

ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS, OR
HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel
with BLAKE MASTERS

ZERO TO ONE

NOTES ON STARTUPS, OR

HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel

with BLAKE MASTERS

ZERO *to* ONE

NOTES ON STARTUPS, OR

HOW TO BUILD THE FUTURE

Peter Thiel

with BLAKE MASTERS



NEW YORK

Hak Cipta © 2014 oleh Peter Thiel

Seluruh hak cipta.

Diterbitkan di Amerika Serikat oleh Crown Business, sebuah jejak dari Crown Publishing Group, sebuah divisi dari Random House LLC, sebuah Penguin Random House Company, New York. www.crownpublishing.com

CROWN BUSINESS adalah merek dagang dan CROWN dan kolofon Matahari Terbit adalah merek dagang terdaftar dari Random House LLC.

Buku-buku Crown Business tersedia dengan diskon khusus untuk pembelian dalam jumlah besar untuk promosi penjualan atau penggunaan perusahaan. Edisi khusus, termasuk sampul yang dipersonalisasi, kutipan dari buku yang ada, atau buku dengan logo perusahaan, dapat dibuat dalam jumlah besar untuk kebutuhan khusus. Untuk informasi lebih lanjut, hubungi Penjualan Premium di (212) 572-2232 atau email specialmarkets@randomhouse.com.

Library of Congress Katalogisasi-dalam-Publikasi Data Thiel,
Peter A.

Zero to one: catatan tentang startup, atau cara membangun masa depan / Peter Thiel dengan Blake Masters.
halaman cm

1. Perusahaan bisnis baru. 2. Produk baru. 3. Kewirausahaan. 4. Difusi inovasi. I. Judul.
HD62.5.T525 2014

685.11—dc23

2014006653

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

eBuku ISBN: 978-0-8041-3930-4

Desain buku oleh Ralph Fowler / rlfdesign

Grafis oleh Rodrigo Corral Design

Ilustrasi oleh Matt Buck

Desain sampul oleh Michael Nagin

Kredit tambahan muncul [di halaman ini](#), yang merupakan kelanjutan dari halaman hak cipta ini.

v3.1

Isi

Kata Pengantar: Nol ke Satu

- 1 Tantangan Masa Depan
- 2 Pesta Seperti Tahun 1999
- 3 Semua Perusahaan Bahagia Itu Berbeda
- 4 Ideologi Persaingan
- 5 Keuntungan Penggerak Terakhir
- 6 Anda Bukan Tiket Lotere
- 7 Ikuti Uang
- 8 Rahasia
- 9 Yayasan
- 10 Mekanisme Mafia
- 11 Jika Anda Membangunnya, Akankah Mereka Datang?
- 12 Manusia dan Mesin
- 13 Melihat Hijau
- 14 Paradoks Pendiri

Kesimpulan: Stagnasi atau Singularitas?

Ucapan Terima Kasih

Kredit Ilustrasi

Indeks

Tentang Penulis

NOL KE SATU

DAN SANGAT MOMEN DALAM BISNIS hanya terjadi sekali. Bill Gates berikutnya tidak akan membangun sistem operasi. Larry Page atau Sergey Brin berikutnya tidak akan membuat mesin pencari. Dan Mark Zuckerberg berikutnya tidak akan membuat jejaring sosial. Jika Anda meniru orang-orang ini, Anda tidak belajar dari mereka.

Tentu saja, lebih mudah untuk menyalin model daripada membuat sesuatu yang baru. Melakukan apa yang sudah kita ketahui bagaimana melakukannya membawa dunia dari 1 ke n, menambahkan lebih banyak sesuatu yang akrab. Tetapi setiap kali kita membuat sesuatu yang baru, kita beralih dari 0 ke 1. Tindakan penciptaan itu tunggal, seperti saat penciptaan, dan hasilnya adalah sesuatu yang segar dan aneh.

Kecuali mereka berinvestasi dalam tugas yang sulit untuk menciptakan hal-hal baru, perusahaan-perusahaan Amerika akan gagal di masa depan tidak peduli seberapa besar keuntungan mereka tetap hari ini. Apa yang terjadi ketika kita memperoleh semua yang bisa didapat dari menyempurnakan lini bisnis lama yang telah kita warisi? Tidak mungkin kedengarannya, jawabannya mengancam akan jauh lebih buruk daripada krisis tahun 2008. "Praktik terbaik" saat ini mengarah ke jalan buntu; jalan terbaik adalah baru dan belum dicoba.

Dalam dunia birokrasi administrasi raksasa baik publik maupun swasta, mencari jalan baru mungkin tampak seperti mengharapkan keajaiban. Sebenarnya, jika bisnis Amerika akan berhasil, kita akan membutuhkan ratusan, atau bahkan ribuan, keajaiban. Ini akan menyedihkan tetapi untuk satu fakta penting: manusia dibedakan dari spesies lain oleh kemampuan kita untuk melakukan keajaiban.

Kami menyebutnya teknologi keajaiban.

Teknologi itu ajaib karena memungkinkan kita melakukan lebih banyak dengan lebih sedikit, meningkatkan kemampuan dasar kita ke tingkat yang lebih tinggi. Hewan lain secara naluri didorong untuk membangun hal-hal seperti bendungan atau sarang lebah, tetapi hanya kita yang dapat menemukan hal-hal baru dan cara yang lebih baik untuk membuatnya. Manusia tidak memutuskan apa yang akan dibangun dengan membuat pilihan dari beberapa katalog kosmik pilihan yang diberikan sebelumnya; sebagai gantinya, dengan menciptakan teknologi baru, kami menulis ulang

rencana dunia. Ini adalah jenis kebenaran dasar yang kami ajarkan kepada siswa kelas dua, tetapi mereka mudah dilupakan di dunia di mana begitu banyak dari apa yang kami lakukan adalah mengulangi apa yang telah dilakukan sebelumnya.

Zero to One adalah tentang bagaimana membangun perusahaan yang menciptakan hal-hal baru. Ini mengacu pada semua yang telah saya pelajari secara langsung sebagai salah satu pendiri PayPal dan Palantir dan kemudian menjadi investor di ratusan perusahaan rintisan, termasuk Facebook dan SpaceX. Tetapi sementara saya telah memperhatikan banyak pola, dan saya menghubungkannya di sini, buku ini tidak menawarkan formula untuk sukses. Paradoks pengajaran kewirausahaan adalah bahwa formula seperti itu tidak mungkin ada; karena setiap inovasi adalah baru dan unik, tidak ada otoritas yang dapat menentukan secara konkret bagaimana menjadi inovatif. Memang, satu-satunya pola paling kuat yang saya perhatikan adalah bahwa orang-orang sukses menemukan nilai di tempat-tempat yang tidak terduga, dan mereka melakukannya dengan memikirkan bisnis dari prinsip pertama, bukan formula.

Buku ini berasal dari kursus tentang startup yang saya ajarkan di Stanford pada tahun 2012. Mahasiswa dapat menjadi sangat terampil dalam beberapa spesialisasi, tetapi banyak yang tidak pernah belajar apa yang harus dilakukan dengan keterampilan tersebut di dunia yang lebih luas. Tujuan utama saya dalam mengajar kelas adalah untuk membantu siswa saya melihat melampaui jalur yang ditetapkan oleh spesialisasi akademik ke masa depan yang lebih luas yang mereka ciptakan. Salah satu siswa itu, Blake Masters, membuat catatan kelas yang terperinci, yang beredar jauh di luar kampus, dan di Zero to One saya telah bekerja dengannya untuk merevisi catatan untuk khalayak yang lebih luas. Tidak ada alasan mengapa masa depan harus terjadi hanya di Stanford, atau di perguruan tinggi, atau di Lembah Silikon.

TANTANGAN MASA DEPAN

Di SETIAP kali saya mewawancarai seseorang untuk suatu pekerjaan, saya suka mengajukan pertanyaan ini: "Kebenaran penting apa yang sangat sedikit orang setuju dengan Anda?"

Pertanyaan ini terdengar mudah karena sederhana. Sebenarnya sangat sulit untuk menjawabnya. Secara intelektual sulit karena pengetahuan yang diajarkan setiap orang di sekolah secara definisi disepakati. Dan itu sulit secara psikologis karena siapa pun yang mencoba menjawab harus mengatakan sesuatu yang dia tahu tidak populer. Pemikiran cemerlang jarang terjadi, tetapi keberanian bahkan lebih sedikit daripada kejeniusan.

Paling sering, saya mendengar jawaban seperti berikut:

"Sistem pendidikan kita rusak dan perlu segera diperbaiki."

"Amerika luar biasa."

"Tidak ada Tuhan."

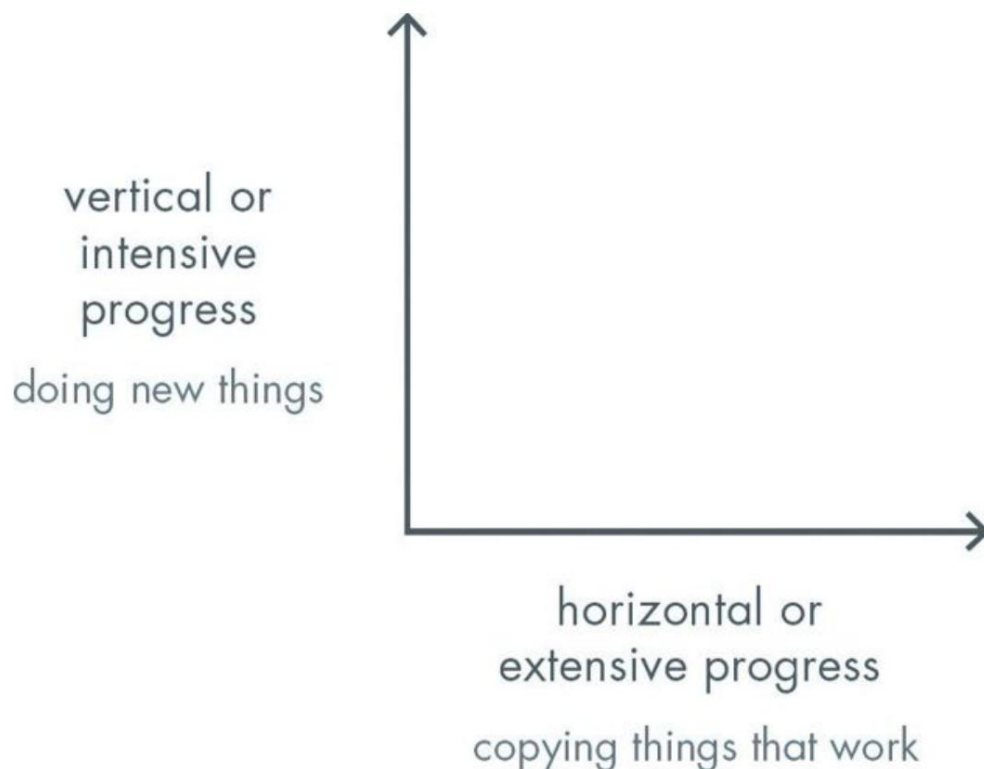
Itu adalah jawaban yang buruk. Pernyataan pertama dan kedua mungkin benar, tetapi banyak orang sudah setuju dengan mereka. Pernyataan ketiga hanya mengambil satu sisi dalam perdebatan akrab. Sebuah jawaban yang baik mengambil bentuk berikut: "Kebanyakan orang percaya pada x, tetapi kebenarannya adalah kebalikan dari x." Saya akan memberikan jawaban saya sendiri nanti di bab ini.

Apa hubungan pertanyaan kontrarian ini dengan masa depan? Dalam arti yang paling minimal, masa depan hanyalah kumpulan dari semua momen yang akan datang. Tetapi apa yang membuat masa depan berbeda dan penting bukanlah karena hal itu belum terjadi, melainkan bahwa itu akan menjadi masa ketika dunia terlihat berbeda dari hari ini.

Dalam pengertian ini, jika tidak ada perubahan apapun tentang masyarakat kita selama 100 tahun ke depan, maka masa depan adalah lebih dari 100 tahun lagi. Jika keadaan berubah secara radikal dalam dekade berikutnya, maka masa depan sudah dekat. Tidak ada yang bisa memprediksi masa depan dengan tepat, tetapi kita tahu dua hal: itu akan berbeda, dan itu harus berakar di dunia saat ini. Sebagian besar jawaban atas pertanyaan kontrarian adalah cara yang berbeda untuk melihat masa kini; jawaban yang baik sedekat yang kita bisa untuk melihat ke masa depan.

ZERO TO ONE: MASA DEPAN KEMAJUAN

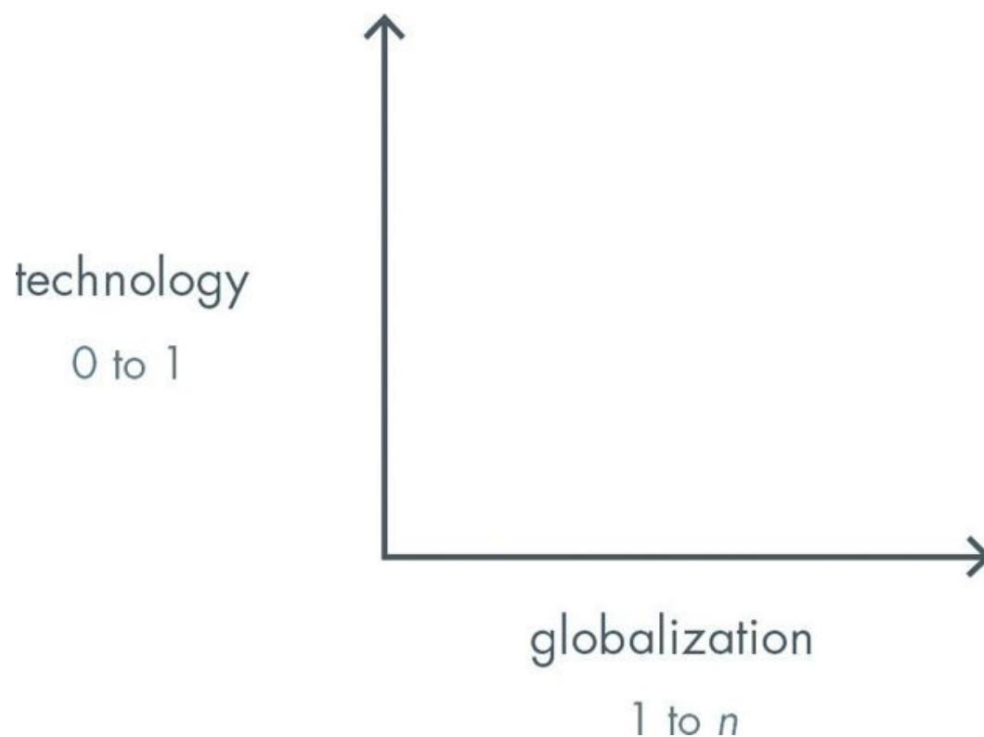
Ketika kita berpikir tentang masa depan, kita berharap untuk kemajuan di masa depan. Kemajuan itu dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Kemajuan horizontal atau ekstensif berarti menyalin hal-hal yang berhasil—mulai dari 1 hingga n. Kemajuan horizontal mudah dibayangkan karena kita sudah tahu seperti apa bentuknya. Kemajuan vertikal atau intensif berarti melakukan hal-hal baru—beralih dari 0 ke 1. Kemajuan vertikal lebih sulit dibayangkan karena memerlukan melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan orang lain. Jika Anda mengambil satu mesin tik dan membangun 100, Anda telah membuat kemajuan horizontal. Jika Anda memiliki mesin tik dan membuat pengolah kata, Anda telah membuat kemajuan vertikal.



Pada tingkat makro, satu kata untuk kemajuan horizontal adalah globalisasi—mengambil hal-hal yang berhasil di suatu tempat dan membuatnya bekerja di mana-mana. Cina adalah contoh paradigmatik globalisasi; rencana 20 tahun adalah menjadi seperti

Amerika Serikat adalah hari ini. Orang Cina dengan lugas meniru semua yang telah berhasil di negara maju: rel kereta api abad ke-19, AC abad ke-20, dan bahkan seluruh kota. Mereka mungkin melewati beberapa langkah di sepanjang jalan—langsung ke nirkabel tanpa memasang sambungan telepon rumah, misalnya—tetapi mereka menyalin semuanya sama saja.

Satu kata untuk vertikal, kemajuan 0 banding 1 adalah teknologi. Pesatnya kemajuan teknologi informasi dalam beberapa dekade terakhir telah menjadikan Silicon Valley sebagai ibu kota “teknologi” secara umum. Tetapi tidak ada alasan mengapa teknologi harus dibatasi pada komputer. Dipahami dengan benar, setiap cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu adalah teknologi.



Karena globalisasi dan teknologi adalah mode kemajuan yang berbeda, mungkin saja keduanya, salah satunya, atau tidak keduanya pada saat yang bersamaan. Misalnya, tahun 1815 hingga 1914 merupakan periode perkembangan teknologi yang pesat dan globalisasi yang pesat. Antara Perang Dunia Pertama dan perjalanan Kissinger untuk membuka kembali hubungan dengan Cina pada tahun 1971, terjadi perkembangan teknologi yang pesat tetapi tidak banyak globalisasi. Sejak tahun 1971, kita telah melihat globalisasi yang cepat seiring dengan perkembangan teknologi yang terbatas, sebagian besar terbatas pada TI.

Era globalisasi ini telah memudahkan untuk membayangkan bahwa beberapa dekade ke depan akan membawa lebih banyak konvergensi dan lebih banyak kesamaan. Bahkan bahasa kita sehari-hari menunjukkan bahwa kita percaya pada semacam akhir sejarah teknologi: pembagian dunia menjadi apa yang disebut negara maju dan berkembang menyiratkan bahwa dunia "maju" telah mencapai apa yang dapat dicapai, dan bahwa negara-negara miskin hanya perlu mengejar.

Tapi menurut saya itu tidak benar. Jawaban saya sendiri untuk pertanyaan pelawan adalah bahwa kebanyakan orang berpikir masa depan dunia akan ditentukan oleh globalisasi, tetapi kenyataannya adalah bahwa teknologi lebih penting. Tanpa perubahan teknologi, jika China menggandakan produksi energinya selama dua dekade mendatang, itu juga akan menggandakan polusi udaranya. Jika setiap satu dari ratusan juta rumah tangga di India hidup seperti yang sudah dilakukan orang Amerika—hanya menggunakan peralatan masa kini—hasilnya akan menjadi bencana lingkungan. Menyebarakan cara lama untuk menciptakan kekayaan di seluruh dunia akan menghasilkan kehancuran, bukan kekayaan. Dalam dunia sumber daya yang langka, globalisasi tanpa teknologi baru tidak berkelanjutan.

Teknologi baru tidak pernah menjadi fitur otomatis dalam sejarah. Nenek moyang kita hidup dalam masyarakat yang statis dan nol di mana kesuksesan berarti merebut sesuatu dari orang lain. Mereka jarang menciptakan sumber kekayaan baru, dan dalam jangka panjang mereka tidak akan pernah bisa menciptakan cukup untuk menyelamatkan rata-rata orang dari kehidupan yang sangat sulit. Kemudian, setelah 10.000 tahun kemajuan yang menggelisahkan dari pertanian primitif ke kincir angin abad pertengahan dan astrolab abad ke-16, dunia modern tiba-tiba mengalami kemajuan teknologi tanpa henti dari munculnya mesin uap pada tahun 1760-an hingga sekitar tahun 1970. Akibatnya, kita telah mewarisi masyarakat yang lebih kaya daripada yang bisa dibayangkan oleh generasi sebelumnya.

Setiap generasi kecuali orang tua dan kakek-nenek kita, yaitu: pada akhir 1960-an, mereka mengharapkan kemajuan ini terus berlanjut. Mereka menantikan minggu kerja empat hari, energi yang terlalu murah untuk diukur, dan liburan di bulan. Tapi itu tidak terjadi. Smartphone yang mengalihkan perhatian kita dari lingkungan kita juga mengalihkan kita dari kenyataan bahwa lingkungan kita sangat tua: hanya komputer dan komunikasi yang telah meningkat secara dramatis sejak pertengahan abad. Itu tidak berarti orang tua kita salah membayangkan masa depan yang lebih baik—mereka hanya salah mengharapkannya sebagai sesuatu yang otomatis. Hari ini tantangan kita adalah membayangkan dan menciptakan teknologi baru yang dapat membuat abad ke-21 lebih damai dan sejahtera daripada abad ke-20.

PEMIKIRAN MULAI

Teknologi baru cenderung datang dari usaha baru—startup. Dari Bapak Pendiri dalam politik hingga Royal Society dalam sains hingga "delapan pengkhianat" Fairchild Semiconductor dalam bisnis, sekelompok kecil orang yang terikat bersama oleh rasa misi telah mengubah dunia menjadi lebih baik. Penjelasan termudah untuk ini adalah negatif: sulit untuk mengembangkan hal-hal baru dalam organisasi besar, dan bahkan lebih sulit untuk melakukannya sendiri. Hirarki birokrasi bergerak lambat, dan kepentingan yang mengakar menghindar dari risiko. Dalam organisasi yang paling disfungsi, memberi isyarat bahwa pekerjaan sedang dilakukan menjadi strategi yang lebih baik untuk kemajuan karir daripada benar-benar melakukan pekerjaan (jika ini menggambarkan perusahaan Anda, Anda harus berhenti sekarang). Di sisi lain, seorang jenius yang sendirian mungkin menciptakan karya seni atau sastra klasik, tetapi dia tidak akan pernah bisa menciptakan seluruh industri. Startup beroperasi dengan prinsip bahwa Anda perlu bekerja dengan orang lain untuk menyelesaikan sesuatu, tetapi Anda juga harus tetap cukup kecil sehingga Anda benar-benar bisa.

Didefinisikan secara positif, startup adalah sekelompok orang terbesar yang dapat Anda yakini tentang rencana untuk membangun masa depan yang berbeda. Kekuatan terpenting perusahaan baru adalah pemikiran baru: bahkan lebih penting daripada kegesitan, ukuran kecil memberi ruang untuk berpikir. Buku ini adalah tentang pertanyaan-pertanyaan yang harus Anda tanyakan dan jawab untuk berhasil dalam bisnis melakukan hal-hal baru: yang berikut ini bukanlah manual atau catatan pengetahuan tetapi latihan berpikir. Karena itulah yang harus dilakukan oleh startup: mempertanyakan ide yang diterima dan memikirkan kembali bisnis dari awal.

PESTA SEPERTI ITU 1999

HAI PERTANYAAN KONTRARIAN UR— Kebenaran penting apa yang sangat sedikit orang setuju? dengan Anda?—sulit untuk menjawab secara langsung. Mungkin lebih mudah untuk memulai dengan pendahuluan: apa yang disepakati semua orang? “Kegilaan jarang terjadi pada individu — tetapi dalam kelompok, pesta, negara, dan usia, itu adalah aturannya,” tulis Nietzsche (sebelum dia menjadi gila). Jika Anda dapat mengidentifikasi kepercayaan populer delusi, Anda dapat menemukan apa yang tersembunyi di baliknya: kebenaran kontrarian.

Pertimbangkan proposisi dasar: perusahaan ada untuk menghasilkan uang, bukan untuk kehilangannya. Ini harus jelas bagi setiap orang yang berpikir. Tapi itu tidak begitu jelas bagi banyak orang di akhir 1990-an, ketika tidak ada kerugian yang terlalu besar untuk digambarkan sebagai investasi di masa depan yang lebih besar dan lebih cerah. Kebijakan konvensional "Ekonomi Baru" menerima tampilan halaman sebagai metrik keuangan yang lebih berwibawa dan berwawasan ke depan daripada sesuatu yang biasa-biasa saja sebagai keuntungan.

Keyakinan konvensional hanya pernah muncul sewenang-wenang dan salah dalam retrospeksi; setiap kali seseorang runtuh, kita menyebut kepercayaan lama sebagai gelembung. Tapi distorsi yang disebabkan oleh gelembung tidak hilang saat meletus. Kegilaan internet tahun 90-an adalah gelembung terbesar sejak kehancuran tahun 1929, dan pelajaran yang didapat setelahnya mendefinisikan dan mendistorsi hampir semua pemikiran tentang teknologi saat ini.

Langkah pertama untuk berpikir jernih adalah mempertanyakan apa yang kita pikir kita ketahui tentang masa lalu.

SEJARAH CEPAT DARI '90S

Tahun 1990-an memiliki citra yang baik. Kita cenderung mengingat mereka sebagai dekade yang makmur dan optimis yang berakhir dengan ledakan dan kehancuran internet. Tetapi banyak dari tahun-tahun itu tidak secerah nostalgia kita. Kami sudah lama melupakan konteks global selama 18 bulan dot-com mania di akhir dekade.

Tahun 90-an dimulai dengan ledakan euforia ketika Tembok Berlin runtuh pada November '89. Itu berumur pendek. Pada pertengahan 1990, Amerika Serikat berada dalam resesi. Secara teknis penurunan berakhir pada Maret '91, tetapi pemulihan berjalan lambat dan pengangguran terus meningkat hingga Juli '92. Manufaktur tidak pernah sepenuhnya pulih. Pergeseran ke ekonomi jasa berlarut-larut dan menyakitkan.

Tahun 1992 sampai akhir tahun 1994 merupakan masa kelesuan umum. Gambar tentara Amerika yang tewas di Mogadishu berputar-putar di berita kabel. Kecemasan tentang globalisasi dan daya saing AS meningkat ketika pekerjaan mengalir ke Meksiko. Arus bawah yang pesimistis ini membuat presiden Bush 41 keluar dari jabatannya dan memenangkan Ross Perot hampir 20% suara populer pada tahun '92—pertunjukan terbaik untuk kandidat pihak ketiga sejak Theodore Roosevelt pada tahun 1912. Dan apapun daya tarik budaya dengan Nirvana, grunge, dan heroin tercermin, itu bukan harapan atau keyakinan.

Lembah Silikon juga terasa lamban. Jepang tampaknya memenangkan perang semikonduktor. Internet belum lepas landas, sebagian karena penggunaan komersialnya dibatasi hingga akhir 1992 dan sebagian karena kurangnya browser web yang ramah pengguna. Dikatakan bahwa ketika saya tiba di Stanford pada tahun 1985, ekonomi, bukan ilmu komputer, adalah jurusan yang paling populer. Bagi kebanyakan orang di kampus, sektor teknologi tampak aneh atau bahkan provinsial.

Internet mengubah semua ini. Peramban Mosaic secara resmi dirilis pada November 1993, memberi orang-orang biasa cara untuk online. Mosaic menjadi Netscape, yang merilis browser Navigator pada akhir tahun 1994. Adopsi Navigator tumbuh begitu cepat—dari sekitar 20% pasar browser pada Januari 1995 menjadi hampir 80% kurang dari 12 bulan kemudian—sehingga Netscape dapat melakukan IPO pada Agustus '95 meskipun itu belum menguntungkan. Dalam lima bulan, Netscape

saham telah melonjak dari \$28 menjadi \$174 per saham. Perusahaan teknologi lainnya juga berkembang pesat. Yahoo! go public pada April '96 dengan penilaian \$848 juta.

Amazon mengikutinya pada Mei '97 di \$ 438 juta. Pada musim semi '98, setiap saham perusahaan memiliki lebih dari empat kali lipat. Para skeptis mempertanyakan pendapatan dan kelipatan pendapatan yang lebih tinggi daripada perusahaan non-internet mana pun.

Mudah untuk menyimpulkan bahwa pasar sudah gila.

Kesimpulan ini dapat dimengerti tetapi salah tempat. Pada bulan Desember '96—lebih dari tiga tahun sebelum gelembung itu benar-benar pecah—ketua Fed Alan Greenspan memperingatkan bahwa “kegembiraan irasional” mungkin telah “meningkatkan nilai aset secara berlebihan.” Investor teknologi sangat bersemangat, tetapi tidak jelas apakah mereka begitu irasional. Terlalu mudah untuk melupakan bahwa segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik di seluruh dunia pada saat itu.

Krisis keuangan Asia Timur melanda pada Juli 1997. Kapitalisme kroni dan utang luar negeri yang besar membuat perekonomian Thailand, Indonesia, dan Korea Selatan bertekuk lutut. Krisis rubel terjadi pada Agustus '98 ketika Rusia, yang dilumpuhkan oleh defisit fiskal kronis, mendevalusi mata uangnya dan gagal membayar utangnya. Investor Amerika menjadi gugup tentang sebuah negara dengan 10.000 nuklir dan tidak ada uang; Dow Jones Industrial Average anjlok lebih dari 10% dalam hitungan hari.

Orang-orang benar untuk khawatir. Krisis rubel memicu reaksi berantai yang menjatuhkan Manajemen Modal Jangka Panjang, dana lindung nilai AS yang sangat berpengaruh. LTCM berhasil merugi \$4,6 miliar pada paruh kedua tahun 1998, dan masih memiliki kewajiban lebih dari \$100 miliar ketika Fed melakukan intervensi dengan bailout besar-besaran dan memangkas suku bunga untuk mencegah bencana sistemik. Eropa tidak melakukan itu jauh lebih baik. Euro diluncurkan pada Januari 1999 dengan skeptisisme dan sikap apatis yang besar. Itu naik menjadi \$ 1,19 pada hari pertama perdagangan tetapi merosot ke \$ 0,83 dalam dua tahun. Pada pertengahan tahun 2000, para gubernur bank sentral G7 harus menopangnya dengan intervensi bernilai miliaran dolar.

Jadi latar belakang dot-com mania berumur pendek yang dimulai pada September 1998 adalah dunia di mana tidak ada hal lain yang berhasil. Ekonomi Lama tidak dapat menangani tantangan globalisasi. Sesuatu perlu bekerja—dan bekerja secara besar-besaran—jika masa depan akan menjadi lebih baik. Dengan bukti tidak langsung, Ekonomi Baru internet adalah satu-satunya jalan ke depan.

MANIA: SEPTEMBER 1998–MARET 2000

Dot-com mania intens tetapi singkat—18 bulan kegilaan dari September 1998 hingga Maret 2000. Itu adalah demam emas Lembah Silikon: ada uang di mana-mana, dan tidak ada kekurangan orang yang bersemangat, sering kali samar untuk mengejanya.

Setiap minggu, puluhan startup baru berlomba untuk mengadakan pesta peluncuran paling mewah. (Pesta pendaratan jauh lebih jarang.) Jutaan kertas akan mengumpulkan tagihan makan malam ribuan dolar dan mencoba membayar dengan saham perusahaan rintisan mereka—kadang-kadang bahkan berhasil. Banyak sekali orang yang meninggalkan pekerjaan bergaji tinggi untuk menemukan atau bergabung dengan perusahaan rintisan. Seorang mahasiswa pascasarjana berusia 40-an yang saya kenal menjalankan enam perusahaan yang berbeda pada tahun 1999. (Biasanya, dianggap aneh menjadi mahasiswa pascasarjana berusia 40 tahun. Biasanya, dianggap gila untuk memulai setengah lusin perusahaan sekaligus. Tapi di akhir 90-an, orang bisa percaya bahwa itu adalah kombinasi yang unggul.) Semua orang seharusnya tahu bahwa mania itu tidak berkelanjutan; perusahaan yang paling "sukses" tampaknya menganut semacam model anti-bisnis di mana mereka kehilangan uang saat mereka tumbuh. Tetapi sulit untuk menyalahkan orang yang menari saat musik diputar; irasionalitas adalah rasional mengingat bahwa menambahkan ".com" ke nama Anda dapat melipatgandakan nilai Anda dalam semalam.

DOT-COM BOOM



PAYPAL MANIA

Ketika saya menjalankan PayPal pada akhir tahun 1999, saya ketakutan setengah mati—bukan karena saya tidak percaya pada perusahaan kami, tetapi karena sepertinya semua orang di Lembah siap untuk memercayai apa pun. Ke mana pun saya melihat, orang-orang mulai dan membalik perusahaan dengan sikap santai yang mengkhawatirkan. Seorang kenalan memberi tahu saya bagaimana dia telah merencanakan IPO dari ruang tamunya bahkan sebelum dia mendirikan perusahaannya—dan dia tidak berpikir itu aneh. Dalam lingkungan seperti ini, bertindak dengan waras mulai tampak eksentrik.

Setidaknya PayPal memiliki misi besar yang sesuai—jenis yang nantinya akan digambarkan oleh para skeptis pasca-gelembung sebagai muluk: kami ingin membuat mata uang internet baru untuk menggantikan dolar AS. Produk pertama kami memungkinkan orang mengirimkan uang dari satu PalmPilot ke PalmPilot lainnya. Namun, tidak ada yang menggunakan produk itu kecuali para jurnalis yang memilihnya sebagai salah satu dari 10 ide bisnis terburuk tahun 1999.

PalmPilots masih terlalu eksotis saat itu, tetapi email sudah menjadi hal yang biasa, jadi kami memutuskan untuk membuat cara untuk mengirim dan menerima pembayaran melalui email.

Pada musim gugur '99, produk pembayaran email kami bekerja dengan baik—siapa pun dapat masuk ke situs web kami dan mentransfer uang dengan mudah. Tetapi kami tidak memiliki cukup pelanggan, pertumbuhan lambat, dan pengeluaran meningkat. Agar PayPal berfungsi, kami perlu menarik massa kritis setidaknya satu juta pengguna. Iklan terlalu tidak efektif untuk membenarkan biaya. Kesepakatan prospektif dengan bank-bank besar terus gagal. Jadi kami memutuskan untuk membayar orang untuk mendaftar.

Kami memberi pelanggan baru \$10 untuk bergabung, dan kami memberi mereka \$10 lebih banyak setiap kali mereka merujuk teman. Ini memberi kami ratusan ribu pelanggan baru dan tingkat pertumbuhan eksponensial. Tentu saja, strategi akuisisi pelanggan ini sendiri tidak berkelanjutan—ketika Anda membayar orang untuk menjadi pelanggan Anda, pertumbuhan eksponensial berarti struktur biaya yang tumbuh secara eksponensial.

Biaya gila adalah tipikal pada waktu itu di Lembah. Tapi kami pikir biaya besar kami wajar: mengingat basis pengguna yang besar, PayPal memiliki jalur yang jelas menuju profitabilitas dengan mengambil sedikit biaya pada transaksi pelanggan.

Kami tahu kami akan membutuhkan lebih banyak dana untuk mencapai tujuan itu. Kami juga tahu bahwa ledakan itu akan berakhir. Karena kami tidak mengharapkan kepercayaan investor pada misi kami untuk

selamat dari kehancuran yang akan datang, kami bergerak cepat untuk mengumpulkan dana selagi kami bisa. Pada tanggal 16 Februari 2000, Wall Street Journal memuat berita yang memuji pertumbuhan viral kami dan menyarankan bahwa PayPal bernilai \$500 juta. Ketika kami mengumpulkan \$100 juta pada bulan berikutnya, investor utama kami menganggap valuasi Journal sebagai otoritatif. (Investor lain bahkan lebih terburu-buru. Sebuah perusahaan Korea Selatan mengirim kami \$ 5 juta tanpa terlebih dahulu menegosiasikan kesepakatan atau menandatangani dokumen apa pun. Ketika saya mencoba mengembalikan uang itu, mereka tidak akan memberi tahu saya ke mana harus mengirimnya.) Itu Putaran pembiayaan Maret 2000 memberi kami waktu yang kami butuhkan untuk membuat PayPal sukses. Saat kami menutup kesepakatan, gelembung

PELAJARAN YANG DIPELAJARI

Karena mereka mengatakan 2.000 nol nol pesta berakhir, oops! Kehabisan waktu!

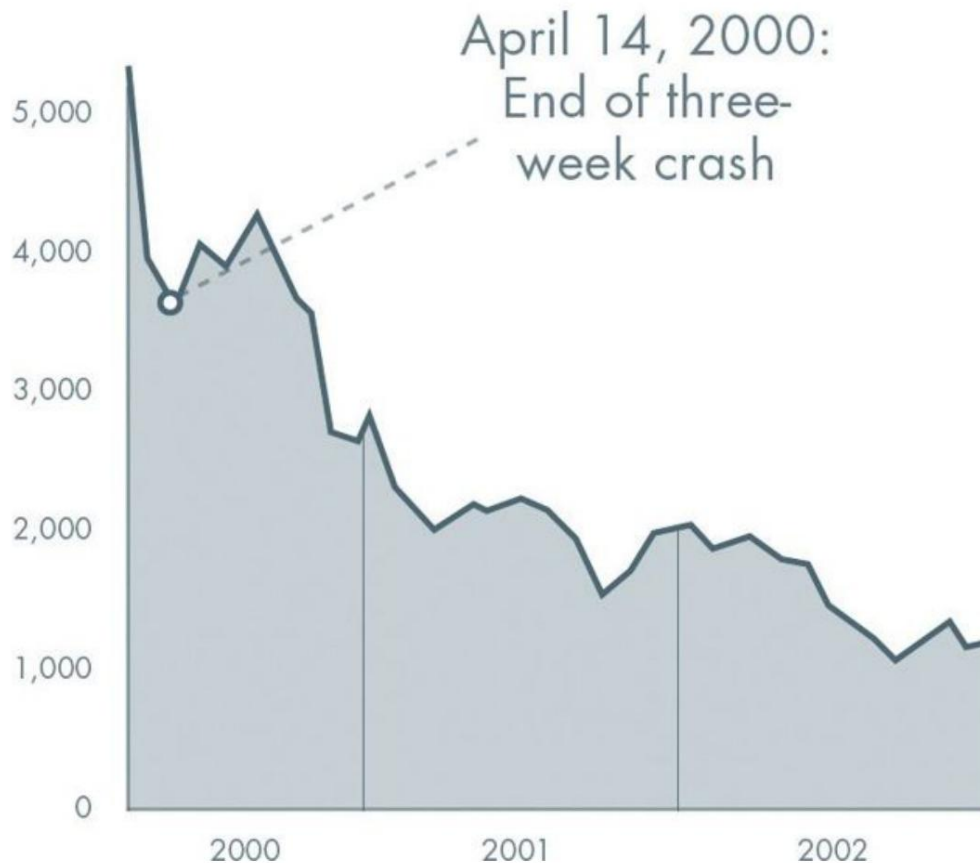
Jadi malam ini aku akan berpesta seperti tahun 1999!

-PANGERAN

NASDAQ mencapai 5.048 pada puncaknya pada pertengahan Maret 2000 dan kemudian jatuh ke 3.321 pada pertengahan April. Pada saat mencapai titik terendah di 1.114 pada Oktober 2002, negara itu telah lama menafsirkan keruntuhan pasar sebagai semacam penilaian ilahi terhadap optimisme teknologi tahun 90-an. Era harapan tumpah ruah dilabeli ulang sebagai era keserakahan gila dan dinyatakan pasti berakhir.

Setiap orang belajar untuk memperlakukan masa depan sebagai sesuatu yang tidak pasti secara fundamental, dan mengabaikan siapa pun sebagai ekstremis dengan rencana yang cukup besar untuk diukur dalam tahun, bukan seperempat. Globalisasi menggantikan teknologi sebagai harapan masa depan. Karena migrasi tahun 90-an "dari batu bata ke klik" tidak berjalan seperti yang diharapkan, investor kembali ke batu bata (perumahan) dan BRIC (globalisasi). Hasilnya adalah gelembung lain, kali ini di real estat.

DOT-COM BUST



Pengusaha yang terjebak dengan Silicon Valley belajar empat pelajaran besar dari kehancuran dot-com yang masih memandu pemikiran bisnis saat ini:

1. Buat kemajuan bertahap

Penglihatan besar menggelembungkan gelembung, jadi mereka tidak boleh dimanjakan. Siapa pun yang mengaku mampu melakukan sesuatu yang hebat patut dicurigai, dan siapa pun yang ingin mengubah dunia harus lebih rendah hati. Langkah kecil dan bertahap adalah satu-satunya jalan aman ke depan.

2. Tetap ramping dan fleksibel

Semua perusahaan harus "ramping", yang merupakan kode untuk "tidak direncanakan." Anda seharusnya tidak tahu apa yang akan dilakukan bisnis Anda; perencanaan itu arogan dan tidak fleksibel.

Alih-alih, Anda harus mencoba berbagai hal, “mengulangi”, dan memperlakukan kewirausahaan sebagai eksperimen agnostik.

3. Tingkatkan kompetisi

Jangan mencoba menciptakan pasar baru sebelum waktunya. Satu-satunya cara untuk mengetahui bahwa Anda memiliki bisnis yang nyata adalah memulai dengan pelanggan yang sudah ada, jadi Anda harus membangun perusahaan Anda dengan meningkatkan produk yang sudah dikenal yang telah ditawarkan oleh pesaing yang sukses.

4. Fokus pada produk, bukan penjualan

Jika produk Anda memerlukan iklan atau tenaga penjualan untuk menjualnya, itu tidak cukup baik: teknologi terutama tentang pengembangan produk, bukan distribusi. Iklan era gelembung jelas boros, jadi satu-satunya pertumbuhan yang berkelanjutan adalah pertumbuhan virus.

Pelajaran ini telah menjadi dogma di dunia startup; mereka yang mengabaikannya dianggap mengundang malapetaka yang dibenarkan yang menimpa teknologi dalam kehancuran besar tahun 2000. Namun prinsip-prinsip yang berlawanan mungkin lebih benar:

1. Lebih baik mempertaruhkan keberanian daripada hal-hal sepele.
2. Rencana yang buruk lebih baik daripada tidak ada rencana.
3. Pasar yang kompetitif menghancurkan keuntungan.
4. Penjualan sama pentingnya dengan produk.

Memang benar ada gelembung dalam teknologi. Akhir tahun 90-an adalah masa keangkuhan: orang-orang percaya untuk beralih dari 0 ke 1. Terlalu sedikit startup yang benar-benar sampai di sana, dan banyak yang tidak pernah membicarakannya. Tetapi orang-orang mengerti bahwa kami tidak punya pilihan selain menemukan cara untuk berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit. Tinggi pasar Maret 2000 jelas merupakan puncak kegilaan; kurang jelas tapi lebih penting, itu juga puncak kejelasan. Orang-orang melihat jauh ke masa depan, melihat betapa berharganya teknologi baru yang kita perlukan untuk sampai ke sana dengan aman, dan menilai diri mereka mampu menciptakannya.

Kita masih membutuhkan teknologi baru, dan kita bahkan mungkin membutuhkan keangkuhan dan kegembiraan gaya 1999 untuk mendapatkannya. Untuk membangun generasi perusahaan berikutnya, kita harus meninggalkan dogma yang dibuat setelah kehancuran. Itu tidak berarti ide-ide yang berlawanan secara otomatis benar: Anda tidak dapat melarikan diri dari kegilaan orang banyak dengan menolak mereka secara dogmatis. Alih-alih bertanya pada diri sendiri: seberapa banyak dari apa yang Anda ketahui tentang bisnis dibentuk oleh reaksi keliru terhadap kesalahan masa lalu? Hal yang paling bertentangan dari semuanya bukanlah menentang orang banyak tetapi memikirkan diri sendiri.

SEMUA PERUSAHAAN BAHAGIA BERBEDA

THE VERSI BISNIS pertanyaan pelawan kami adalah: perusahaan apa yang berharga? tidak ada yang membangun? Pertanyaan ini lebih sulit daripada yang terlihat, karena perusahaan Anda dapat menciptakan banyak nilai tanpa menjadi sangat berharga. Menciptakan nilai saja tidak cukup—Anda juga perlu menangkap sebagian dari nilai yang Anda miliki membuat.

Ini berarti bahwa bisnis yang sangat besar pun bisa menjadi bisnis yang buruk. Misalnya, perusahaan penerbangan AS melayani jutaan penumpang dan menciptakan nilai ratusan miliar dolar setiap tahun. Namun pada tahun 2012, ketika rata-rata tiket pesawat sekali jalan adalah \$178, maskapai hanya menghasilkan 37 sen per perjalanan penumpang. Bandingkan dengan Google, yang menciptakan lebih sedikit nilai tetapi menangkap jauh lebih banyak. Google menghasilkan \$50 miliar pada tahun 2012 (dibandingkan \$160 miliar untuk maskapai penerbangan), tetapi mempertahankan 21% dari pendapatan tersebut sebagai laba—lebih dari 100 kali margin laba industri penerbangan tahun itu. Google menghasilkan begitu banyak uang sehingga sekarang bernilai tiga kali lebih banyak daripada gabungan setiap maskapai penerbangan AS.

Maskapai bersaing satu sama lain, tetapi Google berdiri sendiri. Para ekonom menggunakan dua model yang disederhanakan untuk menjelaskan perbedaannya: persaingan sempurna dan monopoli.

“Persaingan sempurna” dianggap sebagai keadaan ideal dan default dalam Ilmu Ekonomi 101. Yang disebut pasar persaingan sempurna mencapai keseimbangan ketika penawaran produsen memenuhi permintaan konsumen. Setiap perusahaan dalam pasar kompetitif tidak terdiferensiasi dan menjual produk homogen yang sama. Karena tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan pasar, mereka semua harus menjual dengan harga berapa pun yang ditentukan pasar. Jika ada uang yang akan dihasilkan, perusahaan baru akan memasuki pasar, meningkatkan pasokan, menurunkan harga, dan dengan demikian menghilangkan keuntungan yang menarik mereka di tempat pertama. Jika terlalu banyak perusahaan memasuki pasar, mereka akan menderita kerugian, beberapa akan terlipat, dan harga akan naik kembali ke tingkat yang berkelanjutan. Di bawah persaingan sempurna, dalam jangka panjang tidak ada perusahaan yang menghasilkan keuntungan ekonomi.

Lawan dari persaingan sempurna adalah monopoli. Sedangkan perusahaan kompetitif harus menjual pada harga pasar, monopoli memiliki pasarnya sendiri, sehingga dapat mengatur sendiri

harga. Karena tidak memiliki persaingan, ia memproduksi pada kombinasi kuantitas dan harga yang memaksimalkan keuntungannya.

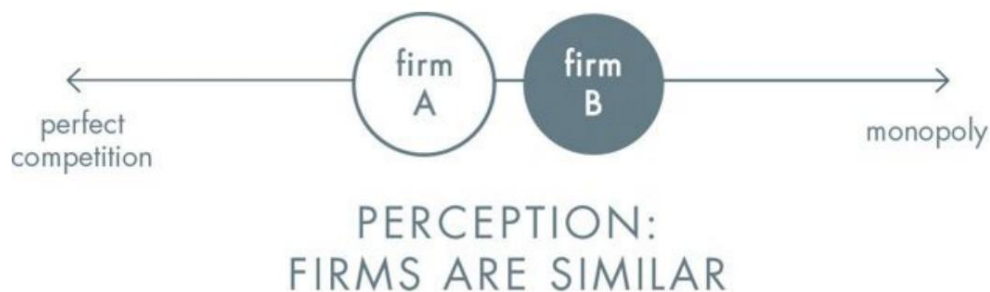
Bagi seorang ekonom, setiap monopoli terlihat sama, apakah itu dengan licik menghilangkan saingan, mendapatkan lisensi dari negara, atau berinovasi menuju puncak.

Dalam buku ini, kami tidak tertarik pada pelaku intimidasi ilegal atau favorit pemerintah: dengan "monopoli", yang kami maksud adalah jenis perusahaan yang sangat baik dalam pekerjaannya sehingga tidak ada perusahaan lain yang dapat menawarkan penggantinya. Google adalah contoh yang baik dari perusahaan yang berubah dari 0 menjadi 1: tidak pernah bersaing dalam pencarian sejak awal 2000-an, ketika secara definitif menjauhkan diri dari Microsoft dan Yahoo!

Orang Amerika memitologikan persaingan dan memujinya dengan menyelamatkan kita dari garis roti sosialis. Sebenarnya, kapitalisme dan persaingan adalah hal yang berlawanan. Kapitalisme didasarkan pada akumulasi modal, tetapi di bawah persaingan sempurna semua keuntungan diperebutkan. Pelajaran bagi pengusaha jelas: jika Anda ingin menciptakan dan menangkap nilai yang bertahan lama, jangan membangun bisnis komoditas yang tidak terdiferensiasi.

KEBOHONGAN ORANG KATAKAN

Berapa banyak dari dunia yang benar-benar monopoli? Berapa yang benar-benar kompetitif? Sulit untuk mengatakannya, karena percakapan umum kami tentang masalah ini sangat membingungkan. Bagi pengamat luar, semua bisnis bisa tampak cukup mirip, jadi mudah untuk melihat hanya perbedaan kecil di antara mereka.



Tetapi kenyataannya jauh lebih biner dari itu. Ada perbedaan besar antara persaingan sempurna dan monopoli, dan kebanyakan bisnis jauh lebih dekat ke satu ekstrem daripada yang biasa kita sadari.

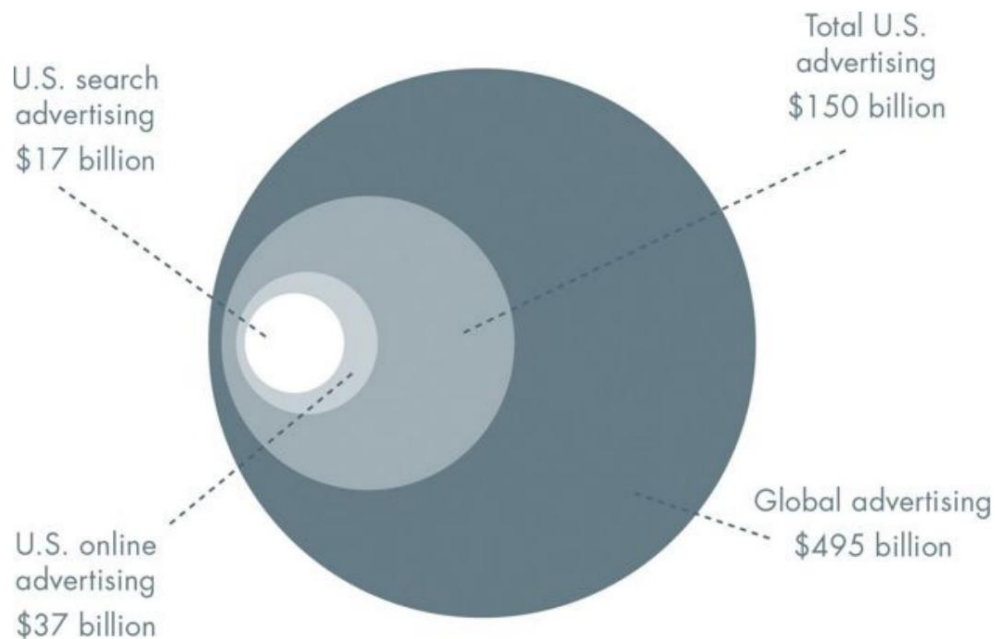


Kebingungan berasal dari bias universal untuk menggambarkan kondisi pasar dengan cara yang mementingkan diri sendiri: baik monopolis maupun pesaing didorong untuk membengkokkan kebenaran.

