



**REID HOFFMAN**  
JUNE COHEN ve DERON TRIFF

**MASTERS of SCALE**

# GİRİŞİMCİLİĞİN USTALARI

DÜNYANIN EN BAŞARILI İŞİMLERİNDEN  
GİRİŞİM ÖLÇEKLENDİRME DERSLERİ

ÇEVİRİ: SETENAY KARAÇAY





# GİRİŞİMCİLİĞİN USTALARI

Dünyanın En Başarılı İsimlerinden  
Girişim Ölçeklendirme Dersleri

REID HOFFMAN

June Cohen ve Deron Triff

Mundi Kitap

*Girişimciliğin Ustaları*, Reid Hoffman, June Cohen ve Deron Triff

İngilizce aslından çeviren: Setenay Karaçay

*Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs*

İlk (bu çeviride kaynak alınan) baskı: Random House, 2021

© 2021, Wait What Inc.

© 2021, June Cohen & Deron Triff.

© 2024, Can Sanat Yayınları A.Ş.

Bu eser, Kayı Ajans aracılığıyla Fletcher & Company LLC ile yapılan sözleşme sonucu yayımlanmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

1. basım: Mart 2024, İstanbul

Bu kitabın 1. baskısı 3 000 adet yapılmıştır.

Dizi editörü: Merin Sever

Editör: Çiçek Eriş

Düzeltili: Mert Tokur

Mizanpaj: Atahan Sıralar

Sanat yönetmeni: Utku Lomlu / Lom Creative ([www.lom.com.tr](http://www.lom.com.tr))

Kapak tasarımı: Berke Koç / Lom Creative ([www.lom.com.tr](http://www.lom.com.tr))

Baskı ve cilt: Vizyon Basımevi Kağıtçılık Matbaacılık ve Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.

Beylikdüzü O.S.B Mah. Orkide Cad. No: 1/Z Beylikdüzü-İstanbul

Sertifika No: 52098

ISBN 978-625-6377-82-0

MUNDİ KİTAP

Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad. İz Plaza Giz, No: 9/25 Sarıyer/İstanbul

Telefon: (0212) 252 56 75 / 252 59 88 / 252 59 89 Faks: (0212) 252 72 33

[mundikita.com](http://mundikita.com)

[bilgi@mundikita.com](mailto:bilgi@mundikita.com)

Mundi Kitap, Can Sanat Yayınları Yapım ve Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.'nin tescilli markasıdır.

Sertifika No: 43514

# GİRİŞİMCİLİĞİN USTALARI

Dünyanın En Başarılı İsimlerinden  
Girişim Ölçeklendirme Dersleri

REID HOFFMAN

June Cohen ve Deron Triff

İŐ DÜNYASI

Çeviri  
Setenay Karaçay

  
MUNDI



REID HOFFMAN, 1967'de doğdu. Girişimci ve yönetici olarak bugünün önde gelen tüketici teknolojisi işletmelerinin inşasında büyük rol oynadı; yatırımcı olarak Facebook ve Airbnb gibi ikonik şirketlerin başarısına katkıda bulundu ve Aurora ile Convoy gibi hızlı büyüyen yeni şirketlerin ölçek büyütmesine yardım etti. PayPal'da yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak görev yaptı. Burada kurucu yönetim kurulu üyelerinden biriydi ve şirketin tüm haricî ilişkilerinden sorumluydu. 2003'te LinkedIn'in kurucu ortağı oldu. 2009'da Greylock'a katıldı ve burada yüz milyonlarca katılımcıya ulaşabilen ürünlere erken aşama yatırım yapmaya odaklandı. Reid'in hayır işleri sebebiyle aldığı çeşitli ödüller arasında İngiltere kraliçesi tarafından takdim edilen Britanya İmparatorluk Nişanı CBE ve Martin Luther King Merkezi tarafından verilen Büyüklüğe Saygı Ödülü de vardır. Ulaşılabilirliği ve karmaşık konuları kolay anlaşılır biçimde anlatma becerisiyle tanınan bir konuşmacıdır. *Blitzscaling* kitabının ve çoksatır *Sen Başla Gerisi Gelir* ve *The Alliance* kitaplarının eşyazarıdır. Uzun süredir *Masters of Scale* podcast'inin ev sahipliğini yapmaktadır.

