

نوپای ناب

THE LEAN STARTUP

کارآفرینان امروزی چگونه از
نوآوری برای خلق کسب‌وکارهای
بسیار موفق استفاده می‌کنند؟

با مقدمه دکتر فیض‌بخش
استاد کارآفرینی دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشگاه صنعتی شریف

اریک ریز

مترجمان:
محمدجواد احمدپور
سید علی فاطمی خوراسگانی

همراه با فیلم سخنرانی اریک ریز در شرکت گوگل با زیرنویس فارسی



بسمه تعالی

یک کسب‌وکار موفق نتیجه‌ی یک ایده‌ی عالی نیست. یک کسب‌وکار بادوام نتیجه‌ی یک تیم عالی نیست. کسب‌وکارها هستند تا یاد بگیرند. کسب‌وکارها هستند تا مدام امتحان کنند. منظور این نیست که بدون برنامه و با این طرز فکر که برویم ببینیم چه می‌شود کسب‌وکار راه بیندازیم. بلکه کسب‌وکارها بایستی هر چه سریع‌تر فرضیات خود را در میدان عمل و در برابر مشتریان واقعی تست کنند و سعی کنند هر چه سریع‌تر با بازخوردی که می‌گیرند به یادگیری برسند. اگر متوجه شوند که فرضیات آنها صحیح نیست مسیر حرکت خود را تغییر دهند و اصطلاحاً چرخش کنند.

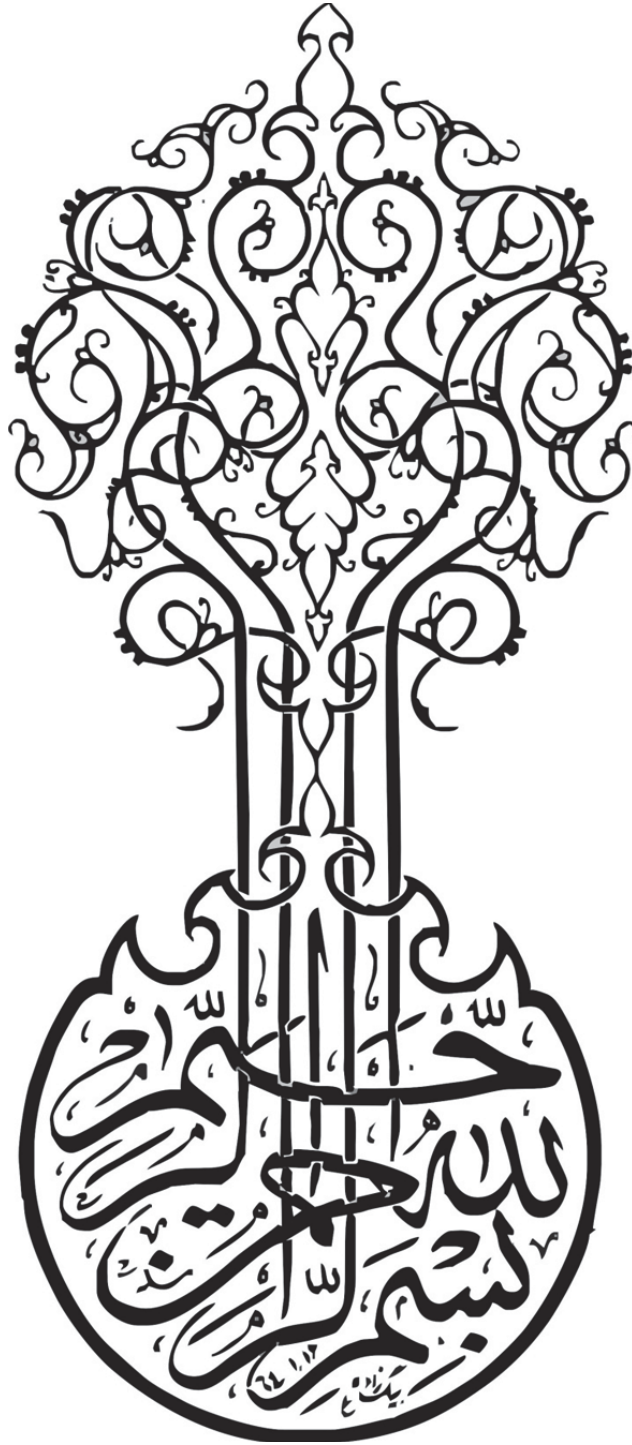
شاید این عبارات کمی عجیب به نظر آیند. اریک ریز با معرفی رویکرد نوپای ناب رویه سنتی راه‌اندازی کسب‌وکار را زیر سؤال می‌برد و بیان می‌کند که رویه سنتی موجب اتلاف وقت آدم‌ها در فرآیند کارآفرینی می‌شود. رویه سنتی منجر می‌شود نرخ شکست کسب‌وکارهای نوپا بالاتر رود و باید برای آن قضیه فکری کرد.

اریک ریز این رویکرد را نظمی نوین در مدیریت کسب‌وکارهای نوپا می‌داند و بیان می‌کند پس از گذشت یک قرن از تولد علم مدیریت و با وجود تمام دستاوردهایی که این علم برای بشریت داشته است باید اعتراف کنیم که این علم برای مدیریت کسب‌وکارهای نوپا در فضای کنونی مناسب نیست. اریک ریز تلاش کرده است با معرفی رویکرد نوپای ناب گامی در جهت ارتقای احتمال موفقیت کسب‌وکارهای نوپا بردارد.

همان‌گونه که اریک ریز در سرتاسر کتاب چندین بار تاکید می‌کند این رویکرد فقط مخصوص کسانی نیست که یک کسب‌وکار نوپا راه‌اندازی می‌کنند بلکه از نظر او افرادی که در یک سازمان جاقفاده درصدد نوآوری مثلاً خلق محصولی نو هستند نیز کارآفرین‌اند. توصیه‌های این کتاب مناسب هر دو قشر کارآفرینان است.

پیاده‌سازی این رویکرد منجر به موفقیت کسب‌وکارهای زیادی شده است که داستان برخی از آنها در همین کتاب آورده شده است. در سطح جهان استقبال چشم‌گیری از رویکرد مطرح‌شده در این کتاب شده است. برای مثال در سال ۲۰۱۳ این کتاب پرفروش‌ترین کتاب آمازون در حوزه کارآفرینی بود. همچنین نیویورک تایمز این کتاب را در لیست پرفروش‌ترین‌های خود قرار داد. همچنین پس از نگارش این کتاب کسب‌وکارهای زیادی خواستار پیاده‌سازی این رویکرد شده‌اند.

در ادامه دو فصل اول کتاب به صورت رایگان برای مطالعه در اختیار علاقمندان قرار می‌گیرد. برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانید به سایت اختصاصی کتاب به نشانی www.LeanStartup.Cetka.ir مراجعه نمایید.



نوپای ناب

The Lean Startup

نویسنده: اریک ریز

مترجمان:
محمدجواد احمدپور
سید علی فاطمی خوراسگانی

مرکز کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس



www.cetka.ir

www.leanstartup.cetka.ir

info@cetka.ir

مرکز کارآفرینی ستکا

تهران، تقاطع بهشتی و ولیعصر، کوچه عبادی، پلاک 15، واحد 2

تلفن: 88103219

.....	
نام کتاب	: نوپای ناب
ناشر	: انتشارات پندار پارس ، مرکز کارآفرینی ستکا
تألیف	: اریک ریز
ترجمه	: محمدجواد احمدپور، سید علی فاطمی خوراسگانی
چاپ نخست	: اسفند 92
شمارگان	: 1000 نسخه
ویراستار	: رضا ضیایی
لیتوگرافی، چاپ، صحافی	: ترام سنج، فرشویه، خیام
قیمت	: 16400 تومان به همراه CD
شابک : 978-600-6529-49-3	
.....	
* هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه مرکز کارآفرینی ستکا تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد *	

این کتاب به همراه فیلم سخنرانی اریک ریز با زیرنویس فارسی است. در این سخنرانی اریک ریز متدولوژی جدیدش را به کارکنان گوگل توضیح می دهد.

سخن ستکا

کتاب اریک ریز رویکردی نوین در دنیای کارآفرینی مطرح کرده است. هدف این رویکرد کاهش اتلاف ارزشمندترین سرمایه‌های انسانی یعنی وقت، انرژی و انگیزه‌ی جوانانی است که پای در دنیای کارآفرینی می‌گذارند و یا در یک سازمان جاافتاده درصدد خلق محصولی نو هستند. رویکرد پیشنهادی در این کتاب به کارآفرینان کمک می‌کند بر فضای عدم قطعیت پیش‌رویشان غلبه کنند.

مخاطبان این کتاب را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته‌ی اول کارآفرینان مستقل هستند که هدفشان راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا است. دسته دوم کسانی هستند که در دنیای کسب‌وکار به آن‌ها کارآفرین سازمانی گفته می‌شود این افراد در یک سازمان جاافتاده به دنبال نوآوری هستند. به طور خلاصه این کتاب برای این است که احتمال موفقیت کسب‌وکارهای نوپا و نوآوری‌های سازمانی را بالاتر ببرد.

هدف ما در ستکا نیز همین است. ستکا مجموعه‌ای با محوریت آموزش و مشاوره کارآفرینی است که تلاش می‌کند به جوانان، فارغ‌التحصیلان و کارآفرینان برای خلق کسب‌وکارهای بادوام کمک کند. این مرکز نوپا درصدد است با عرضه‌ی زنجیره‌ای از محصولات آموزشی کارآفرینی راه‌حلی برای تمام مسائل کارآفرینان ایرانی ارائه نماید.

برای برقراری ارتباط بیشتر با خوانندگان این کتاب و فراگیرتر کردن استفاده از این کتاب در بین کارآفرینان وب‌سایتی برای اطلاع‌رسانی بیشتر در مورد این متدولوژی و بیان تجربیات حاصل از به‌کارگیری آن طراحی شده است. آدرس این وب‌سایت www.leanstartup.cetka.ir است. این وب‌سایت مکملی برای کتاب است و به خوانندگان توصیه می‌کنیم حتماً به آن مراجعه کنند. همچنین در ضمیمه این کتاب فیلم سخنرانی اریک ریز در جمع کارکنان گوگل قرار داده شده است.

در ستکا دست تمام کسانی را که به کارآفرینی و تأثیرش در شکوفایی اقتصادی جامعه باور دارند به گرمی می‌فشاریم. امیدوارم از خواندن این کتاب لذت ببرید.

رضا ضیایی

مدیر مرکز کارآفرینی ستکا

بسمه تعالی

به نظرم کتاب خوب نوپای ناب که توسط اریک ریز کارآفرین مقیم دانشگاه هاروارد نوشته شده است، کتابی ارزشمند و خواندنی است. اریک ریز به نوعی تلاش کرده است خط دیگری در پرورش کارآفرینان نوپا باز کند. علی‌رغم اینکه دانشمندان زیادی موفق و ناموفق به بازنگری روش‌های مرسوم تربیت کارآفرینی پرداخته‌اند و با نگاهی انتقادی سناریوهای دیگری را پیشنهاد داده‌اند، ولی باید اذعان کرد متن کتاب نوپای ناب کاری ارزشمند و خواندنی است. نمی‌توان گفت تمام آنچه در این کتاب آمده از پشتوانه تجربی و نظری کاملاً قوی‌ای برخوردار است، ولی نگاه متفاوت نویسنده در کنار تجربیات سالیان، حرف‌ها و پیشنهادهای او را در بسیاری موارد قابل تأمل کرده است.

من ضمن تشکر از دوستانی که این کتاب را به فارسی برگردانده‌اند، امیدوارم خوانندگان فارسی‌زبان با مطالعه‌ی هر چه دقیق‌تر آن - و البته با نگاهی همچنان نقادانه - از بخش‌های بسیار خوب کتاب استفاده کنند و بدین ترتیب قدردان زحمت مترجمان خوب آن نیز باشند.

به امید روزی که مهم‌ترین تأثیرگذاران اقتصادی این مرز و بوم سربلند، کارآفرینان با پشتکار، باهوش و برجسته‌ی آن باشند.

سید علیرضا فیض‌بخش

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

معلم و مربی کارآفرینی

مقدمه مترجمان

یک کسبوکار موفق نتیجه‌ی یک ایده‌ی عالی نیست، یک کسبوکار بادوام نتیجه‌ی یک تیم عالی نیست، کسبوکارها هستند تا یاد بگیرند. کسبوکارها هستند تا مدام امتحان کنند. منظور این نیست که بدون برنامه و با این طرز فکر که برویم ببینیم چه می‌شود کسبوکار راه بیندازیم، بلکه کسبوکارها بایستی هر چه سریع‌تر فرضیات خود را در میدان عمل و در برابر مشتریان واقعی تست کنند و سعی کنند هر چه سریع‌تر با بازخوردی که می‌گیرند به یادگیری برسند. اگر متوجه شوند که فرضیات آن‌ها صحیح نیست مسیر حرکت خود را تغییر دهند و اصطلاحاً چرخش کنند.

شاید این عبارات کمی عجیب به نظر آیند. اریک ریز با معرفی رویکرد نوپای ناب رویه سنتی راه‌اندازی کسبوکار را زیر سؤال می‌برد و بیان می‌کند که رویه سنتی موجب اتلاف وقت آدم‌ها در فرآیند کارآفرینی می‌شود. رویه سنتی منجر می‌شود نرخ شکست کسبوکارهای نوپا بالاتر رود و باید برای آن قضیه فکری کرد.

اریک ریز این رویکرد را نظمی نوین در مدیریت کسبوکارهای نوپا می‌داند و بیان می‌کند پس از گذشت یک قرن از تولد علم مدیریت و با وجود تمام دستاوردهایی که این علم برای بشریت داشته است باید اعتراف کنیم که این علم برای مدیریت کسبوکارهای نوپا در فضای کنونی مناسب نیست. اریک ریز تلاش کرده است با معرفی رویکرد نوپای ناب گامی در جهت ارتقای احتمال موفقیت کسبوکارهای نوپا بردارد.

همان‌گونه که اریک ریز در سرتاسر کتاب چندین بار تأکید می‌کند این رویکرد فقط مخصوص کسانی نیست که یک کسبوکار نوپا راه‌اندازی می‌کنند بلکه از نظر او افرادی که در یک سازمان جافتاده درصدد نوآوری مثلاً خلق محصولی نو هستند نیز کارآفرین‌اند. توصیه‌های این کتاب مناسب هر دو قشر کارآفرینان است.

پیاده‌سازی این رویکرد منجر به موفقیت کسبوکارهای زیادی شده است که داستان برخی از آن‌ها در همین کتاب آورده شده است. در سطح جهان استقبال چشم‌گیری از رویکرد مطرح‌شده در این کتاب شده است. برای مثال در سال 2013 این کتاب پرفروش‌ترین کتاب آمازون در حوزه کارآفرینی بود. همچنین نیویورک‌تایمز این کتاب را در لیست پرفروش‌ترین‌های خود قرار داد. همچنین پس از نگارش این کتاب کسبوکارهای زیادی خواستار پیاده‌سازی این رویکرد شده‌اند.

در ترجمه این کتاب دقت زیادی شد. از آقای فرزین غفوری در فرهنگستان زبان و ادب فارسی که در معادل‌گزینی برخی واژه‌ها به ما کمک کرد سپاسگزاریم. از آقای رضا ضیایی که ویرایش ترجمه کتاب را

بر عهده داشتند و نکات ارزشمندی را گوشزد کردند تشکر می‌کنیم. ترجمه دو فصل از کتاب که در ترجمه فارسی نیامده است از وبسایت قابل دانلود است. دلیل این کار کاهش هزینه تمام‌شده کتاب بود. از طرف دیگر این دو فصل مباحث فرعی مطرح می‌کردند.