Monopolis berbohong untuk melindungi diri mereka sendiri. Mereka tahu bahwa membual tentang monopoli besar mereka mengundang diaudit, diteliti, dan diserang. Karena mereka sangat menginginkan keuntungan monopoli mereka terus berlanjut tanpa gangguan, mereka cenderung melakukan apa saja untuk menyembunyikan monopoli mereka—biasanya dengan melebih-lebihkan kekuatan persaingan mereka (tidak ada).

Pikirkan tentang bagaimana Google berbicara tentang bisnisnya. Ini tentu tidak mengklaim sebagai monopoli. Tapi apakah itu satu? Yah, itu tergantung: monopoli dalam hal apa? Katakanlah Google pada dasarnya adalah mesin pencari. Pada Mei 2014, ia memiliki sekitar 68% dari pasar pencarian. (Pesaing terdekatnya, Microsoft dan Yahoo!, masing-masing memiliki sekitar 19% dan 10%.) Jika itu tampaknya tidak cukup dominan, pertimbangkan fakta bahwa kata “google” sekarang menjadi entri resmi di Oxford English Dictionary— sebagai kata kerja. Jangan menahan napas menunggu hal itu terjadi pada Bing.

Tetapi misalkan kita mengatakan bahwa Google pada dasarnya adalah perusahaan periklanan. Itu mengubah banyak hal. Pasar iklan mesin pencari AS adalah \$17 miliar per tahun. Iklan online adalah \$37 miliar per tahun. Seluruh pasar periklanan AS adalah \$150 miliar. Dan periklanan global adalah pasar senilai \$495 miliar. Jadi, bahkan jika Google sepenuhnya memonopoli iklan mesin pencari AS, itu hanya akan memiliki 3,4% dari pasar periklanan global. Dari sudut ini, Google terlihat seperti pemain kecil di dunia yang kompetitif.



Bagaimana jika kita membingkai Google sebagai perusahaan teknologi multifaset?

Ini tampaknya cukup masuk akal; selain mesin pencariinya, Google membuat lusinan produk perangkat lunak lainnya, belum lagi mobil robot, ponsel Android, dan komputer yang dapat dipakai. Tapi 95% dari pendapatan Google berasal dari iklan pencarian; produk lainnya hanya menghasilkan \$2,35 miliar pada tahun 2012, dan produk teknologi konsumennya hanya sebagian kecil dari itu. Karena teknologi konsumen adalah pasar global senilai \$964 miliar, Google memiliki kurang dari 0,24%—jauh dari relevansi, apalagi monopoli. Membingkai dirinya sebagai perusahaan teknologi lain memungkinkan Google untuk menghindari segala macam perhatian yang tidak diinginkan.

Kebohongan Kompetitif

Non-monopoli mengatakan kebohongan yang berlawanan: "kita berada di liga kita sendiri."

Pengusaha selalu bias untuk mengecilkan skala persaingan, tetapi itu adalah kesalahan terbesar yang bisa dilakukan oleh sebuah startup. Godaan yang fatal adalah menggambarkan pasar Anda secara sangat sempit sehingga Anda mendominasinya secara definisi.

Misalkan Anda ingin memulai sebuah restoran yang menyajikan makanan Inggris di Palo Alto. "Tidak ada orang lain yang melakukannya," Anda mungkin beralasan. "Kami akan memiliki seluruh pasar." Tapi itu hanya benar jika pasar yang relevan adalah pasar makanan Inggris secara khusus. Bagaimana jika pasar yang sebenarnya adalah pasar restoran Palo Alto pada umumnya? Dan bagaimana jika semua restoran di kota-kota terdekat adalah bagian dari pasar yang relevan juga?

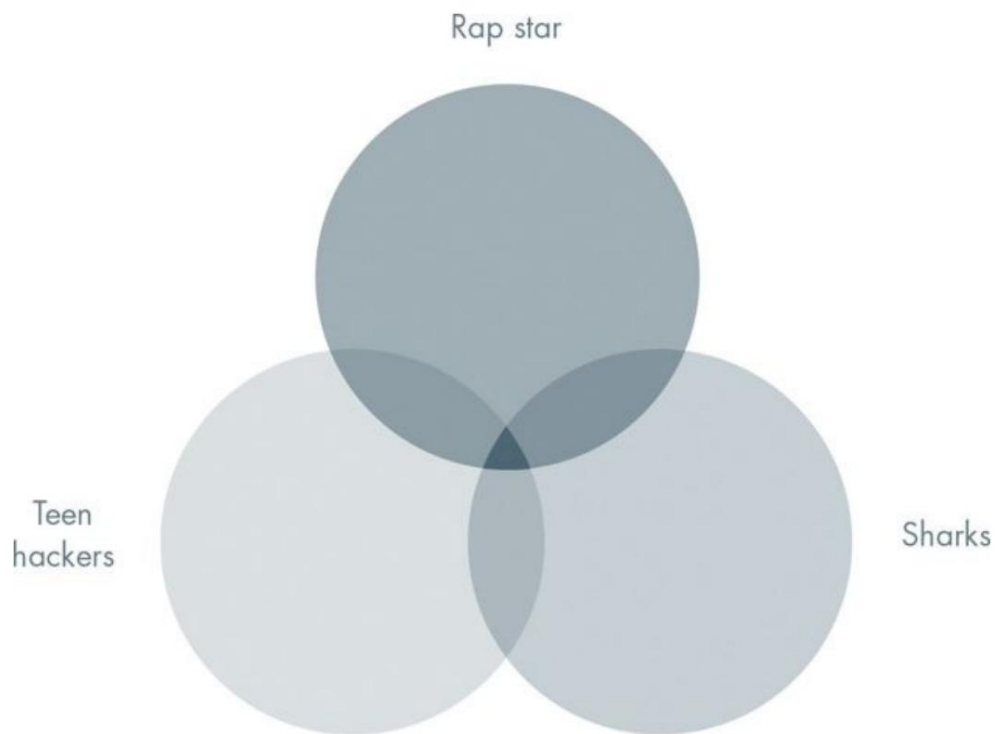
Ini adalah pertanyaan sulit, tetapi masalah yang lebih besar adalah Anda memiliki dorongan untuk tidak menanyakannya sama sekali. Ketika Anda mendengar bahwa sebagian besar restoran baru gagal dalam satu atau dua tahun, insting Anda adalah membuat cerita tentang bagaimana restoran Anda berbeda. Anda akan menghabiskan waktu mencoba meyakinkan orang bahwa Anda luar biasa daripada mempertimbangkan secara serius apakah itu benar. Akan lebih baik untuk berhenti sejenak dan mempertimbangkan apakah ada orang di Palo Alto yang lebih suka makan makanan Inggris di atas segalanya. Sangat mungkin mereka tidak ada.

Pada tahun 2001, rekan kerja saya di PayPal dan saya sering makan siang di Castro Street di Mountain View. Kami memilih restoran, dimulai dengan kategori yang jelas seperti India, sushi, dan burger. Ada lebih banyak pilihan setelah kami menentukan jenis: India Utara atau India Selatan, lebih murah atau lebih mewah, dan seterusnya.

Berbeda dengan pasar restoran lokal yang kompetitif, PayPal pada saat itu adalah satu-satunya perusahaan pembayaran berbasis email di dunia. Kami mempekerjakan lebih sedikit

orang daripada restoran di Castro Street, tetapi bisnis kami jauh lebih berharga daripada gabungan semua restoran itu. Memulai restoran India Selatan yang baru adalah cara yang sangat sulit untuk menghasilkan uang. Jika Anda melupakan realitas persaingan dan berfokus pada faktor pembeda yang sepele—mungkin Anda berpikir naan Anda lebih unggul karena resep nenek buyut Anda—bisnis Anda tidak mungkin bertahan.

Industri kreatif juga bekerja dengan cara ini. Tidak ada penulis skenario yang mau mengakui bahwa naskah film barunya hanya mengulangi apa yang telah dilakukan sebelumnya. Sebaliknya, nadanya adalah: "Film ini akan menggabungkan berbagai elemen menarik dengan cara yang sama sekali baru." Bahkan bisa jadi benar. Misalkan idenya adalah membuat Jay-Z membintangi persilangan antara Hacker dan Jaws: bintang rap bergabung dengan kelompok elit peretas untuk menangkap hiu yang membunuh temannya. Itu pasti belum pernah dilakukan sebelumnya. Tapi, seperti kurangnya restoran Inggris di Palo Alto, mungkin itu hal yang baik.



Non-monopolis membesar-besarkan perbedaan mereka dengan mendefinisikan pasar mereka sebagai persimpangan berbagai pasar yang lebih kecil:

Makanan Inggris restoran Palo Alto

Bintang rap peretas hui

Monopolis, sebaliknya, menyamakan monopoli mereka dengan membingkai pasar mereka sebagai penyatuan beberapa pasar besar:

mesin pencari ponsel komputer yang dapat dipakai mobil yang dapat mengemudi sendiri

Seperti apa kisah serikat monopolis dalam praktiknya? Pertimbangkan pernyataan dari kesaksian ketua Google Eric Schmidt pada sidang kongres 2011:

Kita menghadapi lanskap yang sangat kompetitif di mana konsumen memiliki banyak pilihan untuk mengakses informasi.

Atau, diterjemahkan dari PR-speak ke bahasa Inggris biasa:

Google adalah ikan kecil di kolam besar. Kita bisa ditelan utuh kapan saja. Kami bukan monopoli yang dicari pemerintah.

ORANG-ORANG TAKUT

Masalah dengan bisnis yang kompetitif melampaui kurangnya keuntungan. Bayangkan Anda menjalankan salah satu restoran di Mountain View. Anda tidak jauh berbeda dari lusinan pesaing Anda, jadi Anda harus berjuang keras untuk bertahan hidup.

Jika Anda menawarkan makanan yang terjangkau dengan margin rendah, Anda mungkin dapat membayar karyawan hanya dengan upah minimum. Dan Anda harus memeras setiap efisiensi: itulah sebabnya restoran kecil menempatkan Nenek untuk bekerja di kasir dan membuat anak-anak mencuci piring di belakang. Restoran tidak jauh lebih baik bahkan pada anak tangga paling tinggi, di mana ulasan dan peringkat seperti sistem bintang Michelin menegaskan budaya persaingan ketat yang dapat membuat para koki gila. (Koki Prancis dan pemenang tiga bintang Michelin Bernard Loiseau dikutip mengatakan, "Jika saya kehilangan satu bintang, saya akan bunuh diri." Michelin mempertahankan peringkatnya, tetapi Loiseau tetap bunuh diri pada tahun 2003 ketika pemandu makan Prancis yang bersaing menurunkan peringkat restorannya. .) Ekosistem kompetitif mendorong orang menuju kekejaman atau kematian.

Monopoli seperti Google berbeda. Karena tidak perlu khawatir bersaing dengan siapa pun, ia memiliki kebebasan yang lebih luas untuk peduli pada pekerjaannya, produknya, dan dampaknya terhadap dunia yang lebih luas. Moto Google—"Jangan jahat"—sebagian merupakan taktik branding, tetapi juga merupakan karakteristik dari jenis bisnis yang cukup berhasil untuk menganggap serius etika tanpa membahayakan keberadaannya sendiri. Dalam bisnis, uang adalah hal yang penting atau segalanya.

Monopolis mampu memikirkan hal-hal selain menghasilkan uang; non monopolis tidak bisa. Dalam persaingan sempurna, bisnis begitu terfokus pada margin hari ini sehingga tidak mungkin merencanakan masa depan jangka panjang. Hanya satu hal yang memungkinkan sebuah bisnis melampaui perjuangan keras sehari-hari untuk bertahan hidup: keuntungan monopoli.

KAPITALISME MONOPOLI

Jadi, monopoli itu baik untuk semua orang di dalam, tapi bagaimana dengan semua orang di luar? Apakah keuntungan besar datang dengan mengorbankan seluruh masyarakat?

Sebenarnya, ya: keuntungan keluar dari dompet pelanggan, dan monopoli pantas mendapatkan reputasi buruk mereka—tetapi hanya di dunia di mana tidak ada yang berubah.

Dalam dunia yang statis, seorang monopolis hanyalah seorang pengumpul sewa. Jika Anda menyudutkan pasar untuk sesuatu, Anda dapat mendongkrak harganya; orang lain tidak punya pilihan selain membeli dari Anda. Pikirkan permainan papan yang terkenal: perbuatan dikocok dari pemain ke pemain, tetapi papan tidak pernah berubah. Tidak ada cara untuk menang dengan menciptakan jenis pengembangan real estat yang lebih baik. Nilai relatif properti tetap sepanjang waktu, jadi yang bisa Anda lakukan hanyalah mencoba membelinya.

Tetapi dunia tempat kita hidup adalah dinamis: adalah mungkin untuk menemukan hal-hal baru dan lebih baik. Monopoli kreatif memberi pelanggan lebih banyak pilihan dengan menambahkan kategori kelimpahan yang sama sekali baru ke dunia. Monopoli kreatif tidak hanya baik untuk seluruh masyarakat; mereka mesin yang kuat untuk membuatnya lebih baik.

Bahkan pemerintah pun mengetahui hal ini: makanya salah satu departemennya bekerja keras menciptakan monopoli (dengan memberikan paten atas penemuan baru) meskipun bagian lain memburunya (dengan mengadili kasus antimonopoli). Ada kemungkinan untuk mempertanyakan apakah seseorang harus benar-benar diberikan monopoli yang dapat ditegakkan secara hukum hanya karena telah menjadi orang pertama yang memikirkan sesuatu seperti desain perangkat lunak seluler. Tapi jelas bahwa sesuatu seperti keuntungan monopoli Apple dari merancang, memproduksi, dan memasarkan iPhone adalah hadiah untuk menciptakan kelimpahan yang lebih besar, bukan kelangkaan buatan: pelanggan senang akhirnya memiliki pilihan untuk membayar harga tinggi untuk mendapatkan smartphone yang benar-benar berfungsi.

Dinamisme monopoli baru itu sendiri menjelaskan mengapa monopoli lama tidak mencekik inovasi. Dengan iOS Apple di garis depan, kebangkitan komputasi seluler telah secara dramatis mengurangi dominasi sistem operasi Microsoft selama beberapa dekade. Sebelum itu, monopoli perangkat keras IBM pada tahun 60-an dan 70-an telah diambil alih oleh monopoli perangkat lunak Microsoft. AT&T memonopoli layanan telepon selama sebagian besar abad ke-20, tetapi sekarang siapa pun bisa mendapatkan layanan telepon yang murah

paket ponsel dari sejumlah penyedia. Jika kecenderungan bisnis monopoli menghambat kemajuan, mereka akan berbahaya dan kami berhak menentang mereka. Tapi sejarah kemajuan adalah sejarah bisnis monopoli yang lebih baik menggantikan petahana.

Monopoli mendorong kemajuan karena janji keuntungan monopoli selama bertahun-tahun atau bahkan puluhan tahun memberikan insentif yang kuat untuk berinovasi. Kemudian monopoli dapat terus berinovasi karena keuntungan memungkinkan mereka membuat rencana jangka panjang dan membiayai proyek penelitian ambisius yang tidak dapat diimpikan oleh perusahaan yang terkunci dalam persaingan.

Jadi mengapa para ekonom terobsesi dengan persaingan sebagai negara ideal? Itu peninggalan sejarah. Para ekonom menyalin matematika mereka dari karya fisikawan abad ke-19: mereka melihat individu dan bisnis sebagai atom yang dapat dipertukarkan, bukan sebagai pencipta unik. Teori mereka menggambarkan keadaan ekuilibrium persaingan sempurna karena itulah yang mudah dimodelkan, bukan karena mewakili bisnis terbaik. Tetapi perlu diingat bahwa keseimbangan jangka panjang yang diprediksi oleh fisika abad ke-19 adalah keadaan di mana semua energi terdistribusi secara merata dan segala sesuatu menjadi berhenti—juga dikenal sebagai kematian panas alam semesta.

Apa pun pandangan Anda tentang termodinamika, itu adalah metafora yang kuat: dalam bisnis, ekuilibrium berarti stasis, dan stasis berarti kematian. Jika industri Anda berada dalam keseimbangan kompetitif, kematian bisnis Anda tidak akan menjadi masalah bagi dunia; beberapa pesaing lain yang tidak berbeda akan selalu siap menggantikan Anda.

Keseimbangan sempurna dapat menggambarkan kehampaan yang merupakan sebagian besar alam semesta. Bahkan mungkin menjadi ciri banyak bisnis. Tetapi setiap ciptaan baru terjadi jauh dari keseimbangan. Di dunia nyata di luar teori ekonomi, setiap bisnis berhasil persis sejauh ia melakukan sesuatu yang tidak bisa dilakukan orang lain. Oleh karena itu, monopoli bukanlah patologi atau pengecualian. Monopoli adalah kondisi dari setiap bisnis yang sukses.

Tolstoy membuka *Anna Karenina* dengan mengamati: “Semua keluarga bahagia adalah sama; setiap keluarga yang tidak bahagia tidak bahagia dengan caranya sendiri.” Bisnis adalah kebalikannya. Semua perusahaan yang bahagia berbeda: masing-masing mendapatkan monopoli dengan memecahkan masalah yang unik. Semua perusahaan yang gagal adalah sama: mereka gagal melarikan diri dari persaingan.

IDEOLOGI KOMPETISI

C MONOPOLI REATIVE berarti produk baru yang menguntungkan semua orang dan keuntungan berkelanjutan bagi pencipta. Persaingan berarti tidak ada keuntungan bagi siapa pun, tidak ada diferensiasi yang berarti, dan perjuangan untuk bertahan hidup. Jadi mengapa orang percaya bahwa persaingan itu sehat? Jawabannya adalah bahwa persaingan bukan hanya konsep ekonomi atau ketidaknyamanan sederhana yang harus dihadapi individu dan perusahaan di pasar. Lebih dari segalanya, persaingan adalah sebuah ideologi—ideologi—yang melingkupi masyarakat kita dan mendistorsi pemikiran kita. Kami mengkhotbahkan persaingan, menginternalisasi kebutuhannya, dan memberlakukan perintahnya; dan sebagai hasilnya, kita menjebak diri kita sendiri di dalamnya—meskipun semakin kita bersaing, semakin sedikit yang kita peroleh.

Ini adalah kebenaran yang sederhana, tetapi kita semua telah dilatih untuk mengabaikannya. Sistem pendidikan kita mendorong dan mencerminkan obsesi kita terhadap persaingan. Nilai itu sendiri memungkinkan pengukuran yang tepat dari daya saing setiap siswa; siswa dengan nilai tertinggi menerima status dan kredensial.

Kami mengajarkan setiap anak muda mata pelajaran yang sama dengan cara yang hampir sama, terlepas dari bakat dan preferensi individu. Siswa yang tidak belajar dengan baik dengan duduk diam di meja dibuat merasa rendah diri, sementara anak-anak yang unggul dalam ukuran konvensional seperti tes dan tugas akhirnya mendefinisikan identitas mereka dalam hal realitas paralel akademik yang dibuat secara aneh ini.

Dan itu menjadi lebih buruk ketika siswa naik ke level turnamen yang lebih tinggi. Siswa elit mendaki dengan percaya diri sampai mereka mencapai tingkat persaingan yang cukup ketat untuk mengalahkan impian mereka. Pendidikan tinggi adalah tempat di mana orang-orang yang memiliki rencana besar di sekolah menengah terjebak dalam persaingan sengit dengan rekan-rekan yang sama cerdasnya atas karir konvensional seperti konsultasi manajemen dan perbankan investasi. Untuk hak istimewa berubah menjadi konformis, siswa (atau keluarga mereka) membayar ratusan ribu dolar dalam biaya kuliah yang meroket yang terus melebihi inflasi. Mengapa kita melakukan ini pada diri kita sendiri?

Saya berharap saya telah bertanya pada diri sendiri ketika saya masih muda. Jalan saya begitu terlacak sehingga dalam buku tahunan kelas 8 saya, salah satu teman saya meramalkan—dengan tepat—bahwa empat tahun kemudian saya akan masuk Stanford sebagai mahasiswa tahun kedua. Dan setelah secara konvensional

karir sarjana yang sukses, saya mendaftar di Stanford Law School, di mana saya bersaing lebih keras untuk lencana standar kesuksesan.

Penghargaan tertinggi dalam dunia mahasiswa hukum tidak diragukan lagi: dari puluhan ribu lulusan setiap tahun, hanya beberapa lusin yang mendapatkan jabatan panitera Mahkamah Agung. Setelah menjadi panitera di pengadilan banding federal selama satu tahun, saya diundang untuk wawancara untuk jabatan panitera dengan Hakim Kennedy dan Scalia. Pertemuan saya dengan para Hakim berjalan dengan baik. Saya sangat dekat untuk memenangkan kompetisi terakhir ini. Kalau saja saya mendapat jabatan juru tulis, saya pikir, saya akan siap seumur hidup. Tapi saya tidak melakukannya. Saat itu, aku hancur.

Pada tahun 2004, setelah saya membangun dan menjual PayPal, saya bertemu dengan seorang teman lama dari sekolah hukum yang telah membantu saya mempersiapkan aplikasi kepaniteraan saya yang gagal. Kami tidak berbicara selama hampir satu dekade. Pertanyaan pertamanya bukanlah "Bagaimana kabarmu?" atau "Bisakah Anda percaya itu sudah begitu lama?" Sebaliknya, dia menyeringai dan bertanya: "Jadi, Peter, tidakkah kamu senang kamu tidak mendapatkan jabatan juru tulis itu?" Dengan melihat ke belakang, kami berdua tahu bahwa memenangkan kompetisi pamungkas itu akan mengubah hidup saya menjadi lebih buruk. Seandainya saya benar-benar menjadi panitera di Mahkamah Agung, saya mungkin akan menghabiskan seluruh karir saya untuk mengambil deposisi atau menyusun kesepakatan bisnis orang lain alih-alih membuat sesuatu yang baru. Sulit untuk mengatakan berapa banyak perbedaannya, tetapi biaya peluangnya sangat besar. Semua Cendekiawan Rhodes memiliki masa depan yang cerah di masa lalu mereka.

PERANG DAN DAMAI

Profesor meremehkan budaya kejam akademisi, tetapi manajer tidak pernah bosan membandingkan bisnis dengan perang. Mahasiswa MBA membawa salinan Clausewitz dan Sun Tzu. Metafora perang menyerang bahasa bisnis kita sehari-hari: kita menggunakan headhunter untuk membangun tenaga penjualan yang akan memungkinkan kita untuk mengambil captive market dan melakukan pembunuhan. Tapi sebenarnya itu persaingan, bukan bisnis, yang seperti perang: diduga perlu, dianggap gagah berani, tetapi pada akhirnya merusak.

Mengapa orang saling bersaing? Marx dan Shakespeare memberikan dua model untuk memahami hampir setiap jenis konflik.

Menurut Marx, orang berkelahi karena mereka berbeda. Proletariat melawan borjuasi karena mereka memiliki ide dan tujuan yang sama sekali berbeda (dihasilkan, bagi Marx, oleh keadaan material mereka yang sangat berbeda). Semakin besar perbedaan, semakin besar konfliknya.

Bagi Shakespeare, sebaliknya, semua pejuang terlihat kurang lebih sama. Sama sekali tidak jelas mengapa mereka harus berkelahi, karena mereka tidak punya apa-apa untuk diperjuangkan. Perhatikan kalimat pembuka dari Romeo dan Juliet: "Dua rumah tangga, keduanya sama-sama bermartabat." Kedua rumah itu sama, namun mereka saling membenci. Mereka tumbuh lebih mirip saat perseteruan meningkat. Akhirnya, mereka kehilangan pandangan mengapa mereka mulai berkelahi.

Dalam dunia bisnis, setidaknya, Shakespeare membuktikan pemandu yang unggul. Di dalam perusahaan, orang menjadi terobsesi dengan pesaing mereka untuk kemajuan karir. Kemudian perusahaan itu sendiri menjadi terobsesi dengan pesaing mereka di pasar. Di tengah semua drama manusia, orang melupakan apa yang penting dan malah fokus pada saingan mereka.

Mari kita uji model Shakespeare di dunia nyata. Bayangkan sebuah produksi yang disebut Gates dan Schmidt, berdasarkan Romeo dan Juliet. Montague adalah Microsoft. Capulet adalah Google. Dua keluarga hebat, dijalankan oleh kutu buku alfa, pasti akan bentrok karena kesamaan mereka.

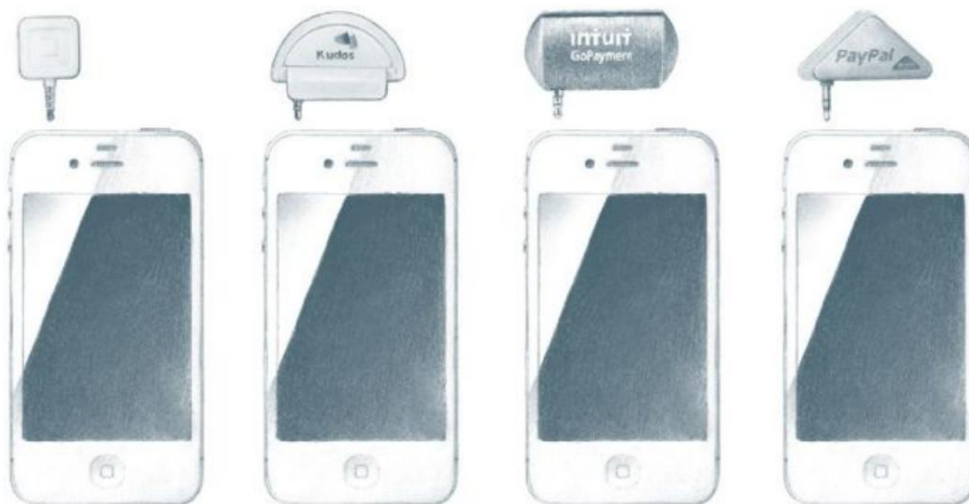
Seperti semua tragedi yang baik, konflik tampaknya tak terelakkan hanya dalam retrospeksi. Bahkan itu sepenuhnya bisa dihindari. Keluarga-keluarga ini berasal dari tempat yang sangat berbeda.

House of Montague membangun sistem operasi dan aplikasi perkantoran. House of Capulet menulis mesin pencari. Apa yang harus diperjuangkan?

Banyak, rupanya. Sebagai startup, masing-masing klan telah puas meninggalkan yang lain sendirian dan makmur secara mandiri. Tapi saat mereka tumbuh, mereka mulai fokus satu sama lain. Montague terobsesi dengan Capulet terobsesi dengan Montague. Hasil? Windows vs. Chrome OS, Bing vs. Google Penelusuran, Explorer vs. Chrome, Office vs. Documents, dan Surface vs. Nexus.

Sama seperti perang yang merugikan keluarga Montague dan Capulet anak-anak mereka, itu juga membuat Microsoft dan Google kehilangan dominasi mereka: Apple datang dan mengambil alih mereka semua. Pada Januari 2013, kapitalisasi pasar Apple adalah \$500 miliar, sedangkan gabungan Google dan Microsoft bernilai \$467 miliar. Hanya tiga tahun sebelumnya, Microsoft dan Google masing-masing lebih berharga daripada Apple. Perang adalah bisnis yang mahal.

Persaingan menyebabkan kita terlalu menekankan peluang lama dan dengan rendah hati meniru apa yang berhasil di masa lalu. Pertimbangkan perkembangan baru-baru ini dari pembaca kartu kredit seluler. Pada bulan Oktober 2010, sebuah startup bernama Square merilis produk kecil berbentuk persegi berwarna putih yang memungkinkan siapa saja yang memiliki iPhone menggesek dan menerima kartu kredit. Ini adalah solusi pemrosesan pembayaran pertama yang baik untuk handset seluler. Para peniru segera beraksi. Sebuah perusahaan Kanada bernama NetSecure meluncurkan pembaca kartunya sendiri dalam bentuk setengah bulan. Intuit membawa pembaca silinder ke pertempuran geometris. Pada bulan Maret 2012, unit PayPal eBay meluncurkan pembaca kartu penirunya sendiri. Itu berbentuk seperti segitiga — pukulan yang jelas di Kotak, karena tiga sisi lebih sederhana dari empat. Seseorang dapat merasakan bahwa kisah Shakespeare ini tidak akan berakhir sampai kera kehabisan bentuk.



Bahaya persaingan meniru mungkin sebagian menjelaskan mengapa individu dengan ketidakmampuan sosial seperti Asperger tampaknya mendapat keuntungan di Lembah Silikon saat ini. Jika Anda kurang sensitif terhadap isyarat sosial, Anda cenderung tidak melakukan hal yang sama seperti orang lain di sekitar Anda. Jika Anda tertarik untuk membuat sesuatu atau memprogram komputer, Anda tidak akan terlalu takut untuk melakukan aktivitas tersebut dengan satu pikiran dan dengan demikian menjadi sangat ahli dalam hal itu. Kemudian ketika Anda menerapkan keterampilan Anda, kemungkinan Anda akan lebih kecil daripada orang lain untuk melepaskan keyakinan Anda sendiri: ini dapat menyelamatkan Anda dari terjebak dalam kerumunan yang bersaing untuk mendapatkan hadiah yang jelas.

Persaingan dapat membuat orang berhalusinasi tentang peluang yang sebenarnya tidak ada. Versi gila 90-an ini adalah pertempuran sengit untuk pasar toko hewan peliharaan online. Itu adalah Pets.com vs. PetStore.com vs. Petopia.com vs. apa yang tampak seperti puluhan lainnya. Setiap perusahaan terobsesi untuk mengalahkan para pesaingnya, justru karena tidak ada perbedaan substantif yang menjadi fokus. Di tengah semua taktik pertanyaan—Siapa yang bisa memberi harga mainan anjing kenyal paling agresif? Siapa yang bisa membuat iklan Super Bowl terbaik?—perusahaan-perusahaan ini benar-benar melupakan pertanyaan yang lebih luas tentang apakah pasar pasokan hewan peliharaan online adalah tempat yang tepat untuk dimasuki. Menang lebih baik daripada kalah, tetapi semua orang kalah ketika perang tidak layak untuk diperjuangkan. Ketika Pets.com gulung tikar setelah dot-com crash, modal investasi \$300 juta menghilang bersamanya.

Di lain waktu, persaingan hanya aneh dan mengganggu. Pertimbangkan konflik Shakespeare antara Larry Ellison, salah satu pendiri dan CEO Oracle, dan Tom Siebel, seorang salesman top di Oracle dan anak didik Ellison sebelum dia mendirikan Siebel Systems pada tahun 1993. Ellison sangat marah dengan apa yang dia pikir adalah pengkhianatan Siebel. Siebel benci berada dalam bayang-bayang mantan bosnya. Kedua pria itu pada dasarnya identik—orang Chicago yang suka menjual dan benci kehilangan—jadi kebencian mereka semakin dalam. Ellison dan Siebel menghabiskan paruh kedua tahun 90-an mencoba menyabotase satu sama lain. Pada satu titik, Ellison mengirim truk berisi es krim sandwich ke markas Siebel untuk mencoba meyakinkan karyawan Siebel untuk melompat dari kapal. Salinan di bungkusnya? “Musim panas sudah dekat. Oracle ada di sini. Untuk mencerahkan hari dan karir Anda.”

Anehnya, Oracle sengaja mengumpulkan musuh. Teori Ellison adalah bahwa selalu baik untuk memiliki musuh, selama musuh itu cukup besar untuk terlihat mengancam (dan dengan demikian memotivasi karyawan) tetapi tidak terlalu besar untuk benar-benar mengancam perusahaan. Jadi Ellison mungkin senang ketika pada tahun 1996 sebuah perusahaan database kecil bernama Informix memasang papan iklan di dekat Oracle's Redwood

Markas pantai itu berbunyi: PERHATIAN: DINOSAUR CROSSING. Papan reklame Informix lainnya di Highway 101 utara berbunyi: ANDA TELAH MELEWATI REDWOOD PANTAI. KITA JUGA.

Oracle membalas dengan papan iklan yang menyiratkan bahwa perangkat lunak Informix lebih lambat daripada siput. Kemudian CEO Informix Phil White memutuskan untuk membuat semuanya menjadi pribadi. Ketika White mengetahui bahwa Larry Ellison menikmati budaya samurai Jepang, dia membuat papan iklan baru yang menggambarkan logo Oracle bersama dengan pedang samurai yang patah. Iklan tersebut bahkan tidak benar-benar ditujukan pada Oracle sebagai sebuah entitas, apalagi konsumen publik; itu adalah serangan pribadi terhadap Ellison. Tapi mungkin White menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengkhawatirkan persaingan: ketika dia sibuk membuat papan iklan, Informix meledak dalam skandal akuntansi besar-besaran dan White segera menemukan dirinya di penjara federal karena penipuan sekuritas.

Jika Anda tidak bisa mengalahkan saingan, mungkin lebih baik untuk bergabung. Saya memulai Confinity dengan salah satu pendiri saya Max Levchin pada tahun 1998. Ketika kami merilis produk PayPal pada akhir 1999, X.com milik Elon Musk berada tepat di belakang kami: kantor perusahaan kami berjarak empat blok di University Avenue di Palo Alto, dan Produk X mencerminkan fitur-untuk-fitur kami. Pada akhir 1999, kami berada dalam perang habis-habisan. Banyak dari kita di PayPal mencatat 100 jam kerja per minggu. Tidak diragukan lagi itu kontraproduktif, tetapi fokusnya bukan pada produktivitas objektif; fokusnya mengalahkan X.com.

Salah satu teknisi kami sebenarnya merancang bom untuk tujuan ini; ketika dia mempresentasikan skema pada pertemuan tim, kepala yang lebih tenang menang dan proposal itu dikaitkan dengan kurang tidur yang ekstrem.

Tetapi pada Februari 2000, Elon dan saya lebih takut tentang gelembung teknologi yang berkembang pesat daripada kami tentang satu sama lain: kehancuran finansial akan menghancurkan kami berdua sebelum kami bisa menyelesaikan pertarungan kami. Jadi pada awal Maret kami bertemu di tempat netral—sebuah kafe yang jaraknya hampir sama dengan kantor kami—dan merundingkan merger 50-50. Mengurangi eskalasi persaingan pasca-merger tidak mudah, tapi sejauh masalah berjalan, itu bagus untuk dimiliki. Sebagai tim yang bersatu, kami mampu mengatasi kehancuran dot-com dan kemudian membangun bisnis yang sukses.

Terkadang Anda memang harus berjuang. Di mana itu benar, Anda harus berjuang dan menang. Tidak ada jalan tengah: jangan melempar pukulan apa pun, atau pukul dengan keras dan akhiri dengan cepat.

Nasihat ini mungkin sulit diikuti karena kebanggaan dan kehormatan bisa menghalangi. Oleh karena itu Dusun:

Mengungkap apa yang fana dan tidak pasti

Untuk semua keberuntungan, kematian, dan bahaya yang berani, Bahkan untuk kulit telur. Benar untuk menjadi hebat Bukan untuk mengaduk tanpa argumen yang hebat, Tetapi sangat menemukan pertengkaran dalam sedotan Ketika kehormatan dipertaruhkan.

Bagi Hamlet, kebesaran berarti kesediaan untuk berjuang untuk alasan setipis kulit telur: siapa pun akan berjuang untuk hal-hal yang penting; pahlawan sejati mengambil kehormatan pribadi mereka begitu serius mereka akan berjuang untuk hal-hal yang tidak penting. Logika bengkok ini adalah bagian dari sifat manusia, tetapi ini adalah bencana dalam bisnis. Jika Anda dapat mengenali persaingan sebagai kekuatan destruktif alih-alih tanda nilai, Anda sudah lebih waras daripada kebanyakan orang. Bab berikutnya adalah tentang bagaimana menggunakan pikiran yang jernih untuk membangun bisnis monopoli.

KEUNTUNGAN PEMINDAH TERAKHIR

DAN KOMPETISI SCAPING akan memberi Anda monopoli, tetapi bahkan monopoli adalah hanya bisnis yang hebat jika dapat bertahan di masa depan. Bandingkan nilai New York Times Company dengan Twitter. Masing-masing mempekerjakan beberapa ribu orang, dan masing-masing memberi jutaan orang cara untuk mendapatkan berita. Tetapi ketika Twitter go public pada tahun 2013, nilainya mencapai \$24 miliar—lebih dari 12 kali kapitalisasi pasar Times—meskipun Times memperoleh \$133 juta pada tahun 2012 sementara Twitter merugi. Apa yang menjelaskan premi besar untuk Twitter?

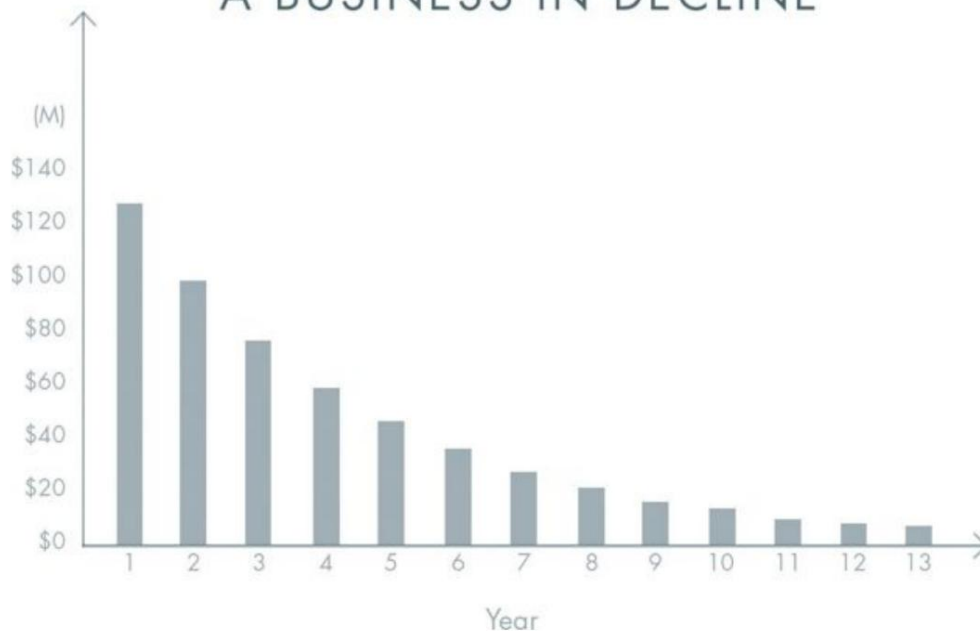
Jawabannya adalah arus kas. Ini terdengar aneh pada awalnya, karena Times menguntungkan sementara Twitter tidak. Tetapi bisnis yang hebat ditentukan oleh kemampuannya untuk menghasilkan arus kas di masa depan. Investor mengharapkan Twitter akan dapat menangkap keuntungan monopoli selama dekade berikutnya, sementara hari monopoli surat kabar adalah lebih.

Secara sederhana, nilai bisnis hari ini adalah jumlah dari semua uang yang akan dihasilkannya di masa depan. (Untuk menilai bisnis dengan benar, Anda juga harus mendiskontokan arus kas masa depan tersebut ke nilainya saat ini, karena sejumlah uang tertentu saat ini bernilai lebih dari jumlah yang sama di masa depan.)

Membandingkan arus kas yang didiskon menunjukkan perbedaan antara bisnis dengan pertumbuhan rendah dan perusahaan rintisan dengan pertumbuhan tinggi pada titik yang paling mencolok. Sebagian besar nilai bisnis dengan pertumbuhan rendah adalah dalam waktu dekat. Bisnis Ekonomi Lama (seperti surat kabar) dapat mempertahankan nilainya jika dapat mempertahankan arus kasnya saat ini selama lima atau enam tahun. Namun, setiap perusahaan dengan substitusi dekat akan melihat keuntungannya bersaing jauh. Klub malam atau restoran adalah contoh ekstrim: yang sukses mungkin mengumpulkan jumlah yang sehat hari ini, tetapi arus kas mereka mungkin akan berkurang selama beberapa tahun ke depan ketika pelanggan beralih ke alternatif yang lebih baru dan trendi.

Perusahaan teknologi mengikuti lintasan yang berlawanan. Mereka sering kehilangan uang untuk beberapa tahun pertama: butuh waktu untuk membangun hal-hal yang berharga, dan itu berarti pendapatan tertunda. Sebagian besar nilai perusahaan teknologi akan datang setidaknya 10 hingga 15 tahun ke depan.

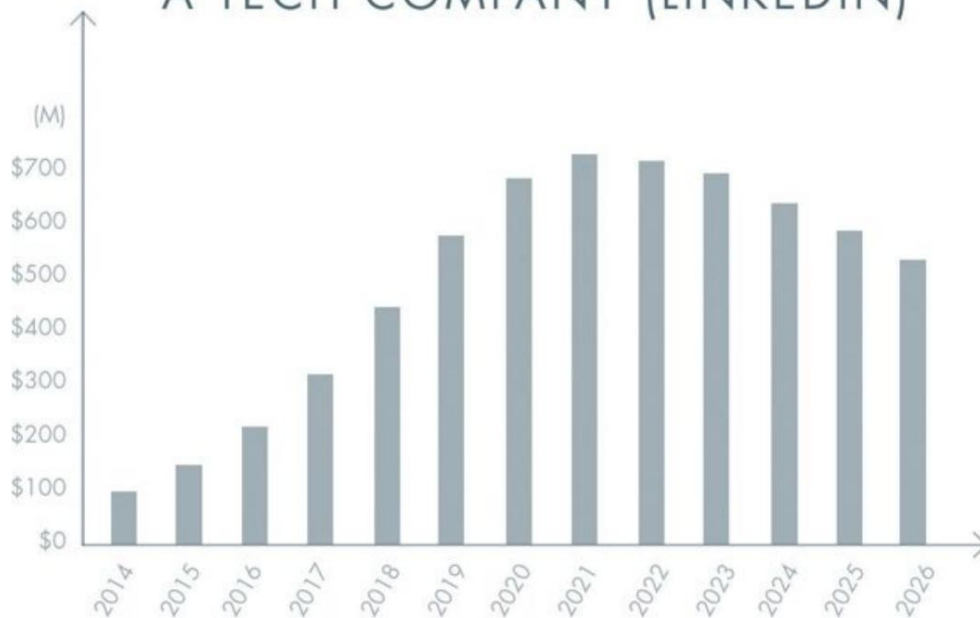
PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A BUSINESS IN DECLINE



Pada bulan Maret 2001, PayPal belum menghasilkan keuntungan tetapi pendapatan kami tumbuh 100% dari tahun ke tahun. Ketika saya memproyeksikan arus kas masa depan kami, saya menemukan bahwa 75% dari nilai sekarang perusahaan akan berasal dari keuntungan yang dihasilkan pada tahun 2011 dan seterusnya—sulit dipercaya untuk sebuah perusahaan yang baru menjalankan bisnis selama 27 bulan. Tetapi bahkan itu ternyata meremehkan. Saat ini, PayPal terus tumbuh sekitar 15% per tahun, dan tingkat diskonto lebih rendah dari satu dekade lalu. Sekarang tampaknya sebagian besar nilai perusahaan akan datang dari tahun 2020 dan seterusnya.

LinkedIn adalah contoh bagus lainnya dari perusahaan yang nilainya ada di masa depan yang jauh. Pada awal 2014, kapitalisasi pasarnya adalah \$24,5 miliar—sangat tinggi untuk sebuah perusahaan dengan pendapatan kurang dari \$1 miliar dan hanya \$21,6 juta dalam laba bersih untuk 2012. Anda mungkin melihat angka-angka ini dan menyimpulkan bahwa investor sudah gila. Tetapi penilaian ini masuk akal ketika Anda mempertimbangkan proyeksi arus kas masa depan LinkedIn.

PRESENT VALUE CASH FLOWS OF A TECH COMPANY (LINKEDIN)



Pentingnya keuntungan masa depan yang luar biasa berlawanan dengan intuisi bahkan di Lembah Silikon. Agar perusahaan menjadi berharga, ia harus tumbuh dan bertahan, tetapi banyak pengusaha hanya fokus pada pertumbuhan jangka pendek. Mereka punya alasan: pertumbuhan mudah diukur, tetapi daya tahan tidak. Mereka yang menyerah pada mania pengukuran terobsesi dengan statistik pengguna aktif mingguan, target pendapatan bulanan, dan laporan pendapatan triwulanan. Namun, Anda dapat mencapai angka-angka itu dan masih mengabaikan masalah yang lebih dalam dan sulit diukur yang mengancam ketahanan bisnis Anda.

Misalnya, pertumbuhan jangka pendek yang cepat di Zynga dan Groupon mengalihkan perhatian manajer dan investor dari tantangan jangka panjang. Zynga mencetak kemenangan awal dengan permainan seperti Farmville dan mengklaim memiliki "mesin psikometri" untuk mengukur secara ketat daya tarik rilis baru. Tetapi mereka berakhir dengan masalah yang sama seperti setiap studio Hollywood: bagaimana Anda dapat dengan andal menghasilkan aliran hiburan populer yang konstan untuk audiens yang berubah-ubah? (Tidak ada yang tahu.)

Groupon mencatat pertumbuhan pesat saat ratusan ribu bisnis lokal mencoba produk mereka. Tetapi membujuk bisnis-bisnis itu untuk menjadi pelanggan tetap lebih sulit dari yang mereka kira.

Jika Anda berfokus pada pertumbuhan jangka pendek di atas segalanya, Anda melewatkan pertanyaan terpenting yang harus Anda tanyakan: apakah bisnis ini masih akan bertahan sekitar satu dekade dari

sekarang? Angka saja tidak akan memberi tahu Anda jawabannya; sebaliknya Anda harus berpikir kritis tentang karakteristik kualitatif bisnis Anda.

KARAKTERISTIK MONOPOLI

Seperti apa perusahaan dengan arus kas besar jauh ke masa depan? Setiap monopoli adalah unik, tetapi mereka biasanya memiliki beberapa kombinasi karakteristik berikut: teknologi kepemilikan, efek jaringan, skala ekonomi, dan merek.

Ini bukan daftar kotak yang harus dicentang saat Anda membangun bisnis—tidak ada jalan pintas menuju monopoli. Namun, menganalisis bisnis Anda sesuai dengan karakteristik ini dapat membantu Anda memikirkan cara membuatnya tahan lama.

1. Teknologi Hak Milik

Teknologi eksklusif adalah keuntungan paling substantif yang dapat dimiliki perusahaan karena membuat produk Anda sulit atau tidak mungkin untuk ditiru. Algoritme pencarian Google, misalnya, memberikan hasil yang lebih baik daripada orang lain.

Teknologi eksklusif untuk waktu pemuatan halaman yang sangat singkat dan pelengkapan otomatis kueri yang sangat akurat menambah ketahanan dan ketahanan produk pencarian inti. Akan sangat sulit bagi siapa pun untuk melakukan kepada Google apa yang dilakukan Google terhadap semua perusahaan mesin pencari lainnya di awal tahun 2000-an.

Sebagai aturan praktis yang baik, teknologi berpemilik harus setidaknya 10 kali lebih baik daripada pengganti terdekatnya dalam beberapa dimensi penting untuk menghasilkan keuntungan monopolistik yang nyata. Apa pun yang kurang dari urutan besarnya lebih baik mungkin akan dianggap sebagai peningkatan marjinal dan akan sulit untuk dijual, terutama di pasar yang sudah ramai.

Cara paling jelas untuk membuat peningkatan 10x adalah dengan menciptakan sesuatu yang benar-benar baru. Jika Anda membangun sesuatu yang berharga di tempat yang sebelumnya tidak ada, peningkatan nilainya secara teoritis tidak terbatas. Obat untuk menghilangkan kebutuhan tidur dengan aman, atau obat kebutakan, misalnya, tentu akan mendukung bisnis monopoli.

Atau Anda dapat secara radikal meningkatkan solusi yang ada: begitu Anda 10x lebih baik, Anda lolos dari persaingan. PayPal, misalnya, membuat jual beli di eBay setidaknya 10 kali lebih baik. Alih-alih mengirimkan cek yang akan memakan waktu 7 hingga 10 hari untuk

tiba, PayPal membiarkan pembeli membayar segera setelah lelang berakhir. Penjual langsung menerima hasilnya, dan tidak seperti cek, mereka tahu dananya bagus.

Amazon melakukan peningkatan 10x pertamanya dengan cara yang sangat terlihat: mereka menawarkan setidaknya 10 kali lebih banyak buku daripada toko buku lainnya. Ketika diluncurkan pada tahun 1995, Amazon dapat mengklaim sebagai "toko buku terbesar di dunia" karena, tidak seperti toko buku ritel yang mungkin menyimpan 100.000 buku, Amazon tidak perlu secara fisik menyimpan inventaris apa pun—ia hanya meminta judul dari pemasoknya setiap kali pelanggan membuat pesanan. Peningkatan kuantum ini sangat efektif sehingga Barnes & Noble yang sangat tidak senang mengajukan gugatan tiga hari sebelum IPO Amazon, mengklaim bahwa Amazon secara tidak adil menyebut dirinya "toko buku" padahal sebenarnya itu adalah "broker buku."

Anda juga dapat melakukan peningkatan 10x melalui desain terintegrasi yang unggul. Sebelum 2010, komputasi tablet sangat buruk sehingga untuk semua tujuan praktis pasar bahkan tidak ada. Produk "Microsoft Windows XP Tablet PC Edition" pertama kali dikirimkan pada tahun 2002, dan Nokia merilis "Internet Tablet" miliknya sendiri pada tahun 2005, namun sulit untuk digunakan. Kemudian Apple merilis iPad. Peningkatan desain sulit diukur, tetapi tampaknya jelas bahwa Apple meningkatkan apa pun yang telah ada sebelumnya setidaknya dalam urutan besarnya: tablet berubah dari tidak dapat digunakan menjadi berguna.

2. Efek Jaringan

Efek jaringan membuat produk lebih bermanfaat karena lebih banyak orang menggunakannya. Misalnya, jika semua teman Anda ada di Facebook, masuk akal jika Anda juga bergabung dengan Facebook. Memilih jejaring sosial yang berbeda secara sepihak hanya akan membuat Anda menjadi eksentrik.

Efek jaringan bisa sangat kuat, tetapi Anda tidak akan pernah menuainya kecuali produk Anda berharga bagi pengguna pertamanya ketika jaringannya kecil.

Misalnya, pada tahun 1960 sebuah perusahaan pemurah bernama Xanadu mulai membangun jaringan komunikasi dua arah antara semua komputer—semacam versi awal dan sinkron dari World Wide Web. Setelah lebih dari tiga dekade upaya yang sia-sia, Xanadu terlipat saat web menjadi biasa. Teknologi mereka mungkin akan bekerja dalam skala besar, tetapi hanya bisa bekerja dalam skala: itu mengharuskan setiap komputer untuk bergabung dengan jaringan pada saat yang sama, dan itu tidak akan pernah terjadi.

Paradoksnya, kemudian, bisnis efek jaringan harus dimulai dengan pasar yang sangat kecil. Facebook dimulai hanya dengan mahasiswa Harvard—produk pertama Mark Zuckerberg dirancang untuk membuat semua teman sekelasnya mendaftar, bukan untuk menarik semua orang di Bumi. Inilah sebabnya mengapa bisnis jaringan yang sukses jarang dimulai oleh tipe MBA: pasar awal sangat kecil sehingga sering kali tidak terlihat sebagai peluang bisnis sama sekali.

