

המתכון של אלון מאסק לחדשנות בתאגידים: צאו מחדר הישיבות

קטעים מראיון שערך מאט מורי, עורך ראשי של ה"וול סטריט ג'ורנל", בכנס המנכ"לים של העיתון עם אלון מאסק, מייסד חברת הטיילים האזרחית SpaceX ומייסד שותף של טסלה | וול סטריט ג'ורנל 19.12.2020 **גלובס**



אלון מאסק. הודיע שיעבור להתגורר בטקסס, כדי להיות קרוב לאתר הניסויים של SpaceX / צילום: Associated Press, John Raoux

איך יכולה ארה"ב להישאר בעמדת הובלה בחדשנות אל מול תחרות גוברת? איך יכולים מנכ"לים לתת לעובדים שלהם השראה להיות חדשניים? אלון מאסק, מייסד חברת הטיילים האזרחית SpaceX ומייסד שותף של חברת המכוניות האוטונומיות החשמליות טסלה דן על הנושאים הללו עם מאט מורי, עורך ראשי של ה"וול סטריט ג'ורנל", בכנס המנכ"לים שאירח העיתון. מצורפים קטעים מהראיון.

בקריירה שלך דיברת לעתים קרובות על כמה היה חשוב לך, כיזם צעיר וחדשן, לבוא לארה"ב. ואמרת שאין עוד מדינה שבה יכולת להשיג את מה שהשגת היום. האם זה עדיין היה נכון בשנת 2020? והאם אנחנו, כחברה באופן נרחב יותר, עושים כל מה שאנחנו יכולים לעשות כדי לשמר על האווירה שבגללה הגעת לכאן?

"ארה"ב עדיין מעולה כשזה מגיע לחדשנות וטיפוח יזמות. אנו לא רוצים להיות שאננים ואנו רוצים לומר: 'אוקיי, איך אפשר לשפר את הדברים לאורך זמן?' ואנו רוצים להיות זהירים לגבי ההתקדמות הזוחלת של תקינה ובירוקרטיה.

"אנחנו צריכים להיות מודעים לזה, לדעתי, בעיקר ברמת המדינה."

כשאתה חושב דרך עדשה של חדשנות ברמה הרחבה ביותר, מה התפקיד הנכון כרגע לממשלה? איפה הממשלה צריכה לשחק תפקיד, ואיפה היא צריכה לנקוט גישה של 'לא לגעת'?

"חלק ניכר מהזמן, הדבר הטוב ביותר שממשלה יכולה לעשות הוא פשוט להסתלק מהדרך.

אחרי זה הדבר השני החשוב ביותר הוא לוודא שאין מונופולים מלאכותיים, שיש קרקע פורייה לסטארט-אפים.

"אם יש לך דואופול או אוליגופול, לרוב תהיה להם תגובה חלשה ללקות. ואם מדובר במונופול, התגובה ללקוח תהיה חלשה ביותר."

האם זה משהו שאתה מזהה בעמק הסיליקון כיום?

"זו לא בעיה של עמק הסיליקון, זו בעיה כללית. אם תבדוק, למשל, כמה חנויות ממתקים יש? יצרניות ממתקים עברו קונסולידציה וכיום יש איזה שלוש חברות בערך. והן גם מייצרות את כל האוכל לכלבים והפורמולה לתינוקות. אז, כאילו, מתי פעם אחרונה נתקלת בממתק מוצלח? מהו הכוח המניע להמצאת ממתק מסוג חדש? לא ראיתי משהו כזה כבר שנים."

היו לנו שני אורחים כאן שיכהנו בממשל ביידן, שניים מהיועצים הבכירים ביותר של הנשיא הנבחר. באופן בולט, אחד הנושאים שברור שהם חושבים עליו הרבה, איך ניתן להגדיר זאת, מדיניות חדשה לתעשייה. הם דיברו על הוצאת כספים רבים על מחקר ופיתוח ועל טיפוח החדשנות; כסף ממשלתי גדול, בקיצור. האם מדיניות תעשייה לאומית שכזו היא רעיון טוב? הם זה שימוש טוב בכוחה של הממשלה כרגע, לדעתך? ואם כן, איפה היית ממקד את המאמץ?

