin" diye şaka yapıyor. Bill Gates bile "belli becerilerle doğduğu için şanslı olduğunu" iddia edecek kadar ileri gidiyor, ancak bunun gerçekten mümkün olup olmadığı net değil.

Belki de bu adamlar stratejik olarak alçakgönüllü davranıyorlardır. Ancak, seri girişimcilik olgusu, başarıyı şansın bir ürünü olarak açıklama eğilimimizi sorguluyor gibi görünüyor. Yüzlerce insan birden fazla multimilyon dolarlık iş kurmuştur. Bunlardan bazıları Steve Jobs Jack Dorsey ve Elon Musk gibi *milyarlarca* dolarlık şirketler kurmuşlardır. Eğer başarı çoğunlukla bir şans meselesi olsaydı, bu tür seri girişimciler muhtemelen var olmazdı.

Ocak 2013'te Twitter ve Square'in kurucusu Jack Dorsey 2 milyon takipçisine bir tweet attı: "Başarı asla tesadüfi değildir."

Gelen yanıtların çoğu açık bir şekilde olumsuzdu. *The Atlantic*'te tweet'e atıfta bulunan muhabir Alexis Madrigal, içgüdüünün cevap vermek olduğunu yazdı: " 'Başarı asla tesadüfi değildir' der tüm multimilyoner beyaz adamlar." Halihazırda başarılı olan insanların, ağırları, servetleri ya da deneyimleri nedeniyle yeni şeyler yapmakta daha kolay vakit geçirdikleri doğrudur. Ancak belki de planlı bir şekilde başarılı olduğunu iddia eden herkesi göz ardı etmekte çok acele ediyoruz.

Bu tartışmayı objektif bir şekilde çözmenin bir yolu var mı? Ne yazık ki hayır, çünkü şirketler deney değildir. Örneğin Facebook hakkında bilimsel bir yanıt alabilmek için 2004 yılına geri sarmamız, dünyanın 1000 kopyasını yaratmamız ve her kopyada Facebook'u başlatarak kaç kez başarılı olacağını görmemiz gerekir. Ancak bu deney imkansızdır. Her şirket kendine özgü koşullarda başlar ve

her şirket sadece bir kez başlar. Örneklem büyüklüğü bir olduğunda istatistik işe yaramaz.

Rönesans ve Aydınlanma'dan 20. yüzyılın ortalarına kadar şans, hakim olunması, hükmedilmesi ve kontrol edilmesi gereken bir şeydi; herkes yapabileceklerinizi yapmanız, yapamayacaklarınıza odaklanmamanız gerektiği konusunda hemfikirdi. Ralph Waldo Emerson, "Sığ adamlar şansa inanır, koşullara inanır.... Güçlü adamlar nedene ve sonuca inanır" diye yazdığında bu ethosu yakalamıştı. 1912'de Güney Kutbu'na ulaşan ilk kaşif olduktan sonra Roald Amundsen şöyle yazmıştı: "Zafer her şeyi yolunda olanındır - insanlar buna şans diyor." Kimse talihsizlik yokmuş gibi davranmadı, ancak önceki nesiller çok çalışarak kendi şanslarını yaratmaya inandılar.

Hayatınızın büyük ölçüde şansa bağlı olduğuna inanıyorsanız, neden bu kitabı okuyasınız ki? Sadece piyango kazanan insanların hikayelerini okuyorsanız, girişimler hakkında bilgi edinmenin hiçbir değeri yoktur. *Aptallar için Slot Makineleri* size hangi tür tavşan ayağını ovmanız gerektiğini veya hangi makinelerin "ateşli" olduğunu nasıl anlayacağınızı söyleyebilir, ancak size nasıl kazanacağınızı söyleyemez.

Bill Gates sadece zeka piyangosunu mu kazandı? Sheryl Sandberg gümüş kaşıkla mı doğdu, yoksa "eğilerek" mi çalıştı? Bu gibi tarihsel soruları tartışırken şans geçmiş zamanda kalır. Gelecekle ilgili sorular çok daha önemlidir: Bu bir şans mı yoksa tasarım meselesi mi?

GELECEĞİNİZİ KONTROL EDEBİLİR MİSİNİZ?

Geleceğin belirli bir biçim almasını bekleyebilir ya da onu belirsiz olarak değerlendirebilirsiniz. Geleceği belirli bir şey olarak ele alırsanız, onu önceden anlamak ve şekillendirmek için çalışmak mantıklıdır. Ancak rastlantısallık tarafından yönetilen belirsiz bir gelecek beklerseniz, ona hakim olmaya çalışmaktan vazgeçersiniz.

Geleceğe yönelik belirsiz tutumlar, bugün dünyamızda en işlevsiz olan şeyi açıklamaktadır. Süreç, özün önüne geçer: insanlar uygulayacak somut planlardan yoksun olduklarında, çeşitli seçeneklerden oluşan bir portföy oluşturmak için resmi kuralları kullanırlar. Bu, günümüz Amerikalılarını tanımlıyor. Ortaokulda, "müfredat dışı faaliyetler" biriktirmeye başlamamız teşvik ediliyor. Lisede, hırslı öğrenciler her konuda yetkin görünmek için daha da sıkı rekabet ederler. Bir öğrenci üniversiteye gittiğinde, tamamen bilinmez bir geleceğe hazırlanmak için on yılını şaşırtıcı derecede çeşitli bir özgeçmiş hazırlayarak geçirmiş oluyor. Ne olursa olsun, özellikle hiçbir şey için hazırdır.

Bunun aksine, definite görüşü kesin inançları destekler. Çok yönlü vasatlığın peşinden koşmak ve bunu "çok yönlü olmak" olarak adlandırmak yerine, definite bir kişi yapılacak en iyi şeyi belirler ve sonra onu yapar. Kendini ayırt edilemez kılmak için yorulmadan çalışmak yerine, önemli bir şeyde harika olmak için çabalar - tek bir şeyin tekeli olmak için. Bugün gençlerin yaptığı bu değil, çünkü etraflarındaki herkes sonsuz bir dünyaya olan inancını çoktan yitirdi. Hiç kimse Stanford'a tek bir şeyde mükemmelleşerek giremiyor, tabii bu şey deri bir topu atmak ya da yakalamak değilse.

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

Ayrıca geleceğin bugünden daha iyi ya da daha kötü olmasını bekleyebilirsiniz. İyimserler geleceği memnuniyetle karşılar; kötümserler ise ondan korkar. Bu olasılıklar birleştirildiğinde dört görüş ortaya çıkar:

Indefinite Kötümserlik

Her kültürün bir altın çağdan düşüş miti vardır ve tarih boyunca neredeyse tüm halklar kötümser olmuştur. Bugün bile kötümserlik dünyanın büyük bölümüne hakimdir. Bir *sonsuz kötümser*, kasvetli bir geleceğe bakar, ancak bu konuda ne yapacağına dair hiçbir fikri yoktur. Bu durum kıtanın yönsüz bürokratik sürüklenmeye yenik düştüğü 1970'lerin başından bu yana Avrupa'yı tanımlamaktadır. Bugün tüm Avro Bölgesi ağır çekim bir kriz içinde ve kimse sorumlu değil. Avrupa Merkez Bankası doğaçlamadan başka bir şey ifade etmiyor: Avrupa Merkez

ABD Hazinesi doların üzerine "In God We Trust" yazıyor; ECB de Euro'nun üzerine "Kick the Can Down the Road" yazabilir. Avrupalılar olaylara olduğu gibi tepki veriyor ve işlerin daha kötüye gitmemesini umuyor. Sonsuz kötümser, kaçınılmaz düşüşün hızlı mı yoksa yavaş mı, felaket mi yoksa felaket mi olacağını bilemez.

Kademeli. Yapabileceği tek şey bunun gerçekleşmesini beklemektir, bu nedenle bu arada yiyip içebilir ve eğlenebilir: Avrupa'nın ünlü tatil çılgınlığı da buradan gelmektedir.

Definite Kötümserlik

Definite pesimist, geleceğin bilinebileceğine inanır, ancak kasvetli olacağı için buna hazırlıklı olmalıdır. Belki de şaşırtıcı bir şekilde, Çin bugün muhtemelen dünyadaki en definatif kötümser yerdir. Amerikalılar Çin ekonomisinin korkunç bir hızla büyüdüğünü gördüklerinde (2000 yılından bu yana her yıl %10), geleceğine hakim olan güçlü bir ülke hayal ediyoruz. Ancak bunun nedeni Amerikalıların hala iyimser olmaları ve iyimserliğimizi Çin'e yansıtmamızdır. Çin'in bakış açısına göre, ekonomik büyüme yeterince hızlı olamaz. Diğer tüm ülkeler Çin'in dünyayı ele geçireceğinden korkuyor; Çin ise ele geçiremeyeceğinden korkan tek ülke.

Çin'in bu kadar hızlı büyüebilmesinin tek nedeni başlangıçtaki temelinin çok düşük olması. Çin için büyümenin en kolay yolu, Batı'da zaten işe yarayan şeyleri durmaksızın kopyalamaktır. Yaptığı da tam olarak bu: daha fazla fabrika ve gökdelen inşa etmek için daha fazla kömür yakarak definite planlarını uygulamak. Ancak kaynak fiyatlarını yükselten devasa bir nüfusla, Çin'in yaşam standartlarının en zengin ülkelerinkini yakalaması mümkün değil ve Çinliler de bunu biliyor.

İşte bu yüzden Çin liderliği işlerin daha da kötüye gitme tehdidine kafayı takmış durumda. Her üst düzey Çinli lider çocukken kıtlık yaşamıştır, bu nedenle Politbüro geleceğe baktığında felaket bir soyutlama değildir. Çin halkı da kışın yaklaştığını biliyor. Dışarıdan gelenler Çin'de kazanılan büyük servetlere hayranlık duyuyor, ancak paralarını ülke dışına çıkarmak için büyük çaba sarf eden zengin Çinlilere daha az ilgi gösteriyorlar. Daha yoksul Çinliler ise biriktirebildikleri her şeyi biriktiriyor ve bunun yeterli olacağını umuyor. Çin'deki her sınıf insan geleceği ölümcül derecede ciddiye alıyor.

Sonsuz İyimserlik

Bir *definite iyimserine* göre, eğer onu daha iyi hale getirmek için plan yapar ve çalışırsa gelecek bugünden daha iyi olacaktır. 17. yüzyıldan 1950'lere ve 60'lara kadar, definite iyimserler Batı dünyasına öncülük etmiştir. Bilim insanları, mühendisler, doktorlar ve

işadamları dÜnyayı daha Önce hayal edilenden daha zengin daha sağlıklı ve daha uzun ÖmÜrlÜ hale getirdi. Karl Marx ve Friedrich Engels'in aÇıkÇa gördÜĞÜ gibi, 19. yüzyıl iş sınıfı

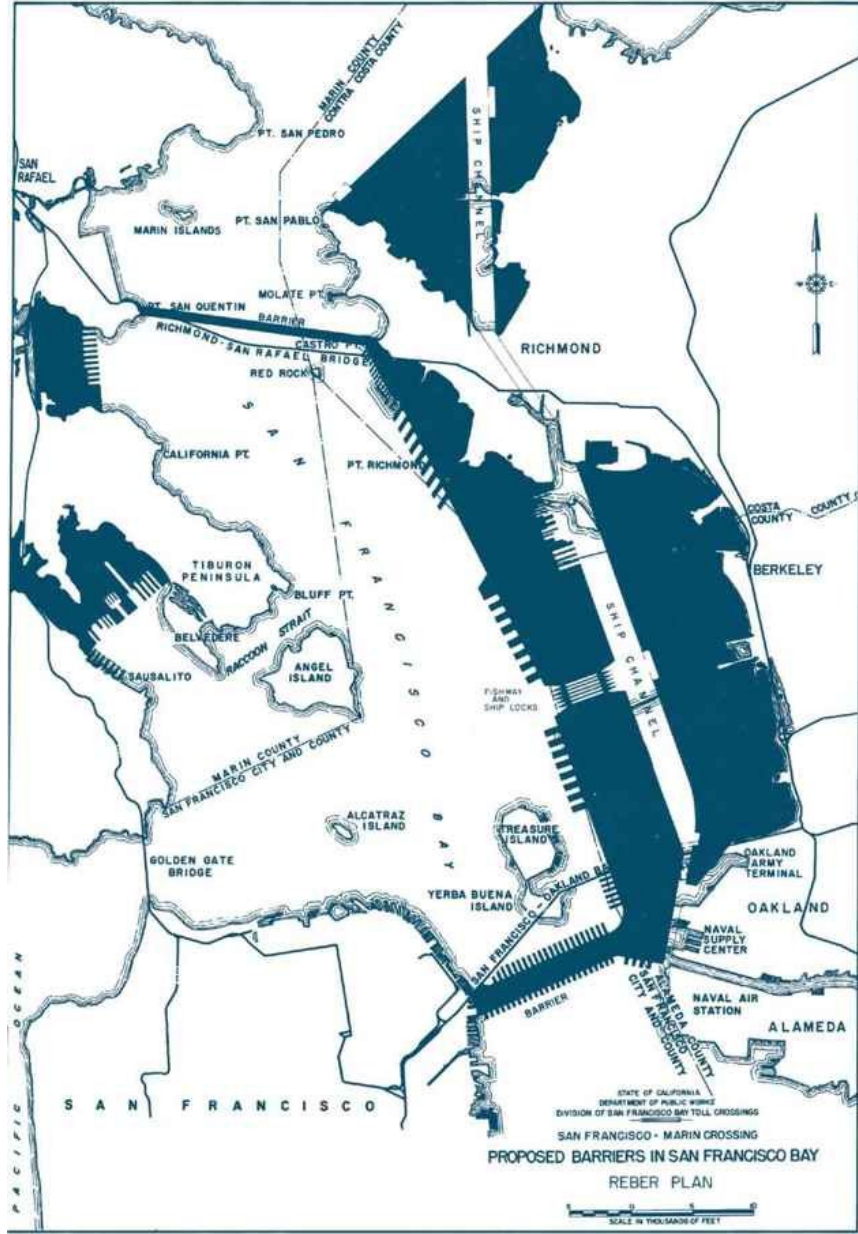
önceki tüm nesillerin toplamından daha büyük ve daha devasa üretici güçler yarattı. Doğa güçlerinin insana boyun eğdirilmesi, makineler, kimyanın sanayiye ve tarıma uygulanması, buharlı denizcilik, demiryolları, elektrikli telgraflar, bütün kıtaların ekime açılması, nehirlerin kanalize edilmesi, topraktan çıkarılan bütün nüfuslar - daha önceki hangi yüzyılda bu tür üretici güçlerin toplumsal emeğin kucağında uyuduğuna dair bir önsezi vardı?

Her neslin mucitleri ve vizyonerleri kendilerinden öncekileri geride bıraktı. 1843 yılında Londra halkı, yeni kazılan bir tünelle Thames Nehri'nin altından ilk geçişini yapmaya davet edildi. 1869'da Süveyş Kanalı Avrasya deniz taşımacılığını Ümit Burnu'nu dolaşmaktan kurtardı. 1914 yılında Panama Kanalı Atlantik'ten Pasifik'e giden yolu kısalttı. Büyük Buhran bile her zaman dünyanın en ileri görüşlü iyimserlerine ev sahipliği yapmış olan Amerika Birleşik Devletleri'ndeki amansız ilerlemeyi engelleyemedi. Empire State Binası 1929 yılında başladı ve 1931 yılında tamamlandı. Golden Gate Köprüsü 1933 yılında başlamış ve 1937 yılında tamamlanmıştır. Manhattan Projesi 1941'de başladı ve 1945'e gelindiğinde dünyanın ilk nükleer bombasını üretmişti bile. Amerikalılar barış zamanında da dünyanın çehresini değiştirmeye devam etti: Eyaletlerarası Otoyol Sistemi 1956'da inşa edilmeye başlandı ve 1965'e kadar ilk 20.000 mil yol sürüşe açıldı. Sonsuz planlama bu gezegenin yüzeyinin ötesine bile geçti: NASA'nın Apollo Programı 1961'de başladı ve 1972'de tamamlanmadan önce aya 12 adam gönderdi.

Cesur planları sadece siyasi liderlere veya hükümete mahsus değildi Bilim insanları. 1940'ların sonunda John Reber adında bir Kaliforniyalı, San Francisco Körfez Bölgesi'nin fiziksel coğrafyasını yeniden keşfetmek üzere yola Çıktı. Reber bir Öğretmen, amatör bir tiyatro yapımcısı ve kendi kendini yetiştirmiş bir mühendisti. Kimlik bilgilerinin eksikliğine aldırmadan, Körfez'de iki büyük baraj inşa etmeyi, içme suyu ve sulama için devasa tatlı su gölleri inşa etmeyi ve 20.000 dönümlük araziye imara açmayı Önerdi. Hiçbir kişisel yetkisi olmamasına rağmen insanlar Reber Planını ciddiye aldı. Plan onaylandı

Kaliforniya'daki gazete yayın kurulları tarafından. ABD Kongresi bunun fizibilitesi üzerine oturumlar düzenledi. Hatta Army Corps of Engineers, körfezi simüle etmek için Sausalito'daki bir depoda körfezin 1,5 dönümlük ölçekli bir modelini inşa etti. Bu testler teknik eksiklikleri ortaya çıkardı, bu nedenle plan uygulanmadı.

Ama bugün böyle bir vizyonu ciddiye alan var mı? 1950'lerde insanlar büyük planları memnuniyetle karşılar ve bunların işe yarayıp yaramayacağını sorarlardı. Bugün ise bir öğretmenden gelen büyük bir plan saçmalık olarak görülecek, daha güçlü birinden gelen uzun vadeli bir vizyon ise kibir olarak alay konusu olacaktır. Sausalito'daki depoda hala Bay Model'i ziyaret edebilirsiniz, ancak bugün sadece turistik bir cazibe merkezi: geleceğe yönelik büyük planlar arkaik meraklar haline geldi.



1950'lerde Amerikalılar geleceğe yönelik büyük planların uzmanlara bırakılamayacak kadar Önemli olduğunu düşünüyorlardı.

Sonsuz İyimserlik

1970'lerdeki kısa bir kötümserlik döneminden sonra, uzun bir boğa piyasasının başladığı ve geleceğe yaklaşma yolu olarak finansın mühendisliği gölgede bıraktığı 1982'den bu yana Amerikan düşüncesine sonsuz iyimserlik hakim olmuştur. *Kararsız* bir *iyimser* için gelecek daha iyi olacaktır, ancak tam olarak nasıl olacağını bilmediği için herhangi bir

spesifik planlar. Gelecekte fayda sağlamayı bekler ancak bunu somut olarak tasarlamak için bir neden görmez.

Yeni bir ürün yaratmak için yıllarca çalışmak yerine, sonsuz iyimserler zaten icat edilmiş olanları yeniden düzenlerler. Bankacılar halihazırda var olan şirketlerin sermaye yapılarını yeniden düzenleyerek para kazanırlar. Avukatlar eski şeylerle ilgili anlaşmazlıkları çözer veya diğer insanların işlerini yapılandırmalarına yardımcı olur. Özel sermaye yatırımcıları ve yönetim danışmanları ise yeni işletmeler kurmazlar; sürekli prosedürel optimizasyonlarla eski işletmelerden ekstra verimlilik elde ederler. Bu alanların hepsinin orantısız sayıda yüksek başarılı Ivy League opsiyonelliği takipçilerini çekmesi şaşırtıcı değildir; yirmi yıllık özgeçmiş oluşturma için "seçenekleri açık tutmayı" vaat eden görünüşte elit, süreç odaklı bir kariyere daha uygun bir ödül ne olabilir?

Yeni mezunların ebeveynleri genellikle onları bu yolda destekliyor. Baby Boom'un garip tarihi, sonsuz iyimserlerden oluşan bir kuşak üretti ve bu kuşak ilerlemeye o kadar alıştı ki kendilerini buna hak kazanmış hissediyorlar. İster 1945'te, ister 1950'de ya da 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 gibi görünüyordu, bu nedenle Boomerlar büyük beklentilerle büyüdüler ancak bunları nasıl yerine getireceklerine dair çok az spesifik planları vardı. Daha sonra, 1970'lerde teknolojik ilerleme durduğunda, artan gelir eşitsizliği en elit Boomer'ların imdadına yetişti. Yetişkinliğin her yılı zengin ve başarılı olanlar için otomatik olarak daha iyi olmaya devam etti. Nesillerinin geri kalanı geride kaldı, ancak bugün kamuoyunu şekillendiren zengin Boomers, naif iyimserliklerini sorgulamak için çok az neden görüyor. Takip edilen kariyerler kendileri için işe yaradığına göre, çocukları için de işe yaramayacağını düşünemiyorlar.

Malcolm Gladwell Bill Gates'in başarısını şu olmadan anlayamayacağınızı söylüyor Şanslı kişisel bağlamını anlamak: iyi bir ailede büyüdü, bilgisayar laboratuvarı olan özel bir okula gitti ve Paul Allen'ı çocukluk arkadaşı olarak saydı. Ama belki de Malcolm Gladwell'i bir Boomer (1963 doğumlu) olarak tarihsel bağlamını anlamadan anlayamazsınız. Baby Boomer'lar büyüdüklerinde ve şu ya da bu bireyin neden başarılı olduğunu açıklayan kitaplar yazdıklarında, şans eseri belirlenen belirli bir bireyin bağlamının gücüne işaret ederler. Ancak kendi tercih ettikleri açıklamalar için daha büyük bir sosyal bağlamı gözden geçiriyorlar: bütün bir nesil çocukluktan itibaren şansın gücünü abartmayı ve planlamanın önemini küçümsemeyi öğrendi. Gladwell, ilk bakışta, şans faktörüne karşıt bir eleştiri yapıyor gibi görünmektedir.

Kendi kendini yetiştirmiş işadamı efsanesi, ama aslında kendi anlattıkları bir neslin geleneksel görüşünü özetliyor.

SONSUZ İYİMSER DÜNYAMIZ

Bağımsız Finans

Son derece iyimser bir gelecek, su altı şehirleri ve uzayda yerleşim yerleri tasarlayacak mühendislerle ihtiyaç duyarken, son derece iyimser bir gelecek daha fazla bankacı ve avukata ihtiyaç duyar. Finans, sonsuz düşünmeyi özetler çünkü nasıl zenginlik yaratacağınız konusunda hiçbir fikriniz yokken para kazanmanın tek yolu budur. Eğer 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 sonsuz olduğunu görüyorlar. Bu hala iyimser bir yaklaşım - kaybetmeyi bekleseydiniz piyasalarda oynamazdınız - ancak temel ilke piyasanın rastgele olduğudur; spesifik ya da esaslı hiçbir şey bilemezsiniz; farklılık son derece önemli hale gelir.

Finansın sınırsızlığı tuhaf olabilir. Başarılı girişimciler şirketlerini sattıklarında ne olduğunu düşünün. Parayla ne yaparlar? Finansallaşmış bir dünyada bu durum şöyle gelişir:

- Kurucular bununla ne yapacaklarını bilemedikleri için büyük bir bankaya verirler.
- Bankacılar bununla ne yapacaklarını bilemedikleri için kurumsal yatırımcılardan oluşan bir portföye yayarak çeşitlendiriyorlar.
- Kurumsal yatırımcılar yönetilen sermayeleriyle ne yapacaklarını bilemedikleri için hisse senetlerinden oluşan bir portföy oluşturarak çeşitlendirme yaparlar.
- Şirketler serbest nakit akışı yaratarak hisse fiyatlarını artırmaya çalışırlar. Bunu başarırlarsa, temettü dağıtırlar veya hisse geri satın alırlar ve döngü tekrar eder.

Reel ekonomide zincirdeki hiç kimse parayla ne yapacağını bilmez. Ancak definite olmayan bir dünyada insanlar aslında sınırsız opsiyonelliği *tercih ederler*; para, onunla yapabileceğiniz her şeyden daha değerlidir. Sadece definite bir gelecekte para bir amaç için araçtır, amacın kendisi değildir.

Bağımsız Siyaset

Politikacılar her zaman seçim zamanında halka karşı sorumlu olmuşlardır, ancak bugün halkın *her an* ne düşündüğünü takip etmektedirler. Modern kamuoyu yoklamaları, politikacıların imajlarını önceden var olan kamuoyu görüşüne tam olarak uyacak şekilde uyarlamalarına olanak tanıyor. Nate Silver'ın seçim tahminleri son derece isabetlidir, ancak daha da dikkat çekici olan, her dört yılda bir ne kadar büyük bir hikayeye dönüştükleridir. Bugün, ülkenin 10 ya da 20 yıl sonra nasıl görüneceğine dair vizyoner tahminlerden ziyade, birkaç hafta içinde ülkenin ne düşüneceğine dair istatistiksel tahminlerden daha çok etkileniyoruz.

Mesele sadece seçim süreci de değil, hükümetinin karakteri de belirsizleşti. Hükümet eskiden atom silahları ve Ay'ın keşfi gibi sorunlara yönelik karmaşık çözümleri koordine edebiliyordu. Ancak bugün, 40 yıllık sınırsız sürünmenin ardından, hükümet esas olarak sadece sigorta sağlıyor; büyük sorunlara çözümlerimiz Medicare, Sosyal Güvenlik ve baş döndürücü bir dizi başka transfer ödeme programları. Yetkilendirme harcamalarının 1975'ten bu yana her yıl isteğe bağlı harcamaları gölgede bırakması şaşırtıcı değildir. İsteğe bağlı harcamaları artırmak için belirli sorunları çözmeye yönelik kesin planlara ihtiyacımız var. Ancak yetki harcamalarının kesin olmayan mantığına göre, sadece daha fazla çek göndererek işleri daha iyi hale getirebiliriz.

Bağımsız Felsefe

Sadece siyasette değil, fikirleri hem solun hem de sağın temelini oluşturan siyaset filozoflarında da değişmez bir tutuma geçişi görebilirsiniz.

Antik dünyanın felsefesi kötümserdi: Platon, Aristoteles, Epikuros ve Lucretius insan potansiyelinin katı sınırlarını kabul ediyorlardı. 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 ilerlemeye olan inancı paylaştı. (Marx ve Engels'in kapitalizmin teknolojik zaferlerine övgülerini [bu sayfadan](#) hatırlayın). Bu düşünürler, maddi ilerlemelerin insan yaşamını temelden daha iyi hale getirmesini bekliyorlardı: son derece iyimserlerdi.

20. yüzyılın sonlarında, bağımsız felsefeler ön plana çıkmıştır. İki baskın siyasi düşünür, John Rawls ve Robert Nozick, genellikle birbirlerinin tam zıttı olarak görülürler: eşitlikçi solda Rawls

adalet ve dağıtım; özgürlükçü sağda ise Nozick bireysel özgürlüğün maksimize edilmesine odaklanmıştır. Her ikisi de insanların birbirleriyle barış içinde yaşayabileceğine inanıyordu, bu nedenle eskilerin aksine iyimserdiler. Ancak Spencer ya da Marx'ın aksine Rawls ve Nozick kesin iyimserlerdi: geleceğe dair belirli bir vizyonları yoktu.

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

Bunların ayrılmazlığı farklı biçimler almıştır. Rawls *Bir Adalet Teorisi'ne* meşhur "cehalet peçesi" ile başlar: adil siyasi muhakeme, somut olarak var olduğu şekliyle dünya hakkında bilgi sahibi olan herkes için imkansız olmalıdır. Rawls, benzersiz insanlardan ve gerçek teknolojilerden oluşan gerçek dünyamızı değiştirmeye çalışmak yerine, çok fazla adalete ama çok az dinamizme sahip "doğası gereği istikrarlı" bir toplum hayal etmiştir. Nozick, Rawls'un "kalıplanmış" adalet kavramına karşı çıkmıştır. Nozick'e göre, her türlü gönüllü mübadeleye izin verilmelidir ve hiçbir toplumsal kalıp, zorlama ile sürdürülmesini haklı çıkaracak 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 bu ikisinin ortak fikirsiz tutumunu paylaşıyor. Felsefede, siyasette ve iş dünyasında da,

Süreç Üzerine tartışmak, daha iyi bir gelecek için somut planlar yapmayı sonsuza kadar ertelemenin bir yolu haline gelmiştir.

Sonsuz Yaşam

Atalarımız insan ömrünü anlamaya ve uzatmaya çalışmıştır. 16. yüzyılda fatihler Florida ormanlarında Gençlik Pınarı'nı aradılar. Francis Bacon "yaşamın uzatılmasının" tıbbın kendi dalı ve en asil dalı olarak görülmesi gerektiğini yazdı. 1660'larda Robert Boyle, bilimin geleceğine ilişkin ünlü dilek listesinin başına ("Gençliğin Geri Kazanılması" ile birlikte) yaşam süresinin uzatılmasını yerleştirdi. İster coğrafi keşifler ister laboratuvar araştırmaları yoluyla olsun, Rönesans'ın en iyi beyinleri ölümü yenilmesi gereken bir şey olarak görüyordu. (Bazı direnişçiler savaşta öldürüldü: Bacon 1626'da bir tavuğu karda dondurarak ömrünü uzatıp uzatamayacağını görmek için deney yaparken zatürreye yakalandı ve öldü).

Yaşamın sırlarını henüz çözemedik, ancak 19. yüzyılda sigortacılar ve istatistikçiler ölüm hakkında bugün hala düşüncelerimizi yöneten bir sırrı başarıyla ortaya çıkardılar: onu matematiksel bir olasılığa nasıl indirgeyeceklerini keşfettiler. "Hayat tabloları" bize herhangi bir yıl içinde ölme ihtimalimizi söylüyor ki bu önceki nesillerin bilmediği bir şeydi. Ancak, daha iyi sigorta sözleşmeleri karşılığında, uzun ömürlülükle ilgili sırları araştırmaktan vazgeçmiş görünüyoruz. İnsan ömrünün mevcut aralığına dair sistematik bilgi, bu aralığın doğal görünmesini sağladı. Bugün toplumumuza, ölümün hem kaçınılmaz hem de rastlantısal olduğu ikiz fikri nüfuz etmiş durumda.

Bu arada, olasılıkçı tutumlar biyolojinin gündemini de şekillendirmeye başlamıştır. 1928 yılında İskoç bilim adamı Alexander Fleming, laboratuvarında üzerini örtmeyi unuttuğu bir petri kabında gizemli bir antibakteriyel mantarın büyüdüğünü fark etti: penisilini kazara keşfetti. Bilim insanları o zamandan beri şansın gücünden yararlanmaya çalışıyorlar. Modern ilaç keşfi, Fleming'in tesadüfi koşullarını bir milyon katına çıkarmayı amaçlıyor: ilaç şirketleri, bir hit bulma umuduyla moleküler bileşiklerin kombinasyonlarını rastgele araştırıyor.

Ancak eskisi kadar iyi çalışmıyor. Son iki yüzyıldaki dramatik ilerlemelere rağmen, son yıllarda biyoteknoloji yatırımcıların ya da hastaların beklentilerini karşılayamadı. Eroom'un yasası - Moore'un yasasının tersi - şunu gözlemliyor

Ar-Ge için harcanan milyar dolar başına onaylanan yeni ilaç sayısı 1950'den bu yana her dokuz yılda bir yarı yarıya azalmıştır. Aynı yıllarda bilgi teknolojisi hiç olmadığı kadar hızlandığından, bugün biyoteknoloji için en büyük soru benzer bir ilerleme görüp göremeyeceğidir. biyoteknoloji girişimlerini bilgisayar yazılımı alanındaki benzerleriyle karşılaştıran:

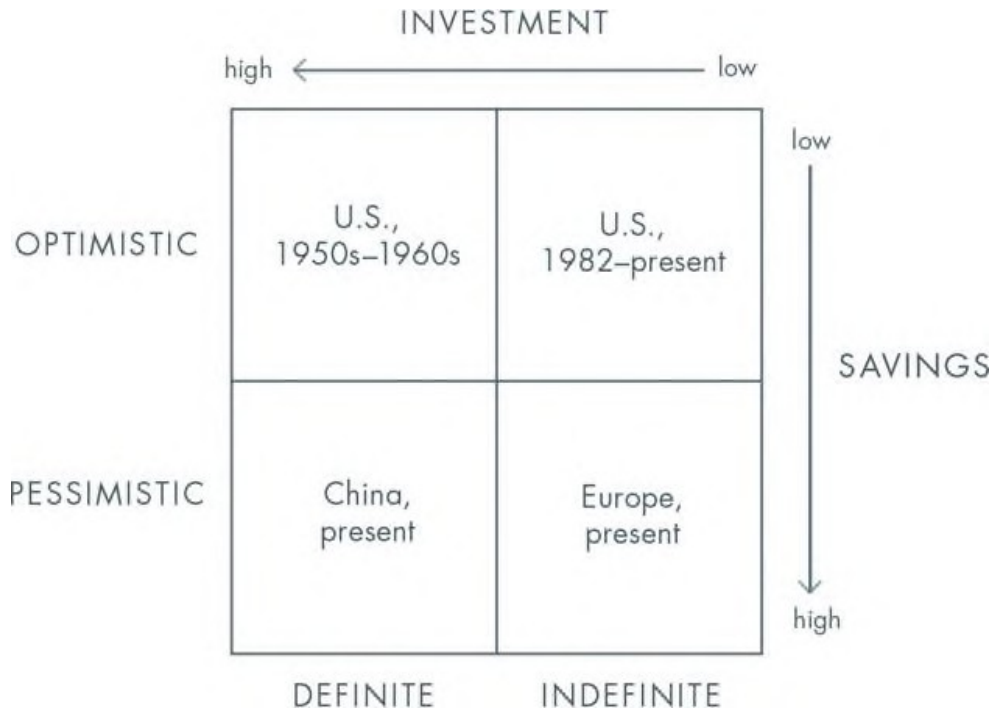
	Biotech Startups	Software Startups
Subject	Uncontrollable organisms	Perfectly determinate code
Environment	Poorly understood, natural	Well understood, artificial
Approach	Indefinite, random	Definite, engineering
Regulation	Heavily regulated	Basically unregulated
Cost	Expensive (> \$1B per drug)	Cheap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

Biyoteknoloji girişimleri, sonsuz düşünmenin uç bir örneğidir. Araştırmacılar, vücut sistemlerinin nasıl çalıştığına dair kesin teoriler geliştirmek yerine işe yarayabilecek şeyleri deniyorlar. Biyologlar bu şekilde çalışmalarını gerektiğini çünkü altta yatan biyolojinin zor olduğunu söylüyorlar. Onlara göre IT girişimleri işe yarıyor çünkü bilgisayarları kendimiz yarattık ve onları komutlarımıza güvenilir bir şekilde itaat edecek 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 olan kararsız yaklaşımları için bir bahane haline gelip gelmediğini merak etmek mümkün. Bu işe dahil olan insanların çoğu eninde sonunda bazı şeylerin işe yaramasını bekliyor, ancak çok azı başarı için gerekli olan yoğunluk seviyesinde belirli bir şirkete kendini adanmak istiyor. Bu durum, kendi araştırmalarından yola çıkan biyoteknoloji girişimleri için bile tam zamanlı çalışanlar yerine genellikle yarı zamanlı danışmanlar haline gelen profesörlerle başlar. Sonra diğer herkes profesörlerin kararlı tutumunu taklit eder. Özgürlükçüler için ağır düzenlemelerin biyoteknolojiyi geri bıraktığını iddia etmek kolay -ve öyle de- ama sonsuz iyimserlik biyoteknolojinin geleceği için daha da büyük bir zorluk teşkil edebilir.

BELIRSİZ İYİMSERLİK MÜMKÜN MÜ?