JUNE COHEN, mezun olduğu Stanford'da öğrenciyken, 1991'de dünyanın ilk ağ üzerinde çoklu ortam dergisini geliştiren Stanford ekibini yönetti. *The Stanford Daily*'nin genel yayın yönetmenliği yaptı. Haziran 2017'de TED'in medya birimini yöneten June Vakfı'nın dijital medya operasyonunu kurdu ve 2006'da TED Talks'u internete açtı. 2009'da, 120 dil, 20 bin çevirmen ve 100 bin çeviriyle dünyanın en büyük altyazı çalışması olan TED Açık Çeviri Projesi'ni başlattı. Her yıl düzenlenen TED Konferansı'na Chris Anderson'la birlikte ev sahipliği yaptı ve Pat Mitchell ile birlikte TEDWomen'i kurdu. TED'in Cohen liderliğindeki medya çalışmaları 17 Webby Ödülü, sekiz iTunes Yılın En İyi Podcast'i Ödülü, bir Amerikan Ulusal Tasarım Ödülü ve bir Peabody Ödülü kazandı. 2023'te *The Unusually Useful Web Book* adlı kitabı yazdı. Podcast'ler, canlı etkinlikler, profesyonel kurslar ve daha fazlasını organize eden Cohen, WaitWhat'ın kurucu ortağı ve CEO'sudur.

DERON TRIFF, Haziran 2017'de June Cohen'le birlikte TED'in yönetim kadrosunda yer aldı ve TED'in ayda yüz milyondan fazla izleyiciye ulaşmasını sağlayan yaklaşık yüz ayrı ortaklık kurdu. Yaratıcı ortaklık sevgisi ve bu alandaki becerileri, Simon & Schuster ile birlikte TED Books'u yeniden başlatmak için bir ortak girişimin yanı sıra NPR'da *TED Radio Hour*, *The Huffington Post*'ta *TED Weekends*, Fandango ile TED in Cinemas, Netflix'te TED programları, National Geographic Learning'de TED English ve Asya, Latin Amerika, Ortadoğu ve Avrupa çapında işbirlikleri de dahil olmak üzere uluslararası ortaklıkların yolunu açtı. TED'den önce ise Deron, PBS'in dijital girişimlerden sorumlu başkan yardımcılığı görevini üstlendi ve burada çocuklara yönelik kablo TV kanalı Sprout'u kurdu. Montreal'deki McGill Üniversitesinde işletme yüksek lisansını tamamladı. WaitWhat'ın kurucu ortağı ve CEO'sudur.

SETENAY KARAÇAY, 1984'te Eskişehir'de doğdu. Endüstri tasarımıından güzel sanatlara, oradan iletişim bilimlerine uzanan eğitim yolculuğunun ardından çeviri editörü olarak edebiyat dünyasına katıldı. Yayına hazırlanmasında emek verdiği birçok kitabın ardından çevirmenliğe adım attı. Halen editörlük ve çevirmenlik yapıyor.



*Girişimciliğin Ustaları* kurgu dışı bir eserdir. Kimi isimler ve kişisel detaylar değiştirilmiştir.



Uçurumdan atlayan ve ařađı dūřerken bir uęak inřa eden  
tüm giriřimcilere.



# İÇİNDEKİLER

Giriş	15
1 "Hayır"a ulaşmak	21
2 Ölçeklenmeyen Şeyler Yapın	47
3 Büyük Fikir Ne?	73
4 Ebedî Proje: Kültür	99
5 Hızlı Büyüme, Yavaş Büyüme	125
6 Öğrendiklerinizi Unutmayı Öğrenin	153
7 Ne Söylediklerine Değil, Ne Yaptıklarına Bakın	177
8 Çark Etme Sanatı	203
9 Önder Olun, Tekrar Önder Olun	229
10 Troya Atı	259
Teşekkür	289
Dizin	291



## GİRİŞ

**H**er birimiz kendimizce bir etki yaratmayı arzularız, özellikle de en yakınımızdaki insanlar –ailelerimiz, arkadaşlarımız ve meslektaşlarımız– üzerinde. Kimilerimizinse beklentisi daha yüksektir, fikirlerimizin yakın çevremizin ötesine yayılmasını, topluluklarımıza dokunmasını, asla yüz yüze tanışmayacağımız insanları bile etkilemesini ümit ederiz.

Aramızdan birkaçı daha da büyük hayaller kurar. Dünyayı değiştirmeyi; daha önce hiç yapılmamış –en azından tam olarak *bu şekilde* yapılmamış– bir şey yapmayı; eski kalıpları bozup yenilerini inşa etmeyi; iş ve sosyal değişim vizyonlarımızın kendi varlığını sürdürebilecek türden bir hızla büyümesini hayal ederiz.

