

درس‌هایی که باید از رویکرد تسلا در قبال نوآوری آموخت - دیجیاتو

شایان ضیایی | یکشنبه، ۵ بهمن ۱۳۹۹

شرکت‌های معدودی به اندازه تسلا هم حقیر انگاشته شده‌اند و هم مورد تمجید قرار گرفته‌اند. زمانی که تسلا محصولی مانند سایبرتراک را عرضه می‌کند، واکنش‌ها معمولاً ضد و نقیض است: منتقدین چنین محصولی را نشانه‌ای دیگر از اینکه ایلان ماسک درکی از جهان حقیقی ندارد و محکوم به شکست است می‌بینند، اما حامیان شروع به خرید می‌کنند - در واقع طی تنها یک ماه، تسلا شاهد ثبت ۲۰۰ هزار سفارش پیش‌خرید برای سایبرتراک بود. این را با فورد-۱۵۰ مقایسه کنید که پرفروش‌ترین اتومبیل سال ۲۰۱۸ بود و در آن سال اندکی بیشتر از ۱ میلیون واحد فروخت.

اختلاف نظرها را که کنار بگذاریم، هیچ شکی نیست که کمپانی تسلا توانسته صنعت اتومبیل‌سازی را به سمت تولید خودروهای الکتریکی سوق دهد و خود نیز به صورت مداوم به افزایش درآمد نسبت به قبل دست یافته است. در ابتدای سال ۲۰۲۰، تسلا از نظر بازگشت پول، رشد فروش و ارزش طولانی‌مدت سهام، بهترین عملکرد را در میان تمام کمپانی‌های اتومبیل‌سازی داشت. بنابراین بدون تردید، متدی در تسلا به کار گرفته شده که به نظر خیلی‌ها، دیوانگی مطلق به نظر می‌رسد.

در این مقاله به بررسی این پرداخته‌ایم که نوآوران چطور تکنولوژی‌های جدید خود را تجاری‌سازی می‌کنند و به مرور مصاحبه‌های انجام شده با ایلان ماسک، جی. بی. استرابل، هم‌موسس تسلا، و دیگر اعضای برجسته تیم این کمپانی می‌پردازیم. آنچه در این مقاله به آن پی می‌بریم اینست که زیر پوسته به ظاهر آشوب‌زده‌اش، استراتژی نوآوری تسلا - که روی تغییر دادن چشم‌انداز صنعت خودروسازی به صورت کل متمرکز است - درس‌هایی بزرگ برای مبتکران به همراه دارد. خصوصاً از این نظر که چطور می‌توان نظر حامیان را به تنها یک ایده جلب کرد و چطور می‌توان تکنولوژی‌های تازه را به بازار آورد.

برای درک استراتژی تسلا، نخست باید دو رکن اصلی این کمپانی را از یکدیگر تفکیک کرد: حرکتی مانند معرفی و عرضه سایبرتراک یا رودستر ۲ که باعث می‌شود سرتیتر خبرگزاری‌ها مال تسلا شود و قمارهای بزرگ روی اتومبیل‌های اصلی کمپانی مانند مدل‌های اس، اکس و ۳. این‌ها دو هدف متفاوت هستند که به دنبال خروجی متفاوت می‌گردند: به دست آوردن منابع لازم برای تجاری‌سازی در برابر تجاری‌سازی واقعی ایده. اما هر دو رکن قرار است یک هدف واحد را امکان‌پذیر کنند: آوردن ابداعات تازه به بازار.



بیاید کار را با نخستین بخش از این استراتژی آغاز کنیم. محصولاتی مانند سایبرتراک اساساً برای درآمدزایی ساخته نشده‌اند: این محصولات قرار است به جلب توجه‌ها بپردازند و اثبات کنند که تسلا یکی از نوآورترین کمپانی‌های جهان است، خصوصاً با هدف اینکه تسلا قادر به جلب حمایت و سرمایه‌سهم‌داران باشد - این چیزی است که نام سرمایه‌نوآوری را برایش انتخاب می‌کنیم.

محصولاتی مانند سایبرتراک اساساً برای درآمدزایی ساخته نشده‌اند: این محصولات قرار است به جلب توجه‌ها بپردازند

محققان در جریان پژوهش‌های آکادمیک، مصاحبه با بیش از ۱۰۰ شخص نوآور و تحلیل‌های کمی و کیفی کمپانی‌های نوآور، به بررسی چگونگی دستیابی به سرمایه‌نوآوری پرداخته‌اند. سرمایه‌نوآوری از چهار فاکتور تشکیل می‌شود:

