

# روش استارتاپی

شرکت های مدرن چگونه برای تحول فرهنگ و ایجاد رشد بلند مدت،  
از مدیریت کار آفرینانه استفاده می کنند

اریک ریس

ترجمه: فرزاد پریدار  
انتشارات پندار پارس

سرشناسه	: ریس، اریک، ۱۹۷۸ م. - Ries, Eric
عنوان و نام پدیدآور	: روش استارت‌آپی: شرکت‌های مدرن چگونه برای تحول فرهنگ و ایجاد رشد بلندمدت، از مدیریت کارآفرینانه استفاده می‌کنند/ اریک ریس؛ ترجمه فرزاد پریدار.
مشخصات نشر	: تهران: پندار پارس، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۰ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).
شابک	: 978-600-8201-69-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The startup way : how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth, [2017].
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین‌بار تحت عنوان "راه استارت‌آپی: چگونه شرکت‌های مدرن مدیریت کارآفرینانه را برای تحول فرهنگ و تحریک رشد بلندمدت به کار می‌برند؟" با ترجمه محمدرضا پارساژاد، ابوالفضل کیانی‌بختیاری، عرفان محبی‌جو توسط انتشارات سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۹۷ فیبا گرفته است. کتابنامه.
یادداشت	: شرکت‌های مدرن چگونه برای تحول فرهنگ و ایجاد رشد بلندمدت، از مدیریت کارآفرینانه استفاده می‌کنند.
عنوان دیگر	: راه استارت‌آپی: چگونه شرکت‌های مدرن مدیریت کارآفرینانه را برای تحول فرهنگ و تحریک رشد بلندمدت به کار می‌برند؟.
عنوان دیگر	: کارآفرینی
موضوع	: Entrepreneurship
موضوع	: فرهنگ سازمانی
موضوع	: Corporate culture
شناسه افزوده	: پریدار، فرزاد، ۱۳۶۷ - مترجم
رده بندی کنگره	: HB۶۱۵/۶۹۷/۲۰۹۸ ۱۳۹۸
رده بندی دیویی	: ۴۲۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۶۳۴۲۱۹

## انتشارات پندار

دفتر فروش: انقلاب

تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵



نام کتاب : روش استارت‌آپی

ناشر : انتشارات پندار پارس

نویسنده : اریک ریس

ترجمه : فرزاد پریدار

چاپ نخست : اردیبهشت ۹۸

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

چاپ، صحافی : فرشیوه

قیمت : ۵۵۰۰۰ تومان

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۰۱-۶۹-۴

\*هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه ناشر تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد \*

تقدیم به پدر و مادرم که لذت زندگی کردن را به من هدیه کردند



## فهرست

۱.....	تحسین بیشتر برای کتاب
۷.....	مقدمه
۹.....	من کیستم؟
۱۰.....	ایجاد قابلیت‌های مفقود شده
۱۳.....	پنج اصلی که زیربنای روش استارت‌آپی را تشکیل می‌دهند
۱۵.....	این کتاب
۱۷.....	راهی به تفکر بلندمدت
۱۹.....	<b>بخش نخست؛ شرکت مدرن</b>
۲۳.....	<b>فصل ۱؛ به گذشته احترام بگذارید و آینده را نوآفرینی کنید: بنا کردن شرکت مدرن</b>
۲۴.....	بازار نامطمئن
۲۴.....	پذیرش فناوری در حال شتاب گرفتن است
۲۶.....	مدیریت سبک پروژه
۲۶.....	چرا ابزارهای سنتی مدیریت با عدم اطمینان دست و پنجه نرم می‌کنند
۲۸.....	چگونه می‌توان با شکست مقابله کرد؟
۳۰.....	تغییر نحوه «رشد» شرکت‌ها
۳۱.....	نقش رهبر
۳۳.....	سود بردن از شکست در آمازون
۳۴.....	تمرکز بر میراث
۳۵.....	سیستم گم شده
۳۷.....	شرکتی واقعا مدرن
۴۱.....	<b>فصل ۲؛ کارآفرینی؛ عملکرد گم شده</b>
۴۲.....	عملکرد کارآفرینی
۴۴.....	ادغام استارت‌آپ‌ها با سازمان مادر
۴۷.....	کارآفرینی تنها برای محصولات نیست
۵۱.....	شبکه زیرزمینی
۵۳.....	قابلیت‌های گمشده سازمان
۵۹.....	<b>فصل ۳؛ طرز تفکر استارت‌آپی</b>
۶۰.....	«تیم از همه چیز مهم‌تر است»
۶۱.....	تیم‌های کوچک‌تر تیم‌های بزرگ‌تر را شکست می‌دهند
۶۲.....	هرتیم در اساس خود ساختاری چندمنظوره دارد
۶۳.....	هر پروژه با در نظر داشتن مشتری آغاز می‌شود
۶۴.....	استارت‌آپ‌های سیلیکون ولی ساختار مالی خاصی دارند
۶۶.....	ما به شاخص‌های پیشرو توجه می‌کنیم
۶۷.....	تأمین بودجه اندازه‌گیری شده، ریسک را کاهش می‌دهد