Sonsuz iyimser kararlarımız nasıl bir gelecek getirecek? Eğer Amerikan hane halkları tasarruf ediyor olsalardı en azından daha sonra harcayacak paraları olmasını bekleyebilirlerdi. Ve eğer Amerikan şirketleri yatırım yapıyor olsalardı gelecekte yeni zenginliğin ödülleri toplamayı bekleyebilirlerdi. Ancak ABD hane halkı neredeyse hiçbir şey biriktirmiyor. ABD şirketleri de geleceğe yönelik somut planları olmadığı için yeni projelere yatırım yapmadan bilançolarında nakit birikmesine izin veriyor.



Geleceğe ilişkin diğer üç görüş işe yarayabilir. Kesin iyimserlik, öngördüğünüz geleceği inşa ettiğinizde işe yarar. Definite kötümserlik, yeni bir şey beklemeden kopyalanabilecek olanı inşa ederek işe yarar. Gerçek kötümserlik işe yarar çünkü kendi kendini tatmin eder: eğer düşük beklentileri olan bir tembelseniz, muhtemelen beklentileriniz karşılanacaktır. Ancak sonsuz iyimserlik doğası gereği sürdürülemez görünüyor: kimse plan yapmazsa gelecek nasıl daha iyi olabilir?

Aslında modern dünyadaki hemen herkes bu sorunun cevabını çoktan duymuştur: ilerleme planlama olmaksızın "evrim" dediğimiz şeydir. Darwin'in kendisi de yaşamın hiç kimsenin niyeti olmadan "ilerleme" eğiliminde olduğunu yazmıştır. Yaşayan her şey başka bir organizma üzerinde rastgele bir yinelemedir ve en iyi yinelemeler kazanır.

Darwin'in teorisi trilobitlerin ve dinazorların kökenini açıklıyor, ancak çok uzaktaki alanlara genişletilebilir mi? Newton fiziğinin kara delikleri ya da Büyük Patlama'yı açıklayamaması gibi, Darwinci biyolojinin de daha iyi bir toplumun nasıl inşa edileceğini ya da yoktan nasıl yeni bir iş yaratılacağını açıklaması gerektiği açık değildir. Yine de son yıllarda Darwinci (ya da sözde Darwinci) metaforlar iş dünyasında yaygın hale geldi. Gazeteciler, rekabetçi ekosistemlerde gerçek anlamda hayatta kalmayı, rekabetçi pazarlarda kurumsal hayatta kalmaya benzetiyor. "Dijital Darwinizm", "Dot-com Darwinizmi" ve "En Çok Tıklananların Hayatta Kalması" gibi manşetler buradan geliyor.

Mühendislik odaklı Silikon Vadisi'nde bile, günün moda sözcükleri sürekli değişen bir ortama "uyum sağlayabilen" ve "evrim geçirebilen" bir "yalın startup" kurmayı gerektiriyor. girişimci adaylarına hiçbir şeyin önceden bilinemeyeceği söyleniyor: müşterilerin ne istediklerini dinlememiz, "minimum uygulanabilir ürün "den fazlasını yapmamamız ve başarıya giden yolu yinelememiz gerekiyor. Ancak yalınlık bir hedef değil, bir metodolojidir. Zaten var olan şeylerde küçük değişiklikler yapmak sizi yerel bir maksimuma götürebilir, ancak küresel maksimuma ulaşmanıza yardımcı olmaz. İnsanların iPhone'larından tuvalet kağıdı sipariş etmelerini sağlayan bir uygulamanın en iyi versiyonunu oluşturabilirsiniz. Ancak cesur bir plan olmadan yineleme sizi 0'dan 1'e götürmez. Bir şirket, sonsuz bir iyimser için en garip yerdir: neden kendi işinizin, bunu gerçekleştirecek bir plan olmadan başarılı olmasını bekleyesiniz ki? Darwinizm diğer alanlarda iyi bir teori olabilir.

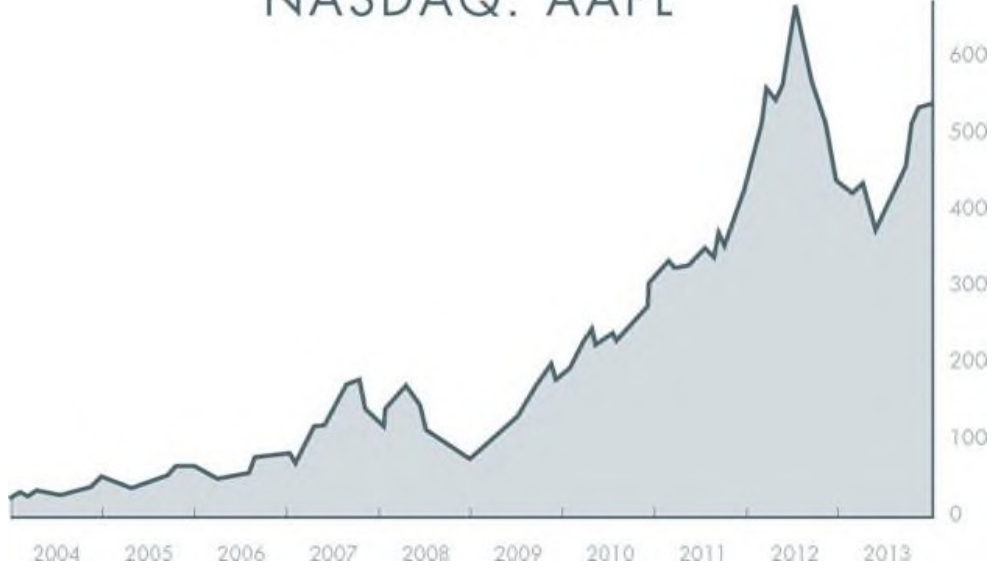
bağlamlarda, ancak yeni kurulan şirketlerde akıllı tasarımı en iyi sonucu verir.

TASARIMIN GERİ DÖNÜŞÜ

Tasarımı şansa tercih etmek ne anlama gelir? Günümüzde "iyi tasarım" estetik bir zorunluluktur ve tembellerden züppelere kadar herkes dış görünüşünü özenle "düzenler". Her büyük girişimcisinin her şeyden önce bir tasarımcı olduğu doğrudur. Elinde bir iCihaz ya da pürüzsüzce işlenmiş bir MacBook tutan herkes Steve Jobs'un görsel ve deneyimsel mükemmellik takıntısının sonuçlarını hissetmiştir. Ancak Jobs'tan öğrenilecek en önemli dersin estetikle hiçbir ilgisi yoktur. Jobs'un tasarladığı en büyük şey işiydi. Apple, yeni ürünler yaratmak ve bunları etkin bir şekilde dağıtmak için çok yıllık planlar hayal etti ve uyguladı. "Minimum uygulanabilir ürünler "i unutun - 1976'da Apple'ı kurduğundan beri Jobs dünyayı odak gruplarının geri bildirimlerini dinleyerek ya da başkalarının başarılarını kopyalayarak değil, dikkatli bir planlama yaparak değiştirebileceğinizi gördü.

Uzun vadeli planlama, kısa vadeli dünyamız tarafından genellikle küçümsenir. İlk iPod Ekim 2001'de piyasaya sürüldüğünde, sektör analistleri "Macintosh kullanıcıları için hoş bir özellik" olmanın ötesinde bir şey göremediler. Jobs iPod'un yeni nesil taşınabilir post-PC cihazlarının ilki olmasını planlıyordu, ancak bu sır çoğu insan için görünmezdi. Şirketin hisse senedi grafiğine bir bakış, bu çok yıllık planın hasadını gösteriyor:

NASDAQ: AAPL



Planlamanın gücü özel şirketlere değer biçmenin zorluğunu açıklar. Büyük bir şirket başarılı bir girişimini satın almak için teklifte bulunduğunda, neredeyse her zaman çok fazla ya da çok az teklifte bulunur: kurucular yalnızca şirket için artık somut vizyonları kalmadığında satarlar, bu durumda satın alan muhtemelen fazla ödeme yapmıştır; sağlam planları olan kararlı kurucular satmaz, bu da teklifin yeterince yüksek olmadığı anlamına gelir. Temmuz 2006'da Yahoo! Facebook'u 1 milyar dolara satın almayı teklif ettiğinde, en azından bunu düşünmemiz gerektiğini düşünmüştüm. Ancak Mark Zuckerberg yönetim kurulu toplantısına girdi ve şöyle dedi: "Tamam çocuklar, bu sadece bir formalite, 10 dakikadan fazla sürmez. Açıkçası burada satış yapmayacağız." Mark şirketi nereye götürebileceğini gördü ve Yahoo! bunu yapmadı. İnsanların geleceği rastgele gördüğü bir dünyada, iyi bir planı olan bir işletme her zaman küçümsenecektir.

SEN BİR PİYANGO BİLETİ DEĞİLSİN

Sonsuz bir geleceğe giden yolu yeniden bulmak zorundayız ve Batı dünyasının bunu yapmak için kültürel bir devrimden başka bir şeye ihtiyacı yok.

Nereden başlamalı? John Rawls'un felsefe bölümlerinde yerinden edilmesi gerekecek. Malcolm Gladwell teorilerini değiştirmeye ikna edilmelidir. Ve anketörlerin siyasetinden uzaklaştırılması gerekiyor. Ancak felsefe profesörleri ve Gladwell'ler kendi yollarını çizmiş durumdalar, politikacılarımızdan hiç bahsetmiyorum bile. Zekâ ve iyi niyetle bile olsa, bu kalabalık alanlarda değişiklik yapmak son derece zordur.

Bir startup'ı, üzerinde kesin hakimiyet kurabileceğiniz en büyük girişimdir. Sadece kendi hayatınız üzerinde değil, dünyanın küçük ve önemli bir parçası üzerinde de söz sahibi olabilirsiniz. Bu, Şans'ın adaletsiz tiranlığını reddetmekle başlar. Siz bir piyango bileti değilsiniz.

PARAYI TAKIP EDİN

M PARA PARA KAZANDIRIR. "Çünkü kimde varsa, ona daha fazlası verilecek ve bolluğa kavuşacak. Kimin parası yoksa, sahip oldukları bile onlardan alınmıştır" (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 yapmıştır. Hangi versiyonu tercih ederseniz edin, onun mesajını gözden kaçıramazsınız: üstel büyümeyi asla hafife almayın. Aslında Einstein'ın bunlardan herhangi birini söylediğine dair hiçbir kanıt yok - alıntılarının hepsi uydurma. Ancak bu yanlış atıf mesajı güçlendiriyor: Einstein bir ömür boyu zekâsının anaparasını yatırdıktan sonra, hiç söylemediği şeyler için itibar görerek mezarının ötesinden faiz kazanmaya devam ediyor.

Çoğu söz unutulur. Diğer uçta ise Einstein ve Shakespeare gibi seçkin birkaç kişi sürekli olarak alıntılanır ve vantrilokluk yapar. Küçük azınlıklar genellikle orantısız sonuçlar elde ettiğinden buna şaşırılmamalıdır. 1906 yılında ekonomist Vilfredo Pareto "Pareto ilkesi" ya da 80-20 kuralı olarak bilinen olguyu İtalya'da insanların %20'sinin toprakların %80'ine sahip olduğunu fark ettiğinde keşfetmiştir; bu olguyu bahçesindeki bezelyelerin %20'sinin %80'ini üretmesi kadar doğal bulmuştur. Küçük bir azınlığın tüm rakiplerini radikal bir şekilde geride bıraktığı bu olağanüstü keskin model, doğal ve sosyal dünyanın her yerinde bizi çevrelemektedir. En yıkıcı depremler, tüm küçük depremlerin toplamından kat kat daha güçlüdür. En büyük şehirler, tüm sıradan kasabaların toplamını gölgede bırakır. Ve tekeli işletmeler, milyonlarca farklılaşmamış rakipten daha fazla değeri ele geçirir. Einstein'ın söylediği ya da söylemediği her ne olursa olsun, güç yasası -üstel denklemler son derece eşitsiz dağılımları tanımladığı için bu isim verilmiştir- evrenin yasasıdır. Çevremizi o kadar bütünüyle tanımlar ki, genellikle onu görmeyiz bile.

Bu bölüm, aşağıdaki adımları izlediğinizde güç yasasının nasıl görünür hale geldiğini göstermektedir

para: yatırımcıların erken aşama şirketlerde üstel büyümeden kazanç sağlamaya çalıştığı girişim sermayesinde, birkaç şirket üstel olarak daha büyük

diğerlerinden daha değerlidir. Çoğu işletme hiçbir zaman risk sermayesi ile uğraşmak zorunda kalmaz, ancak herkesin risk sermayedarlarının bile anlamakta zorlandığı bir şeyi tam olarak bilmesi gerekir: normal bir dünyada yaşamıyoruz; bir güç yasası altında yaşıyoruz.

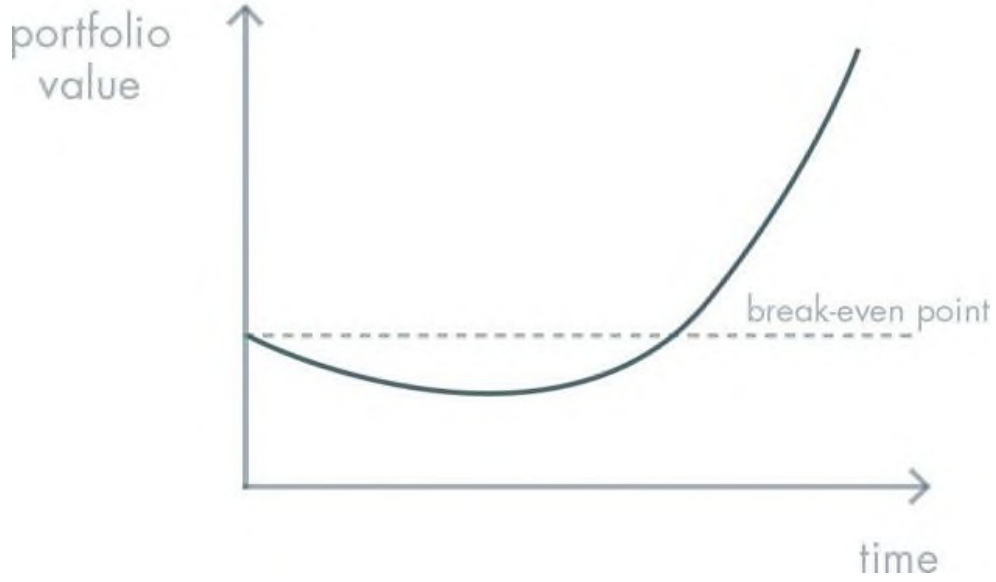
GÜÇ YASASI RISK SERMAYESİ

Risk sermayedarları, gelecek vaat eden erken aşama şirketleri tespit etmeyi, finanse etmeyi ve bunlardan kâr elde etmeyi amaçlar. Kurumlardan ve varlıklı kişilerden para toplar, bu parayı bir fonda toplar ve daha değerli hale geleceğine inandıkları teknoloji şirketlerine yatırım yaparlar. Eğer haklı çıkarlarsa, getiriden bir pay alırlar-genellikle %20. Bir girişim fonu, portföyündeki şirketler daha değerli hale geldiğinde ve halka açıldığında ya da daha büyük şirketler tarafından satın alındığında para kazanır. Girişim fonlarının ömrü genellikle 10 yıldır, çünkü başarılı şirketlerin büyümesi ve "çıkış yapması" zaman alır.

Ancak girişim destekli şirketlerin çoğu halka açılmaz veya satın alınmaz; çoğu, genellikle başladıktan kısa bir süre sonra başarısız olur. Bu erken başarısızlıklar nedeniyle, bir girişim fonu tipik olarak ilk başta para kaybeder. Risk sermayedarları, başarılı portföy şirketleri üstel büyüme ataklarına girip ölçeklenmeye başladığında, fonun değerinin birkaç yıl içinde önemli ölçüde artacağını, başa baş noktasına ve ötesine geleceğini umarlar.

Asıl soru, bu alımın ne zaman gerçekleşeceğidir. Çoğu fon için cevap asla değildir. Çoğu girişim başarısız olur ve çoğu fon da onlarla birlikte başarısız olur. Her risk sermayedarı, görevinin başarılı olacak şirketleri bulmak olduğunu bilir. Ancak, tecrübeli yatırımcılar bile bu olguyu sadece çok iyi anlar. Şirketlerin farklı olduğunu bilirler, ancak farklılığın derecesini hafife alırlar.

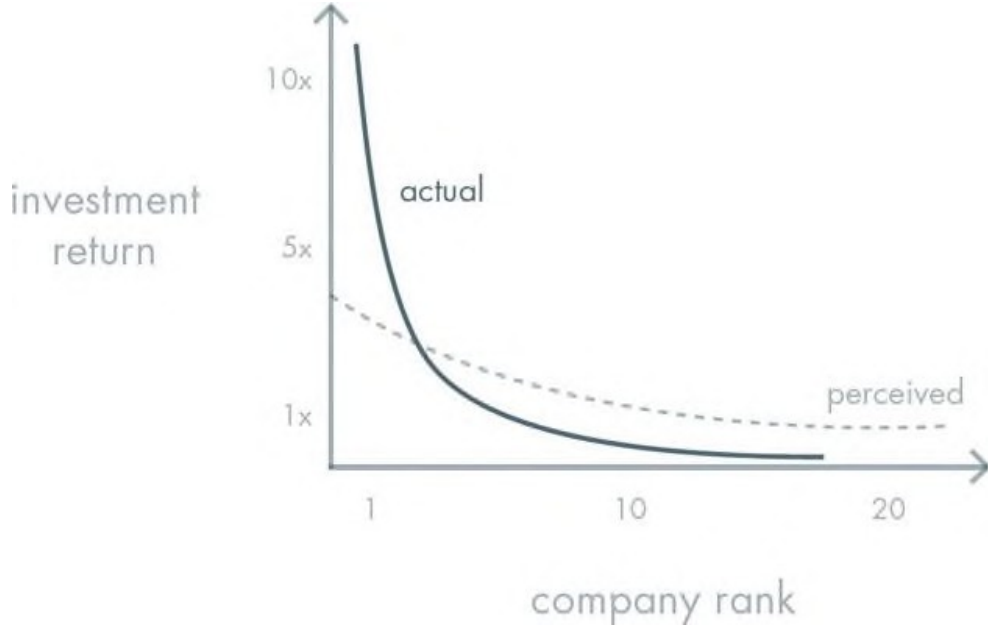
J-CURVE OF A SUCCESSFUL VENTURE FUND



Hata, girişim getirilerinin normal dağılacığını beklemekte yatmaktadır: yani, kötü şirketler başarısız olacak, vasat olanlar yerinde sayacak ve iyi olanlar 2 kat hatta 4 kat getiri sağlayacaktır. Bu mülayim kalıbı varsayarak, yatırımcılar çeşitlendirilmiş bir portföy oluşturur ve kazananların kaybedenleri dengelemesini umar.

Ancak bu "püskürt ve dua et" yaklaşımı genellikle hiç isabet kaydedemeyen bir portföy oluşturur. Bunun nedeni, girişim getirilerinin genel olarak normal bir dağılım izlememesidir. Aksine, bir güç yasasını takip ederler: küçük bir avuç şirket diğerlerinden radikal bir şekilde daha iyi performans gösterir. Çok değerli hale gelebilecek çok az sayıdaki şirketin peşine düşmek yerine çeşitliliğe odaklanırsanız, bu nadir şirketleri ilk etapta kaçırsınız.

Bu grafik, algılanan göreceli homojenliğe karşı katı gerçekliği göstermektedir:



Founders Fund'daki sonuçlarımız bu çarpık modeli göstermektedir: 2005'teki fonumuzun en iyi yatırımı olan Facebook, diğer tüm yatırımların toplamından daha fazla getiri sağladı. İkinci en iyi yatırım olan Palantir, Facebook dışındaki diğer tüm yatırımların toplamından daha fazla getiri sağlamaya hazırlanıyor. Bu son derece dengesiz model alışılmadık değil: bunu diğer tüm fonlarımızda da görüyoruz. *Girişim sermayesindeki en büyük sır, başarılı bir fondaki en iyi yatırımın, fonun geri kalanının toplamına eşit veya daha iyi performans göstermesidir.*

Bu da VC'ler için çok tuhaf iki kural anlamına geliyor. Birincisi, yalnızca tüm fonun değerini geri getirme potansiyeline sahip şirketlere yatırım yapmak. Bu korkutucu bir kuraldır, çünkü olası yatırımların büyük çoğunluğunu elemektedir. (Oldukça başarılı şirketler bile genellikle daha mütevazı bir ölçekte başarılı olur.) Bu da ikinci kurala yol açar: birinci kural çok kısıtlayıcı olduğu için başka kural olamaz.

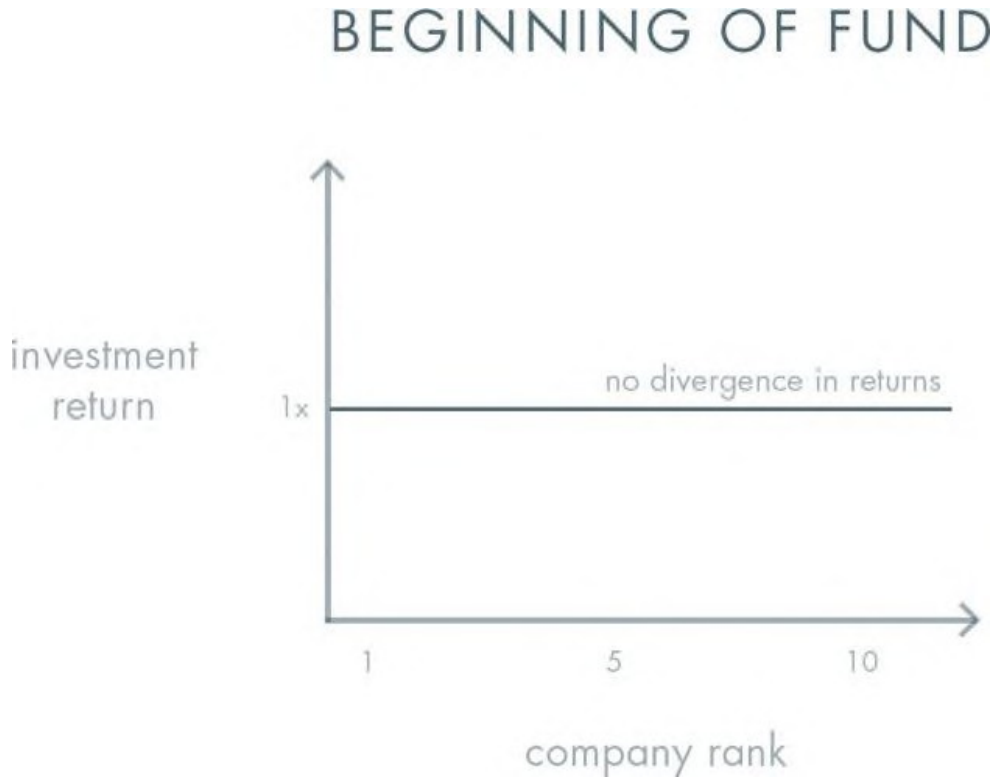
İlk kuralı çiğnediğinizde ne olacağını düşünün. Andreessen Horowitz 2010 yılında Instagram'a 250.000 dolar yatırım yaptı. Facebook sadece iki yıl sonra Instagram'ı 1 milyar dolara satın aldığı anda, Andreessen 78 milyon dolar kazandı - iki yıldan kısa bir sürede 312 kat getiri. Bu, şirketin Vadi'nin en iyilerinden biri olarak sahip olduğu üne yakışan olağanüstü bir getiri. Ancak garip bir şekilde yeterli değil, çünkü Andreessen Horowitz'in 1,5 milyar dolarlık bir fonu var: eğer sadece 250.000 dolarlık çek yazsalar, sadece başa çıkmak için 19 Instagram bulmaları gerekirdi. İşte bu yüzden yatırımcılar fonlanmaya değer herhangi bir şirkete genellikle çok daha fazla para yatırır. (Ve

Adil olmak gerekirse, Andreessen Instagram'ın daha sonraki turlarına daha fazla yatırım yapardı, eğer önceki bir yatırım tarafından dışlanmamış olsaydı). Risk sermayedarları, 0'dan 1'e başarılı bir şekilde geçecek bir avuç şirketi bulmalı ve ardından her türlü kaynakla onları desteklemelidir.

Elbette hiç kimse hangi şirketlerin başarılı olacağını *önceden* kesin olarak bilemez, bu nedenle en iyi risk sermayesi şirketlerinin bile bir "portföyü" vardır. Ancak, *iyi bir girişim portföyündeki her bir şirketin büyük ölçekte başarılı olma potansiyeline sahip olması gerekir*. Founders Fund'da, bir fonda her birinin kendine özgü temellerine dayanarak milyarlarca dolarlık bir iş haline gelebileceğini düşündüğümüz beş ila yedi şirkete odaklanıyoruz. Bir işin özünden, farklılaştırılmış bir riskten korunma stratejisine uyup uymadığına ilişkin finansal soruya geçtiğinizde, girişim yatırımı piyango bileti almaya çok benzemeye başlar. Ve bir kez piyango oynadığınızı düşündüğünüzde, kendinizi psikolojik olarak kaybetmeye hazırlamış olursunuz.

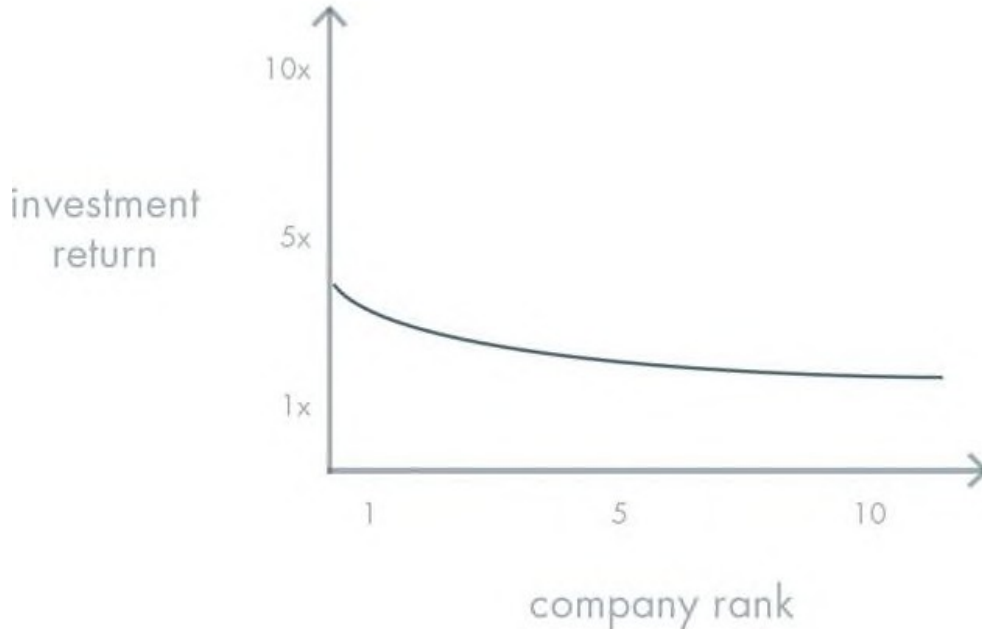
İNSANLAR NEDEN GÜÇ YASASINI GÖRMÜYOR?

Neden profesyonel risk sermayedarları güç yasasını göremiyor? Bir kere, bu durum ancak zaman içinde netleşir ve teknoloji yatırımcıları bile çoğu zaman şimdiki zamanda yaşarlar. Bir firmanın tekel olma potansiyeli olan 10 şirkete yatırım yaptığını düşünün - zaten alışılmadık derecede disiplinli bir portföy. Bu şirketler, üstel büyümeden önceki ilk aşamalarda birbirine çok benzeyecektir.



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

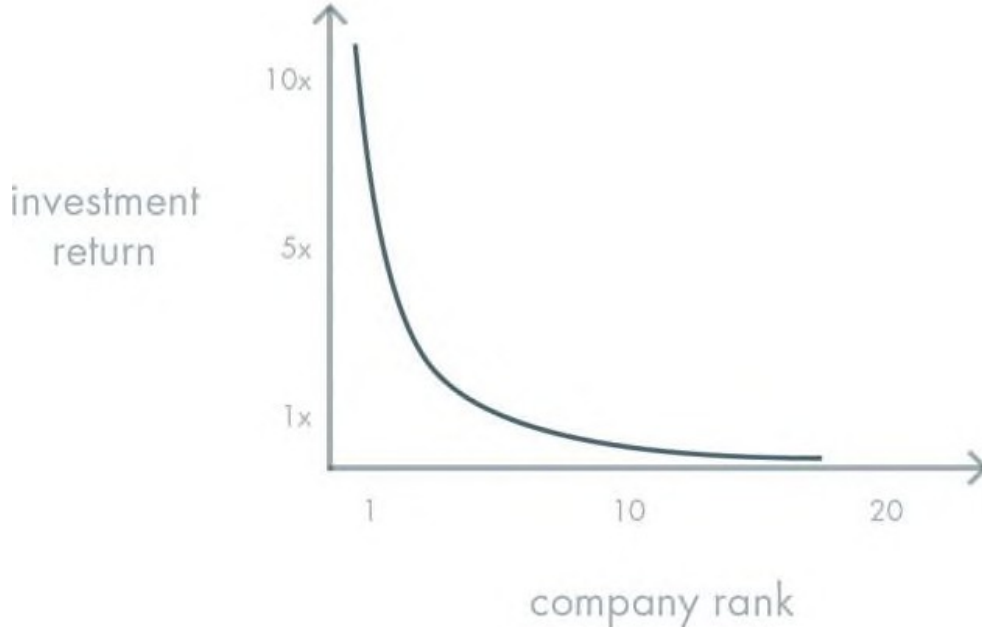
MID-FUND



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

Ancak güç yasasının nihai sonucu ne kadar kesin olursa olsun, günlük deneyimi yansıtmaz. Yatırımcılar zamanlarının çoğunu yeni yatırımlar yaparak ve erken aşamadaki şirketlerle ilgilenerek geçirdiklerinden, birlikte çalıştıkları şirketlerin çoğu tanım gereği ortalamadır. Yatırımcıların ve girişimcilerin her gün algıladıkları farklılıkların çoğu, üstel hakimiyet ve başarısızlık arasında değil, göreceli başarı seviyeleri arasındadır. Ve kimse bir yatırımdan vazgeçmek istemediğinden, risk sermayedarları genellikle en sorunlu şirketlere, en başarılı şirketlere harcadıklarından daha fazla zaman harcarlar.

MATURE FUND



Üstel olarak büyüyen girişimlerde uzmanlaşmış yatırımcılar bile güç yasasını kaçırıyorsa, diğer herkesin de kaçırması şaşırtıcı değildir. Güç yasası dağılımları o kadar büyüktür ki göz önünde saklanırlar. Örneğin, Silikon Vadisi dışındaki çoğu insan risk sermayesini düşündüğünde, ABC'nin *Shark Tank'*ı gibi küçük ve ilginç bir zümreyi hayal edebilir, sadece reklamlar olmadan. Sonuçta, ABD'de her yıl kurulan yeni işletmelerin %1'inden daha azı risk sermayesi fonu almaktadır ve toplam risk sermayesi yatırımı GSYİH'nin %0,2'sinden daha azını oluşturmaktadır. Ancak bu yatırımların sonuçları orantısız bir şekilde tüm ekonomiyi harekete geçiriyor. Girişim destekli şirketler tüm özel sektör işlerinin %11'ini yaratmaktadır. Yıllık gelirleri ise GSYH'nin %21'ine denk gelmektedir. Gerçekten de en büyük bir düzine teknoloji şirketinin tamamı girişim desteklidir. Bu 12 şirketin toplam değeri 2 trilyon dolardan, yani *diğer tüm teknoloji şirketlerinin toplamından daha fazladır*.

GÜÇ YASASI İLE NE YAPMALI

Güç yasası sadece yatırımcılar için değil, 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 hale gelip gelmeyeceğini düşünmelidir. Her birey de kaçınılmaz olarak bir yatırımcıdır. Bir kariyer seçtiğinizde, yaptığınız işin on yıllar sonra da değerli olacağına olan inancınızla hareket edersiniz.

Gelecekteki değer sorusuna verilen en yaygın cevap çeşitlendirilmiş bir portföydür: "Tüm yumurtalarını tek bir sepete koyma," denmiştir herkese. Dedğimiz gibi, en iyi girişim yatırımcılarının bile bir portföyü vardır, ancak güç yasasını anlayan yatırımcılar mümkün olduğunca az yatırım yaparlar. Buna karşın, hem halk bilgeliliğinin hem de finansal geleneğin benimsediği portföy düşüncesi, farklı bahisleri bir güç kaynağı olarak görür. Ne kadar çok yatırım yaparsanız, geleceğin belirsizliğine karşı o kadar çok korunmuş olmanız beklenir.

Ancak hayat bir portföy değildir: ne bir startup kurucusu için ne de herhangi bir birey için. Bir girişimci kendini "çeşitlendiremez": aynı anda düzinelerce şirketi yönetemez ve sonra bunlardan birinin iyi sonuç vermesini umamazsınız. Daha az aşık ama bir o kadar da önemli olarak, bir birey de eşit derecede olası düzinelerce kariyeri hazırda bekleterek kendi hayatını çeşitlendiremez.

Okullarımız bunun tam tersini öğretiyor: kurumsallaşmış eğitim bir tür homojenleştirilmiş, genel bilgi aktarıyor. Amerikan okul sisteminden geçen herkes güç yasası terimleriyle düşünmemeyi öğrenir. Konu ne olursa olsun her lise ders dönemi 45 dakika sürer. Her öğrenci benzer bir hızda ilerler. Üniversitede örnek öğrenciler, egzotik ve minör becerilerden oluşan bir takım oluşturarak geleceklerini saplantılı bir şekilde güvence altına alırlar. Her üniversite "mükemmelliğe" inanır ve keyfi bilgi bölümlerine göre alfabetik olarak düzenlenmiş yüzlerce sayfalık ders katalogları, "iyi yaptığınız sürece ne yaptığınızın önemi yoktur" güvencesini vermek için tasarlanmış gibidir. Bu tamamen yanlıştır. Ne yaptığınız önemlidir. Odaklanmalısınız

İyi yaptığınız bir şey üzerinde durmaksızın çalışın, ancak bundan önce bunun gelecekte değerli olup olmayacağını iyice düşünmelisiniz.

startup dünyası için bu, olağanüstü yetenekli olsanız bile mutlaka kendi şirketinizi kurmamanız gerektiği anlamına geliyor. Aksine, bugün çok fazla insan kendi şirketini kuruyor. Güç yasasını anlayan insanlar, yeni bir girişim kurma konusunda diğerlerinden daha fazla tereddüt edeceklerdir: en iyi şirket hızla büyürken ona katılarak ne kadar büyük bir başarı elde edebileceklerini bilirler. Güç yasası, şirketler *arasındaki* farklılıkların şirket *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 sadece %0,01'ine sahip olmak inanılmaz derecede değerlidir (bu yazı yazılırken 35 milyon dolardan fazla).

Kendi şirketinizi kurarsanız, onu iyi işletmek için güç yasasını hatırlamanız gerekir. En önemli şeyler tekil olanlardır: [Bölüm 5](#)'te tartıştığımız gibi, bir pazar muhtemelen diğerlerinden daha iyi olacaktır. Bir dağıtım stratejisi de genellikle diğerlerini domine eder; bunun için [11. Bölüm](#)e bakınız. Zaman ve karar alma süreçleri bir güç yasasını takip eder ve bazı anlar diğerlerinden çok daha önemlidir - [9. Bölüm](#)e bakın. Bununla birlikte, güç yasasını reddeden bir dünyanın kararlarınızı sizin için doğru bir şekilde çerçeveleyeceğine güvenemezsiniz, bu nedenle neyin en önemli olduğu nadiren açıktır. Hatta gizli bile olabilir. Ancak bir güç yasası dünyasında, eylemlerinizin eğrinin neresine düşeceği konusunda çok düşünmemeyi göze alamazsınız.