"זו אחריותה של הממשלה לקבוע את כלי המשחק ואז לוודא שהכללים האלה נאכפים כהלכה, קצת כמו שופטים על המגרש. אני חושב שזה חלק גדול מתפקידה של הממשלה; לוודא שהכללים נכונים ושהתמריצים הם מה שאנו רוצים שיהיו למען האושר המקסימלי של כמה שיותר אנשים גם בעתיד. איפה שאני חושב שהממשלה לא עושה עבודה טובה זה כשהם רוצים לא רק להיות שופטים על המגרש, הם רוצים לשחק בו."

לבחור במנצחים ובמפסידים, כזה דבר.

"הממשלה לא צריכה לבחור מנצחים ומפסידים בטכנולוגיה. הם יכולים פשוט לתמרץ תוצאות רצויות. אני חושב שזה חשוב באופן בלתי רגיל שממשלות יתמרצו תוצאות מסוימות, ולא את הדרך להשגתן."

ברמת הנהלות תאגידים באמריקה, האם חברות באופן כללי מפתחות חדשנות? והאם המנהיגים של תאגידים אמריקאיים מתעדפים חדשנות כפי שהיינו רוצים או צריכים כרגע?

"לא. באופן כללי, **ההמלצה שלי היא לבזבז פחות זמן על מימון, פחות זמן בחדרי ישיבות, פחות זמן על מצגות פואר פוינט ויותר זמן על פשוט לעשות את המוצר שלך מדהים ככל שאתה יכול. והחברה יכולה לקחת כיוון מזה.**"

האם ניתן ללמוד את התפישת הזו של התמקדות במוצר? האם ניתן ללמד את זה? או האם יש אלמנט פנימי שצריך שיהיה כדי להצליח לעשות את זה טוב?

"ניתן ללמוד את זה. הצעד הראשון הוא: תנסה. האם ניסית והאם ניסית חזק? אם לא ניסית חזק, תנסה חזק. זה לא איזה משהו מסתורי. זה **פשוט להיות פרפקציוניסט מוחלט לגבי המוצר שאתה עושה, השירות שאתה מספק. תחפש משובים שליליים מכל המקומות; מלקוחות, מאנשים שאינם לקוחות. כאילו 'היי, אוקיי, איך אנחנו יכולים להשתפר?'**

**"תצא לקומת המפעל, לך לחנויות, דבר עם לקוחות, תחשוב מה היית רוצה שיהיה לך.
אם אתה לא אוהב את זה ממש, אל תצפה שאחרים יאהבו את זה."**

מהן הטעויות הגדולות ביותר שעשית שלמדת מהן?
"כששהיתי יותר מדי זמן בחדר ישיבות, זה בדרך כללי מתי שדברים התחילו להשתבש.
וכאשר הייתי בקומת המפעל, או השתמשתי במכוניות, חשבתי על הטילים, זה מתי שדברים
התחילו להשתפר."

**ישנם אנשים החוששים שבזה אתה מסתכן בכך שאתה שולח לצוותים שלך מסר
שאתה חייב להיות מעורב באופן אישי כדי שמשהו יעבוד; שאתה לא מסוגל להאציל או
שאין לך אמון. האם זה משהו שאתה חושש ממנו?**
"יש המון אנשים מוכשרים ב-SpaceX ובטסלה. ואני חושב שהמורל גבוה. אני מאוד מכבד
אותם ולא קשה לי לעבוד איתם. ואני גיליתי שכאשר אני מעורב עד פרטי פרטים בנושאים
שונים, זה לא גורם להם להרגיש גרוע יותר, אלא טוב יותר. מהניסיון שלי, זה נותן להם
אנרגיה."

**"החילים יילחמו הרבה יותר טוב אם ייראו את המפקד בחזית מאשר אם הם חושבים
שהמפקד נמצא באיזה מקום נוח בעורף. צאו לשם לחזית ותראו להם שאכפת לכם,
לכל הרוחות, תראו שאתם לא סתם יושבים באיזה משרד מהודר איפשהו."**