۶۹.....	پویایی هیأت مدیره / سرمایه‌گذاران، کلیدی است
۷۰.....	به شایسته‌سالاری معتقدیم
۷۲.....	فرهنگ ما آزمایشی و تکراری است
۷۳.....	استارت‌آپ‌ها رسالت - و بینش - محورند
۷۴.....	به کارآفرینی به منزله مسیر شغلی اعتقاد داریم
<b>۷۷.....</b>	<b>فصل ۴: دروس آموخته شده از نوپای ناب</b>
۷۷.....	نوپای ناب چگونه کار می‌کند
۷۸.....	نوپای ناب در وزارت آموزش و پرورش
۸۰.....	ابزارها و فرآیندهای نوپای ناب
۸۴.....	اولویت بندی فرضیات پذیرش قلبی
۸۵.....	تعیین فرضیه ارزش و فرضیه رشد
۸۸.....	انواع MVPها
۸۹.....	نمودار امتیازدهی به MVP
۹۲.....	۳. یادگیری معتبر
۹۲.....	کارت امتیازی من
۹۵.....	۴. ساخت - اندازه‌گیری - یادگیری
۹۷.....	حلقه ساخت - اندازه‌گیری - یادگیری توئیلیو
۹۸.....	۵. تغییر اساسی یا حفظ روند کنونی
۹۸.....	تغییر اساسی
۱۰۰.....	چه زمانی باید تغییر اساسی ایجاد کرد
۱۰۱.....	ایجاد تغییر اساسی در جهت فراموشی
۱۰۴.....	نوپای ناب برای رهبران
<b>۱۰۷.....</b>	<b>فصل ۵: یک سیستم مدیریت برای نوآوری گسترده</b>
۱۱۰.....	پاسخ‌گویی بنیاد مدیریت است
۱۱۳.....	یک شکل سازمانی جدید
۱۱۶.....	نتایج تحول
<b>۱۲۳.....</b>	<b>بخش دوم: راه‌نامه‌ای برای تحول</b>
۱۲۴.....	«چه کسی صحبت می‌کند، و درباره چه چیز صحبت می‌کنیم؟»
۱۲۶.....	«نحوه» عمل روش استارت‌آپی
۱۲۷.....	سه مرحله تحول
<b>۱۳۱.....</b>	<b>فصل ۶: مرحله اول: جرم بحرانی</b>
۱۳۸.....	مرحله نخست: الگوهای مشترک
۱۳۹.....	انرژی لازم برای تحول
۱۴۰.....	چگونگی تأثیر موفقیت سری X بر GE
۱۴۲.....	متحول کردن دولت فدرال
۱۴۳.....	برنامه هم‌یاران نوآوری ریاست جمهوری
۱۴۵.....	اگر عملکردی وجود نداشته باشد، چه باید کرد؟

