

راهنمای شکست

در راه اندازی و توسعه استارتاپ ها

www.ketab.ir

به نام خالق پیدا و پنهان
که پیدا و نهان داند به یک سان

سرشناسه	:	جوهری، شهریار، ۱۳۶۶-
عنوان و نام پدیدآور	:	راهان و شکست در راهاندازی و توسعه استارت‌آپ‌ها / نویسنده:
	:	شهریار، جوهری
مشخصات نشر	:	تهران: سال ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	:	۱۸۵ × ۱۳/۲ × ۲۱/۲
فروست	:	انتشارات ...، سال نشر ۱۳۹۵، کتاب تدبیر؛ ۲۸
شابک	:	978-622-223-224-5
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیا
موضوع	:	شرکت‌های اقتصادی جدید.
موضوع	:	New Business Enterprises
موضوع	:	شکست در کسب‌وکار.
موضوع	:	Business Failures
موضوع	:	کسب‌وکار خرد - مدیریت.
موضوع	:	Small Business - Management
موضوع	:	کارآفرینی.
موضوع	:	Entrepreneurship
رده‌بندی کنگره	:	HD ۶۲/۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۶۱۳۲۱۶۶

راهنمای شکست؛ در راه اندازی و توسعه استارت‌آپ‌ها

نویسنده: شهریار جوهری

چاپ یکم: بهار ۱۳۹۹

شماره نشر: ۲۹۵

ویراستار: امیرحسین غلام‌پور

صفحه‌آرا: سیمین حیدری

لیتوگرافی: یسنا، چاپ: عطا، صحافی: ساغر مهر

ناظر فنی چاپ: سعید صادقی

تعداد: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۵۴۹۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۲۳-۲۲۴-۵

۱۷..... پیشگفتار اول

۲۱..... پیشگفتار دوم

۲۳..... مقدمه

۲۷..... نقشه نمادین مثال‌ها

۲۷..... جان سخن

۲۸..... حفظ محرمانگی

۲۹..... نقشه

۳۸..... گام اول: درک وارونه اکوسیستم

۳۵..... قصه‌های پارک جنگلی یلو استون

۳۷..... افسانه موفقیت

۳۹..... برخی تفاوت‌های بوستون با تهران که تلاش می‌کنیم ندانیم

۴۱..... کژتابی‌های مفهوم اراده

۴۲..... راهکار گاراژی

۴۳..... اطرافیان ما مسئول چه چیزهایی نیستند

۴۵..... امیدفروشی یا کلاهبرداری

۴۶..... چگونه فهمیدیم کار آفرینیم

- ۴۹ گام دوم: فرضیه‌های اشتباه به مثابه نقشه مخدوش.....
- ۴۹ بی‌نیازی از تجربه.....
- ۵۲ دارایی‌های که فکر می‌کنیم داریم.....
- ۵۳ تصورات نادرست از مفهوم حمایت.....
- ۵۴ مراحل و نقش آن در بیراهه‌پیمایی.....
- ۵۶ مشاوران ما قبلاً مسیر را رفته‌اند؟.....
- ۵۷ مفهوم چرخه عمر را درست فهمیده‌ایم؟.....
- ۵۹ سهم بیشتر سود کمتر.....
- ۶۰ چالش خود مدیر پنداری.....
- ۶۲ منافع اصلی، هدف سایه.....
- ۶۵ نام سود برای آینده‌های نادرست در انتخاب ایده.....
- ۶۵ زیر دست پب.....
- ۶۷ کپی برداری؛ خوب یا بد؟.....
- ۷۰ حماقت سر راست: فهمیدن مفهوم «نیاز» و برادرانش.....
- ۷۱ جدول ایده ناب را به دقت دقیقه پر می‌کنیم؟.....
- ۷۳ چرا آتش‌موریا عمرش را برای ما به داده است؟.....
- ۷۵ گام چهارم: بیزنس مدل‌های حیثی.....
- ۷۵ خوش‌بین‌ها به بهشت نمی‌روند.....
- ۷۶ بدبین‌ها در دوزخ باقی می‌مانند.....
- ۷۸ چرا واقعی‌بینی سخت است؟.....
- ۷۹ نبرد بی‌پایان بازار و دانشگاه.....
- ۸۱ گام پنجم: انتخاب شریک زندگی.....
- ۸۱ چرا به شریک نیاز داریم؟.....
- ۸۳ کی به شریک نیاز پیدا می‌کنیم؟.....
- ۸۴ چرا باید شریکمان از ما بهتر باشد؟.....
- ۸۵ یکی داستان پر از آب چشم.....
- ۸۷ ایونت‌ها ما را به هم‌بنیان‌گذاران درست می‌رسانند؟.....
- ۸۸ دوگانه اخلاق و توانایی، آیا لازم است شرکایمان را دوست داشته باشیم؟.....
- ۹۰ گام ششم: شتاب‌دهندگان شکست.....
- ۹۰ انکوینتورها دوره پیش‌شتاب‌دهی را درست اجرا می‌کنند؟.....
- ۹۲ در خدمت و خیانت شتاب‌دهندگان.....
- ۹۶ متورهای ارزان‌قیمت گران تمام می‌شوند.....