SIRLAR

E BUGÜNÜN EN ÜNLÜ VE BİLİNER FİKİRLERİNDEN BİRİ BİR ZAMANLAR BİLİNMIYOR VE ŞÜPHE EDİLMİYORDU. Örneğın bir üçgenın kenarları arasındaki matematıksel ilişki bin yıl boyunca sır olarak kaldı. Pisagor'un bunu keşfetmek için çok düşünmesi gerekti. Pisagor'un yeni keşfine dahil olmak istiyorsanız, onun garip vejetaryen tarikatına katılmak bu konuda bilgi edinmenin en iyi yoluydu. Bugün, onun geometrisi a kongre-a basit gerçek Biz öğretmek için sınıf okul çocukları. Geleneksel bir gerçek önemli olabilir - temel bilgileri öğrenmek esastır

Örneğın matematik. Ama bu size bir avantaj sağlamaz. Bu bir sır değıl.

adresindeki aykırı sorumuzu hatırlayın: Çok az insanın sizinle hemfikir olduğı önemli gerçek nedir? Eğer doğal dünyayı zaten anlayabileceğımız kadar anlıyorsak - eğer günümüzün tüm geleneksel fikirleri zaten aydınlanmışsa ve her şey zaten yapılmışsa - o zaman iyi cevaplar yoktur. Dünyanın hala açıklayacak sırları kalmadıysa, karşıt düşüncenin bir anlamı yoktur.



Elbette henüz anlayamadığımız pek çok şey var, ancak bunlardan bazılarını çözmek imkansız olabilir - sırlardan ziyade gizemler. Örneğın, sicim teorisi evrenin fiziğini "sicim" adı verilen titreşen tek boyutlu nesneler açısından tanımlar. Sicim teorisi doğru mu? Bunu test etmek için gerçekten deney tasarlayamazsınız. Çok az insan, eğer varsa, tüm çıkarımlarını anlayabilir. Ama bu sadece zor olduğı için mi? Yoksa imkansız bir gizem mi? Farklılık önemlidir. Zor şeyleri başarabilirsiniz ama imkânsızı başaramazsınız.

Aykırı sorumuzun iş *dünyası* versiyonunu hatırlayın: *Kimse hangi değıerli şirketi inşaa etmiyor?* Her doğru cevap mutlaka bir sırdır:

Önemli ve bilinmeyen bir şey, yapılması zor ama yapılabilir bir şey. Eğer dünyada pek çok sır kalmışsa, muhtemelen dünyayı değiştirecek pek çok şirket de henüz kurulmamıştır. Bu bölüm sırlar ve onları nasıl bulacağınız hakkında düşünmenize yardımcı olacaktır.

NEDEN INSANLAR SIRLARI ARAMIYOR?

Çoğu insan sanki bulunacak hiçbir sır kalmamış gibi davranır. Bu görüşün aşırı bir temsilcisi Unabomber olarak bilinen Ted Kaczynski'dir. Kaczynski 16 yaşında Harvard'a kaydolmuş bir dahi çocuktur. Matematik alanında doktora yaptı ve UC Berkeley'de profesör oldu. Ancak siz onu sadece profesörlere, teknoloji uzmanlarına ve iş adamlarına karşı boru bombalarıyla yürüttüğü 17 yıllık terör kampanyası nedeniyle duydunuz.

1995'in sonlarında yetkililer Unabomber'ın kim ya da nerede olduğunu bilmiyordu. En büyük ipucu, Kaczynski'nin yazdığı ve isimsiz olarak basına postaladığı 35.000 kelimelik bir manifestoydu. FBI, davada bir kırılma yaratması umuduyla bazı önde gelen gazetelerden bunu yayınlamalarını istedi. Bu işe yaradı: Kaczynski'nin kardeşi onun yazı stilini tanıdı ve onu ihbar etti.

Bu yazım tarzının bariz delilik belirtileri göstermesini bekleyebilirsiniz, ancak manifesto ürkütücü derecede mantıklıdır. Kaczynski mutlu olmak için her bireyin "ulaşılması çaba gerektiren hedeflere sahip olması ve hedeflerinden en azından bazılarını ulaşmayı başarması gerektiğini" iddia etmiştir. İnsan hedeflerini üç gruba ayırmıştır:

1. En az çaba ile yerine getirilebilecek hedefler;
2. Ciddi bir çaba ile yerine getirilebilecek hedefler; ve
3. Ne kadar çaba sarf edilirse edilsin, yerine getirilemeyecek hedefler.

Bu, kolay, zor ve imkansızın klasik üçlemesidir. Kaczynski, modern insanların depresyonda olduğunu çünkü dünyanın tüm zor sorunlarının zaten çözülmüş olduğunu ileri sürmüştür. Geriye kalan ya kolay ya da imkansızdır ve bu görevlerin peşinden koşmak son derece tatminsizdir. Sizin yapabildiklerinizi bir çocuk bile yapabilir; yapamadıklarınızı ise Einstein bile yapamazdı. Bu yüzden Kaczynski'nin fikri mevcut kurumları yok etmek, tüm teknolojiden kurtulmak ve insanların yeniden başlayıp zor problemler üzerinde çalışmasına izin vermektir.

Kaczynski'nin yöntemleri çılgıncaydı ama teknolojik sınırlara olan inancını kaybetmesi her yerde karşımıza çıkıyor. Kentsel hipsterliğin önemsiz ama açıklayıcı özelliklerini düşünün: sahte vintage fotoğrafçılık, gidon bıyık ve vinil plak çalarlar, insanların gelecek konusunda hala iyimser olduğu eski zamanlara geri dönüyor. Yapmaya değer her şey zaten yapılmışsa, başarıya karşı alerjiniz varmış gibi davranıp barista olabilirsiniz.



Hipster mı Unabomber mı?

Sadece teröristler ve hipsterlar değil, tüm köktendinciler bu şekilde düşünür. Örneğin köktendincilik, zor sorular için hiçbir orta yol bırakmaz: bir yanda çocukların çingırdatması beklenen kolay gerçekler, diğer yanda ise Tanrı'nın açıklanamayan gizemleri vardır. Arada -zor gerçekler bölgesi- sapkınlık yatar. Modern çevrecilik dininde kolay gerçek, çevreyi korumamız gerektiğidir. Bunun ötesinde, Doğa Ana en iyisini bilir, ve o sorgulanamaz. Serbest piyasacılar da benzer bir mantığa taparlar. Her şeyin değeri piyasa tarafından belirlenir. Bir çocuk bile hisse senedi fiyatlarına bakabilir. Ancak bu fiyatların mantıklı olup olmadığı sorgulanmamalıdır; piyasa sizin bilebileceğinizden çok daha fazlasını bilir.

Toplumumuzun büyük bir kısmı neden hiçbir zor sır kalmadığına inanır hale geldi? Coğrafya ile başlayabilir. Haritada hiç boş alan kalmadı

artık. Eğer 18. yüzyılda büyüdüyse, hala gidilecek yeni yerler vardı. Yabancı macera hikayelerini dinledikten sonra kendiniz de bir kaşif olabilirdiniz. Bu muhtemelen 19. yüzyıla ve 20. yüzyılın başlarına kadar doğrudur; o noktadan sonra *National Geographic*'in fotoğrafları her Batılıya dünyadaki en egzotik, az keşfedilmiş yerlerin bile neye benzediğini gösterdi. Günümüzde kaşifler daha çok tarih kitaplarında ve çocuk masallarında yer alıyor. Ebeveynler çocuklarından korsan ya da sultan olmalarını beklemedikleri kadar kaşif olmalarını da beklemiyor. Belki Amazon'un derinliklerinde bir yerlerde birkaç düzine temas edilmemiş kabile vardır ve okyanusların derinliklerinde son bir dünya sınırı kaldığını biliyoruz. Ancak bilinmeyen her zamankinden daha az erişilebilir görünüyor.

Fiziksel sınırların ortadan kalkması gibi doğal bir gerçeğin yanı sıra, dört sosyal eğilim de sirlara olan inancın kökünü kazımak için bir araya gelmiştir. Birincisi artımcılık. Küçük yaşlardan itibaren bize bir şeyleri yapmanın doğru yolunun her seferinde çok küçük bir adımla, gün be gün, sınıf sınıf ilerlemek olduğu öğretilir. Eğer aşırı başarılı olur ve sınavda olmayan bir şeyi öğrenirseniz, bunun için kredi alamazsınız. Ancak sizden istenileni tam olarak yapmanız (ve bunu akranlarınızdan biraz daha iyi yapmanız) karşılığında A alırsınız. Bu süreç kadroya kadar uzanır, bu yüzden akademisyenler genellikle yeni sınırlar yerine çok sayıda önemsiz yayın peşinde koşarlar.

İkincisi ise riskten kaçınma. İnsanlar sirlardan korkarlar çünkü yanlış olmaktan korkarlar. Tanım gereği, bir sır ana akım tarafından incelenmemiştir. Amacınız hayatınızda hiç hata yapmamaksa, sır aramamanız gerekir. Yalnız ama doğru olma ihtimali -hayatınızı kimsenin inanmadığı bir şeye adanmak-zaten zordur. Yalnız ve *yanlış* olma ihtimali dayanılmaz olabilir.

Üçüncüsü ise kayıtsızlıktır. Sosyal elitler yeni düşünceleri keşfetme konusunda en fazla özgürlüğe ve yeteneğe sahip olanlardır, ancak sirlara en az inananlar da onlar gibi görünmektedir. Zaten yapılmış olan her şeyden rahatça rant elde edebiliyorsanız neden yeni bir sır arayışına giresiniz ki? Her sonbaharda, en iyi hukuk ve işletme fakültelerinin dekanları gelen sınıfı aynı üstü kapalı mesajla karşılar: "Bu seçkin kuruma girdiniz. Endişeleriniz sona erdi. Hayat boyu hazırsınız." Ancak bu muhtemelen sadece siz inanmadığınız sürece doğru olan bir şeydir.

Dördüncüsü ise "uçuculuk". küreselleşme ilerledikçe, insanlar dünyayı tek bir homojen, son derece rekabetçi pazar yeri olarak algılamaktadır: dünya "uçmaktadır". Bu varsayım göz önünde bulundurulduğunda, bir sırrı arama hırsına sahip olabilecek herkes önce kendine şunu soracaktır: yeni bir şey keşfetmek mümkün olsaydı, bu

Daha zeki ve daha yaratıcı insanlardan oluşan meçhul küresel yetenek havuzundan biri bunu çoktan bulmuş olabilir mi? Bu şüphe sesi, herhangi bir bireyin benzersiz bir katkıda bulunması için çok büyük bir yer gibi görünen bir dünyada insanları sırları aramaya başlamaktan bile vazgeçirebilir.

Bu eğilimlerin sonucunu tanımlamanın iyimser bir yolu var: bugün bir tarikat kuramazsınız. Kırk yıl önce insanlar tüm bilgilerin yaygın olarak bilinmediği fikrine daha açıldı. Komünist Parti'den Hare Krishna'lara kadar çok sayıda insan kendilerine Yolu gösterecek aydınlanmış bir öncüye katılabileceklerini düşünüyordu. Bugün çok az insan alışılmışın dışındaki fikirleri ciddiye alıyor ve ana akım bunu bir ilerleme işareti olarak görüyor. Artık daha az çılgın tarikatı olduğu için memnun olabiliriz, ancak bu kazanımın büyük bir bedeli var: keşfedilmeyi bekleyen sırlara duyduğumuz merak duygusundan vazgeçtik.

KONVANSİYONUNA GÖRE DÜNYA

Sırlara inanmıyorsanız dünyayı nasıl görmelisiniz? Tüm büyük soruları çoktan çözdüğümüze inanmanız gerekir. Eğer bugünün gelenekleri doğruysa, kendimizi beğenmiş ve kayıtsız olmayı kabul edebiliriz: "Tanrı cennetinde, dünyada her şey yolunda."

Örneğin, sırların olmadığı bir dünya mükemmel bir adalet anlayışına sahip olurdu. Her adaletsizlik zorunlu olarak çok az insanın erkenden fark ettiği ahlaki bir gerçeği içerir: demokratik bir toplumda, yanlış bir uygulama ancak çoğu insan bunun adaletsiz olduğunu algılamadığında devam eder. Başlangıçta kölelik karşıtlarının sadece küçük bir azınlığı köleliğin kötü olduğunu biliyordu; bu görüş haklı olarak geleneksel hale geldi, ancak 19. yüzyılın başlarında hala bir sırdı. Bugün hiçbir sır kalmadığını söylemek, gizli adaletsizliklerin olmadığı bir toplumda yaşadığımız anlamına gelecektir.

Ekonomide, sırlara olan inançsızlık bilimsel piyasalara olan inanca yol açar. Ancak finansal balonların varlığı piyasaların olağanüstü yetersizliklere sahip olabileceğini göstermektedir. (Ve insanlar bilimselliğe ne kadar çok inanırsa balonlar da o kadar büyür.) 1999'da kimse internetin irrasyonel bir şekilde aşırı değerli olduğuna inanmak istemedi. Aynı şey 2005 yılında konut için de geçerliydi: Fed başkanı Alan Greenspan bazı "yerel piyasalardaki köpük belirtilerini" kabul etmek zorunda kaldı ancak "bir bütün olarak ülke için konut fiyatlarında bir balonun olası görünmediğini" belirtti. Piyasa bilinen tüm bilgileri yansıtıyordu ve sorgulanamazdı. Ardından ev fiyatları ülke genelinde düştü ve 2008'deki mali kriz trilyonları silip süpürdü. Geleceğin, ekonomistlerin görmezden gelerek ortadan kaldıramayacağı pek çok sır barındırdığı ortaya çıktı.

Bir şirket sırlara inanmayı bırakırsa ne olur? Hewlett-Packard'ın Üzücü düşüşü ibret verici bir öykü sunuyor. 1990 yılında şirketin değeri 9 milyar dolar. Ardından on yıllık bir icat dönemi geldi. HP 1991 yılında dünyanın ilk uygun fiyatlı renkli yazıcısı olan DeskJet 500C'yi piyasaya sürdü. 1993 yılında, 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 durmak bilmeyen ürün genişlemesi meyvelerini verdi: 2000 yılının ortalarında HP 135 milyar dolar değerindeydi.

Ancak 1999'un sonlarından itibaren, HP "icat etme" zorunluluğu etrafında yeni bir marka kampanyası başlattığında, bir şeyler icat etmeyi bıraktı. Şirket 2001'de, parlak bir danışmanlık ve destek mağazası olan HP Services'i kurdu. 2002 yılında HP, muhtemelen başka ne yapacağını bilemediği için Compaq ile birleşti. 2005 yılına gelindiğinde şirketin piyasa değeri 70 milyar dolara düşmüştü; bu rakam sadece beş yıl önceki değerin yaklaşık yarısı kadardı.

HP'nin yönetim kurulu işlevsizliğin bir mikrokozmosuydu: iki gruba ayrılmıştı ve bunlardan sadece biri yeni teknolojiyi önemsiyordu. Bu hizip 1963 yılında Bill Hewlett ve Dave Packard'ın kişisel isteği üzerine şirketin araştırma bölümünü yönetmek üzere HP'ye gelen bir mühendis olan Tom Perkins tarafından yönetiliyordu. 2005 yılında 73 yaşında olan Perkins, geçmişteki bir iyimserlik çağından gelen zaman yolcusu bir ziyaretçi de olabilirdi: Yönetim kurulunun en umut verici yeni teknolojileri belirlemesi ve ardından HP'nin bunları inşa etmesi gerektiğini düşünüyordu. Ancak Perkins'in grubu, yönetim kurulu başkanı Patricia Dunn tarafından yönetilen rakibine yenildi. Mesleği bankacılık olan Dunn, gelecekteki teknoloji için bir plan yapmanın yönetim kurulunun yetkisi dışında olduğunu savunuyordu. Yönetim kurulunun kendisini gece bekçisi rolüyle sınırlaması gerektiğini düşünüyordu: Muhasebe departmanında her şey düzgün müydü? İnsanlar tüm kurallara uyuyor muydu?

Bu tartışmaların ortasında, yönetim kurulundan biri basına bilgi sızdırmaya başladı. Dunn'ın kaynağı belirlemek için bir dizi yasadışı telefon dinlemesi ayarladığı ortaya çıktığında, tepki ilk anlaşmazlıktan daha kötüydü ve yönetim kurulu rezil oldu. Teknolojik sırları araştırmaktan vazgeçen HP, dedikodulara kafayı taktı. Sonuç olarak, 2012 sonlarında HP'nin değeri sadece 23 milyar dolardı

-Enflasyona göre ayarlandığında 1990'daki değerinden çok daha fazla değil.

SIRLAR İÇİN DAVA

Sırları aramadan bulamazsınız. Andrew Wiles Fermat'nın Son Teoremi'ni diğer matematikçilerin 358 yıl süren sonuçsuz araştırmalarından sonra kanıtladığında bunu gösterdi - doğası gereği imkansız bir görev olduğunu düşündürebilecek 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 varsaymıştı. Bir kanıt olduğunu iddia etti, ancak bunu yazmadan öldü, bu nedenle varsayımı matematikte uzun süre çözülmemiş önemli bir sorun olarak kaldı. Wiles 1986 yılında bu problem üzerinde çalışmaya başladı, ancak çözüme yaklaştığını anladığı 1993 yılına kadar bunu bir sır olarak sakladı. Dokuz yıllık sıkı bir çalışmanın ardından Wiles varsayımı 1995 yılında kanıtladı. Başarılı olmak için dehaya ihtiyacı vardı, ama aynı zamanda sırlara olan inanca da ihtiyacı vardı. Zor bir şeyin imkânsız olduğunu düşünüyorsanız, onu başarmayı denemeye asla başlamazsınız bile. Sırlara inanmak etkili bir gerçektir.

Gerçek şu ki, keşfedilecek daha pek çok sır var, ancak bunlar yalnızca acımasız araştırmacılara teslim olacak. Bilimde, tıpta, mühendislikte ve her türlü teknolojiye yapılacak daha çok şey var. Sadece günümüzün geleneksel disiplinlerinin rekabet sınırında belirlenen marjinal hedeflere değil, aynı zamanda Bilimsel Devrim'in en cesur beyinlerinin bile doğrudan duyurmaktan çekindiği kadar büyük hedeflere de ulaşmak üzereyiz. Kanseri, bunamayı ve tüm yaşlılık ve metabolik çürüme hastalıklarını tedavi edebiliriz. Dünyayı fosil yakıtlar konusundaki çekişmelerden kurtaracak yeni enerji üretme yolları bulabiliriz. Gezegenin yüzeyinde bir yerden bir yere seyahat etmenin daha hızlı yollarını icat edebiliriz; hatta ondan tamamen nasıl kaçacağımızı ve yeni sınırlara nasıl yerleşeceğimizi bile öğrenebiliriz. Ancak bilmek istemedikçe ve kendimizi bakmaya zorlamadıkça bu sırların hiçbirini asla öğrenemeyeceğiz.

Aynı şey iş dünyası için de geçerlidir. Büyük şirketler, dünyanın nasıl işlediğine dair açık ama şüphelenilmeyen sırlar üzerine inşa edilebilir. Etrafımızda bulunan ancak genellikle 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 kolayca ve güvenilir bir şekilde kiralayamıyordu. Airbnb, kullanılmayan arzı ve karşılanmayan talebi gördü.

Diğerleri ise hiçbir şey görmemiştir. Aynı durum özel araç hizmetleri Lyft ve Uber için de geçerli. Çok az insan, bir yere gitmek isteyen insanlarla onları oraya götürmek isteyen insanları buluşturarak milyar dolarlık bir iş kurmanın mümkün olduğunu hayal etti. Devlet lisanslı taksilerimiz ve özel limuzinlerimiz zaten vardı; sadece sırlara inanarak ve sırları arayarak konvansiyonun ötesinde, göz önünde saklı bir fırsatı görebilirdiniz. Facebook da dahil olmak üzere pek çok internet şirketinin genellikle hafife alınmasının nedeni de - basitlikleri- sırlar için bir argümandır. Geriye dönüp bakıldığında çok basit görünen içgörüler önemli ve değerli işletmeleri destekleyebiliyorsa, hala kurulmayı bekleyen pek çok büyük şirket olmalı.

SIRLARI NASIL BULUR?

İki tür sır vardır: doğa sırları ve insanlar hakkındaki sırlar . Doğal sırlar etrafımızda mevcuttur; onları bulmak için fiziksel dünyanın keşfedilmemiş bir yönünü incelemek gerekir. İnsanlarla ilgili sırlar ise farklıdır: bunlar insanların kendileri hakkında bilmedikleri ya da başkalarının bilmesini istemedikleri için sakladıkları şeylerdir. Dolayısıyla ne tür bir şirket kuracağınızı düşünürken sormanız gereken iki farklı soru vardır: Doğa size hangi sırları söylemiyor? İnsanlar size hangi sırları söylemiyor?

Doğal sırların en önemlileri olduğunu varsaymak kolaydır: onları arayan insanlar korkutucu derecede otoriter görünebilir. Bu yüzden fizik doktoraları ile çalışmak zordur - çünkü en temel gerçekleri bilirler, *tüm* gerçekleri bildiklerini düşünürler. Ancak elektromanyetik teoriyi anlamak sizi otomatik olarak harika bir evlilik danışmanı yapar mı? Bir yerçekimi teorisyeni işiniz hakkında sizden daha mı çok şey biliyor? PayPal'da bir keresinde bir mühendislik işi için bir fizik doktoruyla mülakat yapmıştım. İlk sorunun yarısında, "Durun! Ne soracağınızı zaten biliyorum!" diye bağırdı. Ama yanılıyordu. Hayatımda verdiğim en kolay işe almama kararıydı.

İnsanlar hakkındaki sırlara nispeten az değer verilir. Belki de bunun nedeni, onları ortaya çıkaracak soruları sormak için bir düzine yıllık yüksek eğitime ihtiyaç duymamanızdır: İnsanların ne hakkında konuşmasına izin verilmez? Yasak ya da tabu olan nedir?

Bazen doğal sırları aramak ile insani sırları aramak aynı gerçeğe götürür. tekel sırrını tekrar ele alalım: *rekabet ve kapitalizm birbirine zıttır*. Bunu zaten bilmiyorsanız, doğal ve ampirik yoldan keşfedebilirsiniz: kurumsal kârlar üzerinde niceliksel bir çalışma yapın ve rekabet tarafından ortadan kaldırıldıklarını göreceksiniz. Ancak insani yaklaşımı benimseyip şunu da sorabilirsiniz: Şirketleri yöneten insanların ne söylemesine izin verilmiyor? Rekabetçi firmalar stratejik olarak benzersizliklerini abartırken, tekellilerin incelemenden kaçınmak için tekel statülerini küçümsediklerini fark edeceksiniz. Şirketler arasındaki farklar yüzeyde sadece küçük görünür; aslında çok büyüktür.

Sırları aramak için en iyi yer, kimsenin bakmadığı yerlerdir. Çoğu insan yalnızca kendilerine öğretilenler açısından düşünür; eğitimin kendisi de geleneksel bilgeliğini aktarmayı amaçlar. Öyleyse şunu sorabilirsiniz: Önemli olan ama standartlaştırılmamış ve kurumsallaştırılmamış alanlar var mı? Örneğin fizik, tüm büyük üniversitelerde gerçek bir ana daldır ve kendi yöntemleriyle belirlenmiştir. Fiziğin zıttı astroloji olabilir ama astrolojinin bir önemi yoktur. Peki ya beslenme gibi bir şey? Beslenme herkes için önemlidir ama Harvard'da bu alanda uzmanlaşamazsınız. En iyi bilim insanlarının çoğu başka alanlara yöneliyor. Büyük araştırmaların çoğu 30 ya da 40 yıl önce yapıldı ve çoğu ciddi şekilde şaşkına döndü. Bize az yağlı ve çok miktarda tahıl yememizi söyleyen gıda piramidi, muhtemelen gerçek bilimden çok Büyük Gıda'nın lobiciliğinin bir ürünüydü; başlıca etkisi obezite salgınımızı şiddetlendirmek oldu. Öğrenecek daha çok şey var: uzaktaki yıldızların fiziği hakkında insan beslenmesi hakkında bildiğimizden daha fazla şey biliyoruz. Kolay olmayacak ama imkansız da değil: tam da sırları ortaya çıkarabilecek türden bir alan.

SIRLARLA NE YAPMALI

Eğer bir sır bulursanız, bir seçimle karşı karşıya kalırsınız: Kimseye söyler misiniz? Yoksa kendinize mi saklarsınız?

Bu sırra göre değişir: bazıları diğerlerinden daha tehlikelidir. Faust'un Wagner'e söylediği gibi:

Neyin öğrenilebileceğini bilen birkaç kişi, Tüm kalbini ortaya koyacak kadar aptal, Ve duygularını aşağıdaki kalabalığa açıklayacak kadar, İnsanoğlu her zaman çarmıha gerildi ve yakıldı.

Tamamen geleneksel inançlara sahip olmadığınız sürece, bildiğiniz her şeyi herkese anlatmak nadiren iyi bir fikirdir.

Peki kime söyleyeceksin? Kime ihtiyacınız varsa ve daha fazlasına değil. Pratikte, hiç kimseye söylememek ile herkese söylemek arasında her zaman altın bir sınır vardır ve bu da şirkettir. En iyi girişimciler şunu bilir: Her büyük iş, dışarıdan gizlenen bir sır etrafında kurulur. Büyük bir şirket, dünyayı değiştirmek için kurulan bir komplodur; sırrınızı paylaştığınızda, alıcı da komplo arkadaşınız olur.

Tolkien'in *Yüzüklerin Efendisi'nde* yazdığı gibi:

Yol, başladığı kapıdan aşağıya doğru uzayıp gidiyor.

Hayat uzun bir yolculuktur; Önceki yolcuların adımlarıyla çizilen yolun görünürde bir sonu yoktur. Ancak hikayenin ilerleyen bölümlerinde başka bir dize ortaya çıkar:

Köşede yeni bir yol ya da gizli bir kapı bekliyor olabilir, Ve bugünün yollarından geçip gitsek de,

*Yarın bu yoldan gelebiliriz ve
Ay'a ya da Güneş'e doğru
uzanan gizli yollardan gidebiliriz.*

Her şeye rağmen yol sonsuz olmak zorunda değil. Gizli yollardan gidin.

VAKIFLAR

E HER BÜYÜK ŞİRKET kendine özgüdür, ancak her işletmenin başlangıçta doğru yapması gereken birkaç şey vardır. Bunu o kadar sık vurguluyorum ki arkadaşlarım buna alaycı *bir şekilde* "Thiel'in kanunu" adını taktılar: *startup'ı temelinde çuvallamıştır sabitlenemez.*

Başlangıçlar özeldir. Sonrasında gelen her şeyden niteliksel olarak farklıdır. Bu, 13,8 milyar yıl önce, kozmosumuzun kuruluşunda doğuydu: varlığının ilk mikrosaniyelerinde evren ¹⁰³⁰ kat genişledi - bir milyon trilyon trilyon. Kozmogonik çağlar bu ilk birkaç dakika içinde gelip geçerken, fizik yasaları bugün bildiklerimizden farklıydı.

Bu durum 227 yıl önce ülkemizin kuruluşunda da geçerliydi: Çerçaveciler Anayasa Konvansiyonu'nda birlikte geçirdikleri birkaç ay boyunca temel soruları tartışmaya açtılar. Merkezi hükümet ne kadar güce sahip olmalıdır? Kongre'de temsil nasıl paylaştırılmalıdır? O yaz Philadelphia'da varılan uzlaşmalar hakkındaki görüşleriniz ne olursa olsun, o zamandan bu yana değiştirilmesi zor oldu: 1791'de Haklar Bildirgesi'ni onayladıktan sonra, Anayasa'yı sadece 17 kez değiştirdik. Bugün Kaliforniya, 50 kat daha fazla nüfusa sahip olmasına rağmen Senato'da Alaska ile aynı temsile sahip. Belki de bu bir hata değil, bir özelliktir. Ama muhtemelen Birleşik Devletler var olduğu sürece buna mahkumuz. Başka bir anayasa kongresi olası değil; bugün sadece daha küçük sorunları tartışıyoruz.

Şirketler de bu açıdan ülkeler gibidir. Örneğin yanlış ortaklar seçmeniz ya da yanlış kişileri işe almanız gibi erken dönemde alınan kötü kararların, alındıktan sonra düzeltilmesi çok zordur. Birilerinin bunları düzeltmeye çalışması için bile iflas düzeyinde bir kriz yaşanması gerekebilir. Bir kurucusu olarak, ilk işiniz ilk şeyleri doğru yapmaktır, çünkü uçmuş bir temel üzerine harika bir şirket inşa edemezsiniz.

KURUCU EVLİLİK

Bir işe başladığınızda, vereceğiniz ilk ve en önemli karar işe kiminle başlayacağınızdır. Bir kurucu ortak seçmek evlenmek gibidir ve kurucu anlaşmazlığı boşanma kadar çirkindir. Her ilişkinin başlangıcında iyimserlik bol miktarda bulunur. Nelerin yanlış gidebileceğini düşünmek romantik değildir, bu yüzden insanlar bunu yapmaz. Ancak kurucular uzlaşmaz farklılıklar geliştirirse, şirket kurban haline gelir.

1999 yılında Luke Nosek, PayPal'daki kurucu ortaklarımdan biriydi ve bugün hala Founders Fund'da onunla birlikte çalışıyorum. Ancak PayPal'dan bir yıl önce Luke'un başka biriyle birlikte kurduğu bir şirkete yatırım yaptım. Bu onun ilk girişimiydi; benim de ilk yatırımlarımdan biriydi. O zamanlar ikimiz de fark etmemiştik ama bu girişim başından beri başarısız olmaya mahkûmdu çünkü Luke ve kurucu ortağı birbirlerine hiç uymuyorlardı. Luke zeki ve eksantrik bir düşünür; kurucu ortağı ise 90'ların altına hücum dönemini 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 bir şey değil: Büyük ikramiyeyi *kazanabilirsiniz* ama muhtemelen işe yaramayacaktır. Şirketleri battı ve ben paramı kaybettim.

Artık bir startup'a yatırım yapmayı düşündüğümde kurucu ekipleri inceliyorum. Teknik yetenekler ve tamamlayıcı beceri setleri önemlidir, ancak kurucuların birbirlerini ne kadar iyi tanıdıkları ve birlikte ne kadar iyi çalıştıkları da bir o kadar önemlidir. Kurucular birlikte bir şirket kurmadan önce bir tarih öncesini paylaşmalı

-Aksi takdirde sadece zar atmış olurlar.

SAHIPLIK, BULUNDURMA VE KONTROL

İyi geçinmesi gerekenler sadece kurucular değildir. şirketinizdeki herkesin birlikte iyi çalışması gerekir. Bir Silikon Vadisi özgürlüküsü, bu sorunu kendinizi bir şahıs şirketi ile sınırlayarak özebileceğinizi söyleyebilir. Freud, Jung ve diğer tüm psikologların her bireyin zihninin kendi içinde nasıl bölündüğüne dair bir teorisi vardır, ancak en azından iş dünyasında, kendiniz için çalışmak uyumu garanti eder. Ne yazık ki bu aynı zamanda ne tür bir şirket kurabileceğinizi de sınırlar. Bir ekip olmadan 0'dan 1'e çıkmak çok zordur.

Bir Silikon Vadisi anarşisti, herhangi bir yönlendirici yapı olmadan barış içinde yaşayacak doğru insanları işe aldığınız sürece mükemmel bir uyum sağlayabileceğinizi söyleyebilir. İşyerindeki tesadüf ve hatta serbest kaosun, dünyanın geri kalanı tarafından konulan ve uyulan tüm eski kuralları "bozmaya" yardımcı olması beklenir. Ve gerçekten de, "eğer insanlar melek olsalardı, hiçbir hükümete gerek kalmazdı." Ancak anarşik şirketler James Madison'ın gördüğü şeyi gözden kaçırıyor: insanlar melek değil. Bu nedenle şirketleri yöneten yöneticilerin ve onları idare eden direktörlerin ayrı rolleri vardır; aynı zamanda kurucuların ve yatırımcıların bir şirket üzerindeki haklarının resmi olarak tanımlanmasının nedeni de budur. İyi anlaşan insanlara ihtiyacınız vardır, ancak aynı zamanda uzun vadede herkesi aynı hızda tutmaya yardımcı olacak bir yapıya da ihtiyacınız vardır.

Herhangi bir şirketteki olası uyumsuzluk kaynaklarını tahmin etmek için üç kavramı birbirinden ayırmak faydalı olacaktır:

- Sahiplik: Bir şirketin öz sermayesine yasal olarak kim sahiptir?
- Sahiplik: şirketi günlük olarak kim yönetiyor?
- Kontrol: şirketin işlerini resmi olarak kim yönetiyor?

Tipik bir startup, mülkiyeti kurucular, çalışanlar ve yatırımcılar arasında paylaştırır. şirketi işleten yöneticiler ve çalışanlar mülkiyete sahiptir. Genellikle kurucular ve yatırımcılardan oluşan bir yönetim kurulu ise kontrolü elinde tutar.

Teoride bu bölünme sorunsuz işlemektedir. Kısmi mülkiyetten kaynaklanan finansal avantaj yatırımcıları ve çalışanları cezbeder ve ödüllendirir. Etkin mülkiyet, kurucuları ve çalışanları motive eder ve güçlendirir - bu da işlerini

yapabilecekleri anlamına gelir.

Yönetim kurulunun gözetimi, yöneticilerin planlarını daha geniş bir perspektife yerleştirir. Uygulamada, bu işlevlerin farklı kişiler arasında dağıtılması mantıklıdır, ancak aynı zamanda yanlış uyum fırsatlarını da çoğaltır.

Uyumsuzluğu en uç noktada görmek için DMV adresini ziyaret etmeniz yeterli. Yeni bir ehliyet ihtiyacınız olduğunu varsayalım. Teorik olarak, bir tane almak kolay olmalı. DMV bir devlet kurumudur ve biz demokratik bir cumhuriyette yaşıyoruz. Tüm güç, hükümette kendilerine hizmet etmeleri için temsilciler seçen "halkta" bulunur. Eğer bir vatandaşsanız, DMV'nin bir parçasısınız ve temsilcileriniz onu kontrol ediyor, bu yüzden içeri girip ihtiyacınız olanı alabilmelisiniz.

Elbette işler böyle yürümüyor. Biz insanlar DMV'nin kaynaklarına "sahip" olabiliriz, ancak bu sahiplik sadece fiili bir durumdur. Ancak DMV'yi işleten memurlar ve küçük zorbalar, küçük çaplı güçlerine gerçek anlamda sahipler. DMV üzerinde göstermelik kontrol yetkisine sahip vali ve yasama organı bile hiçbir şeyi değiştiremiyor. bürokrasisi, seçilmiş yetkililer hangi adımları atarsa atsın, kendi ataletiyle bir o yana bir bu yana yalpalayıp duruyor. Kimseye hesap vermeyen DMV'nin herkesle uyumsuzluğu vardır. Bürokratlar, kendi takdirlerine bağlı olarak ehliyet deneyiminizi keyifli ya da kabus haline getirebilirler. Siyasi teoriyi gündeme getirmeyi deneyebilir ve onlara patronun siz olduğunuzu hatırlatabilirsiniz, ancak bunun size daha iyi hizmet sağlaması pek olası değildir.