۱۴۶	سفیران عملکردی
۱۵۰	خودرو متصل
۱۵۱	آزمایش مدل‌های کسب‌وکار
۱۵۴	شاخص‌های پیشرو
۱۵۵	سنججه‌ها
۱۵۸	چه کسانی امور قانونی را اداره می‌کنند؟
۱۵۹	آیا برای انجام کار به همه افراد نیاز داریم - یا خیر
۱۶۲	ترکیب همه موارد با یکدیگر: (باورهای GE)
<b>۱۶۵</b>	<b>فصل ۷: مرحله دوم: گسترش کار</b>
۱۶۶	مرحله دوم: الگوهای مشترک
۱۶۶	فست‌ورکز، مرحله دوم
۱۶۷	تیم Roadshow
۱۶۸	عبور از شکاف عظیم
۱۶۹	روش وایت‌برد
۱۷۱	۱. شناسایی چالش‌هایی که تیم‌های آزمایشی با آنها مواجه می‌شوند
۱۷۱	مقاومت نوع خاصی از چالش است
۱۷۲	۲. اجرای تغییرات گسترده
۱۷۴	۳. شناسایی و استفاده مناسب از مدافعان سطح اجرایی
۱۷۵	پروژه جادویی بازنمایان شونده
۱۷۸	بالاترین مقام اجرایی مدافع در شرکت
۱۷۹	۴. آموزش نمایندگان از همه عملکردهای داخلی
۱۸۰	۵. ایجاد برنامه تعلیم درون سازمانی
۱۸۱	مربی‌گری به روش استارت‌آپی
۱۸۳	ساختار مربی‌گری
۱۸۵	مربی‌گری در تیم عملیات مالی اینتوئیت: شکل‌دهی مجدد
۱۸۶	مربی‌گری در عمل
۱۸۹	۶. ایجاد سازوکارهای تأمین بودجه اندازه‌گیری شده و هیأت‌های رشد
۱۹۴	هیأت‌های رشد
<b>۱۹۷</b>	<b>فصل ۸: مرحله سوم: سیستم‌های عمیق</b>
۱۹۸	دومین بنیان‌گذاری Airbnb
۲۰۰	ساخت هواپیما
۲۰۱	سند یک صفحه‌ای ده صفحه‌ای
۲۰۳	از فعالیت‌های محافظتی به فعالیت‌های توانمندساز
۲۰۴	بخش قانونی
۲۰۵	امور مالی
۲۰۷	فناوری اطلاعات
۲۱۱	منابع انسانی
۲۱۸	پاداش به منزله ابزاری جهت استخدام

۲۲۰	تدارکات
۲۲۴	نوآوری در سطح شرکت
۲۲۴	ایجاد بخش راه‌حل‌های مراقبت بهداشتی پایدار در GE
۲۲۶	شیوه‌استارت‌آپ‌ها چگونه سازگاری فرهنگی را ترویج می‌کند
۲۲۹	یک نکته دیگر...
۲۳۱	<b>فصل ۹: حسابداری نوآوری</b>
۲۳۲	درخواست سرنوشت ساز
۲۳۵	حسابداری نوآوری چیست؟
۲۳۷	سه سطح حسابداری نوآوری
۲۳۷	سطح ۱: داشبورد
۲۳۹	داشبورد سطح ۱
۲۴۰	سطح ۲: طرح توجیهی
۲۴۲	موتورهای رشد
۲۴۲	داشبورد سطح ۲
۲۴۴	سطح ۳: ارزش خالص کنونی
۲۴۵	داشبورد سطح ۳
۲۴۶	حسابداری نوآوری در مقیاس گسترده: «کارت‌های بینگو»
۲۵۰	نقش امور مالی
۲۵۱	هیأت رشد چیست؟
۲۵۲	هیأت رشد دراپ‌باکس
۲۵۳	نحوه عمل هیأت‌های رشد
۲۵۷	نفت و گاز GE
۲۵۸	سنج‌ها - و نتایج - نفت و گاز
۲۶۰	برنامه «Discover 10X» (کشف ده برابر) در سیتی
۲۶۲	هیأت‌های رشد سازمانی
۲۶۵	<b>بخش سوم: تصویر کلی</b>
۲۶۵	لازمه تحول مداوم رویکردی دقیق است
۲۶۶	تحول دقیق کارآفرینی است
۲۶۷	تصویر کلی تر
۲۶۹	<b>فصل ۱۰: نظریه یک پارچه کارآفرینی</b>
۲۶۹	آیا می‌توانم برای لحظه‌ای واقع‌گرا باشم؟
۲۷۱	کارآفرینی سازمانی
۲۷۴	نظریه یک پارچه کارآفرینی
۲۸۱	<b>فصل ۱۱: به سوی خط‌مشی عمومی هوادار کارآفرینی</b>
۲۸۲	این امر در ارتباط با سیاست نیست، بلکه در ارتباط با خط‌مشی است
۲۸۴	چه چیز انگیزه‌بخش کارآفرینی است؟
۲۸۴	۱. بینش و نکات مثبت