ما بسیار مفتخریم که با حمایت مرکز کارآفرینی ستکا توانستیم همزمان با روند جهانی این رویکرد را در سطح ایران مطرح کنیم. امیدواریم با مطالعه این کتاب و پیاده‌سازی پیشنهادهای آن در کسب‌وکارهای خود بتوانید راه موفقیت را با شتاب بیشتری طی کنید. از شما دعوت می‌کنیم یک روز را هم از دست ندهید و از همین حالا مطالعه کتاب را شروع کنید.

مترجمان

فهرست

5.....	پیش‌گفتار
8.....	خاستگاه نوپای ناب
11.....	روش نوپای ناب
12.....	چرا کسب‌وکارهای نوپا شکست می‌خورند؟
13.....	ساختار کتاب
14.....	قرن دوم مدیریت
15.....	بخش نخست: چشم‌انداز
17.....	فصل نخست: آغاز
17.....	مدیریت کارآفرینانه
20.....	ریشه‌های نوپای ناب
27.....	فصل دوم: تعریف
27.....	دقیقاً، چه کسی کارآفرین است؟
29.....	اگر من کارآفرین هستم، کسب‌وکار نوپا چیست؟
30.....	داستان اسنپ‌تکس
33.....	یک نوپای ناب 7 هزار نفری
37.....	فصل سوم: یادگیری
38.....	یادگیری معتبر در آی‌ام‌وی‌یو
39.....	استراتژی درخشان
40.....	شش ماه مانده به عرضه‌ی محصول
41.....	عرضه‌ی محصول
42.....	صحبت با مشتریان
45.....	تعطیل کردن کار
46.....	ارزش در مقابل ائتلاف
47.....	کجا می‌توان اعتبار را یافت؟
50.....	گستاخی صفر
51.....	درس‌های آی‌ام‌وی‌یو
53.....	فصل چهارم: آزمایش
53.....	از کیمیا تا علم
54.....	بزرگ فکر کن، کوچک آغاز کن

55	 برای تغییر بلندمدت، در اسرع وقت آزمایش کنید.
57	 آن را بشکن
59	 آزمایش یک محصول است
62	 خدمات خشک‌شویی دهکده
64	 یک نوپای ناب در دولت؟

بخش 2: هدایت 69

فصل پنجم: جهش 73

75	 استراتژی بر پایه‌ی فرض‌هاست
77	 مشابه‌ها و متفاوت‌ها
77	 آن‌سوی «مکان درست در زمان درست»
78	 ارزش و رشد
79	 جنچی جمبتسو (بزن بیرون)
81	 از ساختمان خارج شو
82	 طراحی و «مدل اولیه‌ی مشتری»
83	 تحلیل ماندگی

فصل ششم: تست 85

86	 چرا نیازی نیست محصولات اولیه کامل باشند؟
89	 ویدئو به عنوان یک محصول حداقلی
91	 دربان به عنوان محصول حداقلی
95	 به هشت نفر پشت پرده توجه نکن
98	 نقش کیفیت و طراحی در یک محصول حداقلی
101	 سرعت‌گیرهای ساخت یک محصول حداقلی
104	 از محصول حداقلی تا حسابداری نوآوری

فصل هفتم: اندازه‌گیری 107

108	 چرا فعالیتی خسته‌کننده، همچون حسابداری زندگی شما را تغییر می‌دهد
109	 یک چارچوب پاسخگویی که در صنایع مختلف کارایی دارد
110	 حسابداری نوآوری چگونه کار می‌کند - سه موعده یادگیری
110	 تعیین نقطه‌ی آغاز
112	 تنظیم موتور
112	 چرخش یا ثبات
112	 حسابداری نوآوری در آی‌ام‌وی‌یو

113	 بهبود یک محصول با پنج دلار در روز
115	 تحلیل گروهی
117	 بهینه‌سازی در برابر یادگیری
119	 سنجه‌های فریبده: کلامی برای هشدار
121	 سنجه‌های قابل تعقیب در مقابل سنجه‌های فریبده
126	 گروه‌ها و آزمون‌های دوگانه
128	 کانبان
130	 آزمایش فرضیه در گراکیت
132	 ارزش سه A
132	 قابل تعقیب بودن
133	 در دسترس بودن
135	 قابل ممیزی بودن
137	 فصل هشتم: چرخش یا ثبات
138	 حسابداری نوآوری منجر به چرخش سریع‌تر می‌شود
147	 باند پرواز یک کسب‌وکار نوپا تعداد چرخش‌هایی است که می‌تواند همچنان انجام دهد
148	 چرخش شجاعت می‌خواهد
151	 جلسات چرخش یا ثبات
155	 شکست در چرخش
159	 کاتالوگی از چرخش‌ها
159	 چرخش زوم پیش
159	 چرخش زوم پس
159	 چرخش در بخش مشتری
159	 چرخش نیاز مشتری
160	 چرخش در پلتفرم
160	 چرخش معماری کسب‌وکار
161	 چرخش بهره‌برداری از ارزش
161	 چرخش موتور رشد
161	 چرخش در کانال
162	 چرخش در فناوری
162	 چرخش یک فرضیه‌ی استراتژیک است

بخش 3: شتاب 165

فصل نهم: دسته 169

- 172 دسته‌های کوچک در کارآفرینی
- 173 دسته‌های کوچک در آی‌ام‌وی‌یو
- 175 گسترش مستمر فراتر از نرم‌افزار
- 176 دسته‌های کوچک در عمل
- 178 دسته‌های کوچک در آموزش
- 179 ماریچ مرگبار دسته‌های بزرگ
- 181 بکشید، فشار ندهید
- 184 «کشش» فرضیه در فناوری پاک

فصل دهم: رشد 189

- 190 رشد از کجا می‌آید؟
- 191 سه موتور رشد
- 192 موتور رشد چسبنده
- 194 موتور رشد ویروسی
- 197 موتور رشد پولی
- 200 یک هشدار فنی
- 201 موتور رشد تناسب محصول/بازار را تعیین می‌کند
- 203 چه موقع موتور خاموش می‌شود

فصل یازدهم: انطباق 205

- 206 ساخت یک سازمان انطباق پذیر
- 207 آیا شما می‌توانید بسیار سریع حرکت کنید؟
- 209 بصیرت پنج چرا
- 211 یک سرمایه‌گذاری متناسب انجام دهید
- 212 تنظیم‌کنندگان اتوماتیک سرعت
- 212 بالای پنج اشتباه
- 214 شروع کار
- 215 روبرویی با حقایق ناخوشایند
- 215 کوچک شروع کن، به صورت خاص عمل کن
- 216 تعیین خبره‌ی پنج چرا
- 217 پنج چرا در میدان عمل

218	همه‌ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرآیند پنج چرا نگذرانید
222	تطابق با دسته‌های کوچک‌تر
223	سال اول: موفقیت در شکست
224	سال دوم: حافظه‌ی ناخودآگاه
225	سال سوم: انفجار
229	فصل دوازدهم: نوآوری
229	چگونه تخریب خلاق را مدیریت کنیم
229	منابع اندک اما مطمئن
230	آزادی عمل برای توسعه
230	یک سهم شخصی در خروجی کار
232	ایجاد یک چارچوب برای آزمایش
232	محافظت از سازمان مادر
234	نگرانی‌های منطقی
235	خطرات مخفی شدن نوآوری داخل جعبه سیاه
236	ایجاد یک سندباکس برای نوآوری
238	واگذاری مسئولیت به تیم‌های داخلی
238	آماده کردن پورتفولیوی مدیریت
239	کارآفرین یک عنوان شغلی است
241	تبدیل شدن به وضع موجود
245	فصل سیزده: سخن پایانی، ائتلاف ممنوع
248	ابرقدرت‌های سازمانی
249	اول قرار دادن سیستم: برخی خطرات
250	شبه علمی به نام توسعه محصول
252	یک برنامه‌ی تحقیقاتی جدید
253	بورس بلندمدت
254	جمع بندی

تحسین نوپای ناب

«نوپای ناب تنها در مورد چگونگی خلق یک کسب‌وکار کارآفرینانه نیست؛ بلکه در مورد این است که ما چگونه می‌توانیم از آن کسب‌وکارها یاد بگیریم در هر کاری که انجام می‌دهیم بهتر شویم. می‌توانم تصور کنم که اصول نوپای ناب در طرح‌های دولتی، حوزه‌ی سلامت و حل بزرگ‌ترین مسائل جهان استفاده شوند. در نهایت نوپای ناب پاسخی برای این سؤال است که چگونه می‌توانیم سریع‌تر، آن‌چه را که به‌درد می‌خورد یاد بگیریم و آن‌چه را که به‌درد نمی‌خورد کنار بگذاریم.»

تیم اُریلی¹، مدیرعامل اُریلی مدیا²

«اریک ریز گره‌ی کارآفرینی را باز کرد و نشان داد جادو و نبوغ عناصر ضروری برای موفقیت نیستند، اما در عوض فرآیندی علمی را ارائه کرد که قابل یادگیری و تکرار است. خواه شما یک کارآفرین کسب‌وکار نوپا هستید خواه یک کارآفرین سازمانی، این‌جا درس‌های مهمی برای حرکتتان به سمت تازه‌ها و ناشناخته‌ها وجود دارد.»

تیم برون³، مدیرعامل آی‌دی‌ای⁴

«نقشه‌ی راهی برای نوآوری در قرن بیست‌ویک. ایده‌های نوپای ناب به خلق انقلاب صنعتی بعدی کمک خواهد کرد.»

استیو بلنک⁵، استاد دانشگاه استنفورد⁶ و مدرسه‌ی کسب‌وکار یوسی برکلی هاس⁷

«هر تیم مؤسسی باید 48 ساعت کارش را متوقف کند و نوپای ناب را مطالعه کند. جدی می‌گم، کارت را متوقف کن و این کتاب را بخوان، همین الان.»

اسکات کیس⁸، مدیرعامل کسب‌وکار نوپای آمریکا پارتنرشپ⁹

¹ Tim O'Reilly

² O'Reilly Media

³ Tim Brown

⁴ IDEO

⁵ Steve Blank

⁶ Stanford University

⁷ UC Berkeley Haas Business School

⁸ Scott Case

⁹ Startup America Partnership

2 / نوپای ناب

«نکته‌ی کلیدی این کتاب این است که کسب‌وکارهای نوپا در حال اتفاق می‌افتند — آن آشفته‌بازار بین گذشته و آینده، جایی که هیچ‌چیز آن گونه که در نظر داشتیم پیش نمی‌رود. رویکرد «بخوان و عکس‌العمل نشان ده» او، تأکید بی‌اندازه‌ی او بر یادگیری معتبر، اضطراب بی‌پایان تردید بین چرخش یا ثبات، همگی شواهدی برای دقت نظر وی در مورد دینامیک کارآفرینی هستند.»

جئوفری مور¹، نویسنده‌ی کتاب *گذر از شکاف*²

«اگر یک کارآفرین هستی، این کتاب را بخوان. اگر در نظر داری که یک کارآفرین شوی، این کتاب را بخوان. اگر فقط در مورد کارآفرینی کنجکاو هستی، این کتاب را بخوان. ناب آغاز کردن برترین راهکار برای نوآوران امروزی است. یک لطف در حق خودت کن و این کتاب را بخوان.»

رندی کمیسار³، مؤسس تیوو⁴ و نویسنده‌ی کتاب *پرفروش راهب و معما*⁵

«چگونه می‌خواهی ایده‌های پنجاه ساله‌ی تولید ناب را در جهان پرسرعت و با عدم قطعیت فراوان کسب‌وکارهای نوپا به کار بندی؟ این کتاب یک جواب درخشان، عالی و کاربردی برای این سوال دارد. مطمئناً این کتاب تبدیل به یک کتاب کلاسیک مدیریت خواهد شد.»

دان رینرتسن⁶، نویسنده‌ی کتاب *اصول جریان توسعه‌ی محصول*⁷

«چه اتفاقی خواهد افتاد اگر کسب‌وکارها از همان ابتدا براساس یادگیری از آن‌چه که مشتریان‌شان واقعاً می‌خواهند، ساخته شوند؟ نوپای ناب پایه‌ایست برای تغییر تصور در مورد چگونگی کار هر چیزی. اجازه نده واژه کسب‌وکار نوپا در عنوانش تو را گیج کند. این یک کتاب راهنما برای کارآفرینان در سازمان‌هایی با هر اندازه است.»

رُی باهت⁸، رئیس آی‌جی‌ان اینترتینمنت⁹

«نوپای ناب کتابی اساسیست که موسسان باید حتماً بخوانند. این کتاب آن‌ها را توانمند خواهد کرد تا شکست محصول را با ساختارمند کردن و به کار بستن علم در چیزی که معمولاً غیررسمی و هنر به نظر

¹ Geoffrey Moore

² Crossing the Chasm

³ Randy Komisar

⁴ TiVo

⁵ The Monk and the Riddle

⁶ Don Reinertsen

⁷ The Principles of Product Development Flow

⁸ Roy Bahat

⁹ IGN Entertainment

دیباچه / 3

می‌آید، کاهش دهند. این کتاب راه‌هایی کاربردی پیشنهاد می‌کند که مانع اشتباهات یادگیری در محصول می‌شود، سیگنال‌های اولیه‌ی بازار را از طریق یادگیری معتبر ارزیابی می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چرخش کند یا ثبات داشته باشد، همه‌ی این‌ها چالش‌هایی هستند که احتمال شکست کارآفرینی را بالا می‌برند.»

نوآم واسرمن¹، استاد، مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد²

«از بین کتاب‌های جدید در حوزه‌ی کارآفرینی و مدیریت که تاکنون مطالعه کرده‌ام، این کتاب یکی از بهترین و پرمغزترین کتاب‌هاست. نه تنها کارآفرینانی که من با آن‌ها کار می‌کنم بلکه دوستان و همکارانم در صنایع مختلف که به ناچار با بسیاری از چالش‌هایی که نوپای ناب مطرح می‌کند روبرو هستند، باید آن را مطالعه کنند.»

یوجین جی. هوانگ³، یکی از مالکان ترو نرث ونچر پارتنرز⁴

«هر کارآفرینی که مسئول نوآوری در سازمانش است باید این کتاب را مطالعه کند. این کتاب به صورت جذاب اما با دقت زیاد، علمی استوار برای فرآیند نوآوری با به‌کارگیری «تفکر ناب» توسعه داده است. این متدولوژی ابزارهایی بدیع و قوی برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا بتوانند سرعت و کارایی فرآیندهای نوآوری‌شان را از طریق محصول حداقلی، یادگیری معتبر، حسابداری نوآوری و سنجه‌های قابل تعقیب بهبود دهند. این ابزارها به سازمان‌ها، چه کوچک و چه بزرگ، کمک می‌کنند از طریق کارآمدتر کردن زمان، انگیزه و مهارت منابع انسانی بااستعدادشان به نوآوری پایدار دست یابند.»

آندره گلداسمیت⁵، استاد مهندسی برق در دانشگاه استنفورد و مؤسس چندین کسب‌وکار نوپا

«در کسب‌وکار، یک سازمان «ناب» یک کارایی بادوام در عمل است. روش انقلابی نوپای ناب اریک ریز به شما کمک می‌کند ایده‌های بدیع‌تان را به نتایج نهایی تبدیل کنید که موفقیت‌آمیز و صد البته پایدار هستند. شما گام‌ها و استراتژی‌هایی نوآور برای خلق و مدیریت کسب‌وکار نوپای خودتان یاد خواهید گرفت. همچنین با موفقیت‌ها و شکست‌های دنیای واقعی دیگران آشنا خواهید شد. مطالعه‌ی این کتاب برای کارآفرینانی که آماده‌ی آغاز کاری بزرگ هستند الزامی است.»