3. Skala Ekonomi

Bisnis monopoli semakin kuat seiring semakin besar: biaya tetap untuk menciptakan suatu produk (teknik, manajemen, ruang kantor) dapat disebar ke jumlah penjualan yang semakin besar. Perusahaan rintisan perangkat lunak dapat menikmati skala ekonomi yang sangat dramatis karena biaya marjinal untuk memproduksi salinan produk lainnya mendekati nol.

Banyak bisnis hanya mendapatkan keuntungan terbatas saat mereka tumbuh dalam skala besar. Bisnis jasa khususnya sulit untuk melakukan monopoli. Jika Anda memiliki studio yoga, misalnya, Anda hanya dapat melayani sejumlah pelanggan tertentu. Anda dapat mempekerjakan lebih banyak instruktur dan memperluas ke lebih banyak lokasi, tetapi margin Anda akan tetap cukup rendah dan Anda tidak akan pernah mencapai titik di mana sekelompok inti orang-orang berbakat dapat memberikan sesuatu yang bernilai kepada jutaan klien terpisah, karena para insinyur perangkat lunak dapat melakukannya.

Startup yang baik harus memiliki potensi skala besar yang dibangun ke dalam desain pertamanya. Twitter sudah memiliki lebih dari 250 juta pengguna saat ini. Itu tidak perlu menambahkan terlalu banyak fitur khusus untuk mendapatkan lebih banyak, dan tidak ada alasan yang melekat mengapa itu harus berhenti tumbuh.

4. Merek

Sebuah perusahaan memiliki monopoli atas mereknya sendiri menurut definisi, jadi menciptakan merek yang kuat adalah cara yang ampuh untuk mengklaim monopoli. Merek teknologi terkuat saat ini adalah Apple: tampilan yang menarik dan bahan produk yang dipilih dengan cermat seperti iPhone dan MacBook, desain minimalis Apple Store yang ramping dan kontrol yang ketat atas pengalaman konsumen, kampanye iklan yang ada di mana-mana, penentuan harga sebagai pembuat premium barang, dan nimbus yang tersisa dari

Karisma pribadi Steve Jobs semuanya berkontribusi pada persepsi bahwa Apple menawarkan produk yang sangat bagus untuk membentuk kategori mereka sendiri.

Banyak yang mencoba belajar dari kesuksesan Apple: iklan berbayar, toko bermerek, bahan mewah, pidato utama yang menyenangkan, harga tinggi, dan bahkan desain minimalis semuanya mudah ditiru. Tetapi teknik untuk memoles permukaan ini tidak akan berhasil tanpa bahan dasar yang kuat. Apple memiliki rangkaian teknologi eksklusif yang kompleks, baik dalam perangkat keras (seperti bahan layar sentuh superior) dan perangkat lunak (seperti antarmuka layar sentuh yang dirancang untuk bahan tertentu). Ini memproduksi produk dalam skala yang cukup besar untuk mendominasi harga bahan yang dibelinya. Dan ia menikmati efek jaringan yang kuat dari ekosistem kontennya: ribuan pengembang menulis perangkat lunak untuk perangkat Apple karena di sanalah ratusan juta pengguna berada, dan pengguna tersebut tetap berada di platform karena di sanalah aplikasi berada. Keunggulan monopolistik lainnya ini kurang terlihat dibandingkan merek Apple yang berkilauan, tetapi ini adalah dasar yang memungkinkan merek tersebut secara efektif memperkuat monopoli Apple.

Dimulai dengan merek daripada substansi berbahaya. Sejak Marissa Mayer menjadi CEO Yahoo! pada pertengahan 2012, ia telah bekerja untuk menghidupkan kembali raksasa internet yang dulu populer dengan membuatnya keren kembali. Dalam satu tweet, Yahoo! meringkas rencana Mayer sebagai reaksi berantai dari "orang lalu produk lalu lalu lintas lalu pendapatan." Orang-orang seharusnya datang untuk kesejukan: Yahoo! menunjukkan kesadaran desain dengan merombak logonya, menegaskan relevansi anak muda dengan mengakuisisi perusahaan rintisan panas seperti Tumblr, dan telah mendapatkan perhatian media karena kekuatan bintang Mayer sendiri. Namun pertanyaan besarnya adalah apa produk Yahoo! benar-benar akan membuat. Ketika Steve Jobs kembali ke Apple, dia tidak hanya menjadikan Apple tempat yang keren untuk bekerja; dia memangkas lini produk untuk fokus pada beberapa peluang untuk peningkatan 10x. Tidak ada perusahaan teknologi yang dapat dibangun di atas branding saja.

MEMBANGUN MONOPOLI

Merek, skala, efek jaringan, dan teknologi dalam beberapa kombinasi mendefinisikan monopoli; tetapi untuk membuatnya bekerja, Anda harus memilih pasar Anda dengan hati-hati dan mengembangkannya dengan hati-hati.

Mulai Kecil dan Monopoli

Setiap startup kecil di awal. Setiap monopoli mendominasi sebagian besar pasarnya. Oleh karena itu, setiap startup harus memulai dengan pasar yang sangat kecil.

Selalu berbuat salah di sisi memulai terlalu kecil. Alasannya sederhana: lebih mudah mendominasi pasar kecil daripada pasar besar. Jika Anda berpikir pasar awal Anda mungkin terlalu besar, hampir pasti begitu.

Kecil bukan berarti tidak ada. Kami membuat kesalahan ini sejak awal di PayPal.

Produk pertama kami memungkinkan orang saling mengirimkan uang melalui PalmPilots. Itu adalah teknologi yang menarik dan tidak ada orang lain yang melakukannya. Namun, jutaan pengguna PalmPilot di dunia tidak terkonsentrasi di tempat tertentu, mereka memiliki sedikit kesamaan, dan mereka hanya menggunakan perangkat mereka secara episodik. Tidak ada yang membutuhkan produk kami, jadi kami tidak memiliki pelanggan.

Dengan pelajaran itu, kami mengarahkan pandangan kami pada lelang eBay, di mana kami menemukan kesuksesan pertama kami. Pada akhir 1999, eBay memiliki beberapa ribu "PowerSellers" volume tinggi, dan setelah hanya tiga bulan upaya khusus, kami melayani 25% dari mereka. Jauh lebih mudah menjangkau beberapa ribu orang yang benar-benar membutuhkan produk kita daripada mencoba bersaing untuk mendapatkan perhatian jutaan orang yang tersebar.

Target pasar yang sempurna untuk startup adalah sekelompok kecil orang-orang tertentu yang terkonsentrasi bersama dan dilayani oleh sedikit atau tidak ada pesaing. Pasar besar mana pun adalah pilihan yang buruk, dan pasar besar yang sudah dilayani oleh perusahaan pesaing bahkan lebih buruk. Inilah sebabnya mengapa selalu menjadi tanda bahaya ketika pengusaha berbicara tentang mendapatkan 1% dari pasar senilai \$100 miliar. Dalam praktiknya, pasar yang besar akan kekurangan titik awal yang baik atau akan terbuka untuk persaingan, jadi sulit untuk mencapai 1% itu. Dan bahkan jika Anda berhasil mendapatkan pijakan kecil, Anda harus

puas dengan menjaga lampu tetap menyala: persaingan kejam berarti keuntungan Anda akan menjadi nol.

Peningkatan

Setelah Anda menciptakan dan mendominasi ceruk pasar, maka Anda harus secara bertahap memperluas ke pasar terkait dan sedikit lebih luas. Amazon menunjukkan bagaimana hal itu dapat dilakukan. Visi pendiri Jeff Bezos adalah untuk mendominasi semua ritel online, tetapi ia sangat sengaja memulai dengan buku. Ada jutaan buku untuk dikatalogkan, tetapi semuanya memiliki bentuk yang kira-kira sama, mudah dikirim, dan beberapa buku yang paling jarang dijual—buku yang paling tidak menguntungkan untuk disimpan di toko ritel mana pun—juga menarik pelanggan yang paling antusias. . Amazon menjadi solusi dominan bagi siapa saja yang berada jauh dari toko buku atau mencari sesuatu yang tidak biasa. Amazon kemudian memiliki dua pilihan: memperluas jumlah orang yang membaca buku, atau memperluas ke pasar yang berdekatan. Mereka memilih yang terakhir, dimulai dengan pasar yang paling mirip: CD, video, dan perangkat lunak. Amazon terus menambahkan kategori secara bertahap hingga menjadi toko umum dunia. Nama itu sendiri dengan cemerlang merangkum strategi penskalaan perusahaan. Keanekaragaman hayati hutan hujan Amazon mencerminkan tujuan pertama Amazon untuk membuat katalog setiap buku di dunia, dan sekarang itu berarti setiap jenis hal di dunia, titik.

eBay juga memulai dengan mendominasi pasar ceruk kecil. Ketika meluncurkan pasar lelang pada tahun 1995, tidak perlu seluruh dunia untuk mengadopsinya sekaligus; produk ini bekerja dengan baik untuk kelompok minat yang intens, seperti obsesif Beanie Baby. Setelah memonopoli perdagangan Beanie Baby, eBay tidak langsung mendaftarkan mobil sport atau surplus industri: eBay terus melayani penggemar kecil hingga menjadi pasar paling andal bagi orang-orang yang berdagang online, apa pun barangnya.

Terkadang ada hambatan tersembunyi untuk penskalaan—pelajaran yang telah dipelajari eBay dalam beberapa tahun terakhir. Seperti semua pasar, pasar lelang meminjamkan dirinya ke monopoli alami karena pembeli pergi ke tempat penjual dan sebaliknya. Tetapi eBay menemukan bahwa model lelang paling cocok untuk produk yang berbeda secara individual seperti koin dan perangk. Ini bekerja kurang baik untuk produk komoditas: orang tidak ingin menawar pensil atau tisu, jadi lebih nyaman untuk membelinya dari Amazon. eBay masih merupakan monopoli yang berharga; itu hanya lebih kecil dari yang diperkirakan orang pada tahun 2004.

Mengurutkan pasar dengan benar diremehkan, dan dibutuhkan disiplin untuk berkembang secara bertahap. Perusahaan yang paling sukses membuat kemajuan inti—untuk pertama-tama mendominasi ceruk tertentu dan kemudian menskalakan ke pasar yang berdekatan—sebagai bagian dari narasi pendirian mereka.

Jangan Ganggu

Lembah Silikon telah menjadi terobsesi dengan "gangguan". Awalnya, "gangguan" adalah istilah seni untuk menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menggunakan teknologi baru untuk memperkenalkan produk kelas bawah dengan harga rendah, meningkatkan produk dari waktu ke waktu, dan akhirnya menyalip bahkan produk premium yang ditawarkan oleh perusahaan lama yang menggunakan teknologi lama. . Kira-kira inilah yang terjadi ketika munculnya PC mengganggu pasar komputer mainframe: pada awalnya PC tampak tidak relevan, kemudian menjadi dominan. Saat ini perangkat seluler mungkin melakukan hal yang sama pada PC.

Namun, gangguan baru-baru ini berubah menjadi kata kunci ucapan selamat diri untuk apa pun yang dianggap trendi dan baru. Iseng-iseng yang tampaknya sepele ini penting karena mendistorsi pemahaman diri seorang wirausahawan dengan cara yang secara inheren kompetitif. Konsep ini diciptakan untuk menggambarkan ancaman terhadap perusahaan yang sudah ada, sehingga obsesi startup terhadap disrupsi berarti mereka melihat diri mereka sendiri melalui mata perusahaan yang lebih tua. Jika Anda menganggap diri Anda sebagai pemberontak yang berjuang melawan kekuatan gelap, mudah untuk menjadi terlalu terpaku pada rintangan di jalan Anda. Tetapi jika Anda benar-benar ingin membuat sesuatu yang baru, tindakan penciptaan jauh lebih penting daripada industri lama yang mungkin tidak menyukai apa yang Anda buat. Memang, jika perusahaan Anda dapat disimpulkan dengan penentangannya terhadap perusahaan yang sudah ada, itu tidak dapat sepenuhnya baru dan mungkin tidak akan menjadi monopoli.

Gangguan juga menarik perhatian: pengganggu adalah orang yang mencari masalah dan menemukannya. Anak-anak pengganggu dikirim ke kantor kepala sekolah. Perusahaan yang mengganggu sering kali memilih perkelahian yang tidak bisa mereka menangkan. Pikirkan Napster: nama itu sendiri berarti masalah. Hal-hal apa saja yang bisa "tidur siang"? Musik ... Anak-anak ... dan mungkin tidak banyak lagi. Shawn Fanning dan Sean Parker, pendiri Napster yang saat itu masih remaja, mengancam akan mengganggu industri rekaman musik yang kuat pada tahun 1999. Tahun berikutnya, mereka membuat sampul majalah Time. Satu setengah tahun setelah itu, mereka berakhir di pengadilan kebangkrutan.

PayPal dapat dianggap mengganggu, tetapi kami tidak mencoba secara langsung menantang pesaing besar mana pun. Memang benar bahwa kami mengambil beberapa bisnis dari Visa ketika kami mempopulerkan pembayaran internet: Anda mungkin menggunakan PayPal untuk membeli sesuatu secara online daripada menggunakan kartu Visa Anda untuk membelinya di toko. Namun karena kami memperluas pasar untuk pembayaran secara keseluruhan, kami memberi Visa bisnis yang jauh lebih banyak daripada yang kami ambil. Dinamika keseluruhan adalah positif bersih, tidak seperti perjuangan Napster dengan industri rekaman AS. Saat Anda menyusun rencana untuk memperluas ke pasar yang berdekatan, jangan mengganggu: hindari persaingan sebanyak mungkin.

YANG TERAKHIR AKAN MENJADI YANG PERTAMA

Anda mungkin pernah mendengar tentang "keuntungan penggerak pertama": jika Anda adalah pendatang pertama ke pasar, Anda dapat menangkap pangsa pasar yang signifikan sementara pesaing berebut untuk memulai. Tapi bergerak lebih dulu adalah taktik, bukan tujuan. Yang benar-benar penting adalah menghasilkan arus kas di masa depan, jadi menjadi penggerak pertama tidak ada gunanya bagi Anda jika orang lain datang dan menggeser Anda. Jauh lebih baik menjadi penggerak terakhir—yaitu, membuat perkembangan besar terakhir di pasar tertentu dan menikmati keuntungan monopoli selama bertahun-tahun atau bahkan puluhan tahun. Cara untuk melakukannya adalah dengan mendominasi ceruk kecil dan meningkatkan dari sana, menuju visi jangka panjang Anda yang ambisius. Dalam hal ini setidaknya, bisnis itu seperti catur.

Grandmaster José Raúl Capablanca mengatakannya dengan baik: untuk berhasil, "Anda harus mempelajari permainan akhir sebelum yang lainnya."

ANDA BUKAN TIKET LOTTERI

T Pertanyaan paling kontroversial dalam bisnis adalah apakah kesuksesan berasal dari keberuntungan atau keterampilan.

Apa kata orang sukses? Malcolm Gladwell, seorang penulis sukses yang menulis tentang orang-orang sukses, menyatakan di *Outliers* bahwa kesuksesan dihasilkan dari "tambal sulam keberuntungan dan keuntungan sewenang-wenang." Warren Buffett terkenal menganggap dirinya sebagai "anggota klub sperma yang beruntung" dan pemenang "lotere ovarium." Jeff Bezos mengaitkan kesuksesan Amazon dengan "penyelarasan planet yang luar biasa" dan bercanda bahwa itu adalah "setengah keberuntungan, setengah waktu yang baik, dan sisanya otak." Bill Gates bahkan mengklaim bahwa dia "beruntung dilahirkan dengan keterampilan tertentu," meskipun tidak jelas apakah itu benar-benar mungkin.

Mungkin orang-orang ini bersikap rendah hati secara strategis. Namun, fenomena serial entrepreneurship tampaknya mempertanyakan kecenderungan kita untuk menjelaskan kesuksesan sebagai produk kebetulan. Ratusan orang telah memulai beberapa bisnis bernilai jutaan dolar. Beberapa, seperti Steve Jobs, Jack Dorsey, dan Elon Musk, telah menciptakan beberapa perusahaan bernilai miliaran dolar. Jika kesuksesan sebagian besar merupakan masalah keberuntungan, wirausahawan serial semacam ini mungkin tidak akan ada.

Pada Januari 2013, Jack Dorsey, pendiri Twitter dan Square, men-tweet ke 2 .-nya juta pengikut: "Sukses tidak pernah kebetulan."

Sebagian besar jawaban jelas negatif. Merujuk tweet di *The Atlantic*, reporter Alexis Madrigal menulis bahwa nalurinya adalah untuk menjawab: "Sukses tidak pernah kebetulan," kata semua pria kulit putih multijutawan." Memang benar bahwa orang yang sudah sukses lebih mudah melakukan hal-hal baru, baik karena jaringan, kekayaan, atau pengalaman mereka. Tapi mungkin kita terlalu cepat mengabaikan siapa pun yang mengaku telah berhasil sesuai rencana.

Apakah ada cara untuk menyelesaikan perdebatan ini secara objektif? Sayangnya tidak, karena perusahaan bukanlah eksperimen. Untuk mendapatkan jawaban ilmiah tentang Facebook, misalnya, kita harus mundur ke tahun 2004, membuat 1.000 salinan dunia, dan memulai Facebook di setiap salinan untuk melihat berapa kali itu akan berhasil. Tapi percobaan itu tidak mungkin. Setiap perusahaan dimulai dalam keadaan yang unik, dan

setiap perusahaan dimulai hanya sekali. Statistik tidak berfungsi ketika ukuran sampelnya satu.

Dari Renaisans dan Pencerahan hingga pertengahan abad ke-20, keberuntungan adalah sesuatu yang harus dikuasai, didominasi, dan dikendalikan; semua orang setuju bahwa Anda harus melakukan apa yang Anda bisa, bukan fokus pada apa yang tidak bisa Anda lakukan. Ralph Waldo Emerson menangkap etos ini ketika dia menulis: "Pria dangkal percaya pada keberuntungan, percaya pada keadaan.... Pria kuat percaya pada sebab dan akibat." Pada tahun 1912, setelah ia menjadi penjelajah pertama yang mencapai Kutub Selatan, Roald Amundsen menulis: "Kemenangan menanti dia yang mengatur segalanya—keberuntungan, orang menyebutnya."

Tidak ada yang berpura-pura bahwa kemalangan itu tidak ada, tetapi generasi sebelumnya percaya membuat keberuntungan mereka sendiri dengan bekerja keras.

Jika Anda percaya bahwa hidup Anda sebagian besar adalah kebetulan, mengapa membaca buku ini? Belajar tentang startup tidak ada artinya jika Anda hanya membaca cerita tentang orang-orang yang memenangkan lotre. Mesin Slot untuk Dummies dapat dimaksudkan untuk memberi tahu Anda jenis kaki kelinci mana yang harus digosok atau bagaimana cara mengetahui mesin mana yang "panas", tetapi tidak dapat memberi tahu Anda cara menang.

Apakah Bill Gates hanya memenangkan lotre intelijen? Apakah Sheryl Sandberg dilahirkan dengan sendok perak, atau apakah dia "bersandar"? Ketika kita memperdebatkan pertanyaan sejarah seperti ini, keberuntungan ada di masa lalu. Jauh lebih penting adalah pertanyaan tentang masa depan: apakah ini masalah kebetulan atau desain?

BISAKAH ANDA MENGENDALIKAN MASA DEPAN ANDA?

Anda dapat mengharapkan masa depan untuk mengambil bentuk yang pasti atau Anda dapat memperlakukannya sebagai sesuatu yang tidak pasti. Jika Anda memperlakukan masa depan sebagai sesuatu yang pasti, masuk akal untuk memahaminya terlebih dahulu dan bekerja untuk membentuknya. Tetapi jika Anda mengharapkan masa depan yang tidak terbatas diperintah oleh keacakan, Anda akan menyerah untuk mencoba menguasainya.

Sikap yang tidak pasti terhadap masa depan menjelaskan apa yang paling tidak berfungsi di dunia kita saat ini. Proses mengalahkan substansi: ketika orang tidak memiliki rencana konkret untuk dilaksanakan, mereka menggunakan aturan formal untuk menyusun portofolio berbagai pilihan. Ini menggambarkan orang Amerika hari ini. Di sekolah menengah, kami didorong untuk mulai menimbun “kegiatan ekstrakurikuler.” Di sekolah menengah, siswa yang ambisius bersaing lebih keras untuk tampil mahakompeten. Pada saat seorang siswa masuk ke perguruan tinggi, dia menghabiskan satu dekade menyusun resume yang sangat beragam untuk mempersiapkan masa depan yang sama sekali tidak dapat diketahui. Apa pun yang terjadi, dia siap—tidak ada yang khusus.

Pandangan yang pasti, sebaliknya, mendukung keyakinan yang teguh. Alih-alih mengejar banyak sisi biasa-biasa saja dan menyebutnya “keseluruhan,” orang yang pasti menentukan satu hal terbaik untuk dilakukan dan kemudian melakukannya. Alih-alih bekerja tanpa lelah untuk membuat dirinya tidak dapat dibedakan, dia berusaha untuk menjadi hebat dalam sesuatu yang substantif — untuk menjadi monopoli satu. Ini bukanlah apa yang anak muda lakukan hari ini, karena semua orang di sekitar mereka telah lama kehilangan kepercayaan pada dunia yang pasti. Tidak ada yang masuk ke Stanford hanya dengan unggul dalam satu hal, kecuali jika hal itu melibatkan melempar atau menangkap bola kulit.

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

Anda juga dapat mengharapkan masa depan menjadi lebih baik atau lebih buruk daripada saat ini. Optimis menyambut masa depan; pesimis takut. Menggabungkan kemungkinan ini menghasilkan empat pandangan:

Pesimisme Tanpa Batas

Setiap budaya memiliki mitos kemunduran dari beberapa zaman keemasan, dan hampir semua orang sepanjang sejarah pesimis. Bahkan hari ini pesimisme masih mendominasi sebagian besar dunia. Seorang pesimis yang tidak pasti melihat ke masa depan yang suram, tetapi dia tidak tahu apa yang harus dilakukan tentang hal itu. Ini menggambarkan Eropa sejak awal 1970-an, ketika benua itu menyerah pada arus birokrasi yang tidak terarah.

Hari ini seluruh Zona Euro berada dalam krisis gerak lambat, dan tidak ada yang bertanggung jawab. Bank Sentral Eropa tidak berdiri untuk apa pun kecuali improvisasi: Departemen Keuangan AS mencetak "In God We Trust" pada dolar; ECB mungkin juga mencetak "Kick the Can Down the Road" pada euro. Orang Eropa hanya bereaksi terhadap peristiwa yang terjadi dan berharap hal-hal tidak menjadi lebih buruk. Pesimis yang tidak terbatas tidak dapat mengetahui apakah penurunan yang tak terhindarkan akan cepat atau lambat, bencana atau

bertahap. Yang bisa dia lakukan hanyalah menunggu hal itu terjadi, jadi dia mungkin juga makan, minum, dan bersenang-senang sementara itu: itulah mania liburan terkenal di Eropa.

Pesimisme Pasti

Seorang pesimis yang pasti percaya masa depan dapat diketahui, tetapi karena itu akan suram, ia harus mempersiapkannya. Mungkin mengejutkan, Cina mungkin adalah tempat paling pesimis di dunia saat ini. Ketika orang Amerika melihat ekonomi China tumbuh dengan sangat cepat (10% per tahun sejak tahun 2000), kami membayangkan sebuah negara yang percaya diri menguasai masa depannya. Tapi itu karena orang Amerika masih optimis, dan kami memproyeksikan optimisme kami ke China. Dari sudut pandang China, pertumbuhan ekonomi tidak bisa datang cukup cepat. Setiap negara lain takut China akan mengambil alih dunia; Cina adalah satu-satunya negara yang takut tidak melakukannya.

Cina dapat tumbuh begitu cepat hanya karena basis awalnya sangat rendah. Cara termudah bagi China untuk tumbuh adalah dengan tanpa henti meniru apa yang telah berhasil di Barat. Dan itulah tepatnya yang dilakukannya: melaksanakan rencana yang pasti dengan membakar lebih banyak batu bara untuk membangun lebih banyak pabrik dan gedung pencakar langit. Tetapi dengan populasi besar yang mendorong harga sumber daya lebih tinggi, tidak mungkin standar hidup orang Cina dapat benar-benar mengejar standar hidup negara-negara terkaya, dan orang Cina mengetahuinya.

Inilah sebabnya mengapa kepemimpinan China terobsesi dengan cara di mana segala sesuatunya mengancam untuk menjadi lebih buruk. Setiap pemimpin senior Tiongkok mengalami kelaparan saat kecil, jadi ketika Politburo melihat ke masa depan, bencana bukanlah abstraksi. Publik China juga tahu bahwa musim dingin akan datang. Orang luar terpesona oleh kekayaan besar yang dibuat di Cina, tetapi mereka kurang memperhatikan orang Cina kaya yang berusaha keras untuk mengeluarkan uang mereka dari negara itu. Orang Cina yang lebih miskin hanya menyimpan semua yang mereka bisa dan berharap itu akan cukup. Setiap kelas orang di China menganggap serius masa depan.

Optimisme Pasti

Bagi seorang optimis yang pasti, masa depan akan lebih baik dari saat ini jika dia berencana dan bekerja untuk membuatnya lebih baik. Dari abad ke-17 hingga 1950-an dan 60-an, orang-orang optimis yang pasti memimpin dunia Barat. Ilmuwan, insinyur, dokter, dan

pengusaha membuat dunia lebih kaya, lebih sehat, dan lebih berumur panjang daripada yang bisa dibayangkan sebelumnya. Seperti yang dilihat dengan jelas oleh Karl Marx dan Friedrich Engels, kelas bisnis abad ke-19

menciptakan kekuatan produktif yang lebih besar dan lebih kolosal daripada semua generasi sebelumnya secara bersama-sama. Penundukan kekuatan Alam pada manusia, mesin, penerapan kimia pada industri dan pertanian, navigasi uap, rel kereta api, telegraf listrik, pembersihan seluruh benua untuk penanaman, kanalisasi sungai, seluruh populasi yang disulap keluar dari tanah — apa yang bahkan terjadi pada abad sebelumnya firasat bahwa kekuatan produktif seperti itu tertidur di pangkuan kerja sosial?

Penemu dan visioner setiap generasi melampaui pendahulu mereka. Pada tahun 1843, masyarakat London diundang untuk melakukan penyeberangan pertama di bawah Sungai Thames melalui terowongan yang baru digali. Pada tahun 1869, Terusan Suez menyelamatkan lalu lintas pelayaran Eurasia dari mengitari Tanjung Harapan. Pada tahun 1914 Terusan Panama memperpendek rute dari Atlantik ke Pasifik. Bahkan Depresi Hebat gagal menghalangi kemajuan tanpa henti di Amerika Serikat, yang selalu menjadi rumah bagi orang-orang optimis yang paling berpandangan jauh di dunia. Empire State Building dimulai pada tahun 1929 dan selesai pada tahun 1931. Jembatan Golden Gate dimulai pada tahun 1933 dan selesai pada tahun 1937. Proyek Manhattan dimulai pada tahun 1941 dan telah menghasilkan bom nuklir pertama di dunia pada tahun 1945.

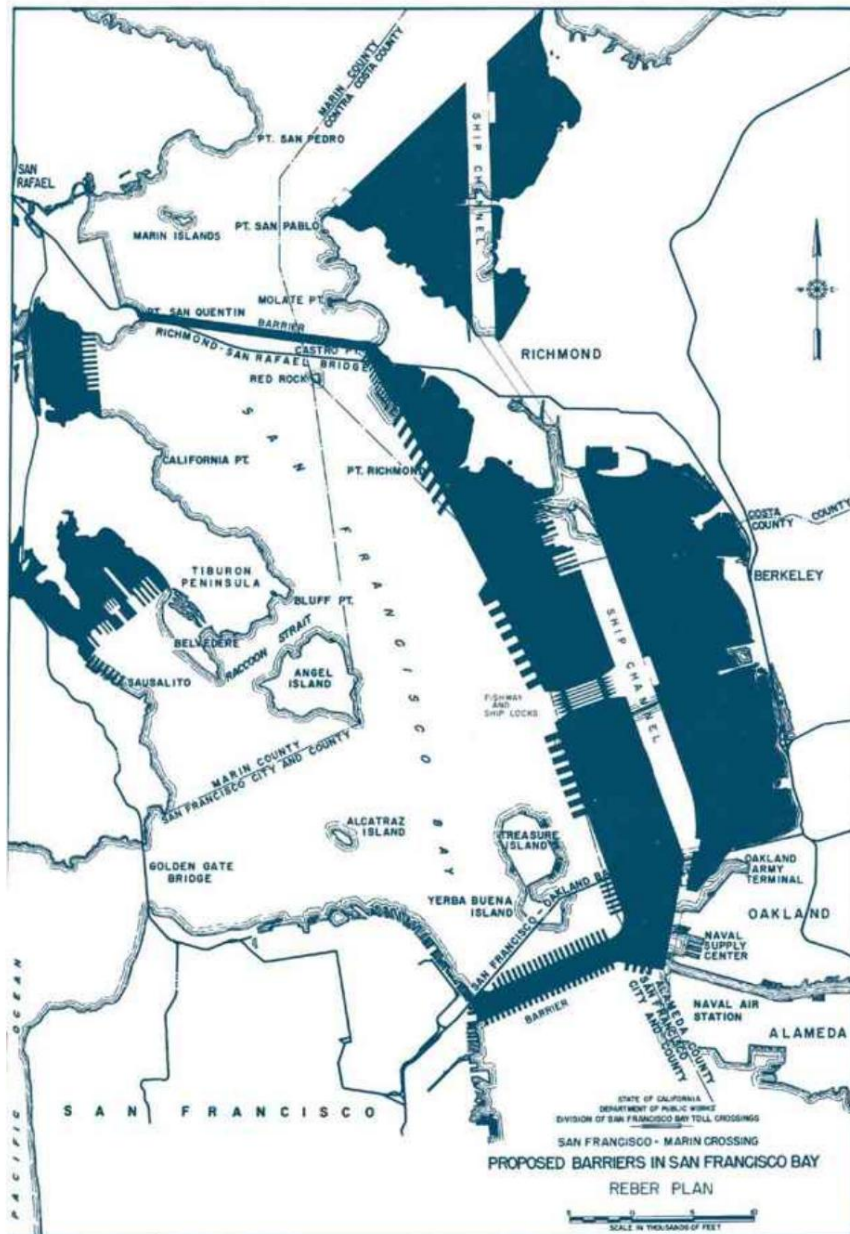
Orang Amerika terus mengubah wajah dunia di masa damai: Sistem Jalan Raya Antarnegara bagian mulai dibangun pada tahun 1956, dan 20.000 mil jalan pertama dibuka untuk dikendarai pada tahun 1965. Perencanaan yang pasti bahkan melampaui permukaan planet ini: Program Apollo NASA dimulai pada tahun 1961 dan menempatkan 12 orang di bulan sebelum selesai pada tahun 1972.

Rencana yang berani tidak hanya diperuntukkan bagi para pemimpin politik atau ilmuwan pemerintah. Pada akhir 1940-an, seorang California bernama John Reber berangkat untuk menemukan kembali geografi fisik dari seluruh San Francisco Bay Area. Reber adalah seorang guru sekolah, produser teater amatir, dan insinyur otodidak.

Tidak gentar dengan kurangnya kepercayaan, ia secara terbuka mengusulkan untuk membangun dua bendungan besar di Teluk, membangun danau air tawar besar untuk air minum dan irigasi, dan merebut kembali 20.000 hektar lahan untuk pembangunan. Meskipun dia tidak memiliki otoritas pribadi, orang-orang menganggap serius Rencana Reber. Itu disahkan

oleh dewan redaksi surat kabar di seluruh California. Kongres AS mengadakan dengar pendapat tentang kelayakannya. Korps Insinyur Angkatan Darat bahkan membangun model Teluk seluas 1,5 hektar di gudang Sausalito yang luas untuk mensimulasikannya. Tes ini mengungkapkan kekurangan teknis, sehingga rencana itu tidak dijalankan.

Tetapi apakah ada orang hari ini yang menganggap serius visi seperti itu? Pada 1950-an, orang-orang menyambut baik rencana besar dan bertanya apakah mereka akan berhasil. Hari ini sebuah rencana besar yang datang dari seorang guru sekolah akan dianggap tidak berguna, dan visi jangka panjang yang datang dari siapa pun yang lebih berkuasa akan dicemooh sebagai keangkuhan. Anda masih dapat mengunjungi Bay Model di gudang Sausalito itu, tetapi hari ini hanya menjadi objek wisata: rencana besar untuk masa depan telah menjadi keingintahuan kuno.



Pada 1950-an, orang Amerika menganggap rencana besar untuk masa depan terlalu penting untuk diserahkan kepada para ahli.

Optimisme Tanpa Batas

Setelah fase pesimistis singkat pada tahun 1970-an, optimisme yang tidak terbatas telah mendominasi pemikiran Amerika sejak tahun 1982, ketika pasar bullish yang panjang dimulai dan pembiayaan melampaui rekayasa sebagai cara untuk mendekati masa depan. Untuk seorang optimis yang tidak terbatas, masa depan akan lebih baik, tetapi dia tidak tahu persis bagaimana, jadi dia tidak akan membuat apapun.

rencana tertentu. Dia mengharapkan keuntungan dari masa depan tetapi tidak melihat alasan untuk merancangya secara konkret.

Alih-alih bekerja selama bertahun-tahun untuk membangun produk baru, orang-orang optimis yang tidak terbatas mengatur ulang produk yang sudah ditemukan. Bankir menghasilkan uang dengan mengatur ulang struktur modal perusahaan yang sudah ada. Pengacara menyelesaikan perselisihan tentang hal-hal lama atau membantu orang lain menyusun urusan mereka. Dan investor ekuitas swasta dan konsultan manajemen tidak memulai bisnis baru; mereka memeras efisiensi ekstra dari yang lama dengan pengoptimalan prosedural yang tiada henti. Tidak mengherankan bahwa semua bidang ini menarik sejumlah besar pemburu opsional Ivy League yang berprestasi tinggi; apa yang bisa menjadi hadiah yang lebih tepat untuk membangun resume selama dua dekade daripada karir yang tampaknya elit dan berorientasi pada proses yang menjanjikan untuk "menjaga pilihan tetap terbuka"?

Orang tua lulusan baru sering menyemangati mereka di jalur yang sudah mapan. Sejarah Baby Boom yang aneh menghasilkan generasi optimis tanpa batas yang begitu terbiasa dengan kemajuan tanpa usaha sehingga mereka merasa berhak untuk itu. Apakah Anda lahir pada tahun 1945 atau 1950 atau 1955, segala sesuatunya menjadi lebih baik setiap tahun selama 18 tahun pertama kehidupan Anda, dan itu tidak ada hubungannya dengan Anda. Kemajuan teknologi tampaknya berakselerasi secara otomatis, sehingga Boomers tumbuh dengan harapan besar tetapi hanya sedikit rencana spesifik tentang bagaimana memenuhinya. Kemudian, ketika kemajuan teknologi terhenti di tahun 1970-an, peningkatan ketimpangan pendapatan datang untuk menyelamatkan para Boomer paling elit. Setiap tahun kedewasaan terus bertambah secara otomatis semakin baik bagi orang kaya dan sukses. Sisa generasi mereka tertinggal, tetapi Boomer kaya yang membentuk opini publik saat ini tidak memiliki banyak alasan untuk mempertanyakan optimisme naif mereka. Karena karier yang dilacak berhasil untuk mereka, mereka tidak dapat membayangkan bahwa mereka juga tidak akan bekerja untuk anak-anak mereka.

Malcolm Gladwell mengatakan Anda tidak dapat memahami kesuksesan Bill Gates tanpa memahami konteks pribadinya yang beruntung: ia dibesarkan dalam keluarga yang baik, bersekolah di sekolah swasta yang dilengkapi dengan lab komputer, dan menganggap Paul Allen sebagai teman masa kecilnya. Tapi mungkin Anda tidak bisa memahami Malcolm Gladwell tanpa memahami konteks sejarahnya sebagai Boomer (lahir tahun 1963). Ketika Baby Boomers tumbuh dan menulis buku untuk menjelaskan mengapa satu atau beberapa individu lain berhasil, mereka menunjukkan kekuatan konteks individu tertentu yang ditentukan secara kebetulan. Tetapi mereka kehilangan konteks sosial yang lebih besar untuk penjelasan yang mereka sukai: seluruh generasi belajar dari masa kanak-kanak untuk melebih-lebihkan kekuatan kesempatan dan meremehkan pentingnya perencanaan. Gladwell pada awalnya tampaknya membuat kritik kontrarian terhadap

mitos pengusaha mandiri, tetapi sebenarnya kisahny sendiri merangkum pandangan konvensional tentang satu generasi.

DUNIA KAMI YANG TANPA OPTIMIS

Keuangan Tidak Terbatas

Sementara masa depan yang pasti optimis akan membutuhkan insinyur untuk merancang kota bawah laut dan pemukiman di luar angkasa, masa depan yang optimis tanpa batas membutuhkan lebih banyak bankir dan pengacara. Keuangan melambangkan pemikiran tanpa batas karena itu satu-satunya cara untuk menghasilkan uang ketika Anda tidak tahu bagaimana menciptakan kekayaan. Jika mereka tidak pergi ke sekolah hukum, lulusan perguruan tinggi yang cerdas menuju ke Wall Street justru karena mereka tidak memiliki rencana nyata untuk karier mereka. Dan begitu mereka tiba di Goldman, mereka menemukan bahwa bahkan di dalam keuangan, semuanya tidak terbatas. Itu masih optimis—Anda tidak akan bermain di pasar jika Anda berharap untuk kalah—tetapi prinsip dasarnya adalah bahwa pasar itu acak; Anda tidak dapat mengetahui sesuatu yang spesifik atau substantif; diversifikasi menjadi sangat penting.

Ketidakpastian keuangan bisa menjadi aneh. Pikirkan tentang apa yang terjadi ketika pengusaha sukses menjual perusahaan mereka. Apa yang mereka lakukan dengan uang itu? Dalam dunia finansial, itu terungkap seperti ini:

- Para pendiri tidak tahu apa yang harus dilakukan dengannya, jadi mereka memberikannya ke bank besar.
- Para bankir tidak tahu apa yang harus dilakukan dengannya, jadi mereka melakukan diversifikasi dengan menyebarkannya di seluruh portofolio investor institusional.
- Investor institusional tidak tahu apa yang harus dilakukan dengan modal yang mereka kelola, sehingga mereka melakukan diversifikasi dengan mengumpulkan portofolio saham.
- Perusahaan mencoba menaikkan harga saham mereka dengan menghasilkan arus kas bebas. Jika mereka melakukannya, mereka mengeluarkan dividen atau membeli kembali saham dan siklus berulang.

Tidak seorang pun dalam rantai itu tahu apa yang harus dilakukan dengan uang dalam ekonomi riil. Tetapi di dunia yang tidak terbatas, orang sebenarnya lebih menyukai pilihan yang tidak terbatas; uang lebih berharga daripada apa pun yang dapat Anda lakukan dengannya. Hanya di masa depan yang pasti uang adalah alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri.

Politik Tanpa Batas

Politisi selalu secara resmi bertanggung jawab kepada publik pada waktu pemilihan, tetapi hari ini mereka selaras dengan apa yang dipikirkan publik setiap saat. Jajak pendapat modern memungkinkan politisi untuk menyesuaikan citra mereka agar sesuai dengan opini publik yang sudah ada sebelumnya, jadi untuk sebagian besar, mereka melakukannya. Prediksi pemilihan Nate Silver sangat akurat, tetapi yang lebih luar biasa adalah seberapa besar cerita mereka menjadi setiap empat tahun. Kami lebih terpesona hari ini oleh prediksi statistik tentang apa yang akan dipikirkan negara dalam waktu beberapa minggu daripada prediksi visioner tentang seperti apa negara itu 10 atau 20 tahun dari sekarang.

Dan ini bukan hanya proses pemilu—karakter pemerintah juga menjadi tidak pasti. Pemerintah dulu mampu mengoordinasikan solusi kompleks untuk masalah seperti persenjataan atom dan eksplorasi bulan. Tapi hari ini, setelah 40 tahun merayap tanpa batas, pemerintah hanya menyediakan asuransi; solusi kami untuk masalah besar adalah Medicare, Jaminan Sosial, dan serangkaian program pembayaran transfer lainnya yang memusingkan. Tidak mengherankan bahwa pengeluaran hak telah melampaui pengeluaran diskresioner setiap tahun sejak 1975.

Untuk meningkatkan pengeluaran diskresioner, kita memerlukan rencana yang pasti untuk memecahkan masalah tertentu. Tetapi menurut logika pembelanjaan hak yang tidak terbatas, kita dapat membuat segalanya lebih baik hanya dengan mengirimkan lebih banyak cek.

Filsafat Tak Terbatas

Anda dapat melihat pergeseran ke sikap yang tidak terbatas tidak hanya dalam politik tetapi juga pada para filsuf politik yang ide-idenya mendukung kiri dan kanan.

Filsafat dunia kuno adalah pesimis: Plato, Aristoteles, Epicurus, dan Lucretius semua menerima batasan ketat pada potensi manusia. Satu-satunya pertanyaan adalah bagaimana cara terbaik untuk mengatasi nasib tragis kami. Para filsuf modern sebagian besar optimis. Dari Herbert Spencer di kanan dan Hegel di tengah hingga Marx di kiri, abad ke-19 berbagi keyakinan akan kemajuan.

(Ingat komentar Marx dan Engels tentang kemenangan teknologi kapitalisme dari [halaman ini](#).) Para pemikir ini mengharapkan kemajuan materi untuk secara fundamental mengubah kehidupan manusia menjadi lebih baik: mereka adalah orang-orang yang optimis.

Pada akhir abad ke-20, filosofi tak terbatas muncul ke permukaan. Dua pemikir politik yang dominan, John Rawls dan Robert Nozick, biasanya terlihat sangat bertolak belakang: di kiri egaliter, Rawls prihatin dengan pertanyaan-pertanyaan tentang

keadilan dan distribusi; pada hak libertarian, Nozick berfokus pada memaksimalkan kebebasan individu. Mereka berdua percaya bahwa orang bisa bergaul satu sama lain dengan damai, jadi tidak seperti orang dahulu, mereka optimis.

Tetapi tidak seperti Spencer atau Marx, Rawls dan Nozick adalah orang-orang optimis yang tidak terbatas: mereka tidak memiliki visi khusus tentang masa depan.

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

Ketidakpastian mereka mengambil bentuk yang berbeda. Rawls memulai A Theory of Justice dengan "selubung ketidaktahuan" yang terkenal: penalaran politik yang adil dianggap tidak mungkin bagi siapa pun yang memiliki pengetahuan tentang dunia sebagaimana adanya secara konkret.

Alih-alih mencoba mengubah dunia nyata kita yang berisi orang-orang unik dan teknologi nyata, Rawls berfantasi tentang masyarakat yang "stabil secara inheren" dengan banyak keadilan tetapi sedikit dinamisme. Nozick menentang konsep keadilan Rawls yang "berpola". Bagi Nozick, pertukaran sukarela apa pun harus diizinkan, dan tidak ada pola sosial yang cukup mulia untuk membenarkan pemeliharaan dengan paksaan. Dia tidak memiliki gagasan yang lebih konkret tentang masyarakat yang baik daripada Rawls: keduanya berfokus pada proses. Hari ini, kami membesar-besarkan perbedaan antara egalitarianisme kiri-liberal dan individualisme libertarian karena hampir semua orang memiliki sikap tidak terbatas yang sama. Dalam filsafat, politik, dan bisnis, juga,

berdebat tentang proses telah menjadi cara untuk terus-menerus menunda membuat rencana konkret untuk masa depan yang lebih baik.

Hidup tak terbatas

Nenek moyang kita berusaha untuk memahami dan memperpanjang umur manusia. Pada abad ke-16, para conquistador mencari Fountain of Youth di hutan Florida.

Francis Bacon menulis bahwa "perpanjangan hidup" harus dianggap sebagai cabang kedokterannya sendiri—dan yang paling mulia. Pada 1660-an, Robert Boyle menempatkan perpanjangan hidup (bersama dengan "Pemulihan Pemuda") di atas daftar keinginannya yang terkenal untuk masa depan sains. Baik melalui eksplorasi geografis atau penelitian laboratorium, pikiran terbaik Renaisans menganggap kematian sebagai sesuatu yang harus dikalahkan. (Beberapa penentang terbunuh dalam aksi: Bacon terkena pneumonia dan meninggal pada tahun 1626 saat bereksperimen untuk melihat apakah dia bisa memperpanjang umur ayam dengan membekukannya di salju.)

Kami belum mengungkap rahasia kehidupan, tetapi perusahaan asuransi dan ahli statistik di abad ke-19 berhasil mengungkapkan rahasia tentang kematian yang masih menguasai pemikiran kita hari ini: mereka menemukan cara untuk mengurangnya menjadi probabilitas matematis.

"Tabel kehidupan" memberi tahu kita peluang kita untuk mati pada tahun tertentu, sesuatu yang tidak diketahui oleh generasi sebelumnya. Namun, sebagai ganti kontrak asuransi yang lebih baik, kami tampaknya telah berhenti mencari rahasia tentang umur panjang. Pengetahuan sistematis tentang rentang rentang hidup manusia saat ini telah membuat rentang tersebut tampak alami. Saat ini masyarakat kita diliputi oleh gagasan kembar bahwa kematian tidak dapat dihindari dan juga acak.

Sementara itu, sikap probabilistik telah membentuk agenda biologi itu sendiri. Pada tahun 1928, ilmuwan Skotlandia Alexander Fleming menemukan bahwa jamur antibakteri misterius telah tumbuh di cawan petri yang dia lupa tutup di laboratoriumnya: dia menemukan penisilin secara tidak sengaja. Para ilmuwan telah berusaha untuk memanfaatkan kekuatan kesempatan sejak itu. Penemuan obat modern bertujuan untuk memperkuat keadaan kebetulan Fleming satu juta kali lipat: perusahaan farmasi mencari melalui kombinasi senyawa molekul secara acak, berharap untuk menemukan hit.

Tapi itu tidak bekerja sebaik dulu. Meskipun kemajuan dramatis selama dua abad terakhir, dalam beberapa dekade terakhir bioteknologi belum memenuhi harapan investor—atau pasien. Hukum Eroom—itu hukum Moore terbalik—diamati

bahwa jumlah obat baru yang disetujui per miliar dolar yang dihabiskan untuk R&D telah berkurang setengahnya setiap sembilan tahun sejak 1950. Sejak teknologi informasi berakselerasi lebih cepat dari sebelumnya selama tahun-tahun yang sama, pertanyaan besar bagi biotek saat ini adalah apakah biotek akan pernah melihat kemajuan serupa. Bandingkan startup biotek dengan rekan-rekan mereka dalam perangkat lunak komputer:

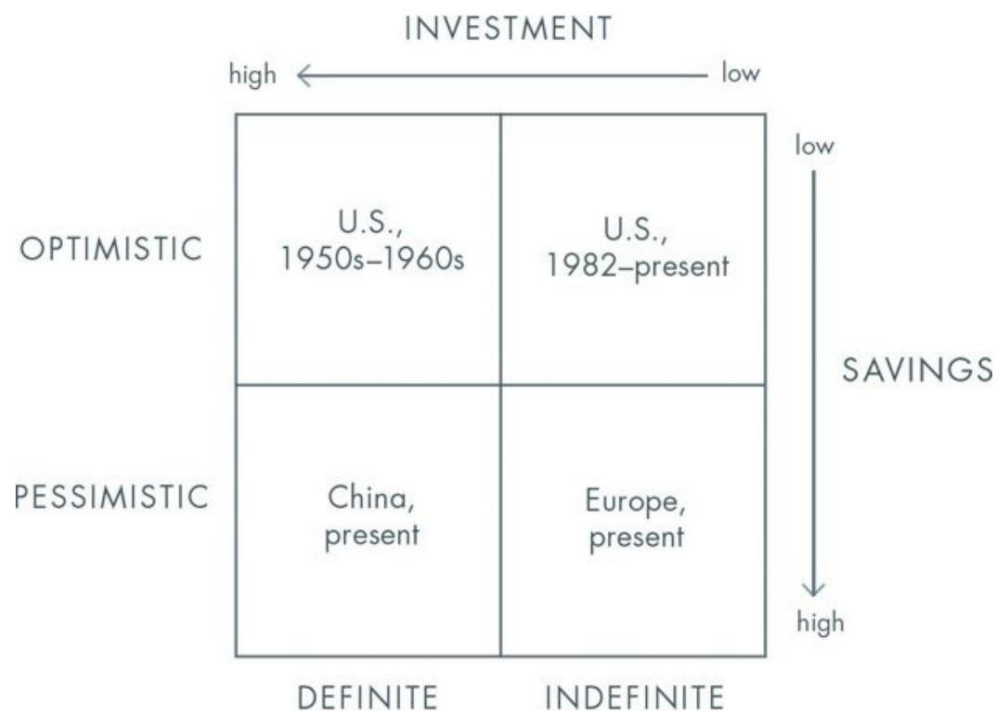
	Biotech Startups	Software Startups
Subject	Uncontrollable organisms	Perfectly determinate code
Environment	Poorly understood, natural	Well understood, artificial
Approach	Indefinite, random	Definite, engineering
Regulation	Heavily regulated	Basically unregulated
Cost	Expensive (> \$1B per drug)	Cheap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

Startup biotek adalah contoh ekstrem dari pemikiran yang tidak terbatas. Para peneliti bereksperimen dengan hal-hal yang mungkin berhasil alih-alih menyempurnakan teori pasti tentang bagaimana sistem tubuh beroperasi. Ahli biologi mengatakan mereka perlu bekerja dengan cara ini karena biologi yang mendasarinya sulit. Menurut mereka, startup TI bekerja karena kami membuat komputer sendiri dan mendesainnya untuk mematuhi perintah kami dengan andal. Biotek itu sulit karena kita tidak mendesain tubuh kita, dan semakin kita mempelajarinya, semakin kompleks jadinya.

Tetapi hari ini mungkin untuk bertanya-tanya apakah kesulitan biologi yang sebenarnya telah menjadi alasan bagi pendekatan tak terbatas para pemula biotek terhadap bisnis secara umum. Sebagian besar orang yang terlibat mengharapkan beberapa hal untuk bekerja pada akhirnya, tetapi sedikit yang ingin berkomitmen pada perusahaan tertentu dengan tingkat intensitas yang diperlukan untuk sukses. Dimulai dari para profesor yang sering menjadi konsultan paruh waktu alih-alih karyawan tetap—bahkan untuk perusahaan rintisan biotek yang memulai dari penelitian mereka sendiri. Kemudian semua orang meniru sikap tak terbatas sang profesor. Sangat mudah bagi libertarian untuk mengklaim bahwa regulasi berat menahan biotek — dan memang demikian — tetapi optimisme yang tidak terbatas dapat menimbulkan tantangan yang lebih besar bagi masa depan biotek.