*Ölçeğe ulaşmayı hayal ederiz.*

Burada, *Girişimciliğin Ustaları'*nda, biz ölçeklendirmenin yalnızca bilim dalı değil aynı zamanda bir düşünce yapısı, hem inanç hem de başarısızlığı göze almayı gerektiren bir yolculuk olduğuna inanıyoruz.

Kurucular olarak, yeni bir iş girişiminde bulunmanın tehlikelerini biliyoruz – özellikle de basmakalıp fikirlere güven olmayan değişken zamanlarda. Girişimcilikte başarıya açılan çetin yolun çoğu kez tutarsızlıklarla ve beklenmedik kavşaklarla dolu, riskli bir ma-

cera olduğunu anlıyoruz. Ve her birimizin içinde, başarıya –ve ölçeklendirmeye– ulaşmak için gereken girişimci düşünce yapısını geliştirecek kapasitenin olduğuna inanıyoruz.

Bir girişimi ölçeklendirmiş insanlarla konuştuğunuzda –birçoğuyula uzun uzun, derinlemesine konuştuk– ölçeklendirmeye ilgili bazı mantığa aykırı gerçekleri açığa çıkarmaya başlıyorsunuz:

- En iyi, en ölçeklendirilebilir fikirler sıklıkla en mantıksız gözükümlerdir.
- Yolculuğunuzun başındayken direnişle karşılaşmak *iyi* bir şeydir.
- Başlangıçta doğru insanlardan alacağınız dürüst geribildirim, fikrinizi geliştirirken çok büyük etkisi olacaktır.
- Ölçeklenmeyen şeyler yapmak –özellikle de en erken dönemlerde– sonrasında çarpıcı bir ölçeklendirme sağlayabilir.
- Bildiğinizi düşündüğünüz her şey yanlış çıksa bile yine de hedeflerinize ulaşabilirsiniz – hakikati kabul edip planınızı adapte ettiğiniz sürece.

Bunlara benzer dersler, bu kitapta yer verdiğimiz yetmiş sıra dışı kişi tarafından zor yolla öğrenildi. Bu insanlar, kültürel çevremizi biçimlendiren yenilikçi şirketlerin ardındaki en ikonik girişimciler arasındalar.

Bizimle hikâyelerini paylaşan modern ölçeklendirme liderleri pantheon’unda yer alan bazı isimler şunlar: Bill Gates, Mark Cuban, Starbucks’tan Howard Schultz, Netflix’ten Reed Hastings, Apple’dan Angela Ahrendts, Google’dan Eric Schmidt, Yahoo’dan Marissa Mayer, Airbnb’den Brian Chesky, YouTube’dan Susan Wojcicki, Spotify’dan Daniel Ek, Canva’dan Melanie Perkins, Xapo’dan Wences Casares, Spanx’ten Sara Blakely, The Black List’ten Franklin Leonard, ClassPass’tan Payal Kadakia, Duolingo’dan Luis von Ahn, Minted’dan Mariam Naficy, Shake Shack kurucusu Danny Meyer, Walker&Company’den Tristan Walker, tasarımcı Tory Burch, yatırımcı ve hayırsever Robert F. Smith ve medya uzmanı Arianna Huffington.

Bu liderler, hem çeşitli endüstrileri hem de kâr amacı gütmeyen dünyayı temsil ediyor. Köylerden kent sosyal konutlarına kadar dünyanın her yerinden sesleniyorlar. İlerleyen sayfalarda onların sadece kazançlı stratejilerini değil, utandırıcı hatalarını ve karanlık



yenilgi anlarını da öğreneceksiniz. Zaman zaman, liderler ile kitabın uzman navigatörü, tüm görüşmeleri gerçekleştiren Reid Hoffman arasındaki özel bir sohbete kulak misafiri oluyormuş gibi hissedebilirsiniz.

Reid, bir şirketi ölçeklendirmek için ne gerektiğini hem kurucu olarak hem de yatırımcı olarak ilk elden biliyor. PayPal ve LinkedIn gibi, çağımızın en başarılı *start-up*'larının piyasaya açılmasına destek oldu. Melek yatırımcı olarak, sonrasında Greylock Partners ile yatırımcı olarak başka birçoklarının yanı sıra Airbnb, Facebook, Zynga, Aurora ve Dropbox gibi ezber bozan şirketlerin potansiyelini gören ilk kişiler arasındaydı. Hatta Reid, konu üzerine yeni ve orijinal bir lisan bile yarattı, verimlilik yerine hıza önem veren agresif büyüme yöntemini ya da risk anlayışlı ölçeklendirmeyi tanımlayan *blitzscaling* terimi gibi.