کن بلنچارد¹، یکی از نویسندگان کتاب مدیر یک دقیقه‌ای² و کارآفرین یک دقیقه‌ای³

¹ Noam Wasserman

² Harvard Business School

³ Eugene J. Huang

⁴ True North Venture Partners

⁵ Andrea Goldsmith

4 / نوپای ناب

«کسب‌وکار مهم‌تر از آن است که برپایه‌ی شانس گذاشته شود. اریک فرآیندی استوار ارائه می‌کند که شانس را در خلق محصولات جدید و کسب‌وکارهای جدید مغلوب می‌کند. ما آن را محوری برای فعالیت تیم‌های شرکت‌مان قرار دادیم ... جواب داد! این کتاب راهنمای اقدامات نوآورانه‌ی کلیدی گوگل، تویوتا و فیس‌بوک است و در هر کسب‌وکاری جواب می‌دهد.»

اسکات کوک⁴، مؤسس و رئیس کمیته‌ی اجرایی اینتویت⁵

¹ Ken Blanchard

² The One Minute Manager

³ The One Minute Entrepreneur

⁴ Scott Cook

⁵ Intuit

پیش‌گفتار

اگر این موضوع را قبلاً شنیده‌اید ادامه ندهید. بچه‌های باهوش دانشگاه درحالی‌که در خوابگاه نشسته‌اند آینده را می‌سازند. بی‌پروا نسبت به مشکلات راه و درحالی‌که اشتیاق جوانی و یک فناوری جدید دارند به دنبال خلق یک شرکت از صفر هستند. موفقیت‌های اولیه کمکشان می‌کند که پول جمع کنند و یک محصول خارق‌العاده وارد بازار نمایند. دوستانشان را استخدام کنند، یک تیم عالی درست کنند و تمام دنیا هم نتواند جلوی آن‌ها را بگیرد.

10 سال پیش، درحالی‌که داشتم اولین شرکت را راه می‌انداختم، این‌گونه بودم. از آن دوران این لحظه را به صورت خاص به یاد دارم: لحظات خوش من و همکارم به آخر رسیده بود. حباب دات کام¹ ترکیده بود و ما همه‌ی پولمان را خرج کرده بودیم. ناامیدانه برای جذب سرمایه تلاش می‌کردیم اما چیزی به دست نمی‌آوردیم. آن لحظه شبیه صحنه‌ی جدایی در یک فیلم هالیوودی بود. هوا بارانی بود و ما در خیابان با هم بحث می‌کردیم. ما حتی نمی‌توانستیم بر سر این به توافق برسیم که بعد از این به کجا برویم. به همین دلیل از سر لجبازی هر کداممان به سمتی رفتیم. شرایط آن لحظه‌ی ما، دو نفر درحالی‌که در باران گم شده‌اند از هم جدا می‌شوند، تشبیه خوبی از شکست شرکت‌مان بود.

خاطرات خیلی بدی بود. تا ماه‌ها بعد شرکت ناموفق و شرایطمان ناامیدکننده بود. آن موقع به نظر می‌رسید که همه چیز را به خوبی انجام می‌دادیم. ما یک محصول عالی، یک تیم بی‌نقص، فناوری متحیرکننده و یک ایده صحیح در زمان مناسب داشتیم. ما واقعاً داشتیم درست کار می‌کردیم. ما داشتیم روشی برای بچه‌های دانشگاه درست می‌کردیم تا بتوانند پروفایل‌های برخط² برای به اشتراک‌گذاری ... با کارفرماها بسازند؛ اما با وجود این که یک ایده عالی داشتیم از همان ابتدا محکوم به فنا بودیم زیرا فرآیند مورد نیاز برای تبدیل یک ایده به یک شرکت بزرگ را بلد نبودیم.

¹ The dot-com bubble

توضیح مترجم: اصطلاحی است که برای اشاره به حباب اقتصادی بازار سهام کشورهای صنعتی بین سالهای 1997 تا 2000 به کار می‌رود. در این سال‌ها بازار سرمایه در حوزه اینترنت و زمینه‌های مرتبط با آن با رشد سریعی روبرو شد و در واقع حباب تشکیل شد. جذابیت و اقبال اینترنت باعث شکل گرفتن مجموعه زیادی از شرکت‌های اینترنتی شد که به شرکت‌های دات کام معروف بودند. در اواخر سال 1999 و اوایل 2000 فدرال رزرو نرخ سود را شش برابر کرد. این سیاست باعث به وجود آمدن تغییراتی در بازار شد که در نتیجه آن، اقتصاد دات کام رشد شتابنده خود را از دست داد و فرو ریخت.

² online

اگر تا به حال شکست مشابهی را تجربه نکرده‌اید، احساس آن موقع ما برایتان غریب است. در آن لحظه احساس می‌کنید تمام دنیا می‌خواهد شما را بخورد. احساس می‌کنید گول خورده‌اید. داستان‌های داخل مغازه‌ها دروغ است؛ کار سخت است و پشتکار موجب موفقیت شما نخواهد شد. حتی بدتر، بسیاری، بسیاری، بسیاری از قول‌هایی که شما به کارکنان، دوستان و خانواده‌تان داده‌اید اشتباه از کار در خواهند آمد. درستی تفکر هر کسی که فکر می‌کرد شما برای روی پای خود ایستادن بچه هستید اثبات می‌شود.

قرار نبود کارها این‌گونه پیش برود. در مجله‌ها و روزنامه‌ها، در فیلم‌های پرفروش و در سایت‌های بیشمار این عبارت خاص را در مورد کارآفرینان موفق می‌شنویم: از طریق مصمم بودن، شش دانگ بودن و وقت گذاشتن و بالاتر از همه یک محصول عالی، شما هم می‌توانید به شهرت و آینده‌ای موفق دست یابید.

یک صنعت افسانه‌پرداز به سختی در تلاش است این داستان‌های اشتباه را به خورد ما بدهد؛ اما من به این اعتقاد رسیده‌ام که این داستان‌ها، که ناشی از غرض‌ورزی و توجیه حقیقت پس از وقوع آن است، غلط هستند. در واقع، پس از کار با صدها کارآفرین، من به‌شخصه دیده‌ام که چه بسیار اتفاق می‌افتد که یک آغاز عالی منجر به شکست شود. واقعیت تلخ این است که اغلب کسب‌وکارهای نوپا شکست می‌خورند. اغلب محصولات جدید ناموفق هستند، اغلب فعالیت‌های اقتصادی از استعداد بالقوه خود بهره نمی‌برند.

با این وجود همچنان داستان پشتکار، خلاقیت و کار سخت مطرح است. چرا این داستان این‌چنین رایج است؟ من فکر می‌کنم در داستان‌های این روزهای یک شبه پولدار شدن، یک نکته بسیار جالب وجود دارد. اگر شما صرفاً همه چیزهای صحیح را داشته باشید، موفقیت اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. به این معنا که جزئیات، همان چیزهای کسل‌کننده و انتخاب‌های کوچک افراد مهم نیستند. اگر ما آن را بسازیم این چیزها همراهش خواهد آمد. زمانی که شکست می‌خوریم، همان‌گونه که بسیاری از ما این‌گونه هستیم، یک بهانه‌ی آماده داریم: ما منابع درست و حسابی نداشتیم. ما به اندازه کافی رؤیاپرداز نبودیم یا در زمان مناسب در جای مناسب نبودیم.

پس از ده سال کارآفرینی، من این نوع تفکر را رد می‌کنم. من از موفقیت‌ها و شکست‌های خودم و سایرین یاد گرفته‌ام که همین چیزهای کسل‌کننده بیش‌ترین اهمیت را دارند. موفقیت کسب‌وکار نوپا نتیجه ژن خوب یا بودن در مکان مناسب در زمان مناسب نیست. موفقیت کسب‌وکار نوپا با دنبال کردن فرآیند صحیح، قابل مهندسی است، به این معنی که قابل یادگیری است، به این معنی که قابل آموزش است.

پیش‌گفتار / 7

کارآفرینی نوعی مدیریت است. نه شما اشتباه نخوانده‌اید. این دو کلمه، مدیریت و کارآفرینی، دو معنای کاملاً واگرا در ذهن ما تداعی می‌کنند. به نظر می‌رسد یکی جذاب، نوآورانه و هیجان‌آور و دیگری خسته‌کننده، جدی و بی‌مزه است. زمان آن رسیده است که این فرضیات را کنار بگذاریم.

اجازه دهید داستان کسب‌وکار نوپای دوم را برایتان تعریف کنم. سال 2004 بود و گروهی از مؤسسان به تازگی شرکت جدیدی را راه‌اندازی کرده بودند. خبر شکست شرکت قبلی آن‌ها مثل توپ صدا کرده بود. اعتبار آن‌ها در پایین‌ترین سطح ممکن بود. آن‌ها یک چشم‌انداز بزرگ داشتند: تغییر روش ارتباطی انسان‌ها از طریق یک فناوری جدید به نام آواتار (دقت کنید این موضوع به قبل از فیلم پرطرفدار جیمز کامرون¹ برمی‌گردد). آن‌ها از یک فرد رؤیاپرداز به نام ویل هاروی² پیروی می‌کردند که چنین تصویر جذابی را ترسیم می‌کرد: افراد با دوستانشان تماس می‌گیرند، وقتشان را به صورت برخط با یکدیگر سپری می‌کنند، با استفاده از آواتار به ترکیبی از تماس‌های صمیمی و گمنامی ایمن دست پیدا می‌کنند. حتی بهتر، به جای این که افراد مجبور باشند لباس، اسباب و وسایل و لوازم جانبی آواتار را ایجاد کنند، مشتریان باید برای فراهم کردن این نیازهای زندگی دیجیتالی نام‌نویسی می‌کردند و آن‌ها را به دیگر مشتریان می‌فروختند.

در این مسیر چالش‌های مهندسی فراوانی وجود داشت: خلق جهان مجازی، محتوای تولیدشده توسط کاربر، موتور تجاری برخط، پرداخت‌های اندک و از همه مهم‌تر، فناوری سه بعدی آواتار که بتواند بر روی هر رایانه شخصی اجرا شود.

من در این داستان نیز بودم. من یکی از مؤسسان و مدیر ارشد فناوری این شرکت، که آی‌ام‌وی‌یو³ نام داشت، بودم. در آن نقطه از کارمان، دیگر مؤسسان و من مصمم بودیم که اشتباهات جدیدی را مرتکب شویم. ما هر چیزی را اشتباه انجام می‌دادیم: به جای این که سال‌ها صرف کامل کردن محصولمان بکنیم، یک محصول حداقلی ساختیم، محصول اولیه‌ای که وحشتناک بود، پر از خطاهایی که می‌توانست به رایانه آسیب بزند. قبل از این که محصول آماده شود، آن را روانه بازار کردیم و بابت آن از مشتری پول دریافت کردیم. پس از به دست آوردن مشتریان اولیه، مدام محصول را تغییر دادیم - بسیار سریع‌تر از استانداردهای سنتی - در هر روز چندین مرتبه از نسخه جدید رونمایی می‌کردیم.

¹ James Cameron

² Will Harvey

³ IMVU

8 / نوپای ناب

ما در آن روزهای اول واقعاً مشتری داشتیم - پذیرندگان اولیه¹ واقعی - و ما اغلب با آن‌ها صحبت می‌کردیم و از آن‌ها بازخورد می‌خواستیم؛ اما الزاماً توصیه‌های آن‌ها را عملی نمی‌کردیم. ما ورودی آن‌ها را فقط به عنوان یک منبع اطلاعاتی در مورد محصول و چشم‌انداز کلی در نظر می‌گرفتیم. در حقیقت، شاید ما رؤیاهای مشتریانمان را برآورده نمی‌نمودیم بلکه بر روی آن‌ها آزمایش انجام می‌دادیم.

تفکر سنتی کسب‌وکار می‌گوید این رویکرد جواب نمی‌دهد، اما این رویکرد جواب می‌دهد و شما مجبور نیستید حرف من را باور کنید. همان‌گونه که شما در سراسر این کتاب مشاهده خواهید کرد رویکردی که ما ابتدا در آی‌ام‌وی‌یو به کار بستیم به پایه‌ای برای جنبش جدید کارآفرینان در سرتاسر جهان تبدیل شده است. این رویکرد بر پایه‌ی بسیاری از ایده‌های مدیریت و توسعه محصول گذشته از قبیل تولید ناب²، تفکر طراحی³، توسعه مشتری و توسعه چابک بنانه‌ها شده است و رویکردی جدید برای خلق نوآوری پیوسته ارائه می‌دهد. این رویکرد نوپای ناب نامیده می‌شود.

برخلاف مطالب فراوانی که در حوزه استراتژی کسب‌وکار، مشخصه‌های کلیدی رهبران کسب‌وکار و روش‌های تشخیص حوزه جذاب بعدی وجود دارند، نوآوران هنوز با چنگ و دندان می‌جنگند تا ایده‌هایشان را وارد زندگی کنند. این ناامیدی موجب شد تا ما یک رویکرد کاملاً جدید را در آی‌ام‌وی‌یو امتحان کنیم، رویکردی که در آن بر چرخه‌های زمانی بسیار سریع، تمرکز بر آنچه مشتریان می‌خواهند (بدون پرسش از آن‌ها) و یک رویکرد علمی برای تصمیم‌گیری تمرکز شده بود.

خاستگاه نوپای ناب

من از آن دسته افرادی هستم که با برنامه‌نویسی رشد کرده‌ام. بنابراین سفر من به تفکر پیرامون کارآفرینی و مدیریت مسیری غیرمستقیم بوده است. در صنعت همیشه در حوزه‌ی توسعه‌ی محصول کار کرده‌ام. شرکا و رؤسای من مدیران و بازاریابان بوده‌اند و همکارانم در مهندسی و عملیات کار می‌کرده‌اند. در شغلم، تجربه‌های کار سخت بر روی محصولات را داشته‌ام که در نهایت در بازار شکست خورده‌اند.

در ابتدا، بیشتر به خاطر پس‌زمینه خودم علت این شکست‌ها را مسائل فنی می‌دانستم که به راه‌حل‌های فنی نیاز دارند. معماری بهتر، فرآیند مهندسی بهتر، انضباط بهتر، تمرکز یا چشم‌انداز محصول. این به ظاهر راه‌حل‌ها مجدداً منجر به شکست‌های بیشتر می‌شدند؛ بنابراین هر چه در دسترس بود مطالعه

¹ early adopters

² lean manufacturing

³ design thinking

توضیح مترجم: روشی جدید برای حل خلاقانه مسئله است. در حال حاضر دو دانشگاه در سطح جهان فقط در این زمینه کار می‌کنند.

پیش‌گفتار / 9

می‌کردم و مصمم بودم تا برخی از برترین ذهن‌های سیلیکون ولی¹ را به عنوان مربی به کار گیرم. زمانی که من یکی از مؤسسان آی‌ام‌وی‌یو بودم، تشنه‌ی ایده‌های جدید برای ساخت یک شرکت بودم.

خوشبختانه همکارانی داشتم که از امتحان رویکردهای جدید استقبال می‌کردند. آن‌ها همانند من از شکست تفکر سنتی جانشان به لب رسیده بود. همچنین، ما خوش‌شانس بودیم که استیو بلنک² را به عنوان سرمایه‌گذار و مشاور داشتیم. اگر به سال 2004 برگردیم، استیو تازه این ایده جدید را مطرح کرده بود؛ فعالیت‌های مدیریت و بازاریابی یک کسب‌وکار نوپا باید به اندازه مهندسی و توسعه محصول اهمیت داده شوند، بنابراین بایستی به همان اندازه متدولوژی دقیقی برای هدایت آن‌ها در نظر گرفت. او آن متدولوژی را توسعه مشتری نامید. این موضوع راهنمای من در کارهای روزمره‌ام به عنوان یک کارآفرین بود.