APAKAH OPTIMISME TAK TERBATAS BAHKAN MUNGKIN?

Masa depan seperti apa yang akan dihasilkan oleh keputusan kita yang optimis tanpa batas? Jika rumah tangga Amerika menabung, setidaknya mereka bisa berharap memiliki uang untuk dibelanjakan nanti. Dan jika perusahaan-perusahaan Amerika berinvestasi, mereka dapat mengharapkan untuk menuai hasil kekayaan baru di masa depan. Tapi rumah tangga AS hampir tidak menabung. Dan perusahaan-perusahaan AS membiarkan kas menumpuk di neraca mereka tanpa berinvestasi dalam proyek-proyek baru karena mereka tidak memiliki rencana konkret untuk masa depan.



Tiga pandangan lain tentang masa depan dapat berhasil. Optimisme yang pasti bekerja ketika Anda membangun masa depan yang Anda bayangkan. Pesimisme yang pasti bekerja dengan membangun apa yang dapat disalin tanpa mengharapkan sesuatu yang baru. Pesimisme tanpa batas berhasil karena itu memuaskan diri sendiri: jika Anda seorang pemalas dengan harapan rendah, mereka mungkin akan terpenuhi. Tetapi optimisme yang tidak terbatas tampaknya secara inheren tidak berkelanjutan: bagaimana masa depan bisa menjadi lebih baik jika tidak ada yang merencanakannya?

Sebenarnya, hampir semua orang di dunia modern telah mendengar jawaban atas pertanyaan ini: kemajuan tanpa perencanaan adalah apa yang kita sebut “evolusi.” Darwin sendiri menulis bahwa kehidupan cenderung “berkembang” tanpa ada yang menginginkannya. Setiap makhluk hidup hanyalah iterasi acak pada beberapa organisme lain, dan iterasi terbaik menang.

Teori Darwin menjelaskan asal usul trilobita dan dinosaurus, tetapi dapatkah itu diperluas ke domain yang jauh? Sama seperti fisika Newton tidak dapat menjelaskan lubang hitam atau Big Bang, tidak jelas bahwa biologi Darwin harus menjelaskan bagaimana membangun masyarakat yang lebih baik atau bagaimana menciptakan bisnis baru dari ketiadaan. Namun dalam beberapa tahun terakhir metafora Darwin (atau pseudo-Darwinian) telah menjadi umum dalam bisnis. Jurnalis menganalogikan kelangsungan hidup literal dalam ekosistem kompetitif dengan kelangsungan hidup perusahaan di pasar yang kompetitif. Oleh karena itu semua berita utama seperti “Darwinisme Digital”, “Darwinisme Dot-com”, dan “Kelangsungan Hidup yang Paling Mengklik”.

Bahkan di Lembah Silikon yang digerakkan oleh rekayasa, kata kunci saat ini menyerukan untuk membangun "startup ramping" yang dapat "beradaptasi" dan "berkembang" ke lingkungan yang selalu berubah. Calon pengusaha diberi tahu bahwa tidak ada yang bisa diketahui sebelumnya: kita seharusnya mendengarkan apa yang dikatakan pelanggan yang mereka inginkan, membuat tidak lebih dari "produk minimum yang layak", dan mengulangi cara kita menuju kesuksesan.

Tapi leanness adalah metodologi, bukan tujuan. Membuat perubahan kecil pada hal-hal yang sudah ada mungkin membawa Anda ke maksimum lokal, tetapi itu tidak akan membantu Anda menemukan maksimum global. Anda dapat membuat versi aplikasi terbaik yang memungkinkan orang memesan tisu toilet dari iPhone mereka. Tetapi pengulangan tanpa rencana yang berani tidak akan membawa Anda dari 0 ke 1. Perusahaan adalah tempat yang paling aneh bagi seorang optimis yang tidak terbatas: mengapa Anda harus mengharapkan bisnis Anda sendiri untuk berhasil tanpa rencana untuk mewujudkannya? Darwinisme mungkin merupakan teori yang bagus dalam konteks lain, tetapi dalam startup, desain cerdas bekerja paling baik.

KEMBALI DESAIN

Apa artinya memprioritaskan desain daripada kebetulan? Saat ini, "desain yang baik" adalah keharusan estetika, dan semua orang mulai dari pemalas hingga yuppies dengan hati-hati "menyusun" penampilan luar mereka. Memang benar bahwa setiap pengusaha hebat pertama-tama dan terutama adalah seorang desainer. Siapa pun yang pernah memegang iDevice atau MacBook dengan mesin yang mulus telah merasakan hasil obsesi Steve Jobs dengan kesempurnaan visual dan pengalaman. Tapi pelajaran paling penting untuk dipelajari dari Jobs tidak ada hubungannya dengan estetika. Hal terbesar yang dirancang Jobs adalah bisnisnya. Apple membayangkan dan melaksanakan rencana multi-tahun yang pasti untuk menciptakan produk baru dan mendistribusikannya secara efektif. Lupakan "produk minimum yang layak"—sejak ia memulai Apple pada tahun 1976, Jobs melihat bahwa Anda dapat mengubah dunia melalui perencanaan yang cermat, bukan dengan mendengarkan umpan balik kelompok fokus atau meniru orang lain. keberhasilan.

Perencanaan jangka panjang sering diremehkan oleh dunia jangka pendek kita yang tidak terbatas. Ketika iPod pertama dirilis pada Oktober 2001, analis industri tidak dapat melihat lebih dari "fitur bagus untuk pengguna Macintosh" yang "tidak membuat perbedaan" ke seluruh dunia.

Jobs merencanakan iPod untuk menjadi yang pertama dari generasi baru perangkat portabel pasca-PC, tetapi rahasia itu tidak terlihat oleh kebanyakan orang. Satu melihat grafik saham perusahaan menunjukkan panen dari rencana multi-tahun ini:

NASDAQ: AAPL



Kekuatan perencanaan menjelaskan sulitnya menilai perusahaan swasta.

Ketika sebuah perusahaan besar membuat tawaran untuk mengakuisisi sebuah startup yang sukses, hampir selalu menawarkan terlalu banyak atau terlalu sedikit: pendiri hanya menjual ketika mereka tidak memiliki visi yang lebih konkret untuk perusahaan, dalam hal pengakuisisi mungkin membayar lebih; pendiri pasti dengan rencana yang kuat tidak menjual, yang berarti tawaran itu tidak cukup tinggi. Ketika Yahoo! menawarkan untuk membeli Facebook seharga \$1 miliar pada Juli 2006, saya pikir setidaknya kita harus mempertimbangkannya. Tetapi Mark Zuckerberg masuk ke rapat dewan dan mengumumkan: "Oke, teman-teman, ini hanya formalitas, tidak lebih dari 10 menit. Kami jelas tidak akan menjual di sini." Mark melihat ke mana dia bisa membawa perusahaan, dan Yahoo! tidak. Bisnis dengan rencana pasti yang baik akan selalu diremehkan di dunia di mana orang melihat masa depan sebagai hal yang acak.

ANDA BUKAN TIKET LOTTER

Kita harus menemukan jalan kembali ke masa depan yang pasti, dan dunia Barat membutuhkan revolusi budaya untuk melakukannya.

Mulai dari mana? John Rawls perlu dipindahkan di departemen filsafat. Malcolm Gladwell harus dibujuk untuk mengubah teorinya. Dan lembaga survei harus didorong dari politik. Tetapi para profesor filsafat dan Gladwells dunia diatur dalam cara mereka, untuk tidak mengatakan apa-apa tentang politisi kita.

Sangat sulit untuk membuat perubahan di bidang yang penuh sesak itu, bahkan dengan otak dan niat baik.

Sebuah startup adalah usaha terbesar di mana Anda dapat memiliki penguasaan yang pasti. Anda dapat memiliki hak pilihan tidak hanya atas hidup Anda sendiri, tetapi atas sebagian kecil dan penting dunia. Ini dimulai dengan menolak tirani Kesempatan yang tidak adil. Anda bukan tiket lotere.

IKUTI UANG

M SATU MENGHASILKAN UANG. “Karena siapa yang memiliki akan diberi lebih banyak, dan mereka akan—memiliki kelimpahan. Siapa yang tidak memiliki, bahkan apa yang ada padanya akan diambil dari padanya” (Matius 25:29). Albert Einstein melakukan pengamatan yang sama ketika dia menyatakan bahwa bunga majemuk adalah “keajaiban dunia kedelapan”, “penemuan matematika terbesar sepanjang masa”, atau bahkan “kekuatan paling kuat di alam semesta”. Versi mana pun yang Anda sukai, Anda tidak dapat melewatkan pesannya: jangan pernah meremehkan pertumbuhan eksponensial. Sebenarnya, tidak ada bukti bahwa Einstein pernah mengatakan hal-hal itu—kutipan-kutipan itu semuanya apokrif.

Tetapi kesalahan atribusi ini memperkuat pesan: setelah menginvestasikan prinsip kecemerlangan seumur hidup, Einstein terus mendapatkan bunga darinya dari luar kubur dengan menerima pujian untuk hal-hal yang tidak pernah dia katakan.

Kebanyakan ucapan dilupakan. Di ekstrem yang lain, beberapa orang terpilih seperti Einstein dan Shakespeare terus-menerus dikutip dan disuarakan. Kita tidak perlu heran, karena minoritas kecil sering kali mencapai hasil yang tidak proporsional. Pada tahun 1906, ekonom Vilfredo Pareto menemukan apa yang menjadi “prinsip Pareto”, atau aturan 80-20, ketika dia memperhatikan bahwa 20% orang memiliki 80% tanah di Italia—sebuah fenomena yang dia temukan sama alaminya dengan fakta bahwa 20% kacang polong di kebunnya menghasilkan 80% kacang polong. Pola yang luar biasa mencolok ini, di mana segelintir kecil secara radikal melampaui semua saingan, mengelilingi kita di mana-mana di dunia alam dan sosial. Gempa bumi yang paling merusak berkali-kali lebih kuat daripada gabungan semua gempa bumi yang lebih kecil. Kota-kota terbesar mengerdikan semua kota yang disatukan. Dan bisnis monopoli menangkap lebih banyak nilai daripada jutaan pesaing yang tidak terdiferensiasi.

Apa pun yang dikatakan atau tidak dikatakan Einstein, hukum pangkat—dinamakan demikian karena persamaan eksponensial menggambarkan distribusi yang sangat tidak merata—adalah hukum alam semesta. Ini mendefinisikan lingkungan kita begitu lengkap sehingga kita biasanya bahkan tidak melihatnya.

Bab ini menunjukkan bagaimana hukum kekuasaan menjadi terlihat ketika Anda mengikuti uang: dalam modal ventura, di mana investor mencoba untuk mendapatkan keuntungan dari pertumbuhan eksponensial di perusahaan tahap awal, beberapa perusahaan mencapai lebih besar secara eksponensial.

nilai dari semua yang lain. Sebagian besar bisnis tidak pernah perlu berurusan dengan modal ventura, tetapi setiap orang perlu tahu persis satu hal yang bahkan sulit dipahami oleh para pemodal ventura: kita tidak hidup di dunia yang normal; kita hidup di bawah hukum kekuasaan.

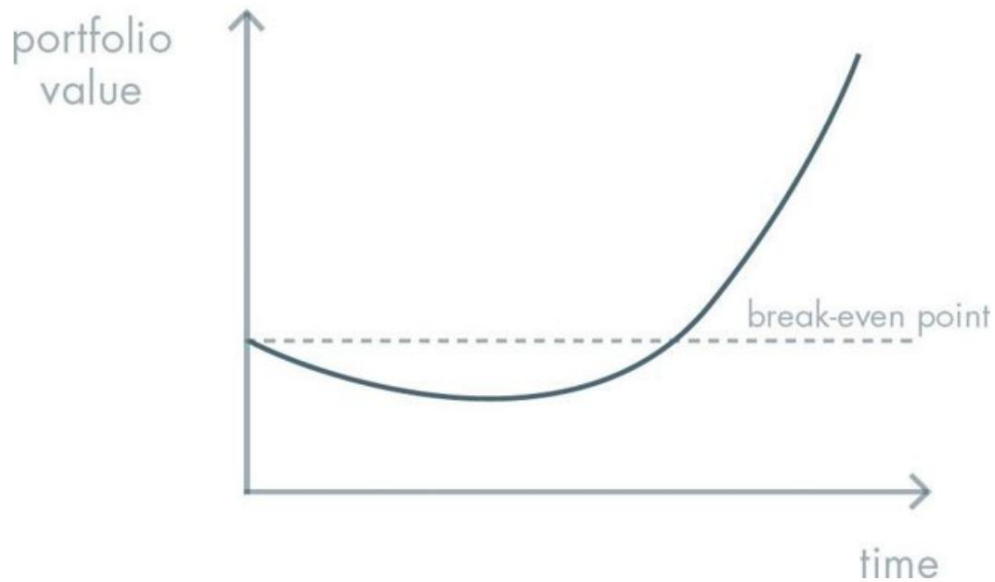
HUKUM KEKUATAN MODAL VENTURE

Kapitalis ventura bertujuan untuk mengidentifikasi, mendanai, dan mendapatkan keuntungan dari perusahaan tahap awal yang menjanjikan. Mereka mengumpulkan uang dari institusi dan orang kaya, mengumpulkannya menjadi dana, dan berinvestasi di perusahaan teknologi yang mereka yakini akan menjadi lebih berharga. Jika ternyata benar, mereka mengambil bagian dari pengembalian—biasanya 20%. Dana ventura menghasilkan uang ketika perusahaan dalam portofolionya menjadi lebih berharga dan go public atau dibeli oleh perusahaan yang lebih besar. Dana ventura biasanya memiliki umur 10 tahun karena butuh waktu bagi perusahaan yang sukses untuk tumbuh dan "keluar".

Tetapi sebagian besar perusahaan yang didukung ventura tidak melakukan IPO atau diakuisisi; kebanyakan gagal, biasanya segera setelah mereka mulai. Karena kegagalan awal ini, dana ventura biasanya kehilangan uang pada awalnya. VC berharap nilai dana akan meningkat secara dramatis dalam waktu beberapa tahun, untuk mencapai titik impas dan seterusnya, ketika perusahaan portofolio yang sukses mencapai lonjakan pertumbuhan eksponensial dan mulai berkembang.

Pertanyaan besarnya adalah kapan lepas landas ini akan terjadi. Untuk sebagian besar dana, jawabannya tidak pernah. Kebanyakan startup gagal, dan sebagian besar dana gagal dengan mereka. Setiap VC tahu bahwa tugasnya adalah menemukan perusahaan yang akan berhasil. Namun, bahkan investor berpengalaman memahami fenomena ini hanya secara dangkal. Mereka tahu perusahaan berbeda, tetapi mereka meremehkan tingkat perbedaannya.

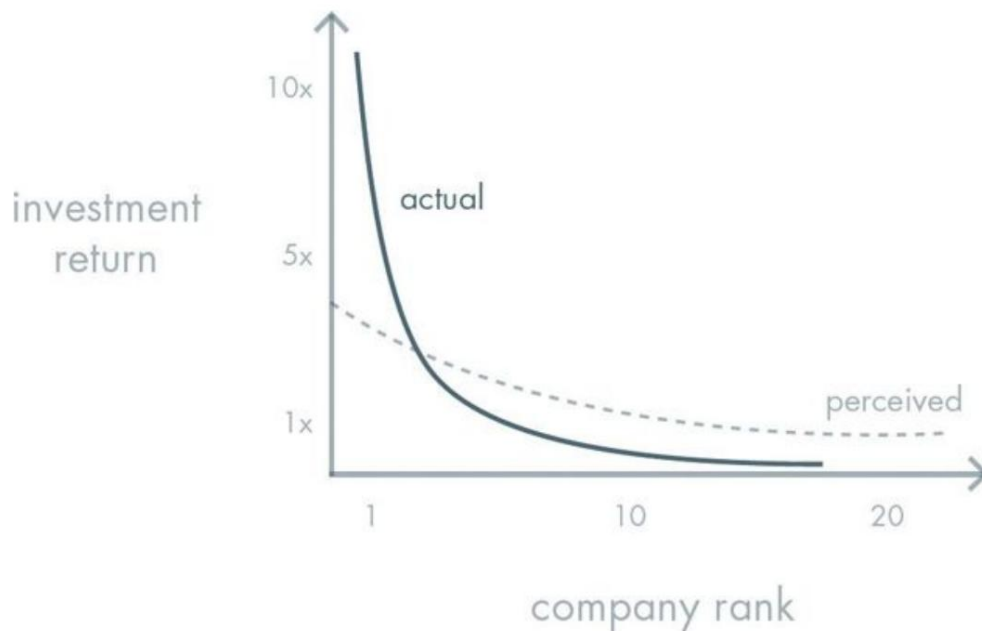
J-CURVE OF A SUCCESSFUL VENTURE FUND



Kesalahannya terletak pada harapan bahwa pengembalian usaha akan didistribusikan secara normal: yaitu, perusahaan yang buruk akan gagal, yang biasa-biasa saja akan tetap datar, dan yang baik akan kembali 2x atau bahkan 4x. Dengan asumsi pola hambar ini, investor menyusun portofolio yang terdiversifikasi dan berharap pemenang mengimbangi pecundang.

Tetapi pendekatan "semprot dan berdoa" ini biasanya menghasilkan seluruh portofolio flop, tanpa hit sama sekali. Ini karena pengembalian usaha tidak mengikuti distribusi normal secara keseluruhan. Sebaliknya, mereka mengikuti hukum kekuasaan: segelintir kecil perusahaan secara radikal mengungguli semua perusahaan lainnya. Jika Anda berfokus pada diversifikasi alih-alih mengejar satu-satunya perusahaan yang sangat sedikit yang bisa menjadi sangat berharga, Anda akan kehilangan perusahaan-perusahaan langka itu sejak awal.

Grafik ini menunjukkan kenyataan yang nyata versus homogenitas relatif yang dirasakan:



Hasil kami di Founders Fund menggambarkan pola miring ini: Facebook, investasi terbaik dalam dana 2005 kami, menghasilkan lebih banyak daripada gabungan semua yang lain. Palantir, investasi terbaik kedua, diatur untuk mengembalikan lebih dari jumlah setiap investasi lain selain dari Facebook. Pola yang sangat tidak merata ini bukanlah hal yang aneh: kami juga melihatnya di semua dana kami yang lain. Rahasia terbesar dalam modal ventura adalah bahwa investasi terbaik dalam dana yang sukses sama atau melebihi seluruh sisa dana yang digabungkan.

Ini menyiratkan dua aturan yang sangat aneh untuk VC. Pertama, hanya berinvestasi pada perusahaan yang berpotensi mengembalikan nilai seluruh dana. Ini adalah aturan yang menakutkan, karena menghilangkan sebagian besar kemungkinan investasi. (Bahkan perusahaan yang cukup sukses biasanya berhasil dalam skala yang lebih sederhana.) Ini mengarah pada aturan nomor dua: karena aturan nomor satu sangat membatasi, tidak mungkin ada aturan lain.

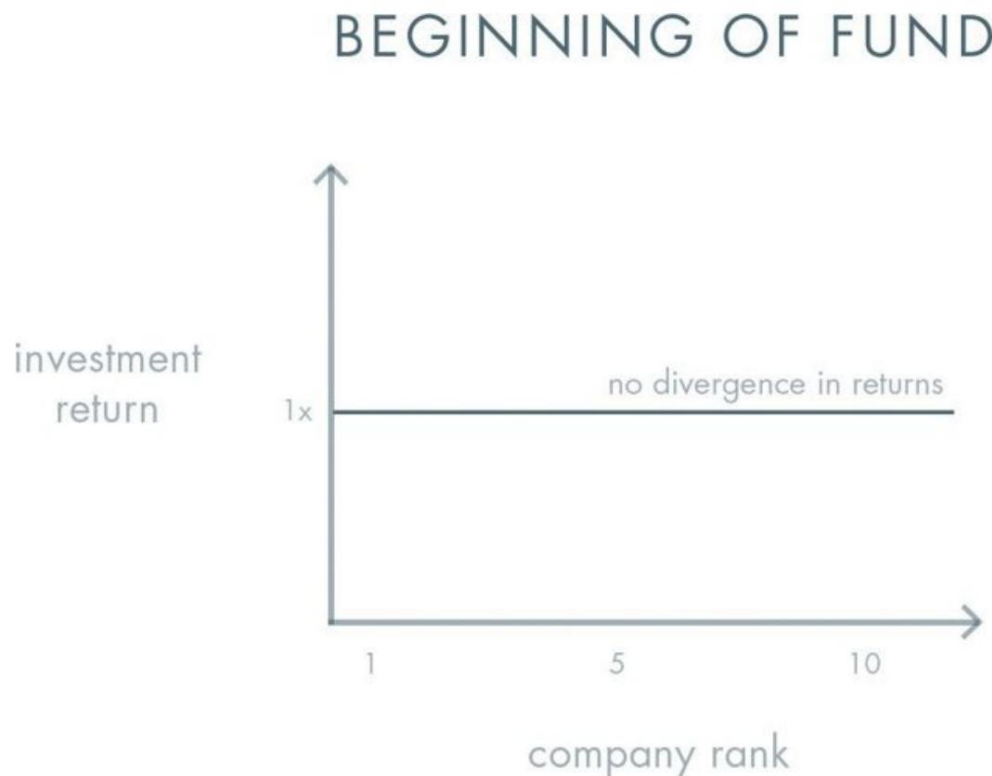
Pertimbangkan apa yang terjadi ketika Anda melanggar aturan pertama. Andreessen Horowitz menginvestasikan \$250.000 di Instagram pada tahun 2010. Ketika Facebook membeli Instagram hanya dua tahun kemudian seharga \$1 miliar, Andreessen memperoleh \$78 juta—pengembalian 312x dalam waktu kurang dari dua tahun. Itu pengembalian yang fenomenal, sesuai dengan reputasi perusahaan sebagai salah satu yang terbaik di Lembah. Tetapi dengan cara yang aneh itu tidak cukup, karena Andreessen Horowitz memiliki dana \$ 1,5 miliar: jika mereka hanya menulis cek \$ 250.000, mereka perlu menemukan 19 Instagram hanya untuk mencapai titik impas. Inilah sebabnya mengapa investor biasanya memasukkan lebih banyak uang ke perusahaan mana pun yang layak didanai. (Dan

agar adil, Andreessen akan berinvestasi lebih banyak di putaran Instagram selanjutnya jika tidak bertentangan dengan investasi sebelumnya.) VC harus menemukan segelintir perusahaan yang akan berhasil beralih dari 0 ke 1 dan kemudian mendukung mereka dengan setiap sumber daya.

Tentu saja, tidak ada yang dapat mengetahui dengan pasti ex ante perusahaan mana yang akan berhasil, sehingga bahkan perusahaan VC terbaik pun memiliki "portofolio". Namun, setiap perusahaan dalam portofolio ventura yang baik harus memiliki potensi untuk berhasil dalam skala besar. Di Founders Fund, kami berfokus pada lima hingga tujuh perusahaan dalam satu reksa dana, yang masing-masing menurut kami dapat menjadi bisnis bernilai miliaran dolar berdasarkan fundamental uniknya. Setiap kali Anda beralih dari substansi bisnis ke pertanyaan keuangan apakah itu cocok dengan strategi lindung nilai yang terdiversifikasi atau tidak, investasi ventura mulai terlihat sangat mirip dengan membeli tiket lotre. Dan begitu Anda berpikir bahwa Anda sedang bermain lotre, Anda secara psikologis telah mempersiapkan diri untuk kalah.

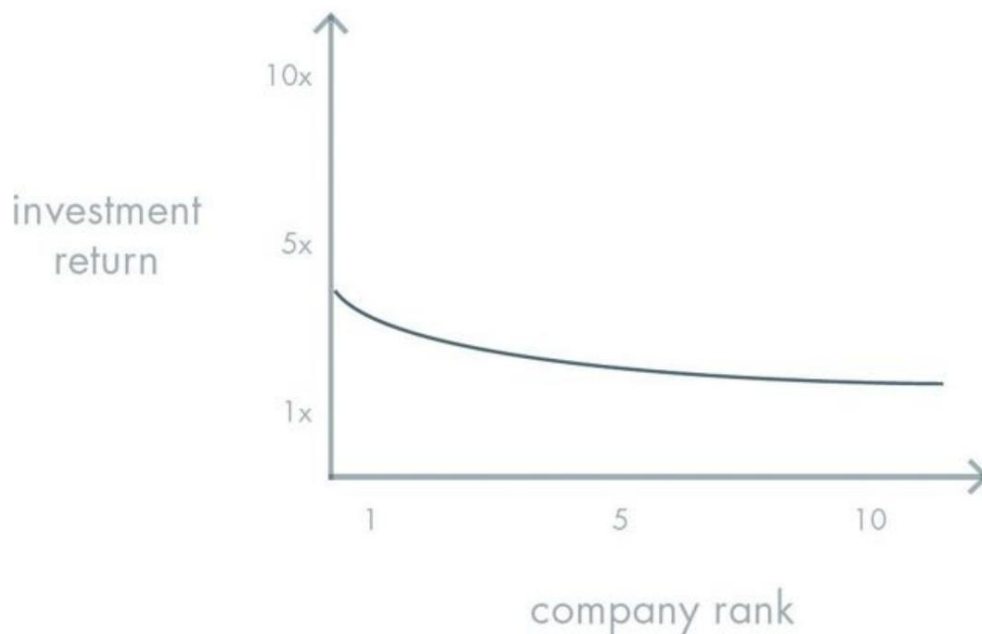
MENGAPA ORANG TIDAK MELIHAT HUKUM KEKUATAN

Mengapa VC profesional, dari semua orang, gagal melihat hukum kekuatan? Untuk satu hal, itu hanya menjadi jelas dari waktu ke waktu, dan bahkan investor teknologi terlalu sering hidup di masa sekarang. Bayangkan sebuah perusahaan berinvestasi di 10 perusahaan yang berpotensi menjadi monopoli—telah menjadi portofolio disiplin yang luar biasa. Perusahaan-perusahaan tersebut akan terlihat sangat mirip pada tahap awal sebelum pertumbuhan eksponensial.



Selama beberapa tahun ke depan, beberapa perusahaan akan gagal sementara yang lain mulai berhasil; penilaian akan berbeda, tetapi perbedaan antara pertumbuhan eksponensial dan pertumbuhan linier tidak akan jelas.

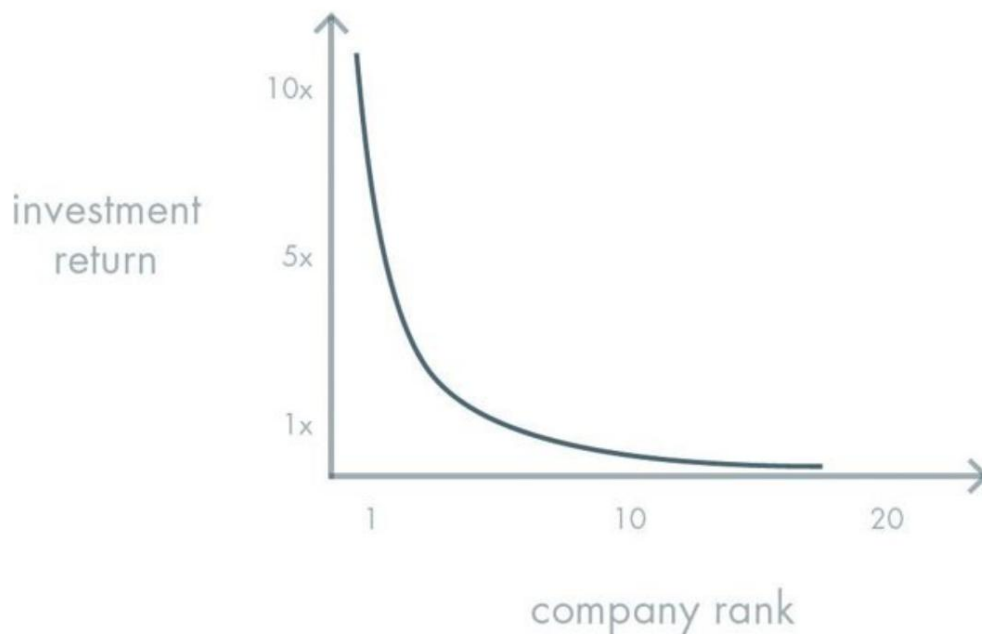
MID-FUND



Namun, setelah 10 tahun, portofolio tidak akan dibagi antara pemenang dan pecundang; itu akan dibagi antara satu investasi dominan dan yang lainnya.

Tapi tidak peduli seberapa jelas hasil akhir dari power law, itu tidak mencerminkan pengalaman sehari-hari. Karena investor menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk melakukan investasi baru dan menghadiri perusahaan pada tahap awal, sebagian besar perusahaan tempat mereka bekerja menurut definisi rata-rata. Sebagian besar perbedaan yang dirasakan investor dan pengusaha setiap hari adalah antara tingkat keberhasilan yang relatif, bukan antara dominasi eksponensial dan kegagalan. Dan karena tidak ada yang mau menyerah pada investasi, VC biasanya menghabiskan lebih banyak waktu di perusahaan yang paling bermasalah daripada di perusahaan yang paling jelas sukses.

MATURE FUND



Jika bahkan investor yang berspesialisasi dalam startup yang tumbuh secara eksponensial melewati undang-undang kekuatan, tidak mengherankan bahwa kebanyakan orang juga melewatkannya. Distribusi hukum kekuasaan begitu besar sehingga mereka bersembunyi di depan mata. Misalnya, ketika kebanyakan orang di luar Lembah Silikon memikirkan modal ventura, mereka mungkin membayangkan sebuah coterie kecil dan unik—seperti ABC's Shark Tank, hanya tanpa iklan. Lagi pula, kurang dari 1% bisnis baru yang dimulai setiap tahun di AS menerima dana ventura, dan total investasi VC menyumbang kurang dari 0,2% dari PDB.

Tetapi hasil dari investasi tersebut secara tidak proporsional mendorong seluruh perekonomian. Perusahaan yang didukung ventura menciptakan 11% dari semua pekerjaan sektor swasta. Mereka menghasilkan pendapatan tahunan yang setara dengan 21% PDB yang mencengangkan. Memang, seluruh perusahaan teknologi terbesar semuanya didukung oleh usaha. Bersama-sama, 12 perusahaan tersebut bernilai lebih dari \$2 triliun, lebih banyak dari gabungan semua perusahaan teknologi lainnya.

APA YANG HARUS DILAKUKAN DENGAN HUKUM KEKUATAN?

Hukum kekuasaan tidak hanya penting bagi investor; sebaliknya, ini penting bagi semua orang karena semua orang adalah investor. Seorang pengusaha membuat investasi besar hanya dengan menghabiskan waktunya bekerja di sebuah startup. Oleh karena itu setiap pengusaha harus memikirkan apakah perusahaannya akan berhasil dan menjadi berharga. Setiap individu tidak dapat dihindarkan adalah seorang investor juga. Ketika Anda memilih karier, Anda bertindak berdasarkan keyakinan Anda bahwa jenis pekerjaan yang Anda lakukan akan berharga beberapa dekade dari sekarang.

Jawaban paling umum untuk pertanyaan tentang nilai masa depan adalah portofolio yang terdiversifikasi: "Jangan menaruh semua telur Anda dalam satu keranjang," semua orang telah diberitahu. Seperti yang kami katakan, bahkan investor ventura terbaik memiliki portofolio, tetapi investor yang memahami undang-undang kekuatan membuat investasi sesedikit mungkin. Jenis pemikiran portofolio yang dianut oleh kearifan rakyat dan konvensi keuangan, sebaliknya, menganggap taruhan yang beragam sebagai sumber kekuatan. Semakin banyak Anda mencoba-coba, semakin Anda seharusnya melakukan lindung nilai terhadap ketidakpastian masa depan.

Tapi hidup bukanlah portofolio: bukan untuk pendiri startup, dan bukan untuk individu mana pun. Seorang wirausahawan tidak dapat "mendiversifikasi" dirinya sendiri: Anda tidak dapat menjalankan lusinan perusahaan pada saat yang sama dan kemudian berharap salah satunya berjalan dengan baik. Kurang jelas tetapi sama pentingnya, seorang individu tidak dapat mendiversifikasi hidupnya sendiri dengan menyimpan lusinan karier yang mungkin sama dalam cadangan siap.

Sekolah kami mengajarkan sebaliknya: lalu lintas pendidikan yang dilembagakan dalam semacam pengetahuan generik yang homogen. Setiap orang yang melewati sistem sekolah Amerika belajar untuk tidak berpikir dalam istilah hukum kekuasaan. Setiap periode kursus sekolah menengah berlangsung 45 menit apa pun subjeknya. Setiap siswa maju dengan kecepatan yang sama. Di perguruan tinggi, siswa teladan secara obsesif melindungi masa depan mereka dengan mengumpulkan serangkaian keterampilan eksotis dan kecil. Setiap universitas percaya pada "keunggulan," dan katalog kursus seratus halaman yang disusun menurut abjad menurut departemen pengetahuan yang sewenang-wenang tampaknya dirancang untuk meyakinkan Anda bahwa "tidak masalah apa yang Anda lakukan, selama Anda melakukannya dengan baik." Itu sepenuhnya salah. Tidak peduli apa yang Anda lakukan. Anda harus fokus

tanpa henti pada sesuatu yang Anda pandai lakukan, tetapi sebelum itu Anda harus berpikir keras apakah itu akan berharga di masa depan.

Untuk dunia startup, ini berarti Anda tidak harus memulai perusahaan Anda sendiri, bahkan jika Anda sangat berbakat. Jika ada, terlalu banyak orang yang memulai perusahaan mereka sendiri hari ini. Orang-orang yang memahami undang-undang kekuasaan akan lebih ragu daripada yang lain ketika harus mendirikan usaha baru: mereka tahu betapa luar biasanya mereka bisa menjadi sukses dengan bergabung dengan perusahaan terbaik saat perusahaan itu berkembang pesat. Hukum kekuasaan berarti bahwa perbedaan antara perusahaan akan mengerdilkan perbedaan peran di dalam perusahaan. Anda dapat memiliki 100% ekuitas jika Anda sepenuhnya mendanai usaha Anda sendiri, tetapi jika gagal, Anda tidak akan mendapatkan 100% apa-apa. Memiliki hanya 0,01% dari Google, sebaliknya, sangat berharga (lebih dari \$35 juta pada tulisan ini).

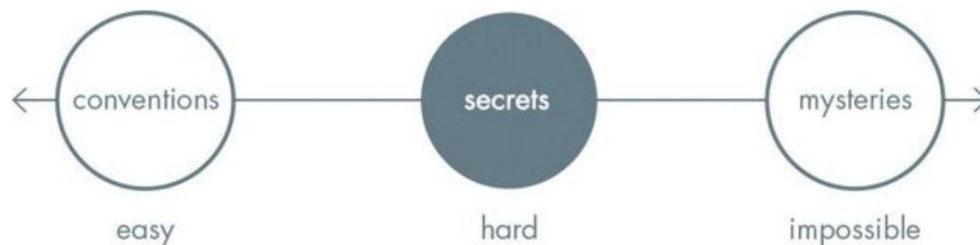
Jika Anda memulai perusahaan Anda sendiri, Anda harus ingat hukum kekuasaan untuk mengoperasikannya dengan baik. Hal yang paling penting adalah tunggal: Satu pasar mungkin akan lebih baik daripada yang lain, seperti yang telah kita bahas di [Bab 5](#). Satu strategi distribusi biasanya juga mendominasi semua yang lain—untuk itu lihat [Bab 11](#).

Waktu dan pengambilan keputusan sendiri mengikuti hukum kekuatan, dan beberapa momen jauh lebih penting daripada yang lain—lihat [Bab 9](#). Namun, Anda tidak dapat mempercayai dunia yang menyangkal hukum kekuatan untuk secara akurat membingkai keputusan Anda untuk Anda, jadi apa yang paling penting jarang terlihat jelas. Bahkan mungkin rahasia. Tetapi di dunia hukum kekuasaan, Anda tidak boleh tidak berpikir keras tentang di mana tindakan Anda akan jatuh pada kurva.

RAHASIA

DAN SANGAT SALAH SATU dari ide-ide paling terkenal dan akrab HARI INI pernah tidak diketahui dan tidak terduga. Hubungan matematis antara sisi segitiga, misalnya, adalah rahasia selama ribuan tahun. Pythagoras harus berpikir keras untuk menemukannya. Jika Anda ingin mengetahui penemuan baru Pythagoras, bergabung dengan sekte vegetariannya yang aneh adalah cara terbaik untuk mempelajarinya. Saat ini, geometrinya telah menjadi kebiasaan—kebenaran sederhana yang kami ajarkan kepada siswa sekolah dasar. Kebenaran konvensional bisa menjadi penting—penting untuk mempelajari matematika dasar, misalnya—tetapi itu tidak akan memberi Anda keunggulan. Ini bukan rahasia.

Ingat pertanyaan kontrarian kami: kebenaran penting apa yang sangat sedikit orang setuju dengan Anda? Jika kita sudah memahami dunia alam sebanyak mungkin—jika semua ide konvensional saat ini telah tercerahkan, dan jika semuanya telah dilakukan—maka tidak ada jawaban yang baik. Pemikiran kontrarian tidak masuk akal kecuali dunia masih memiliki rahasia yang harus ditinggalkan.



Tentu saja, ada banyak hal yang belum kita pahami, tetapi beberapa di antaranya mungkin mustahil untuk dipecahkan—misteri daripada rahasia. Sebagai contoh, teori string menjelaskan fisika alam semesta dalam bentuk objek satu dimensi yang bergetar yang disebut "string". Apakah teori string benar? Anda tidak dapat benar-benar merancang eksperimen untuk mengujinya. Sangat sedikit orang, jika ada, yang dapat memahami semua implikasinya. Tapi apakah itu hanya karena sulit? Atau apakah itu misteri yang mustahil? Perbedaan itu penting. Anda dapat mencapai hal-hal yang sulit, tetapi Anda tidak dapat mencapai hal yang tidak mungkin.

Ingat versi bisnis dari pertanyaan pelawan kita: perusahaan berharga apa yang tidak dibangun oleh siapa pun? Setiap jawaban yang benar selalu merupakan rahasia:

sesuatu yang penting dan tidak diketahui, sesuatu yang sulit dilakukan tetapi dapat dilakukan. Jika ada banyak rahasia yang tersisa di dunia, mungkin masih banyak perusahaan pengubah dunia yang belum dimulai. Bab ini akan membantu Anda memikirkan rahasia dan cara menemukannya.

MENGAPA ORANG TIDAK Mencari RAHASIA?

Kebanyakan orang bertindak seolah-olah tidak ada rahasia yang tersisa untuk ditemukan. Perwakilan ekstrim dari pandangan ini adalah Ted Kaczynski, yang dikenal sebagai Unabomber. Kaczynski adalah anak ajaib yang mendaftar di Harvard pada usia 16 tahun. Dia melanjutkan untuk mendapatkan gelar PhD dalam matematika dan menjadi profesor di UC Berkeley. Tapi Anda hanya pernah mendengar tentang dia karena kampanye teror 17 tahun yang dia lakukan dengan bom pipa terhadap profesor, teknolog, dan pebisnis.

Pada akhir 1995, pihak berwenang tidak tahu siapa atau di mana Unabomber itu.

Petunjuk terbesar adalah manifesto 35.000 kata yang ditulis Kaczynski dan dikirimkan secara anonim kepada pers. FBI meminta beberapa surat kabar terkemuka untuk menerbitkannya, berharap kasus ini dihentikan. Itu berhasil: Kakak Kaczynski mengenali gaya penulisannya dan menyerahkannya.

Anda mungkin mengira bahwa gaya penulisan telah menunjukkan tanda-tanda kegilaan yang jelas, tetapi manifestonya sangat meyakinkan. Kaczynski mengklaim bahwa untuk menjadi bahagia, setiap individu “perlu memiliki tujuan yang pencapaiannya membutuhkan usaha, dan perlu berhasil dalam mencapai setidaknya beberapa tujuannya.” Dia membagi tujuan manusia menjadi tiga kelompok:

1. Tujuan yang dapat dipenuhi dengan sedikit usaha;
2. Tujuan yang dapat dipenuhi dengan usaha yang sungguh-sungguh; dan
3. Tujuan yang tidak dapat dipenuhi, tidak peduli berapa banyak usaha yang dilakukan.

Ini adalah trikotomi klasik dari yang mudah, yang sulit, dan yang tidak mungkin.

Kaczynski berpendapat bahwa orang modern mengalami depresi karena semua masalah sulit di dunia telah diselesaikan. Apa yang tersisa untuk dilakukan adalah mudah atau tidak mungkin, dan mengejar tugas-tugas itu sangat tidak memuaskan. Apa yang dapat Anda lakukan, bahkan seorang anak pun dapat melakukannya; apa yang tidak dapat Anda lakukan, bahkan Einstein tidak dapat melakukannya. Jadi ide Kaczynski adalah untuk menghancurkan institusi yang ada, menyingkirkan semua teknologi, dan membiarkan orang memulai kembali dan mengerjakan masalah sulit lagi.

Metode Kaczynski memang gila, tetapi hilangnya kepercayaannya pada batas teknologi ada di sekitar kita. Pertimbangkan ciri-ciri hipsterdom perkotaan yang sepele namun mengungkapkan: fotografi vintage palsu, kumis stang, dan pemutar piringan hitam semuanya mengingatkan kembali ke masa lalu ketika orang masih optimis tentang masa depan. Jika segala sesuatu yang layak dilakukan telah dilakukan, Anda mungkin juga berpura-pura alergi terhadap prestasi dan menjadi barista.



Hipster atau Unabomber?

Semua fundamentalis berpikir seperti ini, bukan hanya teroris dan hipsters. Fundamentalisme agama, misalnya, tidak memberikan jalan tengah bagi pertanyaan-pertanyaan sulit: ada kebenaran-kebenaran mudah yang diharapkan diungkapkan oleh anak-anak, dan kemudian ada misteri-misteri Tuhan, yang tidak dapat dijelaskan. Di antara—zona kebenaran yang sulit—terletak bid'ah. Dalam agama modern tentang lingkungan, kebenaran yang mudah adalah bahwa kita harus melindungi lingkungan. Di luar itu, Ibu Alam tahu yang terbaik, dan dia tidak bisa dipertanyakan. Pemasar bebas menyembah logika. Nilai sesuatu ditentukan oleh pasar. Bahkan seorang anak dapat mencari harga saham. Tetapi apakah harga tersebut masuk akal, tidak perlu diragukan lagi; pasar tahu jauh lebih banyak daripada yang Anda bisa.

Mengapa begitu banyak masyarakat kita yang percaya bahwa tidak ada rahasia yang tersisa? Mungkin dimulai dengan geografi. Tidak ada ruang kosong yang tersisa di peta

lagi. Jika Anda tumbuh di abad ke-18, masih ada tempat baru untuk dikunjungi.

Setelah mendengar cerita petualangan asing, Anda bisa menjadi penjelajah sendiri.

Ini mungkin benar sampai abad ke-19 dan awal abad ke-20; setelah itu, fotografi dari National Geographic menunjukkan kepada setiap orang Barat seperti apa bahkan tempat-tempat yang paling eksotis dan belum dijelajahi di bumi. Saat ini, penjelajah banyak ditemukan di buku-buku sejarah dan cerita anak-anak. Orang tua tidak mengharapkan anak-anak mereka menjadi penjelajah lebih dari yang mereka harapkan untuk menjadi bajak laut atau sultan. Mungkin ada beberapa lusin suku yang tidak terjamah di suatu tempat jauh di Amazon, dan kita tahu masih ada satu perbatasan duniawi terakhir di kedalaman lautan. Tetapi yang tidak diketahui tampaknya kurang dapat diakses dari sebelumnya.

Seiring dengan fakta alam bahwa batas fisik telah surut, empat tren sosial telah berkonspirasi untuk membasmi kepercayaan pada rahasia. Pertama adalah inkrementalisme. Sejak usia dini, kita diajari bahwa cara yang benar untuk melakukan sesuatu adalah dengan melanjutkan satu langkah yang sangat kecil pada suatu waktu, hari demi hari, kelas demi kelas. Jika Anda berprestasi berlebihan dan akhirnya mempelajari sesuatu yang tidak ada dalam ujian, Anda tidak akan menerima penghargaan untuk itu. Tetapi sebagai imbalan untuk melakukan persis apa yang diminta dari Anda (dan untuk melakukannya sedikit lebih baik daripada rekan-rekan Anda), Anda akan mendapatkan A. Proses ini meluas sampai ke jalur kepemilikan, itulah sebabnya para akademisi biasanya mengejar besar sejumlah publikasi sepele alih-alih perbatasan baru.

Kedua adalah penghindaran risiko. Orang takut akan rahasia karena mereka takut salah. Menurut definisi, rahasia belum diperiksa oleh arus utama. Jika tujuan Anda adalah untuk tidak pernah membuat kesalahan dalam hidup Anda, Anda seharusnya tidak mencari rahasia.

Prospek menjadi kesepian tapi benar—mempersembahkan hidup Anda untuk sesuatu yang tidak dipercayai orang lain—sudah sulit. Prospek menjadi kesepian dan salah bisa jadi tak tertahankan.

Ketiga adalah kepuasan. Elit sosial memiliki kebebasan dan kemampuan paling besar untuk mengeksplorasi pemikiran baru, tetapi mereka tampaknya paling tidak percaya pada rahasia. Mengapa mencari rahasia baru jika Anda dapat dengan nyaman mengumpulkan uang sewa untuk semua yang telah dilakukan? Setiap musim gugur, para dekan di sekolah hukum dan sekolah bisnis terkemuka menyambut kelas masuk dengan pesan implisit yang sama: “Anda masuk ke institusi elit ini. Kekhawatiran Anda sudah berakhir. Anda siap untuk hidup.” Tapi itu mungkin hal yang benar hanya jika Anda tidak mempercayainya.

Keempat adalah “kerataan.” Seiring kemajuan globalisasi, orang-orang memandang dunia sebagai satu pasar yang homogen dan sangat kompetitif: dunia itu “datar”. Dengan asumsi itu, siapa pun yang mungkin memiliki ambisi untuk mencari rahasia pertama-tama akan bertanya pada dirinya sendiri: jika mungkin untuk menemukan sesuatu yang baru, tidak akan.

seseorang dari kumpulan bakat global tak berwajah dari orang-orang yang lebih pintar dan lebih kreatif telah menemukannya? Suara keraguan ini dapat menghalangi orang untuk mulai mencari rahasia di dunia yang tampaknya terlalu besar bagi setiap individu untuk menyumbangkan sesuatu yang unik.

Ada cara optimis untuk menggambarkan hasil dari tren ini: hari ini, Anda tidak dapat memulai kultus. Empat puluh tahun yang lalu, orang lebih terbuka terhadap gagasan bahwa tidak semua pengetahuan diketahui secara luas. Dari Partai Komunis hingga Hare Krishna, sejumlah besar orang mengira mereka dapat bergabung dengan beberapa pelopor yang tercerahkan yang akan menunjukkan Jalan kepada mereka. Sangat sedikit orang yang menganggap serius ide-ide yang tidak ortodoks saat ini, dan arus utama melihat itu sebagai tanda kemajuan. Kita bisa senang bahwa sekarang ada lebih sedikit kultus gila, namun keuntungan itu harus dibayar mahal: kita telah melepaskan rasa heran kita pada rahasia yang tersisa untuk dit

DUNIA MENURUT KONVENSI

Bagaimana Anda harus melihat dunia jika Anda tidak percaya pada rahasia? Anda harus percaya bahwa kami telah menyelesaikan semua pertanyaan bagus. Jika konvensi hari ini benar, kita bisa menjadi sombong dan berpuas diri: "Tuhan ada di surga-Nya, Dunia baik-baik saja."

Misalnya, dunia tanpa rahasia akan menikmati pemahaman yang sempurna tentang keadilan. Setiap ketidakadilan pasti melibatkan kebenaran moral yang sangat sedikit orang sadari sejak dini: dalam masyarakat demokratis, praktik yang salah hanya akan bertahan jika kebanyakan orang tidak menganggapnya tidak adil. Pada awalnya, hanya sebagian kecil dari kaum abolisionis yang tahu bahwa perbudakan itu jahat; pandangan itu memang sudah menjadi konvensional, tetapi masih menjadi rahasia di awal abad ke-19. Mengatakan bahwa tidak ada rahasia yang tersisa hari ini berarti kita hidup dalam masyarakat tanpa ketidakadilan tersembunyi.

Dalam ekonomi, ketidakpercayaan pada rahasia mengarah pada kepercayaan pada pasar yang efisien. Namun adanya gelembung keuangan menunjukkan bahwa pasar dapat memiliki inefisiensi yang luar biasa. (Dan semakin banyak orang percaya pada efisiensi, semakin besar gelembungnya.) Pada tahun 1999, tidak ada yang mau percaya bahwa internet dinilai terlalu tinggi secara tidak rasional. Hal yang sama berlaku untuk perumahan pada tahun 2005: Ketua Fed Alan Greenspan harus mengakui beberapa "tanda-tanda buih di pasar lokal" tetapi menyatakan bahwa "gelembung harga rumah untuk negara secara keseluruhan tampaknya tidak mungkin." Pasar mencerminkan semua informasi yang dapat diketahui dan tidak dapat dipertanyakan. Kemudian harga rumah jatuh di seluruh negeri, dan krisis keuangan tahun 2008 menghapus triliunan. Masa depan ternyata menyimpan banyak rahasia yang para ekonom tidak bisa hilangkan begitu saja dengan mengabaikannya.

Apa yang terjadi ketika sebuah perusahaan berhenti mempercayai rahasia? Penurunan menyedihkan dari Hewlett-Packard memberikan kisah peringatan. Pada tahun 1990, perusahaan itu bernilai \$9 miliar. Kemudian datang satu dekade penemuan. Pada tahun 1991, HP merilis DeskJet 500C, printer warna terjangkau pertama di dunia. Pada tahun 1993, ia meluncurkan OmniBook, salah satu laptop "superportable" pertama. Tahun berikutnya, HP merilis OfficeJet, printer/faks/mesin fotokopi all-in-one pertama di dunia. Ekspansi produk tanpa henti ini membuahkan hasil: pada pertengahan tahun 2000, HP bernilai \$135 miliar.

Namun mulai akhir 1999, ketika HP memperkenalkan kampanye merek baru seputar keharusan untuk "menciptakan", ia berhenti menciptakan sesuatu. Pada tahun 2001, perusahaan meluncurkan HP Services, sebuah toko konsultasi dan dukungan yang dimuliakan. Pada tahun 2002, HP bergabung dengan Compaq, mungkin karena tidak tahu harus berbuat apa lagi. Pada tahun 2005, kapitalisasi pasar perusahaan telah anjlok menjadi \$70 miliar—kira-kira setengah dari lima tahun sebelumnya.