1. هویت شما چیست - ظرفیت شما برای آینده‌نگری، حل مشکل به صورت خلاقانه و متقاعدسازی
2. چه کسی را می‌شناسید - ارتباطات اجتماعی شما با افرادی که به منابع ارزشمند برای دست زدن به نوآوری دسترسی دارند
3. چه کرده‌اید - سابقه کار شما و میزان شهرت‌تان در دست زدن به ابتکار عمل
4. کارهایی که می‌کنید، توجه‌ها را به جلب کرده و به جذب اعتبار برای شما و ایده‌هایتان

منجر می‌شود. سیاست‌مدارانی که سرمایه سیاسی دارند می‌توانند دیگران را به دنبال کردن اهداف مشابه به اهداف خود ترغیب کنند: به صورت مشابه، رهبران کسب‌وکارهایی که سرمایه نوآوری دارند نیز می‌توانند منابع مورد نیاز برای شکفتن نوآوری‌ها را جذب کنند.

با بررسی رویکردهای کمپانی تسلا، متوجه می‌شویم که ایلان ماسک در ساخت سرمایه نوآوری و استفاده از آن برای به دست آوردن حامی برای ایده‌هایش نبوغ فراوان دارد. او نه تنها از موفقیت‌های پیشین خود با پی‌پل و اسپیس‌اکس در راستای به دست آوردن حامی برای پروژه‌های آتی خود استفاده می‌کند، بلکه از چیزی که نامش را «آمپلیفایرهای تاثیرگذاری» می‌گذاریم برای همراه کردن سهام‌داران با خود بهره می‌برد.



برای مثال وقتی ایلان ماسک روی استیج ایستاده و از سایبرتراک پرده برمی‌دارد، صرفاً به صحبت درباره ایده‌ای جدید نمی‌پردازد، بلکه تحقق ایده را نیز در فرم فیزیکی به نمایش درمی‌آورد تا هرگونه منفی‌نگری را از بین ببرد. (او با پارک کردن موشک اسپیس‌اکس در مقابل موزه ملی هوا و فضا نیز چنین کاری کرد). او ضمناً با کاری مانند نمایش سایبرتراک در عمل، ایده خود را به رسانه‌های بزرگ مخابره می‌کند و بدین ترتیب، اشخاص ثالث هم شروع به صحبت راجع به کمپانی می‌کنند.

به صورت مشابه، وقتی ماسک در توییتی خطاب به ۲۸ میلیون فالوئر خود می‌نویسد که «رودستر شامل حدود ۱۰ رانشگر کوچک موشک است» و اضافه می‌کند که «شاید این رانشگرها باعث شوند تسلا به پرواز درآید»، در حال صحبت به شکلی جدی نیست.

وقتی ایلان ماسک روی استیج ایستاده و از سایبرتراک پرده برمی‌دارد، صرفاً درباره ایده‌ای جدید صحبت نمی‌کند، بلکه تحقق ایده را نیز در فرم فیزیکی به نمایش درمی‌آورد

اما او دارد با بهره‌گیری از آمپلیفایرهای تاثیرگذاری، تصویری مثبت از تسلا می‌سازد: او مشغول مقایسه نوآوری جدید با برخی از نوآوری‌های موفقیت‌آمیز قبلی است یا در کمترین حالت، ارتباط میان آن‌ها را نشان می‌دهد. این مقایسه باعث می‌شود در ذهن مخاطب، ارتباطی میان برتری فنی تسلا و علم موشک برقرار شود. این تکنیک‌ها منجر به ساخت سرمایه نوآوری برای ماسک و تسلا می‌شوند تا بتوانند از حمایت سرمایه‌گذاران، مصرف‌کنندگان و کارمندان برخوردار شوند و چرخ‌های تسلا به گردش درآید.

اما تکلیف بخش دوم استراتژی تسلا چیست؟ یعنی اتومبیل‌هایی مانند مدل اس و مدل اکس که در قالب محصولات اصلی کمپانی ظاهر می‌شوند و به بیشترین سرمایه‌گذاری نیاز دارند؟ این‌ها قمارهایی بزرگ هستند که قرار است یک صنعت را دگرگون کنند و نیازمند جلب توجه‌ها نه فقط به یک محصول واحد، بلکه تمام اکوسیستم محصولات هستند.



آنچه این استراتژی را حقیقتاً منحصر به فرد می‌کند اینست که تسلا نه تنها به تولید اتومبیل‌های الکتریکی می‌پردازد، بلکه از یک معماری سخت‌افزار و نرم‌افزار جدید پرده برمی‌دارد. برای مثال یک اتومبیل تسلا، ویژگی‌های نرم‌افزاری بیشتری نسبت به اتومبیل‌های معمولی دارد و همه‌چیز پیرامون یک معماری نرم‌افزاری مرکزی بنا شده است. اگرچه تقریباً اکثر اتومبیل‌های سنتی امروزی نیز نرم‌افزار دارند، اما این جنبه از اتومبیل کمرنگ‌تر است و نرم‌افزارها نیز بر مبنای معماری کاملاً متفاوتی کار می‌کنند که باعث می‌شود تقلید از به‌روزرسانی‌های نرم‌افزاری تسلا که عملکرد خودرو را بهینه‌تر می‌کنند دشوار گردد.