من داشتم تیم توسعه‌ی محصول آی‌ام‌وی‌یو را با استفاده از برخی روش‌های اشتباهی که قبلاً اشاره نمودم، ایجاد می‌کردم. در مقایسه با نظریه‌های سنتی توسعه محصول که در کارم آموزش دیده بودم، این روش‌ها مناسب به نظر نمی‌رسیدند، با این وجود من با چشمان خودم می‌دیدم که آن‌ها جواب می‌دهند. من تلاش می‌کردم که این اقدامات را به کارکنان، سرمایه‌گذاران و مؤسسان سایر شرکت‌ها توضیح دهم. ما یک زبان مشترک برای توضیح آن‌ها و اصول دقیق برای فهمشان نداشتیم.

من شروع به جستجو در کارآفرینان خارجی کردم تا ایده‌هایی بیابم که به من در فهم تجربیاتم کمک کند. سایر صنایع، به ویژه تولید را مطالعه کردم، زیرا اکثر نظریه‌های مدرن مدیریت از آن جا شروع شده‌اند. تولید ناب را مطالعه کردم، فرآیندی که منشأ آن در ژاپن با سیستم تولید تویوتا بود. این سیستم یک روش کاملاً جدید برای تفکر در تولید کالاهای فیزیکی ارائه می‌کند. من متوجه شدم از طریق به کار بستن ایده‌های تولید ناب در چالش‌های کارآفرینی خودم — با کمی دستکاری و تغییر — مقدمات یک چارچوب برای درک تجربیاتم را ایجاد خواهیم کرد.

این تفکرات در نهایت منجر به نوپای ناب شد: به کارگیری تفکر ناب در فرآیند نوآوری.

¹ Silicon Valley

توضیح مترجم: «سیلیکون ولی» منطقه‌ای در کشور آمریکا است که از طرفین به ایالت‌های سانفرانسیسکو، کالیفرنیا و پنینسولا محدود می‌شود و دانشگاه معتبر استنفورد نیز در جوار آن قرار گرفته است. با آغاز قرن 21 بسیاری از صنعتگران وارد این منطقه شدند و کسب‌وکارهای خود را در آن‌جا راه‌اندازی کردند. این منطقه در حال حاضر یکی از قطب‌های فناوری دنیاست و بسیاری از شرکت‌های مطرح دنیا مانند گوگل، اپل، مایکروسافت، یاهو، اچ پی در این منطقه قرار دارند.

² Steve Blank

10 / نوپای ناب

آی‌ام‌وی‌یو به یک موفقیت بی‌نظیر تبدیل شد. مشتریان آی‌ام‌وی‌یو بیش از 60 میلیون آواتار ساختند. یک شرکت سودآور با درآمد سالیانه‌ی بیش از 50 میلیون دلار در سال 2011 و با بیش از صد کارمند در دفتر فعلی در مونتین ویو، کالیفرنیا¹. کاتالوگ کالاهای مجازی آی‌ام‌وی‌یو - که سال‌ها قبل بسیار پرمخاطره به نظر می‌رسید - هم‌اکنون بیش از 6 میلیون آیتم در خود دارد؛ هر روز بیش از 7000 آیتم به آن اضافه می‌شود که تقریباً همه‌ی آن‌ها توسط مشتریان ایجاد می‌گردند.

در نتیجه‌ی موفقیت‌های آی‌ام‌وی‌یو، من از سایر کسب‌وکارهای نوپا و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر درخواست مشاوره داشتم. زمانی که تجربیاتم در آی‌ام‌وی‌یو را برایشان توضیح می‌دادم، اغلب با نگاه‌های متعجب و پر از تردید مواجه می‌شدم. پاسخی شایع این بود که «این هرگز نمی‌تواند جواب دهد.» تجربیات من آن‌قدر با تفکرات سنتی نامنتطبق بود که با عقل بیشتر افراد، حتی در قطب نوآوری یعنی سیلیکون ولی، جور در نمی‌آمد.

سپس من شروع به نوشتن در وبلاگی به نام استارت‌آپ لسنز لرنند² کردم و در اجلاس‌ها و برای شرکت‌ها، کسب‌وکارهای نوپا و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و هر کسی که گوش کند سخنرانی کردم. در خلال این‌که دعوت می‌شدم تا از بینش دفاع کنم و راجع به آن توضیح دهم، با همکاری سایر نویسندگان، متفکران و کارآفرینان این فرصت را داشتم تا نظریه نوپای ناب را فراتر از نقطه‌ی آغازش بهبود و توسعه دهم. تمام امید من این بود راهی پیدا کنم تا ائتلاف‌های فراوان پیرامونم را حذف کنم: کسب‌وکارهای نوپایی که محصولی تولید می‌کردند که کسی نمی‌خواست، محصولات جدیدی که در قفسه‌های فروشگاه‌ها می‌ماندند و رؤیاهای فراوانی که تحقق نمی‌یافتند.

در نهایت، ایده نوپای ناب تبدیل به یک جنبش جهانی شد. کارآفرینان شروع به تشکیل گروه‌های داخلی بین خودشان کردند تا ایده‌های نوپای ناب را به بحث بگذارند و به کار بندند. هم‌اکنون اجتماعات سازمان‌دهی شده‌ای در بیش از صد شهر در سرتاسر دنیا وجود دارد. من به چندین کشور و قاره سفر کرده‌ام. همه‌جا علائم رنسانس جدید کارآفرینی وجود داشت. جنبش نوپای ناب کارآفرینی را در دسترس نسلی جدید از مؤسسان قرار می‌دهد. نسلی که مشتاق ایده‌های نو در مورد چگونگی ساخت شرکت‌های موفق هستند.

اگرچه پس‌زمینه‌ی من در کارآفرینی نرم‌افزار با فناوری بالا است، این جنبش فراتر از آن ریشه‌ها رشد کرده است. هزاران کارآفرین در حال اجرای اصول نوپای ناب در هر صنعتی که بتوانید تصور کنید

¹ Mountain View, California

² Startup Lessons Learned

پیش‌گفتار / 11

هستند. من این شانس را داشته‌ام که با کارآفرینانی در شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف، در صنایع مختلف و حتی در حکومت‌های مختلف کار کنم. این سفر من را به جاهایی برد که حتی تصورش را نیز نمی‌کردم. از برترین سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر دنیا گرفته تا جلسه هیئت‌مدیره‌ی فورچون 500 تا پنتاگون. پراضطراب‌ترین جلسه‌ای که داشتم با رئیس بخش اطلاعات ارتش آمریکا، ژنرالی سه ستاره، بود (باید بگویم که او در برابر ایده‌های نو به شدت باز بود حتی اگر شهروندی شبیه من آن‌ها را ارائه دهد).

خیلی زود متوجه شدم که زمان آن رسیده است تا تمام وقت بر روی جنبش نوپای ناب تمرکز کنم. مأموریت من: بهبود نرخ موفقیت محصولات نوآورانه جدید در سرتاسر جهان. نتیجه کتابی است که شما در حال مطالعه آن هستید.

روش نوپای ناب

این کتاب برای کارآفرینان و افرادی است که بر دوش کارآفرینان مسئولیت می‌گذارند. پنج اصل نوپای ناب، که کل سه بخش کتاب را تشکیل می‌دهند، به قرار زیر هستند:

1- کارآفرینان همه جا هستند. شما لازم نیست در یک گاراژ کار کنید تا یک کسب‌وکار نوپا باشید. مفهوم کارآفرینی شامل هر کسی است که در یک کسب‌وکار نوپا کار می‌کند. من کسب‌وکار نوپا را این‌گونه تعریف می‌کنم: یک مؤسسه اجتماعی که طراحی شده تا محصول یا خدمت جدیدی را در شرایط عدم قطعیت خلق کند. این بدان معناست که کارآفرینان همه‌جا هستند و رویکرد نوپای ناب در هر شرکتی با هر اندازه‌ای حتی در یک سازمان خیلی بزرگ، در هر بخشی یا صنعتی جواب می‌دهد.

2- کارآفرینی مدیریت است. یک کسب‌وکار نوپا یک مؤسسه است، نه صرفاً یک محصول، بنابراین نوعی خاص از مدیریت را لازم دارد که مختص فضای عدم قطعیت آن باشد. در حقیقت، همان‌گونه که بعداً بحث خواهیم کرد، من معتقدم که «کارآفرین» بایستی یک عنوان شغلی در همه‌ی شرکت‌های مدرن باشد. شرکت‌هایی که رشد آینده‌شان در گرو نوآوری است.

3- یادگیری معتبر¹. کسب‌وکارهای نوپا صرفاً برای این نیستند که چیز بسازند، پول تولید کنند، یا حتی به مشتریان خدمت دهند. آن‌ها هستند تا یاد بگیرند چگونه یک کسب‌وکار پایدار ایجاد کنند. این یادگیری می‌تواند به صورت علمی از طریق انجام آزمایش‌های مکرر اعتبارسنجی شود. این موضوع به کارآفرینان این فرصت را می‌دهد تا هر جزء چشم‌انداز خود را آزمایش کنند.

¹ Validatd Learning

12 / نوپای ناب

4- **ساختن-اندازه‌گیری - یادگیری.** فعالیت پایه‌ای یک کسب‌وکار نوپا این است که ایده‌ها را تبدیل به محصول کند، اندازه‌گیری کند که چگونه مشتریان پاسخ می‌دهند و سپس یاد بگیرد که چرخش¹ انجام دهد یا حالت فعلی خود را حفظ کند. همه‌ی فرآیندهای کسب‌وکار نوپای موفق باید برای شتاب بخشیدن به این حلقه بازخورد بسیج شوند.

5- **حسابداری نوآوری.** برای بهبود نتایج فعالیت‌های کارآفرینانه و مسئولیت‌پذیر کردن نوآوران، بایستی بر چیزهای کسل‌کننده تمرکز کنیم؛ چگونه پیشرفت را اندازه‌گیری کنیم، چگونه موعد² تعریف کنیم و چگونه کارها را اولویت‌بندی کنیم. این موضوع نیازمند نوع خاصی از حسابداری است که برای کسب‌وکارهای نوپا طراحی شده باشد و همچنین افرادی است که مسئول باشند.

چرا کسب‌وکارهای نوپا شکست می‌خورند؟

چرا هرکجا نگاه می‌کنیم کسب‌وکارهای نوپایی را می‌بینیم که شکست بدی خورده‌اند؟

اولین مشکل، طمع به یک طرح خوب، یک استراتژی تغییرناپذیر و یک تحقیق بازار جامع است. در دوره‌های گذشته این چیزها شاخص‌های موفقیت احتمالی بودند. یک پیشنهاد وسوسه‌کننده این است که آن‌ها را برای کسب‌وکارهای نوپا نیز به کار بندیم؛ اما این کار جواب نمی‌دهد، زیرا کسب‌وکارهای نوپا با عدم قطعیت فراوانی روبرو هستند. کسب‌وکارهای نوپا هنوز نمی‌دانند که مشتریان چه کسانی هستند و محصولشان چه باید باشد. حال که عدم قطعیت جهان مدام بیشتر می‌شود، پیش‌بینی آینده سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود. روش‌های کهنه مدیریت به درد شرایط حاضر نمی‌خورند. برنامه‌ریزی و پیش‌بینی تنها زمانی دقیق هستند که بر پایه‌ی یک تاریخچه‌ی عملیاتی بلند و پایدار و یک محیط نسبتاً باثبات باشند. کسب‌وکارهای نوپا هیچ‌کدام را ندارند.

دومین مسئله این است که پس از مشاهده عدم توفیق مدیریت سنتی در حل این مسئله، برخی از کارآفرینان و سرمایه‌گذاران دستان خود را به نشانه تسلیم بالاگرفته‌اند و روش «فقط انجامش بده»³ مدرسه‌های کسب‌وکار نوپا را پیش روی گرفته‌اند. این مدرسه‌ها بر این باورند که اگر مدیریت مسئله است، آشوب پاسخ آن است. متأسفانه، همان‌گونه که قبلاً تأکید کردم، این فکر نیز جواب نمی‌دهد.

¹ Pivot

توضیح مترجم: یکی از مفاهیم اصلی روش نوپای ناب است که در ادامه کتاب تشریح می‌گردد.

² Milestone

فرهنگستان زبان و ادب فارسی «موعد» را برای معادل این کلمه تصویب کرده است.

³ Just do it

پیش‌گفتار / 13

از لحاظ شهودی درست به نظر نمی‌رسد که فکر کنیم چیزی چارچوب‌شکن، نوآور و آشفته همانند یک کسب‌وکار نوپا بتواند مدیریت شود، یا دقیق‌تر بگوییم، باید مدیریت شود. بیشتر مردم فرآیند و مدیریت را کسل‌کننده و ملال‌آور می‌دانند، درحالی‌که کسب‌وکارهای نوپا پویا و هیجان‌انگیزند؛ اما آن چه واقعاً هیجان‌آور است، دیدن این است که کسب‌وکارهای نوپا موفق می‌شوند و جهان را تغییر می‌دهند. اشتیاق، انرژی و چشم‌اندازی که افراد صرف این کسب‌وکارهای نو می‌کنند منابع بسیار گران‌بهایی هستند و نباید تلف شوند. ما می‌توانیم — و باید — بهتر کار کنیم. این کتاب چگونگی این کار را توضیح می‌دهد.

ساختار کتاب

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است: «چشم‌انداز»، «هدایت» و «شتاب».

«چشم‌انداز» ضرورت نظم جدید مدیریت کارآفرینانه را بیان می‌کند. من تعیین می‌کنم که چه کسی کارآفرین است، کسب‌وکار نوپا را تعریف می‌کنم و یک روش جدید به نام یادگیری معتبر، برای کسب‌وکارهای نوپا به منظور سنجش این‌که آیا در حال پیشرفت هستند تشریح خواهم کرد. برای دستیابی به آن یادگیری، ما خواهیم دید که کسب‌وکارهای نوپا — در یک گاراژ یا داخل یک سازمان — می‌توانند از آزمایش‌های علمی به منظور کشف چگونگی ساخت یک کسب‌وکار پایدار استفاده کنند.

«هدایت» وارد جزئیات روش نوپای ناب می‌شود و حلقه‌ی بازخورد مهم ساختن -اندازه‌گیری -یادگیری را به صورت کلی مورد بررسی قرار می‌دهد. با فرضیات گمان‌جهشی¹ شروع خواهیم کرد که بایستی صحت آن‌ها آزموده شود، شما یاد خواهید گرفت چگونه یک محصول حداقلی را بسازید تا آن فرضیات را تست نمایید، چگونه از یک سیستم حسابداری جدید برای ارزیابی این‌که آیا در حال پیشرفت هستید یا نه استفاده کنید و چگونه درباره‌ی چرخش (تغییر مسیر حرکت درحالی‌که یک پا بر روی زمین تکیه‌گاه شده است)، یا حفظ وضع فعلی تصمیم‌گیری کنید.

در «شتاب» ما با تکنیک‌هایی آشنا خواهیم شد که نوپاهای ناب را توانمند خواهند کرد تا حلقه بازخورد ساختن -اندازه‌گیری -یادگیری را هر چه سریع‌تر طی کنند، حتی زمانی که بزرگ می‌شوند. ما همچنین مفاهیم تولید ناب را که در کسب‌وکارهای نوپا قابل‌اجرا هستند بیان می‌کنیم، همانند قدرت دسته‌های کوچک. ما همچنین پیرامون طراحی سازمانی، چگونگی رشد محصولات و چگونگی پیاده‌سازی اصول نوپای ناب فراتر از گاراژهای مشهور حتی در بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا بحث خواهیم کرد.