Papan HP adalah mikrokosmos disfungsi: ia terpecah menjadi dua faksi, hanya satu yang peduli dengan teknologi baru. Faksi itu dipimpin oleh Tom Perkins, seorang insinyur yang pertama kali datang ke HP pada tahun 1963 untuk menjalankan divisi riset perusahaan atas permintaan pribadi Bill Hewlett dan Dave Packard. Pada usia 73 tahun pada tahun 2005, Perkins mungkin juga telah menjadi pengunjung perjalanan waktu dari masa lalu yang penuh optimisme: dia pikir dewan harus mengidentifikasi teknologi baru yang paling menjanjikan dan kemudian HP membangunnya. Tapi faksi Perkins kalah dari saingannya, yang dipimpin oleh ketua Patricia Dunn. Seorang bankir oleh perdagangan, Dunn berpendapat bahwa memetakan rencana untuk teknologi masa depan berada di luar kompetensi dewan. Dia pikir dewan harus membatasi diri pada peran penjaga malam: Apakah semuanya baik-baik saja di departemen akuntansi? Apakah orang-orang mengikuti semua aturan?

Di tengah pertikaian ini, seseorang di dewan mulai membocorkan informasi kepada pers. Ketika terungkap bahwa Dunn mengatur serangkaian penyadapan ilegal untuk mengidentifikasi sumbernya, reaksinya lebih buruk daripada perselisihan asli, dan dewan dipermalukan. Setelah meninggalkan pencarian rahasia teknologi, HP terobsesi dengan gosip. Akibatnya, pada akhir 2012 HP hanya bernilai \$23 miliar —tidak lebih dari nilai pada tahun 1990, disesuaikan dengan inflasi.

KASUS UNTUK RAHASIA

Anda tidak dapat menemukan rahasia tanpa mencarinya. Andrew Wiles mendemonstrasikan ini ketika dia membuktikan Teorema Terakhir Fermat setelah 358 tahun penyelidikan tanpa hasil oleh matematikawan lain—jenis kegagalan berkelanjutan yang mungkin menyoroti tugas yang pada dasarnya mustahil. Pierre de Fermat telah menduga pada tahun 1637 bahwa tidak ada bilangan bulat a , b , dan c yang dapat memenuhi persamaan $a^n + b^n = c^n$ untuk bilangan bulat n yang lebih besar dari 2. Dia mengklaim memiliki bukti, tetapi dia mati tanpa menuliskannya, jadi dugaannya lama tetap menjadi masalah utama yang belum terpecahkan dalam matematika. Wiles mulai mengerjakannya pada tahun 1986, tetapi dia merahasiakannya sampai tahun 1993, ketika dia tahu dia hampir menemukan solusi. Setelah sembilan tahun bekerja keras, Wiles membuktikan dugaan itu pada tahun 1995. Dia membutuhkan kecemerlangan untuk berhasil, tetapi dia juga membutuhkan keyakinan akan rahasia. Jika Anda berpikir sesuatu yang sulit itu tidak mungkin, Anda bahkan tidak akan pernah mulai berusaha untuk mencapainya. Percaya pada rahasia adalah kebenaran yang efektif.

Kebenaran yang sebenarnya adalah bahwa ada lebih banyak rahasia yang tersisa untuk ditemukan, tetapi mereka hanya akan menyerah pada pencari yang tak kenal lelah. Ada lebih banyak yang harus dilakukan dalam sains, kedokteran, teknik, dan semua jenis teknologi. Kita berada dalam jangkauan bukan hanya dari tujuan marginal yang ditetapkan pada keunggulan kompetitif disiplin ilmu konvensional saat ini, tetapi juga ambisi yang begitu besar sehingga bahkan pemikir Revolusi Ilmiah yang paling berani pun ragu untuk mengumumkannya secara langsung. Kita bisa menyembuhkan kanker, demensia, dan semua penyakit usia dan kerusakan metabolisme. Kita dapat menemukan cara baru untuk menghasilkan energi yang membebaskan dunia dari konflik atas bahan bakar fosil. Kita dapat menemukan cara yang lebih cepat untuk melakukan perjalanan dari satu tempat ke tempat lain di atas permukaan planet; kita bahkan bisa belajar bagaimana menghindarinya sepenuhnya dan menyelesaikan perbatasan baru. Tetapi kita tidak akan pernah mempelajari rahasia-rahasia ini kecuali kita menuntut untuk mengetahuinya dan memaksa diri kita untuk melihat.

Hal yang sama berlaku untuk bisnis. Perusahaan-perusahaan besar dapat dibangun di atas rahasia yang terbuka tetapi tidak terduga tentang bagaimana dunia bekerja. Pertimbangkan startup Silicon Valley yang telah memanfaatkan kapasitas cadangan yang ada di sekitar kita tetapi sering diabaikan. Sebelum Airbnb, pelancong tidak punya banyak pilihan selain membayar harga tinggi untuk kamar hotel, dan pemilik properti tidak dapat dengan mudah dan andal menyewakan ruang kosong mereka. Airbnb melihat pasokan yang belum dimanfaatkan dan permintaan yang belum tertangani di mana

yang lain tidak melihat apa-apa. Hal yang sama berlaku untuk layanan mobil pribadi Lyft dan Uber. Hanya sedikit orang yang membayangkan bahwa adalah mungkin untuk membangun bisnis miliaran dolar hanya dengan menghubungkan orang-orang yang ingin pergi ke suatu tempat dengan orang-orang yang bersedia mengantar mereka ke sana. Kami sudah memiliki taksi berlisensi negara dan limusin pribadi; hanya dengan memercayai dan mencari rahasia, Anda dapat melihat di luar konvensi menuju peluang yang tersembunyi di depan mata. Alasan yang sama mengapa begitu banyak perusahaan internet, termasuk Facebook, sering diremehkan—kesederhanaan mereka sendiri—adalah argumen untuk rahasia. Jika wawasan yang tampak begitu mendasar dalam retrospeksi dapat mendukung bisnis yang penting dan berharga, masih banyak perusahaan hebat yang masih harus dimulai.

CARA MENEMUKAN RAHASIA

Ada dua jenis rahasia: rahasia alam dan rahasia tentang manusia.

Rahasia alam ada di sekitar kita; untuk menemukannya, seseorang harus mempelajari beberapa aspek dunia fisik yang belum ditemukan. Rahasia tentang orang berbeda: itu adalah hal-hal yang tidak diketahui orang tentang diri mereka sendiri atau hal-hal yang mereka sembunyikan karena mereka tidak ingin orang lain tahu. Jadi ketika memikirkan tentang perusahaan seperti apa yang akan dibangun, ada dua pertanyaan berbeda untuk ditanyakan: Rahasia apa yang tidak diberitahukan oleh alam kepada Anda? Rahasia apa yang tidak diceritakan orang kepada Anda?

Sangat mudah untuk berasumsi bahwa rahasia alam adalah yang paling penting: orang yang mencarinya mungkin terdengar sangat berwibawa. Inilah sebabnya mengapa PhD fisika terkenal sulit untuk dikerjakan—karena mereka mengetahui kebenaran yang paling mendasar, mereka pikir mereka mengetahui semua kebenaran. Tetapi apakah memahami teori elektromagnetik secara otomatis membuat Anda menjadi penasihat pernikahan yang hebat?

Apakah seorang ahli teori gravitasi tahu lebih banyak tentang bisnis Anda daripada Anda? Di PayPal, saya pernah mewawancarai PhD fisika untuk pekerjaan teknik. Di tengah pertanyaan pertama saya, dia berteriak, “Berhenti! Aku sudah tahu apa yang akan kamu tanyakan!” Tapi dia salah. Itu adalah keputusan no-hire termudah yang pernah saya buat.

Rahasia tentang orang-orang relatif kurang dihargai. Mungkin itu karena Anda tidak memerlukan belasan tahun pendidikan tinggi untuk mengajukan pertanyaan yang mengungkapkannya: Apa yang tidak boleh dibicarakan orang? Apa yang dilarang atau tabu?

Terkadang mencari rahasia alam dan mencari rahasia manusia mengarah pada kebenaran yang sama. Pertimbangkan kembali rahasia monopoli: persaingan dan kapitalisme adalah hal yang berlawanan. Jika Anda belum mengetahuinya, Anda dapat menemukannya dengan cara yang alami dan empiris: lakukan studi kuantitatif tentang keuntungan perusahaan dan Anda akan melihat keuntungan tersebut tersingkir oleh persaingan. Tetapi Anda juga dapat mengambil pendekatan manusia dan bertanya: apa yang tidak boleh dikatakan oleh orang-orang yang menjalankan perusahaan? Anda akan melihat bahwa monopoli mengecilkan status monopoli mereka untuk menghindari pengawasan, sementara perusahaan kompetitif secara strategis membesar-besarkan keunikan mereka. Perbedaan antara perusahaan hanya tampak kecil di permukaan; pada kenyataannya, mereka sang

Tempat terbaik untuk mencari rahasia adalah di mana tidak ada orang lain yang melihat. Kebanyakan orang hanya berpikir berdasarkan apa yang telah diajarkan kepada mereka; sekolah itu sendiri bertujuan untuk menanamkan kebijaksanaan konvensional. Jadi Anda mungkin bertanya: apakah ada bidang yang penting tetapi belum distandarisasi dan dilembagakan? Fisika, misalnya, adalah jurusan nyata di semua universitas besar, dan itu diatur dengan caranya sendiri. Kebalikan dari fisika mungkin astrologi, tetapi astrologi tidak masalah. Bagaimana dengan sesuatu seperti nutrisi? Nutrisi penting untuk semua orang, tetapi Anda tidak bisa mengambil jurusan itu di Harvard. Sebagian besar ilmuwan top pergi ke bidang lain. Sebagian besar penelitian besar dilakukan 30 atau 40 tahun yang lalu, dan sebagian besar cacat serius. Piramida makanan yang menyuruh kita untuk makan rendah lemak dan biji-bijian dalam jumlah besar mungkin lebih merupakan produk lobi Big Food daripada sains nyata; dampak utamanya adalah memperburuk epidemi obesitas kita. Masih banyak lagi yang harus dipelajari: kita tahu lebih banyak tentang fisika bintang yang jauh daripada yang kita ketahui tentang nutrisi manusia. Itu tidak akan mudah, tetapi itu jelas tidak mustahil: persis jenis bidang yang bisa menghasilkan rahasia.

APA YANG HARUS DILAKUKAN DENGAN RAHASIA?

Jika Anda menemukan rahasia, Anda menghadapi pilihan: Apakah Anda memberi tahu siapa pun? Atau apakah Anda menyimpannya untuk diri sendiri?

Itu tergantung pada rahasianya: beberapa lebih berbahaya daripada yang lain. Seperti yang dikatakan Faust kepada Wagner:

Sedikit yang tahu apa yang bisa dipelajari, Cukup bodoh
untuk menunjukkan seluruh hati mereka, Dan mengungkapkan
perasaan mereka kepada orang banyak di bawah, Umat manusia
selalu disalibkan dan dibakar.

Kecuali Anda memiliki keyakinan konvensional yang sempurna, jarang ada ide bagus untuk diceritakan semua orang semua yang Anda tahu.

Jadi siapa yang Anda katakan? Siapa pun yang Anda butuhkan, dan tidak lebih. Dalam praktiknya, selalu ada cara emas antara tidak memberi tahu siapa pun dan memberi tahu semua orang—dan itulah perusahaan. Pengusaha terbaik tahu ini: setiap bisnis besar dibangun di sekitar rahasia yang tersembunyi dari luar. Perusahaan yang hebat adalah konspirasi untuk mengubah dunia; ketika Anda membagikan rahasia Anda, penerima menjadi sesama konspirator.

Seperti yang ditulis Tolkien dalam The Lord of the Rings:

Jalan itu terus berjalan turun dari pintu di
mana ia dimulai.

Hidup adalah perjalanan panjang; jalan yang ditandai oleh langkah para pelancong sebelumnya tidak memiliki akhir yang terlihat. Tapi kemudian dalam kisah itu, ayat lain muncul:

Masih di tikungan mungkin menunggu
Jalan baru atau gerbang rahasia,
Dan meskipun kita melewati mereka hari ini,

Besok kita mungkin datang dengan cara ini
Dan ambil jalan tersembunyi yang berjalan
Menuju Bulan atau ke Matahari.

Jalan tidak harus tak terbatas. Ambil jalan tersembunyi.

YAYASAN

DAN PERUSAHAAN SANGAT BESAR itu unik, tetapi ada beberapa hal yang setiap bisnis harus benar di awal. Saya sering menekankan hal ini sehingga teman-teman menjulukinya sebagai “Hukum Thiel”: sebuah startup yang rusak pada dasarnya tidak dapat diperbaiki.

Awal memang istimewa. Mereka secara kualitatif berbeda dari semua yang datang sesudahnya. Ini benar 13,8 miliar tahun yang lalu, saat kosmos kita didirikan: dalam mikrodetik paling awal keberadaannya, alam semesta mengembang dengan faktor 1030—satu juta triliun triliun. Ketika zaman kosmogonik datang dan pergi dalam beberapa saat pertama, hukum fisika sangat berbeda dari yang kita kenal sekarang.

Itu juga benar 227 tahun yang lalu pada saat berdirinya negara kita: pertanyaan mendasar terbuka untuk diperdebatkan oleh para Perumus selama beberapa bulan yang mereka habiskan bersama di Konvensi Konstitusi. Seberapa besar kekuasaan yang harus dimiliki pemerintah pusat? Bagaimana seharusnya perwakilan di Kongres dibagi? Apa pun pandangan Anda tentang kompromi yang dicapai musim panas itu di Philadelphia, mereka sulit diubah sejak itu: setelah meratifikasi Bill of Rights pada 1791, kami hanya mengubah Konstitusi 17 kali. Saat ini, California memiliki perwakilan yang sama di Senat dengan Alaska, meskipun memiliki lebih dari 50 kali lebih banyak orang. Mungkin itu fitur, bukan bug. Tapi kita mungkin terjebak dengan itu selama Amerika Serikat ada. Konvensi konstitusional lain tidak mungkin; hari ini kita hanya memperdebatkan pertanyaan-pertanyaan kecil.

Perusahaan seperti negara dengan cara ini. Keputusan buruk yang dibuat sejak dini—jika Anda memilih mitra yang salah atau mempekerjakan orang yang salah, misalnya—sangat sulit untuk diperbaiki setelah dibuat. Mungkin diperlukan krisis dalam urutan kebangkrutan sebelum ada orang yang mencoba memperbaikinya. Sebagai seorang pendiri, pekerjaan pertama Anda adalah melakukan hal pertama dengan benar, karena Anda tidak dapat membangun perusahaan yang hebat di atas fondasi yang cacat.

MENDIRIKAN PERNIKAHAN

Ketika Anda memulai sesuatu, keputusan pertama dan paling penting yang Anda buat adalah dengan siapa memulainya. Memilih salah satu pendiri sama seperti menikah, dan konflik pendiri sama buruknya dengan perceraian. Optimisme berlimpah di awal setiap hubungan. Tidak romantis untuk berpikir jernih tentang apa yang bisa salah, sehingga orang tidak. Tetapi jika para pendiri mengembangkan perbedaan yang tidak dapat didamaikan, perusahaan menjadi korban.

Pada tahun 1999, Luke Nosek adalah salah satu pendiri saya di PayPal, dan saya masih bekerja dengannya hari ini di Founders Fund. Tapi setahun sebelum PayPal, saya berinvestasi di perusahaan yang dimulai Luke dengan orang lain. Itu adalah startup pertamanya; itu adalah salah satu investasi pertama saya. Tak satu pun dari kami menyadarinya saat itu, tetapi usaha itu ditakdirkan untuk gagal sejak awal karena Luke dan salah satu pendirinya adalah pasangan yang buruk. Luke adalah seorang pemikir yang brilian dan eksentrik; salah satu pendirinya adalah tipe MBA yang tidak mau ketinggalan demam emas tahun 90-an. Mereka bertemu di sebuah acara networking, berbincang sebentar, dan memutuskan untuk memulai sebuah perusahaan bersama.

Itu tidak lebih baik daripada menikahi orang pertama yang Anda temui di mesin slot di Vegas: Anda mungkin mendapatkan jackpot, tetapi itu mungkin tidak akan berhasil. Perusahaan mereka meledak dan saya kehilangan uang saya.

Sekarang ketika saya mempertimbangkan untuk berinvestasi di startup, saya mempelajari tim pendiri. Kemampuan teknis dan keahlian yang saling melengkapi penting, tetapi seberapa baik para pendiri saling mengenal dan seberapa baik mereka bekerja sama sama pentingnya. Pendiri harus berbagi prasejarah sebelum mereka memulai sebuah perusahaan bersama-sama —jika tidak, mereka hanya melempar dadu.

KEPEMILIKAN, KEPEMILIKAN, DAN PENGENDALIAN

Bukan hanya pendiri yang perlu bergaul. Semua orang di perusahaan Anda perlu bekerja sama dengan baik. Seorang libertarian Lembah Silikon mungkin mengatakan Anda dapat memecahkan masalah ini dengan membatasi diri Anda pada kepemilikan tunggal. Freud, Jung, dan setiap psikolog lainnya memiliki teori tentang bagaimana setiap pikiran individu terbagi melawan dirinya sendiri, tetapi setidaknya dalam bisnis, bekerja untuk diri sendiri menjamin keselarasan. Sayangnya, itu juga membatasi jenis perusahaan apa yang bisa Anda bangun.

Sangat sulit untuk beralih dari 0 ke 1 tanpa tim.

Seorang anarkis Lembah Silikon mungkin mengatakan Anda bisa mencapai keselarasan yang sempurna selama Anda mempekerjakan orang yang tepat, yang akan berkembang dengan damai tanpa struktur pemandu. Serendipity dan bahkan kekacauan bentuk bebas di tempat kerja seharusnya membantu "mengganggu" semua aturan lama yang dibuat dan dipatuhi oleh seluruh dunia. Dan memang, "jika manusia adalah malaikat, tidak ada pemerintahan yang diperlukan."

Tetapi perusahaan anarkis kehilangan apa yang dilihat James Madison: pria bukanlah malaikat.

Itu sebabnya eksekutif yang mengelola perusahaan dan direktur yang mengaturnya memiliki peran terpisah; itu juga mengapa klaim pendiri dan investor atas sebuah perusahaan didefinisikan secara formal. Anda membutuhkan orang-orang baik yang rukun, tetapi Anda juga membutuhkan struktur untuk membantu menjaga semua orang tetap selaras untuk jangka panjang.

Untuk mengantisipasi kemungkinan sumber ketidaksejajaran di perusahaan mana pun, ada baiknya untuk membedakan antara tiga konsep:

- Kepemilikan: siapa yang secara sah memiliki ekuitas perusahaan? •

Kepemilikan: siapa sebenarnya yang menjalankan perusahaan sehari-hari? • Kontrol: siapa yang secara formal mengatur urusan perusahaan?

Startup tipikal mengalokasikan kepemilikan di antara pendiri, karyawan, dan investor. Para manajer dan karyawan yang mengoperasikan perusahaan menikmati kepemilikan. Dan dewan direksi, biasanya terdiri dari pendiri dan investor, melakukan kontrol.

Secara teori, divisi ini bekerja dengan lancar. Keuntungan finansial dari kepemilikan sebagian menarik dan memberi penghargaan kepada investor dan pekerja. Kepemilikan yang efektif memotivasi dan memberdayakan pendiri dan karyawan—ini berarti mereka dapat menyelesaikan pekerjaan.

Pengawasan dari dewan menempatkan rencana manajer dalam perspektif yang lebih luas. Dalam praktiknya, mendistribusikan fungsi-fungsi ini di antara orang-orang yang berbeda masuk akal, tetapi juga melipatgandakan peluang untuk ketidaksejajaran.

Untuk melihat ketidaksejajaran yang paling ekstrem, kunjungi saja DMV. Misalkan Anda memerlukan SIM baru. Secara teoritis, seharusnya mudah untuk mendapatkannya. DMV adalah lembaga pemerintah, dan kita hidup di republik yang demokratis. Semua kekuasaan berada di "rakyat", yang memilih perwakilan untuk melayani mereka di pemerintahan.

Jika Anda seorang warga negara, Anda adalah pemilik bagian dari DMV dan perwakilan Anda mengendalikannya, jadi Anda harus bisa masuk dan mendapatkan apa yang Anda butuhkan.

Tentu saja, itu tidak bekerja seperti itu. Kami orang-orang mungkin "memiliki" sumber daya DMV, tetapi kepemilikan itu hanyalah fiktif. Para juru tulis dan tiran kecil yang mengoperasikan DMV, bagaimanapun, menikmati kepemilikan yang sangat nyata dari kekuatan kecil mereka. Bahkan gubernur dan legislatif yang dibebankan dengan kontrol nominal atas DMV tidak dapat mengubah apa pun. Birokrasi selalu bergerak ke samping dari inersianya sendiri tidak peduli tindakan apa yang diambil pejabat terpilih. Bertanggung jawab kepada

tidak ada, DMV tidak selaras dengan semua orang. Birokrat dapat membuat pengalaman lisensi Anda menyenangkan atau mimpi buruk atas kebijakan mereka sendiri. Anda dapat mencoba mengemukakan teori politik dan mengingatkan mereka bahwa Anda adalah bosnya, tetapi itu tidak akan memberi Anda layanan yang lebih baik.

Perusahaan besar melakukan lebih baik daripada DMV, tetapi mereka masih rentan terhadap misalignment, terutama antara kepemilikan dan kepemilikan. CEO sebuah perusahaan besar seperti General Motors, misalnya, akan memiliki sebagian saham perusahaan, tetapi hanya sebagian kecil dari keseluruhan. Oleh karena itu dia diberi insentif untuk menghargai dirinya sendiri melalui kekuatan kepemilikan daripada nilai kepemilikan. Memposting hasil kuartalan yang baik akan cukup baginya untuk mempertahankan gaji dan jet perusahaannya yang tinggi. Ketidaksejajaran dapat menyusup bahkan jika dia menerima kompensasi saham atas nama "nilai pemegang saham." Jika saham itu datang sebagai hadiah untuk kinerja jangka pendek, dia akan merasa lebih menguntungkan dan lebih mudah untuk memotong biaya daripada berinvestasi dalam rencana yang mungkin menciptakan nilai lebih bagi semua pemegang saham jauh di masa depan.

Tidak seperti raksasa perusahaan, startup tahap awal cukup kecil sehingga pendiri biasanya memiliki kepemilikan dan kepemilikan. Sebagian besar konflik dalam startup meletus antara kepemilikan dan kontrol—yaitu, antara pendiri dan investor di dewan. Potensi konflik meningkat seiring waktu karena perbedaan kepentingan: seorang anggota dewan mungkin ingin mengumumkan perusahaan sesegera mungkin untuk meraih kemenangan

untuk perusahaan venturanya, sementara para pendiri lebih memilih untuk tetap pribadi dan mengembangkan bisnis.

Di ruang rapat, lebih sedikit lebih banyak. Semakin kecil dewan, semakin mudah bagi direktur untuk berkomunikasi, mencapai konsensus, dan melakukan pengawasan yang efektif. Namun, efektivitas itu berarti bahwa dewan kecil dapat secara paksa menentang manajemen dalam konflik apa pun. Inilah mengapa sangat penting untuk memilih dengan bijak: setiap anggota dewan Anda penting. Bahkan satu direktur bermasalah akan membuat Anda sakit, dan bahkan dapat membahayakan masa depan perusahaan Anda.

Sebuah papan tiga sangat ideal. Dewan Anda tidak boleh melebihi lima orang, kecuali jika perusahaan Anda dimiliki secara publik. (Peraturan pemerintah secara efektif mengamanatkan bahwa perusahaan publik memiliki dewan yang lebih besar—rata-rata adalah sembilan anggota.) Sejauh ini, hal terburuk yang dapat Anda lakukan adalah membuat dewan Anda menjadi lebih besar. Ketika pengamat yang tidak paham melihat sebuah organisasi nirlaba dengan lusinan orang di dalamnya, mereka berpikir: “Lihat betapa banyak orang hebat yang berkomitmen pada organisasi ini! Itu harus dijalankan dengan sangat baik.” Sebenarnya, dewan yang besar tidak akan melakukan pengawasan yang efektif sama sekali; itu hanya menyediakan perlindungan untuk mikrodiktator apa pun yang benar-benar menjalankan organisasi. Jika Anda menginginkan kendali bebas semacam itu dari papan Anda, tiupkan ke ukuran raksasa. Jika Anda menginginkan papan yang efektif, pertahankan agar tetap kecil.

DI DALAM BUS ATAU DILUAR BUS

Sebagai aturan umum, setiap orang yang Anda libatkan dengan perusahaan Anda harus terlibat penuh waktu. Terkadang Anda harus melanggar aturan ini; biasanya masuk akal untuk menyewa pengacara dan akuntan luar, misalnya. Namun, siapa pun yang tidak memiliki opsi saham atau mendapatkan gaji tetap dari perusahaan Anda pada dasarnya tidak selaras. Pada margin, mereka akan bias untuk mengklaim nilai dalam waktu dekat, tidak membantu Anda menciptakan lebih banyak di masa mendatang. Itu sebabnya menyewa konsultan tidak berhasil. Karyawan paruh waktu tidak bekerja. Bahkan bekerja dari jarak jauh harus dihindari, karena ketidaksejajaran dapat menyusup setiap kali rekan kerja tidak bersama penuh waktu, di tempat yang sama, setiap hari. Jika Anda memutuskan apakah akan membawa seseorang, keputusannya adalah biner. Ken Kesey benar: Anda berada di dalam bus atau di luar bus.

UANG TUNAI BUKAN RAJA

Agar orang-orang berkomitmen penuh, mereka harus diberi kompensasi yang layak.

Setiap kali seorang pengusaha meminta saya untuk berinvestasi di perusahaannya, saya bertanya kepadanya berapa banyak yang ingin dia bayar untuk dirinya sendiri. Sebuah perusahaan melakukan lebih baik dengan membayar lebih sedikit kepada CEO —itu adalah salah satu pola paling jelas yang saya perhatikan dari berinvestasi di ratusan perusahaan rintisan. Dalam kasus apa pun CEO dari tahap awal, startup yang didukung oleh ventura tidak boleh menerima gaji lebih dari \$ 150.000 per tahun. Tidak masalah jika dia terbiasa menghasilkan lebih dari itu di Google atau jika dia memiliki hipotek besar dan tagihan sekolah swasta yang besar dan kuat. Jika seorang CEO mengumpulkan \$300.000 per tahun, dia berisiko menjadi lebih seperti seorang politisi daripada seorang pendiri. Gaji tinggi mendorongnya untuk mempertahankan status quo bersama dengan gajinya, bukan untuk bekerja dengan orang lain untuk memunculkan masalah dan memperbaikinya secara agresif. Sebaliknya, seorang eksekutif yang miskin uang akan fokus pada peningkatan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Gaji CEO yang rendah juga menetapkan standar untuk semua orang. Aaron Levie, CEO Box, selalu berhati-hati untuk membayar dirinya sendiri lebih rendah daripada orang lain di perusahaan—empat tahun setelah dia memulai Box, dia masih tinggal dua blok jauhnya dari HQ di sebuah apartemen satu kamar tidur tanpa perabotan kecuali kasur. .

Setiap karyawan memperhatikan komitmennya yang jelas terhadap misi perusahaan dan menirunya. Jika seorang CEO tidak memberi contoh dengan mengambil gaji terendah di perusahaan, dia bisa melakukan hal yang sama dengan menarik gaji tertinggi. Selama angka itu masih sederhana, itu menetapkan batas efektif atas kompensasi tunai.

Uang tunai menarik. Ini menawarkan opsionalitas murni: setelah Anda mendapatkan gaji, Anda dapat melakukan apa pun yang Anda inginkan dengannya. Namun, kompensasi tunai yang tinggi mengajarkan pekerja untuk mengklaim nilai dari perusahaan seperti yang sudah ada alih-alih menginvestasikan waktu mereka untuk menciptakan nilai baru di masa depan. Bonus tunai sedikit lebih baik daripada gaji tunai—setidaknya itu bergantung pada pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Tetapi bahkan apa yang disebut pembayaran insentif mendorong pemikiran jangka pendek dan perolehan nilai. Setiap jenis uang tunai lebih tentang masa kini daripada masa depan.

KEPENTINGAN TERSEBUT

Startup tidak perlu membayar gaji tinggi karena mereka dapat menawarkan sesuatu yang lebih baik: sebagian kepemilikan perusahaan itu sendiri. Pemerataan adalah salah satu bentuk kompensasi yang dapat secara efektif mengarahkan orang untuk menciptakan nilai di masa depan.

Namun, agar kesetaraan menciptakan komitmen daripada konflik, Anda harus mengalokasikannya dengan sangat hati-hati. Memberi setiap orang bagian yang sama biasanya merupakan kesalahan: setiap individu memiliki bakat dan tanggung jawab yang berbeda serta biaya peluang yang berbeda, sehingga jumlah yang sama akan tampak sewenang-wenang dan tidak adil sejak awal. Di sisi lain, memberikan jumlah yang berbeda di muka juga tampak tidak adil. Kebencian pada tahap ini dapat membunuh perusahaan, tetapi tidak ada formula kepemilikan untuk menghindarinya dengan sempurna.

Masalah ini menjadi lebih akut dari waktu ke waktu karena semakin banyak orang bergabung dengan perusahaan. Karyawan awal biasanya mendapatkan ekuitas paling banyak karena mereka mengambil lebih banyak risiko, tetapi beberapa karyawan kemudian mungkin bahkan lebih penting bagi keberhasilan usaha. Seorang sekretaris yang bergabung dengan eBay pada tahun 1996 mungkin telah menghasilkan 200 kali lebih banyak daripada bos veteran industrinya yang bergabung pada tahun 1999. Seniman grafiti yang melukis dinding kantor Facebook pada tahun 2005 mendapat saham yang ternyata bernilai \$200 juta, sementara seorang insinyur berbakat yang bergabung pada tahun 2010 mungkin hanya menghasilkan \$2 juta. Karena tidak mungkin mencapai keadilan yang sempurna saat mendistribusikan kepemilikan, para pendiri sebaiknya merahasiakan detailnya. Mengirim email ke seluruh perusahaan yang mencantumkan kepemilikan saham setiap orang akan seperti menjatuhkan bom nuklir di kantor Anda.

Kebanyakan orang tidak menginginkan keadilan sama sekali. Di PayPal, kami pernah menyewa konsultan yang berjanji akan membantu kami menegosiasikan kesepakatan pengembangan bisnis yang menguntungkan. Satu-satunya hal yang berhasil dia negosiasikan adalah gaji tunai harian sebesar \$5.000; dia menolak untuk menerima opsi saham sebagai pembayaran. Cerita tentang koki pemula yang menjadi jutawan meskipun, orang sering menganggap ekuitas tidak menarik. Tidak likuid seperti uang tunai. Itu terikat pada satu perusahaan tertentu. Dan jika perusahaan itu tidak berhasil, itu tidak berguna.

Ekuitas adalah alat yang ampuh justru karena keterbatasan ini. Siapa pun yang lebih suka memiliki bagian dari perusahaan Anda daripada dibayar tunai mengungkapkan a

preferensi untuk jangka panjang dan komitmen untuk meningkatkan nilai perusahaan Anda di masa depan. Ekuitas tidak dapat menciptakan insentif yang sempurna, tetapi ini adalah cara terbaik bagi seorang pendiri untuk menjaga agar semua orang di perusahaan tetap selaras.

MEMPERLUAS PENDIRIAN

Bob Dylan pernah berkata bahwa dia yang tidak sibuk dilahirkan sibuk sekarat. Jika dia benar, dilahirkan tidak terjadi hanya pada satu saat—Anda bahkan mungkin terus melakukannya, setidaknya secara puitis. Namun, momen pendirian perusahaan benar-benar terjadi hanya sekali: hanya di awal Anda memiliki kesempatan untuk menetapkan aturan yang akan menyelaraskan orang-orang menuju penciptaan nilai di masa depan.

Jenis perusahaan yang paling berharga mempertahankan keterbukaan terhadap penemuan yang merupakan ciri paling khas dari permulaan. Ini mengarah pada pemahaman kedua yang kurang jelas tentang pendirian: itu berlangsung selama perusahaan menciptakan hal-hal baru, dan itu berakhir ketika penciptaan berhenti. Jika Anda mendapatkan momen pendirian yang tepat, Anda dapat melakukan lebih dari sekadar menciptakan perusahaan yang berharga: Anda dapat mengarahkan masa depannya yang jauh ke arah penciptaan hal-hal baru alih-alih mengelola kesuksesan yang diwariskan. Anda bahkan dapat memperpanjang pendiriannya tanpa batas.

MEKANIK MAFIA

START DENGAN EKSPERIMEN PIKIRAN: seperti apa budaya perusahaan yang ideal ? terlihat seperti? Karyawan harus mencintai pekerjaannya. Mereka seharusnya sangat menikmati pergi ke kantor sehingga jam kerja formal menjadi usang dan tidak ada yang memperhatikan jam. Ruang kerja harus terbuka, tidak berbentuk bilik, dan pekerja harus merasa seperti di rumah sendiri: kursi beanbag dan meja pingpong mungkin melebihi jumlah lemari arsip. Pijat gratis, koki sushi di tempat, dan bahkan mungkin kelas yoga akan mempermanis pemandangan. Hewan peliharaan juga harus diterima: mungkin anjing dan kucing karyawan bisa datang dan bergabung dengan tangki penuh ikan tropis kantor sebagai maskot perusahaan tidak resmi.

Apa yang salah dengan gambar ini? Ini mencakup beberapa fasilitas absurd yang dibuat Lembah Silikon, tetapi tidak ada substansi—dan tanpa fasilitas substansi tidak berfungsi. Anda tidak dapat mencapai sesuatu yang berarti dengan menyewa dekorator interior untuk mempercantik kantor Anda, konsultan "sumber daya manusia" untuk memperbaiki kebijakan Anda, atau spesialis branding untuk mengasah kata kunci Anda. "Budaya perusahaan" tidak ada terlepas dari perusahaan itu sendiri: tidak ada perusahaan yang memiliki budaya; setiap perusahaan adalah budaya. Startup adalah tim yang terdiri dari orang-orang dalam sebuah misi, dan budaya yang baik adalah apa yang terlihat di dalam.

DI LUAR PROFESIONALISME

Tim pertama yang saya bangun telah dikenal di Silicon Valley sebagai “Mafia PayPal” karena begitu banyak mantan rekan kerja saya yang saling membantu untuk memulai dan berinvestasi di perusahaan teknologi yang sukses. Kami menjual PayPal ke eBay seharga \$1,5 miliar pada tahun 2002. Sejak itu, Elon Musk telah mendirikan SpaceX dan ikut mendirikan Tesla Motors; Reid Hoffman mendirikan LinkedIn; Steve Chen, Chad Hurley, dan Jawed Karim bersama-sama mendirikan YouTube; Jeremy Stoppelman dan Russel Simmons mendirikan Yelp; David Sacks mendirikan Yammer; dan saya ikut mendirikan Palantir. Saat ini ketujuh perusahaan tersebut masing-masing bernilai lebih dari \$1 miliar. Fasilitas kantor PayPal tidak pernah mendapat banyak tekanan, tetapi tim telah melakukannya dengan sangat baik, baik bersama-sama maupun secara individu: budayanya cukup kuat untuk melampaui perusahaan aslinya.

Kami tidak mengumpulkan mafia dengan memilah-milah resume dan hanya mempekerjakan orang-orang yang paling berbakat. Saya telah melihat hasil yang beragam dari pendekatan itu secara langsung ketika saya bekerja di sebuah firma hukum New York. Pengacara yang bekerja dengan saya menjalankan bisnis yang berharga, dan mereka adalah individu yang mengesankan satu per satu. Tapi hubungan di antara mereka anehnya tipis. Mereka menghabiskan sepanjang hari bersama, tetapi hanya sedikit dari mereka yang tampaknya memiliki banyak hal untuk dibicarakan satu sama lain di luar kantor. Mengapa bekerja dengan sekelompok orang yang bahkan tidak saling menyukai? Banyak yang tampaknya berpikir itu adalah pengorbanan yang diperlukan untuk menghasilkan uang. Tetapi mengambil pandangan profesional semata dari tempat kerja, di mana agen bebas check in dan out berdasarkan transaksional, lebih buruk daripada dingin: itu bahkan tidak rasional. Karena waktu adalah aset Anda yang paling berharga, rasanya aneh untuk menghabiskannya bekerja dengan orang-orang yang tidak membayangkan masa depan jangka panjang bersama. Jika Anda tidak dapat menghitung hubungan yang tahan lama di antara buah-buah waktu Anda di tempat kerja, Anda belum menginvestasikan waktu Anda dengan baik—bahkan dalam hal keuangan semata.

Sejak awal, saya ingin PayPal terjalin erat, bukan transaksional. Saya pikir hubungan yang lebih kuat akan membuat kita tidak hanya lebih bahagia dan lebih baik di tempat kerja, tetapi juga lebih sukses dalam karir kita bahkan di luar PayPal. Jadi kami mulai mempekerjakan orang-orang yang benar-benar akan senang bekerja sama. Mereka harus menjadi

berbakat, tetapi lebih dari itu mereka harus bersemangat bekerja secara khusus dengan kami. Itulah awal dari Mafia PayPal.

MEREKRUT KONSPIRATOR

Perekrutan adalah kompetensi inti untuk setiap perusahaan. Seharusnya tidak pernah di-outsource. Anda membutuhkan orang-orang yang tidak hanya ahli di atas kertas tetapi juga yang akan bekerja sama secara kohesif setelah mereka dipekerjakan. Empat atau lima yang pertama mungkin tertarik oleh saham ekuitas besar atau tanggung jawab profil tinggi. Lebih penting daripada penawaran yang jelas adalah jawaban Anda untuk pertanyaan ini: Mengapa karyawan ke-20 harus bergabung dengan perusahaan Anda?

Orang-orang berbakat tidak perlu bekerja untuk Anda; mereka memiliki banyak pilihan. Anda harus bertanya pada diri sendiri versi pertanyaan yang lebih tajam: Mengapa seseorang bergabung dengan perusahaan Anda sebagai insinyur ke-20 ketika dia bisa bekerja di Google untuk mendapatkan lebih banyak uang dan lebih banyak prestise?

Berikut adalah beberapa jawaban buruk: "Opsi saham Anda akan bernilai lebih di sini daripada di tempat lain." "Anda akan bekerja dengan orang-orang terpintar di dunia."

"Anda dapat membantu memecahkan masalah paling menantang di dunia." Apa yang salah dengan saham berharga, orang pintar, atau masalah mendesak? Tidak ada—tetapi setiap perusahaan membuat klaim yang sama, jadi mereka tidak akan membantu Anda menonjol. Penawaran umum dan tidak berbeda tidak menjelaskan apa pun tentang mengapa seorang rekrutan harus bergabung dengan perusahaan Anda daripada banyak orang lain.

Satu-satunya jawaban bagus adalah khusus untuk perusahaan Anda, jadi Anda tidak akan menemukannya di buku ini. Tetapi ada dua jenis jawaban umum yang baik: jawaban tentang misi Anda dan jawaban tentang tim Anda. Anda akan menarik karyawan yang Anda butuhkan jika Anda dapat menjelaskan mengapa misi Anda menarik: bukan mengapa itu penting secara umum, tetapi mengapa Anda melakukan sesuatu yang penting yang tidak akan dilakukan orang lain. Itulah satu-satunya hal yang dapat membuat kepentingannya unik. Di PayPal, jika Anda tertarik dengan gagasan untuk menciptakan mata uang digital baru untuk menggantikan dolar AS, kami ingin berbicara dengan Anda; jika tidak, Anda tidak cocok.

Namun, bahkan misi besar saja tidak cukup. Jenis rekrutan yang paling terlibat sebagai karyawan juga akan bertanya-tanya: "Apakah ini jenis orang yang ingin saya ajak bekerja sama?" Anda harus bisa menjelaskan mengapa perusahaan Anda adalah pasangan yang unik untuknya secara pribadi. Dan jika Anda tidak bisa melakukan itu, dia mungkin bukan pasangan yang tepat.

Di atas segalanya, jangan melawan perang kegembiraan. Siapa pun yang akan lebih terombang-ambing oleh penjemputan cucian gratis atau penitipan hewan peliharaan akan menjadi tambahan yang buruk bagi tim Anda. Cukup menutupi dasar-dasar seperti asuransi kesehatan dan kemudian menjanjikan apa yang tidak dapat dilakukan orang lain: kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang tak tergantung pada masalah unik bersama orang-orang hebat. Anda mungkin tidak bisa menjadi Google tahun 2014 dalam hal kompensasi atau fasilitas, tetapi Anda bisa menjadi seperti Google tahun 1999 jika Anda sudah memiliki jawaban yang baik tentang misi dan tim Anda.

APA YANG DI BAWAH HOODIES SILIKON VALLEY

Dari luar, setiap orang di perusahaan Anda harus berbeda dengan cara yang sama.

Tidak seperti orang-orang di Pantai Timur, yang semuanya mengenakan skinny jeans atau setelan bergaris-garis yang sama tergantung pada industri mereka, orang-orang muda di Mountain View dan Palo Alto pergi bekerja mengenakan T-shirt. Ini klise bahwa pekerja teknologi tidak peduli dengan apa yang mereka kenakan, tetapi jika Anda melihat lebih dekat pada T-shirt itu, Anda akan melihat logo perusahaan pemakainya — dan pekerja teknologi sangat peduli dengan itu. Yang membuat seorang karyawan startup langsung bisa dikenali oleh orang luar adalah kaos atau hoodie bermerek yang membuatnya terlihat sama dengan rekan kerjanya.

Seragam startup merangkum prinsip sederhana namun penting: setiap orang di perusahaan Anda harus berbeda dengan cara yang sama—suku orang yang berpikiran sama yang setia pada misi perusahaan.

Max Levchin, salah satu pendiri saya di PayPal, mengatakan bahwa para pemula harus membuat staf awal mereka semirip mungkin secara pribadi. Startup memiliki sumber daya terbatas dan tim kecil. Mereka harus bekerja dengan cepat dan efisien untuk bertahan hidup, dan itu lebih mudah dilakukan ketika semua orang berbagi pemahaman tentang dunia. Tim PayPal awal bekerja sama dengan baik karena kami semua sama-sama kutu buku. Kami semua menyukai fiksi ilmiah: *Cryptonomicon* wajib dibaca, dan kami lebih suka *Star Wars* kapitalis daripada *Star Trek* komunis. Yang terpenting, kami semua terobsesi untuk menciptakan mata uang digital yang akan dikendalikan oleh individu, bukan pemerintah. Agar perusahaan dapat bekerja, tidak masalah seperti apa penampilan orang atau dari negara mana mereka berasal, tetapi kami membutuhkan setiap karyawan baru untuk memiliki obsesi yang sama.

LAKUKAN SATU HAL

Di dalam, setiap individu harus dibedakan dengan tajam oleh pekerjaannya.

Saat menugaskan tanggung jawab kepada karyawan di startup, Anda bisa mulai dengan memperlakukannya sebagai masalah pengoptimalan sederhana untuk mencocokkan talenta dengan tugas secara efisien. Tetapi bahkan jika Anda entah bagaimana bisa melakukannya dengan benar, solusi apa pun yang diberikan akan cepat rusak. Sebagian karena startup harus bergerak cepat, sehingga peran individu tidak bisa bertahan lama. Tapi itu juga karena tugas pekerjaan bukan hanya tentang hubungan antara pekerja dan tugas; mereka juga tentang hubungan antar karyawan.

Hal terbaik yang saya lakukan sebagai manajer di PayPal adalah membuat setiap orang di perusahaan bertanggung jawab untuk melakukan satu hal saja. Satu hal yang dimiliki setiap karyawan adalah unik, dan semua orang tahu saya akan mengevaluasi dia hanya pada satu hal itu. Saya mulai melakukan ini hanya untuk menyederhanakan tugas mengelola orang. Tapi kemudian saya melihat hasil yang lebih dalam: mendefinisikan peran mengurangi konflik.

Sebagian besar pertengkaran di dalam perusahaan terjadi ketika rekan kerja bersaing untuk tanggung jawab yang Startup menghadapi risiko yang sangat tinggi karena peran pekerjaan yang cair pada tahap awal. Menghilangkan persaingan memudahkan setiap orang untuk membangun jenis hubungan jangka panjang yang melampaui profesionalisme belaka. Lebih dari itu, kedamaian internal yang membuat sebuah startup bisa bertahan sama sekali. Ketika sebuah startup gagal, kita sering membayangkannya menyerah pada saingan predator dalam ekosistem yang kompetitif.

Tetapi setiap perusahaan juga merupakan ekosistemnya sendiri, dan perselisihan antar faksi membuatnya rentan terhadap ancaman dari luar. Konflik internal seperti penyakit autoimun:

penyebab teknis kematian mungkin pneumonia, tetapi penyebab sebenarnya tetap tersembunyi dari pandangan biasa.

BUDAYA DAN KONSULTAN

Dalam jenis organisasi yang paling intens, anggota hanya bergaul dengan anggota lain. Mereka mengabaikan keluarga mereka dan meninggalkan dunia luar. Sebagai gantinya, mereka mengalami perasaan memiliki yang kuat, dan mungkin mendapatkan akses ke "kebenaran" esoteris yang ditolak oleh orang biasa. Kami memiliki kata untuk organisasi semacam itu: kultus. Budaya dedikasi total terlihat gila dari luar, sebagian karena kultus yang paling terkenal adalah pembunuh: Jim Jones dan Charles Manson tidak berhasil keluar dengan baik.

Tetapi pengusaha harus menganggap serius budaya dedikasi yang ekstrem. Apakah sikap suam-suam kuku terhadap pekerjaan seseorang merupakan tanda kesehatan mental? Apakah hanya sikap profesional satu-satunya pendekatan yang waras? Kebalikan ekstrim dari kultus adalah firma konsultan seperti Accenture: tidak hanya tidak memiliki misi khusus sendiri, tetapi konsultan individu secara teratur keluar masuk perusahaan yang mereka tidak memiliki hubungan jangka panjang sama sekali.

Setiap budaya perusahaan dapat diplot pada spektrum linier:



Startup terbaik mungkin dianggap sebagai jenis kultus yang tidak terlalu ekstrem. Perbedaan terbesar adalah bahwa kultus cenderung salah secara fanatik tentang sesuatu yang penting. Orang-orang di startup yang sukses secara fanatik benar tentang sesuatu yang terlewatkan oleh orang-orang di luarnya. Anda tidak akan mempelajari rahasia semacam itu dari konsultan, dan Anda tidak perlu khawatir jika perusahaan Anda tidak masuk akal bagi para profesional konvensional. Lebih baik disebut kultus—atau bahkan mafia.

JIKA ANDA MEMBANGUNNYA, AKAN MEREKA DATANG?

DAN MESKIPUN PENJUALAN ada di mana-mana, kebanyakan orang meremehkan pentingnya hal itu.

Silicon Valley meremehkannya lebih dari kebanyakan. Klasik geek The Hitchhiker's Guide to the Galaxy bahkan menjelaskan pendirian planet kita sebagai reaksi terhadap salesman. Ketika bencana yang akan segera terjadi membutuhkan evakuasi rumah asli umat manusia, penduduk melarikan diri dengan tiga kapal raksasa. Para pemikir, pemimpin, dan orang-orang yang berprestasi mengambil Kapal A; tenaga penjual dan konsultan mendapatkan Kapal B; dan para pekerja dan pengrajin mengambil Kapal C. Kapal B berangkat lebih dulu, dan semua penumpangnya bersukacita dengan sia-sia. Tetapi para penjual tidak menyadari bahwa mereka terjebak dalam tipu muslihat: Orang-orang Kapal A dan Kapal C selalu berpikir bahwa orang-orang Kapal B tidak berguna, jadi mereka bersekongkol untuk menyingkirkan mereka. Dan itu adalah Kapal B yang mendarat di Bumi.

Distribusi mungkin tidak penting di dunia fiksi, tetapi penting di dunia kita. Kami meremehkan pentingnya distribusi—istilah umum untuk segala hal yang diperlukan untuk menjual produk—karena kami memiliki bias yang sama dengan yang dimiliki orang Kapal A dan Kapal C: tenaga penjualan dan “perantara” lainnya dianggap menghalangi, dan distribusi harus mengalir ajaib dari penciptaan produk yang baik. Kesombongan Field of Dreams sangat populer di Silicon Valley, di mana para insinyur cenderung membangun barang-barang keren daripada menjualnya. Tetapi pelanggan tidak akan datang hanya karena Anda membangunnya. Anda harus mewujudkannya, dan itu lebih sulit daripada yang terlihat.

NERD VS. PENJUAL

Industri periklanan AS mengumpulkan pendapatan tahunan sebesar \$150 miliar dan mempekerjakan lebih dari 600.000 orang. Dengan \$450 miliar per tahun, industri penjualan AS bahkan lebih besar. Ketika mereka mendengar bahwa 3,2 juta orang Amerika bekerja di bidang penjualan, para eksekutif berpengalaman akan menduga jumlahnya rendah, tetapi para insinyur mungkin menghela nafas dengan bingung. Apa yang bisa dilakukan oleh banyak penjual?

Di Lembah Silikon, kutu buku skeptis terhadap iklan, pemasaran, dan penjualan karena tampaknya dangkal dan tidak rasional. Tetapi iklan penting karena berhasil. Ini bekerja pada kutu buku, dan itu bekerja pada Anda. Anda mungkin berpikir bahwa Anda adalah pengecualian; bahwa preferensi Anda asli, dan iklan hanya berfungsi untuk orang lain. Sangat mudah untuk menolak promosi penjualan yang paling jelas, jadi kami memiliki keyakinan palsu dalam kemandirian pikiran kami sendiri. Tapi iklan tidak ada untuk membuat Anda membeli produk segera; itu ada untuk menanamkan kesan halus yang akan mendorong penjualan nanti. Siapa pun yang tidak dapat mengakui kemungkinan efeknya pada dirinya sendiri akan tertipu ganda.

Nerd terbiasa dengan transparansi. Mereka menambah nilai dengan menjadi ahli dalam keterampilan teknis seperti pemrograman komputer. Dalam disiplin ilmu teknik, solusi bisa berhasil atau gagal. Anda dapat mengevaluasi pekerjaan orang lain dengan relatif mudah, karena penampilan permukaan tidak terlalu penting. Penjualan adalah kebalikannya: kampanye yang diatur untuk mengubah tampilan permukaan tanpa mengubah realitas yang mendasarinya. Ini menyerang para insinyur sebagai hal yang sepele jika tidak pada dasarnya tidak jujur. Mereka tahu pekerjaan mereka sendiri sulit, jadi ketika mereka melihat tenaga penjual yang tertawa di telepon dengan pelanggan atau pergi makan siang selama dua jam, mereka curiga tidak ada pekerjaan nyata yang dilakukan. Jika ada, orang melebih-lebihkan kesulitan relatif sains dan teknik, karena tantangan dari bidang-bidang itu sudah jelas. Yang dirindukan para nerd adalah butuh kerja keras untuk membuat penjualan terlihat

mudah.