Yani, *Masters of Scale* podcast'inin sunucusu olarak Reid'in podcast serisini ölçeklendirmeye yardım etmesi, türünün en popüler ve etkili örneklerinden biri – büyük çabalarla elde edilmiş bilgiğe ulaşmak için güvenilir bir yer, girişimciler ve güçlü yöneticiler için gerek fırsat gerekse kriz anlarında sığınabilecekleri bir kaynak haline getirmesi mantıklı.

Serinin takipçileri *Masters of Scale*'in diğer hiçbir işletme podcast'ine benzemeyen bir işletme podcast'i olduğunu bilir; sürükleyici hikâye anlatımı, özgün müzikleri ve alışılmadık bir espri anlayışı var. Bugün dünyadaki tüm ülkelerde, milyonlarca tutkulu takipçisi var ve yüzde 75'i bulan sonuna kadar dinlenme oranı, takipçilerinin dünya çapında etkileşimi en yüksek podcast dinleyici gruplarından biri olduğunu kanıtıyor.

2017'den bu yana, dünyanın en çok takdir edilen kurucularıyla yüzlerce saatlik sohbetleri içeren 80'den fazla podcast bölümü ürettik. Her bölümde, bir kurucunun hikâyesini ve kariyerini başlangıç noktası olarak kullanarak şirketlerin nasıl ölçeklendiğine dair bir kuramı kanıtlamayı denedik. Ve yayının devamı, Reid'in konuklarımızdan içgörüler –ve karşı argümanlar– çekip alırken dinleyiciye rehberlik ederek kuramımızı sınamasıyla bir dedektiflik hikâyesi gibi gelişti.

Podcast serisinin ilgi çekmesinin bir nedeni de Reid'in röportajlar sırasında daha derinlere inmek için kendi ölçeklendirme bilgile-

rinden faydalanması. Aynı siperlerde savaşmış biri olarak, konuklarının sıradan bir muhabirin sormayı bile düşünemeyeceği içgörülerini ve fikirleri anlatmasını sağlıyor. Fakat bu çağdaş işletme kahramanlarının da nihayetinde insan olduğunu unutmuyor. En zengin, en etkileyici unsurların bir kısmı, konukların insan ilişkileri, problem çözme, amaç ve anlam üzerine düşüncelerinden doğuyor.

Ama bu kitap, tüm o zekice röportajların derlemesinden daha fazlası. Hem format olarak hem de yaklaşım olarak podcast'ten tamamen farklı. Her bölüm, sizi girişimcilik yolculuğu boyunca taşıyan on ana temadan birine odaklanıyor. Yolculuk, vurucu fikrinizi yüzeye çıkarmanın ve tanımlamanın şaşırtıcı yollarıyla başlıyor, ardından yeni bir girişimi inşa edip yatırım sağlarken –daha sonra ölçeklendirebilmek için, şu anda ölçeklenmeyen şeyler yapmanız gereken dönemde– karşılaşılabileceğiniz kimi ilk aşama zorluklarıyla devam ediyor.

Kitabın orta kısmı, para kazanmak ve hızlı büyümenin getirdiği zorluklar gibi nesnel meselelere değiniyor. Sürekli öğrenmeyi gerektiren beklenmedik değişimler, her an çark etmeye hazır olmak ve zaman zaman yangını kendi haline bırakmayı kabul edebilmek gibi konular da dahil.

Son bölümler ise belli bir ölçeğe ulaştıktan sonra, gerçek bir lider ve etrafınızdaki dünyayı daha iyiye yönelten bir güç olma fırsatınız doğduğunda ne olacağına odaklanıyor.

Bu kitapta yer bulan kurucuların ilham veren hikâyelerinde, girişimciler olarak kendi kişisel hikâyelerinizin –kendi iniş çıkışlarınız, karşılaştığınız zorluklar ve zaferleriniz– yanı sıra benzerlikler, bir topluluk ve cesaret de bulacaksınız.

Bu hikâyeleri bir araya getirip dokurken bir liderin içgörüsünün başka bir liderin fikirlerine nasıl bağlandığını gördük ve aralarına Reid'in rehberliği ile analizlerini serpiştirdik. Yol boyunca bize katılan, iş dünyasının dışında yer alan büyüleyici üretici ve düşünürlerin kısa hikâyeleri ve içgörülerini de sıra dışı perspektifler sundu.