۹۸	هزینه تجربه‌های دیگران را ندهیم
۹۸	نسخه‌های تکراری
۱۰۰	گام هفتم: اسناد گمراه‌گر
۱۰۰	مصائب قطب‌نمای خراب
۱۰۱	حلقه‌های ناموجود، از پنج‌مارک تا تحقیقات بازار
۱۰۳	بازنگری، اهرم فراموش شده
۱۰۴	چگونه BI ما را در بازی نگه می‌دارد؟
۱۰۶	گام هشتم: نویت کاربرد پول توجیبی
۱۰۶	پول مهم‌ترین چیز است؟
۱۰۷	مع‌بینی به ما چه درسی می‌دهد
۱۰۸	درک گام‌های سرمایه‌گذاری از ابتدا، ترجیح یا ضرورت؟
۱۱۰	سرمایه‌پذیری، جمع‌کنی به بلوغ می‌رسد
۱۱۱	پس از چند تلاش ناسد مویم
۱۱۳	گام نهم: زمان‌بندی و مدیریت
۱۱۳	Mache Point
۱۱۴	کی از دانشگاه خارج شویم با از حل کار استعفا بدهیم
۱۱۶	خانه، کافه و یا دفتر اجاره‌ای؟
۱۱۷	کارآموزی را جدی بگیریم
۱۱۹	چگونه عضوی از زنجیره تأمین یک استارت‌آپ شرکتی دیگر شویم
۱۲۱	گام دهم: زیرساخت‌های لرزان
۱۲۱	هابیل و قابیل
۱۲۲	زیرساخت‌های فنی، شیر می‌خورند
۱۲۳	چرا برنامه‌نویسان اغلب مدیران خوبی برای هدایت کسب‌وکار نیستند
۱۲۳	چرا بازاریابان برنامه‌نویس‌ها را نمی‌فهمند
۱۲۴	خانه استیجاری
۱۲۹	برون‌سپاری، دروازه برزخ
۱۳۱	گام یازدهم: مسئولیت و دغدغه‌هایش
۱۳۱	قهرمان و یا بهبودگر
۱۳۳	مدیریت آختاپوستی، از شایعه تا عمل
۱۳۴	چندکاری، چاقوی دولب
۱۳۵	مطالعه مداوم
۱۳۶	چندگانگی در مدیریت و فرصت‌هایی که به یکدیگر نمی‌دهیم