PENJUALAN TERSEMBUNYI

Semua salesman adalah aktor: prioritas mereka adalah persuasi, bukan ketulusan. Itu sebabnya kata "penjual" bisa menjadi cercaan dan dealer mobil bekas adalah pola dasar keteduhan kami. Tapi kita hanya bereaksi negatif terhadap penjual yang canggung dan jelas—yakni, penjual yang buruk. Ada berbagai macam kemampuan penjualan: ada banyak gradasi antara pemula, ahli, dan master. Bahkan ada grandmaster penjualan. Jika Anda tidak mengenal grandmaster, itu bukan karena Anda belum pernah bertemu dengan mereka, melainkan karena seni mereka tersembunyi di depan mata. Tom Sawyer berhasil membujuk teman-teman tetangganya untuk mengapur pagar untuknya—langkah yang sangat bagus. Tetapi meyakinkan mereka untuk benar-benar membayarnya untuk hak istimewa melakukan tugas-tugasnya adalah langkah seorang grandmaster, dan teman-temannya tidak lebih bijaksana. Tidak banyak yang berubah sejak Twain menulis pada tahun 1876.

Seperti akting, penjualan bekerja paling baik saat disembunyikan. Ini menjelaskan mengapa hampir semua orang yang pekerjaannya melibatkan distribusi—apakah mereka dalam penjualan, pemasaran, atau periklanan—memiliki jabatan yang tidak ada hubungannya dengan hal-hal itu. Orang yang menjual iklan disebut "eksekutif akun". Orang yang menjual pelanggan bekerja dalam "pengembangan bisnis". Orang yang menjual perusahaan adalah "bankir investasi". Dan orang-orang yang menjual diri disebut "politisi". Ada alasan untuk deskripsi ulang ini: tak satu pun dari kita ingin diingatkan saat kita sedang dijual.

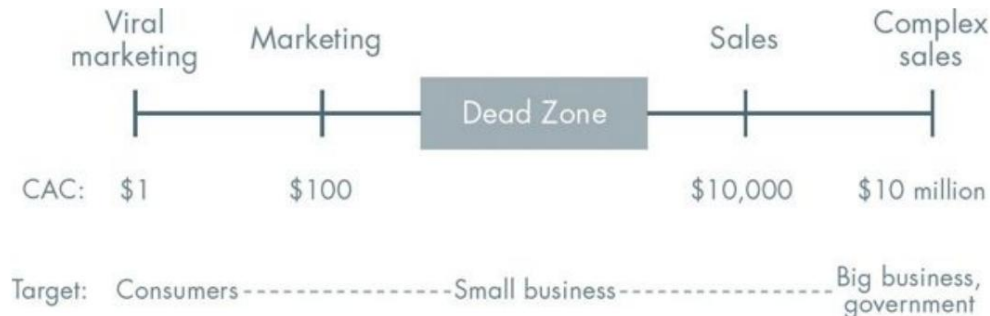
Apa pun kariernya, kemampuan penjualan membedakan superstar dari juga-rans. Di Wall Street, karyawan baru dimulai sebagai "analis" yang memiliki keahlian teknis, tetapi tujuannya adalah menjadi pembuat kesepakatan. Seorang pengacara membanggakan dirinya dengan kredensial profesional, tetapi firma hukum dipimpin oleh pembuat hujan yang membawa klien besar. Bahkan profesor universitas, yang mengklaim otoritas dari prestasi ilmiah, iri dengan promotor diri yang mendefinisikan bidang mereka. Ide-ide akademis tentang sejarah atau bahasa Inggris tidak hanya menjual diri mereka sendiri pada kemampuan intelektual mereka. Bahkan agenda fisika fundamental dan jalur penelitian kanker di masa depan adalah hasil persuasi. Alasan paling mendasar bahwa bahkan pebisnis meremehkan pentingnya penjualan adalah upaya sistematis untuk menyembunyikannya di setiap tingkat di setiap bidang di dunia yang secara diam-diam didorong olehnya.

Cawan insinyur adalah produk yang cukup hebat sehingga "menjual dirinya sendiri." Tetapi siapa pun yang benar-benar mengatakan ini tentang produk nyata pasti berbohong: apakah dia delusi (membohongi dirinya sendiri) atau dia menjual sesuatu (dan dengan demikian bertentangan dengan dirinya sendiri). Klise bisnis yang berlawanan dengan kutub memperingatkan bahwa "produk terbaik tidak selalu menang." Para ekonom mengaitkan ini dengan "ketergantungan jalur": keadaan historis tertentu yang tidak bergantung pada kualitas objektif dapat menentukan produk mana yang dapat diadopsi secara luas. Itu benar, tetapi itu tidak berarti sistem operasi yang kita gunakan saat ini dan tata letak keyboard yang kita ketik dipaksakan secara kebetulan. Lebih baik memikirkan distribusi sebagai sesuatu yang penting untuk desain produk Anda. Jika Anda telah menemukan sesuatu yang baru tetapi Anda belum menemukan cara yang efektif untuk menjualnya, Anda memiliki bisnis yang buruk—tidak peduli seberapa bagus produknya.

BAGAIMANA MENJUAL PRODUK

Penjualan dan distribusi yang unggul dengan sendirinya dapat menciptakan monopoli, bahkan tanpa diferensiasi produk. Kebalikannya tidak benar. Tidak peduli seberapa kuat produk Anda—walaupun mudah menyesuaikan diri dengan kebiasaan yang sudah mapan dan siapa pun yang mencobanya langsung menyukainya—Anda tetap harus mendukungnya dengan rencana distribusi yang kuat.

Dua metrik menetapkan batas untuk distribusi yang efektif. Total laba bersih yang Anda peroleh rata-rata selama hubungan Anda dengan pelanggan (Customer Lifetime Value, atau CLV) harus melebihi jumlah rata-rata yang Anda belanjakan untuk mendapatkan pelanggan baru (Customer Acquisition Cost, atau CAC). Secara umum, semakin tinggi harga produk Anda, semakin banyak yang harus Anda keluarkan untuk melakukan penjualan—dan semakin masuk akal untuk membelanjakannya. Metode distribusi dapat diplot pada sebuah kontinum:



Penjualan Kompleks

Jika penjualan rata-rata Anda adalah tujuh angka atau lebih, setiap detail dari setiap transaksi memerlukan perhatian pribadi yang cermat. Mungkin butuh waktu berbulan-bulan untuk mengembangkan hubungan yang benar. Anda mungkin melakukan penjualan hanya sekali setiap satu atau dua tahun. Kemudian Anda biasanya harus menindaklanjuti selama pemasangan dan servis produk lama setelah kesepakatan selesai. Sulit untuk dilakukan, tetapi "penjualan kompleks" semacam ini adalah satu-satunya cara untuk menjual beberapa produk yang paling berharga.

SpaceX menunjukkan bahwa itu bisa dilakukan. Hanya dalam beberapa tahun setelah meluncurkan peluncuran roketnya, Elon Musk membujuk NASA untuk menandatangani kontrak miliaran dolar untuk mengganti pesawat luar angkasa yang dinonaktifkan dengan kapal yang dirancang baru dari SpaceX. Politik penting dalam urusan besar seperti halnya kecerdikan teknologi, jadi ini tidak mudah. SpaceX mempekerjakan lebih dari 3.000 orang, sebagian besar di California.

Industri kedirgantaraan tradisional AS mempekerjakan lebih dari 500.000 orang, tersebar di seluruh 50 negara bagian. Tidak mengherankan, anggota Kongres tidak ingin menyerahkan dana federal untuk pergi ke distrik asal mereka. Tetapi karena penjualan yang rumit hanya memerlukan beberapa transaksi setiap tahun, seorang grandmaster penjualan seperti Elon Musk dapat menggunakan waktu itu untuk berfokus pada orang-orang yang paling penting—dan bahkan untuk mengatasi kelambanan politik.

Penjualan kompleks bekerja paling baik ketika Anda tidak memiliki "penjual" sama sekali. Palantir, perusahaan analisis data yang saya dirikan bersama dengan teman sekelas sekolah hukum saya Alex Karp, tidak mempekerjakan siapa pun yang secara terpisah ditugaskan untuk menjual produknya. Sebaliknya, Alex, yang merupakan CEO Palantir, menghabiskan 25 hari sebulan di jalan, bertemu dengan klien dan calon klien. Ukuran kesepakatan kami berkisar dari \$ 1 juta hingga \$ 100 juta. Pada titik harga itu, pembeli ingin berbicara dengan CEO, bukan VP Penjualan.

Bisnis dengan model penjualan yang kompleks berhasil jika mereka mencapai pertumbuhan 50% hingga 100% dari tahun ke tahun selama satu dekade. Ini akan tampak lambat bagi setiap pengusaha yang memimpikan pertumbuhan viral. Anda mungkin mengharapkan pendapatan meningkat 10x segera setelah pelanggan mengetahui tentang produk yang jelas-jelas unggul, tetapi itu hampir tidak pernah terjadi. Strategi penjualan perusahaan yang baik dimulai dari yang kecil, sebagaimana mestinya: pelanggan baru mungkin setuju untuk menjadi pelanggan terbesar Anda, tetapi mereka jarang merasa nyaman menandatangani kesepakatan yang benar-benar di luar skala dengan apa yang telah Anda jual sebelumnya. Setelah Anda memiliki kumpulan pelanggan referensi yang berhasil menggunakan produk Anda, maka Anda dapat memulai pekerjaan yang panjang dan metodis untuk bergegas menuju kesepakatan yang semakin besar.

Penjualan Pribadi

Sebagian besar penjualan tidak terlalu rumit: ukuran kesepakatan rata-rata mungkin berkisar antara \$10.000 dan \$100.000, dan biasanya CEO tidak perlu melakukan semua penjualan sendiri.

Tantangannya di sini bukan tentang bagaimana melakukan penjualan tertentu, tetapi bagaimana membangun sebuah proses di mana tim penjualan berukuran sedang dapat memindahkan produk ke khalayak luas.

Pada tahun 2008, Box memiliki cara yang baik bagi perusahaan untuk menyimpan data mereka dengan aman dan mudah diakses di cloud. Tetapi orang-orang tidak tahu bahwa mereka membutuhkan hal seperti itu—komputasi awan belum berhasil. Musim panas itu, Blake dipekerjakan sebagai tenaga penjual ketiga Box untuk membantu mengubah itu. Dimulai dengan sekelompok kecil pengguna yang memiliki masalah berbagi file paling parah, perwakilan penjualan Box membangun hubungan dengan semakin banyak pengguna di setiap perusahaan klien. Pada tahun 2009, Blake menjual akun Box kecil ke Stanford Sleep Clinic, di mana para peneliti membutuhkan cara yang mudah dan aman untuk menyimpan log data eksperimental. Saat ini universitas menawarkan akun Box bermerek Stanford untuk setiap mahasiswa dan anggota fakultasnya, dan Rumah Sakit Stanford menjalankan Box. Jika dimulai dengan mencoba menjual rektor universitas pada solusi skala perusahaan, Box tidak akan menjual apa pun. Pendekatan penjualan yang kompleks akan membuat Box menjadi kegagalan startup yang terlupakan; sebaliknya, penjualan pribadi menjadikannya bisnis bernilai miliaran dolar.

Terkadang produk itu sendiri adalah semacam distribusi. ZocDoc adalah perusahaan portofolio Dana Pendiri yang membantu orang menemukan dan memesan janji temu medis secara online. Perusahaan membebankan biaya kepada dokter beberapa ratus dolar per bulan untuk dimasukkan ke dalam jaringannya. Dengan ukuran kesepakatan rata-rata hanya beberapa ribu dolar, ZocDoc membutuhkan banyak tenaga penjualan—begitu banyak sehingga mereka memiliki tim rekrutmen internal untuk tidak melakukan apa pun selain merekrut lebih banyak. Tetapi melakukan penjualan pribadi kepada dokter tidak hanya menghasilkan pendapatan; dengan menambahkan dokter ke jaringan, tenaga penjualan membuat produk lebih berharga bagi konsumen (dan lebih banyak pengguna konsumen meningkatkan daya tariknya bagi dokter). Lebih dari 5 juta orang telah menggunakan layanan ini setiap bulan, dan jika dapat terus memperluas jaringannya untuk mencakup mayoritas praktisi, layanan ini akan menjadi utilitas mendasar bagi industri perawatan kesehatan AS.

Distribusi lesu

Di antara penjualan pribadi (penjual jelas diperlukan) dan periklanan tradisional (tidak diperlukan tenaga penjual) ada zona mati. Misalkan Anda membuat layanan perangkat lunak yang membantu pemilik minimarket melacak inventaris mereka dan mengelola pemesanan. Untuk produk dengan harga sekitar \$1.000, mungkin tidak ada saluran distribusi yang baik untuk menjangkau bisnis kecil yang mungkin membelinya. Bahkan jika Anda memiliki proposisi nilai yang jelas, bagaimana Anda membuat orang mendengarnya? Iklan akan terlalu luas (tidak ada saluran TV yang hanya toko serba ada

pemilik menonton) atau terlalu tidak efisien (dengan sendirinya, sebuah iklan di Convenience Store News mungkin tidak akan meyakinkan pemilik mana pun untuk berpisah dengan \$1.000 setahun). Produk membutuhkan upaya penjualan pribadi, tetapi pada titik harga itu, Anda sama sekali tidak memiliki sumber daya untuk mengirim orang yang sebenarnya untuk berbicara dengan setiap calon pelanggan. Inilah sebabnya mengapa begitu banyak usaha kecil dan menengah tidak menggunakan alat yang dianggap biasa oleh perusahaan besar. Bukannya pemilik usaha kecil sangat terbelakang atau alat yang bagus tidak ada: distribusi adalah hambatan tersembunyi.

Pemasaran dan Periklanan

Pemasaran dan periklanan berfungsi untuk produk dengan harga relatif rendah yang memiliki daya tarik massal tetapi tidak memiliki metode distribusi viral. Procter & Gamble tidak mampu membayar tenaga penjual untuk menjual deterjen dari pintu ke pintu. (P&G memang mempekerjakan tenaga penjualan untuk berbicara dengan rantai grosir dan gerai ritel besar, karena satu penjualan deterjen yang dilakukan kepada pembeli ini mungkin berarti 100.000 botol satu galon.) Untuk menjangkau pengguna akhirnya, perusahaan barang kemasan harus memproduksi iklan televisi, mencetak kupon di koran, dan mendesain kotak produknya untuk menarik perhatian.

Periklanan juga dapat bekerja untuk perusahaan rintisan, tetapi hanya jika biaya akuisisi pelanggan Anda dan nilai umur pelanggan membuat setiap saluran distribusi lainnya menjadi tidak ekonomis. Pertimbangkan startup e-commerce Warby Parker, yang mendesain dan menjual kacamata resep modis secara online alih-alih mengontrak penjualan ke distributor kacamata eceran. Setiap pasangan mulai dari sekitar \$100, jadi dengan asumsi pelanggan rata-rata membeli beberapa pasang dalam hidupnya, CLV perusahaan adalah beberapa ratus dolar. Itu terlalu sedikit untuk membenarkan perhatian pribadi pada setiap transaksi, tetapi di sisi lain, produk fisik seratus dolar tidak benar-benar menjadi viral. Dengan menjalankan iklan dan membuat iklan TV yang unik, Warby bisa mendapatkan penawaran yang lebih baik dan lebih murah di depan jutaan pelanggan yang memakai kacamata. Perusahaan menyatakan dengan jelas di situs webnya bahwa "TV adalah megafon besar yang hebat," dan ketika Anda hanya mampu menghabiskan puluhan dolar untuk mendapatkan pelanggan baru, Anda memerlukan megafon terbesar yang dapat Anda temukan.

Setiap pengusaha iri dengan kampanye iklan yang mudah dikenali, tetapi perusahaan rintisan harus menahan godaan untuk bersaing dengan perusahaan besar dalam kontes tanpa akhir untuk mendapatkan tempat TV yang paling berkesan atau aksi PR yang paling rumit. Saya tahu

ini dari pengalaman. Di PayPal, kami mempekerjakan James Doohan, yang memerankan Scotty di Star Trek, untuk menjadi juru bicara resmi kami. Ketika kami merilis perangkat lunak pertama kami untuk PalmPilot, kami mengundang para jurnalis ke sebuah acara di mana mereka dapat mendengar James melafalkan kalimat abadi ini: untuk mengirimkan uang!" Itu gagal—sedikit yang benar-benar datang untuk meliput acara itu tidak terkesan. Kami semua kutu buku, jadi kami mengira Scotty, Chief Engineer, bisa berbicara dengan otoritas lebih dari, katakanlah, Kapten Kirk. (Sama seperti seorang salesman, Kirk selalu pamer di beberapa tempat eksotis dan menyerahkannya kepada para insinyur untuk menyelamatkannya dari kesalahannya sendiri.) Kami salah: ketika Priceline.com memerankan William Shatner (aktor yang memerankan Kirk) dalam serangkaian acara TV terkenal, itu berhasil bagi mereka. Tapi saat itu Priceline adalah pemain utama. Tidak ada startup tahap awal yang dapat menandingi anggaran periklanan perusahaan besar. Kapten Kirk benar-benar berada di liganya sendiri.

Pemasaran viral

Sebuah produk menjadi viral jika fungsi intinya mendorong pengguna untuk mengundang teman mereka untuk menjadi pengguna juga. Beginilah cara Facebook dan PayPal tumbuh dengan cepat: setiap kali seseorang berbagi dengan teman atau melakukan pembayaran, mereka secara alami mengundang lebih banyak orang ke dalam jaringan. Ini tidak hanya murah—juga cepat. Jika setiap pengguna baru mengarah ke lebih dari satu pengguna tambahan, Anda dapat mencapai reaksi berantai pertumbuhan eksponensial. Lingkaran virus yang ideal harus secepat dan tanpa gesekan mungkin. Video YouTube lucu atau meme internet mendapatkan jutaan penayangan dengan sangat cepat karena memiliki waktu siklus yang sangat singkat: orang melihat anak kucing, merasa hangat di dalam, dan meneruskannya ke teman mereka dalam hitungan detik.

Di PayPal, basis pengguna awal kami adalah 24 orang, semuanya bekerja di PayPal. Mendapatkan pelanggan melalui iklan banner terbukti terlalu mahal. Namun, dengan langsung membayar orang untuk mendaftar dan kemudian membayar mereka lebih banyak untuk merujuk teman, kami mencapai pertumbuhan yang luar biasa. Strategi ini menghabiskan biaya \$20 per pelanggan, tetapi juga menghasilkan pertumbuhan harian 7%, yang berarti bahwa basis pengguna kami hampir dua kali lipat setiap 10 hari. Setelah empat atau lima bulan, kami memiliki ratusan ribu pengguna dan peluang yang layak untuk membangun perusahaan hebat dengan melayani transfer uang dengan biaya kecil yang akhirnya jauh melebihi biaya akuisisi pelanggan kami.

Siapa pun yang pertama mendominasi segmen pasar yang paling penting dengan potensi viral akan menjadi penggerak terakhir di seluruh pasar. Di PayPal kami tidak ingin mendapatkan lebih banyak pengguna secara acak; kami ingin mendapatkan pengguna yang paling berharga terlebih dahulu. Segmen pasar yang paling jelas dalam pembayaran berbasis email adalah jutaan emigran yang masih menggunakan Western Union untuk mengirim uang ke keluarga mereka di rumah. Produk kami membuatnya mudah, tetapi transaksinya terlalu jarang. Kami membutuhkan segmen pasar khusus yang lebih kecil dengan perputaran uang yang lebih tinggi—segmen yang kami temukan di eBay "PowerSellers", vendor profesional yang menjual barang secara online melalui pasar lelang eBay. Ada 20.000 dari mereka. Sebagian besar memiliki beberapa lelang yang berakhir setiap hari, dan mereka membeli hampir sebanyak yang mereka jual, yang berarti aliran pembayaran yang konstan. Dan karena solusi eBay sendiri untuk masalah pembayaran sangat buruk, para pedagang ini adalah pengadopsi awal yang sangat antusias. Begitu PayPal mendominasi segmen ini dan menjadi platform pembayaran untuk eBay, tidak ada yang bisa mengejar—di eBay atau di mana pun.

Hukum Kekuatan Distribusi

Salah satu metode ini kemungkinan akan jauh lebih kuat daripada metode lainnya untuk bisnis apa pun: distribusi mengikuti hukum kekuatannya sendiri. Ini berlawanan dengan intuisi bagi kebanyakan pengusaha, yang menganggap bahwa lebih banyak lebih banyak. Tetapi pendekatan wastafel dapur—mempekerjakan beberapa tenaga penjualan, memasang beberapa iklan majalah, dan mencoba menambahkan semacam fungsi viral ke produk sebagai renungan—tidak berhasil. Sebagian besar bisnis mendapatkan nol saluran distribusi untuk bekerja: penjualan yang buruk daripada produk yang buruk adalah penyebab kegagalan yang paling umum. Jika Anda bisa mendapatkan hanya satu saluran distribusi untuk bekerja, Anda memiliki bisnis yang hebat. Jika Anda mencoba beberapa tetapi tidak berhasil, Anda selesai.

Menjual ke Non-Pelanggan

Perusahaan Anda perlu menjual lebih dari produknya. Anda juga harus menjual perusahaan Anda kepada karyawan dan investor. Ada versi "sumber daya manusia" dari kebohongan bahwa produk hebat menjual diri mereka sendiri: "Perusahaan ini sangat bagus sehingga orang-orang akan berteriak-teriak untuk bergabung." Dan ada versi penggalangan dana juga: "Perusahaan ini sangat hebat sehingga investor akan menggedor pintu kami untuk berinvestasi."

Keributan dan hiruk pikuk sangat nyata, tetapi jarang terjadi tanpa perekrutan dan pelemparan yang diperhitungkan di bawah permukaan.

Menjual perusahaan Anda ke media adalah bagian penting dari menjualnya kepada orang lain. Nerd yang secara naluri tidak mempercayai media sering membuat kesalahan dengan mencoba mengabaikannya. Tetapi seperti halnya Anda tidak pernah dapat mengharapkan orang untuk membeli produk unggulan hanya berdasarkan manfaatnya yang jelas tanpa strategi distribusi apa pun, Anda tidak boleh berasumsi bahwa orang akan mengagumi perusahaan Anda tanpa strategi hubungan masyarakat. Bahkan jika produk khusus Anda tidak memerlukan paparan media untuk mendapatkan pelanggan karena Anda memiliki strategi distribusi viral, pers dapat membantu menarik investor dan karyawan. Setiap calon karyawan yang layak untuk dipekerjakan akan melakukan ketekunannya sendiri; apa yang dia temukan atau tidak temukan saat dia mencari di Google, Anda akan sangat penting bagi kesuksesan perusahaan Anda.

SEMUA ORANG MENJUAL

Nerds mungkin berharap bahwa distribusi dapat diabaikan dan salesman dibuang ke planet lain. Kita semua ingin percaya bahwa kita mengambil keputusan sendiri, bahwa penjualan tidak menguntungkan kita. Tapi itu tidak benar. Setiap orang memiliki produk untuk dijual—tidak peduli apakah Anda seorang karyawan, pendiri, atau investor. Memang benar bahkan jika perusahaan Anda hanya terdiri dari Anda dan komputer Anda. Lihat sekeliling. Jika Anda tidak melihat tenaga penjual, Andalah penjualnya.

PRIA DAN MESIN

SEBUAH **INDUSTRI DEWASA** mandek, teknologi informasi sudah maju jadi pesat sehingga sekarang menjadi identik dengan "teknologi" itu sendiri.

Saat ini, lebih dari 1,5 miliar orang menikmati akses instan ke pengetahuan dunia menggunakan perangkat berukuran saku. Setiap smartphone saat ini memiliki kekuatan pemrosesan ribuan kali lebih banyak daripada komputer yang memandu astronot ke bulan. Dan jika hukum Moore berlanjut dengan cepat, komputer masa depan akan lebih kuat lagi.

Komputer sudah memiliki kekuatan yang cukup untuk mengungguli orang dalam aktivitas yang dulu kita anggap sebagai manusia yang khas. Pada tahun 1997, Deep Blue dari IBM mengalahkan juara catur dunia Garry Kasparov. Kontestan terbaik Jeopardy!, Ken Jennings, menyerah pada Watson IBM pada tahun 2011. Dan mobil self-driving Google sudah ada di jalan California hari ini. Dale Earnhardt Jr. tidak perlu merasa terancam oleh mereka, tetapi Guardian khawatir (atas nama jutaan sopir dan sopir taksi di dunia) bahwa mobil yang bisa menyetir sendiri “dapat mendorong gelombang pengangguran berikutnya.”

Setiap orang mengharapkan komputer untuk melakukan lebih banyak hal di masa depan—lebih banyak lagi yang membuat beberapa orang bertanya-tanya: 30 tahun dari sekarang, apakah masih ada yang bisa dilakukan orang? “Perangkat lunak memakan dunia,” kapitalis ventura Marc Andreessen telah mengumumkan dengan nada tak terhindarkan. VC Andy Kessler terdengar hampir gembira ketika dia menjelaskan bahwa cara terbaik untuk menciptakan produktivitas adalah "menyingkirkan orang." Forbes menangkap sikap yang lebih cemas ketika bertanya kepada pembaca: Akankah mesin menggantikan Anda?

Futuris sepertinya berharap jawabannya adalah ya. Luddites sangat khawatir akan diganti sehingga mereka lebih suka kita berhenti membangun teknologi baru sama sekali. Tidak ada pihak yang mempertanyakan premis bahwa komputer yang lebih baik akan menggantikan pekerja manusia. Tapi premis itu salah: komputer adalah pelengkap bagi manusia, bukan pengganti. Bisnis paling berharga dalam beberapa dekade mendatang akan dibangun oleh wirausahawan yang berupaya memberdayakan orang daripada mencoba membuat mereka usang.

SUBSTITUSI VS. KOMPLEMENTARITAS

Lima belas tahun yang lalu, pekerja Amerika khawatir tentang persaingan dari pengganti Meksiko yang lebih murah. Dan itu masuk akal, karena manusia memang bisa saling menggantikan. Hari ini orang berpikir mereka dapat mendengar "suara mengisap raksasa" Ross Perot sekali lagi, tetapi mereka melacaknya kembali ke peternakan server di suatu tempat di Texas alih-alih pabrik-pabrik murah di Tijuana. Orang Amerika takut akan teknologi dalam waktu dekat karena mereka melihatnya sebagai ulangan globalisasi masa lalu.

Tetapi situasinya sangat berbeda: orang-orang bersaing untuk mendapatkan pekerjaan dan sumber daya; komputer bersaing untuk keduanya.

Globalisasi Berarti Substitusi

Ketika Perot memperingatkan tentang persaingan asing, baik George HW Bush dan Bill Clinton mengkhotbahkan Injil perdagangan bebas: karena setiap orang memiliki kekuatan relatif pada beberapa pekerjaan tertentu, secara teori ekonomi memaksimalkan kekayaan ketika orang berspesialisasi sesuai dengan keuntungan mereka dan kemudian berdagang dengan satu sama lain.

Dalam praktiknya, tidak jelas seberapa baik perdagangan bebas telah bekerja, setidaknya bagi banyak pekerja. Keuntungan dari perdagangan paling besar ketika ada perbedaan besar dalam keunggulan komparatif, tetapi pasokan global pekerja yang bersedia melakukan tugas berulang dengan upah yang sangat kecil sangatlah besar.

Orang tidak hanya bersaing untuk memasok tenaga kerja; mereka juga menuntut sumber daya yang sama. Sementara konsumen Amerika mendapat keuntungan dari akses ke mainan murah dan tekstil dari China, mereka harus membayar harga yang lebih tinggi untuk bensin yang baru diinginkan oleh jutaan pengendara China. Apakah orang makan sirip hiu di Shanghai atau taco ikan di San Diego, mereka semua membutuhkan makanan dan mereka semua membutuhkan tempat berlindung. Dan keinginan tidak berhenti pada subsisten—orang akan menuntut lebih seiring dengan berlanjutnya globalisasi. Sekarang jutaan petani Cina akhirnya dapat menikmati pasokan kalori dasar yang aman, mereka ingin lebih banyak berasal dari daging babi, bukan hanya biji-bijian. Konvergensi keinginan bahkan lebih jelas di atas: semua oligarki memiliki selera yang sama di Cristal, dari Petersburg hingga Pyongyang.

Teknologi Berarti Saling Melengkapi

Sekarang pikirkan tentang prospek persaingan dari komputer alih-alih persaingan dari pekerja manusia. Di sisi penawaran, komputer jauh lebih berbeda dari manusia daripada dua orang yang berbeda satu sama lain: manusia dan mesin pandai dalam hal-hal yang berbeda secara fundamental. Orang memiliki intensionalitas—kita menyusun rencana dan membuat keputusan dalam situasi yang rumit.

Kami kurang pandai memahami sejumlah besar data. Komputer justru sebaliknya: mereka unggul dalam pemrosesan data yang efisien, tetapi mereka berjuang untuk membuat penilaian dasar yang sederhana bagi manusia mana pun.

Untuk memahami skala varians ini, pertimbangkan proyek substitusi komputer-untuk-manusia Google yang lain. Pada tahun 2012, salah satu superkomputer mereka menjadi berita utama ketika, setelah memindai 10 juta gambar mini video YouTube, ia belajar mengidentifikasi kucing dengan akurasi 75%. Kelihatannya mengesankan—sampai Anda ingat bahwa rata-rata anak berusia empat tahun dapat melakukannya dengan sempurna. Ketika laptop murah mengalahkan matematikawan terpandai dalam beberapa tugas tetapi bahkan superkomputer dengan 16.000 CPU tidak dapat mengalahkan anak kecil dalam hal lain, Anda dapat mengatakan bahwa manusia dan komputer tidak hanya lebih atau kurang kuat dari satu sama lain—mereka sangat berbeda .

	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

Perbedaan mencolok antara manusia dan mesin berarti bahwa keuntungan dari bekerja dengan komputer jauh lebih tinggi daripada keuntungan dari perdagangan dengan orang lain. Kami tidak berdagang dengan komputer seperti halnya kami berdagang dengan ternak atau lampu. Dan itulah intinya: komputer adalah alat, bukan saingan.

Perbedaannya bahkan lebih dalam di sisi permintaan. Tidak seperti orang-orang di negara-negara industri, komputer tidak mendambakan makanan yang lebih mewah atau vila tepi pantai di Cap Ferrat; yang mereka butuhkan hanyalah sejumlah listrik, yang bahkan mereka tidak cukup pintar untuk menginginkannya. Ketika kami merancang teknologi komputer baru untuk membantu memecahkan masalah, kami mendapatkan semua keuntungan efisiensi dari mitra dagang yang sangat terspesialisasi tanpa harus bersaing dengannya untuk sumber daya. Dipahami dengan benar, teknologi adalah salah satu cara bagi kita untuk melarikan diri dari persaingan di dunia yang mengglobal. Ketika komputer menjadi semakin kuat, mereka tidak akan menjadi pengganti manusia: mereka akan menjadi pelengkap.

BISNIS KOMPLEMENTER

Saling melengkapi antara komputer dan manusia bukan hanya fakta skala makro.

Ini juga merupakan jalan untuk membangun bisnis yang hebat. Saya memahami hal ini dari pengalaman saya di PayPal. Pada pertengahan tahun 2000, kami telah selamat dari kehancuran dot-com dan kami berkembang pesat, tetapi kami menghadapi satu masalah besar: kami kehilangan lebih dari \$10 juta karena penipuan kartu kredit setiap bulan. Karena kami memproses ratusan atau bahkan ribuan transaksi per menit, kami tidak mungkin meninjau satu per satu—tidak ada tim kontrol kualitas manusia yang dapat bekerja secepat itu.

Jadi kami melakukan apa yang akan dilakukan oleh sekelompok insinyur mana pun: kami mencoba mengotomatiskan solusi. Pertama, Max Levchin membentuk tim matematikawan elit untuk mempelajari transfer palsu secara mendetail. Kemudian kami mengambil apa yang kami pelajari dan menulis perangkat lunak untuk secara otomatis mengidentifikasi dan membatalkan transaksi palsu secara real time. Tetapi dengan cepat menjadi jelas bahwa pendekatan ini juga tidak akan berhasil: setelah satu atau dua jam, para pencuri akan menangkap dan mengubah taktik mereka. Kami berhadapan dengan musuh adaptif, dan perangkat lunak kami tidak dapat beradaptasi sebagai tanggapan.

Penghindaran adaptif penipu menipu algoritme deteksi otomatis kami, tetapi kami menemukan bahwa mereka tidak membodohi analisis manusia kami dengan mudah. Jadi Max dan para insinyurnya menulis ulang perangkat lunak untuk mengambil pendekatan hibrida: komputer akan menandai transaksi yang paling mencurigakan pada antarmuka pengguna yang dirancang dengan baik, dan operator manusia akan membuat penilaian akhir mengenai legitimasi mereka. Berkat sistem hibrida ini—kami menamakannya “Igor,” setelah penipu Rusia yang membual bahwa kami tidak akan pernah bisa menghentikannya—kami menghasilkan laba kuartalan pertama kami pada kuartal pertama tahun 2002 (sebagai lawan dari kerugian kuartalan sebesar \$29,3 juta satu tahun sebelumnya). FBI bertanya apakah kami mengizinkan mereka menggunakan Igor untuk membantu mendeteksi kejahatan keuangan. Dan Max bisa menyombongkan diri, dengan megah tapi jujur, bahwa dia adalah “Sherlock Holmes dari Internet Underground.”

Simbiosis manusia-mesin semacam ini memungkinkan PayPal bertahan dalam bisnis, yang pada gilirannya memungkinkan ratusan ribu bisnis kecil menerima pembayaran yang mereka butuhkan untuk berkembang di internet. Semua itu tidak akan mungkin terjadi tanpa solusi manusia-mesin—walaupun kebanyakan orang tidak akan pernah melihatnya atau bahkan mendengarnya.

Saya terus memikirkan hal ini setelah kami menjual PayPal pada tahun 2002: jika manusia dan komputer bersama-sama dapat mencapai hasil yang jauh lebih baik daripada yang dapat dicapai sendiri-sendiri, bisnis berharga apa lagi yang dapat dibangun berdasarkan prinsip inti ini? Tahun berikutnya, saya mengajukan Alex Karp, teman sekelas lama Stanford, dan Stephen Cohen, seorang insinyur perangkat lunak, pada ide startup baru: kami akan menggunakan pendekatan hibrida manusia-komputer dari sistem keamanan PayPal untuk mengidentifikasi jaringan teroris dan penipuan keuangan. Kami sudah tahu bahwa FBI tertarik, dan pada tahun 2004 kami mendirikan Palantir, sebuah perusahaan perangkat lunak yang membantu orang mengekstrak wawasan dari berbagai sumber informasi. Perusahaan ini berada di jalur untuk membukukan penjualan sebesar \$1 miliar pada tahun 2014, dan Forbes menyebut perangkat lunak Palantir sebagai "aplikasi pembunuh" karena perannya yang dikabarkan dalam membantu pemerintah menemukan Osama bin Laden.

Kami tidak memiliki rincian untuk dibagikan dari operasi itu, tetapi kami dapat mengatakan bahwa baik kecerdasan manusia itu sendiri maupun komputer saja tidak akan dapat membuat kami aman. Dua agen mata-mata terbesar Amerika mengambil pendekatan yang berlawanan: Badan Intelijen Pusat dijalankan oleh mata-mata yang mengistimewakan manusia. Badan Keamanan Nasional dijalankan oleh para jenderal yang mengutamakan komputer. Analisis CIA harus mengarungi begitu banyak kebisingan sehingga sangat sulit untuk mengidentifikasi ancaman yang paling serius. Komputer NSA dapat memproses data dalam jumlah besar, tetapi mesin saja tidak dapat secara otoritatif menentukan apakah seseorang merencanakan tindakan teroris. Palantir bertujuan untuk mengatasi bias yang berlawanan ini: perangkat lunaknya menganalisis data yang diberikan pemerintah—catatan telepon ulama radikal di Yaman atau rekening bank yang terkait dengan aktivitas sel teror, misalnya—dan menandai aktivitas mencurigakan untuk ditinjau oleh analis terlatih.

Selain membantu menemukan teroris, analis yang menggunakan perangkat lunak Palantir mampu memprediksi di mana pemberontak menanam IED di Afghanistan; menuntut kasus perdagangan orang dalam yang terkenal; menghapus cincin pornografi anak terbesar di dunia; mendukung Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit dalam memerangi wabah penyakit bawaan makanan; dan menyelamatkan bank komersial dan pemerintah ratusan juta dolar setiap tahun melalui deteksi penipuan tingkat lanjut.

Perangkat lunak canggih memungkinkan hal ini, tetapi yang lebih penting adalah analis manusia, jaksa, ilmuwan, dan profesional keuangan yang tanpa keterlibatan aktifnya perangkat lunak tersebut tidak akan berguna.

Pikirkan apa yang profesional lakukan dalam pekerjaan mereka hari ini. Pengacara harus mampu mengartikulasikan solusi untuk masalah pelik dalam beberapa cara yang berbeda—nada berubah tergantung pada apakah Anda sedang berbicara dengan klien, penasihat lawan, atau

hakim. Dokter perlu mengawinkan pemahaman klinis dengan kemampuan untuk mengkomunikasikannya kepada pasien non-ahli. Dan guru yang baik tidak hanya ahli dalam disiplin mereka: mereka juga harus memahami bagaimana menyesuaikan pengajaran mereka dengan minat dan gaya belajar individu yang berbeda. Komputer mungkin dapat melakukan beberapa tugas ini, tetapi mereka tidak dapat menggabungkannya secara efektif. Teknologi yang lebih baik di bidang hukum, kedokteran, dan pendidikan tidak akan menggantikan para profesional; itu akan memungkinkan mereka untuk melakukan lebih banyak lagi.

LinkedIn telah melakukan hal ini untuk perekrut. Ketika LinkedIn didirikan pada tahun 2003, mereka tidak melakukan polling kepada perekrut untuk menemukan titik nyeri terpisah yang membutuhkan bantuan. Dan mereka tidak mencoba menulis perangkat lunak yang akan menggantikan perekrut secara langsung. Perekrutan adalah bagian dari pekerjaan detektif dan sebagian penjualan: Anda harus meneliti riwayat pelamar, menilai motif dan kecocokan mereka, dan membujuk yang paling menjanjikan untuk bergabung dengan Anda. Mengganti semua fungsi tersebut dengan komputer secara efektif tidak mungkin dilakukan. Sebaliknya, LinkedIn mulai mengubah cara perekrut melakukan pekerjaan mereka. Saat ini, lebih dari 97% perekrut menggunakan LinkedIn dan fungsi pencarian dan penyaringannya yang kuat untuk mencari kandidat pekerjaan, dan jaringan tersebut juga menciptakan nilai bagi ratusan juta profesional yang menggunakannya untuk mengelola merek pribadi mereka. Jika LinkedIn hanya mencoba mengganti perekrut dengan teknologi, mereka tidak akan memiliki bisnis saat ini.

Ideologi Ilmu Komputer

Mengapa begitu banyak orang kehilangan kekuatan saling melengkapi? Ini dimulai di sekolah. Insinyur perangkat lunak cenderung mengerjakan proyek yang menggantikan upaya manusia karena itulah yang dilatih untuk mereka lakukan. Akademisi membuat reputasi mereka melalui penelitian khusus; tujuan utama mereka adalah untuk menerbitkan makalah, dan publikasi berarti menghormati batas-batas disiplin tertentu. Bagi ilmuwan komputer, itu berarti mengurangi kemampuan manusia menjadi tugas-tugas khusus yang dapat dilatih komputer untuk ditaklukkan satu per satu.

Lihat saja bidang paling trendi dalam ilmu komputer saat ini. Istilah "pembelajaran mesin" membangkitkan citra penggantian, dan pendukungnya tampaknya percaya bahwa komputer dapat diajarkan untuk melakukan hampir semua tugas, selama kita memberi mereka cukup data pelatihan. Setiap pengguna Netflix atau Amazon telah merasakan hasil pembelajaran mesin secara langsung: kedua perusahaan menggunakan algoritme untuk merekomendasikan produk berdasarkan riwayat tontonan dan pembelian Anda.

Beri mereka lebih banyak data dan rekomendasi menjadi lebih baik. Google Terjemahan bekerja dengan cara yang sama, menyediakan terjemahan kasar namun dapat digunakan ke dalam salah satu dari 80 bahasa yang didukungnya—bukan karena perangkat lunak tersebut memahami bahasa manusia, tetapi karena perangkat lunak tersebut telah mengekstrak pola melalui analisis statistik dari kumpulan teks yang sangat besar.

Kata kunci lain yang melambangkan bias terhadap substitusi adalah "data besar."

Perusahaan saat ini memiliki selera yang tak terpuaskan untuk data, secara keliru percaya bahwa lebih banyak data selalu menciptakan lebih banyak nilai. Tapi data besar biasanya data bodoh.

Komputer dapat menemukan pola yang menghindari manusia, tetapi mereka tidak tahu bagaimana membandingkan pola dari sumber yang berbeda atau bagaimana menafsirkan perilaku yang kompleks.

Wawasan yang dapat ditindaklanjuti hanya dapat datang dari seorang analis manusia (atau jenis kecerdasan buatan umum yang hanya ada dalam fiksi ilmiah).

Kami membiarkan diri kami terpesona oleh data besar hanya karena kami mengeksotisasi teknologi. Kami terkesan dengan prestasi kecil yang dicapai oleh komputer saja, tetapi kami mengabaikan pencapaian besar dari komplementaritas karena kontribusi manusia membuat mereka kurang luar biasa. Watson, Deep Blue, dan algoritme pembelajaran mesin yang lebih baik lagi keren. Tetapi perusahaan paling berharga di masa depan tidak akan menanyakan masalah apa yang dapat diselesaikan dengan komputer saja. Sebaliknya, mereka akan bertanya: bagaimana komputer dapat membantu manusia memecahkan masalah yang sulit?

KOMPUTER YANG LEBIH CERDAS: TEMAN ATAU MUSUH?

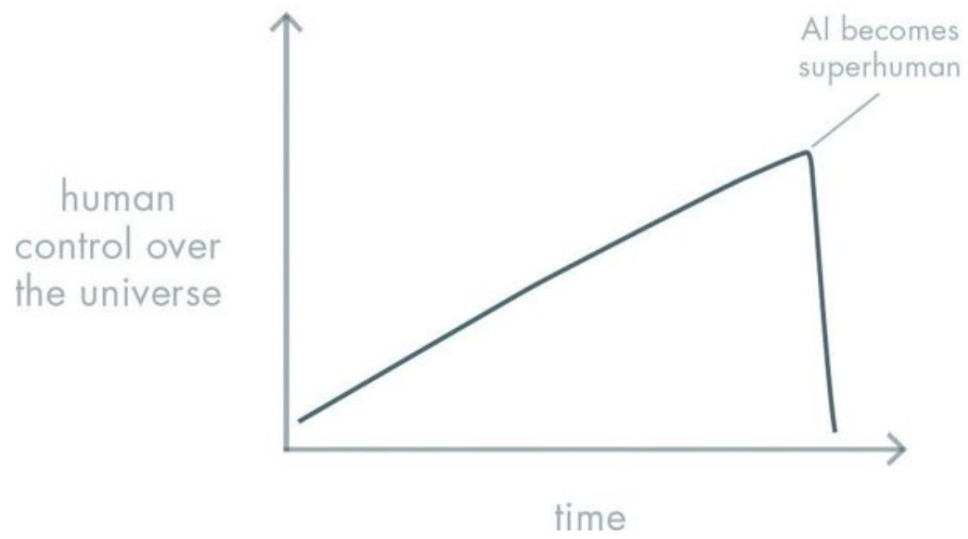
Masa depan komputasi tentu penuh dengan hal-hal yang tidak diketahui. Sudah menjadi hal biasa untuk melihat kecerdasan robot antropomorfis yang semakin pintar seperti Siri dan Watson sebagai pertanda hal-hal yang akan datang; begitu komputer dapat menjawab semua pertanyaan kita, mungkin mereka akan bertanya mengapa mereka harus tetap tunduk pada kita sama sekali.

Titik akhir logis dari pemikiran substitusi ini disebut “AI yang kuat”: komputer yang melampaui manusia di setiap dimensi penting. Tentu saja, para Luddites takut dengan kemungkinan itu. Bahkan membuat para futuris sedikit gelisah; tidak jelas apakah AI yang kuat akan menyelamatkan umat manusia atau menghancurkannya.

Teknologi seharusnya meningkatkan penguasaan kita atas alam dan mengurangi peran kesempatan dalam hidup kita; membangun komputer yang lebih pintar dari manusia sebenarnya bisa membawa kesempatan kembali dengan sepenuh hati. AI yang kuat seperti tiket lotre kosmik: jika kita menang, kita mendapatkan utopia; jika kita kalah, Skynet menggantikan kita dari keberadaan.

Tetapi bahkan jika AI yang kuat adalah kemungkinan nyata daripada misteri yang tak terbayangkan, itu tidak akan terjadi dalam waktu dekat: penggantian oleh komputer adalah kekhawatiran untuk abad ke-22. Ketakutan yang tidak pasti tentang masa depan yang jauh seharusnya tidak menghentikan kita dari membuat rencana yang pasti hari ini. Luddites mengklaim bahwa kita seharusnya tidak membangun komputer yang mungkin menggantikan orang suatu hari nanti; futuris gila berpendapat bahwa kita harus. Kedua posisi ini saling eksklusif tetapi tidak lengkap: ada ruang di antara orang-orang waras untuk membangun dunia yang jauh lebih baik dalam beberapa dekade mendatang. Saat kami menemukan cara baru untuk menggunakan komputer, mereka tidak hanya menjadi lebih baik dalam hal-hal yang sudah dilakukan orang; mereka akan membantu kita melakukan apa yang sebelumnya tidak terbayangkan.

THE FUTURE OF STRONG AI?

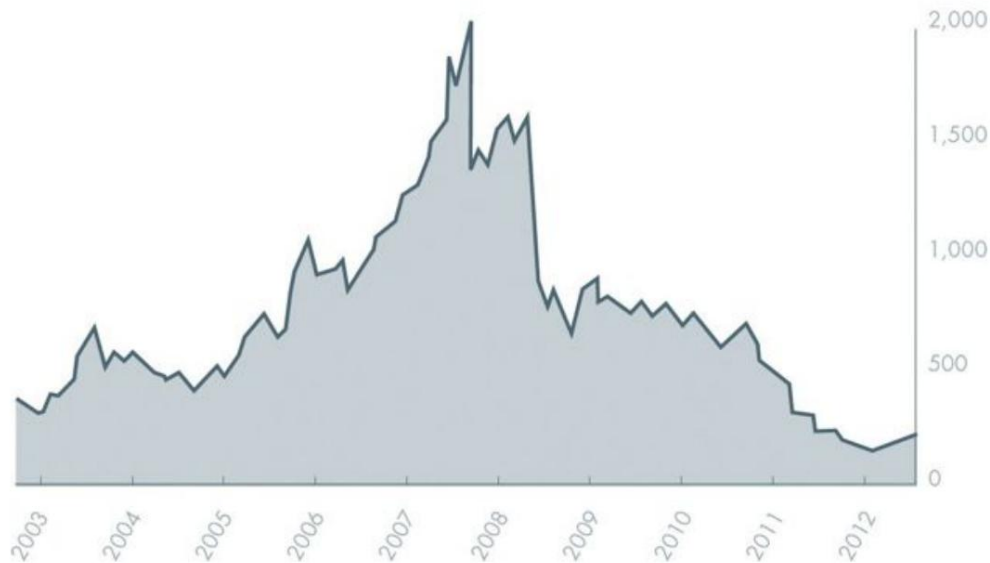


MELIHAT HIJAU

SEBUAH **DI MULAI** abad ke-21, semua orang setuju bahwa hal besar berikutnya adalah teknologi bersih. Itu pasti: di Beijing, kabut asap menjadi sangat buruk sehingga orang tidak bisa melihat dari gedung ke gedung—bahkan bernapas pun berisiko bagi kesehatan. Bangladesh, dengan sumur airnya yang sarat arsenik, menderita apa yang disebut New York Times sebagai “keracunan massal terbesar dalam sejarah.” Di AS, Badai Ivan dan Katrina dikatakan sebagai pertanda datangnya kehancuran akibat pemanasan global. Al Gore memohon kami untuk menyerang masalah ini “dengan urgensi dan tekad yang sebelumnya hanya terlihat ketika negara-negara dimobilisasi untuk perang.” Orang-orang menjadi sibuk: pengusaha memulai ribuan perusahaan teknologi bersih, dan investor menggelontorkan lebih dari \$50 miliar ke dalamnya. Maka dimulailah pencarian untuk membersihkan dunia.

Itu tidak berhasil. Alih-alih planet yang lebih sehat, kami mendapat gelembung teknologi bersih yang besar. Solyndra adalah hantu hijau paling terkenal, tetapi sebagian besar perusahaan teknologi bersih menemui akhir yang sama-sama membawa malapetaka—lebih dari 40 produsen tenaga surya gulung tikar atau mengajukan kebangkrutan pada tahun 2012 saja. Indeks terkemuka perusahaan energi alternatif menunjukkan deflasi dramatis gelembung:

RENIXX (RENEWABLE ENERGY INDUSTRIAL INDEX)



Mengapa cleantech gagal? Konservatif berpikir mereka sudah tahu jawabannya: segera setelah energi hijau menjadi prioritas bagi pemerintah, itu diracuni. Tapi memang ada (dan masih ada) alasan bagus untuk menjadikan energi sebagai prioritas. Dan kebenaran tentang teknologi bersih lebih kompleks dan lebih penting daripada kegagalan pemerintah. Sebagian besar perusahaan cleantech jatuh karena mengabaikan satu atau lebih dari tujuh pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap bisnis:

1. Pertanyaan Teknik

Bisakah Anda menciptakan teknologi terobosan alih-alih peningkatan bertahap?

2. Pertanyaan Waktu

Apakah sekarang waktu yang tepat untuk memulai bisnis khusus Anda?

3. Pertanyaan Monopoli

Apakah Anda memulai dengan pangsa pasar yang besar?

4. Pertanyaan Orang

Apakah Anda memiliki tim yang tepat?

5. Pertanyaan Distribusi

Apakah Anda memiliki cara untuk tidak hanya membuat tetapi juga mengirimkan produk Anda?

6. Pertanyaan Daya Tahan

Akankah posisi pasar Anda dapat dipertahankan 10 dan 20 tahun ke depan?

7. Pertanyaan Rahasia

Sudahkah Anda mengidentifikasi peluang unik yang tidak dilihat orang lain?