یک اتومبیل تسلا، ویژگی‌های نرم‌افزاری بیشتری نسبت به اتومبیل‌های معمولی دارد و همه‌چیز پیرامون یک معماری نرم‌افزاری مرکزی بنا شده است

معماری سخت‌افزاری تسلا -یک پک شامل باتری‌هایی در پایه، دو موتور الکتریکی (در جلو و عقب) و بدون جعبه دنده- باعث می‌شود این کمپانی از مزیت‌هایی در برابر اتومبیل‌های الکتریکی رقیب که بر مبنای معماری اتومبیل‌های سنتی ساخته شده‌اند برخوردار باشد: مزیت‌هایی مانند گرانیگاه پایین‌تر، تراکم انرژی بالاتر و مدیریت بهینه‌تر باتری. این یعنی در تمام موارد، تسلا قادر به کنار زدن رقبایی است که می‌خواهند با بهره‌گیری از اجزای معماری احتراق در یک اتومبیل قدیمی (مانند قرار دادن باتری‌ها در صندوق عقب به جای زیر دستگاه) به موفقیت برسند.

در ظاهر، تقلید از یک استراتژی و ساخت یک معماری جدید کاری آسان به نظر می‌رسد، اما تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که چنین کاری اتفاقاً بسیار دشوار است: چنین کاری وقت و تلاش زیادی می‌طلبد، زیرا به معنای کنار گذاشتن روش‌های قدیمی به صورت تمام و کمال و توسعه قابلیت‌های تازه است. یکی از مدیران سابق یک شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی که برای تهیه این مقاله با او مصاحبه شده می‌گوید: «چنین کاری برای ما سخت است، زیرا ما در طول تاریخ مهندسی مکانیک معرکه‌ای بوده‌ایم، نه مهندسی نرم‌افزار. اما لازم است که ما هم تبدیل به مهندسی نرم‌افزار شویم».



اکوسیستم استراتژی تسلا ضمناً در سطح سیستمی پیاده‌سازی می‌شود: یعنی تسلا تمام اجزای مورد نیاز برای اینکه مصرف‌کنندگان شروع به استفاده از محصولاتش کنند را از نظر رد می‌کند. به همین خاطر است که این کمپانی شبکه‌ای از داک‌های شارژ اتومبیل‌هایش را در آمریکا ساخته.

عملکرد سریع باعث شد تسلا تنها اتومبیل الکتریکی باشد که می‌تواند مسافت‌هایی طولانی را پیماید، زیرا زیرساخت لازم برای چنین کاری از پیش مهیا بود. اگر سایر تولیدکنندگان اتومبیل نیز در آینده شبکه داک‌های شارژ خود را بسازند، این مزیت از دست تسلا خواهد رفت. اما در برهه کنونی، تسلا است که دست بالا را دارد و اتفاقاً می‌خواهد شبکه خود را با شبکه‌های از پیش

موجود دیگر مانند EVgo ادغام کند.

تسلا تنها اتومبیل الکتریکی باشد که می‌تواند مسافت‌هایی طولانی را ببیماید، زیرا زیرساخت لازم برای چنین کاری از پیش مهیا بود

فارغ از اینکه نظرتان راجع به میزان موفقیت تسلا در آینده چیست، این کمپانی توانسته یک استراتژی چندبعدی و بسیار جالب توجه برای ایجاد تغییرات بنیادین در یک صنعت تدارک ببیند. استراتژی اصلی، المان‌هایی منحصر به فرد در هر سطح از اکوسیستم دارد: این شرکت معماری محصول را دگرگون کرده، دست به نوآوری‌هایی زده که رقبا حداقل فعلا از پیاده‌سازی آن‌ها عاجزند و محدودیت‌های سطح سیستمی که منجر به کند شدن روند رشد می‌شوند را کنار زده.

به صورت همزمان، این کمپانی رویکردی موثر در قبال ساخت سرمایه نوآوری در پیش گرفته تا بتواند به منابع و حمایت لازم برای تحقق ایده‌هایش دست پیدا کند. درحالی که ارزش بازار کمپانی حالا از ارزش بازار سه شرکت جنرال موتور، فورد و فیات کرایسلر به صورت کل بیشتر است، سرمایه‌گذاران در حال مشاهده پتانسیل‌های فراوان در آینده تسلا هستند. نوآوران باید از این رویکردها درس بگیرند.

[دیجیاتو](#)