¹ Leap of faith

قرن دوم مدیریت

در مجموع ما مجموعه‌ای امتحان پس‌داده از تکنیک‌هایی برای مدیریت شرکت‌های بزرگ داریم و بهترین راهکارهای ساخت محصولات فیزیکی را می‌شناسیم؛ اما زمانی که نوبت به کسب‌وکارهای نوپا و نوآوری می‌رسد، هنوز تکلیف خودمان را نمی‌دانیم. ما بر روی چشم‌انداز تکیه داریم، «مردان بزرگی» را که می‌توانند افسانه‌ها را تبدیل به واقعیت کند دنبال می‌کنیم، یا تلاش می‌کنیم محصولات جدیدمان را تا لحظه‌ی مرگشان تحلیل کنیم. این‌ها مسائلی جدید هستند، زاییده‌ی موفقیت مدیریت در قرن بیستم.

این کتاب تلاش می‌کند تا کارآفرینی و نوآوری را بر یک شالوده مستحکم استوار کند. ما در سپیده‌دم قرن دوم مدیریت قرار داریم. چالش ما این است که در قبال این فرصتی که به ما داده شده است کاری بزرگ انجام دهیم. جنبش نوپای ناب به دنبال این است که مطمئن شود آن‌هایی از ما که تمایل دارند جهان بزرگ بعدی را بسازند ابزاری را که برای تغییر جهان لازم است در اختیار داشته باشند.

بخش نخست

چشم انداز

فصل نخست

آغاز

مدیریت کارآفرینانه

راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا تلاشی است در جهت راه‌اندازی یک موسسه، بنابراین مدیریت را نیز دربر می‌گیرد. اغلب این موضوع مایه‌ی شگفتی کارآفرینان است زیرا این دو کلمه معانی مختلفی در ذهن آن‌ها تداعی می‌کنند. کارآفرینان به درستی در مورد اجرای روش‌های سنتی مدیریت در مراحل ابتدایی یک کسب‌وکار نوپا احتیاط می‌کنند. آن‌ها نگرانند که مبدا دچار بروکراسی شوند و یا خلاقیت را خفه کنند.

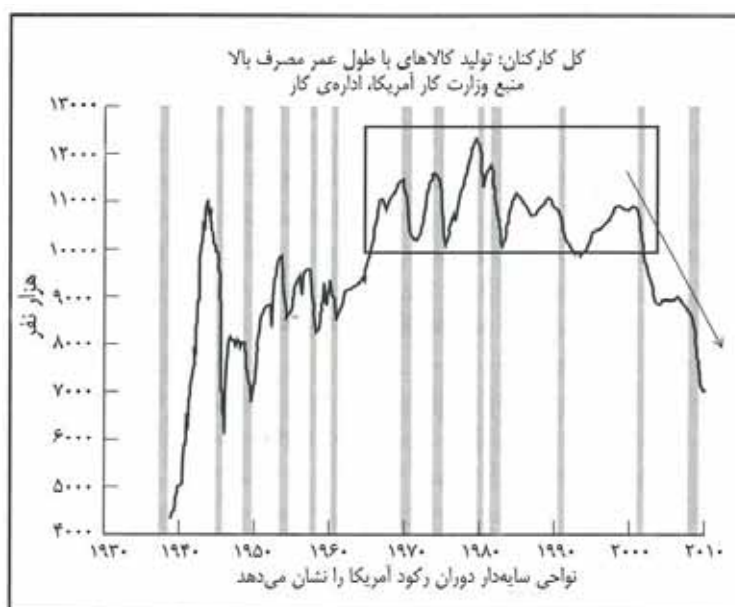
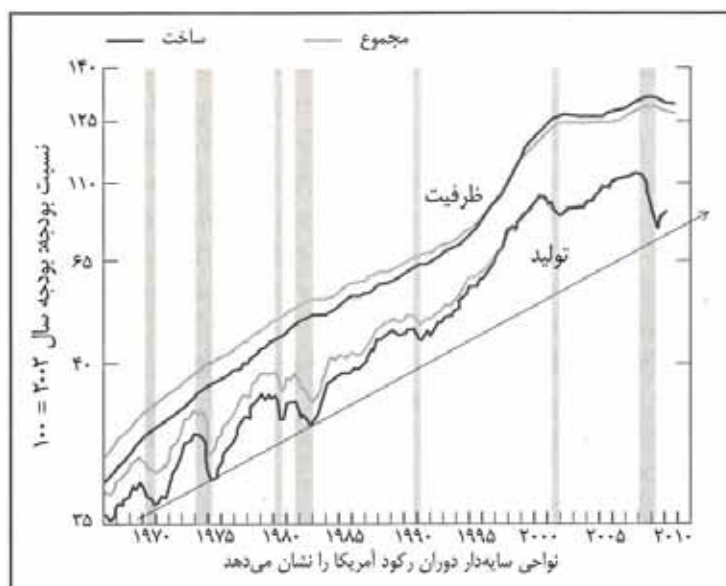
دهه‌ها کارآفرینان تلاش کردند میخ چهارگوش مسائل یگانه خود را در سوراخ گرد مدیریت عمومی فرو کنند. نتیجه این تلاش این شد که بسیاری از کارآفرینان به رویکرد «فقط انجامش بده» روی آوردند و از تمامی اشکال مدیریت، فرآیند و انضباط اجتناب کردند. متأسفانه، این رویکرد بیش‌تر از این‌که به موفقیت منجر شود موجب آشوب گردیده است. من باید این موضوع را می‌دانستم: اولین کسب‌وکارهای نوپا ناموفق من مملو از مواردی مشابه بود.

موفقیت چشم‌گیر مدیریت عمومی طی قرن اخیر پشتوانه‌ی علمی بی‌نظیری برای آن ایجاد کرده است، اما آن اصول مدیریتی برای مواجهه با شرایط آشفته و عدم قطعیت کسب‌وکارهای نوپا مناسب نیست.

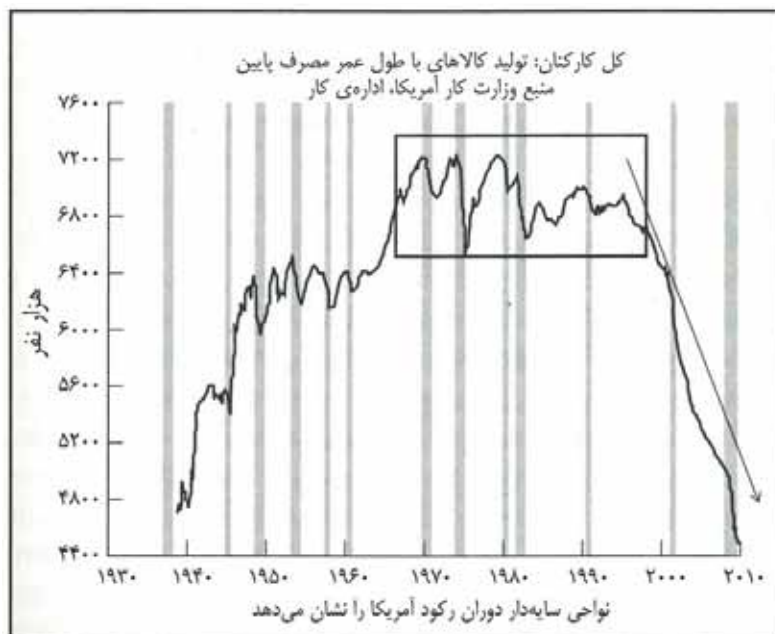
من معتقدم که کارآفرینان به نظمی مدیریتی نیاز دارند تا به کمک آن بتوانند فرصت‌های کارآفرینانه‌ای را که به آن‌ها داده می‌شود، مهار کنند.

امروزه بیش‌تر از هر زمانی در تاریخ، افرادی وجود دارند که در حوزه کارآفرینی فعالیت می‌کنند. این موضوع به علت تغییرات زیاد اقتصاد جهانی میسر شده است. برای مثال، اغلب گالایه‌ی صاحب‌نظران را در مورد کاهش شغل‌های تولیدی در ایالات متحده طی دو دهه گذشته می‌شنویم با این وجود کم‌تر حرفی راجع به ظرفیت تولید از دست رفته زده می‌شود. دلیلش این است که با وجود کاهش مستمر

شغل‌ها، خروجی کلی تولید در ایالات متحده رو به افزایش (حدود 15 درصد در دهه گذشته) است. در واقع افزایش چشم‌گیر بهره‌وری، بیش از انتظار بنگاه‌ها ظرفیت تولید ایجاد کرده است. این افزایش چشم‌گیر به مدد مدیریت و فناوری‌های مدرن میسر گردیده است.



فصل نخست: آغاز / 19



ما یک رنسانس بی‌سابقه جهانی کارآفرینانه را تجربه می‌کنیم. اما این فرصت با مخاطره آمیخته شده است. ما از فقدان یک پارادایم منسجم مدیریت برای کسب و کارهای نوآورانه رنج می‌بریم. به دلیل عدم وجود چنین پارادایمی، ظرفیت اضافی خودمان را با بی‌خیالی هدر می‌دهیم اما با این وجود نیز راه‌هایی برای پول درآوردن پیدا می‌کنیم. غافل از این که برای هر موفقیتی که کسب می‌کنیم شکست‌های بسیاری وجود دارد: محصولاتی که فقط هفته‌هایی بعد از این که روانه بازار گشتند، از قفسه‌های فروشگاه‌ها کنار گذاشته شدند؛ کسب و کارهای نوپای باکیفیتی که در رسانه‌ها تمجید شدند و بعد از چندین ماه فراموش گشتند و محصولات جدیدی که تولید شدند ولی کسی از آن‌ها استفاده نکرد. آن‌چه این شکست‌ها را دردناک کرده، صرفاً ضرر اقتصادی که به افراد، شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران وارد شده نیست. بلکه تلفات عظیم گران‌بهاترین منابع تمدنی ما است: زمان، اشتیاق و مهارت افراد. جنبش نوپای ناب آمده که از این شکست‌ها جلوگیری کند.

ریشه‌های نوپای ناب

نوپای ناب نام خود را از تولید ناب گرفته است. تولید ناب توسط تایچی اونو¹ و شیگئو شینگو² مطرح و در تویوتا توسعه داده شد. تفکر ناب در حال تغییر گسترده روش کار کردن سیستم‌های تولید و زنجیره تأمین است. در میان اصول تولید ناب می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استفاده از دانش و خلاقیت افراد
- کاهش اندازه دست³
- تولید به هنگام⁴ و کنترل موجودی
- تسریع زمان چرخه⁵

تولید ناب تفاوت بین فعالیت‌های ارزش‌زا و اتلاف‌کننده را به جهان یاد داد و نشان داد که چگونه می‌توان به کمک داشته‌های سازمان، کیفیت را در یک محصول ایجاد کرد.

نوپای ناب این ایده را در زمینه کارآفرینی به کار می‌گیرد و پیشنهاد می‌کند که کارآفرینان متفاوت با دیگر کسب‌وکارها پیشرفت خود را مورد قضاوت قرار دهند. پیشرفت در تولید با اندازه‌گیری میزان تولید کالاهای باکیفیت ارزیابی می‌شود. همانگونه که در فصل سوم خواهیم دید، نوپای ناب واحدهای پیشرفت متفاوتی را استفاده می‌کند که یادگیری معتبر نامیده می‌شود. با کمک یادگیری علمی به عنوان شاخص، ما می‌توانیم اتلاف منابعی را که برای کارآفرینی مشکل ایجاد می‌کنند، کشف و حذف کنیم.

یک نظریه جامع کارآفرینی باید تمامی وظایف و کارکردهای یک کسب‌وکار نوپا را پوشش دهد: آرمان و مفهوم، توسعه محصول، بازاریابی و فروش، افزایش تولید، شراکت و توزیع و طراحی ساختاری و سازمان. همچنین باید روشی برای ارزیابی پیشرفت در شرایط عدم قطعیت فراوان ارائه کند. این نظریه می‌تواند کارآفرینان را در سبک و سنگین کردن هنگام تصمیم‌گیری، راهنمایی کند: آیا در فرآیندها سرمایه‌گذاری بکنند، چه زمانی؛ فرموله کردن، برنامه‌ریزی و فراهم نمودن زیرساخت؛ چه موقع به تنهایی جلو روند و چه موقع مشارکت کنند؛ چه موقع به بازخوردها پاسخ دهند و چه موقع به آرمان متعهد بمانند؛ کی و

¹ Taiichi Ohno

² Shigeo Shingo

³ Batch size

⁴ Just in time

⁵ Cycle time

فصل نخست: آغاز / 21

چگونه در بزرگ کردن کسب‌وکار سرمایه‌گذاری کنند. بیشتر اوقات، این نظریه بایستی به کارآفرینان اجازه دهد که پیش‌بینی‌های قابل ارزیابی انجام دهند.

برای مثال این توصیه را در نظر بگیرید: به جای این که شرکت خود را در قالب دپارتمان‌هایی با کارکرد مشخص (بازاریابی، فروش، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ...) سازمان‌دهی کنید، بهتر است تیم‌های چند کارکردی تشکیل دهید که در برابر موعدهای یادگیری¹ پاسخگو باشند؛ زیرا در حالت اول افراد را تنها مسئول محدوده تخصصی خود می‌کنید (فصل 7 را ببینید). شاید شما با این پیشنهاد موافق باشید، یا شاید با آن مخالفت کنید. به هر حال اگر شما تصمیم بگیرید که این توصیه را اجرا کنید، من پیش‌بینی می‌کنم به سرعت بازخوردهایی از تیمتان مبنی بر کاهش بهره‌وری آن‌ها دریافت خواهید کرد. آن‌ها درخواست خواهند کرد که به روش قدیمی بازگردند زیرا در روش قدیمی این فرصت را داشتند تا با کار کردن در دسته‌های بزرگ‌تر و انتقال کار بین دپارتمان‌ها «کارآمد بمانند».

حتی بدون توجه به مشاهدات گسترده من از این شرایط در شرکت‌های مختلف، همچنان می‌توان با اطمینان این نتیجه را پیش‌بینی کرد. این یک پیش‌بینی صریح برای نظریه نوپای ناب است. هنگامی که افراد عادت کرده‌اند که بهره‌وری خود را جزیره‌ای ارزیابی کنند، آن‌ها احساس می‌کنند که یک روز خوب روزی است که در آن کار خودشان را به خوبی انجام داده باشند. زمانی که من به عنوان یک برنامه‌نویس کار می‌کردم در صورتی که در طی روز بدون هیچ وقفه‌ای 8 ساعت برنامه‌نویسی می‌کردم، روز خوبی را گذرانده بودم. در مقابل، اگر سؤالات، فرآیندها، یا خدایی نکرده جلسات، من را متوقف می‌کرد، احساس بدی به من دست می‌داد. آن روز من واقعاً چه کار کردم؟ کد و مشخصات محصول برای من ملموس بودند؛ من می‌توانستم آن‌ها را ببینم، درکشان کنم و نشانشان بدهم. در مقابل یادگیری کاملاً نامشهود است.

نوپای ناب از افراد درخواست می‌کند که بهره‌وری خود را به گونه‌ای متفاوت اندازه‌گیری کنند؛ زیرا اغلب کسب‌وکارهای نوپا تصادفاً چیزی را می‌سازند که کسی آن را نمی‌خواهد، حال چه اهمیتی دارد که این کار سر موعد و با بودجه تعیین شده انجام شود. هدف یک کسب‌وکار نوپا این است که متوجه شود ساختن چه چیزی درست است – چیزی که مشتریان آن را بخواهند و حاضر باشند برای آن مبلغی پرداخت کنند - و این کار را در سریع‌ترین زمان ممکن انجام دهد. به بیان دیگر، نوپای ناب با رویکرد تازه‌ای به توسعه محصولات جدید نوآورانه نگاه می‌کند. این رویکرد جدید بر تکرارهای سریع تأکید می‌کند و همزمان به بینش مشتری، آرمان بزرگ و بلندپروازی توجه می‌کند.