Büyük şirketler DMV'den daha iyi durumdadır, ancak yine de özellikle mülkiyet ve sahiplik arasında yanlış hizalanmaya eğilimlidirler. Örneğin General Motors gibi devasa bir şirketin CEO'su şirketin hisselerinin bir kısmına sahip olsa da toplam hisselerin sadece önemsiz bir kısmına sahiptir. Bu nedenle, sahipliğin değerinden ziyade sahip olmanın gücüyle kendisini ödüllendirmeye teşvik edilir. İyi çeyrek sonuçları yayınlamak, yüksek maaşını ve kurumsal jetini koruması için yeterli olacaktır. "Hissedar değeri" adına hisse senedi tazminatı olsa bile uyumsuzluk ortaya çıkabilir. Eğer bu hisse senedi kısa vadeli performans için bir ödül olarak geliyorsa, gelecekte tüm hissedarlar için daha fazla değer yaratabilecek bir plana yatırım yapmak yerine maliyetleri düşürmeyi daha kazançlı ve çok daha kolay bulacaktır.

Şirket devlerinin aksine, erken aşamadaki girişimler kurucuların genellikle hem mülkiyete hem de kontrole sahip olduğu kadar küçüktür. Bir startup'taki çatışmaların çoğu sahiplik ve kontrol arasında, yani kurucular ve yönetim kurulundaki yatırımcılar arasında patlak verir. Çatışma potansiyeli, çıkarlar farklılaştıkça zaman içinde artar: bir yönetim kurulu üyesi, bir kazanç elde etmek için şirketi mümkün olan en kısa sürede halka açmak isteyebilir

Girişim şirketi için, kurucular ise özel kalmayı ve işi büyütmeyi tercih ediyor.

Yönetim kurulu odasında, daha azı daha çoktur. Yönetim kurulu ne kadar küçük olursa, yöneticilerin iletişim kurması, fikir birliğine varması ve etkin gözetim uygulaması o kadar kolay olur. Ancak bu etkinlik, küçük bir yönetim kurulunun herhangi bir anlaşmazlıkta yönetime gl bir şekilde karşı çıkabileceği anlamına gelir. İşte bu yüzden akıllıca seçim yapmak çok önemlidir: yönetim kurulunuzun her bir yesi önemlidir. Tek bir sorunlu yönetici bile size acı verir ve hatta şirketinizin geleceğini tehlikeye atabilir.

Üç kişilik bir yönetim kurulu idealdir. şirketiniz halka açık değilse, yönetim kurulunuz asla beş kişiye geçmemelidir. (Hükümet düzenlemeleri, halka açık şirketlerin daha büyük yönetim kurullarına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır - ortalama dokuz üyedir). Yapabileceğiniz en kötü şey yönetim kurulunuzu ekstra büyük yapmaktır. Anlayışsız gözlemciler, yönetim kurulunda düzinelerce kişi olan bir sivil toplum kuruluşu gördüklerinde şöyle düşünürleri: "Bakın, bu kuruluşa ne kadar çok harika insan bağlı! Son derece iyi yönetiliyor olmalı." Aslında, devasa bir yönetim kurulu hiçbir şekilde etkin bir gözetim uygulayamaz; sadece kuruluşu fiilen yöneten mikro diktatöre kılıf sağlar. Yönetim kurulunuzdan bu tür bir serbestlik istiyorsanız, onu devasa boyutlara getirin. Etkili bir yönetim kurulu istiyorsanız, küçük tutun.

OTOBÜSTE VEYA OTOBÜSTEN INERKEN

Genel bir kural olarak, şirketinize dahil ettiğiniz herkes tam zamanlı olarak çalışmalıdır. Bazen bu kuralı çiğnemeniz gerekebilir; örneğin dışarıdan avukat ve muhasebeci tutmak genellikle mantıklıdır. Ancak, hisse senedi opsiyonlarına sahip olmayan veya şirketinizden düzenli maaş almayan herkes temelde yanlış hizalanmıştır. Sınırdaki, yakın vadede değer talep etmek için önyargılı olacaklar, gelecekte daha fazlasını yaratmanıza yardımcı olmayacaklar. İşte bu yüzden danışman tutmak işe yaramaz. Yarı zamanlı çalışanlar işe yaramaz. Uzaktan çalışmaktan bile kaçınılmalıdır, çünkü iş arkadaşları tam zamanlı olarak her gün aynı yerde birlikte olmadığında uyumsuzluk ortaya çıkabilir. Birini işe alıp almamaya karar veriyorsanız, karar ikilidir. Ken Kesey haklıydı: ya otobüstesinizdir ya da otobüsün dışındasınız.

NAKIT KRAL DEĞİLDİR

İnsanların işlerine tam anlamıyla bağlı olabilmeleri için uygun şekilde ücretlendirilmeleri gerekir. Ne zaman bir girişimci benden şirketine yatırım yapmamı istese, ona kendisine ne kadar ödeme yapmayı planladığını sorardım. Bir şirket CEO'suna ne kadar az ödeme yaparsa o kadar iyi çalışır.

-Yüzlerce girişime yatırım yaparken fark ettiğim en net modellerden biri bu. *Hiçbir durumda erken aşamadaki, girişim destekli bir startup'ın CEO'su yılda 150.000 dolardan fazla maaş almamalıdır.* Google'da bundan çok daha fazlasını kazanmaya alışmış olması ya da büyük bir ipoteği ve yüklü özel okul masrafları olması fark etmez. Eğer bir CEO yılda 300.000 dolar alıyorsa, bir kurucudan çok bir politikacıya benzeme riskiyle karşı karşıyadır. Yüksek maaş, onu statükoyu maaşıyla birlikte savunmaya teşvik eder, sorunları ortaya çıkarmak ve agresif bir şekilde çözmek için diğer herkesle birlikte çalışmaya değil. Buna karşılık nakit sıkıntısı çeken bir yönetici, şirketin bir bütün olarak değerini artırmaya odaklanacaktır.

Düşük CEO maaşı diğer herkes için de standartları belirler. Box'ın CEO'su Aaron Levie, kendisine şirketteki herkesten daha az ödeme yapmaya her zaman dikkat etti - Box'ı kurduktan dört yıl sonra, hala merkezden iki blok ötede, tek yatak odalı bir dairede, bir şilte dışında hiçbir eşyası olmadan yaşıyordu. Her çalışan onun şirketin misyonuna olan bariz bağlılığını fark etti ve bunu taklit etti. Eğer bir CEO şirketteki *en düşük* maaşı alarak örnek teşkil etmiyorsa, aynı şeyi *en yüksek* maaşı alarak da yapabilir. Bu rakam hala mütevazı olduğu sürece, nakit tazminat üzerinde etkili bir tavan belirler.

Nakit para çekicidir. Saf opsiyonellik sunar: maaş çekinizi aldıktan sonra onunla istediğiniz her şeyi yapabilirsiniz. Ancak yüksek nakit tazminatı, çalışanlara gelecekte yeni bir değer yaratmak için zamanlarını harcamak yerine şirketten zaten var olan değeri talep etmeyi öğretir. Nakit ikramiye, nakit maaştan biraz daha iyidir - en azından iyi yapılan bir işe bağlıdır. Ancak olarak adlandırılan teşvik ödemeleri bile kısa vadeli düşünmeyi ve değer kapmayı teşvik eder. Her türlü nakit para gelecekte çok şimdiki zamanla ilgilidir.

KAZANILMIŞ ÇIKARLAR

Startup'ların yüksek maaşlar ödemesine gerek yoktur, çünkü daha iyi bir şey sunabilirler: şirketin kendisinin yarı mülkiyeti. Hisse senedi, insanları gelecekte değer yaratmaya etkili bir şekilde yönlendirebilecek tek tazminat şeklidir.

Bununla birlikte, 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 sorumluluklarının yanı sıra farklı fırsat maliyetleri vardır, bu nedenle eşit miktarlar başlangıçtan itibaren keyfi ve adaletsiz görünecektir. Öte yandan, farklı miktarları önceden vermek de aynı şekilde adaletsiz görünecektir. Bu aşamadaki kırgınlık bir şirketi öldürebilir, ancak bunu tamamen önleyecek bir sahiplik formülü yoktur.

Bu sorun zaman içinde şirkete daha fazla kişi katıldıkça daha da ciddi bir hal alır. İlk çalışanlar daha fazla risk aldıkları için genellikle en fazla özsermayeyi alırlar, ancak daha sonra işe giren bazı çalışanlar bir girişimin başarısı için daha da önemli olabilir. eBay'e 1996'da katılan bir sekreter, 1999'da katılan sektör deneyimli patronundan 200 kat daha fazla kazanmış olabilir. 2005'te Facebook'un ofis duvarlarını boyayan graffiti sanatçısı, değeri ortaya çıkan hisse senedi aldı

200 milyon dolar kazanırken, 2010 yılında şirkete katılan yetenekli bir mühendis yalnızca 2 milyon dolar kazanmış olabilir. Mülkiyeti dağıtırken mükemmel bir adalet sağlamak mümkün olmadığından, kurucuların ayrıntıları gizli tutması iyi olacaktır. Herkesin sahiplik payını listeleyen şirket çapında bir e-posta göndermek, şirketinize nükleer bir bomba atmak gibi olacaktır.

Çoğu insan hiç sermaye istemez. PayPal'da bir keresinde kazançlı iş geliştirme anlaşmaları yapmamıza yardımcı olacağını vaat eden bir danışman tutmuştuk. Başarılı bir şekilde müzakere ettiği tek şey günlük 5.000 \$ nakit maaştı; ödeme olarak hisse senedi opsiyonlarını kabul etmeyi reddetti. Yeni başlayan şeflerin milyoner olma hikayelerine rağmen, insanlar genellikle öz sermayeyi cazip bulmazlar. Nakit gibi likit değildir. Belirli bir şirkete bağlıdır. Ve eğer o şirket başarılı olamazsa, değersizdir.

Öz sermaye, tam da bu sınırlamalar nedeniyle güçlü bir araçtır. Şirketinizin bir parçasına sahip olmayı nakit olarak ödenmeye tercih eden

herkes

Uzun vadeyi tercih etme ve gelecekte şirketinizin değerini artırma taahhüdü.
Hisse senedi mükemmel teşvikler yaratamaz, ancak bir kurucunun şirketteki herkesi geniş ölçüde aynı hizada tutmasının en iyi yoludur.

KURULUŞUN GENİŞLETİLMESİ

Bob Dylan, doğmakla meşgul olmayanın ölmekle meşgul olduğunu söylemiştir. Eğer haklıysa, doğmak tek bir anda gerçekleşmez - hatta bunu bir şekilde yapmaya devam edebilirsiniz, en azından şiirsel olarak. Ancak bir şirketin kuruluş anı gerçekten de sadece bir kez gerçekleşir: insanları gelecekte değer yaratmaya yönlendirecek kuralları belirleme fırsatına ancak en başta sahip olursunuz.

En değerli şirket türü, başlangıçların en karakteristik özelliği olan buluşa açıklığı sürdürür. Bu da kuruluşla ilgili daha az belirgin olan ikinci bir anlayışa yol açar: Kuruluş, bir şirket yeni şeyler yarattığı sürece devam eder ve yaratım durduğunda sona erer. Kuruluş anını doğru değerlendirirseniz, değerli bir şirket yaratmaktan daha fazlasını yapabilirsiniz: uzak geleceğini, miras alınan başarının bekçiliği yerine yeni şeyler yaratmaya yönlendirebilirsiniz. Hatta kuruluşunu sonsuza dek uzatabilirsiniz.

MAFYA MEKANIĞI

S BİR DÜŞÜNCE DENEYİ İLE TART: ideal şirket kültürü nasıl olurdu? Çalışanlar işlerini sevmelidir. İşe gitmekten keyif almalılar.

Ofis o kadar çok kullanılıyor ki, resmi çalışma saatleri geçersiz hale geliyor ve kimse saate bakmıyor. Çalışma alanı kübik değil açık olmalı ve çalışanlar kendilerini evlerinde hissetmelidir: puf sandalyeler ve pinpon masaları dolaplardan sayıca fazla olabilir. Ücretsiz masajlar, tesis içi suşi şefleri ve hatta belki yoga dersleri ortamı güzelleştirecektir. Evcil hayvanlar da hoş karşılanmalıdır: belki de çalışanların köpekleri ve kedileri gelip şirketin maskotları olarak şirketin tropik balık tankına katılabilir.

Bu resimde yanlış olan ne? Silikon Vadisi'nin meşhur ettiği saçma sapan avantajlardan bazılarını içeriyor, ancak öze dair hiçbir şey yok - ve öz olmadan avantajlar işe yaramaz. Ofisinizi güzelleştirmesi için bir iç dekoratör, politikalarınızı düzenlemesi için bir "insan kaynakları" danışmanı ya da moda sözcüklerinizi geliştirmesi için bir marka uzmanı tutarak anlamlı bir şey başaramazsınız. "Şirket kültürü" şirketin kendisinden ayrı olarak var olmaz: hiçbir şirketin bir kültürü *yoktur*; her şirket bir kültürdür. Bir startup, misyonu olan insanlardan oluşan bir ekiptir ve iyi bir kültür de bunun içeride nasıl görüldüğünden ibarettir.

PROFESYONELLİĞİN ÖTESİNDE

Kurduğum ilk ekip Silikon Vadisi'nde "PayPal Mafia" olarak tanındı çünkü eski iş arkadaşlarımdan çoğu birbirlerinin başarılı teknoloji şirketleri kurmasına ve yatırım yapmasına yardımcı oldu. PayPal'ı eBay'e şu fiyata sattık

2002 yılında 1,5 milyar dolar. O zamandan beri Elon Musk SpaceX'i ve Tesla Motors'u kurdu; Reid Hoffman LinkedIn'i kurdu; 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 ben Palantir'i kurdum. Bugün bu yedi şirketin her birinin değeri 1 milyar doların üzerinde. PayPal'ın iş olanakları hiçbir zaman fazla basına yansımadı, ancak ekip hem birlikte hem de bireysel olarak olağanüstü başarılı oldu: kültür, orijinal şirketi aşacak kadar güçlüydü.

Özgeçmişleri sıralayarak ve sadece en yetenekli insanları işe alarak bir mafia oluşturmamak. New York'ta bir hukuk firmasında çalışırken bu yaklaşımın karışık sonuçlarını ilk elden görmüştüm. Birlikte çalıştığım avukatlar değerli bir iş yürütüyorlardı ve her biri ayrı ayrı etkileyici bireylerdi. Ancak aralarındaki ilişkiler tuhaf bir şekilde zayıftı. Bütün günü birlikte geçiriyorlardı ama çok azının işyeri dışında birbirlerine söyleyecek pek bir şeyi varmış gibi görünüyordu. Birbirinden hoşlanmayan bir grup insanla neden çalışılsın ki? Birçoğu bunun para kazanmak için gerekli bir fedakârlık olduğunu düşünüyor gibi görünüyor. Ancak, serbest çalışanların işlem bazında giriş çıkış yaptığı işyerine yalnızca profesyonel bir bakış açısı getirmek soğuk olmaktan da öte, rasyonel bile değildir. Zaman en değerli varlığınız olduğuna göre, onu birlikte uzun vadeli bir gelecek öngörmeyen insanlarla çalışarak harcamak tuhaftır. İş yerinde geçirdiğiniz zamanın meyveleri arasında kalıcı ilişkiler sayamıyorsanız, zamanınızı iyi değerlendirmemişsiniz demektir - tamamen finansal açıdan bile.

En başından beri PayPal'ın işlemsel değil, sıkı sıkıya bağlı olmasını istedim. Daha güçlü ilişkilerin bizi sadece işimizde daha mutlu ve daha iyi yapmakla kalmayacağını, aynı zamanda PayPal dışındaki kariyerlerimizde de daha başarılı kılacağını düşündüm. Bu yüzden birlikte çalışmaktan gerçekten keyif alacak kişileri işe almak için yola çıktık. Onlar şöyle olmalıydı

yetenekli, ama daha da önemlisi bizimle özel olarak çalışmaktan heyecan duyuyor olmalıydılar. Bu PayPal Mafia'nın başlangıcıydı.

KOMPLOCULARI İŞE ALMAK

İşe alım, her şirket için temel bir yetkinliktir. Asla dışarıdan temin edilmemelidir. Sadece kağıt üzerinde yetenekli değil, işe alındıktan sonra da birlikte uyumlu bir şekilde çalışacak insanlara ihtiyacınız vardır. İlk dört ya da beş kişinin ilgisini büyük sermaye payları ya da yüksek profilli sorumluluklar çekebilir. Bu bariz nedenlerden daha önemlisi, şu soruya vereceğiniz yanıttır: *20. çalışan neden şirketinize katılmalı?*

Yetenekli insanların sizin için çalışmasına *gerek* yok; pek çok seçenekleri var. Kendinize bu sorunun daha sivri bir versiyonunu sormalısınız: Daha fazla *para ve daha fazla prestij için Google'da çalışmak varken neden biri şirketinize 20. mühendis olarak katılsın?*

İşte bazı kötü cevaplar: "Hisse senedi opsiyonlarınız burada başka yerlerden daha değerli olacak." "Dünyanın en zeki insanlarıyla çalışacaksınız." "Dünyanın en zorlu sorunlarının çözümüne yardımcı olabilirsiniz." Değerli hisselerin, zeki insanların ya da acil sorunların nesi yanlış? Hiçbir şey ama her şirket aynı iddialarda bulunur, bu yüzden öne çıkmanıza yardımcı olmazlar. Genel ve farklılaştırılmamış sunumlar, bir işe alımcının neden diğerleri yerine sizin şirketinize katılması gerektiği konusunda hiçbir şey söylemez.

Tek iyi yanıtlar şirketinize özeldir, bu nedenle onları bu kitapta bulamazsınız. Ancak iki tür genel iyi cevap vardır: misyonunuzla ilgili cevaplar ve ekibinizle ilgili cevaplar. Misyonunuzun neden zorlayıcı olduğunu açıklayabilerseniz ihtiyacınız olan çalışanları çekersiniz: genel olarak neden önemli olduğunu değil, neden başka kimsenin yapamayacağı önemli bir şey yaptığınızı. Önemi benzersiz kılacak tek şey budur. PayPal'da, ABD dolarının yerini alacak yeni bir dijital para birimi yaratma fikri sizi heyecanlandırdıysa sizinle konuşmak istedik; heyecanlandırmadıysa doğru kişi siz değildiniz. Ancak, harika bir misyon bile yeterli değildir. Bir çalışan olarak en çok bağlılık gösterecek işe alım türü de merak edecektir: "Bunlar birlikte çalışmak istediğim türden insanlar mı?" Şirketinizin kendisi için neden eşsiz bir eşleşme olduğunu açıklayabilmelisiniz. Eğer bunu yapamıyorsanız, o muhtemelen Doğru eşleşme.

Hepsinden önemlisi, perk savaşına girmeyin. Ücretsiz çamaşır teslimatı veya evcil hayvan bakımı ile daha güçlü bir şekilde etkilenecek herhangi biri ekibinize kötü bir ek olacaktır. Sadece sağlık sigortası gibi temel ihtiyaçları karşılayın ve daha sonra başkalarının yapamayacağı bir şey vaat edin: harika insanlarla birlikte benzersiz bir sorun üzerinde yeri doldurulamaz bir iş yapma fırsatı. Ücret veya yan haklar açısından muhtemelen 2014'ün Google'ı olamazsınız, ancak misyonunuz ve ekibiniz hakkında iyi yanıtlarınız varsa 1999'un Google'ı gibi *olabilirsiniz*.

SİLİKON VADİSİ'NİN KAPÜŞONLULARININ ALTINDA NE VAR

Dışarıdan bakıldığında, şirketinizdeki herkes aynı şekilde farklı olmalıdır.

Sektörlerine bağlı olarak hepsi aynı dar kot pantolonları ya da ince çizgili takım elbiseleri giyen Doğu Yakası'ndaki insanların aksine, Mountain View ve Palo Alto'daki gençler işe tişört giyerek gidiyor. Teknoloji çalışanlarının ne giydiklerini önemsemedikleri bir klişedir, ancak bu tişörtlere yakından bakarsanız, giyenlerin şirketlerinin logolarını görürsünüz ve teknoloji çalışanları bunları çok önemser. Bir startup çalışanını dışarıdan bakanlar için anında ayırt edilebilir kılan şey, onu iş arkadaşlarıyla aynı gösteren markalı tişört ya da kapüşonlu sweatshirt'tür. Startup üniforması basit ama temel bir ilkeyi özetler: şirketinizdeki herkes aynı şekilde farklı olmalıdır - şirketin misyonuna gönülden bağlı, benzer düşünen insanlardan oluşan bir kabile.

PayPal'daki kurucu ortağım Max Levchin, startup'ların ilk kadrolarını mümkün olduğunca kişisel olarak benzer hale getirmeleri gerektiğini söylüyor. Startup'ların sınırlı kaynakları ve küçük ekipleri vardır. Hayatta kalabilmek için hızlı ve verimli çalışmak zorundadırlar ve herkes aynı dünya anlayışını paylaştığında bunu yapmak daha kolaydır. İlk PayPal ekibi birlikte iyi çalışıyordu çünkü hepimiz aynı türden ineklerdik. Hepimiz bilim kurgu severdik: *Cryptonomicon* zorunlu okumaydı ve kapitalist *Star Wars*'u komünist *Star Trek*'e tercih ediyorduk. En önemlisi, hepimiz hükümetler yerine bireyler tarafından kontrol edilecek bir dijital para birimi yaratma konusunda takıntılıydık. Şirketin çalışması için insanların neye benzedikleri ya da hangi ülkeden geldikleri önemli değildi, ancak işe alınan her yeni kişinin aynı derecede takıntılı olması gerekiyordu.

BİR ŞEY YAP

İçeride, her birey yaptığı işle keskin bir şekilde ayırt edilmelidir.

bir startup'ta çalışanlara sorumluluklar atarken, bunu yetenekleri görevlerle verimli bir şekilde eşleştirmek için basit bir optimizasyon problemi olarak ele alarak başlayabilirsiniz. Ancak bunu bir şekilde mükemmel bir şekilde doğru yapabilseniz bile, verilen herhangi bir çözüm hızla bozulacaktır. Bunun nedeni kısmen startup'ların hızlı hareket etmek zorunda olması, dolayısıyla bireysel rollerin uzun süre statik kalamamasıdır. Ama aynı zamanda iş atamaları sadece çalışanlar ve görevler arasındaki ilişkilerle ilgili değildir; aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkilerle de ilgilidir.

PayPal'da yönetici olarak yaptığım en iyi şey, şirketteki herkesi sadece tek bir şeyi yapmaktan sorumlu kılmaktı. Her çalışanın tek bir şeyi vardı ve herkes onu sadece o tek şey üzerinden değerlendireceğimi biliyordu. Bunu sadece insanları yönetme görevini basitleştirmek için yapmaya başlamıştım. Ancak daha sonra daha derin bir sonuç fark ettim: rollerin tanımlanması çatışmayı azalttı. Bir şirketteki çatışmaların çoğu, iş arkadaşları aynı sorumluluklar için rekabet ettiğinde ortaya çıkar. İş rolleri ilk aşamalarda değişken olduğu için yeni kurulan şirketler bu konuda özellikle yüksek riskle karşı karşıyadır. Rekabeti ortadan kaldırmak, herkesin salt profesyonelliğin ötesine geçen türden uzun vadeli ilişkiler kurmasını kolaylaştırır. Bunun da ötesinde, bir startup'ın hayatta kalmasını sağlayan şey iç huzurdur. Bir startup başarısız olduğunda, genellikle rekabetçi bir ekosistemde yırtıcı rakiplere yenik düştüğünü hayal ederiz. Ancak her şirket aynı zamanda kendi ekosistemidir ve hizişsel çekişmeler onu dış tehditlere karşı savunmasız hale getirir. İç çekişme otoimmün bir hastalık gibidir: teknik ölüm nedeni zatürre olabilir, ancak gerçek neden gözlerden uzak kalır.

KÜLTLERİNİN VE DANIŞMANLARININ

En yoğun örgütlenme türünde üyeler sadece diğer üyelerle takılır. Ailelerini görmezden gelir ve dış dünyayı terk ederler. Bunun karşılığında güçlü aidiyet duyguları yaşarlar ve belki de sıradan insanların erişemediği ezoterik "gerçeklere" erişebilirler. Bu tür organizasyonlar için bir kelimemiz var: kùltler. Kendini tamamen adama kùltürleri dışarıdan çılgınca görünür, bunun nedeni kısmen en kötü şöhretli tarikatların cinayete meyilli olmasıdır: Jim Jones ve Charles Manson iyi çıkışlar yapmadılar.

Ancak girişimcileri aşırı adanmışlık kùltürlerini ciddiye almalıdır. Kişinin işine karşı ılımlı bir tutum sergilemesi akıl sağlığının bir işareti midir? Sadece profesyonel bir tutum tek akli başında yaklaşım mıdır? Bir tarikatın aşırı zıttı Accenture gibi bir danışmanlık şirketidir: sadece kendine özgü bir misyonu olmamakla kalmaz, aynı zamanda bireysel danışmanlar düzenli olarak uzun vadeli hiçbir bağlantıları olmayan şirketlere girip çıkarlar.

Her şirket kùltürü doğrusal bir spektrum üzerinde gösterilebilir:



En iyi girişimler, tarikatların biraz daha az aşırı türleri olarak kabul edilebilir. Aralarındaki en büyük fark, tarikatların önemli bir konuda fanatik bir şekilde *yanılma* eğiliminde olmalarıdır. Başarılı bir startup'taki insanlar, dışarıdakilerin gözden kaçırdığı bir konuda fanatik bir şekilde *haklıdır*. Bu tür sırları danışmanlardan öğrenemezsiniz ve şirketiniz geleneksel profesyoneller için bir anlam ifade etmiyorsa endişelenmenize gerek yoktur. Bir tarikat ya da hatta bir mafia olarak adlandırılmak daha iyidir.

EĞER İNŞA EDERSENİZ, GELİRLER Mİ?

EVEN SATIŞ her yerde olsa da çoğu insan bunun önemini küçümsüyor. Silikon Vadisi'nde ise çoğu kişiden daha fazla küçümseniyor. İnek klasiği *Otostopçunun Galaksi Rehberi*, gezegenimizin kuruluşunu bile satıcılara karşı bir tepki olarak açıklar. Yaklaşan bir felaket insanlığın orijinal evinin boşaltılmasını gerektirdiğinde, nüfus üç dev gemiyle kaçır. Düşünürler, liderler ve başarılılar A Gemi'ne; satıcılar ve danışmanlar B Gemi'ne; işçiler ve zanaatkarlar ise C Gemi'ne biner. B Gemi ilk önce ayrılır ve tüm yolcuları boş yere sevinir. Ancak satış elemanları bir oyuna geldiklerinin farkında değildirler: A Gemi ve C Gemi çalışanları her zaman B Gemi çalışanlarının işe yaramaz olduğunu düşünmüşlerdir, bu yüzden onlardan kurtulmak için komplo kurmuşlardır.

Onlar. Ve Dünya'ya inen B Gemi'ydi.

Dağıtım, fiili dünyalarda önemli olmayabilir, ancak bizim dünyamızda önemlidir. Bir ürünü satmak için gereken her şeyi kapsayan bir terim olan dağıtımın önemini küçümsüyoruz çünkü A Gemi ve C Gemi insanların sahip olduğu aynı önyargıyı paylaşıyoruz: satış görevlileri ve diğer "aracılar" sözde yolumuza çıkıyor ve dağıtım iyi bir ürünün yaratılmasından sihirli bir şekilde akmalı. *Düşler Tarlası* kibri özellikle mühendislerin satmaktan ziyade havalı ürünler üretmeye meyilli olduğu Silikon Vadisi'nde popülerdir. Ancak müşteriler sadece siz ürettiğiniz için gelmez. Bunun gerçekleşmesini sağlamalısınız ve bu görüldüğünden daha zordur.

NERDS VS. SATICILAR

ABD reklamcılık sektörü yıllık 150 milyar dolar gelir elde etmekte ve 600.000'den fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Yıllık 450 milyar dolarla ABD satış sektörü daha da büyüktür. Satış sektöründe 3,2 milyon Amerikalının çalıştığını duyan deneyimli yöneticiler bu sayının düşük olduğundan şüphelenirken, mühendisler şaşkınlık içinde iç geçirebilir. Bu kadar çok satış elemanı ne yapıyor olabilir?

Silikon Vadisi'nde, inekler reklam, pazarlama ve satışa şüpheyle yaklaşır çünkü bunlar süper profesyonel ve mantıksız görünür. Ancak reklam önemlidir çünkü işe yarar. İnekler üzerinde işe yarar ve *sizin* üzerinizde de işe yarar. Bir istisna olduğunuzu, tercihlerinizin gerçek olduğunu ve reklamın yalnızca *diğer* insanlar üzerinde işe yaradığını düşünebilirsiniz. En bariz satış konuşmalarına direnmek kolaydır, bu yüzden kendi zihin bağımsızlığımıza sahte bir güven duyarız. Ancak reklamlar bir ürünü hemen satın almanızı sağlamak için değil, daha sonra satışları artıracak ince izlenimler yerleştirmek için vardır. Bunun kendisi üzerindeki olası etkisini kabul etmeyen herkes iki kat aldatılmış demektir.

İnekler şeffaflığa alışkındır. Bilgisayar programcılığı gibi teknik bir beceride uzmanlaşarak değer katarlar. Mühendislik disiplinlerinde bir çözüm ya işe yarar ya da başarısız olur. Başka birinin çalışmasını göreceli olarak kolaylıkla değerlendirebilirsiniz, çünkü dış görünüş çok önemli değildir. Satış ise bunun tam tersidir: altta yatan gerçekliği değiştirmeden yüzeysel görünüşü değiştirmek için düzenlenen bir kampanya. Bu, mühendisleri temelde sahtekârlık değilse bile önemsiz olarak gösterir. Kendi işlerinin zor olduğunu bildiklerinden, telefonda müşteriyle gülüşen ya da iki saatlik öğle yemeklerine giden satış elemanlarına baktıklarında, gerçek bir iş yapılmadığından şüphelenirler. Eğer bir şey varsa, insanlar bilim ve mühendisliğin göreceli zorluğunu abartırlar, çünkü bu alanların zorlukları aşıkardır. İneklerin gözden kaçırdığı şey, satışları kolay göstermek için çok çalışmak gerektiğidir.

SATIŞLAR GIZLI

Tüm satıcılar aktördür: öncelikleri samimiyet değil ikna etmektir. Bu yüzden "satıcı" kelimesi bir hakaret olabilir ve kullanılmış araba satıcısı bizim için sahtekarlığın arketipidir. Ancak yalnızca beceriksiz, bariz satıcılara, yani kötü olanlara olumsuz tepki veririz. Çok geniş bir satış becerisi yelpazesi vardır: acemiler, uzmanlar ve ustalar arasında birçok derecelendirme vardır. Hatta satış ustaları bile vardır. Eğer hiç büyük usta tanıımıyorsanız, bunun nedeni onlarla karşılaşmamış olmanız değil, sanatlarının göz önünde saklı olmasıdır. Tom Sawyer, mahalle arkadaşlarını çitleri kendisi için badanalamaya ikna etmeyi başardı

-Ustaca bir hamle. Ama onları ev işlerini yapma ayrıcalığı için gerçekten *para ödemeye* ikna etmek bir büyük ustanın hamlesiydi ve arkadaşlarının bundan hiç haberi yoktu. Twain'in 1876'da yazdıklarından bu yana pek bir şey değişmedi.

Oyunculuk gibi, satış da en iyi gizlendiğinde işe yarar. Bu durum, işi dağıtımla ilgili olan hemen herkesin -ister satış, ister pazarlama, ister reklamcılık alanında olsun- neden bu işlerle hiç ilgisi olmayan bir iş unvanına sahip olduğunu açıklar. Reklam satan kişilere "hesap yöneticileri" denir. Müşteri satan kişiler "iş geliştirme" alanında çalışır. Şirket satan kişilere "yatırım bankacısı" denir. Ve kendilerini satan insanlara da "politikacı" denir. Bu yeniden tanımlamaların bir nedeni var: hiçbirimiz satıldığımızın bize hatırlatılmasını istemeyiz.

Kariyer ne olursa olsun, satış yeteneği süper starları diğerlerinden ayırır. Wall Street'te işe yeni başlayan biri teknik uzmanlığa sahip bir "analist" olarak işe başlar, ancak hedefi bir anlaşma yapıcı olmaktır. Bir avukat mesleki yeterliliğiyle gurur duyar, ancak hukuk şirketleri büyük müşteriler kazandıran satışçılar tarafından yönetilir. Bilimsel başarılarından dolayı otorite sahibi olduklarını iddia eden üniversite profesörleri bile, alanlarını belirleyen kendi reklamlarını yapan kişileri kıskanırlar. Tarih ya da İngilizce hakkındaki akademik fikirler kendilerini sadece entelektüel değerleriyle satmazlar. Temel fiziğin gündemi ve kanser araştırmalarının gelecekte izleyeceği yol bile bir ikna sürecinin sonucudur. İş insanların bile satışın önemini hafife almasının en temel nedeni, gizliden gizliye satış tarafından yönlendirilen bir dünyada, her alanın her seviyesinde bunu gizlemeye yönelik sistematik çabadır.

Mühendisin kâsesi, "kendi kendini satacak" kadar harika bir üründür. Ancak bunu gerçek bir ürün hakkında söyleyen biri yalan söylüyor olmalıdır: ya hayal görüyordur (kendine yalan söylüyordur) ya da bir şey satıyordur (ve böylece kendisiyle çelişiyordur). Bunun tam tersi bir iş klişesi de "en iyi ürün her zaman kazanmaz" diye uyarır. Ekonomistler bunu "yol bağımlılığına" bağlar: nesnel kaliteden bağımsız belirli tarihsel koşullar hangi ürünlerin yaygın olarak benimseneceğini belirleyebilir. Bu doğru, ancak bugün kullandığımız işletim sistemlerinin ve yazı yazdığımız klavye düzenlerinin sadece şans eseri ortaya çıktığı anlamına gelmiyor. Dağıtımı, ürününüzün tasarımı için gerekli bir şey olarak düşünmek daha iyidir. Eğer yeni bir şey icat ettiyseniz ama onu satmak için etkili bir yol bulamadıysanız, ürününüz ne kadar iyi olursa olsun işiniz kötü demektir.

BİR ÜRÜN NASIL SATILIR

Üstün satış ve dağıtım, ürün farklılaştırması olmasa bile tek başına bir tekel yaratabilir. Bunun tersi doğru değildir. Ürününüz ne kadar güçlü olursa olsun - halihazırda yerleşmiş alışkanlıklara kolayca uyum sağlasa ve deneyen herkes onu hemen beğense bile - yine de onu güçlü bir dağıtım planıyla desteklemelisiniz.

Etkili dağıtım için sınırları iki ölçüt belirler. Bir müşterisiyle olan ilişkiniz boyunca ortalama olarak kazandığınız toplam net kâr (Müşteri Yaşam Boyu Değeri veya CLV), yeni bir müşteri edinmek için ortalama olarak harcadığınız tutarı (Müşteri Edinme Maliyeti veya CAC) aşmalıdır. Genel olarak, ürününüzün fiyatı ne kadar yüksekse, bir satış yapmak için o kadar fazla harcamanız gerekir ve bu harcamayı yapmak o kadar mantıklıdır. Dağıtım yöntemleri bir süreklilik üzerinde gösterilebilir:



Karmaşık Satışlar

Ortalama satışınız yedi fiyat veya daha fazlaysa, her anlaşmanın her ayrıntısı yakın kişisel ilgi gerektirir. Doğru ilişkileri geliştirmek aylar alabilir. Yılda sadece bir ya da iki kez satış yapabilirsiniz. O zaman genellikle kurulum sırasında takip etmeniz ve anlaşma tamamlandıktan uzun süre sonra ürüne servis vermeniz gerekecektir. Bunu yapmak zordur, 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, kullanımdan kaldırılan uzay mekiğini SpaceX'in yeni tasarladığı bir araçla değiştirmek için milyar dolarlık sözleşmeler imzalamaya ikna etti. Büyük anlaşmalarda siyaset de teknolojik ustalık kadar önemlidir, dolayısıyla bu hiç de kolay olmadı. SpaceX, çoğu Kaliforniya'da olmak üzere 3.000'den fazla kişiyi istihdam ediyor. Geleneksel ABD havacılık ve uzay endüstrisinde ise 50 eyaletin tamamına yayılmış 500.000'den fazla kişi çalışıyor. 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 ustası bu zamanı en önemli kişilere odaklanmak ve hatta siyasi ataletin üstesinden gelmek için kullanabilir.