۲۸۴	.....	۲. مهارت‌ها و منابع
۲۸۵	.....	۳. ریسک‌ها و مسئولیت‌ها
۲۸۶	.....	پرورش سرمایه انسانی
۲۹۰	.....	بیمه بیکاری و استارت‌آپ‌ها
۲۹۱	.....	وام‌های مربوط به کسب‌وکارهای کوچک
۲۹۲	.....	درآمد پایه جهانی
۲۹۳	.....	معافیت مقرراتی برای استارت‌آپ‌ها
۲۹۵	.....	توافق‌های عدم رقابت و قانون حق ثبت
۲۹۵	.....	اصلاحات در قوانین ورشکستگی
۲۹۶	.....	اصلاحات مدنی
۳۰۱	.....	بورس اوراق بهادار بلند مدت
۳۰۲	.....	کمیته سیاست پذیرفتنی
۳۰۵	.....	<b>سخن پایانی</b>
۳۰۵	.....	مذهب مدنی جدید
۳۱۱	.....	<b>پیوست ۱؛ منابع اضافی</b>
۳۱۱	.....	کتاب‌ها
۳۱۴	.....	کنفرانس‌های نوپای ناب
۳۱۵	.....	سازمان‌ها و مشاوران
۳۱۷	.....	<b>پیوست ۲؛ فهرستی از MVP‌ها</b>
۳۱۷	.....	شیوه‌های MVP در اینترنتی‌ت
۳۲۲	.....	یادداشتی در مورد روش تحقیق
۳۲۳	.....	افشاگری‌ها
۳۲۳	.....	تقدیر و تشکر



## تحسین بیشتر برای کتاب

# روش استارتاپی

«تحقیقات من بر آن چیزی متمرکز است که موجب می‌شود شرکت‌های باسابقه، موفقیت خود را حفظ کنند، و کتاب روش استارتاپی راهنمایی عملی برای نحوه انجام این کار فراهم می‌سازد.»

- کلیتون کریستنسن، نویسنده، کارآفرین، و کیم ب. کلارک استاد مدیریت کسب‌وکار در مدرسه کسب‌وکار هاروارد

«برای موفقیت در موج سوم، دورانی که فناوری همه چیز از آموزش گرفته تا مراقبت‌های بهداشتی را متحول خواهد کرد، شرکت‌ها به ابزارها و رویکردهای جدیدی نیاز خواهند داشت. اریک ریس نقشه‌ای برای شرکت‌ها فراهم کرده است که نحوه استفاده از اصول کارآفرینی برای دستیابی به رشد متحول‌کننده را به آنان می‌آموزد.»

- استیو کیس، رئیس سابق AOL تایم وارنر و نویسنده کتاب موج سوم که در گزارش کتب پرفروش روزنامه نیویورک تایمز ذکر شده است.

«کتاب روش استارتاپی آرمان و طرحی اولیه از شکلی جدید از مدیریت را ایجاد می‌کند که مهارت‌ها و روش‌های کارآفرینی و مدیریت عمومی را با یکدیگر ترکیب می‌کند. مثال‌های الهام‌بخش در سطح سازمان‌های متعدد و متنوع نشان می‌دهند که ادغام طرز تفکر شدیداً تکرارکننده و آزمایشی و مهارت‌های استارت‌آپ‌ها با سازمان‌های پرسابقه، کلید ایجاد نوآوری و رشد پایدار است... و رهنمودهای شفاف و مفید برای مقابله با دشوارترین چالش‌ها را فراهم می‌نماید.»

- کتی فیش، مدیر ارشد فنی پروکتر و گمبل

«یک کتاب جذاب و بسیار مفید. در مورد بنیاد متحول‌کننده استارت‌آپ ناب، اریک ریس استدلالی متقاعدکننده برای مدیریت کارآفرینانه ارائه می‌دهد تا تحول مداوم با مقیاس وسیع را ممکن سازد. همانطور که وی به نحوی متقاعدکننده استدلال می‌کند، این برای هر سازمانی مناسب نیست و تنها برای آن سازمان‌هایی موثر است که امیدوارند در محیط امروز به حیات خود ادامه دهند و موفق شوند.»