¹ learning milestone

هنری فورد یکی از موفق‌ترین و مشهورترین کارآفرینان تاریخ است. با توجه به ایده‌ی مدیریت که از همان ابتدا با تاریخ خودرو گره خورده بوده است، من معتقدم استفاده از خودرو به عنوان یک استعاره برای کسب‌وکار نوپا مناسب است.

احتراق داخلی خودرو توسط دو حلقه‌ی بازخورد مهم و بسیار متفاوت ایجاد می‌گردد. اولین حلقه‌ی بازخورد در درون موتور قرار دارد. هنری فورد قبل از این که یک مدیرعامل مشهور شود، یک مهندس بود. او شب و روزش را به سروکله زدن با علم مکانیک می‌گذراند و تلاش می‌کرد که سیلندرهای موتور را به حرکت درآورد. هر انفجار کوچک درون سیلندر علاوه بر این که فراهم‌کننده‌ی نیروی لازم برای چرخاندن چرخ‌ها است جرقه انفجار بعدی را نیز ایجاد می‌کند. اگر زمان‌بندی این حلقه بازخورد دقیق مدیریت نشود، قدرت موتور کاهش یافته و متوقف می‌گردد.

کسب‌وکار نوپا نیز موتور مشابهی دارد که من آن را موتور رشد¹ می‌نامم. بازار و مشتریان کسب‌وکارهای نوپا متفاوت هستند؛ یک شرکت اسباب‌بازی، یک بنگاه مشاوره و یک کارخانه تولیدی اگرچه ممکن است به نظر رسد که اشتراک‌چندانی ندارند اما همانگونه که خواهیم دید، آن‌ها با یک موتور رشد کار می‌کنند.

هر نسخه جدید یک محصول، هر ویژگی جدید و هر برنامه‌ی بازاریابی جدید تلاشی به منظور بهبود این موتور رشد است. همان‌گونه که هنری فورد در گاراژش با موتور خودرو سروکله می‌زد و الزماً نتیجه نمی‌گرفت، تمامی این تغییرات به بهبود منجر نخواهند شد. توسعه‌ی یک محصول جدید هم در آغاز و هم در تغییرات بعدی محصول اتفاق می‌افتد. بیش‌تر زمان حیات یک کسب‌وکار نوپا، به تنظیم کردن این موتور به کمک بهبود در محصول، بازاریابی یا عملیات می‌گذرد.

حلقه‌ی بازخورد دوم در یک خودرو بین راننده و فرمان است. این بازخورد آن چنان سریع و خودکار است که ما اغلب در مورد آن فکر نمی‌کنیم؛ اما همین هدایت کردن با فرمان است که رانندگی را با سایر روش‌های حمل‌ونقل متمایز می‌کند. اگر شما رفت‌وآمد روزانه داشته باشید، احتمالاً چنان مسیر را خوب می‌شناسید که به نظر می‌رسد گویا دستانتان خودکار فرمان را هدایت می‌کنند. ما عملاً می‌توانیم در خواب راه را طی کنیم. با این وجود اگر من از شما بخواهم که چشمانتان را ببندید و دقیقاً روی کاغذ بنویسید که چگونه به اداره خود می‌رسید – نه تنها جهت خیابان‌ها بلکه هر عملی که نیاز است انجام

¹ engine of growth

فصل نخست: آغاز / 23

دهید، هر حرکت دست روی فرمان و پا روی پدال‌ها - درخواست یافت که این کار غیرممکن است. هنر رانندگی، هنگامی که فرد بخواهد آن را آهسته کرده تا راجع به آن فکر کند، شدیداً پیچیده می‌شود.

در مقابل، یک موشک کشتی این کالیبراسیون پیشرفته را نیاز دارد. موشک باید با دستورالعمل‌های دقیق پرتاب شود؛ نیروی پرتاب، هر احتراق تقویت‌کننده و هر تغییر جهت، کوچک‌ترین خطا در هنگام پرتاب هزاران مایل جلوتر منجر به نتایج فاجعه‌بار خواهد شد.

متأسفانه در مورد بسیاری از طرح‌های تجاری کسب‌وکارهای نوپا به نظر می‌رسد که در حال برنامه‌ریزی برای پرتاب یک موشک هستند تا رانندگی یک خودرو. آن‌ها با جزئیات فراوان گام‌هایی را که باید طی شود و نتایجی را که انتظار می‌رود بیان می‌کنند و همانند پرتاب یک موشک حتی یک خطای کوچک در فرضیات می‌تواند منجر به پیامدهای ناگوار شود.

یکی از شرکت‌هایی که من با آن کار می‌کردم، در یکی از محصولاتشان به خاطر پیش‌بینی نادرستی که از استقبال چشم‌گیر مشتریان داشتند، با یک فاجعه مواجه شدند. شرکت با یک عرضه‌ی پر سروصدا توانست برنامه‌ی خود را با موفقیت اجرا کند. متأسفانه، مشتریان در حجم وسیع به محصول هجوم نبردند، به واسطه‌ی سرمایه‌گذاری سنگین شرکت در زیرساخت‌ها، استخدام و پشتیبانی، عمق فاجعه بیشتر نیز شد. شرکت توقع هجوم وسیع مشتریان را داشت و برای آن خود را آماده کرده بود. هنگامی که مشتریان طبق انتظارات رفتار نکردند، شرکت کاملاً متوجه شد که مشتریان در نهایت محصول را نخواهند پذیرفت. آن‌ها «به شکست توفیق پیدا کردند.» - موفقیت‌آمیز، صادقانه و با دقت برنامه‌ای را اجرا کردند که کاملاً نقص داشت.

در مقابل، روش نوپای ناب به شما یاد می‌دهد که چگونه یک کسب‌وکار نوپا را راهبری کنید. به جای یک برنامه‌ریزی پیچیده که بر مبنای فرضیات متعدد بنا شده باشد، شما می‌توانید پیوسته خود را به کمک فرمانی به نام حلقه‌ی بازخورد ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری¹ اصلاح کنید. در طی این فرآیند راهبری، ما می‌توانیم یاد بگیریم کی زمان آن فرا رسیده است که یک چرخش سریع انجام داده یا اینکه ثبات² داشته باشید. ما این تغییرات را چرخش می‌نامیم. زمانی که موتور ما دور برداشت، نوپای ناب روش‌هایی را برای رشد و توسعه‌ی با شتاب کسب‌وکار پیشنهاد می‌کند.

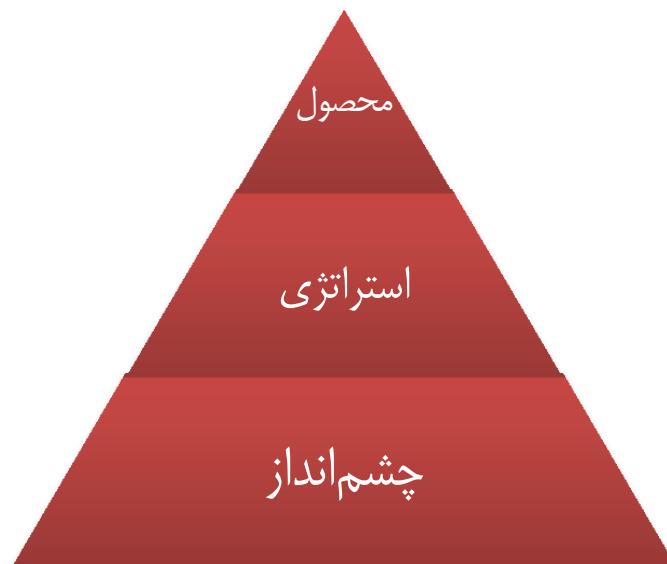
¹ Build-Measure-Learn

² persevere

24 / نوپای ناب

در طی این فرآیند راهبری، پیوسته برای شما شفاف است که کجا می خواهید بروید. زمانی که شما می خواهید به محل کار خود بروید، به خاطر یک انحراف یا یک چرخش اشتباه منصرف نمی شوید. شما کاملاً بر روی رسیدن به مقصد تمرکز دارید.

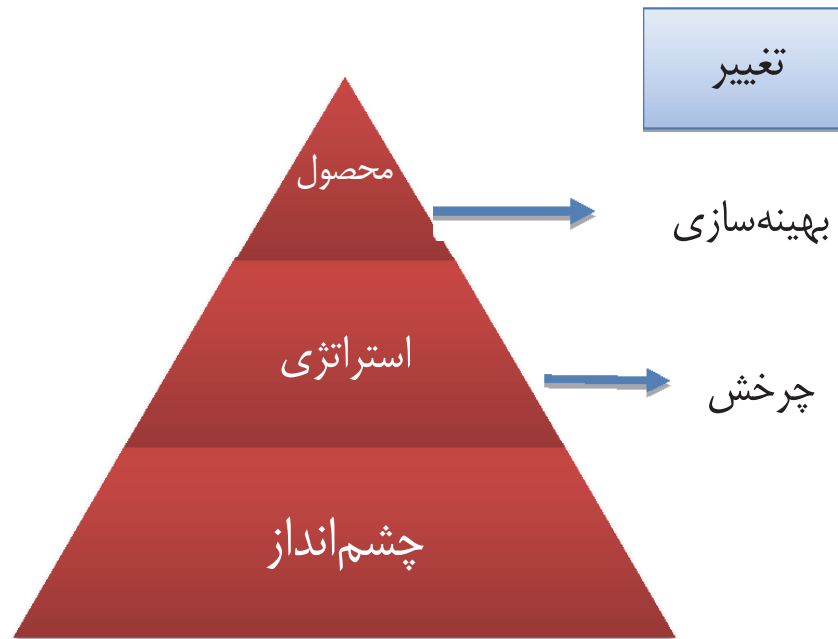
کسب و کارهای نوپا نیز یک هدف و مقصد در ذهن خود دارند: خلق یک کسب و کار پررونق و متحول کننده. من آن را چشم انداز/کسب و کار نوپا می نامم. کسب و کارهای نوپا به منظور دستیابی به آن آرمان، برای خود/ستر/تثری هایی قرار می دهند که شامل این موارد است: یک مدل کسب و کار، یک نقشه راه محصول، یک طرز نگارش نسبت به رقبا و شرکا و دیدگاهی راجع به این که مشتریان ما چه کسانی خواهند بود، محصول، نتیجه نهایی این استراتژی است. (به نمودار دقت کنید.)



محصولات طی فرآیند بهینه سازی پیوسته تغییر می کنند. من این فرآیند را تنظیم موتور¹ می نامم. به احتمال کمی ممکن است استراتژی تغییر کند (این تغییر را چرخش می نامیم)، اما آرمان فراگیر به ندرت تغییر می کند. کارآفرینان متعهد هستند که کسب و کار نوپا را در راستای آن مقصد ببینند. هر شکست فرصتی است برای یادگیری چگونگی رسیدن به هدف (نمودار زیر را ببینید).

¹ Tuning the engine

فصل نخست: آغاز / 25



در دنیای واقعی، یک کسب و کار نوپا سببی از فعالیت‌ها است. بسیاری از این فعالیت‌ها همزمان در حال اتفاق افتادن هستند؛ موتور در حال کار کردن است، مشتریان جدید را جذب می‌کند و به مشتریان کنونی خدمت می‌دهد؛ در حال تنظیم موتور هستیم، سعی می‌کنیم محصولات، بازاریابی و عملیات را بهبود دهیم؛ در حال راهبری هستیم، تصمیم‌گیری می‌کنیم که آیا و کی چرخش را انجام دهیم. چالش کارآفرینی تعادل برقرار کردن بین تمام این فعالیت‌ها است. حتی کوچک‌ترین کسب و کارهای نوپا نیز با چالش پشتیبانی از مشتریان کنونی همزمان با تلاش برای نوآوری روبرو هستند. حتی جافتاده‌ترین شرکت‌ها ملزم به سرمایه‌گذاری در نوآوری هستند تا مبدا از جافتاده شوند. با رشد شرکت، ترکیب این سبب فعالیت‌ها تغییر می‌کند.

کارآفرینی مدیریت است. فرض کنید یک مدیر مدرن در یک شرکت جافتاده مسئول ساخت یک محصول جدید شده است. تصور کنید که یک سال بعد او نزد معاون مالی شرکت رفته و بگوید، «ما نتوانستیم به اهدافی که پیش‌بینی کرده بودیم برسیم. در واقع، ما نه مشتری داریم و نه درآمدی. با این وجود ما چیزهای زیادی یاد گرفتیم و در شرف دستیابی به یک کسب و کار جدید هستیم. تنها چیزی که نیاز داریم یک سال زمان است.» احتمالاً این آخرین گزارشی خواهد بود که یک کارآفرین درون سازمانی

به بالادست خود می‌دهد؛ زیرا در مدیریت عمومی شکست در دستیابی به نتایج از دو حالت خارج نیست. یا برنامه‌ریزی جامع نبوده یا اینکه اجرا به درستی انجام نشده است که هر دو خطاست. با این وجود در اقتصاد مدرن، توسعه محصول جدید معمولاً به چنین شکست‌هایی برای رسیدن به موفقیت نیاز دارد. در جنبش نوپای ناب، ما بایستی درک کنیم که این نوآوران داخل سازمان نیز در واقع کارآفرین هستند و مدیریت کارآفرینانه می‌تواند به آن‌ها کمک کند. این مسئله، موضوع فصل بعد است.

فصل دوم

تعریف

دقیقاً، چه کسی کارآفرین است؟

هنگامی که برای صحبت پیرامون نوپای ناب به کشورهای مختلف مسافرت می‌کردم، معمولاً از دیدن افرادی در بین مخاطبین خود شگفت‌زده می‌شدم. به نظر می‌رسید که آن‌ها جای درستی نیامده‌اند. علاوه بر تعداد زیاد کارآفرینان سنتی که در حال راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا بودند، این افراد مدیران عمومی شرکت‌های خیلی بزرگ بودند، کسانی که مأموریتشان ایجاد یک کسب‌وکار جدید یا نوآوری‌هایی در محصول بود. این افراد در سیاست سازمانی خبره بودند. آن‌ها می‌دانستند چگونه بخش‌هایی مستقل با صورتحساب‌های سود و زیان مجزا تشکیل دهند و می‌توانستند تیم‌های چالش‌برانگیز را از دخالت شرکت در امان نگه‌دارند. بزرگ‌ترین شگفتی این بود که آن‌ها رؤیاپرداز بودند. مانند مؤسسين کسب‌وکارهای نوپایی که سال‌ها با آن‌ها کار کرده‌ام، آن‌ها نیز می‌توانستند آینده‌ی صنایع خود را ببینند و آماده‌ی پذیرش ریسک‌هایی شجاعانه برای دستیابی به راه‌حل‌های جدید و نوآورانه بودند تا بتوانند با این راه‌حل‌ها مشکلاتی را که شرکتشان با آن‌ها روبرو می‌شود، حل کنند.

به عنوان نمونه، مارک مدیر یک شرکت بسیار بزرگ بود که به یکی از سخنرانی‌های من آمده بود. او رهبر بخشی بود که اخیراً مأمور شده بود با ایجاد دسته‌ای از محصولات که از اینترنت بهره می‌برند، شرکت را به قرن بیست و یک وارد کند. زمانی که او پس از سخنرانی به سراغ من آمد، شروع به بیان توصیه‌هایی معمولی پیرامون چگونگی ایجاد تیم‌های نوآوری درون شرکت‌های بزرگ کردم. او صحبت من را متوقف کرد و گفت: «بله، من کتاب دوراهی نوآور¹ را خوانده‌ام. من همه‌ی این موارد را در نظر گرفته‌ام.» او کارمند باسابقه شرکت و همچنین یک مدیر موفق بود؛ بنابراین مدیریت سیاست‌های داخلی کمترین مشکل او بود. من باید می‌فهمیدم که موفقیت او به خاطر توانمندی او در هدایت سیاست‌های شرکت، کارکنان و فرآیندها برای به انجام رساندن کارها بود.