- ۱۳۸ پیامدها را پیشامد فرض نکنیم
- ۱۳۹ آیا استارت‌آپ‌های خانوادگی میان‌بر به موفقیت هستند؟
- ۱۴۱ گام دوازدهم: نیروی انسانی قاتل
- ۱۴۱ نسخه‌های ساختار سازمانی برای ضدساختارهای استارت‌آپی
- ۱۴۲ گسلی که بزرگ‌تر می‌شود
- ۱۴۴ بلوغ سازمانی و الزام خودآموزی
- ۱۴۶ تصمیم غیردردناک وجود ندارد
- ۱۴۷ تأخیر به مثابه بقا
- ۱۴۸ خوب و بد «های جک»های متداول
- ۱۵۰ عشق استارت‌آپ‌ها را تشخیص دهیم
- ۱۵۱ سترن پنجم‌ها را نابود کنید
- ۱۵۲ انواع مدل‌های مخدوش
- ۱۵۵ گام سیزدهم: برنامه‌ریزی و شرایط نادرست ورود به بازار
- ۱۵۵ بازار سخن‌گو
- ۱۵۸ «اولین» بودن، در بدن رتارکی
- ۱۶۰ «دومین» بودن، گام زدن در راه سایی
- ۱۶۱ قاعده‌روی یا قاعده‌سازی
- ۱۶۲ نهادهای حاکمیتی کی چراغ سبز نشان می‌دهند
- ۱۶۵ گام چهاردهم: جای‌گیری ناصحیح در اکوسیستم
- ۱۶۵ مسئله رقبا
- ۱۶۸ مسئله شرکا
- ۱۷۰ شهرت اولیه و نقش PR در شکل‌گیری آن
- ۱۷۲ مسئله نهادهای نظم‌شکن
- ۱۷۵ گام پانزدهم: طراحی برنامه بازاریابی و بازاریابی در رؤیا
- ۱۷۵ سه آبنبات (آمارها، اسناد، شرکت‌های تبلیغاتی)
- ۱۸۰ A-B تست فقط دربارهٔ بر مارکتینگ نیست
- ۱۸۱ پری مارکتینگ، جادوی فراموش شده
- ۱۸۲ کمپین‌های خیالی / کمپین‌های اجرایی
- ۱۸۴ رسوخ و رسوب
- ۱۸۵ رصد و پایش
- ۱۸۷ گام شانزدهم: لانچ معیوب
- ۱۸۷ احترامی که به خود و مشتریان نمی‌گذاریم

۱۹۰	درک پروموشن
۱۹۳	گام هفدهم: بیراهه تبلیغات
۱۹۳	چرا مجبوریم متخصص تبلیغات شویم
۱۹۵	غفلت مرگبار: رصد و پایش اثربخشی
۱۹۹	بیزنس مدل‌های خوب، تبلیغات و رشد بهینه
۲۰۰	هنجارشکنی و قصه‌هایش
۲۰۲	گام هجدهم: بازارخواری هیجانی
۲۰۲	چرا من موفق نشدم
۲۰۵	تاجی جامپینگ به مثابه دارو
۲۰۶	معادله دست‌ها و هندوانه‌ها
۲۰۸	رنج‌های بی‌پوسته، سراب خوشایند
۲۱۰	گام نوزدهم: شتری منتظر نمی‌ماند
۲۱۰	توهم تسلا و باران
۲۱۱	تبلیغات برای رقابت
۲۱۳	ایجاد بی‌اعتمادی برای مخاطبان / لطمه به اکوسیستم
۲۱۳	چرا واحد تحقیق و توسعه به کار بی‌برده می‌آید
۲۱۵	گام بیستم: توسعه نامتناسب
۲۱۵	فروش پاسخگوی تولید نیست / تولید پاسخگوی فروش نیست
۲۱۸	نقدشوندگی معلول
۲۱۹	آخرین نگرانی، پشتیبانی مسئولیت‌پذیر
۲۲۰	شبکه‌های ارتباطی ضعیف
۲۲۱	سندرم واکنش‌گرایی و تخریب ستون بهره‌وری
۲۲۴	گام بیست و یکم: تزریق اکسیژن سرمایه برای خودکشی
۲۲۴	پول چگونه اضمحلال ما را سرعت می‌بخشد
۲۲۶	راندهای سرمایه‌گذاری چگونه‌اند
۲۲۹	خانه‌مان را کی بفروشیم
۲۳۱	گام بیست و دوم: همکاری‌های بیهوده
۲۳۱	نهادهای غسل‌دوست زنبورگریز
۲۳۳	کو برندینگ تا مرز خون‌ریزی
۲۳۵	اعتیاد به ایونت‌ها
۲۳۸	گام بیست و سوم: تولد قبل از تکامل
۲۳۸	آماده شرکت‌داری شده‌ایم؟