Bu kitabın artık her zamankinden daha önemli olduğuna inanıyoruz. Dinamik değişim zamanında, büyük kargaşaların döneminde yaşıyoruz. Dünyanın zorlu mücadeleleri atlatacak, zorlu ve değişken koşullara ayak uyduracak ve bize yeni çözümler sunacak azim ve iradeye sahip insanlara çok ihtiyacı var.

Bu dünyaya yeni bir şey getirip onu ölçeklendirmek istiyorsanız illaki kapüşonlu sweatshirt giyen genç bir adam olmanız gerekmiyor. Mühendis ya da yazılımcı olmanız, Silikon Vadisi'nde yaşammanız gerekmiyor. Büyük paralar gerekmiyor – hatta bu kitapta yer alan başarılı *start-up*'ların çoğu beş bin dolardan daha azıyla başladı. Ama bilgi, içgörü ve ilham gerekiyor.

Liderler de burada devreye giriyor. Hikâyelerinin keyfini çıkarın ve tavsiyelerine kulak verin. Sonra da gidip başlayın – ve ölçeklendirin.



## “Hayır”a ulaşmak

**K**athryn Minshew yeni bir çeşit kariyer gelişim sitesi fikrini yatırımcılara ilk kez sunduğunda 148 kez geri çevrildi... Saydığından değil tabii.

“Cidden kahvaltıda bir ‘Hayır,’ 10.30 kahvesinde bir ‘Hayır’ ve öğle yemeğinde bir ‘Hayır’ daha aldığım günler vardı,” diyor Kathryn. Ve “hayır”lar gelmeye devam etti. “14.00’te kayıtsızlık. 16.00’da biri toplantıdan erken ayrıldı. Ben de içmeye giderdim ve odadan çıkarken herkes bana gülüyormuş gibi gelirdi.

“Nihayet çekirdek sermayemizi topladığımızda geriye dönüp saydım. Aynı anda hem acı verici hem de tatmin ediciydi – tüm o isimlere bakmak ve *o hayırı hatırlıyorum*, diye düşünmek. *O hayırı hatırlıyorum*. *O hayırı da hatırlıyorum* diye düşünmek. Ve acıtıyor, her biri tek tek acıtıyor.”

Kathryn, **The Muse**’un kurucu ortağı ve CEO’su. Fikrinin kaynağı –birçok şahane girişimcilik fikri gibi– kendi deneyimleri. Kathryn gençliğini uluslararası ilişkiler alanında bir kariyer hayal ederek geçirdi. Gizli ajan Minshew! Ama Kıbrıs’taki ABD Elçiliği’nde görev aldıktan sonra yurtdışı hizmet fantezisinin mesleğin gerçeklerine uymadığını fark etti. McKinsey&Company’de danışman olarak çalışmaya başladı ve New York ofislerinde üç yıl geçirdi. Kariyerinde yeni bir değişiklik yapma zamanı geldiğindeyse bu deneyimi heves kırıcı ve kişiliksizleştirici buldu.



**Apple, Netflix, Spotify, Starbucks, Google, Instagram, Nike ve Microsoft gibi dünyanın en ikonik şirketlerinin liderleri, Silikon Vadisi'nin efsane isimleri, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış stratejik sırlarıyla bu kitapta!**

Her iyi "fikir" iyi bir girişime dönüşebilir mi? Kazandıracak fikri nasıl bulur ve onu nasıl ölçeklendirebilirsiniz? Bir "hayır"dan neler öğrenebilirsiniz? Müşterilerinizi dinlemeyi ne zaman bırakmalısınız? Hangi yangınları hemen söndürmeli ve hangilerinin büyümesine izin vermelisiniz? Ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirirken gerçekten para kazanabilir misiniz?

LinkedIn'in kurucusu Reid Hoffman, *Girişimciliğin Ustaları*'nda June Cohen ve Deron Triff'le işbirliği yaparak birçok cesur, ezber bozan *start-up*'ın daha önce anlatılmamış hikâyelerini paylaşıyor.

Çağımızın en önemli girişimlerine büyüme imkânı sağlayan şaşırtıcı stratejileri, birinci ağızdan öğrenilen fikirler ve bilgileri bir araya getiren bu kitap, size de iş yapma şeklinizi yeniden tasarmanız için benzersiz bir rehber olacak.

# MASTERS of SCALE



mundikıtap.com

mundikıtap

mundikıtap

mundikıtap

İş dünyası

ISBN 978-625-6377-82-0



9 786256 377820