¹ innovator's dilemma

پس از آن، من تلاش کردم تا توصیه‌هایی به او در مورد آینده، خصوصاً پیرامون فناوری‌های جدید و پریسک توسعه محصول ارائه کنم. مارک مجدداً حرف مرا قطع کرد: «درست است. من همه چیز را در مورد اینترنت می‌دانم و اینکه شرکت ما اگر بخواهد به حیات خود ادامه دهد چقدر نیاز به تطابق با آن را دارد، درک می‌کنم.»

مارک همه‌ی پیش‌نیازهای کارآفرینی را داشت - ساختار تیمی مناسب، کارکنان خوب، چشم‌انداز قوی برای آینده و تمایل برای پذیرش ریسک - برای همین در نهایت بیان کرد که چرا برای مشورت به سراغ من آمده است. او گفت: «شرایط ما مثل این می‌ماند که همه‌ی مواد خام را داریم: چوب، هیئزم، کاغذ، کبریت، حتی چند جرقه. اما آتشی در کار نیست!» نظریه‌های مدیریتی که مارک مطالعه کرده بود با نوآوری مانند یک جعبه سیاه¹ برخورد می‌کردند. به طوری که بر روی ساختارهایی که شرکت نیاز داشت تا بتواند تیم‌های کسب‌وکار نوپای داخلی ایجاد کند، تمرکز می‌کردند؛ اما مارک احساس می‌کرد باید داخل این جعبه سیاه را دست‌کاری کند و به راهنمایی نیاز داشت.

آنچه مارک بدان نیاز داشت، فرآیند تبدیل مواد خام نوآوری به موفقیت‌های چشم‌گیر در دنیای واقعی بود. زمانی که یک تیم تشکیل شد، باید چه کند؟ از چه فرآیندی باید استفاده کند؟ این‌ها سؤالاتی هستند که متدولوژی نوپای ناب برای پاسخ به آن‌ها طراحی شده است.

عقیده من چیست؟ مارک نیز دقیقاً مانند یک مؤسس در سیلیکون ولی که در داخل یک گاراژ کسب‌وکار نوپایش را راه‌اندازی می‌کند، یک کارآفرین است. او نیز به اصول نوپای ناب مانند کارآفرینان سنتی نیازمند است.

کارآفرینانی که درون یک شرکت جاافتاده فعالیت می‌کنند، به خاطر شرایط خاص ایجاد یک کسب‌وکار نوپا درون یک شرکت بزرگ‌تر، بعضاً به نام «کارآفرینان سازمانی» خوانده می‌شوند. با توجه به اینکه من ایده‌های نوپای ناب را در شرکت‌ها و صنایع مختلفی پیاده کرده‌ام، بر خلاف نظر عموم، به این عقیده رسیده‌ام که کارآفرینان سازمانی نقاط مشترک زیادی با سایر انواع کارآفرینان دارند. به همین دلیل، زمانی که من از واژه کارآفرین استفاده می‌کنم، اشاره به همه‌ی محیط‌های کسب‌وکار نوپا، فارغ از اندازه شرکت، حوزه فعالیت و میزان توسعه‌یافتگی آن دارم.

¹ - black box

فصل دوم: تعریف / 29

این کتاب برای دسته‌های مختلف کارآفرینان است: از جوانان رؤیاپرداز با اندوخته اندک اما ایده‌های عالی تا رؤیاپردازان باتجربه در شرکت‌های بزرگ، مثل مارک – همچنین تمام کسانی که این کتاب مسئولیت آن‌ها را سنگین می‌کند.

اگر من کارآفرین هستم، کسب‌وکار نوپا چیست؟

نوپای ناب، مجموعه‌ای از تکنیک‌هاست که به کارآفرینان در بالا بردن شانس ایجاد یک کسب‌وکار نوپای موفق کمک می‌کند. برای جلوگیری از سوءتفاهم، ارائه‌ی تعریفی از کسب‌وکار نوپا اهمیت دارد:

کسب‌وکار نوپا، یک مؤسسه‌ی انسانی است که برای ایجاد یک محصول یا خدمت جدید در شرایط عدم قطعیت فراوان طراحی شده است.

من بر این عقیده‌ام که مهم‌ترین قسمت این تعریف، چیزهایی است که حذف کرده است. این تعریف از اندازه شرکت، صنعت یا بخش اقتصادی شرکت هیچ نمی‌گوید. هر کسی که در حال ایجاد یک محصول یا کسب‌وکار جدید در شرایط عدم قطعیت فراوان است، یک کارآفرین است، حتی اگر خودش نداند! این که او در یک آژانس دولتی، یا کسب‌وکار نوپایی که توسط سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر تأمین سرمایه شده است، یا یک شرکت غیرانتفاعی یا یک شرکت سود ده با سرمایه‌گذاران مشخص فعالیت می‌کند، تأثیری ندارد.

اجازه دهید به اجزای تعریف نگاهی بیندازیم. کلمه‌ی مؤسسه به بروکراسی، فرآیند و حتی لختی اشاره دارد. چگونه لختی می‌تواند جزئی از یک کسب‌وکار نوپا باشد؟ صد البته که کسب‌وکارهای نوپای موفق مملو از فعالیت‌های مرتبط با ساخت یک مؤسسه هستند: جذب کارمندان خلاق، هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ایجاد فرهنگی که شرکت را به نتایج مدنظر برساند.

ما معمولاً به این واقعیت توجه نمی‌کنیم که یک کسب‌وکار نوپا تنها در مورد یک محصول، یک فناوری پیشرفته یا حتی یک ایده‌ی استثنایی نیست. یک کسب‌وکار نوپا بزرگ‌تر از جمع اجزایش است، در واقع کسب‌وکار نوپا یک شرکت انسانی است.

این واقعیت که محصول یا خدمت یک کسب‌وکار نوپا، یک نوآوری جدید است نیز جزئی مهم و دقیق از تعریف است. من ترجیح می‌دهم تعریف وسیع‌تری از محصول را استفاده کنم، تعریفی که هر منبعی از ارزش برای مردمی که مشتری به حساب می‌آیند، در بر می‌گیرد. هر آن چه این مشتریان در تعاملشان با یک شرکت تجربه می‌کنند باید قسمتی از محصول آن شرکت به حساب بیاید. این مسئله برای یک بقالی، یک سایت خدمات تجارت الکترونیک، یک شرکت خدمات مشاوره‌ای و یک آژانس خدمات

اجتماعی غیرانتفاعی صادق است. در هر یک از این موارد، سازمان قصد دارد یک منبع جدید از ارزش را به مشتریان ارائه کند و به تأثیر محصولش بر آن مشتریان توجه دارد.

همچنین مهم است که کلمه نوآوری در معنایی گسترده فهمیده شود. کسب و کارهای نوپا انواع مختلفی از نوآوری را استفاده می‌کنند: اکتشافات علمی بدیع، استفاده از فناوری موجود در کاربری جدید، بهره بردن از یک مدل کسب و کار جدید که ارزش‌های پنهان را آشکار می‌سازد یا حتی به سادگی، ارائه یک محصول یا خدمت در مکانی جدید یا به مجموعه‌ای از مشتریان که در گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته بودند. در همه‌ی این موارد، نوآوری، قلب موفقیت شرکت است.

یک جزء مهم دیگر در این تعریف نیز وجود دارد: زمینه‌ای که نوآوری در آن به وقوع می‌پیوندد. اکثر کسب و کارها - کوچک و بزرگ فرقی نمی‌کند - خارج از این زمینه قرار دارند. کسب و کارهای نوپا طراحی شده‌اند تا با شرایط عدم قطعیت فراوان روبرو شوند. آغاز یک کسب و کار جدید که دقیقاً کپی یک کسب و کار موجود است و مدل کسب و کار، قیمت‌گذاری، مشتریان هدف و محصول مشابه دارد، ممکن است سرمایه‌گذاری اقتصادی جذابی باشد، اما یک کسب و کار نوپا نیست زیرا موفقیت آن تنها به اجرا بستگی دارد، به چه میزان مدل موجود با درجه صحت بالا پیاده‌سازی شود. (به همین دلیل است که بسیاری از کسب و کارهای کوچک را می‌توان با وام‌های بانکی ساده تأمین مالی کرد؛ سطح ریسک و عدم قطعیت به قدر کافی قابل درک است که کارمند بانک می‌تواند دورنمای کسب و کار را ارزیابی کند.)

اکثر ابزارهای مدیریت عمومی برای کسب موفقیت در محیط ناملاطم با عدم قطعیت فراوانی که کسب و کارهای نوپا در آن فعالیت می‌کنند طراحی نشده‌اند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است، مشتریان با طیف در حال رشد گزینه‌های جایگزین روبرو هستند و سرعت تغییر همواره در حال افزایش است. با این وجود اکثر کسب و کارهای نوپا - چه در گاراژ، چه در شرکت‌های بزرگ - همچنان با پیش‌بینی‌های استاندارد، موعدهای توسعه محصول¹ و طرح‌های کسب و کار² تفصیلی مدیریت می‌شوند.

داستان اسنپ‌تکس³

در سال 2009، یک کسب و کار نوپا تصمیم گرفت مسئله‌ای بسیار متهورانه را امتحان کند. آن‌ها می‌خواستند پرداخت کنندگان مالیات را به وسیله‌ی خودکار کردن فرآیند جمع‌آوری اطلاعات در فرم‌های

¹ Product milestones

² Business Plan

³ SnapTax

فصل دوم: تعریف / 31

دبلیو-2¹ (صورت حساب های انتهای سال که اکثر کارمندان از کارفرمایان خود دریافت می کنند که در آن حقوق مشمول مالیات آن ها در آن سال به صورت خلاصه بیان شده است)، از تکس استور² گران بی نیاز سازند. آن کسبوکار نوپا به سرعت با مشکل مواجه شد. با وجود اینکه اکثر مشتریان در خانه یا محل کار خود به یک چاپگر یا اسکنر دسترسی داشتند، تنها تعداد اندکی طریقه ی استفاده از این دستگاه ها را می دانستند. پس از مذاکرات زیاد با مشتریان بالقوه، تیم به این ایده دست یافت که مشتریان عکس فرم های خود را مستقیماً از طریق تلفن همراه خود بگیرند. در فرآیند آزمون این راهکار، مشتریان سؤالی غیرقابل پیش بینی پرسیدند: آیا امکان دارد کل فرآیند پرداخت مالیات کاملاً روی تلفن همراه به اتمام برسد؟

آن کار ساده نبود. آماده کردن مالیات به صورت سنتی نیازمند مشارکت مشتری در صدها سؤال، فرم های متعدد و کاغذبازی فراوان بود. این کسبوکار نوپا فعالیت بدیع خود را با عرضه یک نسخه ابتدایی از محصول خود که بسیار محدودتر از یک بسته ی مالیات کامل بود، امتحان کرد. نسخه ی اولیه تنها برای مشتریان با حجم کار محدود جواب می داد و فقط در کالیفرنیا قابل استفاده بود.

به جای استفاده از مشتری برای پر کردن یک فرم پیچیده، آن ها به مشتریان اجازه دادند که از دوربین تلفن همراه خود برای گرفتن یک عکس از فرم های دبلیو-2 استفاده کنند. شرکت فناوری توسعه داد که با استفاده از آن عکس ساده، می توانست جمع آوری و فایل بندی اکثر گزارش های مالیاتی 1040 ای زد³ را انجام دهد. در مقایسه با کار پر زحمت فایل بندی مالیاتی به صورت سنتی، محصول جدید - که اسنپ تکس نام گذارده شد - یک تجربه ی جادویی را فراهم می کرد. از همین شروع مختصر، اسنپ تکس تبدیل به یک کسبوکار نوپا موفق و قابل توجه شد. با توجه به بیش از 350000 دانلود آن در سه هفته اول عرضه ی آن در سال 2011 در سرتاسر کشور، می توان گفت مشتریان این محصول را بسیار دوست داشته اند.

این نمونه ای از نوآوری شگفت انگیزی است که شما از یک کسبوکار نوپا انتظار دارید.

¹ W-2

² Tax Store

³ 1040 EZ

با این وجود، نام این شرکت ممکن است شما را شگفت زده کند. اسنپ تکس توسط اینتویت¹، بزرگترین تولیدکننده ابزارهای مالی، مالیاتی و حسابداری برای شرکت‌های کوچک و فردی در آمریکا، توسعه یافت. با بیش از 7700 کارمند و درآمد سالانه میلیاردی، اینتویت یک کسب‌وکار نوپای متعارف نیست.

تیمی که اسنپ تکس را ایجاد کرد نیز چندان شبیه کارآفرینان معمولی نبود. آن‌ها در گاراژ کار نمی‌کردند یا رشته‌فرنگی نمی‌خوردند. شرکت آن‌ها کمبود منابع نداشت. حقوق و مزایای کامل به آن‌ها پرداخت می‌شد. آن‌ها هر روز به یک دفتر کار معمولی می‌آمدند. با این وجود آن‌ها کارآفرین بودند.

داستان‌هایی مانند این، آن چنان که باید درون شرکت‌های بزرگ معمول نیست. بالاخره اسنپ تکس به صورت مستقیم با یکی از بهترین محصولات اینتویت، یعنی نرم‌افزار رومیزی توربو تکس² با امکانات کامل، رقابت می‌کرد. معمولاً، شرکت‌هایی مانند اینتویت در دامی که در کتاب *دوراهی نوآوری* نوشته‌ی کلایتون کریستنسن³ توصیف شده است، می‌افتند: آن‌ها در بهبودهای پیاپی در محصولات موجود و خدمت‌دهی به مشتریان فعلی بسیار قدرتمند هستند، آنچه کریستنسن از آن به عنوان *نوآوری حفظ‌کننده*⁴ یاد می‌کند، اما تولید محصول جدید، *تخریب خلاق*⁵، که می‌تواند منبع جدید و پایداری را برای رشد ایجاد کند، محل مناقشه است.

یک نکته قابل توجه در داستان اسنپ تکس، پاسخ رهبران تیم به سؤال در مورد عامل موفقیت غیرمنتظره‌ی آن‌ها بود. آیا آن‌ها کارآفرینان سوپرستار را از خارج از شرکت استخدام کردند؟ خیر، آن‌ها یک تیم را از داخل اینتویت جمع کردند. آیا آن‌ها با مداخلات ثابت مدیریت ارشد، که مایه‌ی نابودی تیم‌های نوآوری در بسیاری از شرکت‌هاست، مواجه بودند؟ نه، حامی اجرایی آن‌ها، یک جزیره‌ی آزادی را برای آن‌ها فراهم کرد که در آن بتوانند به میزان مورد نیاز آزمایش کنند. آیا آن‌ها یک تیم بزرگ، بودجه زیاد و پول زیاد برای بازاریابی داشتند؟ نه، آن‌ها با یک گروه پنج نفره آغاز به کار کردند.

¹ Intuit

² TurboTax

³ Clayton Christensen

⁴ sustaining innovation

توضیح مترجم: برخلاف تخریب خلاق، نوآوری حفظ‌کننده برای خلق بازار یا ارزش جدید تکیه نمی‌کند بلکه تمرکز بر بهبود محصول در بازار موجود است.

⁵ disruptive innovation

توضیح مترجم: عبارت تخریب خلاق اولین بار توسط شومپیتر مطرح شد و اشاره به نوعی نوآوری دارد که بازار و شبکه ارزش جدید ایجاد می‌کند و در نهایت بازار موجود را تخریب می‌کند.