۲۴۰	مالیات و تیمارستان
۲۴۰	بیانیه پیروزی
۲۴۳	گام بیست و چهارم: عقب‌گرد به بهشت
۲۴۳	نقشه خروج را کی بنویسیم
۲۴۴	صبر چیز خوبی است؟
۲۴۵	بازی ریم چگونه به تغییر ساختار کمک می‌کند
۲۴۷	تعدیل و بقا
۲۴۹	چرا نباید دشمنی بتراشیم
۲۵۰	تقسیم غنائم
۲۵۳	گام بیست و پنجم: خودفروشی و آداب ندانسته
۲۵۳	پول سی‌دهم، پس هستم
۲۵۴	اسناد: گاه کامل نیست
۲۵۹	آرواره‌ها / کوچک / آرواره‌های بزرگ
۲۵۹	شخصی / شخصی
۲۶۰	اقتصاد آزاد / ارگان مردم
۲۶۱	بزرگ / کوچک
۲۶۱	دخالت‌کننده / رهاکننده
۲۶۲	ما چقدر می‌ارزیم
۲۶۶	گام بیست و ششم: مقاصد متروک
۲۶۶	آینده‌نگری
۲۶۸	زلزله تکنولوژی
۲۷۱	گام بیست و هفتم: سبک زندگی استارت‌آپی و افسانه‌های سحر
۲۷۱	عکس‌های روی دیوار ذهن
۲۷۳	زندگی‌نامه‌ها
۲۷۴	تپ TED
۲۷۶	سخنان انگیزشی‌ای که ما را گمراه می‌کنند
۲۷۷	قصیده ناتوانی‌ها
۲۷۹	دیوار کوتاه شانس
۲۸۱	گام بیست و هشتم: تکرار
۲۸۱	تکرار و دیباگ
۲۸۵	سخنی با خوانندگان

۱- پیشگفتار اول

شکست یکی از بخش‌های جدانشدنی زندگی هر کارآفرینی است، در فرهنگ ایران شکست خوردن متأسفانه به‌عنوان یک پایان تعریف شده و بسیاری از ما، از شکست بی‌تربیا و همیشه نگران شکست خوردن هستیم. ولی در حقیقت و از دیدگاه بی‌پایان از کارآفرینان، چه در ایران و چه در دیگر کشورها، شکست شریعی است دوباره برای تجربه‌ای جدید و متفاوت، برای یک کارآفرین شکست توانایی است برای یک زندگی جدید.

برخی اعتقاد دارند که مسیر موفقیت هر فرد، مثل اثر شکست هر انسانی در دنیا متفاوت است و هیچ دو انسانی مسیر موفقیت مشابهی ندارند. برای همین، بسیاری بر این اعتقاد هستند که مطالعه مسیر کار و زندگی افراد موفق نمی‌تواند نشان‌دهنده مسیر موفقیت ما باشد. بسیاری از مدیران موفق در ایران و دیگر کشورها اما اعتقاد دارند که دانستن دلایل شکست‌ها می‌تواند به هر انسانی کمک کند که از شکست پرهیز کند و خودش مسیر موفقیت خود را پیدا کند.