Karmaşık satışlar en iyi "satış elemanlarınız" olmadığında işe yarar. Hukuk fakültesinden sınıf arkadaşım Alex Karp ile birlikte kurduğumuz veri analizi şirketi Palantir, ürününü satmakla görevli hiç kimseyi ayrı olarak istihdam etmiyor. Bunun yerine, Palantir'in CEO'su olan Alex, ayda 25 gününü yollarda geçirerek müşterilerle ve potansiyel müşterilerle görüşüyor. Anlaşma büyüklüklerimiz 1 milyon ila 100 milyon dolar arasında değişiyor. Bu fiyat noktasında, alıcılar Satış Başkan Yardımcısı ile değil CEO ile konuşmak istiyor. Karmaşık satış modellerine sahip işletmeler, on yıl boyunca yıldan yıla %50 ila %100 büyümeye elde ederlerse başarılı olurlar. Bu, viral büyümeye hayali kuran herhangi bir girişimciye yavaş gelecektir. Müşteriler açıkça üstün bir ürünü öğrenir öğrenmez gelirin 10 kat artmasını bekleyebilirsiniz, ancak bu neredeyse hiçbir zaman gerçekleşmez. İyi bir kurumsal satış stratejisi, olması gerektiği gibi küçük başarılar: yeni bir müşteri en büyük müşteriniz olmayı kabul edebilir, ancak daha önce sattıklarınızla tamamen ölçek dışı bir anlaşma imzalamakta nadiren rahat olacaktırlar. Ürününüzü başarıyla kullanan referans müşterilerden oluşan bir havuza sahip olduğunuzda, uzun ve metodik bir çalışma olan acele etmeye başlayabilirsiniz daha büyük anlaşmalara doğru.

Kişisel Satışlar

Çoğu satış özellikle karmaşık değildir: ortalama anlaşma büyüklükleri aşağıdakiler arasında değişebilir

10.000\$ ile 100.000\$ arasında ve genellikle CEO tüm satışı kendisi yapmak zorunda kalmayacaktır. Buradaki zorluk herhangi bir satışın nasıl yapılacağı değil, mütevazı büyüklükteki bir satış ekibinin ürünü geniş bir kitleye ulaştırabileceği bir sürecin nasıl oluşturulacağıdır.

2008 yılında Box, şirketlerin verilerini bulutta güvenli ve erişilebilir bir şekilde depolamaları için iyi bir yol sunuyordu. Ancak insanlar böyle bir şeye ihtiyaç duyduklarını bilmiyorlardı - bulut bilişim henüz yaygınlaşmamıştı. O yaz, Blake bunu değiştirmeye yardımcı olmak için Box'ın üçüncü satış elemanı olarak işe alındı. En ciddi dosya paylaşım sorunlarına sahip küçük kullanıcı gruplarıyla işe başlayan Box'ın satış temsilcileri, her bir müşteri şirkette giderek daha fazla kullanıcıyla ilişki kurdu. 2009 yılında Blake, araştırmacıların deneysel veri kayıtlarını saklamak için kolay ve güvenli bir yola ihtiyaç duyduğu Stanford Uyku Kliniği'ne küçük bir Box hesabı sattı. Bugün üniversite her öğrencisine ve öğretim üyesine Stanford markalı bir Box hesabı veriyor ve Stanford Hastanesi Box kullanıyor. Eğer üniversite başkanına kurumsal çapta bir çözüm satmaya çalışarak işe başlasaydı, Box hiçbir şey satamazdı. 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 de bir tür dağıtımdır. ZocDoc, Founders Fund portföyünde yer alan bir şirket olup insanların çevrimiçi tıbbi randevu bulmalarına ve rezervasyon yaptırmalarına yardımcı olmaktadır. Şirket, ağına dahil olmaları için doktorlardan aylık birkaç yüz dolar ücret alıyor. Ortalama anlaşma büyüklüğü sadece birkaç bin dolar olan ZocDoc'un çok sayıda satış elemanına ihtiyacı var - o kadar çok ki, daha fazlasını işe almaktan başka bir şey yapmayan dahili bir işe alım ekibi var. Ancak doktorlara kişisel satış yapmak sadece gelir getirmiyor; satış görevlileri doktorları ağa ekleyerek ürünü tüketiciler için daha değerli hale getiriyor (ve daha fazla tüketici kullanıcısı doktorlar için cazibesini artırıyor). Halihazırda her ay 5 milyondan fazla kişi bu hizmeti kullanıyor, ve eğer ağını pratisyenlerin çoğunluğunu kapsayacak şekilde ölçeklendirmeye devam edebilirse, ABD sağlık sektörü için temel bir araç haline gelecektir.

Dağıtım Sıkıntısı

Kişisel satış (satış görevlileri kesinlikle gereklidir) ile geleneksel reklamcılık (satış görevlisi gerekmez) arasında ölü bir bölge vardır. Market sahiplerinin envanterlerini takip etmelerine ve siparişlerini yönetmelerine yardımcı olan bir yazılım hizmeti yarattığınızı varsayalım. Fiyatı 1.000 dolar civarında olan bir ürün için, bunu satın alabilecek küçük işletmelere ulaşacak iyi bir dağıtım kanalı olmayabilir. Net bir değer öneriniz olsa bile, insanların bunu duymasını nasıl sağlarsınız? Reklamlar ya çok geniş kapsamlı olacaktır (sadece bakkallara hitap eden bir TV kanalı yok) ya da

sahipleri izliyor) ya da çok yetersiz (tek başına, *Convenience Store News*'deki bir reklam muhtemelen hiçbir mal sahibini yılda 1.000 \$ vermeye ikna etmeyecektir). Ürünün kişisel bir satış desteğine ihtiyacı var, ancak bu fiyat noktasında, her potansiyel müşteriyle konuşmak için gerçek bir kişi gönderecek kaynaklara sahip değilsiniz. İşte bu yüzden pek çok küçük ve orta ölçekli işletme, daha büyük şirketlerin doğal karşıladığı araçları kullanmıyor. Sorun küçük işletme sahiplerinin alışılmadık derecede geri kalmış olması ya da iyi araçların mevcut olmaması değil: gizli darboğaz dağıtımdır.

Pazarlama ve Reklamcılık

Pazarlama ve reklam, kitlesel çekiciliği olan ancak herhangi bir viral dağıtım yöntemi bulunmayan nispeten düşük fiyatlı ürünler için işe yarar. Procter & Gamble kapı kapı dolaşıp çamaşır deterjanı satacak satış elemanlarına para ödeyemez. (P&G, market zincirleri ve büyük perakende satış noktalarıyla görüşmek üzere satış elemanları istihdam *etmektedir*, çünkü bu alıcılara yapılan bir deterjan satışı 100.000 adet bir galonluk şişe anlamına gelebilir). Bir ambalajlı ürün şirketi son kullanıcıya ulaşmak için televizyon reklamları yapmak, gazetelere kupon bastırmak ve ürün kutularını dikkat çekecek şekilde tasarlamak zorundadır.

Reklamcılık yeni girişimler için de işe yarayabilir, ancak yalnızca müşteri edinme maliyetleriniz ve müşteri yaşam boyu değeriniz diğer tüm dağıtım kanallarını ekonomik olmaktan çıkarıyorsa. Perakende gözlük distribütörlerine satış yapmak yerine modağa uygun reçeteli gözlükler tasarlayan ve çevrimiçi satan e-ticaret girişimi Warby Parker'ı düşünün. Her bir gözlük yaklaşık

100 dolar, yani ortalama bir müşterinin hayatı boyunca birkaç çift satın aldığını varsayarsak, şirketin CLV'si birkaç yüz dolar. Bu, her işlemde kişisel ilgiyi haklı çıkarmak için çok az, ancak diğer uçta, yüz dolarlık fiziksel ürünler tam olarak viral olmuyor. Warby, reklamlar yayınlamaya ve ilginç TV reklamları oluşturarak daha iyi, daha ucuz ürünlerini milyonlarca gözlük takan müşterinin önüne çıkarabiliyor. Şirket web sitesinde açıkça "TV'nin büyük bir megafon olduğunu" belirtiyor ve yeni bir müşteri edinmek için sadece düzinelerce dolar harcamayı göze alabiliyorsanız, bulabileceğiniz en büyük megafona ihtiyacınız var.

Her girişimci tanınmış bir reklam kampanyasına imrenir, ancak yeni kurulan şirketler, en akılda kalıcı TV spotlarını veya en ayrıntılı PR gösterilerini yapmak için bitmek bilmeyen yarışta daha büyük şirketlerle rekabet etme cazibesine direnmelidir. Ben biliyorum

tecrübelerime dayanarak söylüyorum. PayPal'da, *Star Trek'te* Scotty'yi canlandıran James Doohan'ı özel sözcümüz olarak işe aldık. PalmPilot için ilk yazılımımızı piyasaya sürdüğümüzde, gazetecileri James'in bu ölümsüz repliğini dinleyebilecekleri bir etkinliğe davet ettik: "Tüm kariyerim boyunca insanları ışınladım, ama ilk kez para ışınlatabiliyorum!" İşe yaramadı - etkinliği haber yapmaya gelen birkaç kişi etkilenmedi. Hepimiz inektik, bu yüzden Baş Mühendis Scotty'nin, örneğin Kaptan Kirk'ten daha otoriter konuşabileceğini düşünmüştük. (Tıpkı bir satıcı gibi, Kirk her zaman egzotik bir yerde gösteriş yapar ve kendi hatalarından onu kurtarmayı mühendislere bırakırdı). Yanılmışız: Priceline.com William Shatner'ı (Kirk'ü canlandıran aktör) ünlü bir dizi TV spotunda oynattığında, bu onlar için işe yaradı. Ama o zamana kadar Priceline büyük bir oyuncuydu. Hiçbir erken aşama girişim büyük şirketlerin reklam bütçeleriyle boy ölçüşemez. Kaptan Kirk gerçekten de kendi liginde.

Viral Pazarlama

Bir ürün, temel işlevselliği kullanıcıları arkadaşlarını da kullanıcı olmaya davet etmeye teşvik ediyorsa viraldir. Facebook ve PayPal bu şekilde hızla büyüdü: bir kişi bir arkadaşıyla her paylaşım yaptığında ya da bir ödeme gerçekleştirdiğinde, doğal olarak daha fazla kişiyi ağı davet ediyor. Bu sadece ucuz değil, aynı zamanda hızlı da. Her yeni kullanıcı birden fazla ek kullanıcıya yol açarsa, zincirleme bir üstel büyüme reaksiyonu elde edebilirsiniz. İdeal viral döngü mümkün olduğunca hızlı ve sürtünmesiz olmalıdır. Komik YouTube videoları veya internet memleri çok kısa döngü sürelerine sahip oldukları için çok hızlı bir şekilde milyonlarca görüntülenme alır: insanlar yavru kediyi görür, içleri ısınır ve birkaç saniye içinde arkadaşlarına iletir.

PayPal'da ilk kullanıcı tabanımız, tamamı PayPal'da çalışan 24 kişiden oluşuyordu. Banner reklamlar yoluyla müşteri edinmenin çok pahalı olduğu kanıtlandı. Ancak, insanlara kaydolmaları için doğrudan ödeme yaparak ve ardından arkadaşlarını tavsiye etmeleri için daha fazla ödeme yaparak olağanüstü bir büyüme elde ettik. Bu strateji bize müşteri başına 20 dolara mal oldu ama aynı zamanda günlük %7 büyüme sağladı; bu da kullanıcı tabanımızın her 10 günde bir neredeyse iki katına çıktığı anlamına geliyordu. Dört ya da beş ay sonra, yüz binlerce kullanıcımız ve müşteri edinme maliyetimizi büyük ölçüde aşan küçük ücretler karşılığında para transferlerine hizmet vererek harika bir şirket kurmak için uygun bir fırsatımız vardı.

Viral potansiyele sahip bir pazarın en önemli segmentine ilk hakim olan kişi, tüm pazarda son hamle yapan kişi olacaktır. PayPal'da rastgele daha fazla kullanıcı edinmek istemedik; ilk önce en değerli kullanıcıları elde etmek istedik. E-posta tabanlı ödemelerde en belirgin pazar segmenti, ailelerine para göndermek için hala Western Union'ı kullanan milyonlarca göçmendi. Ürünümüz bunu zahmetsiz hale getiriyordu, ancak işlemler çok seyrekti. Daha yüksek para hızına sahip daha küçük bir niş pazar segmentine ihtiyacımız vardı; bu segmenti eBay'de bulduk "PowerSellers", yani eBay'in açık artırma pazarı aracılığıyla çevrimiçi mal satan profesyonel satıcılar. Bunlardan 20.000 tane vardı. Çoğunun her gün biten birden fazla açık artırması vardı ve neredeyse sattıkları kadar satın alıyorlardı, bu da sürekli bir ödeme akışı anlamına geliyordu. Ve eBay'in ödeme sorununa getirdiği kendi çözümünü berbat olduğu için, bu tüccarlar son derece hevesli erken benimseyicilerdi. PayPal bu segmente hakim olup eBay'in ödeme platformu haline geldiğinde, ne eBay'de ne de başka bir yerde onu yakalamak *mümkün olmadı*.

Güç Yasası Dağıtım

Bu yöntemlerden biri, herhangi bir iş için muhtemelen diğerlerinden çok daha güçlüdür: dağıtım kendi başına bir güç yasası izler. Bu, daha fazlasının daha çok olduğunu varsayan çoğu girişimci için mantığa aykırıdır. Ancak mutfak lavabosu yaklaşımı - birkaç satış elemanı istihdam etmek, bazı dergi reklamları vermek ve sonradan düşünülmüş olarak ürüne bir tür viral işlevsellik eklemeye çalışmak

-işe yaramıyor. Çoğu işletme hiçbir dağıtım kanalını çalıştıramaz: başarısızlığın en yaygın nedeni kötü üründen ziyade zayıf satışlardır. Sadece bir dağıtım kanalını çalıştırabilerseniz, harika bir işiniz var demektir. Birkaçını dener ama birini tutturamazsanız, işiniz bitmiştir.

Müşteri Olmayanlara Satmak

Şirketinizin ürününden daha fazlasını satması gerekir. Şirketinizi çalışanlara ve yatırımcılara da satmalısınız. Harika ürünlerin kendi kendini sattığı yalanının bir de "insan kaynakları" versiyonu vardır: "Bu şirket o kadar iyi ki insanlar ona katılmak için can atacak." Bir de bağış toplama versiyonu var: "Bu şirket o kadar harika ki yatırımcılar yatırım yapmak için kapımıza dayanacak."

Yaygara ve çılgınlık çok gerçektir, ancak nadiren yüzeyin altında hesaplanmış ie alımlar ve atışlar olmadan gerçekleşirler.

şirketinizi medyaya satmak, onu diğerk herkese satmanın gerekli bir parçasıdır. İçgüdüsel olarak medyaya güvenmeyen inekler genellikle onu görmezden gelmeye çalışmak gibi bir hata yapar. Ancak nasıl ki insanların üstün bir ürünü herhangi bir dağıtım stratejisi olmadan sadece bariz özelliklerinden dolayı satın almasını bekleyemezseniz, halkla ilişkiler stratejisi olmadan da insanların şirketinize hayranlık duyacağını asla varsaymamalısınız. Viral bir dağıtım stratejiniz olduğu için ürününüzün müşteri kazanmak için medyada yer almasına gerek olmasa bile, basın yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çekmenize yardımcı olabilir. İe alınmaya değer herhangi bir çalışan adayı kendi araştırmasını yapacaktır; sizi Google'da arattığında ne bulduğu ya da bulamadığı şirketinizin başarısı için kritik olacaktır.

HERKES SATAR

İnekler dağıtımın göz ardı edilmesini ve satışçıların başka bir gezegene sürülmesini isteyebilir. Hepimiz kendi kararlarımızı kendimizin verdiğine, satışın bizim üzerimizde çalışmadığına inanmak isteriz. Ama bu doğru değil. İster çalışan, ister kurucu ya da yatırımcı olun, herkesin satacak bir ürünü vardır. Şirketiniz sadece siz ve bilgisayarınızdan oluşsa bile bu doğrudur. Etrafınıza bir bakın. Eğer hiç satış elemanı görmüyorsanız, satış elemanı sizsiniz demektir.

İNSAN VE MAKİNE

A GELİŞMİŞ ENDÜSTRİLER DURGUNLAŞIRKEN , 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 erişimin keyfini çıkarıyor. Günümüzün akıllı telefonlarının her biri, astronotları aya götüren bilgisayarlarından binlerce kat daha fazla işlem gücüne sahip. Ve Moore yasası hızla devam ederse, yarının bilgisayarlar daha da güçlü olacak.

Bilgisayarlar halihazırda insana özgü olduğunu düşündüğümüz faaliyetlerde insanlardan daha iyi performans gösterecek güce sahip. 1997 yılında IBM'in Deep Blue'su dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u yendi. *Jeopardy!*'nin gelmiş geçmiş en iyi yarışmacısı Ken Jennings, 2011 yılında IBM'in Watson'ına yenildi. Ve Google'ın sürücüsüz arabaları bugün Kaliforniya yollarında. Dale Earnhardt Jr. bu araçların tehdidi altında hissetmiyor, ancak *Guardian* (dünyadaki milyonlarca şoför ve taksici adına) sürücüsüz araçların "bir sonraki işsizlik dalgasına yol açabileceğinden" endişe ediyor.

Herkes bilgisayarların gelecekte daha fazlasını yapmasını bekliyor - o kadar çok şey bekliyor ki bazıları merak ediyor: Bundan 30 yıl sonra insanların yapabileceği bir şey kalacak mı? Risk sermayedarı Marc Andreessen kaçınılmaz bir tonla "Yazılım dünyayı yutuyor" dedi. VC Andy Kessler üretkenlik yaratmanın en iyi yolunun "insanlardan kurtulmak" olduğunu açıklarken neredeyse neşeli görünüyor. *Forbes* okuyucularına sorduğunda daha endişeli bir tutum sergiledi: *Bir makine sizin yerinizi alacak mı?*

Fütüristler cevabın evet olmasını umuyor gibi görünebilirler. Ludditler ise yerlerinin doldurulmasından o kadar endişe duyuyorlar ki yeni teknoloji üretmeyi tamamen durdurmamızı tercih ediyorlar. Her iki taraf da daha iyi bilgisayarların mutlaka insan işçilerin yerini alacağı önermesini sorgulamıyor. Ancak bu önerme yanlıştır: bilgisayarlar insanların tamamlayıcısıdır, ikamesi değil. Önümüzdeki on yılların en değerli işletmeleri, insanları modası geçmiş hale getirmeye çalışmak yerine onları güçlendirmeye çalışan girişimciler tarafından kurulacaktır.

İKAME VS. TAMAMLAYICILIK

On beş yıl önce Amerikalı işçiler daha ucuz olan Meksikalı ikame ürünlerin rekabetinden endişe ediyorlardı. Bu da mantıklıydı, çünkü insanlar gerçekten de birbirlerinin yerine geçebiliyorlardı. Bugün insanlar Ross Perot'un "dev emme sesini" bir kez daha duyduklarını düşünüyorlar, ancak bunun izini Tijuana'daki ucuz fabrikalar yerine Teksas'taki sunucu çiftliklerine kadar sürüyorlar. Amerikalılar yakın gelecekte teknolojiden korkuyorlar çünkü bunu yakın geçmişteki küreselleşmenin bir tekrarı olarak görüyorlar. Ancak durum çok farklı: insanlar işler ve kaynaklar için rekabet ediyor; bilgisayarlar ise hiçbiri için rekabet etmiyor.

Küreselleşme İkamesi Anlamına Geliyor

Perot dış rekabet konusunda uyarıda bulunduğunda, hem George H. W. Bush hem de Bill Clinton serbest ticaretin müjdesini verdiler: her insan belirli bir işte göreceli bir güce sahip olduğundan, teoride insanlar avantajlarına göre uzmanlaştıklarında ve sonra birbirleriyle ticaret yaptıklarında ekonomi refahı en üst düzeye çıkarır. Pratikte, serbest ticaretin en azından birçok işçi için ne kadar işe yaradığı açık değildir. Ticaretten elde edilen kazançlar, karşılaştırmalı üstünlükte büyük bir farklılık olduğunda en yüksek seviyededir, ancak son derece düşük bir ücret karşılığında tekrarlayan görevleri yapmaya istekli işçilerin küresel arzı son derece büyüktür.

İnsanlar sadece işgücü tedarik etmek için rekabet etmezler; aynı zamanda aynı kaynakları talep ederler. Amerikalı tüketiciler Çin'den ucuz oyuncak ve tekstil ürünlerine erişimden faydalanırken, milyonlarca Çinli sürücünün yeni arzuladığı benzin için daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldılar. İnsanlar ister Şangay'da köpekbalığı finsi, ister San Diego'da balık tacosu yesin, hepsinin yiyeceğe ve barınmaya ihtiyacı var. Ve arzu geçimlikle sınırlı kalmıyor; küreselleşme devam ettikçe insanlar daha da fazlasını talep edecek. Artık milyonlarca Çinli köylü temel kalorileri güvenli bir şekilde alabildiğine göre, bunların daha fazlasının tahıl yerine domuz etinden elde edilmesini istiyorlar. Arzuların yakınlaşması tepede daha da belirgin: Petersburg'dan Pyongyang'a kadar tüm oligarklar aynı Cristal zevkine sahip.

Teknoloji Tamamlayıcılık Anlamına Gelir

Şimdi insan işçilerin rekabeti yerine bilgisayarların rekabeti olasılığını düşünün. Arz tarafında, bilgisayarlar insanlardan, herhangi iki insanın birbirinden farklı olduğundan çok daha farklıdır: insanlar ve makineler temelde farklı şeylerde iyidir. İnsanların niyetleri vardır; karmaşık durumlarda planlar yapar ve kararlar alırız. Muazzam miktarda veriyi anlamlandırma konusunda daha az iyiyiz. Bilgisayarlar ise bunun tam tersidir: Verileri kolaylıkla işleme konusunda mükemmeldirler, ancak herhangi bir insan için basit olabilecek temel yargılarda bulunmakta zorlanırlar.

Bu farklılığın boyutunu anlamak için Google'ın bilgisayar yerine insan ikame projelerinden bir diğerini düşünün. 2012 yılında süper bilgisayarlarından biri, YouTube videolarının 10 milyon küçük resmini taradıktan sonra bir kediyi %75 doğrulukla tanımlamayı öğrendiğinde manşetlere çıkmıştı. Bu etkileyici görünüyor - ta ki ortalama dört yaşındaki bir çocuğun bunu hiç düşünmeden yapabildiğini hatırlayana kadar. Ucuz bir dizüstü bilgisayar bazı görevlerde en zeki matematikçileri yenerken, 16.000 CPU'lu bir süper bilgisayar bile diğerlerinde bir çocuğu yenemiyorsa, insanların ve bilgisayarların birbirlerinden sadece daha fazla veya daha az güçlü olmadıklarını, kategorik olarak farklı olduklarını söyleyebilirsiniz.

	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, çiftlik hayvanları ya da lambalarla yaptığımız ticaretten daha fazla ticaret yapmıyoruz. Mesele de bu zaten: bilgisayarlar araçtır, rakip değil.

Farklılıklar talep tarafında daha da derin. Sanayileşmekte olan ülkelerdeki insanların aksine, bilgisayarlar daha lüks yiyecekler ya da Cap Ferrat'ta denize sıfır villalar için can atmazlar; tek ihtiyaçları nominal miktarda elektriktir ki bunu isteyecek kadar akıllı bile değillerdir. Sorunları çözmeye yardımcı olması için yeni bilgisayar teknolojisi tasarladığımızda, kaynaklar için rekabet etmek zorunda kalmadan aşırı uzmanlaşmış bir ticaret ortağının tüm verimlilik kazanımlarını elde ederiz. Doğru anlaşıldığında teknoloji, küreselleşen bir dünyada rekabetten kaçmamızın tek yoludur. Bilgisayarlar giderek daha güçlü hale geldikçe, insanların yerine geçmeyecekler: tamamlayıcı olacaklar.

TAMAMLAYICI İŞLETMELER

Bilgisayarlar ve insanlar arasındaki tamamlayıcılık sadece makro ölçekte bir gerçek değildir. Aynı zamanda harika bir iş kurmanın da yoludur. Bunu PayPal'daki deneyimimden anlamaya başladım. 2000 yılının ortalarında, dot-com çöküşünü atlattığımız ve hızla büyüyorduk, ancak büyük bir sorunla karşı karşıyaydık: her ay kredi kartı dolandırıcılığı nedeniyle 10 milyon dolardan fazla para kaybediyorduk. Dakikada yüzlerce hatta binlerce işlem gerçekleştirdiğimiz için her birini gözden geçirmemiz mümkün değildi; hiçbir insan kalite kontrol ekibi bu kadar hızlı çalışamazdı.

Biz de her mühendis grubunun yapacağını yaptık: bir çözümü otomatikleştirmeye çalıştık. İlk olarak, Max Levchin hileli transferleri ayrıntılı olarak incelemek üzere matematikçilerden oluşan seçkin bir ekip kurdu. Ardından öğrendiklerimizi kullanarak sahte işlemleri gerçek zamanlı olarak otomatik olarak tespit edip iptal edecek bir yazılım yazdık. Ancak bu yaklaşımın da işe yaramayacağı kısa sürede anlaşıldı: Bir ya da iki saat sonra hırsızlar durumu fark ediyor ve taktiklerini değiştiriyorlardı. Uyarlanabilir bir düşmanla karşı karşıyaydık ve yazılımımız buna yanıt veremiyordu.

Dolandırıcıların uyarlanabilir kaçamakları otomatik tespit algoritmalarımızı kandırdı, ancak insan analistlerimizi o kadar kolay kandıramadıklarını gördük. Bu yüzden Max ve mühendisleri yazılımı hibrit bir yaklaşım benimseyecek şekilde yeniden yazdılar: bilgisayar en şüpheli işlemleri iyi tasarlanmış bir kullanıcı arayüzünde işaretleyecek ve insan operatörler bunların meşruiyetine ilişkin nihai kararı verecekti. Bu hibrid sistem sayesinde - kendisini asla durduramayacağımızı söyleyerek övünen Rus dolandırıcıdan esinlenerek "Igor" adını verdik - 2002'nin ilk çeyreğinde ilk üç aylık kârımızı elde ettik (bir yıl önceki 29,3 milyon dolarlık üç aylık zarara karşılık). FBI bize mali suçları tespit etmek için Igor'u kullanmalarına izin verip vermeyeceğimizi sordu. Ve Max, görkemli ama gerçekçi bir şekilde "İnternet Yeraltının Sherlock Holmes'u" olduğunu söyleyerek övünebiliyordu.

Bu tür bir insan-makine ortak yaşamı, PayPal'ın işine devam etmesini sağladı ve bu da yüz binlerce küçük işletmenin internette gelişmek için ihtiyaç duydukları ödemeleri kabul etmesini sağladı. İnsan-makine çözümü olmadan bunların hiçbirisi mümkün olamazdı - her ne kadar çoğu insan bunu asla görmeyecek ve hatta duymayacak olsa da.

PayPal'ı 2002 yılında sattıktan sonra da bu konu üzerinde düşünmeye devam ettim: Eğer insanlar ve bilgisayarlar birlikte, her ikisinin de tek başına elde edebileceğinden çok daha iyi sonuçlar elde edebiliyorsa, bu temel ilke üzerine başka hangi değerli işler inşa edilebilirdi? Ertesi yıl, Stanford'dan eski bir sınıf arkadaşım olan Alex Karp ve yazılım mühendisi Stephen Cohen'e yeni bir girişim fikri sundum: PayPal'ın güvenlik sistemindeki insan-bilgisayar hibrid yaklaşımını terörist ağları ve finansal dolandırıcılığı tespit etmek için kullanacaktık. FBI'ın ilgilendiğini zaten biliyorduk ve 2004 yılında, insanların farklı bilgi kaynaklarından içgörü elde etmelerine yardımcı olan bir yazılım şirketi olan Palantir'i kurduk. Şirket 2014 yılında 1 milyar dolarlık satış gerçekleştirme yolunda ilerliyor ve *Forbes*, Palantir'in yazılımını, hükümetin Usame bin Ladin'in yerini bulmasına yardımcı olduğu söylentileri nedeniyle "katil uygulama" olarak adlandırdı.

Bu operasyonla ilgili paylaşacak detayımız yok ancak ne tek başına insan istihbaratının ne de tek başına bilgisayarların bizi güvende tutamayacağını söyleyebiliriz. Amerika'nın en büyük iki casusluk teşkilatı birbirine zıt yaklaşımlar benimsiyor: Merkezi İstihbarat Teşkilatı, insanlara ayrıcalık tanıyan casuslar tarafından yönetiliyor. Ulusal Güvenlik Ajansı ise bilgisayarlara öncelik veren generaller tarafından yönetiliyor. CIA analistleri o kadar çok gürültü arasında dolaşmak zorunda kalıyorlar ki en ciddi tehditleri tespit etmek çok zor oluyor. NSA bilgisayarları çok büyük miktarlarda veriyi işleyebilir, ancak makineler tek başlarına birinin terörist bir eylem planlayıp planlamadığını kesin olarak belirleyemez. Palantir bu karşıt önyargıları aşmayı hedefliyor: yazılımı, hükümetin kendisine gönderdiği verileri analiz ediyor - örneğin Yemen'deki radikal din adamlarının telefon kayıtları veya terör hücresi faaliyetleriyle bağlantılı banka hesapları - ve eğitilmiş bir analistin incelemesi için şüpheli faaliyetleri işaretliyor.

Teröristlerin bulunmasına yardımcı olmanın yanı sıra Palantir'in yazılımını kullanan analistler Afganistan'da isyancıların nereye EYP yerleştireceğini tahmin edebilmiş; yüksek profilli içeriden bilgi ticareti davalarını kovuşturmuş; dünyanın en büyük çocuk pornografisi çetesini çökertmiş; gıda kaynaklı hastalık salgınlarıyla mücadelede Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezlerini desteklemiş ve gelişmiş dolandırıcılık tespiti yoluyla hem ticari bankalara hem de devlete yılda yüz milyonlarca dolar tasarruf sağlamıştır.

Gelişmiş yazılımlar bunu mümkün kıldı, ancak daha da önemlisi insan analistler, savcılar, bilim adamları ve finans uzmanlarıydı ki bunların aktif katılımı olmadan yazılım işe yaramazdı.

Bugün profesyonellerin işlerinde neler yaptıklarını düşünün. Avukatlar, çetrefilli sorunlara yönelik çözümleri çeşitli şekillerde ifade edebilmelidir;

müvekkille, karşı tarafın avukatıyla veya bir avukatla konuşmanıza bağlı olarak konuşmanız değişir.

Yargıç. Doktorların klinik anlayışı, uzman olmayan hastalara iletme becerisiyle birleştirmesi gerekir. Ve iyi öğretmenler sadece kendi disiplinlerinde uzman değildir: aynı zamanda eğitimlerini farklı bireylerin ilgi alanlarına ve öğrenme stillerine göre nasıl uyarlayacaklarını da anlamalıdır. Bilgisayarlar bu görevlerden bazılarını yerine getirebilir, ancak bunları etkili bir şekilde birleştiremezler. Hukuk, tıp ve eğitim alanlarındaki daha iyi teknolojiler profesyonellerin yerini almayacak; onların daha da fazlasını yapmalarına olanak sağlayacaktır.

LinkedIn işe alım uzmanları için tam olarak bunu yaptı. LinkedIn 2003 yılında kurulduğunda, işe alım uzmanları ile anket yaparak, rahatlamaya ihtiyaç duyan ayrı acı noktaları bulmaya çalışmadılar. Ve işe alım uzmanlarının yerini alacak bir yazılım yazmaya da çalışmadılar. İşe alım kısmen dedektiflik, kısmen de satış işidir: başvuru sahiplerinin geçmişini incelemeniz, motivasyonlarını ve uyumluluklarını değerlendirmeniz ve en umut verici olanları size katılmaya ikna etmeniz gerekir. Tüm bu işlevleri bir bilgisayarla etkin 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 LinkedIn'i ve onun güçlü arama ve filtreleme işlevlerini iş adaylarını bulmak için kullanıyor ve aynı zamanda onu kişisel markalarını yönetmek için kullanan yüz milyonlarca profesyonel için de değer yaratıyor. Eğer LinkedIn işe alım uzmanlarının yerini teknolojiyle doldurmaya çalışsaydı, bugün bir iş olmazdı.

Bilgisayar Bilimi İdeolojisi

Neden bu kadar çok insan tamamlayıcılığın gücünü gözden kaçırıyor? Her şey okulda başlıyor. Yazılım mühendisleri insan emeğinin yerini alan projeler üzerinde çalışma eğilimindedirler çünkü bunun için eğitilmişlerdir. Akademisyenler itibarlarını özel araştırmalarla kazanırlar; birincil hedefleri makale yayınlamaktır ve yayın yapmak belirli bir disiplinin sınırlarına saygı duymak anlamına gelir. Bilgisayar bilimcileri için bu, insan yeteneklerini bilgisayarların teker teker üstesinden gelmek üzere eğitilebileceği özel görevlere indirgemek anlamına gelir.

Bugün bilgisayar bilimlerindeki en trend alanlara bir bakın. "makine öğrenimi" terimi, değişim imgelerini çağırıştırıyor ve destekçileri, yeterli eğitim verisi sağladığımız sürece bilgisayarlara neredeyse her görevi yerine getirmenin öğretililebileceğine 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 kullanmaktadır.

Onlara daha fazla veri sağlayın ve öneriler daha da iyi hale gelsin. Google Translate de aynı şekilde çalışıyor, desteklediği 80 dilden herhangi birine kaba ama kullanışlı çeviriler sağlıyor - yazılım insan dilini anladığı için değil, devasa bir metin külliyyatının istatistiksel analizi yoluyla kalıplar çıkardığı için.

İkameye yönelik önyargıyı özetleyen bir diğer moda sözcük de "büyük veri"dir. Günümüz şirketleri, daha fazla verinin her zaman daha fazla değer yarattığına inanarak veriye karşı doymak bilmez bir iştah duymaktadır. Ancak büyük veri genellikle aptal veridir. Bilgisayarlar insanlardan kaçan kalıpları bulabilir, ancak farklı kaynaklardan gelen kalıpları nasıl karşılaştıracaklarını veya karmaşık davranışları nasıl yorumlayacaklarını bilmezler. Eyleme geçirilebilir içgörüler yalnızca bir insan analistten (veya yalnızca bilim eyleminde var olan genelleştirilmiş yapay zeka türünden) gelebilir.