Kami telah membahas elemen-elemen ini sebelumnya. Apa pun industri Anda, rencana bisnis apa pun yang hebat harus membahas semuanya. Jika Anda tidak memiliki jawaban yang baik untuk pertanyaan-pertanyaan ini, Anda akan mengalami banyak "nasib buruk" dan bisnis Anda akan gagal. Jika Anda menguasai ketujuhanya, Anda akan menguasai keberuntungan dan berhasil. Bahkan mendapatkan lima atau enam yang benar mungkin berhasil. Tetapi hal yang mencolok tentang gelembung teknologi bersih adalah bahwa orang-orang memulai perusahaan dengan nol jawaban yang bagus—dan itu berarti mengharapkan keajaiban.

Sulit untuk mengetahui secara pasti mengapa perusahaan cleantech tertentu gagal, karena hampir semuanya membuat beberapa kesalahan serius. Tetapi karena salah satu dari kesalahan itu cukup untuk menghancurkan perusahaan Anda, ada baiknya meninjau kartu skor kehilangan cleantech secara lebih rinci.

PERTANYAAN TEKNIK

Perusahaan teknologi yang hebat harus memiliki teknologi eksklusif dengan urutan besarnya lebih baik daripada pengganti terdekatnya. Tetapi perusahaan cleantech jarang menghasilkan 2x, apalagi 10x, peningkatan. Terkadang penawaran mereka sebenarnya lebih buruk daripada produk yang ingin mereka ganti. Solyndra mengembangkan sel surya silinder baru, tetapi untuk perkiraan pertama, sel silinder hanya 1/3 seefisien yang datar—mereka tidak menerima sinar matahari langsung sebanyak itu. Perusahaan mencoba untuk memperbaiki kekurangan ini dengan menggunakan cermin untuk memantulkan lebih banyak sinar matahari untuk mengenai bagian bawah panel, tetapi sulit untuk pulih dari titik awal yang sangat rendah.

Perusahaan harus berusaha untuk 10x lebih baik karena hanya peningkatan bertahap yang sering berakhir dengan tidak adanya peningkatan sama sekali bagi pengguna akhir. Misalkan Anda mengembangkan turbin angin baru yang 20% lebih efisien daripada teknologi yang ada—saat Anda mengujinya di laboratorium. Kedengarannya bagus pada awalnya, tetapi hasil lab tidak akan mulai mengkompensasi biaya dan risiko yang dihadapi oleh produk baru apa pun di dunia nyata. Dan bahkan jika sistem Anda benar-benar 20% lebih baik di internet bagi pelanggan yang membelinya, orang-orang sudah terbiasa dengan klaim yang dilebih-lebihkan sehingga Anda akan ditanggapi dengan skeptis saat Anda mencoba menjualnya. Hanya ketika produk Anda 10x lebih baik, Anda dapat menawarkan keunggulan transparan kepada pelanggan.

PERTANYAAN WAKTU

Pengusaha Cleantech bekerja keras untuk meyakinkan diri mereka sendiri bahwa jam yang mereka tentukan telah tiba. Ketika dia mengumumkan perusahaan barunya pada tahun 2008, CEO SpectraWatt Andrew Wilson menyatakan bahwa “industri surya mirip dengan industri mikroprosesor pada akhir 1970-an. Banyak hal yang harus diperbaiki dan ditingkatkan.” Bagian kedua benar, tetapi analogi mikroprosesornya jauh. Sejak mikroprosesor pertama dibangun pada tahun 1970, komputasi maju tidak hanya dengan cepat tetapi juga secara eksponensial. Lihatlah sejarah rilis produk awal Intel:

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

Sel surya silikon pertama, sebaliknya, diciptakan oleh Bell Labs pada tahun 1954—lebih dari setengah abad sebelum siaran pers Wilson. Efisiensi fotovoltaiik meningkat dalam beberapa dekade, tetapi perlahan dan linier: sel surya pertama Bell memiliki efisiensi sekitar 6%; baik sel silikon kristalin maupun sel film tipis modern tidak melebihi efisiensi 25% di lapangan. Ada beberapa perkembangan teknik pada pertengahan 2000-an yang menunjukkan peluncuran yang akan datang.

Memasuki pasar yang bergerak lambat bisa menjadi strategi yang baik, tetapi hanya jika Anda memiliki rencana yang pasti dan realistis untuk mengambil alih. Perusahaan cleantech yang gagal telah tidak ada.

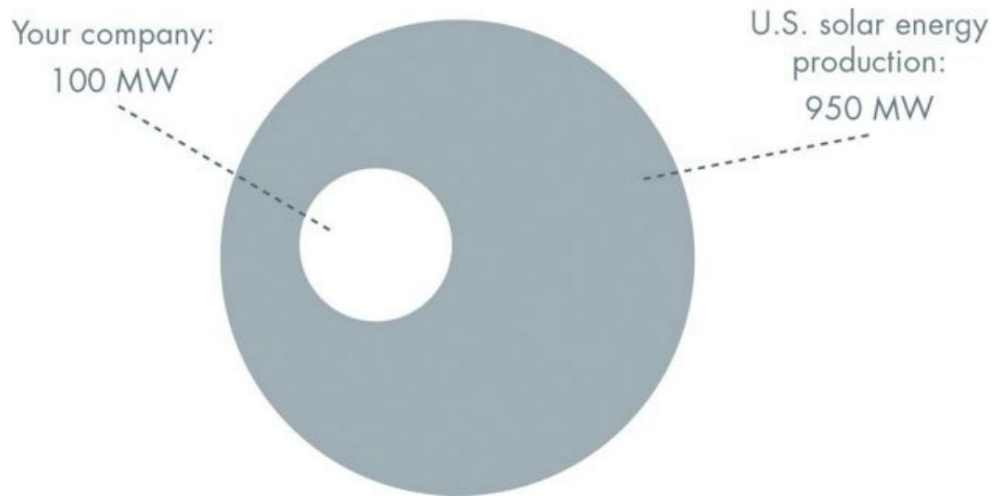
PERTANYAAN MONOPOLI

Pada tahun 2006, miliarder investor teknologi John Doerr mengumumkan bahwa "hijau adalah merah, putih dan biru yang baru." Dia bisa saja berhenti di "merah." Seperti yang dikatakan Doerr sendiri, "Pasar berukuran internet mencapai miliaran dolar; pasar energi mencapai triliunan." Apa yang tidak dia katakan adalah bahwa pasar triliunan dolar yang besar berarti persaingan yang kejam dan berdarah. Yang lain menggemakan Doerr berulang-ulang: di tahun 2000-an, saya mendengarkan lusinan pengusaha teknologi bersih memulai presentasi PowerPoint yang fantastis dengan kisah-kisah yang terlalu nyata tentang pasar triliunan dolar—seolah-olah itu adalah hal yang baik.

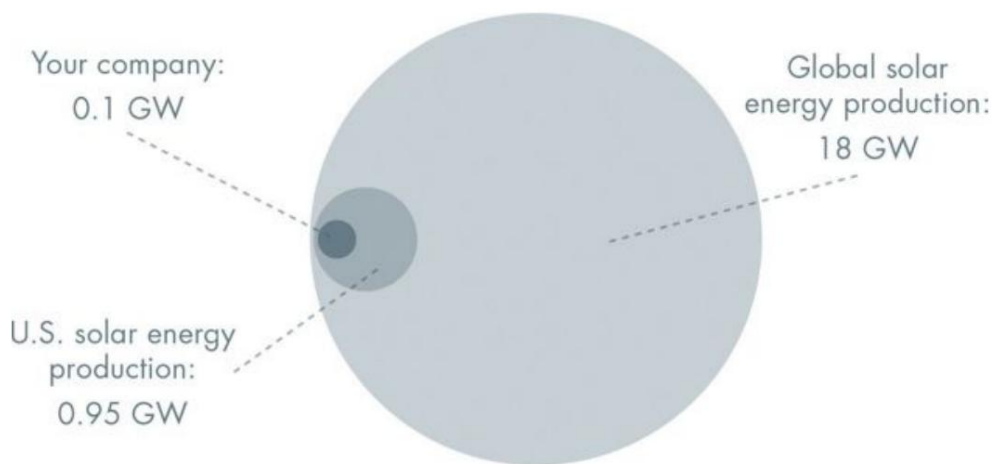
Eksekutif Cleantech menekankan karunia pasar energi yang cukup besar untuk semua pendatang, tetapi masing-masing biasanya percaya bahwa perusahaannya sendiri memiliki keunggulan. Pada tahun 2006, Dave Pearce, CEO produsen surya MiaSolé, mengakui kepada panel kongres bahwa perusahaannya hanyalah salah satu dari beberapa perusahaan rintisan "sangat kuat" yang mengerjakan satu jenis pengembangan sel surya film tipis tertentu. Beberapa menit kemudian, Pearce meramalkan bahwa MiaSolé akan menjadi "produsen sel surya film tipis terbesar di dunia" dalam waktu satu tahun. Itu tidak terjadi, tetapi itu mungkin tidak membantu mereka: film tipis hanyalah salah satu dari lebih dari selusin jenis sel surya. Pelanggan tidak akan peduli dengan teknologi tertentu kecuali jika itu memecahkan masalah tertentu dengan cara yang unggul.

Dan jika Anda tidak dapat memonopoli solusi unik untuk pasar kecil, Anda akan terjebak dengan persaingan yang kejam. Itulah yang terjadi pada MiaSolé, yang diakuisisi pada tahun 2013 dengan harga ratusan juta dolar lebih murah dari yang dimasukkan investornya ke perusahaan.

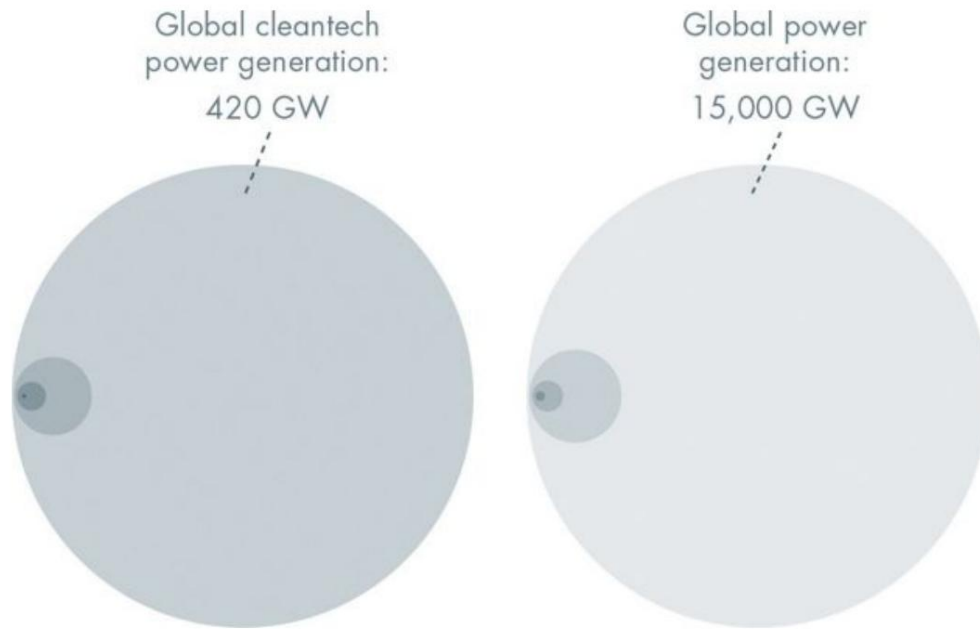
Melebih-lebihkan keunikan Anda sendiri adalah cara mudah untuk mengacaukan pertanyaan monopoli. Misalkan Anda menjalankan perusahaan tenaga surya yang berhasil memasang ratusan sistem panel surya dengan kapasitas pembangkit listrik gabungan sebesar 100 megawatt. Karena total kapasitas produksi energi surya AS adalah 950 megawatt, Anda memiliki 10,53% pasar. Selamat, Anda berkata pada diri sendiri: Anda adalah seorang pemain.



Tapi bagaimana jika pasar energi surya AS bukan pasar yang relevan? Bagaimana jika pasar yang relevan adalah pasar solar global, dengan kapasitas produksi 18 gigawatt? 100 megawatt Anda sekarang membuat Anda menjadi ikan yang sangat kecil: tiba-tiba Anda memiliki kurang dari 1% pasar.



Dan bagaimana jika ukuran yang tepat bukanlah solar global, melainkan energi terbarukan secara umum? Kapasitas produksi tahunan dari energi terbarukan adalah 420 gigawatt secara global; Anda hanya menyusut menjadi 0,02% dari pasar. Dan dibandingkan dengan total kapasitas pembangkit listrik global sebesar 15.000 gigawatt, 100 megawatt Anda hanyalah setetes air di lautan.



Pemikiran pengusaha Cleantech tentang pasar sangat membingungkan. Mereka secara retorik akan mengecilkan pasar mereka agar tampak berbeda, hanya untuk berbalik dan meminta untuk dinilai berdasarkan pasar besar yang dianggap menguntungkan. Tetapi Anda tidak dapat mendominasi subpasar jika itu fiktif, dan pasar besar sangat kompetitif, tidak terlalu dapat dicapai. Kebanyakan pendiri cleantech akan lebih baik membuka restoran Inggris baru di pusat kota Palo Alto.

PERTANYAAN ORANG

Masalah energi adalah masalah teknik, jadi Anda akan berharap menemukan kutu buku yang menjalankan perusahaan teknologi bersih. Anda akan salah: yang gagal dijalankan oleh tim nonteknis yang mengejutkan. Eksekutif salesman ini pandai mengumpulkan modal dan mendapatkan subsidi pemerintah, tetapi mereka kurang pandai membangun produk yang ingin dibeli pelanggan.

Di Founders Fund, kami melihat ini datang. Petunjuk yang paling jelas adalah busana: eksekutif cleantech berlarian mengenakan jas dan dasi. Ini adalah bendera merah besar, karena teknolog sejati memakai T-shirt dan jeans. Jadi kami menerapkan aturan menyeluruh: meneruskan perusahaan mana pun yang pendirinya berpakaian untuk rapat lapangan. Mungkin kita masih bisa menghindari investasi buruk ini jika kita meluangkan waktu untuk mengevaluasi teknologi masing-masing perusahaan secara rinci. Namun wawasan tim—jangan pernah berinvestasi pada CEO teknologi yang mengenakan setelan jas—membawa kami ke kebenaran jauh lebih cepat. Penjualan terbaik disembunyikan. Tidak ada yang salah dengan seorang CEO yang bisa menjual, tetapi jika dia benar-benar terlihat seperti seorang salesman, dia mungkin buruk dalam penjualan dan lebih buruk di teknologi.



CEO Solyndra Brian Harrison; CEO Tesla Motors Elon Musk

PERTANYAAN DISTRIBUSI

Perusahaan Cleantech secara efektif merayu pemerintah dan investor, tetapi mereka sering melupakan pelanggan. Mereka belajar dengan susah payah bahwa dunia bukanlah laboratorium: menjual dan mengirimkan produk setidaknya sama pentingnya dengan produk itu sendiri.

Tanyakan saja kepada startup kendaraan listrik Israel Better Place, yang dari 2007 hingga 2012 mengumpulkan dan menghabiskan lebih dari \$800 juta untuk membangun paket baterai yang dapat ditukar dan stasiun pengisian untuk mobil listrik. Perusahaan berusaha untuk "menciptakan alternatif hijau yang akan mengurangi ketergantungan kita pada teknologi transportasi yang sangat berpolusi." Dan itu berhasil—setidaknya dengan 1.000 mobil, jumlah yang dijualnya sebelum mengajukan kebangkrutan. Bahkan menjual sebanyak itu merupakan sebuah prestasi, karena masing-masing mobil tersebut sangat sulit dibeli pelanggan.

Sebagai permulaan, tidak pernah jelas apa yang sebenarnya Anda beli. Better Place membeli sedan dari Renault dan memasangnya kembali dengan baterai listrik dan motor listrik. Jadi, apakah Anda membeli Renault listrik, atau Anda membeli Tempat yang Lebih Baik? Bagaimanapun, jika Anda memutuskan untuk membelinya, Anda harus melewati serangkaian rintangan. Pertama, Anda perlu meminta persetujuan dari Better Place. Untuk mendapatkannya, Anda harus membuktikan bahwa Anda tinggal cukup dekat dengan stasiun pertukaran baterai Better Place dan berjanji untuk mengikuti rute yang dapat diprediksi. Jika Anda lulus tes itu, Anda harus mendaftar untuk berlangganan pengisian bahan bakar untuk mengisi ulang mobil Anda. Hanya dengan begitu Anda dapat mulai mempelajari perilaku baru berhenti untuk menukar baterai di jalan.

Better Place menganggap teknologinya berbicara sendiri, jadi mereka tidak repot-repot memasarkannya dengan jelas. Berkaca pada kegagalan perusahaan, seorang pelanggan yang frustrasi bertanya, "Mengapa tidak ada papan iklan di Tel Aviv yang menunjukkan gambar Toyota Prius seharga 160.000 shekel dan gambar mobil ini, seharga 160.000 plus bahan bakar selama empat tahun?" Dia masih membeli salah satu mobil, tetapi tidak seperti kebanyakan orang, dia adalah seorang penghobi yang "akan melakukan apa saja untuk tetap mengendarainya." Sayangnya, dia tidak bisa: seperti yang dinyatakan oleh dewan direksi Better Place saat menjual aset perusahaan dengan harga \$12 juta pada tahun 2013, "Tantangan teknis berhasil kami atasi, tetapi hambatan lain tidak dapat kami atasi."

PERTANYAAN KETAHANAN

Setiap pengusaha harus merencanakan untuk menjadi penggerak terakhir di pasar khusus mereka. Itu dimulai dengan bertanya pada diri sendiri: seperti apa dunia 10 dan 20 tahun dari sekarang, dan bagaimana bisnis saya akan cocok?

Beberapa perusahaan teknologi bersih memiliki jawaban yang bagus. Akibatnya, semua obituari mereka mirip satu sama lain. Beberapa bulan sebelum mengajukan kebangkrutan pada tahun 2011, Evergreen Solar menjelaskan keputusannya untuk menutup salah satu pabriknya di AS:

Pabrik tenaga surya di China telah menerima banyak dukungan pemerintah dan keuangan.... Meskipun biaya produksi [kami] ... sekarang di bawah tingkat yang direncanakan semula dan lebih rendah dari kebanyakan pabrik barat, mereka masih jauh lebih tinggi daripada pesaing kami yang berbiaya rendah di China.

Tapi baru pada tahun 2012 paduan suara "menyalahkan China" benar-benar meledak. Membahas pengajuan kebangkrutannya, Abound Solar yang didukung Departemen Energi AS menyalahkan "tindakan penetapan harga agresif dari perusahaan panel surya China" yang "membuat sangat sulit bagi perusahaan startup tahap awal ... untuk menskalakan dalam kondisi pasar saat ini." Ketika pembuat panel surya Energy Conversion Devices gagal pada bulan Februari 2012, itu melampaui menyalahkan China dalam siaran pers dan mengajukan gugatan \$ 950 juta terhadap tiga produsen surya terkemuka China — perusahaan yang sama yang digugat oleh wali Solyndra dalam kebangkrutan akhir tahun itu dengan alasan usaha monopoli, konspirasi, dan predatory pricing. Tetapi apakah persaingan dari pabrik China benar-benar mustahil untuk diprediksi? Pengusaha Cleantech akan melakukannya dengan baik untuk mengulangi pertanyaan ketahanan dan bertanya: apa yang akan menghentikan China dari memusnahkan bisnis saya? Tanpa jawaban, hasilnya seharusnya tidak mengejutkan.

Di luar kegagalan mengantisipasi persaingan dalam memproduksi produk ramah lingkungan yang sama, teknologi bersih menganut asumsi yang salah tentang pasar energi secara keseluruhan. Sebuah industri yang didasarkan pada bahan bakar fosil seharusnya dibutakan oleh munculnya fracking. Pada tahun 2000, hanya 1,7% dari alam Amerika

gas berasal dari fracking shale. Lima tahun kemudian, angka itu naik menjadi 4,1%.

Namun demikian, tidak ada seorang pun di cleantech yang menganggap serius tren ini: energi terbarukan adalah satu-satunya jalan ke depan; bahan bakar fosil tidak mungkin menjadi lebih murah atau lebih bersih di masa depan. Tapi mereka melakukannya. Pada 2013, shale gas menyumbang 34% dari gas alam Amerika, dan harga gas telah turun lebih dari 70% sejak 2008, menghancurkan sebagian besar model bisnis energi terbarukan. Fracking mungkin juga bukan solusi energi yang tahan lama, tetapi itu cukup untuk menghancurkan perusahaan teknologi bersih yang tidak melihatnya datang.

PERTANYAAN RAHASIA

Setiap perusahaan cleantech membenarkan dirinya dengan kebenaran konvensional tentang perlunya dunia yang lebih bersih. Mereka menipu diri sendiri dengan percaya bahwa kebutuhan sosial yang luar biasa akan solusi energi alternatif menyiratkan peluang bisnis yang luar biasa bagi semua jenis perusahaan teknologi bersih.

Pertimbangkan betapa konvensionalnya pada tahun 2006 untuk menjadi bullish di solar.

Tahun itu, Presiden George W. Bush menggembarkan masa depan "atap surya yang akan memungkinkan keluarga Amerika untuk dapat menghasilkan listrik mereka sendiri."

Investor dan eksekutif cleantech Bill Gross menyatakan bahwa "potensi solar sangat besar." Suvi Sharma, CEO Solaria saat itu, mengakui bahwa meskipun "ada sensasi demam emas" pada solar, "ada juga emas asli di sini— atau, dalam kasus kami, sinar matahari."

Tetapi terburu-buru untuk merangkul konvensi mengirim sejumlah perusahaan panel surya — Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt, dan bahkan Inovasi Energi milik Gross sendiri, untuk menyebutkan beberapa saja — dari awal yang menjanjikan hingga pengadilan kebangkrutan dengan sangat cepat. Masing-masing korban telah menggambarkan masa depan cerah mereka menggunakan konvensi luas yang disepakati semua orang. Perusahaan besar memiliki rahasia: alasan khusus untuk sukses yang tidak dilihat orang lain.

MITOS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Pengusaha Cleantech bertujuan untuk lebih dari sekadar kesuksesan seperti yang didefinisikan oleh sebagian besar bisnis. Gelembung teknologi bersih adalah fenomena terbesar—dan kegagalan terbesar—dalam sejarah “kewirausahaan sosial.” Pendekatan filantropis terhadap bisnis ini dimulai dengan gagasan bahwa perusahaan dan organisasi nirlaba sampai saat ini saling bertentangan: perusahaan memiliki kekuatan besar, tetapi mereka terbelenggu pada motif keuntungan; organisasi nirlaba mengejar kepentingan publik, tetapi mereka adalah pemain lemah dalam ekonomi yang lebih luas. Pengusaha sosial bertujuan untuk menggabungkan yang terbaik dari kedua dunia dan “berbuat baik dengan melakukan yang baik.” Biasanya mereka tidak melakukan keduanya.

Ambiguitas antara tujuan sosial dan finansial tidak membantu. Tetapi ambiguitas dalam kata “sosial” bahkan lebih merupakan masalah: jika sesuatu itu “baik secara sosial”, apakah itu baik untuk masyarakat, atau hanya dilihat sebagai baik oleh masyarakat?

Apa pun yang cukup bagus untuk mendapat tepuk tangan dari semua penonton hanya bisa konvensional, seperti gagasan umum tentang energi hijau.

Kemajuan tidak terhalang oleh beberapa perbedaan antara keserakahan perusahaan dan kebaikan nirlaba; sebaliknya, kami ditahan oleh kesamaan keduanya. Sama seperti perusahaan cenderung untuk menyalin satu sama lain, semua organisasi nirlaba cenderung mendorong prioritas yang sama. Cleantech menunjukkan hasilnya: ratusan produk yang tidak terdiferensiasi semuanya atas nama satu tujuan yang luas.

Melakukan sesuatu yang berbeda adalah hal yang benar-benar baik bagi masyarakat—dan itu juga yang memungkinkan bisnis memperoleh keuntungan dengan memonopoli pasar baru. Proyek-proyek terbaik cenderung diabaikan, tidak disuarakan oleh orang banyak; masalah terbaik untuk dikerjakan seringkali adalah masalah yang bahkan tidak ada orang lain yang mencoba untuk memecahkannya.

TESLA: 7 UNTUK 7

Tesla adalah salah satu dari sedikit perusahaan teknologi bersih yang mulai berkembang pesat dalam dekade terakhir. Mereka mengendarai desas-desus sosial teknologi bersih lebih baik daripada siapa pun, tetapi mereka menjawab tujuh pertanyaan dengan benar, jadi kesuksesan mereka bersifat instruktif:

TEKNOLOGI. Teknologi Tesla sangat bagus sehingga perusahaan mobil lain mengandalkannya: Daimler menggunakan paket baterai Tesla; Mercedes-Benz menggunakan powertrain Tesla; Toyota menggunakan motor Tesla. General Motors bahkan telah menciptakan gugus tugas untuk melacak langkah Tesla selanjutnya. Namun pencapaian teknologi terbesar Tesla bukanlah satu bagian atau komponen saja, melainkan kemampuannya untuk mengintegrasikan banyak komponen menjadi satu produk unggulan. Sedan Tesla Model S, dirancang dengan elegan dari ujung ke ujung, lebih dari sekadar jumlah bagiannya: Consumer Reports menilainya lebih tinggi daripada mobil lain yang pernah diulas, dan majalah Motor Trend dan Automobile menamakannya sebagai Mobil Tahun Ini 2013 mereka.

WAKTU. Pada tahun 2009, mudah untuk berpikir bahwa pemerintah akan terus mendukung teknologi bersih: "pekerjaan hijau" adalah prioritas politik, dana federal sudah dialokasikan, dan Kongres bahkan tampaknya akan meloloskan undang-undang pembatasan dan perdagangan. Tetapi di mana orang lain melihat subsidi besar yang dapat mengalir tanpa batas, CEO Tesla Elon Musk dengan tepat melihat peluang satu kali saja. Pada Januari 2010—sekitar satu setengah tahun sebelum Solyndra meledak di bawah pemerintahan Obama dan mempolitisasi masalah subsidi—Tesla mendapatkan pinjaman \$465 juta dari Departemen Energi AS. Subsidi setengah miliar dolar tidak terpikirkan pada pertengahan 2000-an. Ini tidak terpikirkan hari ini. Hanya ada satu momen di mana itu mungkin, dan Tesla memainkannya dengan sempurna.

MONOPOLI. Tesla memulai dengan subpasar kecil yang dapat mendominasi: pasar mobil sport listrik kelas atas. Sejak pertama

Roadster diluncurkan dari jalur produksi pada tahun 2008, Tesla hanya menjual sekitar 3.000 unit, tetapi masing-masing seharga \$ 109.000 itu tidak sepele. Memulai dari yang kecil memungkinkan Tesla untuk melakukan R&D yang diperlukan untuk membangun Model S yang sedikit lebih murah, dan sekarang Tesla juga memiliki pasar sedan listrik mewah. Mereka menjual lebih dari 20.000 sedan pada tahun 2013 dan sekarang Tesla berada di posisi utama untuk memperluas ke pasar yang lebih luas di masa depan.

TIM. CEO Tesla adalah insinyur dan penjual yang sempurna, jadi tidak mengherankan jika dia membentuk tim yang sangat baik dalam keduanya.

Elon menggambarkan stafnya seperti ini: “Jika Anda berada di Tesla, Anda memilih untuk setara dengan Pasukan Khusus. Ada tentara reguler, dan itu bagus, tetapi jika Anda bekerja di Tesla, Anda memilih untuk meningkatkan permainan Anda.”

DISTRIBUSI. Sebagian besar perusahaan meremehkan distribusi, tetapi Tesla menganggapnya sangat serius sehingga memutuskan untuk memiliki seluruh rantai distribusi. Perusahaan mobil lain terikat pada dealer independen: Ford dan Hyundai membuat mobil, tetapi mereka bergantung pada orang lain untuk menjualnya. Tesla menjual dan melayani kendaraannya di tokonya sendiri. Biaya di muka pendekatan Tesla jauh lebih tinggi daripada distribusi dealer tradisional, tetapi memberikan kontrol atas pengalaman pelanggan, memperkuat merek Tesla, dan menghemat uang perusahaan dalam jangka panjang.

DAYA TAHAN. Tesla memiliki keunggulan dan bergerak lebih cepat daripada orang lain—dan kombinasi itu berarti keunggulannya akan melebar di tahun-tahun mendatang. Merek yang didambakan adalah tanda paling jelas dari terobosan Tesla: mobil adalah salah satu keputusan pembelian terbesar yang pernah dibuat orang, dan kepercayaan konsumen pada kategori itu sulit untuk dimenangkan. Dan tidak seperti setiap perusahaan mobil lainnya, di Tesla sang pendiri masih bertanggung jawab, jadi tidak akan mereda dalam waktu dekat.

RAHASIA. Tesla tahu bahwa mode mendorong minat pada teknologi bersih. Kaya orang terutama ingin tampil "hijau", bahkan jika itu berarti mengendarai Prius berbentuk kotak atau Honda Insight yang kikuk. Mobil-mobil itu hanya membuat pengemudi terlihat keren dengan bergaul dengan bintang film terkenal yang sadar lingkungan

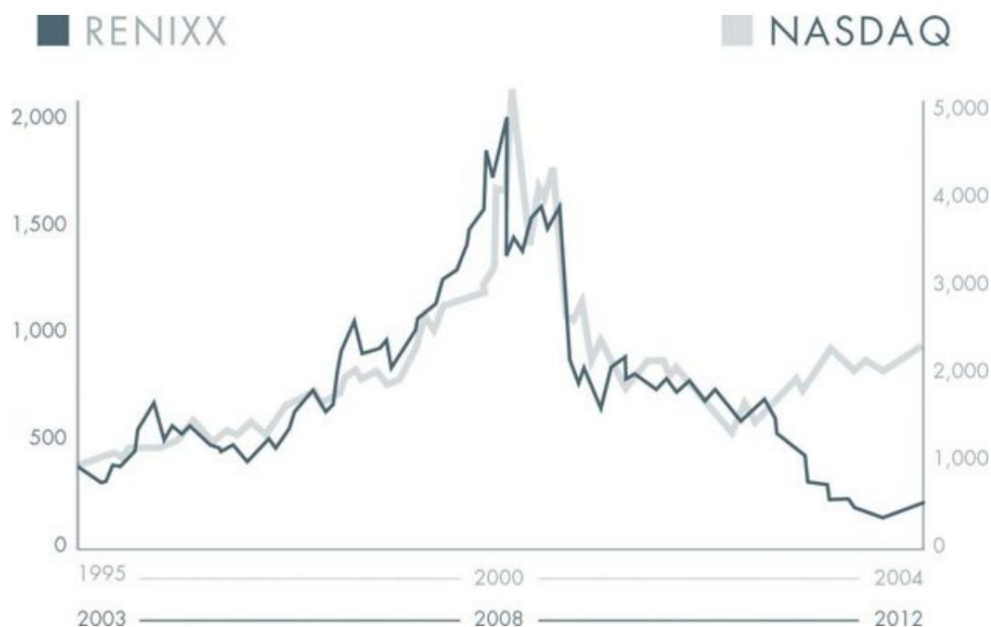
yang memiliki mereka juga. Jadi Tesla memutuskan untuk membuat mobil yang membuat pengemudi terlihat keren, titik — Leonardo DiCaprio bahkan membuang Priusnya untuk Tesla Roadster yang mahal (dan tampak mahal). Sementara perusahaan cleantech generik berjuang untuk membedakan diri mereka sendiri, Tesla membangun merek unik di sekitar rahasia bahwa cleantech bahkan lebih merupakan fenomena sosial daripada keharusan lingkungan.

ENERGI 2.0

Keberhasilan Tesla membuktikan bahwa tidak ada yang salah dengan cleantech.

Ide terbesar di baliknya adalah benar: dunia benar-benar akan membutuhkan sumber energi baru. Energi adalah sumber daya utama: begitulah cara kita memberi makan diri kita sendiri, membangun tempat berlindung, dan membuat semua yang kita butuhkan untuk hidup dengan nyaman. Sebagian besar dunia memimpikan hidup senyaman orang Amerika saat ini, dan globalisasi akan menyebabkan tantangan energi yang semakin berat kecuali kita membangun teknologi baru. Tidak ada cukup sumber daya di dunia untuk meniru pendekatan lama atau mendistribusikan kembali jalan kita menuju kemakmuran.

Cleantech memberi orang cara untuk optimis tentang masa depan energi. Tetapi ketika investor optimis tanpa batas bertaruh pada gagasan umum tentang perusahaan teknologi bersih yang didanai energi hijau yang tidak memiliki rencana bisnis khusus, hasilnya adalah gelembung. Plot penilaian perusahaan energi alternatif di tahun 2000-an di samping naik turunnya NASDAQ satu dekade sebelumnya, dan Anda melihat bentuk yang sama:



Tahun 1990-an memiliki satu ide besar: internet akan menjadi besar. Tetapi terlalu banyak perusahaan internet yang memiliki ide yang sama persis dan tidak ada yang lain. Seorang wirausahawan tidak dapat memperoleh manfaat dari wawasan skala makro kecuali rencananya sendiri dimulai dari skala mikro. Perusahaan Cleantech menghadapi masalah yang sama: tidak peduli seberapa besar dunia membutuhkan energi, hanya perusahaan yang menawarkan solusi unggul untuk masalah energi tertentu yang dapat menghasilkan uang. Tidak ada sektor yang begitu penting sehingga hanya berpartisipasi di dalamnya akan cukup untuk membangun perusahaan yang hebat.

Gelembung teknologi jauh lebih besar daripada teknologi bersih dan tabrakannya bahkan lebih menyakitkan. Tetapi mimpi tahun 90-an ternyata benar: orang-orang skeptis yang meragukan bahwa internet akan secara fundamental mengubah penerbitan atau penjualan eceran atau kehidupan sosial sehari-hari tampak jelas pada tahun 2001, tetapi mereka tampak konyol hari ini. Bisakah startup energi yang sukses didirikan setelah cleantech crash seperti halnya startup Web 2.0 yang berhasil diluncurkan di tengah puing-puing dot-com? Kebutuhan makro akan solusi energi masih nyata. Tetapi bisnis yang berharga harus dimulai dengan menemukan ceruk dan mendominasi pasar kecil. Facebook dimulai sebagai layanan hanya untuk satu kampus universitas sebelum menyebar ke sekolah lain dan kemudian ke seluruh dunia. Menemukan pasar kecil untuk solusi energi akan sulit—Anda dapat mengganti solar sebagai sumber daya untuk pulau-pulau terpencil, atau mungkin membangun reaktor modular untuk penempatan cepat di instalasi militer di wilayah yang tidak bersahabat. Paradoksnya, tantangan bagi pengusaha yang akan menciptakan Energy 2.0 adalah berpikir kecil.

PARADOKS PENDIRI

HAI ENAM ORANG yang memulai PayPal, empat telah membuat bom di sekolah menengah.

Lima baru berusia 23 tahun—atau lebih muda. Empat dari kami lahir di luar Amerika Serikat. Tiga telah melarikan diri ke sini dari negara komunis: Yu Pan dari Cina, Luke Nosek dari Polandia, dan Max Levchin dari Soviet Ukraina. Membuat bom bukanlah hal yang biasa dilakukan anak-anak di negara-negara tersebut pada waktu itu.

Kami berenam bisa dianggap eksentrik. Percakapan pertama saya dengan Luke adalah tentang bagaimana dia baru saja mendaftar untuk cryonics, dibekukan setelah kematian dengan harapan kebangkitan medis. Max mengaku tanpa negara dan bangga akan hal itu: keluarganya berada dalam limbo diplomatik ketika Uni Soviet runtuh saat mereka melarikan diri ke AS Russ Simmons telah melarikan diri dari taman trailer ke sekolah magnet matematika dan sains terkemuka di Illinois. Hanya Ken Howery yang cocok dengan stereotip masa kanak-kanak Amerika yang istimewa: dia adalah satu-satunya Eagle Scout PayPal. Tapi rekan-rekan Kenny mengira dia gila untuk bergabung dengan kami semua dan hanya mendapat sepertiga dari gaji yang ditawarkan oleh bank besar. Jadi bahkan dia tidak sepenuhnya normal.

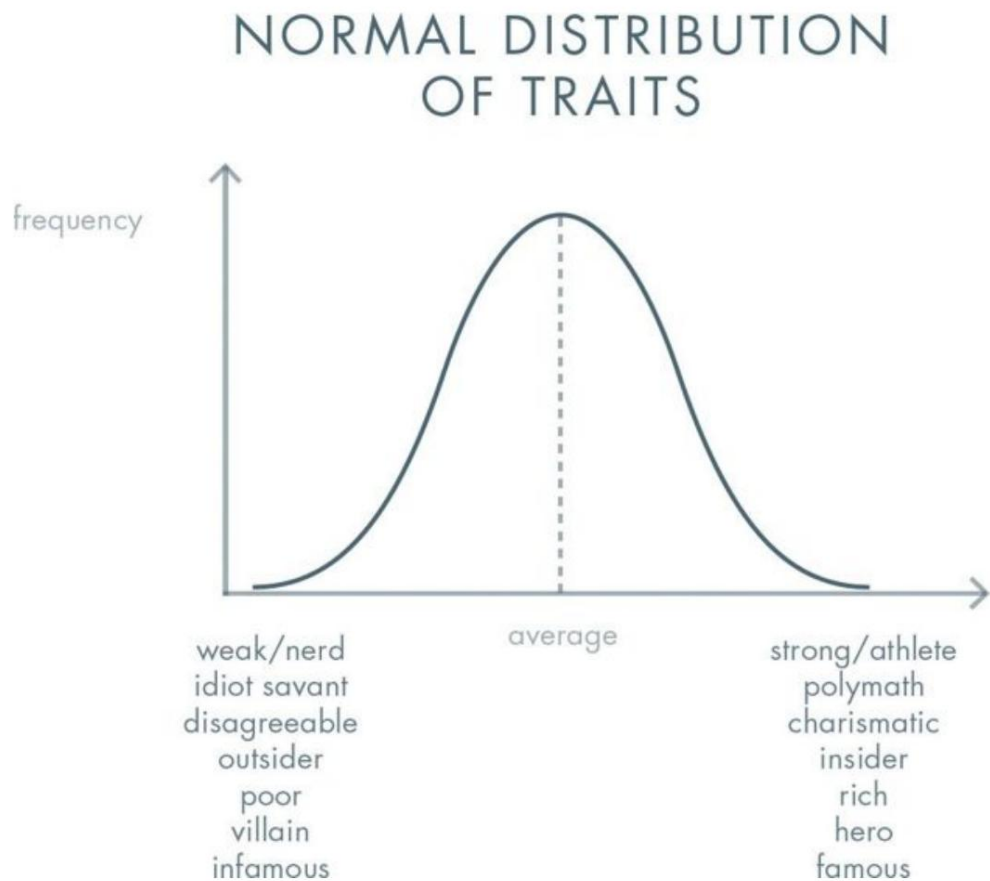


Tim PayPal pada tahun 1999

Apakah semua pendiri adalah orang yang tidak biasa? Atau apakah kita hanya cenderung mengingat dan membesar-besarkan apa pun yang paling tidak biasa tentang mereka? Lebih penting lagi, ciri-ciri pribadi mana yang benar-benar penting dalam diri seorang pendiri? Bab ini adalah tentang mengapa lebih kuat tetapi pada saat yang sama lebih berbahaya bagi perusahaan untuk dipimpin oleh individu yang berbeda daripada manajer yang dapat dipertukarkan.

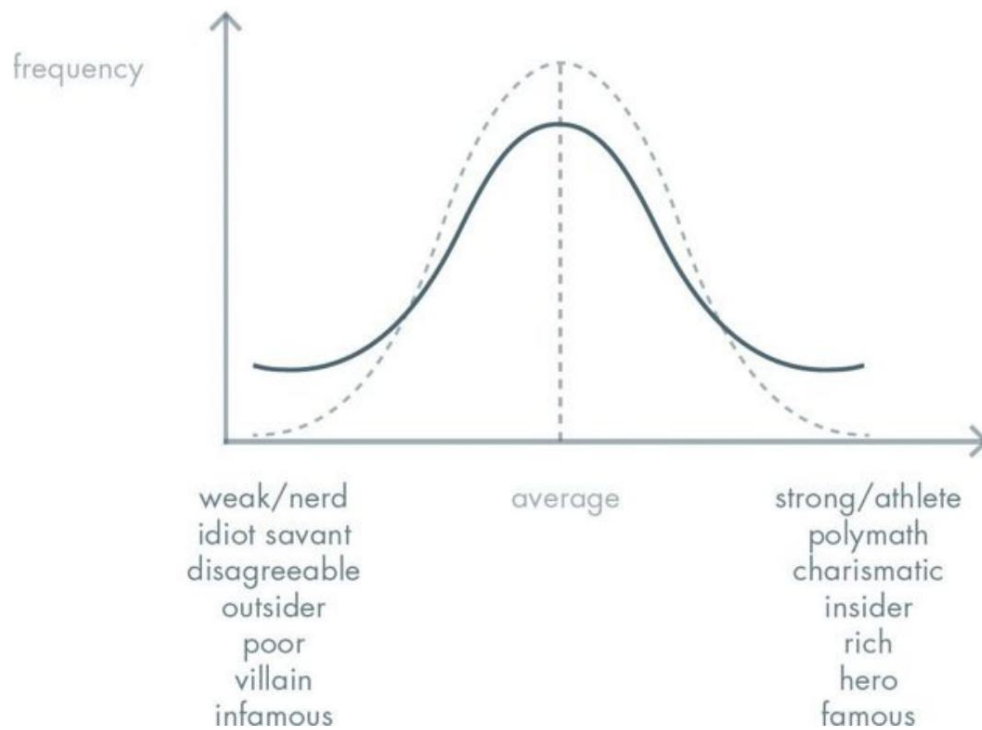
MESIN PERBEDAAN

Beberapa orang kuat, beberapa lemah, beberapa jenius, beberapa bodoh— tetapi kebanyakan orang berada di tengah. Plot di mana semua orang jatuh dan Anda akan melihat kurva lonceng:



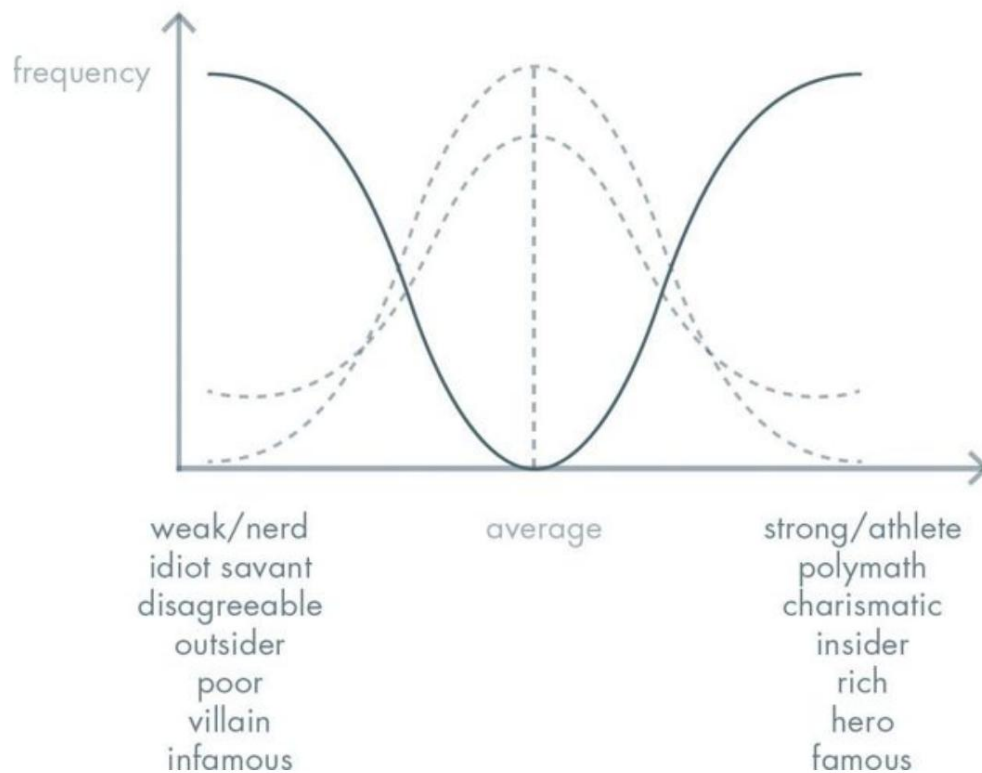
Karena begitu banyak pendiri yang tampaknya memiliki sifat ekstrem, Anda mungkin menebak bahwa plot yang hanya menunjukkan ciri-ciri pendiri akan memiliki ekor yang lebih gemuk dengan lebih banyak orang di kedua ujungnya.

FAT-TAILED DISTRIBUTION

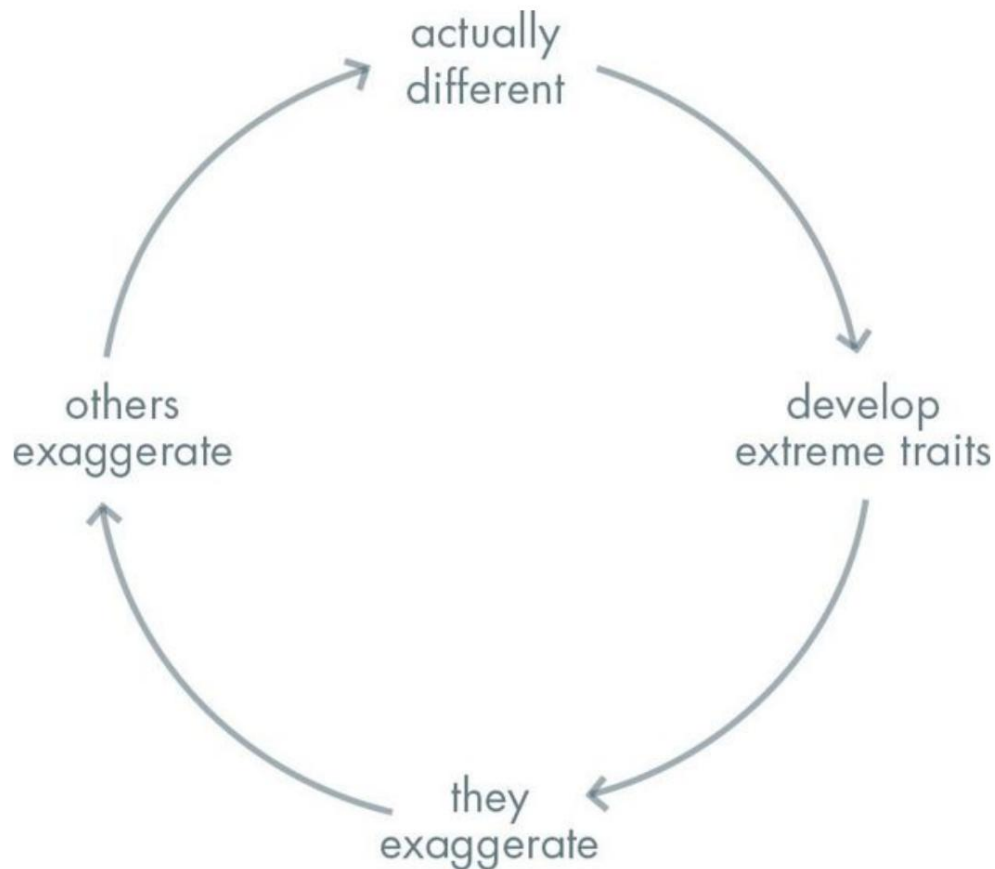


Tapi itu tidak menangkap hal yang paling aneh tentang pendiri. Biasanya kita mengharapkan sifat yang berlawanan untuk saling eksklusif: orang normal tidak bisa kaya dan miskin pada saat yang sama, misalnya. Tapi itu terjadi sepanjang waktu untuk para pendiri: CEO startup bisa miskin uang tetapi jutawan di atas kertas. Mereka mungkin terombang-ambing antara brengsek cemberut dan karisma yang menarik. Hampir semua pengusaha sukses secara bersamaan adalah orang dalam dan orang luar. Dan ketika mereka berhasil, mereka menarik ketenaran dan keburukan. Saat Anda memplotnya, ciri-ciri pendiri tampaknya mengikuti distribusi normal terbalik:

THE FOUNDER DISTRIBUTION



Dari mana kombinasi sifat yang aneh dan ekstrem ini berasal? Mereka bisa hadir sejak lahir (nature) atau diperoleh dari lingkungan individu (nurture). Tapi mungkin para pendiri tidak terlalu ekstrem seperti yang terlihat. Mungkinkah mereka secara strategis melebih-lebihkan kualitas tertentu? Atau mungkinkah orang lain melebih-lebihkannya? Semua efek ini dapat hadir pada saat yang sama, dan kapan pun ada, mereka saling memperkuat dengan kuat. Siklus biasanya dimulai dengan orang-orang yang tidak biasa dan berakhir dengan mereka bertindak dan tampak lebih tidak biasa:



Sebagai contoh, ambil Sir Richard Branson, miliarder pendiri Virgin Group. Dia dapat digambarkan sebagai seorang wirausahawan alami: Branson memulai bisnis pertamanya pada usia 16 tahun, dan pada usia 22 tahun dia mendirikan Virgin Records. Tetapi aspek lain dari ketenarannya — gaya rambut surai singa yang menjadi ciri khasnya, misalnya — kurang alami: orang curiga dia tidak dilahirkan dengan tampilan yang persis seperti itu. Ketika Branson telah mengembangkan sifat-sifat ekstremnya yang lain (Apakah bermain layang-layang dengan supermodel telanjang merupakan aksi PR? Hanya seorang pria yang bersenang-senang? Keduanya?), media dengan penuh semangat menobatkannya: Branson adalah "The Virgin King," "The Undisputed King of PR," "Raja Branding," dan "Raja Gurun dan Luar Angkasa." Ketika Virgin Atlantic Airways mulai menyajikan minuman penumpang dengan es batu berbentuk seperti wajah Branson, ia menjadi "Raja Es".

Apakah Branson hanyalah seorang pebisnis biasa yang kebetulan dilirik media dengan bantuan tim PR yang baik? Atau apakah dia sendiri adalah seorang jenius branding yang lahir dengan tepat yang dipilih oleh para jurnalis yang sangat pandai dia manipulasi? Sulit untuk mengatakannya—mungkin dia keduanya.



Contoh lain adalah Sean Parker, yang memulai dengan status orang luar utama: kriminal. Sean adalah peretas yang berhati-hati di sekolah menengah. Tetapi ayahnya memutuskan bahwa Sean menghabiskan terlalu banyak waktu di depan komputer untuk anak berusia 16 tahun, jadi suatu hari dia mengambil keyboard Sean di tengah-tengah. Sean tidak bisa keluar; FBI memperhatikan; segera agen federal menempatkan dia di bawah tahanan.