فصل دوم: تعریف / 33

آنچه به تیم اسنپ تکس اجازه‌ی نوآوری داد ژن، شانس یا نشانه‌های ستاره‌شناسی نبود، بلکه یک فرآیند تسهیل‌شده توسط مدیریت ارشد اینتویت بود. نوآوری یک مسئله‌ی پایین به بالا، غیرمتمرکز و غیرقابل پیش‌بینی است، اما این بدین معنا نیست که امری غیرقابل مدیریت باشد. برای این کار، نوآوری به یک نظم مدیریتی جدید نیاز دارد. نظم‌ی که نه تنها کارآفرینانی که به دنبال ساخت محصول بزرگ بعدی هستند باید در آن خبره شوند، بلکه افرادی که آن‌ها را حمایت می‌کنند، آن‌ها را تغذیه می‌کنند و به آن‌ها مسئولیت تفویض می‌کنند، نیز باید در آن نظم مهارت داشته باشند. به بیان دیگر، ترویج کارآفرینی مسئولیت مدیریت ارشد است. امروزه، یک شرکت پیشرو چون اینتویت می‌تواند داستان‌هایی موفقیت‌آمیز مشابه اسنپ تکس را هدف قرار دهد، زیرا نیاز به یک پارادایم مدیریتی جدید را تشخیص داده است. چنین تشخیصی به سال‌ها زمان احتیاج دارد.

یک نوپای ناب 7 هزار نفری

در سال 1983، مؤسس اینتویت، کارآفرین افسانه‌ای اسکات کوک¹، این ایده‌ی اساسی را (به همراه یکی دیگر از مؤسسين، تام پرولکس²) داشت که حسابداری شخصی باید به وسیله‌ی رایانه انجام شود. احتمال موفقیت آن‌ها بسیار کم بود؛ آن‌ها با رقبای متعدد، آینده‌ای نامشخص و بازار اولیه‌ای ناچیز روبرو بودند. یک دهه بعد، شرکت وارد بازار شد و متعاقباً مجبور شد از خود در برابر حملات رقبای بزرگ خود از جمله نرم‌افزار نیرومند مایکروسافت، مراقبت کند. با بهره‌گیری از کمک‌های سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر مشهور، جان دوئر³، اینتویت یک شرکت متنوع و عضوی از فورچون 1000⁴ گردید که تعداد زیادی از محصولات پیشرو را در حوزه‌های اصلی خود ارائه می‌دهد.

این یک نمونه از موفقیت‌های کارآفرینی است که ما عادت داریم در مورد آن‌ها این‌گونه بشنویم: گروه ضعیفی که در نهایت به شهرت، ادعا و ثروت قابل توجهی دست یافت.

نگاهی به جلو به سال 2002. کوک ناامید بود. او چند لحظه پیش داده‌های مربوط به همه‌ی محصولات جدید اینتویت را در جداولی مرتب کرده بود و به این نتیجه رسیده بود که شرکت از سرمایه‌گذاری گسترده‌ی خود بازگشت ناچیزی به دست آورده است. به بیان ساده، تعداد زیادی از محصولات جدید شرکت، شکست‌خورده بودند. بر اساس استانداردهای سنتی، اینتویت شرکتی با مدیریت بسیار مناسب

¹ Scott Cook

² Tom Proulx

³ John Doerr

⁴ Fortune 1000

است، اما با موشکافی اسکات در مورد علل ریشه‌ای آن شکست‌ها، او به یک نتیجه‌ی دشوار دست یافت: پارادایم مدیریتی غالبی که او و شرکتش به کار می‌بستند برای حل مسائل نوآوری مستمر در اقتصاد مدرن کافی نبود.

تا قبل از سال 2009، کوک چندین سال فعالیت‌هایی را برای تغییر فرهنگ مدیریتی اینتویت انجام داد. او با فعالیت‌های ابتدایی من در نوپای ناب آشنا شد و از من برای سخنرانی در اینتویت دعوت کرد. در سیلیکون ولی، این دعوت، دعوتی نبود که بتوان آن را رد کرد. قبول دارم که کنجکاو شدم. با این وجود همچنان در ابتدای راه سفر نوپای ناب خود بودم و ارزش افزوده‌ی فراوانی برای چالش‌های پیش روی یک شرکت در فورچون 1000 مانند اینتویت نداشتیم.

مکالمات من با کوک و مدیرعامل اینتویت، برد اسمیت¹، شروعی برای تفکرات من پیرامون مدیران عمومی مدرنی بود که حتی بیشتر از سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و مؤسسين در گاراژ، با کارآفرینی دست و پنجه نرم می‌کنند. برای مبارزه با این چالش‌ها، اسکات و برد به ریشه‌های اینتویت بازگشتند. آن‌ها بر روی ایجاد کارآفرینی و ریسک‌پذیری در همه‌ی بخش‌ها شروع به کار کردند.

برای نمونه، یکی از محصولات مهم اینتویت را در نظر بگیرید. به علت اینکه اکثر فروش توربو تکس در ایالات متحده در حوالی فصل مالیات رخ می‌دهد، فرهنگی بسیار محافظه‌کارانه بر آن حاکم بود. در طی سال، بازاریابی و تیم‌های محصول بر روی یک ابتکار عمده کار می‌کردند که باید برای فصل مالیات به موقع آماده می‌شد. اکنون آن‌ها بیش از 500 تغییر مختلف را در مدت دو و نیم ماهه‌ی فصل مالیات امتحان می‌کنند. تیم می‌تواند یک تغییر را بر روی وبسایت به صورت زنده در سه‌شنبه اعمال کند، در طول آخر هفته آن را زیر نظر بگیرد، نتایج را در دوشنبه بررسی کند و در آغاز سه‌شنبه بعدی به جمع‌بندی برسد؛ آنگاه آن‌ها در سه‌شنبه تست جدید را دوباره‌سازی می‌کنند و در طول هفته اعمال و بررسی می‌کنند.

اسکات همچنین می‌گفت، «میزان یادگیری کارمندان اکنون بسیار زیاد است و آنچه باعث این موضوع شد توسعه‌ی کارآفرینان بود، زیرا زمانی که تنها یک تست داری، تو افرادی کارآفرین نداری، بلکه افرادی سیاستمدار داری، زیرا تو باید به فروش برسانی. از بین صدها ایده‌ی خوب، تو باید ایده‌ی خود را به فروش برسانی. بنابراین تو مجموعه‌ای از سیاستمداران و نیروهای فروش ایجاد کرده‌ای. زمانی که 500 تست در حال بررسی داری، پس ایده هر کس را می‌توان اجرا کرد و تو می‌توانی کارآفرینانی را ایجاد کنی که ایده را اعمال می‌کنند و می‌آموزند و می‌توانند مجدد تست کنند و دوباره بیاموزند، برخلاف یک

¹ Brad Smith

فصل دوم: تعریف / 35

جامعه‌ی سیاستمداران، بنابراین ما می‌خواهیم این مسئله را با استفاده از مثال‌هایی که به فناوری‌های پیشرفته نیز ارتباطی ندارند در سازمان گسترش دهیم، مانند وب‌سایت، امروزه هر کسب‌وکاری به یک وب‌سایت نیاز دارد، شما برای استفاده از سیکل سریع تست، لزوماً نباید در حوزه‌ی فناوری‌های پیشرفته قرار گرفته‌باشی.»

این نوع تغییر دشوار است، به هر حال، در حال حاضر شرکت تعداد قابل‌توجهی مشتری دارد که تقاضای خدمت استثنایی می‌کنند، همچنین شرکت سرمایه‌گذاری دارد که بازگشت سرمایه‌ی اثبات و در حال رشد انتظار دارند.

اسکات می‌گوید: اتفاقات برخلاف آنچه به رهبران و افراد فعال در حوزه‌ی کسب‌وکار آموزش داده شده است رخ می‌دهند. مشکل از تیم‌ها یا کارآفرینان نیست، آن‌ها علاقمندند فرزند کوچک خود را به سرعت وارد بازار کنند، آن‌ها علاقمندند فرصت دریافت نظرات مشتریان را داشته باشند. مسئله اصلی در مورد رهبران و مدیران میانی است، رهبران کسب‌وکار زیادی هستند که به خاطر تحلیل کردن موفق شده‌اند، آن‌ها فکر می‌کنند تحلیل‌گر هستند و کارشان برنامه‌ریزی عالی و تحلیل است.

دورانی که یک شرکت می‌توانست برای حفظ رهبری بازار خود بر روی نوآوری‌های قبلی خود تکیه کند روزه‌روز در حال افول است و این امر، سرمایه‌گذاری در نوآوری را به یک الزام حتمی برای شرکت‌های باثبات تبدیل کرده است. در واقع، من معتقدم تنها مسیر پایدار یک شرکت برای رشد اقتصادی در بلندمدت ایجاد یک «کارخانه‌ی نوآوری» است که از تکنیک‌های نوپای ناب برای ایجاد نوآوری‌های متنوع به صورت مستمر استفاده می‌کند. به عبارتی دیگر، شرکت‌های جاافتاده بایستی روش اسکات کوک در سال 1983 را اجرا کنند، اما در مقیاس صنعتی و در حضور گروهی از مدیران پایبند به فرهنگ سنتی مدیریت.

به هر حال، کوک از من خواست این ایده‌ها را تحت آزمایش بگذارم، بنابراین من سخنرانی انجام دادم که همزمان برای بیش از هفت هزار کارمند ایتنویت پخش می‌شد. طی آن سخنرانی که نظریه نوپای ناب را در آن توضیح دادم، تعریف خود را بارها تکرار کردم: «یک سازمان طراحی شده‌است تا محصولات و خدمات جدید را تحت شرایط عدم قطعیت فراوان تولید کند.»

آنچه در ادامه رخ داد، در خاطره‌ی من حک شده است. مدیرعامل، برد اسمیت، در هنگام سخنرانی کنار من نشسته بود، وقتی سخنرانی من به اتمام رسید، او بالا آمد و قبل از همه‌ی کارمندان ایتنویت گفت: «بچه‌ها، گوش کنید. شما تعریف اریک از یک کسب‌وکار نوپا را شنیدید. آن سه جز دارد، و ما اینجا، در ایتنویت، هر سه جز این تعریف را داریم.»

اسکات و برد رهبرانی بودند که متوجه شدند چیز جدیدی در تفکر مدیریت مورد نیاز است. اینتویت اثبات این نکته است که این نوع تفکر می‌تواند در شرکت‌های جاافتاده کارا باشد. برد برای من توضیح داد آن‌ها چگونه با اندازه‌گیری دو چیز، خودشان را در قبال تلاش‌های نوآوری خود مسئول می‌دانستند: تعداد مشتریانی که محصولاتی را که سه سال پیش وجود نداشته‌اند مصرف می‌کنند و درصد درآمدی که از پیشنهادهایی که سه سال پیش نبوده‌اند به دست می‌آید.

در مدل قدیمی، به طور متوسط 5 سال و نیم طول می‌کشید تا یک محصول جدید موفق، 50 میلیون دلار درآمد برای شرکت ایجاد کند. برد برای من توضیح داد: «در سال اخیر توانستیم 50 میلیون دلار درآمد برای شرکت از طریق پیشنهادهایی ایجاد کنیم که دوازده ماه پیش وجود نداشتند. حال دیگر محدود به یک پیشنهاد جدید نیستیم. ترکیبی از نوآوری‌ها در حال اتفاق افتادن هستند، اما این آن چیزی است که مقداری انرژی برای ما ایجاد می‌کند و ما فکر می‌کنیم می‌توانیم با از میان برداشتن چیزهایی که تأثیر چندانی ندارند و تکیه دو برابر بر آن‌هایی که تأثیرگذارند، میانبر بسیاری از مسیرها را طی کنیم.» برای یک شرکت به بزرگی اینتویت، این‌ها نتایجی متوسط در روزهای نخست هستند. آن‌ها دهه‌ها تا غلبه بر سیستم‌ها و تفکراتی که به ارث برده‌اند فاصله دارند. با این وجود به نظر می‌رسد رهبریشان در تطابق با مدیریت کارآفرینانه شروع به نتیجه‌بخشی کرده است.

رهبری باید شرایطی را فراهم کند تا کارمندان بتوانند آزمایش‌هایی را که کارآفرینان به آن‌ها احتیاج دارند انجام دهند. برای نمونه، تغییرات در توربوتکس، تیم اینتویت را توانمند ساخت تا پانصد آزمایش طی یک فصل مالیاتی انجام دهد. قبل از آن، بازاریابان با ایده‌های عالی‌شان، حتی اگر می‌خواستند نمی‌توانستند آن آزمایش‌ها را انجام دهند؛ زیرا آن‌ها سیستمی نداشتند که بتوانند وب‌سایت را به سرعت تغییر دهند. اینتویت بر روی سیستم‌هایی سرمایه‌گذاری کرد که سرعت آماده‌سازی، اجرا و تحلیل آزمایش‌ها را افزایش دهد.

همان طور که کوک می‌گوید: «توسعه‌ی این سیستم‌های آزمایش‌کننده به عهده‌ی مدیریت ارشد است؛ رهبری باید این سیستم را راه بیندازد. رهبران دیگر فرماندهانی نیستند که باید تک‌تک ایده‌ها را ارزیابی و تأیید کنند بلکه باید فرهنگ و سیستم‌هایی را طراحی کنند به‌طوری که تیم‌ها بتوانند حرکت کنند و در این سیستم آزمایش سریع، به نوآوری بپردازند.»

اریک ریز کارآفرین و نویسنده‌ی وبسایت مشهور *Startup Lessons Learned* است. وی در مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد کارآفرین مقیم است. در سال ۲۰۰۷ وی از طرف نشریه‌ی *BusinessWeek* به‌عنوان بهترین جوان کارآفرین در حوزه‌ی فناوری انتخاب شد. نیویورک‌تایمز، وال استریت ژورنال، هاروارد بیزینس ریویو، هافینگتون پست و وبلاگ‌های بسیاری در مورد مدل‌وژی نوپای ناب او مطلب نوشته‌اند.



اریک به ما نشان داد چگونه بر فضای عدم قطعیت کسب‌وکارهای نوپا غلبه کنیم. رویکرد او بسیار دقیق و تجویزهایش عملی و امتحان پس‌داده هستند. نوپای ناب طرز فکر ما را در مورد کارآفرینی تغییر خواهد داد. زمانی که نرخ موفقیت کسب‌وکارهای نوپا بهبود یافت، این کتاب می‌تواند بیش از هر کتاب مدیریتی که در این سال‌ها نوشته شده است در ترقی رشد اقتصاد جهانی نقش ایفا کند.

نام ایسمن، استاد کارآفرینی مدرسه کسب‌وکار هاروارد

در آسانا ما خوش‌شانس بودیم که توانستیم از مشاوره اریک استفاده کنیم. این کتاب به اریک این امکان را می‌دهد به کارآفرینان بیش‌تری کمک کند تا سؤالات دشوار کسب‌وکارشان را پاسخ دهند. داستین ماسکوویتز، از مؤسسين فیس‌بوک و آسانا

اریک علمی را خلق کرده است که قبلاً صرفاً هنر بود. خواندن این کتاب هم برای کارآفرینان و هم برای مدیران علاقمند به نوآوری اجباری است.

مارک اندرسن، مؤسس Netscape و Andressen Horowitz، Opware Inc

همه‌ی کارآفرینان باید این کتاب را بخوانند. این موضوع برای مدیرانی که بینش کارآفرینانه بیشتری نیاز دارند نیز صادق است. کتاب ریز پر از داستان‌های جالب و اصول عملی بی‌شماری است که شما آرزو خواهید کرد پنج سال پیش آن‌ها را می‌دانستید.

دان هیث، نویسنده کتاب کلید را بزن

نوپای ناب کتابی است که درس‌هایش را برای هر کارآفرینی تجویز می‌کنم. من راهنمای بهتری را برای افزایش احتمال موفقیت سراغ ندارم.

میشل کاپر، مؤسس Lotus Development Corp