Teknolojiyi egzotikleştirdiğimiz için büyük veri tarafından büyülenmemize izin verdik. Bilgisayarların tek başına başardığı küçük başarılarından etkileniyoruz, ancak tamamlayıcılıktan gelen büyük başarıları görmezden geliyoruz çünkü insan katkısı onları daha az esrarengiz kılıyor. Watson, Deep Blue ve her zamankinden daha iyi makine öğrenimi algoritmaları harika. Ancak geleceğin en değerli şirketleri hangi sorunların yalnızca bilgisayarlarla çözülebileceğini sormayacak. Bunun yerine şunu soracaklar: *Bilgisayarlar insanların zor sorunları çözmesine nasıl yardımcı olabilir?*

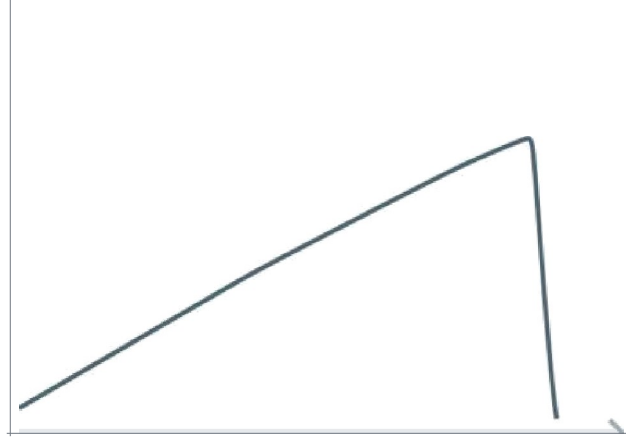
SÜREKLİ DAHA ZEKİ BİLGİSAYARLAR: DOST MU DÜŞMAN MI?

Bilişimin geleceği mutlaka bilinmeyenlerle doludur. Siri ve Watson gibi her zamankinden daha akıllı, antropomorfize edilmiş 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 noktası "güçlü yapay zeka" olarak adlandırılır: insanları her önemli boyutta gölgede bırakan bilgisayarlar. Elbette Luddite'lar bu ihtimal karşısında dehşete düşüyor. Hatta fütüristleri bile biraz tedirgin ediyor; güçlü YZ'nin insanlığı kurtaracağı mı yoksa mahvedeceği mi belli değil. Teknolojinin doğa üzerindeki hakimiyetimizi artırması ve şansın hayatımızdaki rolünü *azaltması* gerekiyor; insandan daha akıllı bilgisayarlar inşa etmek aslında şansı intikamla geri getirebilir. Güçlü YZ kozmik bir piyango bileti gibidir: kazanırsak ütopya'ya sahip oluruz; kaybedersek Skynet bizi varoluşumuzdan çıkarır.

Ancak güçlü yapay zeka, düşünülemez bir gizemden ziyade gerçek bir olasılık olsa bile, yakın zamanda gerçekleşmeyecektir: bilgisayarlar tarafından değiştirilmesi 22. yüzyıl için bir endişe kaynağıdır. Uzak gelecekle ilgili gerçekçi korkular bizi bugün gerçekçi planlar yapmaktan alıkoymamalıdır. Ludditler, bir gün insanların yerini alabilecek bilgisayarları üretmememiz gerektiğini iddia ederken; çılgın fütüristler üretmemiz gerektiğini savunuyor. Bu iki görüş birbirini dışlayan görüşlerdir ancak birbirini tamamlamazlar: akli başında insanların önümüzdeki on yıllarda çok daha iyi bir dünya inşa etmeleri için arada bir yer vardır. Bilgisayarları kullanmanın yeni yollarını buldukça, bilgisayarlar sadece insanların halihazırda yaptığı işleri daha iyi yapmakla kalmayacak; daha önce hayal bile edilemeyen şeyleri yapmamıza da yardımcı olacaklar.

GÜÇLÜ AI'NIN GELECEĞİ?



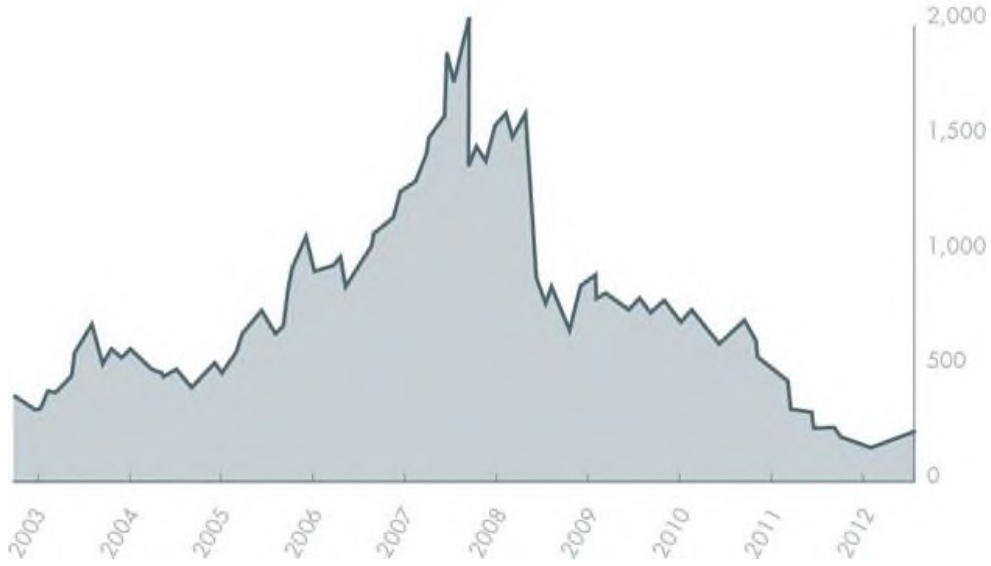
YEŞİLİ GÖRMEK

A 21. yüzyılın BAŞINDA herkes bir sonraki büyük şeyin temiz teknoloji olduğu konusunda hemfikirdi. Öyle olmalıydı: Pekin'de duman o kadar kötüleşmişti ki

İnsanlar binadan binaya göremiyordu; nefes almak bile sağlık riski oluştuyordu. Arsenik yüklü su kuyularıyla Bangladeş, *New York Times*'in "tarihteki en büyük kitlesel zehirlenme" olarak adlandırdığı durumla karşı karşıyaydı. ABD'de Ivan ve Katrina kasırgalarının küresel ısınmanın yol açacağı yıkımın habercisi olduğu söyleniyordu. Al Gore bu sorunlara "daha önce sadece uluslar savaş için seferber olduklarında görülen aciliyet ve kararlılıkla" saldırmamızı istedi. İnsanlar harekete geçti: girişimciler binlerce temiz teknoloji şirketi kurdu ve yatırımcılar bu şirketlere 50 milyar dolardan fazla para akıttı. Böylece dünyayı temizleme arayışı başladı.

İşe yaramadı. Daha sağlıklı bir gezegen yerine devasa bir temiz teknoloji balonumuz oldu. Solyndra en ünlü yeşil hayalettir, ancak çoğu temiz teknoloji şirketi benzer şekilde felaketle sonuçlandı - sadece 2012 yılında 40'tan fazla güneş enerjisi üreticisi iflas etti ya da iflas etti. Alternatif enerji şirketlerinin öncü endeksi balonun dramatik sönüşünü göstermektedir:

RENIXX (RENEWABLE ENERGY INDUSTRIAL INDEX)



cleantech neden başarısız oldu? Muhafazakârlar 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 teknolojiyle ilgili gerçek, hükümetin başarısızlığından daha karmaşık ve daha Önemlidir. Temiz teknoloji şirketlerinin çoğu, her işletmenin yanıtlaması gereken yedi sorudan birini ya da birkaçını ihmal ettikleri için çöktü:

1. Mühendislik Sorusu

Artımlı iyileştirmeler yerine çığır açan teknolojiler yaratabilir misiniz?

2. Zamanlama Sorunu

Şu an kendi işinizi kurmak için doğru zaman mı?

3. Tekel Sorunu

Küçük bir pazarda büyük bir payla mı başlıyorsunuz?

4. İnsanlar Sorusu

Doğru ekibe sahip misiniz?

5. Dağıtım Sorunu

Ürününüz sadece yaratmanın değil, teslim etmenin de bir yolu var mı?

6. Dayanıklılık Sorunu

Pazar konumunuz 10 ve 20 yıl sonra da savunulabilir olacak mı?

7. Gizli Soru

Başkalarının göremediği benzersiz bir fırsat tespit ettiniz mi?

Bu unsurları daha önce tartışmıştık. Sektörünüz ne olursa olsun, harika bir iş planı bunların her birini ele almalıdır. Bu sorulara iyi yanıtlar veremezseniz, çok sayıda "kötü şansla" karşılaşacaksınız ve işiniz başarısız olur. Yedisini de başarırsanız, talihin efendisi olur ve başarılı olursunuz. Hatta beş ya da altısını doğru yapmak bile işe yarayabilir. Ancak temiz teknoloji balonuyla ilgili çarpıcı olan şey, insanların sıfır doğru yanıtla şirket kuruyor olmasıydı ve bu da bir mucize ummak anlamına geliyordu.

Herhangi bir cleantech şirketinin neden başarısız olduğunu tam olarak bilmek zor, çünkü neredeyse hepsi birkaç ciddi hata yaptı. Ancak bu hatalardan *herhangi* biri şirketinizi mahvetmek için yeterli olduğundan, cleantech'in kaybetme karnesini daha ayrıntılı olarak incelemeye değer.

MÜHENDISLIK SORUSU

Büyük bir teknoloji şirketinin tescilli teknolojisinin en yakın ikamesinden kat kat daha iyi olması gerekir. Ancak temiz teknoloji şirketleri, bırakın 10 kat iyileştirmeyi, nadiren 2 kat iyileştirme sağladılar. Bazen ürettikleri ürünler, yerine geçmeye çalıştıkları ürünlerden daha *kötüydü*. Solyndra yeni, silindirik güneş hücreleri geliştirdi, ancak ilk yaklaşıma göre silindirik hücreler düz olanlar kadar $1/\pi$ kadar verimlidir - sadece çok fazla doğrudan güneş ışığı almazlar. Şirket, panellerin alt kısımlarına daha fazla güneş ışığı yansıtmak için aynalar kullanarak bu verimsizliği düzeltmeye çalıştı, ancak radikal bir şekilde daha düşük bir başlangıç noktasından kurtulmak zor.

Şirketler 10 kat daha iyisi için çaba göstermelidir, çünkü yalnızca artımlı iyileştirmeler genellikle son kullanıcı için hiçbir iyileştirme anlamına gelmez. Laboratuvarda test ettiğinizde mevcut teknolojilerden %20 daha tasarruflu olan yeni bir rüzgar türbini geliştirdiğinizi varsayalım. Bu ilk başta kulağa hoş gelse de, laboratuvar sonuçları gerçek dünyada herhangi bir yeni ürünün karşılaşacağı masraf ve riskleri telafi etmeye yetmeyecektir. Ve sisteminiz onu satın alan müşteri için gerçekten net olarak %20 daha iyi olsa bile, insanlar abartılı iddialara o kadar alışkın ki, bunu satmaya çalıştığınızda şüpheyle karşılanacaksınız. Ancak ürününüz 10 kat daha iyi olduğunda müşteriye şeffaf bir üstünlük sunabilirsiniz.

ZAMANLAMA SORUSU

Temiz teknoloji girişimcileri, kendilerini belirlenen saatin geldiğine ikna etmek için çok çalıştılar. SpectraWatt CEO'su Andrew Wilson 2008'de yeni şirketini duyurduğunda "güneş enerjisi endüstrisi 1970'lerin sonunda mikroişlemci endüstrisinin bulunduğu yere benziyor. Çözülmesi ve geliştirilmesi gereken çok şey var." İkinci kısım doğrudu, ancak mikroişlemci benzetmesi çok yanlış. İlk mikroişlemcinin 1970 yılında üretilmesinden bu yana, bilgi işlem sadece hızla değil, katlanarak ilerledi. Intel'in ilk 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

Buna karşın, ilk silikon güneş pili 1954 yılında Bell Labs tarafından üretildi - Wilson'ın basın açıklamasından *yarım yüzyıldan fazla bir süre* önce. Fotovoltaik verimlilik, aradan geçen on yıllar içinde, ancak yavaş ve doğrusal olarak gelişti: Bell'in ilk güneş pili yaklaşık %6 verimliliğe sahipti; ne günümüzün kristal silikon hücreleri ne de modern ince film hücreler sahada %25 verimliliği aştı. 2000'li yılların ortalarında, yaklaşan yaşam süresine işaret eden çok az mühendislik gelişmesi olmuştur.

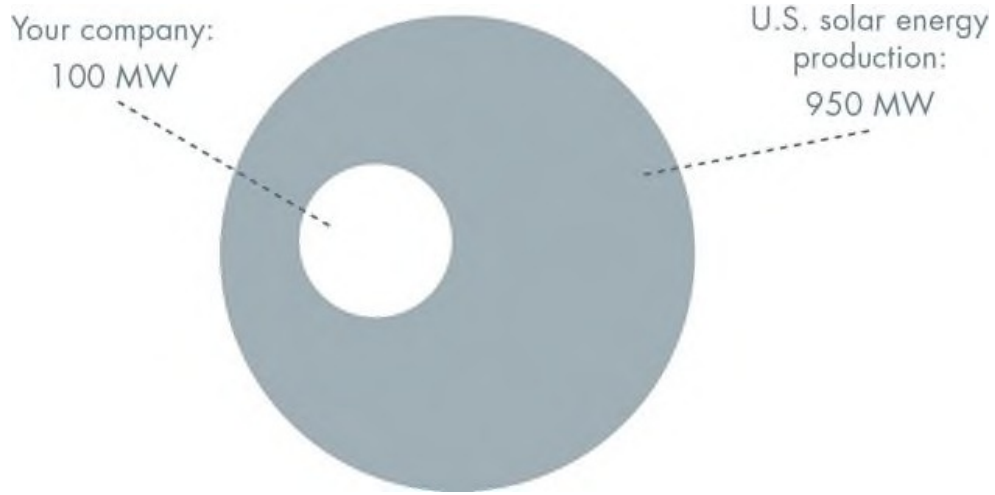
Yavaş hareket eden bir pazara girmek iyi bir strateji olabilir, ancak sadece onu ele geçirmek için belirli ve gerçekçi bir planınız varsa. Başarısız olan temiz teknoloji şirketlerinin hiçbir planı yoktu.

TEKEL SORUNU

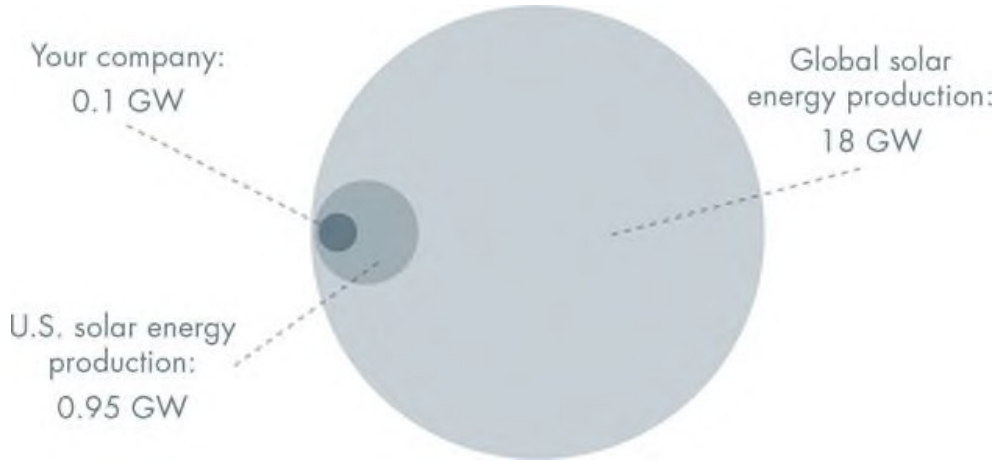
2006 yılında milyarder teknoloji yatırımcısı John Doerr "yeşilin yeni kırmızı, beyaz ve mavi olduğunu" duyurdu. "Kırmızı" da durabilirdi. Doerr'in kendisinin de dediği gibi, "İnternet boyutundaki piyasalar milyarlarca dolar; enerji piyasaları ise trilyonlarca dolar." Söylemediği şey, trilyon dolarlık devasa pazarların acımasız, kanlı rekabet anlamına geldiğiydi. Diğerleri de Doerr'i tekrar tekrar yineledi: 2000'li yıllarda, düzinelerce temiz teknoloji girişimcisinin, sanki bu iyi bir şeymiş gibi, trilyon dolarlık pazarlara ilişkin gerçek hikayelerle fevkalade pembe PowerPoint sunumlarına başladığını dinledim.

Cleantech yöneticileri, enerji pazarının tüm gelenler için yeterince büyük olduğunu vurguladılar, ancak her biri tipik olarak *kendi* şirketinin bir üstünlüğü olduğuna inanıyordu. 2006 yılında, güneş enerjisi üreticisi MiaSolé'nin CEO'su Dave Pearce, bir kongre panelinde 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 gerçekleşmedi, ancak yine de onlara yardımcı olmayabilirdi: ince film, bir düzineden fazla güneş pili türünden sadece biri. Müşteriler, belirli bir sorunu üstün bir şekilde çözmediği sürece herhangi bir teknolojiyi önemsemeyecektir. Ve eğer küçük bir pazar için benzersiz bir çözümü tekelinize alamazsanız, acımasız bir rekabetle karşı karşıya kalırsınız. Yatırımcılarının şirkete yatırdığından yüz milyonlarca dolar daha azına 2013 yılında satın alınan MiaSolé'nin başına gelen de buydu.

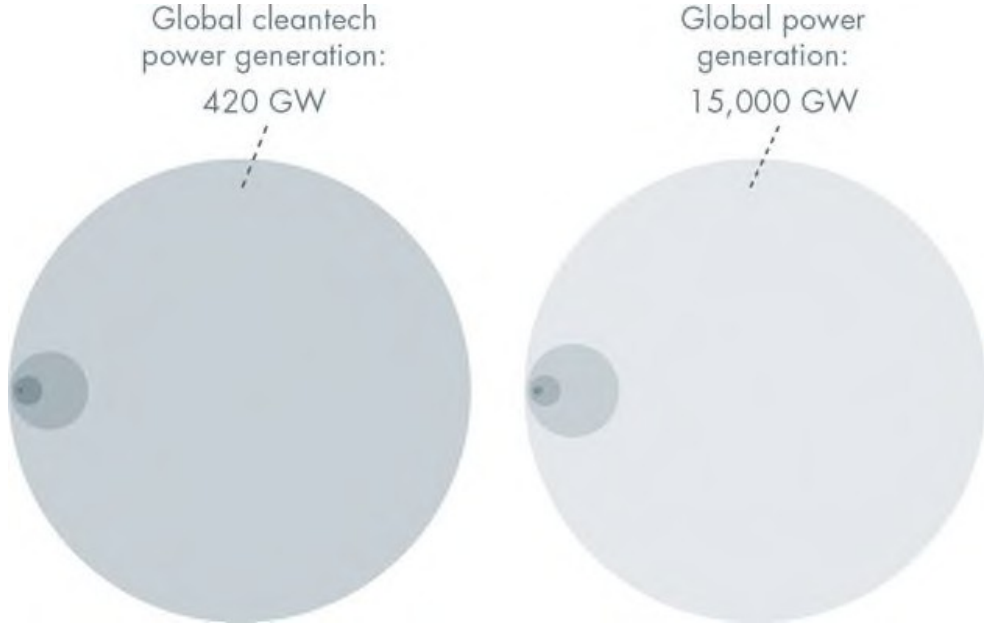
Kendi benzersizliğinizi abartmak, tekeli batırmanın kolay bir yoludur Soru. Bir güneş enerjisi şirketi işlettiğinizi ve bu şirkette toplam enerji üretim kapasitesi şu kadar olan yüzlerce güneş paneli sistemi kurduğunuzu varsayalım 100 megavat. ABD'nin toplam güneş enerjisi üretim kapasitesi 950 megavat olduğuna göre, pazarın %10,53'üne sahipsiniz. Tebrikler, diyorsunuz kendinize: artık bir oyuncusunuz.



Peki ya ABD güneş enerjisi piyasası ilgili piyasa değilse? Ya ilgili pazar 18 gigawatt üretim kapasitesine sahip *küresel* güneş enerjisi pazarı ise? Sizin 100 megawatt'ınız artık sizi gerçekten çok küçük bir balık haline getirir: birdenbire pazarın %1'inden daha azına sahip olursunuz.



Peki ya uygun ölçü küresel güneş enerjisi değil de *genel olarak* yenilenebilir enerji ise? Yenilenebilir enerjinin yıllık üretim kapasitesi küresel olarak 420 gigawatt; siz sadece pazarın %0,02'sine küçüldünüz. Ve 15.000 gigawatlık toplam küresel elektrik üretim kapasitesiyle karşılaştırıldığında, sizin 100 megawattınız okyanusta sadece bir damla.



Temiz teknoloji girişimcilerinin piyasalar hakkındaki düşünceleri umutsuzca karıştı. Farklılaşmış görünmek için retorik olarak pazarlarını küçültüyorlar, ancak sonra dönüp büyük, sözde kârlı pazarlara göre değeriyle talep ediyorlardı. Ancak, eğer eylemselse bir alt pazara hakim olamazsınız ve büyük pazarlar yüksek rekabetçiliğe sahiptir, yüksek oranda ulaşılabilir değildir. Çoğu temiz teknoloji kurucusu Palo Alto şehir merkezinde yeni bir İngiliz restoranı açsa daha iyi olurdu.

INSANLAR SORUSU

Enerji sorunları mühendislik sorunlarıdır, bu nedenle temiz teknoloji Şirketlerini ineklerin yönetmesini beklersiniz. Yanılırsınız: başarısız olanlar Şaşırtıcı derecede teknik olmayan ekipler tarafından yönetiliyordu. Bu satıcı-yöneticiler sermaye toplama ve devlet sübvansiyonlarını güvence altına alma konusunda iyiydiler, ancak müşterilerin satın almak isteyeceği ürünler oluşturma konusunda daha az iyiydiler.

Founders Fund'da bunun olacağını görmüŐtük. En belirgin ipucu giyim kuŐamdı: temiz teknoloji yöneticileri takım elbise ve kravatla dolaŐıyordu. Bu büyük bir kırmızı bayraktı, çünkü gerçek teknoloji uzmanları tişört ve kot pantolon giyerler. Bu yüzden genel bir kural koyduk: kurucuları sunum toplantılarında Şık giyinen tüm Şirketleri pas geçtik. Her Şirketin teknolojisini ayrıntılı olarak değerlendirmek için zaman ayırsaydık belki de bu kötü yatırımlardan kaınabilirdik. Ancak ekibin iğrs -asla takım elbise giyen bir teknoloji CEO'suna yatırım yapmayın- bizi gerçeğe çok daha hızlı ulaŐtırdı. En iyi satış gizlidir. Satış yapabilen bir CEO'da yanlış bir Şey yoktur, ancak gerçekten bir satıcı gibi *görünüyorsa*, muhtemelen satışta kötüdür ve teknolojiye daha kötüdür.



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

DAĞITIM SORUSU

Cleantech şirketleri hükümet ve yatırımcılara etkili bir şekilde kur yaptılar, ancak genellikle müşterileri unuttular. Dünyanın bir laboratuvar olmadığını zor yoldan öğrendiler: bir ürünü satmak ve teslim etmek en az ürünün kendisi kadar önemlidir.

İsraili elektrikli araç girişimi Better Place, 2007-2012 yılları arasında elektrikli otomobiller için değiştirilebilir batarya paketleri ve şarj istasyonları kurmak üzere 800 milyon dolardan fazla para topladı ve harcadı. Şirket, "yüksek oranda kirletici ulaşım teknolojilerine olan bağımlılığımızı azaltacak yeşil bir alternatif yaratmayı" amaçlıyordu. Ve tam da bunu başardı - en azından iflas etmeden önce sattığı 1.000 araba sayısıyla. Bu kadar çok satmak bile bir başarıydı, çünkü bu arabaların her birini müşterilerin satın alması çok zordu.

Yeni başlayanlar için, aslında ne satın aldığınız hiçbir zaman net değildi. Better Place Renault'dan sedanlar satın aldı ve onları elektrikli bataryalar ve elektrikli motorlarla donattı. Yani, elektrikli bir Renault mu satın alıyordunuz, yoksa bir Better Place mi? Her halükarda, eğer bir elektrikli Renault almaya karar verdiyseniz, bir dizi çemberden geçmeniz gerekiyordu. Öncelikle Better Place'ten onay almanız gerekiyordu. Bunun için de bir Better Place akü değişim istasyonuna yeterince yakın oturduğunuzu kanıtlamanız ve öngörülebilir rotaları izleyeceğinize söz vermeniz gerekiyordu. Bu testi geçerseniz, aracınızı şarj etmek için bir yakıt aboneliğine kaydolmanız gerekiyordu. Ancak o zaman yolda durup akü değiştirme davranışını öğrenmeye başlayabilirdiniz.

Better Place, teknolojisinin kendi adına konuştuğunu düşünüyordu, bu yüzden onu açıkça pazarlama zahmetine girmediler. Şirketin başarısızlığına tepki gösteren sinirli bir müşteri, "Neden Tel Aviv'de 160.000 Şekel'e Toyota Prius'un resmini ve 160.000 artı dört yıllık yakıt için bu arabanın resmini gösteren bir reklam panosu yoktu?" diye sordu. Yine de arabalardan birini satın aldı, ancak çoğu insanın aksine, "onu kullanmaya devam etmek için her şeyi yapabilecek" bir hobiciydi. Ne yazık ki bunu yapamadı: Better Place yönetim kurulunun 2013 yılında şirketin varlıklarını 12 milyon dolara satarken belirttiği gibi, "Teknik zorlukların üstesinden başarıyla geldik, ancak diğer engellerin üstesinden gelemedik."

DAYANIKLILIK SORUSU

Her girişimci kendi pazarında son hamle olmayı planlamalıdır. Bu da kendinize şu soruyu sormakla başlar: Bundan 10 ve 20 yıl sonra dünya neye benzeyecek ve benim işim buna nasıl ayak uyduracak?

Çok az temiz teknoloji şirketinin iyi bir cevabı vardı. Sonuç olarak, hepsinin ölüm ilanları birbirine benziyor. Evergreen Solar, 2011 yılında iflasını açıklamadan birkaç ay önce ABD'deki fabrikalarından birini kapatma kararını açıklamıştı:

Çin'deki güneş enerjisi üreticileri önemli ölçüde devlet ve finans desteği aldı.... Üretim maliyetlerimiz... şu anda başlangıçta planlanan seviyelerin altında ve çoğu batılı üreticiden daha düşük olsa da.... Çin'deki düşük maliyetli rakiplerimizden hala çok daha yüksek.

Ancak 2012 yılına kadar "Çin'i suçla" korusu gerçekten patlamadı. ABD Enerji Bakanlığı destekli Abound Solar, iflasını tartışırken "Çinli güneş paneli şirketlerinin agresif fiyatlandırma eylemlerini" suçladı ve bunun "erken aşamadaki bir startup şirketinin ... mevcut piyasa koşullarında ölçeklenmesini çok zorlaştırdığını" söyledi. Güneş paneli üreticisi Energy Conversion Devices Şubat 2012'de iflas ettiğinde, bir basın açıklamasında Çin'i suçlamanın ötesine geçti ve üç önde gelen Çinli güneş paneli üreticisine karşı 950 milyon dolarlık bir dava açtı - aynı şirketler Solyndra'nın iflas kayyumları tarafından aynı yıl içinde tekelleşme girişimi, komplo ve yıkıcı fiyatlandırma gerekçeleriyle dava edildi. Ancak Çinli üreticilerin rekabetini tahmin etmek gerçekten imkansız mıydı? Temiz teknoloji girişimcileri dayanıklılık sorusunu yeniden ifade edip şu soruyu sorsalardı iyi yaparlardı: Çin'in işimi yok etmesini ne engelleyecek? Bir cevap olmadan, sonuç sürpriz olmamalıydı.

Aynı yeşil ürünlerin üretiminde rekabeti öngörmedeki başarısızlığın ötesinde, temiz teknoloji bir bütün olarak enerji piyasası hakkında yanlış varsayımları benimsedi. Fosil yakıtların alacakaranlığı üzerine kurulu bir endüstri hidrolik kırılmanın yükselişiyle gafil avlandı. 2000 yılında, Amerika'nın doğal kaynaklarının sadece %1,7'si

gazı kırılmış şeyden geliyordu. Beş yıl sonra bu oran %4,1'e yükseldi. Yine de, temiz teknolojideki hiç kimse bu eğilimi ciddiye almadı: yenilenebilir enerjiler ilerlemenin tek yoluydu; fosil yakıtların gelecekte daha ucuz veya daha temiz olması *mümkün* değildi. Ama öyle oldu. 2013 yılına gelindiğinde kaya gazı Amerika'daki doğal gazın %34'ünü oluşturuyordu ve gaz fiyatları 2008'den bu yana %70'ten fazla düşerek yenilenebilir enerji iş modellerinin çoğunu yıkıma uğrattı. Fracking de kalıcı bir enerji çözümü olmayabilir, ancak bunun geldiğini göremeyen temiz teknoloji şirketlerini mahvetmeye yetti.

GIZLI SORU

Her temiz teknoloji şirketi, daha temiz bir dünyaya duyulan ihtiyaç hakkındaki geleneksel gerçeklerle kendini haklı çıkardı. Alternatif enerji çözümlerine yönelik ezici toplumsal ihtiyacın her türden cleantech şirketi için ezici bir iş fırsatı anlamına geldiğine inanarak kendilerini kandırdılar. 2006'da güneş enerjisi konusunda yükseliş geçmenin ne kadar geleneksel hale geldiğini düşünün. O yıl Başkan George W. Bush "Amerikan ailelerinin kendi elektriklerini üretebilmelerini sağlayacak güneş çatılarının" geleceğini müjdeledi. Yatırımcı ve temiz teknoloji yöneticisi Bill Gross "güneş enerjisi potansiyelinin muazzam olduğunu" ilan etti. Güneş enerjisi 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" itirafında bulundu. Ancak kongreyi kucaklamak için acele etmek çok sayıda güneş paneli şirketini -Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt ve hatta Gross'un kendi şirketi Energy Innovations, bunlardan sadece birkaçı- umut verici başlangıçlardan çok hızlı bir şekilde iflas mahkemesine gönderdi. Hayatını kaybedenlerin her biri parlak geleceklerini herkesin üzerinde hemfikir olduğu genel kurallarla tanımlamıştı. Büyük şirketlerin sırları vardır: diğer insanların göremediği özel başarı nedenleri.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK EFSANESİ

Cleantech girişimcileri, çoğu işletmenin tanımladığı şekliyle başardan daha fazlasını hedefliyordu. cleantech balonu, "sosyal girişimcilik" tarihindeki en büyük fenomen ve en büyük düşüştü. İş dünyasına yönelik bu hayırseverlik yaklaşımı, şirketlerin ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların şimdiye kadar birbirine zıt kutuplar olduğu fikriyle başlar: Şirketler büyük bir güce sahiptir, ancak kâr güdüsüne zincirlenmişlerdir; kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kamu yararını gözetir, ancak daha geniş ekonomide zayıf oyuncularlardır. Sosyal girişimciler her iki dünyanın da en iyilerini birleştirmeyi ve "iyilik yaparak iyi şeyler yapmayı" hedefler. Genellikle ikisini de yapamazlar.

Sosyal ve finansal hedefler arasındaki belirsizlik de buna yardımcı olmuyor. Ancak "sosyal" kelimesindeki belirsizlik daha da büyük bir sorun teşkil etmektedir: eğer bir şey "sosyal açıdan iyi" ise, toplum *için mi iyidir*, yoksa sadece toplum *tarafından mı iyi* olarak *görölmektedir*? Tüm kitlelerden alkış alacak kadar iyi olan her şey ancak geleneksel olabilir, tıpkı yeşil enerjinin genel fikri gibi.

İlerleme, kurumsal açgözlülük ile kâr amacı gütmeyen kuruluşların iyiliği arasındaki farktan dolayı engellenmiyor; bunun yerine, her ikisinin de aynılığından dolayı engelleniyoruz. Tıpkı şirketlerin birbirlerini kopyalama eğiliminde olmaları gibi, kar amacı gütmeyen kuruluşların hepsi de aynı öncelikleri zorlama eğilimindedir. Cleantech bunun sonucunu gösteriyor: hepsi de aşırı geniş bir hedef adına yüzlerce farklılaştırılmamış ürün.

Farklı bir şey yapmak toplum için gerçekten iyi olan şeydir ve aynı zamanda bir işletmenin yeni bir pazarı tekeline alarak kâr etmesini sağlayan şeydir. En iyi projeler büyük olasılıkla gözden kaçır, bir kalabalık tarafından trompetlenmez; üzerinde çalışılacak en iyi sorunlar genellikle başka kimsenin çözmeye çalışmadığı sorunlardır.

TESLA: 7'DE 7

Tesla, geçtiğimiz on yılda kurulan ve bugün başarılı olan birkaç temiz teknoloji şirketinden biri. Temiz teknolojinin sosyal viziyetini herkesten daha iyi kullandılar, ancak yedi soruyu doğru cevapladılar, bu nedenle başarıları öğreticidir:

TEKNOLOJİ. Tesla'nın teknolojisi o kadar iyi ki diğer otomobil şirketleri buna güveniyor: Daimler Tesla'nın batarya paketlerini kullanıyor; Mercedes-Benz bir Tesla güç aktarma organı kullanıyor; Toyota bir Tesla motoru kullanıyor. General Motors, Tesla'nın bir sonraki hamlelerini takip etmek 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 becerisidir. Baştan sona zarif bir şekilde tasarlanmış olan Tesla Model S sedan, parçalarının toplamından daha fazlasıdır: *Consumer Reports* bu otomobili şimdiye kadar incelenen tüm otomobillerden daha yüksek bir puanla değerlendirdi ve hem *Motor Trend* hem de *Automobile* dergileri bu otomobili 2013 Yılın Otomobili seçti.

ZAMANLAMA. 2009 yılında hükümetin temiz teknolojiyi desteklemeye devam edeceğini düşünmek kolaydı: "yeşil işler" siyasi bir öncelikti, federal fonlar zaten ayrılmıştı ve Kongre'nin üst sınır ve ticaret mevzuatını geçirmesi bile muhtemel görünüyordu. Ancak diğerlerinin sonsuza kadar devam edebilecek cömert sübvansiyonlar gördüğü yerde Tesla CEO'su Elon Musk haklı olarak tek seferlik bir fırsat gördü. Ocak 2010'da - Solyndra'nın Obama yönetimi altında çökmesinden ve sübvansiyon sorununun siyasileşmesinden yaklaşık bir buçuk yıl önce- Tesla

ABD Enerji Bakanlığı'ndan 465 milyon dolar kredi. Yarım milyar dolarlık bir sübvansiyon 2000'li yılların ortalarında düşünülemezdi. Bugün de düşünülemez. Bunun mümkün olduğu tek bir an vardı ve Tesla bunu mükemmel bir şekilde oynadı.

MONOPOLİ. Tesla, hakim olabileceği küçük bir alt pazarla işe başladı:
üst düzey elektrikli spor otomobil pazarı. İlk modelinden bu yana

Roadster 2008'de üretim hattından çıktıktan sonra Tesla sadece 3.000 adet sattı, ancak tanesi 109.000 dolardan bu hiç de azımsanacak bir rakam değil. Küçükten başlamak Tesla'nın biraz daha ucuz Model S'i üretmek için gerekli Ar-Ge'yi yapmasını sağladı 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 satış elemanıdır, bu nedenle her ikisinde de çok iyi olan bir ekip kurması şaşırtıcı değildir.

Elon personelini şu şekilde tanımlıyor: "Eğer Tesla'da çalışıyorsanız, Özel Kuvvetlere eşdeğer bir yerde olmayı seçiyorsunuz demektir. Düzenli ordu var ve o da güzel, ama Tesla'da çalışıyorsanız, oyununuzu hızlandırmayı seçiyorsunuz demektir."