به این نکته هم البته باید توجه کرد که سخن گفتن از شکست و قبول دلایلش برای همه کاری ساده نیست. اما یکی از رسالت‌های ما برای ایجاد یک جامعه یا زیست‌بوم سالم که در سال‌های آینده بتواند

مسیر و راه خود را به سمت موفقیت طی کند، تغییر فرهنگی است که در آن شکست نشانه ضعف نباشد. شکست حاصل تلاش شبانه‌روزی کسی است که به دنبال خلق ارزش است و این مسیر را بارها و بارها تکرار خواهد کرد تا به موفقیت برسد. باید به این باور رسید و به جامعه نشان داد که مسیر موفقیت از شکست می‌گذرد و کارآفرین موفق کسی است که پس از هر شکست، زمانی را به بررسی دلیل شکست سپری می‌کند و دوباره با قدرت و نهایت تلاش در مسیری گام برمی‌دارد که برای جابه‌جایی ارزش‌فرینی کند.

اگر فرزند یا یکی از دوستان شما به‌قول امروزی‌ها دست به راه‌اندازی یک استارت‌آپ یا یک کسب‌وکار زده است، باید بدانیم که فقط در ابتدای مسیر نیاز به تشویق ما ندارد. فرزندان و دوستان ما در تمام این مسیر سخت و پرمناز و نشیب‌نیاز به تشویق و حمایت‌های ما دارند، و بهترین حمایت و اطمان خاطر که ما می‌توانیم به کارآفرینان بدهیم این است که بگوییم در آینده اگر با شکست مواجه شدند در کنارشان هستیم، و کمک کنیم از شکست نترسند و به مسیر خودشان ادامه دهند.

کارآفرین‌ها هم باید به این نکته توجه داشته باشند که اگر با شکست مواجه شدند، از پذیرش آن واهمه نداشته باشند و با پذیرش شکست و درس گرفتن از دلایل شکستشان دوباره روی پای خود بایستند و دوباره در مسیری که به آن باور دارند حرکت کنند. کارآفرین‌ها باید بدانند که صحبت کردن از شکست با دوستان نزدیک و دیگر افراد جامعه به آن‌ها کمک خواهد کرد تا مسیری که طی کرده‌اند را بارها و بارها در فکر خود مرور کنند و در تهایی خود به تصمیم‌هایی که گرفته‌اند فکر کنند و در نهایت در زمانی مناسب دوباره مسیر جدیدی را در زندگی خود شروع کنند و اصلاً از شکست خوردن دوباره نترسند و بدانند که در پس هر شکست یک تجربه بزرگ قرار دارد و به موفقیت رسیدن هیچ‌وقت یک‌شبه اتفاق نخواهد افتاد و هر

فردی باید پله‌های موفقیت را یک به یک و خود طی کند.

یک کارآفرین وقتی با شکست مواجه می‌شود باید زمانی را به بازیابی توان خود اختصاص دهد و روی توانایی‌های فردی خود کار کند و با انجام دادن کارهایی که از نظر فکری و روحی می‌تواند به او کمک کند، شخصیت خود را قوی‌تر کند تا دوباره با انرژی بتواند مسیر جدید زندگی خود را پیدا کند. برای برخی، این زمان ممکن است چند هفته باشد و برای برخی ممکن است چندین ماه طول بکشد، اما این فاصله دلیل بر ضعف یا ناامیدی نیست. مثل یک دوندۀ که بعد از یک مسابقۀ فاسد از روی زمین یا باخت، برای مسابقۀ جدید نیاز به استراحت و خودسازی دارد. یک کارآفرین هم نیاز دارد تا به جسم و روحش زمان لازم را برای شریعی دوباره بدهد.

در پایان باید بگوییم که خواندن این کتاب را به همه افرادی که دوست دارند ارزش آفرین باشند، به کسانی که کسب و کاری را شروع کردند و یا کسانی که در فکر راه اندازی یک کسب و کار هستند توصیه می‌کنم. زبان ساده و خودمانی این کتاب و بیان تجربه‌های مختلف، باورهای درست و نادرستی که در اکوسیستم کسب و کارها به وجود آمده می‌تواند در هر جای مسیر که هستید به شما کمک کند تا مواجهه درستی با واقعیت شکست و کارآفرینی داشته باشید.

شایان شلیله

بنیانگذار جشنواره وب و موبایل ایران