Sean lolos dengan mudah sejak dia masih di bawah umur; jika ada, episode itu membuatnya berani. Tiga tahun kemudian, dia ikut mendirikan Napster. Layanan berbagi file peer-to-peer mengumpulkan 10 juta pengguna di tahun pertama, menjadikannya salah satu bisnis dengan pertumbuhan tercepat sepanjang masa. Tetapi perusahaan rekaman menggugat dan seorang hakim federal memerintahkannya untuk menutupnya 20 bulan setelah dibuka. Setelah periode angin puyuh di tengah, Sean kembali menjadi orang luar lagi.

Kemudian muncullah Facebook. Sean bertemu Mark Zuckerberg pada tahun 2004, membantu menegosiasikan pendanaan pertama Facebook, dan menjadi presiden pendiri perusahaan. Dia harus mengundurkan diri pada tahun 2005 di tengah tuduhan penggunaan narkoba, tetapi ini hanya meningkatkan ketenarannya. Sejak Justin Timberlake memerankannya di *The Social Network*, Sean telah dianggap sebagai salah satu orang paling keren di Amerika. JT masih lebih terkenal, tetapi ketika dia mengunjungi Lembah Silikon, orang-orang bertanya apakah dia Sean Parker.



Orang-orang paling terkenal di dunia juga adalah pendiri: alih-alih sebuah perusahaan, setiap selebritas menemukan dan mengembangkan merek pribadi. Lady Gaga, misalnya, menjadi salah satu orang paling berpengaruh yang masih hidup. Tapi apakah dia bahkan orang yang nyata? Nama aslinya bukanlah rahasia, tetapi hampir tidak ada yang tahu atau peduli apa itu. Dia mengenakan kostum yang sangat aneh sehingga membuat pemakainya berisiko mengalami gangguan kejiwaan yang tidak disengaja. Gaga akan membuat Anda percaya bahwa dia “dilahirkan dengan cara ini”—judul dari album keduanya dan lagu utamanya. Tapi tidak ada yang terlahir seperti zombie dengan tanduk yang keluar dari kepalanya: Oleh karena itu, Gaga pastilah mitos yang dibuat sendiri. Kemudian lagi, orang seperti apa yang akan melakukan ini pada dirinya sendiri? Tentu saja tidak ada yang normal. Jadi mungkin Gaga memang terlahir seperti itu.

DARI MANA RAJA BERASAL?

Tokoh pendiri ekstrem bukanlah hal baru dalam urusan manusia. Mitologi klasik penuh dengan mereka. Oedipus adalah orang dalam/orang luar paradigmatis: dia ditinggalkan sebagai bayi dan berakhir di negeri asing, tetapi dia adalah raja yang brilian dan cukup pintar untuk memecahkan teka-teki Sphinx.

Romulus dan Remus lahir dari darah bangsawan dan ditinggalkan sebagai yatim piatu. Ketika mereka menemukan silsilah mereka, mereka memutuskan untuk menemukan sebuah kota. Tapi mereka tidak bisa sepakat di mana harus meletakkannya. Ketika Remus melintasi batas yang telah diputuskan Romulus sebagai tepi Roma, Romulus membunuhnya, menyatakan: "Maka binasalah setiap orang yang akan melompati tembokku." Pembuat hukum dan pelanggar hukum, penjahat kriminal dan raja yang mendefinisikan Roma, Romulus adalah orang dalam/luar yang kontradiktif.

Orang normal tidak seperti Oedipus atau Romulus. Seperti apa sebenarnya individu-individu itu dalam kehidupan, versi mitologis dari mereka hanya mengingat yang ekstrem. Tetapi mengapa begitu penting bagi budaya kuno untuk mengingat orang-orang yang luar biasa?

Yang terkenal dan terkenal selalu menjadi wadah sentimen publik: mereka dipuji di tengah kemakmuran dan disalahkan atas kemalangan. Masyarakat primitif menghadapi satu masalah mendasar di atas segalanya: mereka akan tercabik-cabik oleh konflik jika mereka tidak memiliki cara untuk menghentikannya. Jadi, setiap kali wabah penyakit, bencana, atau persaingan sengit mengancam perdamaian, akan bermanfaat bagi masyarakat untuk menempatkan seluruh kesalahan pada satu orang, seseorang yang semua orang setuju: kambing hitam.

Siapa yang membuat kambing hitam yang efektif? Seperti halnya para pendiri, kambing hitam adalah sosok yang ekstrem dan kontradiktif. Di satu sisi, kambing hitam pasti lemah; dia tidak berdaya untuk menghentikan viktimisasinya sendiri. Di sisi lain, sebagai orang yang dapat meredakan konflik dengan mengambil kesalahan, dia adalah anggota komunitas yang paling kuat.

Sebelum eksekusi, kambing hitam sering disembah seperti dewa. Suku Aztec menganggap korban mereka sebagai bentuk dewa duniawi kepada siapa mereka dikorbankan. Anda akan mengenakan pakaian bagus dan berpesta meriah sampai brief Anda

pemerintahan berakhir dan mereka memotong hatimu. Ini adalah akar dari monarki: setiap raja adalah dewa yang hidup, dan setiap dewa adalah raja yang terbunuh. Mungkin setiap raja modern hanyalah kambing hitam yang telah berhasil menunda eksekusinya sendiri.

ROYALTI AMERIKA

Selebriti seharusnya adalah "bangsawan Amerika." Kami bahkan memberikan gelar kepada pemain favorit kami: Elvis Presley adalah raja rock. Michael Jackson adalah raja pop. Britney Spears adalah putri pop.



Sampai mereka tidak. Elvis menghancurkan dirinya sendiri di tahun 70-an dan meninggal sendirian, kelebihan berat badan, duduk di toiletnya. Hari ini, penirunya gemuk dan samar, tidak kurus dan keren. Michael Jackson berubah dari bintang cilik tercinta menjadi cangkang yang tidak menentu, menjijikkan secara fisik, kecanduan narkoba dari dirinya yang dulu; dunia bersuka ria dalam perincian pencobaannya. Kisah Britney adalah yang paling dramatis dari semuanya. Kami menciptakannya dari nol, mengangkatnya menjadi superstar saat remaja. Tapi kemudian semuanya gagal: menyaksikan kepala yang dicukur, skandal makan berlebihan, dan kasus pengadilan yang dipublikasikan untuk mengambil anak-anaknya.

Apakah dia selalu sedikit gila? Apakah publisitas hanya sampai padanya? Atau apakah dia melakukan itu semua untuk mendapatkan lebih banyak?



Untuk beberapa bintang yang jatuh, kematian membawa kebangkitan. Begitu banyak musisi populer yang meninggal pada usia 27—Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim Morrison, dan Kurt Cobain, misalnya—sehingga kumpulan ini diabadikan sebagai “Klub 27”.

Sebelum dia bergabung dengan klub pada tahun 2011, Amy Winehouse bernyanyi: “Mereka mencoba membuat saya pergi ke rehabilitasi, tetapi saya berkata, 'Tidak, tidak, tidak.' ” Mungkin rehabilitasi tampak begitu tidak menarik karena menghalangi jalan menuju keabadian. Mungkin satu-satunya cara untuk menjadi dewa batu selamanya adalah mati dini.

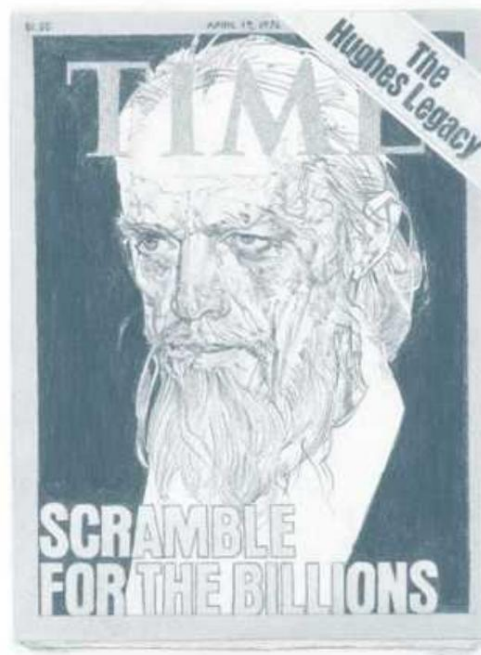


Kami secara bergantian memuja dan membenci para pendiri teknologi seperti yang kami lakukan pada selebriti. Busur Howard Hughes dari ketenaran menjadi kasihan adalah yang paling dramatis dari setiap pendiri teknologi abad ke-20. Dia terlahir kaya, tetapi dia selalu lebih tertarik pada teknik daripada kemewahan. Dia membangun pemancar radio pertama di Houston pada usia 11 tahun. Setahun setelah itu, dia membangun sepeda motor pertama di kota itu. Pada usia 30 dia telah membuat sembilan film yang sukses secara komersial pada saat Hollywood berada di perbatasan teknologi. Tapi Hughes bahkan lebih terkenal karena karir paralelnya dalam penerbangan. Dia merancang pesawat, memproduksi, dan mengemudikannya

mereka sendiri. Hughes mencetak rekor dunia untuk kecepatan udara tertinggi, penerbangan lintas benua tercepat, dan penerbangan tercepat di seluruh dunia.

Hughes terobsesi untuk terbang lebih tinggi dari orang lain. Dia suka mengingatkan orang-orang bahwa dia hanyalah manusia biasa, bukan dewa Yunani—sesuatu yang manusia katakan hanya ketika mereka ingin membandingkan dengan dewa. Hughes adalah "seorang pria yang kepadanya Anda tidak dapat menerapkan standar yang sama seperti yang Anda bisa untuk Anda dan saya," pengacaranya pernah berdebat di pengadilan federal. Hughes membayar pengacara untuk mengatakan itu, tetapi menurut New York Times "tidak ada perselisihan tentang hal ini dari hakim atau juri." Ketika Hughes dianugerahi Medali Emas Kongres pada tahun 1939 untuk prestasinya dalam penerbangan, dia bahkan tidak muncul untuk mengklaimnya—bertahun-tahun kemudian Presiden Truman menemukannya di Gedung Putih dan mengirimkannya kepadanya.

Awal dari akhir Hughes datang pada tahun 1946, ketika ia mengalami kecelakaan pesawat ketiga dan terburuknya. Seandainya dia meninggal saat itu, dia akan dikenang selamanya sebagai salah satu orang Amerika paling gagah dan sukses sepanjang masa. Tapi dia selamat—hampir tidak. Dia menjadi obsesif-kompulsif, kecanduan obat penghilang rasa sakit, dan menarik diri dari publik untuk menghabiskan 30 tahun terakhir hidupnya di sel isolasi yang dipaksakan sendiri. Hughes selalu bertindak sedikit gila, dengan teori bahwa lebih sedikit orang yang mau mengganggu orang gila. Tetapi ketika tindakan gila berubah menjadi kehidupan yang gila, ia menjadi objek belas kasihan sekaligus kekaguman.



Baru-baru ini, Bill Gates telah menunjukkan bagaimana kesuksesan yang sangat terlihat dapat menarik serangan yang sangat terfokus. Gates mewujudkan arketipe pendiri: dia secara bersamaan adalah orang luar putus sekolah yang canggung dan kutu buku dan orang dalam terkaya di dunia. Apakah dia memilih kacamata culunnya secara strategis, untuk membangun kepribadian yang khas? Atau, dalam kutu bukunya yang tak tersembuhkan, apakah kacamata geek-nya memilihnya? Sulit untuk mengetahuinya. Namun dominasinya tidak dapat disangkal: Microsoft Windows mengklaim 90% pangsa pasar untuk sistem operasi pada tahun 2000.

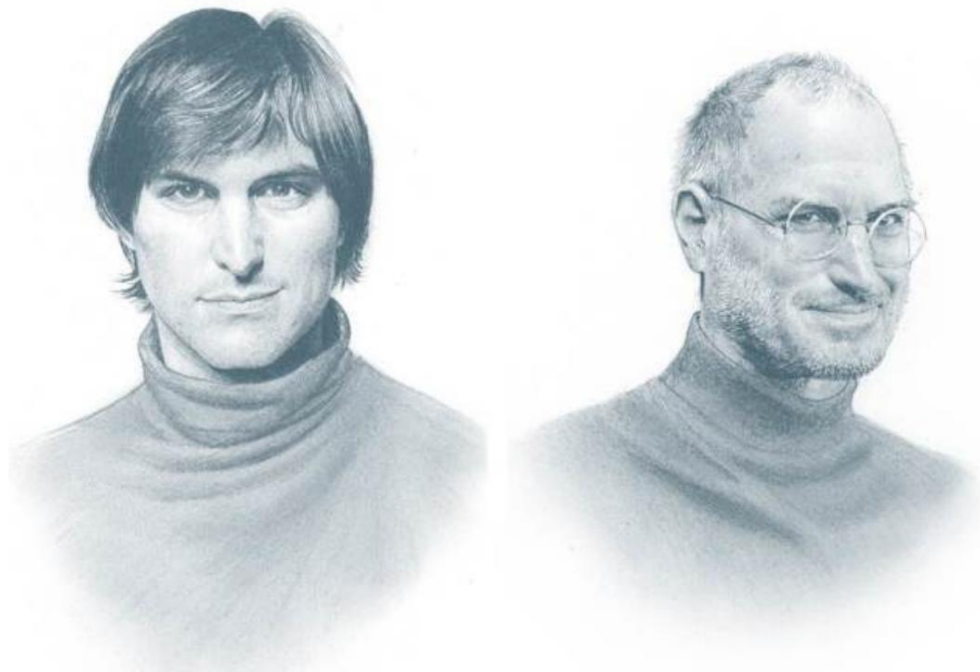
Tahun itu Peter Jennings dapat dengan masuk akal bertanya, "Siapa yang lebih penting di dunia saat ini: Bill Clinton atau Bill Gates? Aku tidak tahu. Itu pertanyaan yang bagus."

Departemen Kehakiman AS tidak membatasi diri pada pertanyaan retorik; mereka membuka penyelidikan dan menuntut Microsoft untuk "perilaku anti persaingan." Pada bulan Juni 2000 pengadilan memerintahkan agar Microsoft dipecah. Gates telah mengundurkan diri sebagai CEO Microsoft enam bulan sebelumnya, karena terpaksa menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menanggapi ancaman hukum alih-alih membangun teknologi baru. Pengadilan banding kemudian membatalkan perintah pembubaran, dan Microsoft mencapai penyelesaian dengan pemerintah pada tahun 2001. Tetapi pada saat itu musuh-musuh Gates telah merampas perusahaannya dari keterlibatan penuh pendirinya, dan Microsoft memasuki era stagnasi relatif. Saat ini Gates lebih dikenal sebagai seorang dermawan daripada seorang teknolog.



KEMBALINYA RAJA

Sama seperti serangan hukum terhadap Microsoft yang mengakhiri dominasi Bill Gates, kembalinya Steve Jobs ke Apple menunjukkan nilai pendiri perusahaan yang tak tergantikan. Dalam beberapa hal, Steve Jobs dan Bill Gates bertolak belakang. Jobs adalah seorang seniman, lebih menyukai sistem tertutup, dan menghabiskan waktunya untuk memikirkan produk hebat di atas segalanya; Gates adalah seorang pengusaha, menjaga produknya tetap terbuka, dan ingin menjalankan dunia. Tetapi keduanya adalah orang dalam/orang luar, dan keduanya mendorong perusahaan yang mereka mulai untuk mencapai prestasi yang tidak dapat ditandingi oleh orang lain.



Seorang putus sekolah yang berjalan tanpa alas kaki dan menolak untuk mandi, Jobs juga merupakan orang dalam dari kultus kepribadiannya sendiri. Dia bisa bertindak karismatik atau gila, mungkin menurut suasana hatinya atau mungkin menurut perhitungannya; Sulit dipercaya bahwa praktik aneh seperti diet apel saja bukanlah bagian dari strategi yang lebih besar. Tapi semua eksentrisitas ini menjadi bumerang baginya pada tahun 1985: dewan Apple

secara efektif menendang Jobs keluar dari perusahaannya sendiri ketika dia bentrok dengan CEO profesional yang dibawa untuk memberikan pengawasan orang dewasa.

Kembalinya Jobs ke Apple 12 tahun kemudian menunjukkan bagaimana tugas terpenting dalam bisnis—penciptaan nilai baru—tidak dapat direduksi menjadi formula dan

diterapkan oleh para profesional. Ketika dia diangkat sebagai CEO interim Apple pada tahun 1997, para eksekutif tanpa cela yang mendahuluinya telah membawa perusahaan itu hampir bangkrut. Tahun itu Michael Dell dengan terkenal berkata tentang Apple, “Apa yang akan saya lakukan? Saya akan menutupnya dan mengembalikan uang itu kepada para pemegang saham.” Sebaliknya Jobs memperkenalkan iPod (2001), iPhone (2007), dan iPad (2010) sebelum ia harus mengundurkan diri pada 2011 karena kesehatan yang buruk. Pada tahun berikutnya Apple adalah satu-satunya perusahaan paling berharga di dunia.

Nilai Apple sangat bergantung pada visi tunggal orang tertentu. Ini mengisyaratkan cara aneh di mana perusahaan yang menciptakan teknologi baru sering kali menyerupai monarki feodal daripada organisasi yang dianggap lebih “modern”. Pendiri yang unik dapat membuat keputusan yang berwibawa, menginspirasi loyalitas pribadi yang kuat, dan merencanakan ke depan selama beberapa dekade. Paradoksnya, birokrasi impersonal yang dikelola oleh para profesional terlatih dapat bertahan lebih lama dari kehidupan mana pun, tetapi mereka biasanya bertindak dengan cakrawala waktu yang singkat.

Pelajaran untuk bisnis adalah bahwa kita membutuhkan pendiri. Jika ada, kita harus lebih toleran terhadap pendiri yang tampak aneh atau ekstrem; kita membutuhkan individu yang tidak biasa untuk memimpin perusahaan lebih dari sekedar inkrementalisme.

Pelajaran bagi para pendiri adalah bahwa keunggulan individu dan sanjungan tidak akan pernah bisa dinikmati kecuali dengan syarat bahwa hal itu dapat ditukar dengan ketenaran individu dan demonisasi setiap saat — jadi berhati-hatilah.

Di atas segalanya, jangan melebihi-lebihkan kekuatan Anda sendiri sebagai individu. Pendiri penting bukan karena mereka adalah satu-satunya orang yang karyanya memiliki nilai, melainkan karena seorang pendiri yang hebat dapat menghasilkan karya terbaik dari semua orang di perusahaannya. Bahwa kita membutuhkan pendiri individu dalam semua kekhasannya tidak berarti bahwa kita dipanggil untuk menyembah “penggerak utama” Ayn Randian yang mengaku independen dari semua orang di sekitar mereka. Dalam hal ini, Rand hanyalah seorang penulis setengah hebat: penjahatnya nyata, tetapi pahlawannya palsu. Tidak ada Galt's Gulch. Tidak ada pemisahan diri dari masyarakat. Percaya bahwa diri Anda diinvestasikan dengan swasembada ilahi bukanlah tanda individu yang kuat, tetapi orang yang salah mengira penyembahan—atau ejekan—sebagai kebenaran. Satu-satunya bahaya terbesar bagi seorang pendiri adalah menjadi begitu yakin dengan mitosnya sendiri sehingga

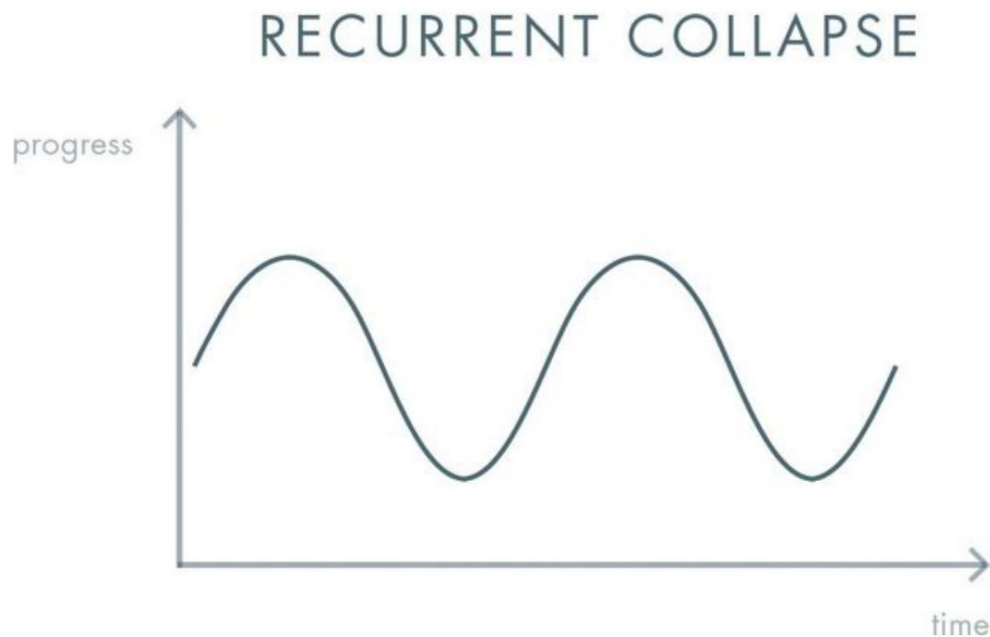
dia kehilangan akal sehatnya. Tetapi bahaya yang sama berbahayanya bagi setiap bisnis adalah kehilangan semua rasa mitos dan kekecewaan kesalahan untuk kebijaksanaan.

Kesimpulan

STAGNASI ATAU SINGULARITAS?

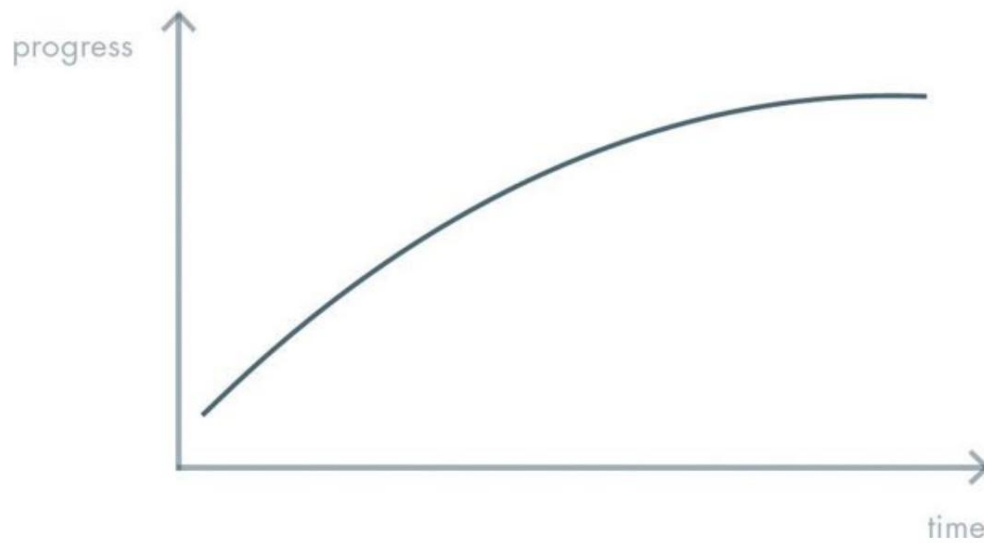
Saya P BAHKAN para pendiri yang paling berpandangan jauh ke depan tidak dapat merencanakan lebih dari 20 hingga 30 tahun mendatang tahun, adakah yang bisa dikatakan tentang masa depan yang sangat jauh? Kami tidak tahu sesuatu yang spesifik, tetapi kami dapat melihat kontur yang luas. Filsuf Nick Bostrom menjelaskan empat kemungkinan pola untuk masa depan umat manusia.

Orang dahulu melihat semua sejarah sebagai pergantian tanpa akhir antara kemakmuran dan kehancuran. Baru belakangan ini orang-orang berani berharap bahwa kita bisa lepas dari kemalangan secara permanen, dan masih mungkin bertanya-tanya apakah stabilitas yang kita anggap remeh akan bertahan lama.



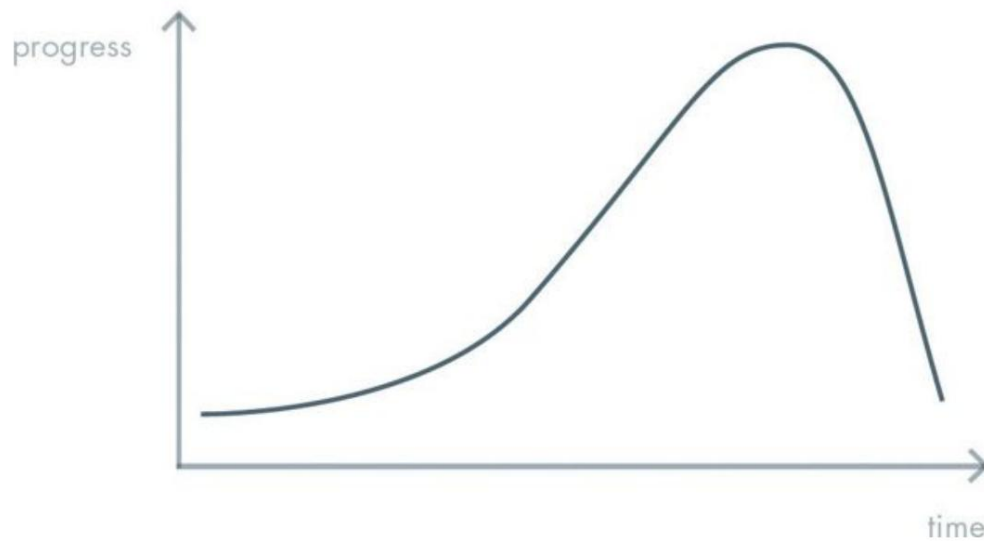
Namun, kami biasanya menekan keraguan kami. Kebijakan konvensional tampaknya mengasumsikan bahwa seluruh dunia akan berkumpul menuju dataran pembangunan yang serupa dengan kehidupan negara-negara terkaya saat ini. Dalam skenario ini, masa depan akan sangat mirip dengan masa sekarang.

PLATEAU

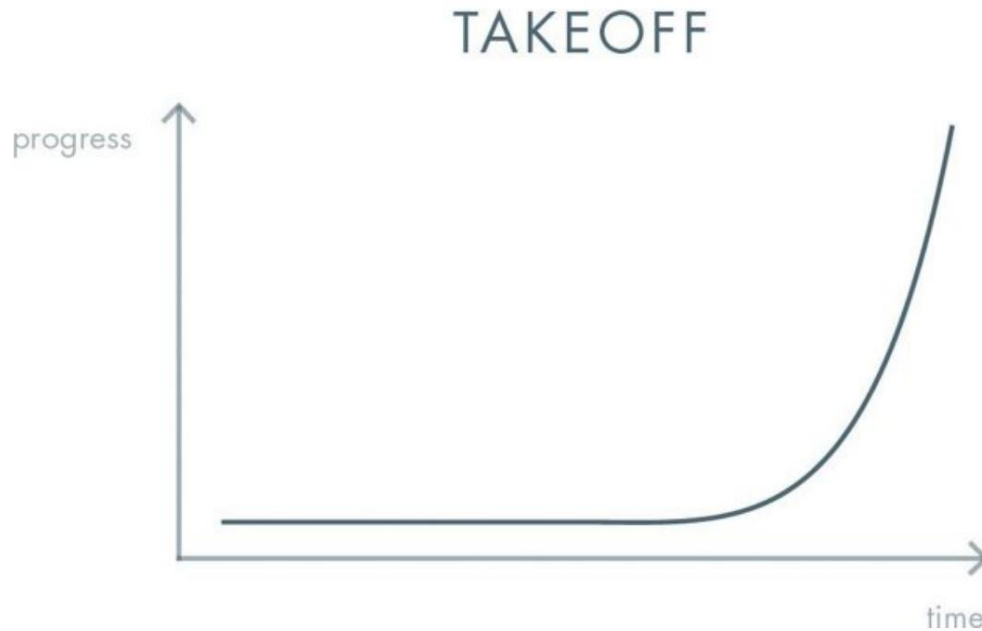


Mengingat geografi dunia kontemporer yang saling berhubungan dan kekuatan destruktif persenjataan modern yang belum pernah terjadi sebelumnya, sulit untuk tidak bertanya apakah bencana sosial skala besar dapat diatasi jika itu terjadi. Inilah yang memicu ketakutan kita akan kemungkinan skenario ketiga: keruntuhan yang begitu dahsyat sehingga kita tidak akan bisa bertahan.

EXTINCTION



Yang terakhir dari empat kemungkinan adalah yang paling sulit untuk dibayangkan: mempercepat lepas landas menuju masa depan yang jauh lebih baik. Hasil akhir dari terobosan seperti itu dapat mengambil beberapa bentuk, tetapi salah satu dari mereka akan sangat berbeda dari masa sekarang sehingga tidak dapat dijelaskan.



Manakah dari empat itu?

Keruntuhan yang berulang tampaknya tidak mungkin: pengetahuan yang mendasari peradaban begitu tersebar luas saat ini sehingga pemusnahan total akan lebih mungkin terjadi daripada periode kegelapan yang panjang diikuti oleh pemulihan. Namun, dalam kasus kepunahan, tidak ada masa depan manusia apa pun yang perlu dipertimbangkan.

Jika kita mendefinisikan masa depan sebagai waktu yang terlihat berbeda dari masa sekarang, maka kebanyakan orang tidak mengharapkan masa depan sama sekali; sebaliknya, mereka mengharapkan dekade mendatang untuk membawa lebih banyak globalisasi, konvergensi, dan kesamaan. Dalam skenario ini, negara-negara miskin akan mengejar negara-negara kaya, dan dunia secara keseluruhan akan mencapai dataran tinggi ekonomi. Tetapi bahkan jika dataran tinggi yang benar-benar terglobalisasi itu mungkin, dapatkah itu bertahan? Dalam kasus terbaik, persaingan ekonomi akan lebih ketat dari sebelumnya untuk setiap orang dan perusahaan di planet ini.

Namun, ketika Anda menambahkan persaingan untuk mengkonsumsi sumber daya yang langka, sulit untuk melihat bagaimana dataran tinggi global dapat bertahan tanpa batas. Tanpa teknologi baru untuk meredakan tekanan persaingan, stagnasi kemungkinan akan meletus menjadi konflik. Dalam kasus konflik dalam skala global, stagnasi runtuh menjadi kepunahan.

Itu meninggalkan skenario keempat, di mana kami menciptakan teknologi baru untuk membuat masa depan yang jauh lebih baik. Versi paling dramatis dari hasil ini disebut

Singularitas, upaya untuk menyebutkan hasil imajiner dari teknologi baru yang begitu kuat sehingga melampaui batas pemahaman kita saat ini. Ray Kurzweil, Singularitarian paling terkenal, mulai dari hukum Moore dan menelusuri tren pertumbuhan eksponensial di lusinan bidang, dengan percaya diri memproyeksikan masa depan kecerdasan buatan manusia super. Menurut Kurzweil, "Singularitas sudah dekat," itu tidak bisa dihindari, dan yang harus kita lakukan adalah mempersiapkan diri untuk menerimanya.

Tapi tidak peduli berapa banyak tren yang bisa dilacak, masa depan tidak akan terjadi dengan sendirinya. Seperti apa Singularitas itu, tidak lebih penting daripada pilihan nyata yang kita hadapi hari ini di antara dua skenario yang paling mungkin: tidak ada atau sesuatu. Terserah kita. Kita tidak dapat menerima begitu saja bahwa masa depan akan lebih baik, dan itu berarti kita perlu bekerja untuk menciptakannya hari ini.

Apakah kita mencapai Singularitas dalam skala kosmik mungkin kurang penting daripada apakah kita menangkap peluang unik yang kita miliki untuk melakukan hal-hal baru dalam kehidupan kerja kita sendiri. Segala sesuatu yang penting bagi kami—alam semesta, planet, negara, perusahaan Anda, kehidupan Anda, dan saat ini—adalah tunggal.

Tugas kita hari ini adalah menemukan cara tunggal untuk menciptakan hal-hal baru yang akan membuat masa depan tidak hanya berbeda, tetapi lebih baik—untuk beralih dari 0 ke 1. Langkah pertama yang penting adalah berpikir untuk diri sendiri. Hanya dengan melihat dunia kita yang baru, sesegar dan seaneh yang dilihat oleh orang-orang dahulu kala, kita dapat menciptakannya kembali dan melestarikannya untuk masa depan.

Ucapan Terima Kasih

Jimmy Kaltreider karena membantu memikirkan buku ini.

Rob Morrow, Scott Nolan, dan Michael Solana untuk bersama-sama menciptakan kelas Stanford tempat kami memulai.

Chris Parris-Lamb, Tina Constable, David Drake, Talia Krohn, dan Jeremiah Hall yang dengan terampilnya membimbing kami untuk publikasi.

Semua orang di Thiel Capital, Founders Fund, Mithril, dan Thiel Foundation yang telah bekerja keras dan cerdas.

Maju.

Kredit Ilustrasi

Ilustrasi dalam buku ini digambar oleh Matt Buck, berdasarkan gambar berikut:

8.1: Unabomber, sketsa komposit Jeanne Boylan/FBI
8.1: Hipster, Matt Buck 13.1: Brian Harrison, Business Wire 13.1: Elon Musk, Sebastian Blanco dan Bloomberg/Getty Images 14.1: Richard Branson, Ethan Miller/Getty Images 14.2: Sean Parker, Aaron Fulkerson, pengguna flickr Roebot, digunakan di bawah CC BY-SA 14.3: Elvis Presley, Arsip Michael Ochs/Getty Images 14.3: Michael Jackson, Frank Edwards/Getty Images 14.3: Britney Spears, Arsip Kevin Mazur 1/WireImage 14.4: Elvis Presley, Tom Wargacki/WireImage 14.4: Michael Jackson, David LEFRANC/Gamma-Rapho melalui Getty Images 14.4: Britney Spears, Arsip Berita Harian New York melalui Getty Images 14.5: Janis Joplin, Albert B. Grossman dan David Gahr/Getty Images 14.5: Jim Morrison , Elektra Records dan CBS melalui Getty Images 14.5: Kurt Cobain, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images 14.5: Amy Winehouse, kayu jati pengguna flickr, digunakan di bawah CC BY-SA 14.6: Howard Hughes, Bettmann/CORBIS 14.6: sampul majalah, TIME, sebuah divisi dari Time Inc.

14.7: Bill Gates, Doug Wilson/CORBIS
14.7: sampul majalah, Newsweek 14.8: Steve Jobs, 1984, Norman Seeff 14.8: Steve Jobs, 2004, Kontur oleh Getty Images

Indeks

Nomor halaman yang dicetak miring mengacu pada ilustrasi.

Surya berlimpah

aksen

iklan, 3.1, 11.1, 11.2, 11.3 Afghanistan

Airbnb

industri

penerbangan

Allen, Paul Amazon, 2.1, 5.1, 5.2,

6.1, 12.1 Amundsen, Roald

Andreessen, Horowitz Andreessen,

Marc Anna Karenina (Tolstoy)

antimonopoli

Program Apollo

Apple, 4.1, 5.1, 5.2, 6.1, 14.1

branding keuntungan monopoli

Aristoteles

Korps Insinyur Angkatan Darat

AT&T

suku Aztec

Baby boomer

Bacon, Francis

Bangladesh

Barnes & Noble

Beijing

Bell Labs

tembok Berlin

Tempat yang lebih baik

Bezos, Jeff, 5.1, 6.1

big data Bill of Rights,

US bin Laden, startup

bioteknologi Osama,

6.1, 6.2

Dewan direksi

Bostrom, Nick

Box, 9.1, 11.1

Boyle, Robert

branding Branson,

Richard Brin, Sergey

gelembung

keuangan, 2.1, 8.1

lihat juga gelembung

spesifik Buffett, birokrasi

Warren, prf.1, 1.1, 9.1 Bush,

George HW, 2.1, 12.1 Bush,

George W. bisnis:

Metafora Darwin dalam nilai

metafora perang di

Capablanca, José Raúl

cap-and-trade legislasi

kapitalisme, dan persaingan, 3.1, 8.1 arus

kas, 5.1, 5.2, 5.3 selebriti

Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit

Badan Intelijen Pusat (CIA)

Kompensasi CEO

Chen, Steve China,

1.1, 6.1, 12.1, 13.1 globalisasi

dan teknologi bersih

pertanyaan distribusi untuk

pertanyaan ketahanan untuk

pertanyaan teknik untuk

pertanyaan monopoli untuk

orang-orang pertanyaan untuk

pertanyaan rahasia untuk

kewirausahaan sosial dan

pertanyaan waktu untuk

gelembung teknologi bersih, 13.1, 13.2,

13.3 teknologi bersih Clinton, komputasi

awan Bill Cobain, Kurt Cohen, Stephen

perusahaan: nilai yang diciptakan oleh

penilaian
budaya perusahaan
Kompensasi Compaq ,
3.1, 5.1, 13.1, bm1.1
dan kapitalisme, 3.1, 8.1 ideologi imitatif

kebohongan
sebagai peninggalan
sejarah kekejaman di

sebagai perang
substitusi
komplementaritas
berpuas diri vs.

teknologi dan
komputer bunga
majemuk, 12.1, 12.2
persaingan dari manusia
dan

ilmu komputer, ideologi Confinity
Congress, AS, 6.1, 11.1, 13.1 Konvensi
Konstitusi

konsultan
konsultasi
kontrol pemikiran kontrarian

kebenaran konvensional, 8.1, 8.2
keberanian
penipuan kartu kredit
kultus, 8.1, 10.1
Biaya Akuisisi Pelanggan (CAC), 11.1, 11.2 Nilai Seumur
Hidup Pelanggan (CLV), 11.1, 11.2

Daimler
Darwin, Charles Deep
Blue optimisme yang
pasti, 6.1, 6.2 pesimisme yang
pasti, 6.1, 6.2 Desain Dell, Michael
Department of Motor Vehicles (DMV)
DeskJet 500C

DiCaprio, distribusi
gangguan Leonardo, 11.1,
11.2, 11.3, 11.4

hukum kekuatan
di Tesla

Doerr, John

Doohan, James

Dorsey, Jack dot-
com crash, 4.1, 4.2 dot-
com mania, 2.1, 2.2
pelajaran dari

Rata-rata Industri Dow Jones

Dunn, Patricia

Dilan, Bob

Earnhardt, Dale, Jr.

Krisis keuangan Asia Timur

eBay, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 9.1, 10.1, 11.1
skala ekonomi

pasar efisien sistem
pendidikan

Einstein, mobil

listrik Albert, 13.1, 13.2

Ellison, Larry email

Emerson, Ralph Waldo

Empire State Building

Perangkat Konversi Energi

Departemen Energi, AS

Inovasi Energi Engels,

pengusaha pembelanjaan

hak Friedrich, 3.1, 5.1,

6.1, 6.2, 7.1, 10.1 fokus pertumbuhan jangka

pendek kewirausahaan, serial kompensasi

ekuitas Epicurus Hukum Eroom

etika

euro

Eropa, 2.1, 6.1

Bank Sentral Eropa

Evergreen Solar, 13.1, 13.2

evolusi

kepunahan

eksplorasi , bm1.1, bm1.2

Facebook, prf.1, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1, 11.1, 14.1

Fairchild Semiconductor

Fanning, Shawn
Faust

Biro Investigasi Federal (FBI), 8.1, 12.1, 14.1 Fermat, Teorema
Terakhir Pierre de Fermat

keuangan, gelembung

keuangan tidak terbatas , 2.1, 8.1

kerataan keuntungan penggerak
pertama

Fleming, Alexander

Forbes, 12.1, 12.2 Ford

bahan bakar fosil

yayasan

pendiri

struktur kompensasi ekuitas

kepemilikan, kepemilikan dan

kontrol pendiri startups, 14.1, bm1.1 asal

usul sifat-sifat

Dana Pendiri, 7.1, 7.2, 9.1, 11.1, 13.1 Fountain
of Youth

deteksi

penipuan fracking

pemasar bebas

perdagangan bebas

fundamentalis

masa depan:

tantangan

mengendalikan

empat pola yang mungkin untuk

Gaga, Lady, 14.1, 14.2

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

Motors, 9.1, 13.1 genius Gladwell, Malcolm,

6.1, 6.2, 6.3 globalisasi, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2,

2.3, 8.1, 12.1, bm1.1

substitusi sebagai

teknologi dan

tujuan pemanasan

global Jembatan

Golden Gate Google, 3.1,

3.2, 3.3, 4.1, 5.1, 7.1, 10.1, 12.1, 12.2 sebagai monopoli, 3.1,

3.2

moto dari

Google Terjemahan

Gore, Al government,

Depresi Hebat tak terbatas

Greenspan, Alan, 2.1, 8.1

Gross, Bill Groupon Guardian,

12.1

Dukuh

Harrison, Brian, 13.1

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich Hendrix,

Jimi Hewlett, Bill Hewlett-Packard

Hipsterdom

Hitchhiker's Guide to the Galaxy, The Hoffman,

Reid horizontal progress housing bubble, 2.1,

8.1 Howery, Ken HP Services

Hughes, Howard

Hurley, Chad

Hyundai

IBM, 3.1, 12.1

Igor insentif

membayar

ketidaksetaraan

pendapatan incrementalism,

8.1, 14.1 keuangan tidak terbatas

hidup tak terbatas

optimisme tak terbatas, 6.1, 6.2

pesimisme tak tentu, 6.1, 6.2 India

Indonesia

teknologi informasi, 1.1, 6.1, 12.1 Informix

inovasi, prf.1, 3.1

perdagangan orang dalam

Instagram Intel

internet, 2.1, 2.2

gelembung internet, 2.1, 2.2, 2.3, 8.1, 13.1

Sistem Jalan Raya Antar Negara Bagian

Intuisi

investasi

iPad, 5.1, 14.1

iPhone, 3.1, 4.1, 5.1, 14.1

iPod, 6.1, 14.1 kegembiraan

irasional

Italia

Startup TI

Ivan, Badai

Jackson, Michael

Japan Jennings,

Ken Jennings,

Peter Jeopardy!

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

Jones, Jim Joplin, Departemen

Kehakiman Janis, AS

Kaczynski, Ted

Karim, Jawed

Karp, Alex, 11.1, 12.1

Kasparov, Garry

Katrina, Hurricane

Kennedy, Anthony

Kesey, Ken Kessler,

Andy Kurzweil, Ray

last mover, 11.1, 13.1

keuntungan last mover

lean startup, 2.1, 6.1, 6.2

Levchin, Max, 4.1, 10.1, 12.1, 14.1

Levie, tabel umur masa pakai Aaron

LinkedIn, 5.1, 10.1, 12.1

Loiseau, Bernard

Manajemen Modal Jangka Panjang (LTCM)

Keberuntungan Lord of the Rings

(Tolkien) , 6.1, 6.2, 6.3, 6.4

Lucretius

Lyft

MacBook

pembelajaran mesin

Madison, James

Madrigal, Alexis

Manhattan Project

Manson, Charles

manufaktur pemasaran

biaya marjinal Marx,

Karl, 4.1, 6.1, 6.2, 6.3

Masters, Blake, prf.1, 11.1 Mayer,

Marissa Medicare

Mercedes-Benz

MiaSole, 13.1, 13.2

Michelin

Microsoft, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 5.1, 14.1

komputasi seluler pembaca kartu kredit

seluler

Monopoli

Mogadishu , monopoli, 3.1, 3.2, 3.3, 5.1, 7.1, 8.1

membangun karakteristik

di cleantech

kreatif

dinamisme kebohongan

baru

keuntungan

dari kemajuan dan

penjualan dan

dari Tesla

Morrison, Jim

Peramban mosaik

industri rekaman musik 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

rahasia alam gas alam Badan Keamanan

Nasional (NSA)

Peramban navigasi

Netflix

Netscape

NetSecure

efek jaringan, 5.1, 5.2

Ekonomi Baru, [2.1](#), [2.2](#) New
York Times, [13.1](#), [14.1](#) New York
Times
Nietzsche, Friedrich
Nokia

organisasi nirlaba, [13.1](#),
[13.2](#) Nosek, Luke, [9.1](#), [14.1](#)
Nozick, nutrisi Robert

Oedipus, [14.1](#), [14.2](#)
OfficeJet
OmniBook

pasar toko hewan peliharaan online
Peramal
Kepemilikan outlier
(Gladwell)

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
Canal

Pareto, Vilfredo
Prinsip Pareto
Parker, Sean, [5.1](#), [14.1](#)
Karyawan paruh waktu

ketergantungan jalur
paten 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](#)
pendiri, [14.1](#) arus
kas masa depan dari
investor di
"Mafia PayPal"
PC
Pearce, Dave
penicillin
persaingan sempurna, [3.1](#), [3.2](#)
keseimbangan Perkins, Tom
perk war Perot, Ross, [2.1](#), [12.1](#),
[12.2](#) pesimisme Petopia.com
Pets.com, [4.1](#), [4.2](#)

[toko hewan peliharaan.com](http://toko.hewan.peliharaan.com)

[filosofi filantropi perusahaan](#)

[farmasi](#), [perencanaan fisika tak](#)

[terbatas](#), [2.1](#), [6.1](#), [6.2 kemajuan](#)

[tanpa Plato](#)

[politik](#), [6.1](#), [11.1 tidak](#)
[terbatas](#)

[polling](#)

[pollsters](#)

[portofolio](#)

[polusi](#), [hukum kekuasaan](#)

[kepemilikan yang](#)

[beragam](#), [7.1](#), [7.2](#), [7.3](#)
[distribusi](#)

[modal ventura Power](#)

[Sellers \(eBay\)](#)

[Presley, Elvis](#)

[Priceline.com](#)

[Pangeran](#)

[Prokter & Judi](#)

[keuntungan](#), [2.1](#), [3.1](#), [3.2](#),

[3.3 kemajuan](#), [6.1](#), [6.2 masa](#)
[depan](#)

[tanpa perencanaan](#)

[teknologi eksklusif](#), [5.1](#), [5.2](#), [13.1 opini publik](#)

[hubungan masyarakat Pythagoras](#)

[Q-Sel](#)

[Rand, Ayn](#)

[Rawls, John](#), [6.1](#), [6.2](#)

[Reber, John resesi](#),

[perekrutan](#) [pertengahan](#)

[1990](#) , [10.1](#), [12.1 keruntuhan](#)

[berulang](#), [bm1.1](#), [bm1.2 energi terbarukan](#)

[indeks industri penelitian dan pengembangan](#)

[sumber daya](#), [12.1](#), [restoran bm1.1](#) , [3.1](#),

[3.2](#), [5.1 risiko](#)

[penghindaran risiko](#)

Romeo dan Juliet (Shakespeare)
Romulus dan Remus
Roosevelt, Theodore
Royal Society
Rusia

Karung, penjualan
David , 2.1, 11.1, 13.1
kompleks sebagai
tersembunyi
untuk non-pelanggan

pribadi
Sandberg, skala
penghematan Sheryl San
Francisco Bay Area,
ekonomi Scalia, Antonin
meningkatkan kambing
hitam Schmidt, mesin
pencari Eric, prf.1, 3.1, 5.1
rahasia, 8.1, 13.1 tentang
kasus orang untuk

menemukan
mencari
menggunakan
mobil self-driving
bisnis jasa
ekonomi layanan
Shakespeare, William, 4.1, 7.1
Shark Tank
Sharma, Suvi
Shatner, William
Siebel, Tom Siebel
Systems Silicon
Valley, 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 singularity smartphone, 1.1, 12.1
social kewirausahaan Jejaring Sosial, Jejaring sosial, prf.1, 5.1
perangkat lunak insinyur perangkat lunak Jaminan Sosial , 5.1,
6.1

energi surya, 13.1, 13.2, 13.3, 13.4

Solaria

Solyndra, 13.1, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5

Korea Selatan

pesawat ulang-

alick SpaceX, prf.1, 10.1,

11.1 Spears, Britney

SpectraWatt, 13.1, 13.2

Spencer, Herbert, 6.1, 6.2

Square, 4.1, 6.1 Stanford

Sleep Clinic startups, prf.1,

1.1, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1 menugaskan

tanggung jawab dalam arus kas di

sebagai kultus

gangguan oleh

selama dot-com mania

skala ekonomi dan

dasar dari

paradoks pendiri dalam

pelajaran mania dot-com untuk

hukum kekuasaan

dalam hubungan masyarakat

dalam penjualan dan

staf dari

target pasar untuk

seragam

modal ventura dan

mesin uap Stoppelman,

Jeremy string theory

substitusi AI yang kuat,

saling melengkapi vs.

terusan Suez

teknologi maju

teknologi komputasi

tablet , prf.1, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3

ketakutan Amerika

komplementaritas dan

globalisasi dan perusahaan

teknologi eksklusif

terorisme

Tesla Motors, 10.1, 13.1, 13.2

Thailand

Teori Keadilan, A (Rawls)

Timberlake, majalah
Justin Time Tolkien,
JRR
Tolstoy, Leo
Tom Sawyer (char.)
Toyota
Tumblr
27 Klub
Twitter, 5.1, 6.1

Uber
Unabomber

VC, aturan
"selubung
ketidaktahuan" hukum
 kekuatan modal
ventura dalam dana ventura, J-kurva sukses,
7.1 kemajuan vertikal pemasaran viral Virgin
Atlantic Airways Grup Virgin Virgin Records

Wagner
Jurnal Wall Street
Warby Parker
Watson
browser web
serikat barat
Putih, Phil
Wiles, Andrew
Wilson, Andrew
Rumah Anggur, Amy
World Wide Web

Kandang
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](#)

Tentang Penulis

Peter Thiel adalah seorang pengusaha dan investor. Dia memulai PayPal pada tahun 1998, memimpinya sebagai CEO, dan mengumumkannya pada tahun 2002, mendefinisikan era baru perdagangan online yang cepat dan aman. Pada tahun 2004 ia melakukan investasi luar pertama di Facebook, di mana ia menjabat sebagai direktur. Pada tahun yang sama ia meluncurkan Palantir Technologies, sebuah perusahaan perangkat lunak yang memanfaatkan komputer untuk memberdayakan analisis manusia di bidang-bidang seperti keamanan nasional dan keuangan global. Dia telah menyediakan dana awal untuk LinkedIn, Yelp, dan lusinan perusahaan rintisan teknologi yang sukses, banyak yang dijalankan oleh mantan koleganya yang dijuluki "Mafia PayPal." Dia adalah mitra di Founders Fund, sebuah perusahaan modal ventura Lembah Silikon yang telah mendanai perusahaan seperti SpaceX dan Airbnb. Dia memulai Thiel Fellowship, yang memicu debat nasional dengan mendorong kaum muda untuk mengutamakan belajar sebelum sekolah, dan dia memimpin Thiel Foundation, yang bekerja untuk memajukan kemajuan teknologi dan pemikiran jangka panjang tentang masa depan.

Blake Masters adalah seorang mahasiswa di Stanford Law School pada tahun 2012 ketika catatan rinci tentang kelas Peter "Ilmu Komputer 183: Startup" menjadi sensasi internet. Dia kemudian mendirikan Judicata, sebuah startup teknologi penelitian hukum.