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 bayilere borçludur: Ford ve Hyundai araba üretiyor ama satmak için başkalarına güveniyorlar. Tesla araçlarını kendi mağazalarında satıyor ve servis hizmeti veriyor. 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 bir başlangıç yaptı ve herkesten daha hızlı ilerliyor ve bu kombinasyon, liderliğinin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı anlamına geliyor. Çok sevilen bir marka Tesla'nın atılımının en açık işaretidir: araba insanların verdiği en büyük satın alma kararlarından biridir ve tüketicilerin bu kategoriye olan güvenini kazanmak zordur. Ve diğer tüm otomobil şirketlerinin aksine, Tesla'da kurucu hala görevinin başında, bu yüzden yakın zamanda rahatlamayacak.

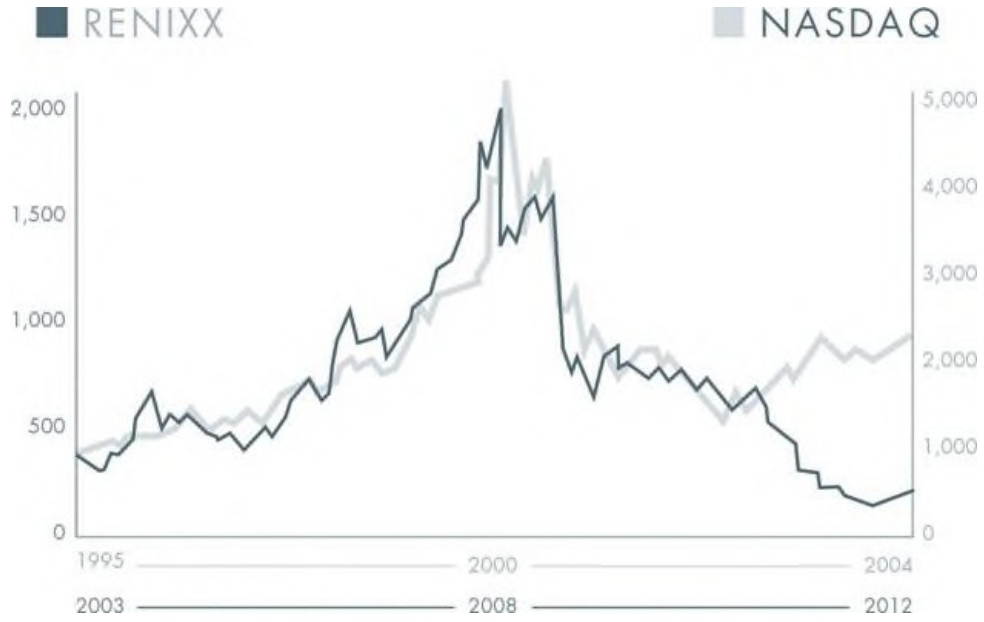
SIRLAR. Tesla, modanın temiz teknolojiye olan ilgiyi artırdığını biliyordu. Özellikle zengin insanlar, kutu gibi bir Prius veya hantal bir Honda Insight kullanmak anlamına gelse bile "yeşil" görünmek istiyorlardı. Bu arabalar sürücüleri sadece çevreye duyarlı ünlü film yıldızlarıyla ilişkilendirerek havalı gösteriyordu

hem de onlara sahip olanlar. Bu yüzden Tesla, sürücülerin havalı görünmesini sağlayan otomobiller üretmeye karar verdi, nokta - Leonardo DiCaprio bile Prius'unu pahalı (ve pahalı görünümlü) bir Tesla Roadster için terk etti. Genel temiz teknoloji şirketleri kendilerini farklılaştırmak için mücadele ederken, Tesla temiz teknolojinin çevresel bir zorunluluktan çok sosyal bir olgu olduğu sırrı etrafında benzersiz bir marka inşa etti.

ENERJİ 2.0

Tesla'nın başarısı, temiz teknolojinin özünde yanlış bir şey olmadığını kanıtlıyor. Arkasındaki en büyük fikir doğru: dünyanın gerçekten de yeni enerji kaynaklarına ihtiyacı olacak. Enerji ana kaynaktır: kendimizi nasıl beslediğimiz, barınak inşa ettiğimiz ve rahat yaşamak için ihtiyaç duyduğumuz her şeyi nasıl yaptığımızdır. Dünyanın çoğu Amerikalıların bugün yaşadığı kadar rahat yaşamayı hayal ediyor ve yeni teknolojiler geliştirmedeğimiz sürece küreselleşme giderek daha ciddi enerji sorunlarına neden olacak. Dünyada eski yaklaşımları tekrarlamak ya da refaha giden yolu yeniden dağıtmak için yeterli kaynak yok.

Cleantech, insanlara enerjinin geleceği konusunda iyimser olmaları için bir yol sundu. Ancak yeşil enerjinin genel fikrine güvenen son derece iyimser yatırımcılar, spesifik iş planları olmayan cleantech şirketlerine fon sağladığında sonuç bir balon oldu. Alternatif enerji şirketlerinin 2000'li yıllardaki değerlemesini NASDAQ'ın on yıl önceki yükselişi ve düşüşü ile birlikte çizdiğinizde aynı şekli görürsünüz:



1990'ların tek bir büyük fikri vardı: *internet büyük olacak*. Ancak pek çok internet şirketi tam olarak aynı fikre sahipti ve başkaları yoktu. Bir girişimci, kendi planları mikro ölçekte başlamadıkça makro ölçekteki öngörülerden yararlanamaz. Cleantech şirketleri de aynı sorunla karşı karşıyadır: Dünyanın enerjiye ne kadar ihtiyacı olursa olsun, yalnızca belirli bir enerji sorunu için üstün bir çözüm sunan bir firma para kazanabilir. Hiçbir sektör, sadece içinde yer almanın büyük bir şirket kurmak için yeterli olacağı kadar önemli olmayacaktır.

Teknoloji balonu temiz teknolojiden çok daha büyüktü ve çöküş daha da acı vericiydi. Ancak 90'ların rüyası doğru çıktı: İnternetin yayıncılığı, perakende satışları veya günlük sosyal hayatı temelden değiştireceğinden şüphe edenler 2001'de ileri görüşlü görünüyorlardı, ancak bugün komik bir şekilde aptal görünüyorlar. Tıpkı Web 2.0 girişimlerinin dot-com'ların enkazı arasında başarılı bir şekilde faaliyete geçmesi gibi, cleantech çöküşünden sonra da başarılı enerji girişimleri kurulabilir mi? Enerji çözümlerine yönelik makro ihtiyaç hala gerçek. Ancak değerli bir iş, bir niş bularak ve küçük bir pazara hakim olarak 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 güç kaynağı olarak dizelin yerini almayı hedefleyebilir ya da düşman bölgelerdeki askeri tesislerde hızlı konuşlandırma için modüler reaktörler inşa edebilirsiniz. Paradoksal olarak, Enerji 2.0'ı yaratacak girişimciler için zorluk küçük düşündürmektir.

KURUCUNUN PARADOKSU

O PayPal'ı kuran ALTI KİŞİDEN dördü lisedeyken bomba yapmıştı. Beşi sadece 23 yaşında ya da daha gençti. Dördümüz Birleşik Devletler dışında doğmuştuk. Üçümüz komünist ülkelerden buraya kaçmıştık: Yu Pan Çin'den, Luke Nosek Polonya'dan ve Max Levchin Sovyet Ukrayna'dan. Bomba yapmak o dönemde o ülkelerde çocukların normalde yaptığı bir şey değildi.

Altımız da eksantrik olarak görülebilirdik. Luke'la ilk konuşmamız, öldükten sonra tıbbi olarak dirilme umuduyla dondurulmak üzere cryonics'e nasıl kaydolduğu hakkındaydı. Max ülkesiz olduğunu ve bununla gurur duyduğunu iddia ediyordu: ABD'ye kaçarken SSCB çöktüğünde ailesi diplomatik arafta kalmıştı. Russ Simmons bir karavan parkından Illinois'deki en iyi matematik ve bilim mıknaş okuluna kaçmıştı. Sadece Ken Howery ayrıcalıklı bir Amerikan çocukluğu klişesine uyuyordu: PayPal'ın tek Kartal İzcisiydi. Ancak Kenny'nin yaşlıları, büyük bir bankadan aldığı maaşın sadece üçte birini kazanarak aramıza katılmasının delilik olduğunu düşünüyordu. Yani o bile tamamen normal değildi.

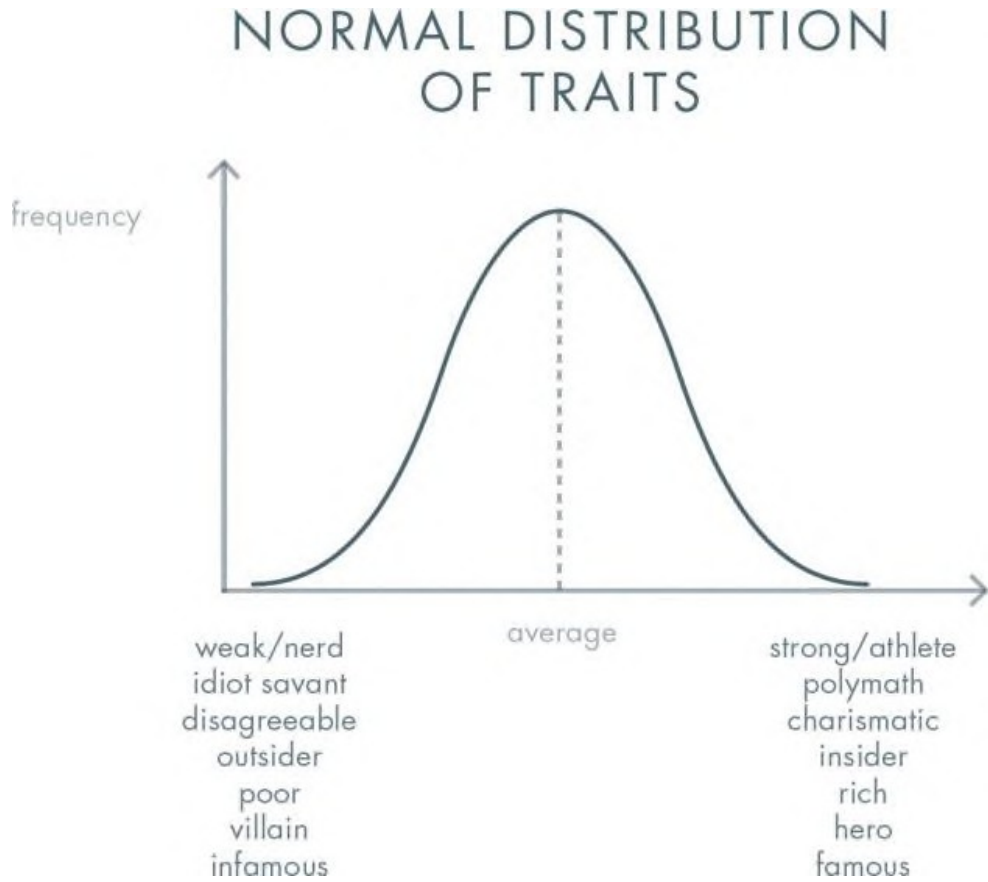


1999'da PayPal Ekibi

Tüm kurucular sıra dışı insanlar mıdır? Yoksa biz sadece onlarla ilgili en sıra dışı şeyleri hatırlama ve abartma eğiliminde miyiz? Daha da önemlisi, bir kurucuda hangi kişisel özellikler gerçekten önemlidir? Bu bölüm, bir şirketin değiştirilebilir bir yönetici yerine kendine özgü bir birey tarafından yönetilmesinin neden daha güçlü ama aynı zamanda daha tehlikeli olduğuyla ilgilidir.

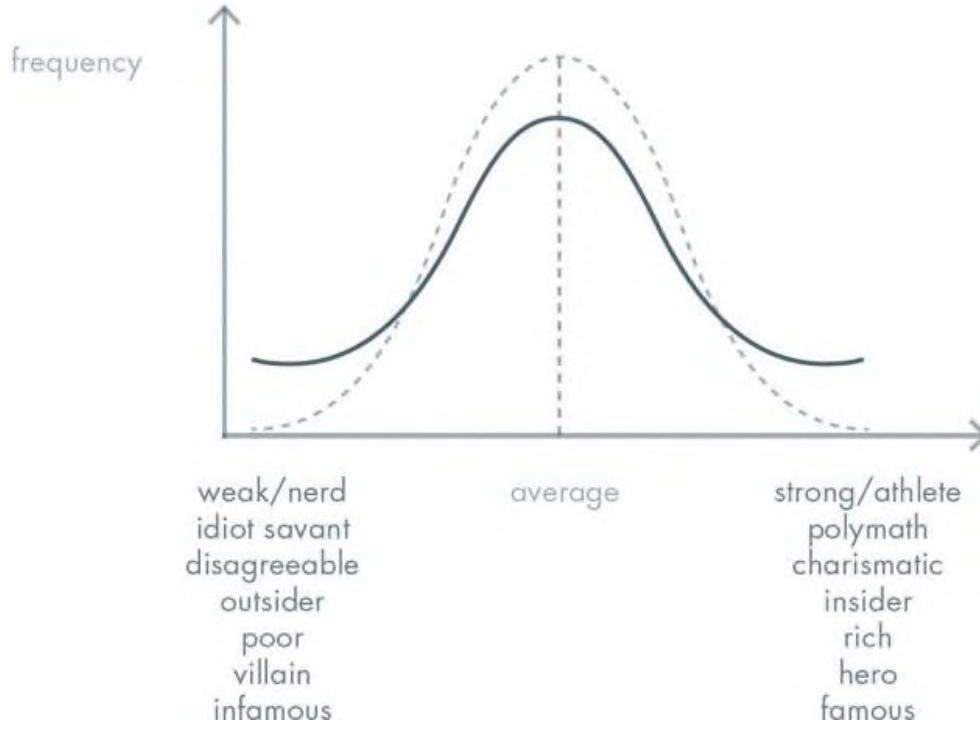
FARK MOTORU

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



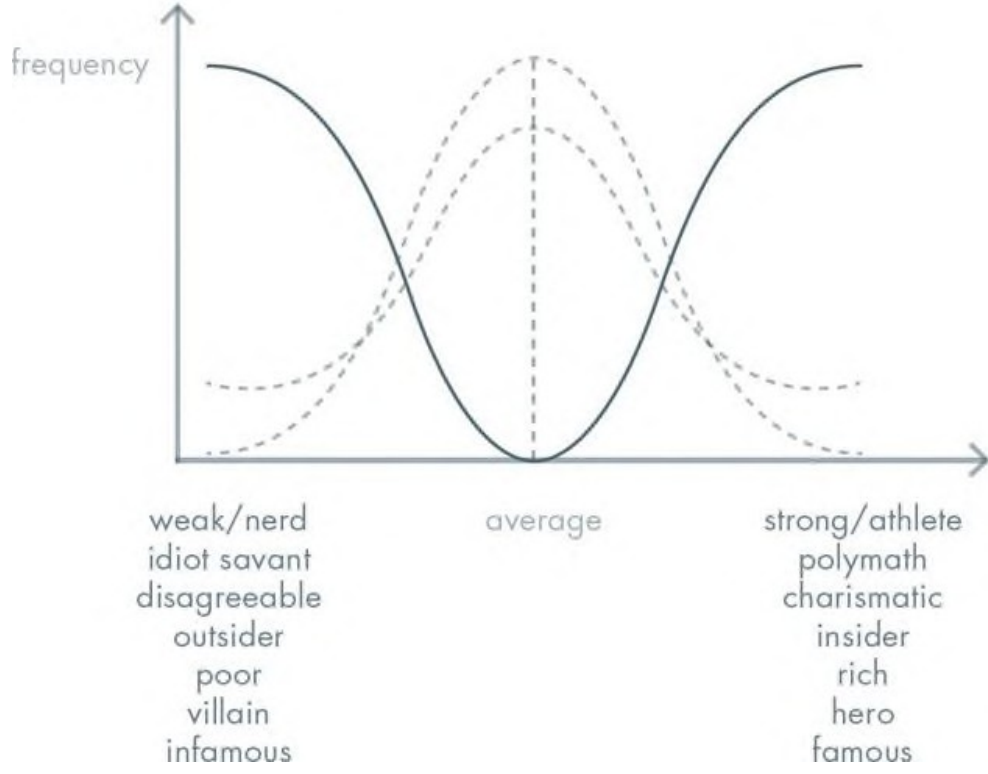
Pek çok kurucunun aşırı özelliklere sahip olduğu görüldüğünden, sadece kurucuların özelliklerini gösteren bir grafiğin her iki ucunda daha fazla insan bulunan daha kalın kuyruklara sahip olacağını tahmin edebilirsiniz.

FAT-TAILED DISTRIBUTION

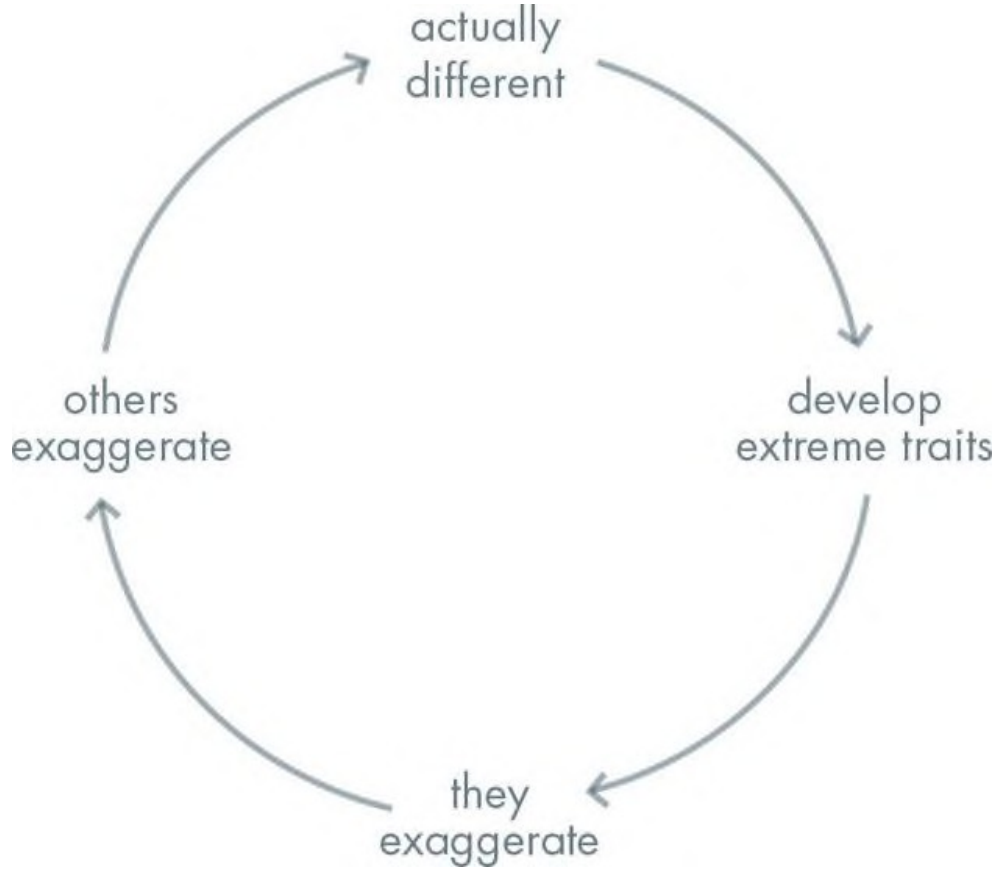


Ancak kurucularla ilgili en tuhaf şey bu değil. Normalde zıt özelliklerin birbirini dışlamasını bekleriz: örneğin normal bir insan aynı anda hem zengin hem de fakir olamaz. Ancak bu durum kuruculara her zaman olur: Startup CEO'ları nakit fakiri ama kağıt üzerinde milyoner olabilirler. Somurtkanlık ve çekici karizma arasında gidip gelebilirler. Neredeyse tüm başarılı girişimciler aynı anda hem içeriden hem de dışarıdan kişilerdir. Ve başarılı olduklarında hem şöhreti hem de kötü şöhreti kendilerine çekerler. Bir grafik çizdiğinizde, kurucuların özelliklerinin ters normal bir dağılım izlediği görülür:

THE FOUNDER DISTRIBUTION



Bu garip ve aşırı özellik kombinasyonu nereden geliyor? Doğuştan mevcut olabilirler (doğa) ya da bireyin çevresinden edinilmiş olabilirler (yetiştirme). Ama belki de kurucular gerçekten göründükleri kadar aşırı değildir. Stratejik olarak belirli nitelikleri abartıyor olabilirler mi? Ya da diğer herkes bunları abartıyor olabilir mi? Bu etkilerin hepsi aynı anda mevcut olabilir ve mevcut olduklarında birbirlerini güçlü bir şekilde pekiştirirler. Döngü genellikle sıra dışı insanlarla başlar ve onların daha da sıra dışı davranmaları ve görünmeleriyle sona erer:



Örnek olarak Virgin Group'un milyarder kurucusu Sir Richard Branson'ı ele alalım. Kendisi doğal bir girişimci olarak tanımlanabilir: Branson ilk işini 16 yaşında kurdu ve henüz 22 yaşındayken Virgin Records'u kurdu. Ancak şöhretinin diğer yönleri -örneğin alametifarikası olan aslan yelesi saç modeli- daha az doğal: insan tam olarak bu görünümle doğmadığından şüpheleniyor. Branson diğer ekstrem özelliklerini geliştirdikçe (Çıplak süper modellerle kiteboard yapmak bir halkla ilişkiler gösterisi mi? Sadece eğlenen bir adam mı? Her ikisi de mi?), medya onu hevesle baş tacı etti: Branson "Virgin Kralı", "Halkla İlişkilerin Tartışmasız Kralı", "Markalaşmanın Kralı" ve "Çölün ve Uzayın Kralı". Virgin Atlantic Airways, yolculara Branson'ın yüzü şeklinde buz küpleriyle içecek servisi yapmaya başladığında, Branson "Buz Kralı" oldu.

Branson sadece iyi bir halkla ilişkiler ekibinin yardımıyla medya tarafından aslanlaştırılan normal bir işadamı mı? Yoksa kendisi de manipüle etmekte çok başarılı olduğu gazeteciler tarafından haklı olarak öne çıkarılan doğuştan bir marka dehası mı? Bunu söylemek zor - belki de her ikisi de.



Bir başka örnek de Sean Parker'dır; kendisi en üst düzey yabancı statüsüyle başlamıştır: suçlu. Sean lisedeyken dikkatli bir bilgisayar korsanıydı. Ancak babası Sean'ın 16 yaşında bir çocuk için bilgisayarda çok fazla zaman geçirdiğine karar verdi ve bir gün Sean'ın klavyesini hack'in ortasında elinden aldı. Sean oturumu kapatamadı; FBI fark etti; kısa süre sonra federal ajanlar onu tutukladı.

Reşit olmadığı için Sean'ın işi kolaydı; hatta bu olay onu daha da cesaretlendirdi. Üç yıl sonra Napster'ın kurucularından biri oldu. Eşler arası dosya paylaşım hizmeti ilk yılında 10 milyon kullanıcıya ulaşarak tüm zamanların en hızlı büyüyen işlerinden biri haline geldi. Ancak plak şirketleri dava açtı ve federal bir yargıç açıldıktan 20 ay sonra kapatılmasına karar verdi. Merkezdeki fırtınalı bir dönemin ardından Sean tekrar dışarıdan biri olmaya geri döndü.

Sonra Facebook geldi. Sean 2004 yılında Mark Zuckerberg ile tanıştı, Facebook'un ilk finansmanının sağlanmasına yardımcı oldu ve şirketin kurucu başkanı oldu. Uyuşturucu kullandığı iddiaları nedeniyle 2005 yılında istifa etmek zorunda kaldı, ancak bu sadece kötü şöhretini artırdı. *The Social Network* filminde Justin Timberlake onu canlandırdığından beri Sean Amerika'nın en havalı insanlarından biri olarak algılanıyor. JT hala daha ünlü, ancak Silikon Vadisi'ni ziyaret ettiğinde insanlar onun Sean Parker olup olmadığını soruyor.



Dünyanın en ünlü insanları da kurucudur: her ünlü, bir şirket yerine kişisel bir marka kurar ve geliştirir. Örneğin Lady Gaga, yaşayan en etkili insanlardan biri haline geldi. Ama o gerçek bir insan mı? Gerçek adı bir sır değil ama ne olduğunu neredeyse kimse bilmiyor ya da umursamıyor. Giydiği kostümler o kadar tuhaf ki, başka herhangi bir giyeni istemsiz bir psikiyatrik gözaltı riskiyle karşı karşıya bırakabilir. Gaga sizi "bu şekilde doğduğuna" inandırabilir - hem ikinci albümünün hem de albümün çıkış parçasının adı. Ancak kimse kafasından boynuzlar çıkan bir zombi görünümünde doğmaz: Dolayısıyla Gaga kendi ürettiği bir efsane olmalı. Öte yandan, ne tür bir insan kendine bunu yapar? Kesinlikle normal biri değil. Belki de Gaga gerçekten böyle doğmuştur.

KRALLAR NEREDEN GELİR

Aşırı kurucu figürler insan ilişkilerinde yeni değildir. Klasik mitoloji bunlarla doludur. Oedipus paradigmatic bir içeriden/dışarıdan kişidir: bebekken terk edilmiş ve yabancı bir ülkeye düşmüştür, ancak parlak bir kraldır ve Sfenks'in bilmeceğini çözecek kadar zekidir.

Romulus ve Remus kraliyet soyundan geliyorlardı ve yetim olarak terk edilmişlerdi. Soyağaçlarını keşfettiklerinde bir şehir kurmaya karar verdiler. Ama nereye kuracakları konusunda anlaşamadılar. Remus, Romulus'un Roma'nın sınırı olarak belirlediği sınırı geçtiğinde, Romulus onu öldürdü ve şöyle dedi: "Bundan sonra duvarımın üzerinden atlayacak olan herkes yok olsun." Kanun koyucu *ve kanunları* çiğneyen, suçlu kanun kaçağı *ve* Roma'yı tanımlayan kral Romulus, kendi içinde çelişen bir içeriden/dışarıdan biriydi.

Normal insanlar Oedipus ya da Romulus gibi değildir. Bu kişiler gerçekte neye benziyorlarsa, mitolojileştirilmiş versiyonları yalnızca aşırı uçları hatırlar. Peki arkaik kültürler için olağanüstü insanları hatırlamak neden bu kadar önemliydi?

Ünlüler ve kötü şöhretliler her zaman halkın duygularına tercüman olmuşlardır: refah içindeyken övülürler, talihsizlikte ise suçlanırlar. İlkel toplumlar her şeyden önce temel bir sorunla karşı karşıyaydı: eğer bunu durdurmanın bir yolu yoksa çatışmalarla parçalanacaklardı. Bu yüzden ne zaman salgın hastalıklar, felaketler ya da şiddetli rekabetler barışı tehdit etse, tüm suçu tek bir kişiye, herkesin üzerinde anlaşılabileceği birine, bir günah keçisine yüklemek toplum için faydalıydı.

Kim etkili bir günah keçisi olabilir? Kurucular gibi günah keçileri de aşırı ve çelişkili figürlerdir. Bir yandan, bir günah keçisi zorunlu olarak zayıftır; kendi mağduriyetini durduracak gücü yoktur. Öte yandan, suçu üstlenerek çatışmayı yatıştırabilecek kişi olarak, topluluğun en güçlü üyesidir.

İdamdan önce günah keçilerine genellikle tanrılar gibi tapılırdı. Aztekler kurbanlarını, kurban edildikleri tanrıların dünyevi formları olarak görüyorlardı. Size güzel giysiler giydirilir ve kısa süreniz dolana kadar görkemli bir ziyafet verilirdi.

Saltanat sona erdi ve kalbini söküp aldılar. 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 KRALİYETİ

Ünlüler sözde "Amerikan Kraliyet Ailesi "dir. En sevdiğimiz sanatçılara bile unvanlar veririz: Elvis Presley rock'ın kralıydı. Michael Jackson popun kralıydı. Britney Spears pop prensesiydi.



Ta ki öyle olmayana kadar. Elvis 70'lerde kendi kendini yok etti ve yalnız, aşırı kilolu, tuvaletinde otururken öldü. Bugün onun taklitçileri şişman ve yarım yamalak, zayıf ve havalı değiller. Michael Jackson sevilen bir çocuk yıldızdan, dengesiz, fiziksel olarak itici, uyuşturucu bağımlısı bir kabuğa dönüştü; dünya onun denemelerinin ayrıntılarıyla eğlendi. Britney'nin hikayesi hepsinden daha dramatik. Onu yoktan var ettik, bir genç kızken süper starlığa yükselttik. Ama sonra her şey rayından çıktı: kazıtılmış kafasına, aşırı ve az yeme skandallarına ve çocuklarını elinden almak için açılan ve çok konuşulan mahkeme davasına tanık olun. Her zaman biraz deli miydi? Reklamlar onu etkiledi mi? Yoksa tüm bunları daha fazlasını elde etmek için mi yaptı?



Bazı düşmüş yıldızlar için ölüm yeniden dirilişi getirir. O kadar çok popüler müzisyen 27 yaşında öldü ki -Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim Morrison ve Kurt Cobain gibi- bu grup "27 Kulübü" olarak ölümsüzleşti. 2011'de kulübe katılmadan önce Amy Winehouse şarkı söylemişti: "Beni rehabilitasyona göndermeye çalıştılar, ama ben 'Hayır, hayır, hayır' dedim. " Belki de rehabilitasyon ölümsüzlüğe giden yolu tıkadığı için bu kadar itici geliyordu. Belki de sonsuza dek rock tanrısı olmanın tek yolu erken ölmektir.

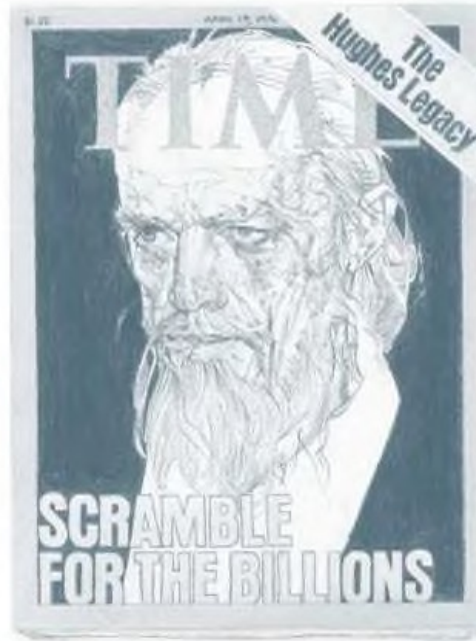


Teknoloji kurucularına da tıpkı ünlülere yaptığımız gibi dönüşümlü olarak tapıyor ve onları küçümsüyoruz. Howard Hughes'un şöhretten acınacak hale gelişi, 20. yüzyıl teknoloji kurucuları arasında en dramatik olanıdır. Zengin olarak doğmuştu ama her zaman lüksten çok mühendislikle ilgilenmişti. Houston'ın ilk radyo vericisini 11 yaşındayken inşa etti. Ondan sonraki yıl şehrin ilk motosikletini yaptı. 30 yaşına geldiğinde, Hollywood'un teknolojinin sınırlarında dolaştığı bir dönemde ticari açıdan başarılı dokuz film yapmıştı. Ancak Hughes havacılıktaki paralel kariyeriyle daha da ünlüydü. Uçaklar tasarladı, üretti ve pilotluk yaptı.

kendisi kırdı. Hughes, en yüksek hava hızı, en hızlı kıtalararası uçuş ve dünya çevresinde en hızlı uçuş rekorlarını kırdı.

Hughes herkesten daha yüksekte olma konusunda takıntılıydı. İnsanlara kendisinin bir Yunan tanrısı değil, sadece bir ölümlü olduğunu hatırlatmayı severdi - ölümlülerin sadece tanrılarla karşılaştırılmak istediklerinde söyledikleri bir şey. Avukatı bir keresinde federal mahkemede Hughes'un "size ve bana uyguladığınız standartları uygulayamayacağınız bir adam" olduğunu savunmuştu. Hughes bunu söylemesi için avukata para ödemişti, ancak *New York Times*'a göre "bu noktada yargıç ya da jüri arasında hiçbir anlaşmazlık yoktu." Hughes havacılık alanındaki başarılarından dolayı 1939 yılında Kongre Altın Madalyası ile ödüllendirildiğinde, madalyayı almaya bile gelmedi; yıllar sonra Başkan Truman madalyayı Beyaz Saray'da buldu ve kendisine postaladı.

Hughes'un sonunun başlangıcı 1946'da, üçüncü ve en kötü uçak kazasını geçirdiğinde geldi. O zaman ölmüş olsaydı, tüm zamanların en gösterişli ve başarılı Amerikalılarından biri olarak sonsuza dek hatırlanacaktı. Ama zar zor hayatta kaldı. Obsesif-kompulsif oldu, ağrı kesicilere bağımlı hale geldi ve hayatının son 30 yılını kendi dayattığı hücre hapsinde geçirmek üzere halktan uzaklaştı. Hughes, daha az insanın deli bir insanı rahatsız etmek isteyeceği teorisiyle her zaman biraz çılgınca davranmıştı. Ancak çılgın hareketleri çılgın bir hayata dönüştüğünde, hayranlık kadar acıma duygusunun da nesnesi haline geldi.



Daha yakın zamanda, Bill Gates, yüksek görünürlükteki başarısının nasıl yüksek odaklı saldırıları çekebileceğini gösterdi. Gates kurucu arketipini somutlaştırdı: aynı anda hem üniversiteden terk garip ve inek bir yabancı hem de dünyanın en zengin içeriden biriydi. İnek gözlüklerini ayırt edici bir kişilik oluşturmak için stratejik olarak mı seçti? Yoksa iflah olmaz inekliği yüzünden inek gözlükleri mi onu seçti? Bunu bilmek zor. Ancak hakimiyeti inkar edilemezdi: Microsoft'un Windows'u 2000 yılında işletim sistemleri pazarında %90'lık bir paya sahipti. O yıl Peter Jennings makul bir şekilde şunu sorabiliyordu: "Bugün dünyada kim daha önemli? Bill Clinton mı Bill Gates mi? Bilmiyorum. Bu güzel bir soru."

ABD Adalet Bakanlığı retorik sorularla yetinmedi; bir soruşturma başlattı ve Microsoft'a "rekabete aykırı davranış" nedeniyle dava açtı. Haziran 2000'de bir mahkeme Microsoft'un parçalanmasına karar verdi. Gates altı ay önce Microsoft'un CEO'luğundan istifa etmiş, zamanının çoğunu yeni teknoloji geliştirmek yerine yasal tehditlere yanıt vermekle geçirmek zorunda kalmıştı. Daha sonra bir temyiz mahkemesi dağılma kararını bozdu ve Microsoft 2001 yılında hükümetle bir anlaşmaya vardı. Ancak o zamana kadar Gates'in düşmanları şirketini kurucusunun tam katılımından mahrum bırakmışlardı ve Microsoft göreceli bir durgunluk dönemine girdi. Bugün Gates bir teknoloji uzmanından çok bir hayırsever olarak tanınıyor.



KRALIN DÖNÜŞÜ

Microsoft'a yönelik yasal saldırı Bill Gates'in hakimiyetine son verirken Steve Jobs'un Apple'a dönüşü bir şirketin kurucusunun yeri doldurulamaz değerini ortaya koydu. Steve Jobs ve Bill Gates bazı açılardan birbirlerinin zıttıydı. Jobs bir sanatçıydı, kapalı sistemleri tercih ediyordu ve zamanını her şeyden önce harika ürünler üzerinde düşünerek geçiriyordu; Gates ise bir iş adamıydı, ürünlerini açık tutuyordu ve dünyayı yönetmek istiyordu. Ancak her ikisi de içeriden/dışarıdan biriydi ve her ikisi de kurdukları şirketleri başka hiç kimsenin ulaşamayacağı başarılarla taşıdı.