- ژنرال استانلی مک کریستال

«شرکت‌های بزرگ امروزه بیش از هر زمان دیگری در حال تقلا و کوششند. آنها نیازمند طرح عملیاتی سراسری کاملاً جدیدند و در کتاب تازه اریک ریس به نام روش استارت‌آپی دقیقاً همین مطلب را می‌یابند. این کتاب منطق استارت‌آپ ناب را ارائه می‌دهد و موجب جهشی عظیم رو به جلو می‌شود. طرح عملیاتی که اریک پیشنهاد می‌کند، برای سازمان‌های بزرگی که در تلاش برای یافتن راهی هستند «جباری» است. این کتاب بسیار عالی است!»

- تام پیترز

«اگر کتاب روش استارت‌آپی بتواند دولت فدرال را متحول کند - که همین طور هم هست - پس می‌تواند شرکت شما را هم متحول کند. برای هر کسی که فکر می‌کند «باید راهی بهتر وجود داشته باشد»، این کتاب دلیلی بر صحت اندیشه شماست و کتابی است که این راه را فراروی شما قرار می‌دهد.»

- جنیفر پابلکا، بنیانگذار و مدیر اجرایی شرکت کد فور آمریکا و معاون سابق مدیر ارشد فناوری ایالات متحده آمریکا

من به عنوان فردی که شدیداً به بخش دولتی متعهد است، از مشاهده اینکه اصول و روش‌های کارآفرینی که اریک ریس در کتاب جدید خود به نام روش استارت‌آپی توصیف می‌کند، به نحوی کارآمد، هم در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و هم در کسب‌وکارهای انتفاعی اعمال می‌شود، دلگرم شدم. اگر خواهان مشاهده سازمان‌های نوین آینده هستید، این کتاب متقاعدکننده را بخوانید.»

- معاون فرماندار کالیفرنیا گوین نیوسام

«یکی از کتب کلاسیک آینده، کتابی که الهام‌بخش هزاران شرکت است تا به بازسازی مورد نیاز مبادرت کنند.»

- ست گودین نویسنده کتاب رکن اصلی

«کتاب روش استارت‌آپی برای افرادی که خواهان ایجاد، پرورش و حفظ تفکر کارآفرینی در شرکت‌هایی به هر اندازه و مقیاسند، نقش حلقه رمزگشا را ایفا می‌کند. این کتاب که غنی از مطالعات موردی است، کاربردهای دنیای واقعی و دروس آموخته‌شده را به نمایش می‌گذارد و شیوه‌های اثبات شده استارت‌آپ ناب را با نسل بعدی بهترین روش‌ها برای شرکت‌هایی در هر اندازه و در هر صنعت به کار می‌گیرد.»

- براد دی. اسمیت، رئیس و مدیرعامل اینتوئیت

«روش استارت‌آپی به شرکت‌هایی با اندازه‌های مختلف می‌آموزد که چگونه با فراهم آوردن امکان یافتن کارآفرین درونی خود برای کارکنان شرکت، فرهنگ کارآفرینی را در طول رشد شرکت، پرورش دهند و حفظ کنند. این کتاب باید خوانده شود، و به‌ویژه رهبرانی که میراث و فرآیندهای سازمانی بر دوش آنان قرار دارد، لازم است که آن را مطالعه کنند.»

- آرون لووی، هم‌بنیانگذار مدیرعامل شرکت باکس

«اریک ریس در کتاب روش استارت‌آپی از سال‌ها همکاری خود با شرکت‌هایی مانند GE و تویوتا استفاده می‌کند تا به ما نشان دهد که شرکت‌های آینده چگونه به نظر می‌رسند. اگر می‌خواهید دریابید که چگونه شرکت‌ها می‌توانند در مواجهه با سرعت تغییر بی‌وقفه دنیای امروز فعال‌تر، خلاق‌تر و انعطاف‌پذیرتر شوند، این کتاب متقاعدکننده را بخوانید.»

آریانا هافینگتون، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت ترایو گلوبال و نویسنده کتاب‌های انقلاب خواب و رشد

«اریک ریس نشان می‌دهد که مدیریت کارآفرینانه کلید موفقیت در این دنیای سریع‌ا در حال تغییر است. ما در ING اصول استارت‌آپ ناب را در شیوه نوآوری خود به کار گرفته‌ایم. روش استارت‌آپی بینش‌هایی نوین و ارزشمند در اختیار ما قرار می‌دهد.»