Yalınayak dolaşan ve duş almayı reddeden bir üniversite terki olan Jobs, aynı zamanda kendi kişilik kültünün de içeriden bir üyesiydi. Belki ruh haline göre, belki de hesaplarına göre karizmatik ya da çılgınca davranabiliyordu; sadece elmadan oluşan diyetler gibi tuhaf uygulamaların daha büyük bir stratejinin parçası olmadığına inanmak zor. Ancak tüm bu eksantriklik 1985 yılında ona geri döndü: Apple'ın yönetim kurulu

Yetişkin denetimi sağlaması için getirilen profesyonel CEO ile çatışmaya girdiğinde Jobs'u kendi şirketinden etkin 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. Jobs 1997'de Apple'ın geçici CEO'su olarak işe alındığında, kendisinden önceki son derece yetkin yöneticiler şirketi neredeyse iflasa sürüklemişti. O yıl Michael Dell Apple için şöyle demişti: "Ben olsam ne yapardım? Şirketi kapatır ve parayı hissedarlara geri verirdim." Jobs bunun yerine iPod'u (2001) iPhone'u (2007) ve iPad'i (2010) tanıttı ve 2011 yılında sağlık sorunları nedeniyle istifa etmek zorunda kaldı. Ertesi yıl Apple dünyanın en değerli tek şirketi haline geldi.

Apple'ın değeri önemli ölçüde belirli bir kişinin tekil vizyonuna bağlıydı. Bu durum, yeni teknoloji yaratan şirketlerin, sözde daha "modern" olan kuruluşlardan ziyade genellikle feodal monarşilere benzemesinin garip bir yolunu ima etmektedir. Benzersiz bir kurucu otoriter kararlar alabilir, güçlü bir kişisel sadakate ilham verebilir ve onlarca yıl sonrasını planlayabilir. Paradoksal olarak, eğitilmiş profesyoneller tarafından yönetilen kişisel olmayan bürokrasiler herhangi bir ömürden daha uzun süre dayanabilir, ancak genellikle kısa zaman ufuklarıyla hareket ederler.

İş dünyası için çıkarılacak ders, kuruculara ihtiyacımız olduğudur. Hatta tuhaf ya da aşırı görünen kuruculara karşı daha hoşgörülü olmalıyız; şirketleri sadece artımcılığın ötesine taşıyacak sıra dışı bireylere ihtiyacımız var.

Kurucular için çıkarılması gereken ders, bireysel şöhret ve övgünün, her an bireysel kötü şöhret ve şeytanlaştırma ile değiştirilebileceği koşuluyla asla tadına varılamayacağıdır; bu nedenle dikkatli olun.

Her şeyden önce, bir birey olarak kendi gücünüzü abartmayın. Kurucular, yaptıkları işin değeri olan tek kişiler oldukları için değil, büyük bir kurucu şirketindeki herkesin en iyi şekilde çalışmasını sağlayabildiği için önemlidir. Tüm özellikleriyle bireysel kuruculara ihtiyacımız olması, etraflarındaki herkesten bağımsız olduklarını iddia eden Ayn Rand'cı "ana taşıyıcılara" tapmamız gerektiği anlamına gelmez. Bu açıdan Rand sadece yarı büyük bir yazardı: kötülerini gerçekte, ama kahramanları sahteydi. Galt's Gulch diye bir yer yok. Toplumdan ayrılmak yoktur. Kendini ilahi bir yetkinlikle donatmak, güçlü bir bireyin değil, kalabalığın tapınmasını -ya da alay etmesini- gerçek sanan bir kişinin işaretidir. Bir kurucu için en büyük tehlike, kendi efsanesinden o kadar emin olmaktır ki

aklını kaybeder. Ancak her iş için aynı derecede sinsi bir tehlike de efsane duygusunu yitirmek ve hayal kırıklığını bilgelikle karıştırmaktır.

Sonuç KADEMELİLİK Mİ

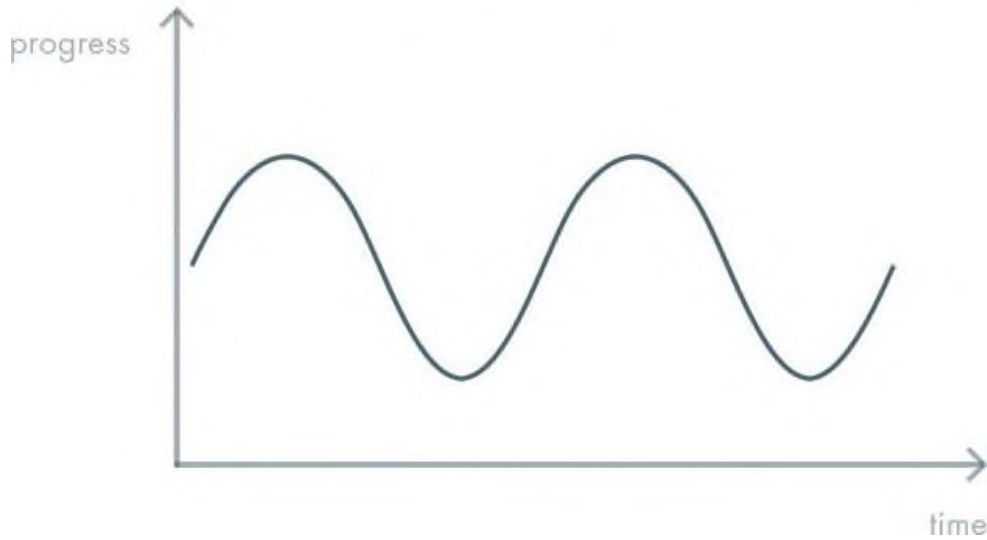
TEKİLLİK Mİ?

I EN UZAK GÖRÜŞLÜ kurucuları bile önümüzdeki 20 ila 30 yılın ötesini planlayamazken, çok uzak gelecek hakkında söylenecek bir şey var mı?

Spesifik bir şey bilmiyoruz ama genel hatları çizebiliriz. Filozof Nick Bostrom insanlığın geleceği için dört olası model tanımlıyor.

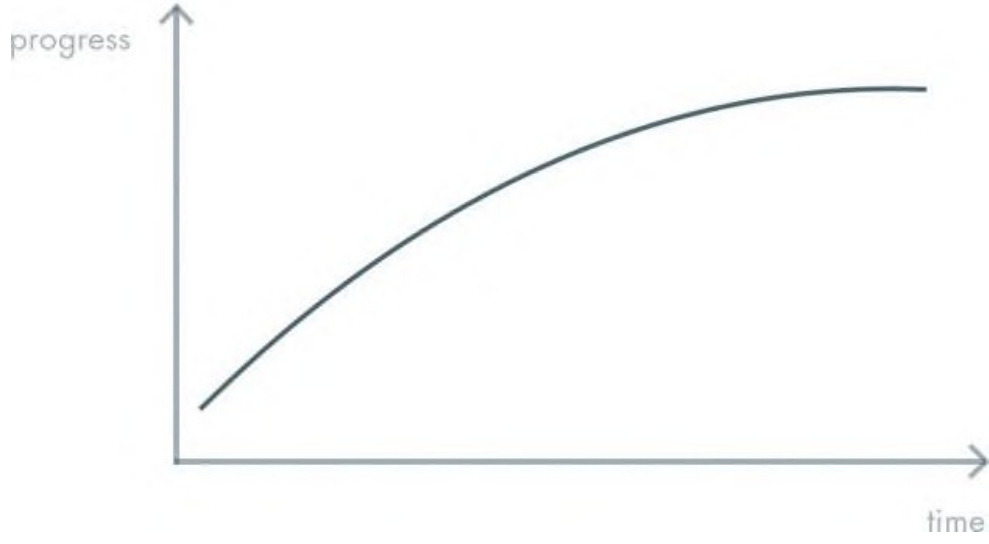
Eskiler tüm tarihi refah ve yıkım arasında bitmek bilmeyen bir değişim olarak görürlerdi. İnsanlar ancak son zamanlarda talihsizlikten kalıcı olarak kurtulabileceğimizi ummaya cesaret edebildi ve hala kanıksadığımız istikrarın sürüp sürmeyeceğini merak etmek mümkün.

RECURRENT COLLAPSE



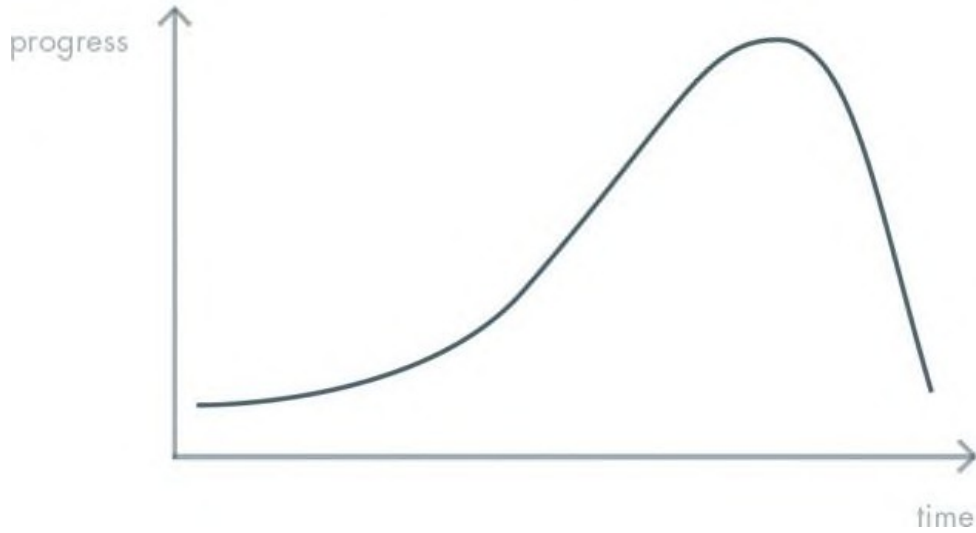
Ancak, genellikle şüphelerimizi bastırırız. Geleneksel bilgelik, bunun yerine tüm dünyanın bugün en zengin ülkelerin yaşamına benzer bir kalkınma platosuna doğru yaklaşacağını varsayıyor gibi görünüyor. Bu senaryoda, gelecek bugüne çok benzeyecektir.

PLATEAU

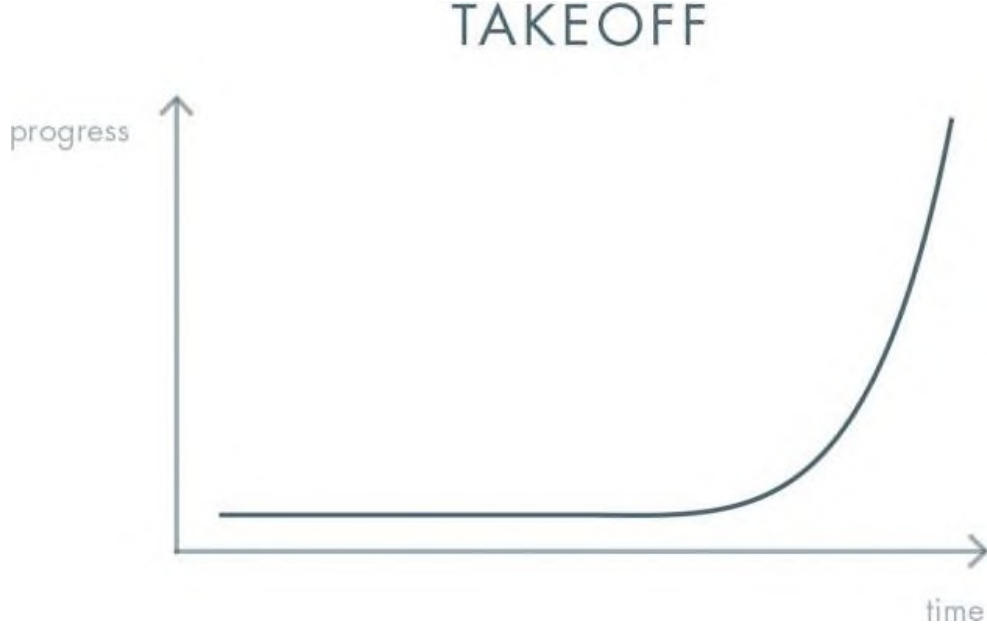


Çağdaş dünyanın birbirine bağlı coğrafyası ve modern silahların eşi benzeri görülmemiş yıkıcı gücü göz önüne alındığında, büyük ölçekli bir sosyal felaketin meydana gelmesi halinde kontrol altına alınıp alınamayacağını sormamak elde değil. Üçüncü olası senaryoya ilişkin korkularımızı besleyen de budur: hayatta kalamayacağımız kadar yıkıcı bir çöküş.

EXTINCTION



Dört olasılıktan sonuncusu hayal etmesi en zor olanıdır: çok daha iyi bir geleceğe doğru ilerlemeyi hızlandırmak. Böyle bir atılımın nihai sonucu çeşitli şekillerde olabilir, ancak bunlardan herhangi biri tanımlanamayacak kadar günümüzden farklı olacaktır.



Dördünden hangisi olacak?

Tekrarlayan çöküş pek olası görünmemektedir: uygarlığın temelini oluşturan bilgi bugün o kadar yaygındır ki, tamamen yok olma, uzun bir karanlık döneminin ardından toparlanmadan daha olasıdır. Bununla birlikte yok olma durumunda düşünülmesi gereken herhangi bir insan geleceği yoktur.

Geleceği bugünden farklı görünen bir zaman olarak tanımlarsak, o zaman çoğu insan herhangi bir gelecek beklemiyor; bunun yerine önümüzdeki on yılların daha fazla küreselleşme, yakınsama ve aynılık getirmesini bekliyorlar. Bu senaryoda, yoksul ülkeler zengin ülkeleri yakalayacak ve dünya bir bütün olarak ekonomik bir platoya ulaşacaktır. Ancak gerçek anlamda küreselleşmiş bir plato mümkün olsa bile, bu plato kalıcı olabilir mi? En iyi durumda, ekonomik rekabet gezegendeki her bir kişi ve şirket için her zamankinden daha yoğun olacaktır.

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

Geriye, çok daha iyi bir gelecek yaratmak için yeni teknolojiler yarattığımız dördüncü senaryo kalıyor. Bu sonucun en dramatik versiyonu, anlayışımızın mevcut sınırlarını aşacak kadar güçlü yeni teknolojilerin hayali sonucuna bir isim verme girişimi olan Tekillik olarak adlandırılıyor. En tanınmış Tekillikçi olan Ray Kurzweil, Moore yasasından yola çıkarak düzinelerce alanda üstel büyüme eğilimlerinin izini sürmekte ve insanüstü yapay zekanın olduğu bir gelecek öngörmektedir. Kurzweil'e göre "Tekillik yakındır", kaçınılmazdır ve tek yapmamız gereken kendimizi bunu kabul etmeye hazırlamaktır.

Ancak ne kadar trend takip edilirse edilsin, gelecek kendiliğinden gerçekleşmeyecektir. Tekilliğin neye benzeyeceği, bugün karşı karşıya olduğumuz en olası iki senaryo arasındaki keskin seçimden daha az önemlidir: hiçbir şey ya da bir şey. Bu bize bağlı. Geleceğin daha iyi olacağına kesin gözüyle bakamayız ve bu da onu bugünden yaratmak için çalışmamız gerektiği anlamına gelir.

Kozmik ölçekte Tekilliğe ulaşıp ulaşmamamız, belki de kendi çalışma hayatlarımızda yeni şeyler yapmak için sahip olduğumuz eşsiz fırsatları değerlendirip değerlendirmememizden daha az önemlidir. Bizim için önemli olan her şey -evren, gezegen, ülke, şirketiniz, hayatınız ve içinde bulunduğumuz an- tekildir. Bugünkü görevimiz, geleceği sadece farklı değil, aynı zamanda daha iyi kılacak yeni şeyler yaratmanın tekil yollarını bulmaktır - 0'dan 1'e geçmek. Temel ilk adım kendiniz için düşünmektir. Sadece dünyamızı yeniden, onu ilk gören eskiler için olduğu kadar taze ve tuhaf görerek, hem onu yeniden yaratabilir hem de gelecek için korumak.

Teşekkür

Jimmy Kaltreider'a bu kitabı düşünmemize yardımcı olduğu için teşekkür ederim.

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 yayına ustalıkla yönlendirdikleri için.

Thiel Capital, Founders Fund, Mithril ve Thiel Vakfı'ndaki herkes çok ve akıllıca çalıştıkları için.

İleri.

İllüstrasyon Kredileri

Bu kitaptaki illüstrasyonlar Matt Buck tarafından aşağıdaki resimler temel alınarak çizilmiştir:

- 8.1: *Unabomber*, Jeanne Boylan/FBI kompozit taslağı
- 8.1: *Hipster*, 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 kullanılmıştır
- 14.3: *Elvis Presley*, Michael Ochs Arşivleri/Getty Images
- 14.3: *Michael Jackson*, Frank Edwards/Getty Images
- 14.3: *Britney Spears*, Kevin Mazur Arşiv 1/WireImage
- 14.4: *Elvis Presley*, Tom Wargacki/WireImage
- 14.4: *Michael Jackson*, Getty Images aracılığıyla David LEFRANC/Gamma-Rapho
- 14.4: *Britney Spears*, Getty Images aracılığıyla New York Daily News Arşivi
- 14.5: *Janis Joplin*, Albert B. Grossman ve David Gahr/Getty Images
- 14.5: *Jim Morrison*, Getty Images aracılığıyla Elektra Records ve CBS
- 14.5: *Kurt Cobain*, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images
- 14.5: *Amy Winehouse*, flickr kullanıcısı teakwood, CC BY-SA altında kullanılmıştır
- 14.6: *Howard Hughes*, Bettmann/CORBIS
- 14.6: *dergi kapağı, TIME*, Time Inc. şirketinin 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*, Contour by Getty Images

Dizin

İtalik sayfa numaraları resimlere atıfta bulunmaktadır.

Abound Solar
Accenture
reklamcılık, 3.1, 11.1, 11.2, 11.3
Afganistan
Airbnb
havayolu
endüstrisi Allen,
Paul
Amazon, 2.1, 5.1, 5.2, 6.1, 12.1
Amundsen, Roald
Andreessen, Horowitz
Andreessen, Marc
Anna Karenina (Tolstoy)
antitröst
Apollo Programı
Apple, 4.1, 5.1, 5.2, 6.1, 14.1
 tekel fiyatlarının
 markalaşması
Aristoteles
Ordu Mühendisler Birliği
AT&T
Aztekler

Baby Boomers
Bacon, Francis
Bangladeş
Barnes & Noble
Pekin
Bell Labs
Berlin
Duvarı
Daha İyi Bir
Yer
Bezos, Jeff, 5.1, 6.1
büyük veri
Haklar Bildirgesi,
ABD Bin Ladin,
Usame
biyoteknoloji
biyoteknoloji girişimleri, 6.1, 6.2

yönetim kurulu

Bostrom, Nick

Box, 9.1, 11.1

Boyle, Robert

markalaşma

Branson, Richard

Brin, Sergey

kabarcıklar

finansal, 2.1, 8.1

ayrıca bkz. spesifik

baloncuklar Buffett,

Warren bürokrasi, prf.1,

1.1, 9.1

Bush, George H. W., 2.1, 12.1

Bush, George W.

iş:

Darwinist metaforların

değeri

savaş metaforları

Capablanca, José Raúl

üst sınır ve ticaret

mevzuatı

kapitalizm ve rekabet, 3.1, 8.1

nakit akışları, 5.1, 5.2, 5.3

ünlüler

Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri

Merkezi İstihbarat Teşkilatı (CIA)

CEO tazminatı Chen,

Steve

Çin, 1.1, 6.1, 12.1, 13.1

küreselleşme ve

cleantech

dayanıklılık için

dağıtım sorusu

mühendislik için soru

tekel için soru insanlar

için soru sır için soru

sosyal girişimcilik ve

zamanlama sorusu

cleantech bubble, 13.1, 13.2, 13.3

temiz teknoloji

Clinton, Bill

bulut bilişim

Cobain, Kurt

Cohen, Stephen

Şirketler:

tarafından yaratılan değer

Şirket
kültürünün
değerlenmesi
Compaq
tazminat
rekabet, 3.1, 5.1, 13.1, bm1.1
ve kapitalizm, 3.1, 8.1
ideolojisi
taklitçi
yalanlar
tarihin kalıntısı
olarak savaşta
acımasızlık
kayıtsızlık
tamamlayıcılık
teknoloji ve
bileşik faize karşı
ikame
bilgisayarlar, 12.1, 12.2
insanlardan gelen
rekabet ve
Bilgisayar Bilimi, Uyum
İdeolojisi
Kongre, ABD, 6.1, 11.1, 13.1
Anayasa Sözleşmesi
danışmanları
danışmanlık karşıt
düşünce kontrolü
geleneksel gerçekler, 8.1, 8.2
cesaret
kredi kartı
dolandırıcılığı
tarikatlari, 8.1,
10.1
Müşteri Edinme Maliyeti (CAC), 11.1, 11.2
Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLV), 11.1, 11.2

Daimler
Darwin, Charles
Deep Blue
definite iyimserlik, 6.1, 6.2
definite kötümserlik, 6.1,
6.2 Dell, Michael
Motorlu Taşıtlar Dairesi (DMV) tasarımı
DeskJet 500C
DiCaprio, Leonardo
bozulması
dağıtım, 11.1, 11.2, 11.3, 11.4

Tesla'da güç
yasası
Doerr, John
Doohan, James
Dorsey, Jack
dot-com çöküşü, 4.1, 4.2
dot-com çılgınlığı, 2.1,
2.2 alınan dersler
Dow Jones Endüstriyel
Ortalama Dunn, Patricia
Dylan, Bob

Earnhardt, Dale, Jr.
Doğu Asya finansal krizleri
eBay, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 9.1, 10.1, 11.1
ölçek ekonomileri
eğitim sistemi
efficient piyasalar
Einstein, Albert
elektrikli arabalar,
13.1, 13.2 Ellison,
Larry
e-posta
Emerson, Ralph Waldo
Empire State Binası Enerji
Dönüşüm Cihazları Enerji
Bakanlığı, ABD Enerji
İnovasyonları Engels,
Friedrich Yetkilendirme
Harcamaları
girişimciler, 3.1, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1, 10.1
kısa vadeli büyüme odağı
girişimcilik, seri Epikuros
öz sermaye tazminatı
Eroom yasası
etik euro
Avrupa, 2.1, 6.1 Avrupa
Merkez Bankası
Evergreen Solar, 13.1, 13.2
evrim
keşif
nesli tükenme, bm1.1, bm1.2

Facebook, prf.1, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1, 11.1, 14.1
Fairchild Yarı İletken

Fanning, Shawn

Faust

Federal Soruşturma Bürosu (FBI), 8.1, 12.1, 14.1

Fermat, Pierre de

Fermat'ın Son Teoremi

finans, sonsuz finansal

balonlar, 2.1, 8.1 first

mover avantajı flatness

Fleming, Alexander

Forbes, 12.1, 12.2

Ford

fosil yakitlar vakfi

kurucu ortaklar ücret

yapisi zkaynaklar

mülkiyet, zilyetlik ve kontrol

girişimleri

kurucular, 14.1, bm1.1

kökenleri

zellikleri

Kurucular Fonu, 7.1, 7.2, 9.1, 11.1, 13.1

Gençlik eşmesi

hidrolik kırma

dolandırıcılık

tespiti serbest

piyasacılar

serbest ticaret

kktencileri

gelecek:

kontrolünün

zorluğu

için dört olası model

Gaga, Lady, 14.1, 14.2

Gates, Bill, prf.1, 6.1, 6.2, 6.3, 14.1

General Motors, 9.1, 13.1 deha

Gladwell, Malcolm, 6.1, 6.2, 6.3

küreselleşme, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 8.1, 12.1, bm1.1

ikame olarak

teknoloji ve

küresel isinma

hedefleri

Golden Gate Köprüsü

Google, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 5.1, 7.1, 10.1, 12.1, 12.2

tekel olarak, 3.1, 3.2

Google
Translate'in
sloganı Gore, Al
hükümet, sonsuz Büyük
Buhran Greenspan,
Alan, 2.1, 8.1 Gross, Bill
Groupon
Guardian, 12.1

Hamlet
Harrison, Brian, 13.1
Hegel, Georg Wilhelm Friedrich
Hendrix, Jimi
Hewlett, Bill
Hewlett-Packard
hipsterliği
Otostopçunun Galaksi Rehberi, Hoffman,
Reid
yatay ilerleme konut
balonu, 2.1, 8.1 Howery,
Ken
HP Hizmetleri
Hughes, Howard
Hurley, Chad
Hyundai

IBM, 3.1, 12.1
Igor teşvik
Ödemesi
gelir eşitsizliği artımcılığı,
8.1, 14.1 bağımsız finans
bağımsız yaşam
sonsuz iyimserlik, 6.1, 6.2
sonsuz kötümserlik, 6.1, 6.2
Hindistan
Endonezya
bilgi teknolojisi, 1.1, 6.1, 12.1 Informix
yenilik, prf.1, 3.1
içeriden
Öğrenenlerin ticareti
Instagram
Intel
internet, 2.1, 2.2
internet balonu, 2.1, 2.2, 2.3, 8.1, 13.1

Eyaletlerarası Karayolu

Sistemi Intuit

yatırım iPad,

5.1, 14.1

iPhone, 3.1, 4.1, 5.1, 14.1

iPod, 6.1, 14.1

irrasyonel coşku

İtalya

BT girişimleri

Ivan, Kasirga

Jackson, Michael

Japonya

Jennings, Ken

Jennings, Peter

Jeopardy!

Jobs, Steve, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 14.1

Jones, Jim

Joplin, Janis

Adalet

Adalet Bakanlığı, ABD

Kaczynski, Ted

Karim, Jawed

Karp, Alex, 11.1, 12.1

Kasparov, Garry

Katrina, Kasirga

Kennedy, Anthony

Kesey, Ken

Kessler, Andy

Kurzweil, Ray

son taşıyıcı, 11.1, 13.1

son taşıyıcı avantajı

yalın başlangıç, 2.1, 6.1,

6.2

Levchin, Max, 4.1, 10.1, 12.1, 14.1

Levie, Aaron

Ömür boyu

yaşam tabloları

LinkedIn, 5.1, 10.1, 12.1

Loiseau, Bernard

Uzun Vadeli Sermaye Yönetimi (LTCM)

Yüzüklerin Efendisi (Tolkien)

Şans, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4

Lucretius

Lyft

MacBook makine
Öğrenimi
Madison, James
Madrigal, Alexis
Manhattan Projesi
Manson, Charles
Üretim marjinal
maliyet pazarlama
Marx, Karl, 4.1, 6.1, 6.2, 6.3
Masters, Blake, prf.1, 11.1
Mayer, Marissa
Medicare
Mercedes-Benz
MiaSolé, 13.1, 13.2
Michelin
Microsoft, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 5.1, 14.1
mobil bilişim
mobil kredi kartı okuyucuları
Mogadişu
tekel, tekeller, 3.1, 3.2, 3.3, 5.1, 7.1, 8.1 inşaatı
 cleantech'te yeni
 yalanların yaratıcı
 dinamizminin
 Özellikleri
 ilerleme ve
 satış
 gelirleri ve
 Tesla
Morrison, Jim
Mosaic
tarayıcısı
müzik kayıt endüstrisi
Musk, Elon, 4.1, 6.1, 11.1, 13.1, 13.2, 13.3

Napster, 5.1, 14.1
NASA, 6.1, 11.1
NASDAQ, 2.1, 13.1
Ulusal Güvenlik Ajansı (NSA)
doğal gaz
doğal sınırlar
Navigator tarayıcı
Netflix
Netscape
NetSecure
ağ etkileri, 5.1, 5.2

Yeni Ekonomi, 2.1, 2.2

New York Times, 13.1, 14.1

New York Times

Nietzsche, Friedrich

Nokia

kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, 13.1, 13.2

Nosek, Luke, 9.1, 14.1

Nozick, Robert

beslenme

Oedipus, 14.1, 14.2

OfficeJet

OmniBook

Çevrimiçi evcil hayvan

mağazası pazarı Oracle

Outliers (Gladwell)

sahiplik

Packard, Dave

Page, Larry

Palantir, prf.1, 7.1, 10.1, 11.1, 12.1

PalmPilots, 2.1, 5.1, 11.1

Pan, Yu

Panama Kanalı

Pareto, Vilfredo

Pareto ilkesi Parker,

Sean, 5.1, 14.1 Yarı

zamanlı Çalışanlar

patentler

yol bağımlılığı

PayPal, prf.1, 2.1, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 8.1, 9.1, 9.2, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 11.1, 11.2, 12.1, 12.2, 14.1

kurucuları, 14.1

yatırımcıların

gelecekteki nakit

akışları

"PayPal Mafia"

PC'ler

Pearce, Dave

penisilin

tam rekabet, 3.1, 3.2 dengesi

Perkins, Tom

perk savaşı

Perot, Ross, 2.1, 12.1, 12.2

kötümserlik

Petopia.com

Pets.com, 4.1, 4.2

PetStore.com ilaç Şirketleri

hayırseverlik

felsefe, sonsuz fizik

planlama, 2.1, 6.1, 6.2

olmadan ilerleme

Platon

politika, 6.1, 11.1

bağımsız

anket

anketÖrl

eri kirlilik

portföy,

çeşitlendirilmiş

mülkiyet

güç yasası, 7.1, 7.2, 7.3

dağılım

Girişim

sermayesi Power

Sellers (eBay)

Presley, Elvis

Priceline.com

Prince

Procter & Gamble

ürünleri, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3

ilerleme, 6.1, 6.2

geleceği

planlama olmadan

tescilli teknoloji, 5.1, 5.2, 13.1

kamuoyu

halkla ilişkiler

Pisagor

Q-Hücreleri

Rand, Ayn

Rawls, John, 6.1, 6.2

Reber, John

durgunluk, 1990

ortalarında işe

alımlar, 10.1, 12.1

tekrarlayan çöküş, bm1.1, bm1.2

yenilenebilir enerji sanayi endeksi

araştırma ve geliştirme

kaynakları, 12.1, bm1.1

restoranlar, 3.1, 3.2, 5.1

risk

riskten kaçınma

Romeo ve Juliet (Shakespeare)

Romulus ve Remus

Roosevelt, Theodore

Kraliyet Topluluğu

Rusya

Sacks, David

satış, 2.1, 11.1, 13.1

gizli

olarak

karmaşık

müşteri

olmayanlara kişisel

Sandberg, Sheryl

San Francisco Körfez

Bölgesi tasarrufları

ölçek, ölçek

ekonomileri Scalia,

Antonin günah

keçilerini

büyütmek

Schmidt, Eric

arama motorları, prf.1, 3.1, 5.1

sırları, 8.1, 13.1'i

kullanarak

arayan

insanlar için

durum

hakkında

sürücüsüz

otomobiller

hizmet işletmeleri

hizmet

ekonomisi

Shakespeare, William, 4.1, 7.1

Shark Tank

Sharma, Suvi

Shatner, William

Siebel, Tom

Siebel Systems

Silikon Vadisi, 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 5.1, 5.2, 6.1, 7.1, 10.1, 11.1

Silver, Nate

Simmons, Russel, 10.1, 14.1

tekillik

akıllı telefonlar, 1.1,

12.1 sosyal girişimcilik

Sosyal Ağ, Sosyal ağlar,

prf.1, 5.1 Sosyal Güvenlik

yazılım mühendisleri

yazılım girişimleri, 5.1, 6.1

güneş enerjisi, 13.1, 13.2, 13.3, 13.4
Solaria
Solyndra, 13.1, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5
Güney Kore
uzay mekiği
SpaceX, prf.1, 10.1, 11.1
Spears, Britney
SpectraWatt, 13.1, 13.2
Spencer, Herbert, 6.1, 6.2
Kare, 4.1, 6.1
Stanford Uyku
Kliniği
başlangıçlar, prf.1, 1.1, 5.1, 6.1, 6.2,
7.1 nakit akışında
sorumlulukların atanması
tarafından
bozulan
kültler olarak
Dot-com çılgınlığı
sırasında ölçek
ekonomileri ve kurucu
paradoksunun
temelleri
güç yasası için dot-com çılgınlığı
dersleri
satışta halkla
ilişkiler ve
staff of
Üniforması için
hedef pazar
risk sermayesi ve
buhar makinesi
Stoppelman, Jeremy
sicim teorisi
güçlü yapay zeka
ikame, tamamlayıcılık vs.
Süveyş Kanalı

tablet bilgisayar
teknolojik ilerleme
teknoloji, prf.1, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3
Amerikan tamamlayıcılık ve
küreselleşme korkusu ve
tescilli teknoloji
şirketleri terörizm
Tesla Motors, 10.1, 13.1, 13.2
Tayland
Adalet Teorisi, A (Rawls)

Timberlake, Justin
Time dergisi
Tolkien, J.R.R.
Tolstoy, Leo
Tom Sawyer (char.)
Toyota
Tumblr
27
Kulübü
Twitter, 5.1, 6.1

Uber
Unabomber

Risk sermayedarları, kuralları
"cehalet perdesi"
girişim sermayesi
güç yasası
girişim fonu, başarılı J-eğrisi, 7.1 dikey
ilerleme
viral pazarlama
Virgin Atlantic Airways
Virgin Group
Virgin Records

Wagner
Wall Street Journal
Warby Parker
Watson
web tarayıcıları
Western Union
White, Phil
Wiles, Andrew
Wilson, Andrew
Winehouse, Amy
World Wide Web

Xanadu
X.com

Yahoo!, 2.1, 3.1, 3.2, 5.1, 6.1
Yammer
Yelp
YouTube, 10.1, 12.1

[ZocDoc](#)

Zuckerberg, Mark, [prf.1](#), [5.1](#), [6.1](#), [14.1](#)

[Zynga](#)

Yazarlar Hakkında

Peter Thiel bir girişimci ve yatırımcıdır. PayPal'ı 1998'de kurmuş, CEO olarak yönetmiş ve 2002'de halka açarak hızlı ve güvenli çevrimiçi ticarete yeni bir çağ başlatmıştır. 2004 yılında, yönetici olarak görev yaptığı Facebook'a ilk dış yatırımı yaptı. Aynı yıl, ulusal güvenlik ve küresel finans gibi alanlarda insan analistleri güçlendirmek için bilgisayarlardan yararlanan bir yazılım şirketi olan Palantir Technologies'i kurdu. LinkedIn, Yelp ve birçoğu "PayPal Mafia" olarak adlandırılan eski meslektaşları tarafından yönetilen düzinelerce başarılı teknoloji girişimine erken finansman sağlamıştır. SpaceX ve Airbnb gibi şirketlere fon sağlayan bir Silikon Vadisi risk sermayesi şirketi olan Founders Fund'ın ortağıdır. Gençleri okuldan önce öğrenmeye teşvik ederek ulusal bir tartışmanın fitilini ateşleyen Thiel Fellowship'i başlattı ve teknolojik ilerlemeyi ve gelecek hakkında uzun vadeli düşünmeyi geliştirmek için çalışan Thiel Vakfı'nı yönetiyor.

Blake Masters 2012 yılında Stanford Hukuk Fakültesi'nde öğrenciyken Peter'ın "Bilgisayar Bilimi 183: Startup" dersindeki ayrıntılı notları internette sansasyon yarattı. Daha sonra bir hukuki araştırma teknolojisi girişimi olan Judicata'nın kurucu ortaklarından biri oldu.

Daha Fazla Çeviri Kitap İçin
Bizi Telegramda Takip Edin.

TİK TİK