- رالف همرز، مدیرعامل گروه ING

«اقتصاد آمریکا برای تولید کالاها و خدمات جدید، ایجاد فرصت‌های شغلی و بالابردن استانداردهای زندگی، به فرهنگ استارت‌آپ متکی است. کتاب روش استارت‌آپی نوشته اریک ریس مسیری متقاعدکننده برای هدایت همه سازمان‌ها - قدیمی و جدید، بزرگ و کوچک، با فناوری پیشرفته و بدون فناوری پیشرفته - ارائه می‌دهد تا فرهنگ آزمایش، تکرار و نوآوری ویژه استارت‌آپ‌ها را ایجاد کند.»

- آلن کروگر، مدیر شورای مشاوران اقتصادی رئیس جمهور تحت نظارت آقای اوباما رئیس جمهور آمریکا و استاد اقتصاد و روابط عمومی در دانشگاه پرینستون

«اریک ریس در کتاب روش استارت‌آپی مسیری برای مدیریت مداوم نوآوری، قطع نظر از اندازه یا پیچیدگی سازمانی، فراوری رهبران بخش‌های دولتی، خصوص و غیرانتفاعی قرار می‌دهد. من به عنوان

فردی که در معرفی برخی از این شیوه‌ها به دولت آمریکا نقش داشته‌ام، مستقیماً بهبود زندگی مردم را مشاهده کرده‌ام.»

- آنیش کوپرا مدیر ارشد فناوری سابق ایالات متحده آمریکا

«جعبه ابزار قرن بیست و یکم که امکان شکوفایی را برای همه شرکت‌ها فراهم می‌سازد.»

- ران کانوی، بنیان‌گذار اس‌وی انجل

«اریک ریس مجدداً - به نحوی هوشمندانه - این کار را انجام داده است. وی در کتاب جدید خود به نام روش استارت‌آپی استدلال می‌کند که کسب‌وکارهای باسابقه به منظور نوآوری مداوم، باید قابلیت کارآفرینی جدیدی به دست آورند. اغلب شرکت‌های بزرگ این قطعه اساسی از پازل نوآوری سازمانی را گم کرده‌اند. نادیده گرفتن توصیه وی ریسک‌هایی برای شما ایجاد می‌کند.»

- تیلز اس. تیکسروا، مدرسه کسب‌وکار هاروارد

«مردم غالباً اصطلاح «استارت‌آپ» را با نوعی منحصر به فرد بودن که نشان‌دهنده فرهنگ خلاقیت، نوآوری و یادگیری مداوم است، مرتبط می‌دانند. اما همانطور که اریک ریس نشان می‌دهد، لزومی ندارد که کاملاً به قالب استارت‌آپ‌های سیلیکون ولی درآیید تا یادگیری در مقابل کمال برای شما اولویت داشته باشد و فرهنگی ایجاد کنید که در آن اشتباه کردن نه تنها قابل قبول است، بلکه ترویج می‌شود. روش استارت‌آپی چشم‌اندازی جدید از ظاهر یک شرکت نوین به دست می‌دهد.»

- رشما ساجانی، بنیان‌گذار دختران برنامه نویس

«اریک ریس در کتاب روش استارت‌آپی رموز سیلیکون ولی برای شرکت‌های باسابقه را در هر صنعتی اعمال می‌کند. حقیقت این است که امروزه همه ما در حالت استارت‌آپ هستیم. هر رهبر و رهبر مشتاقی باید این کتاب روشنگرانه را مطالعه کند.»

- مارشال گلداسمیت، نویسنده کتاب *پرفروش محرک‌ها* و آنچه که شما را به اینجا رسانده است، شما را به آنجا نخواهد رساند.

«کتاب روش استارت‌آپی جعبه ابزاری است که هر کسب‌وکار به منظور کارآفرین‌تر و کارآمدتر شدن، به آن نیاز دارد.»

- تیم اوراییلی، مدیرعامل اوراییلی مدیا

«اریک محدودیت‌ها و تفکر مدیریت قدیمی را در زمانی که رقیبان محصولات جدیدی را با مرتبه بزرگی سریع‌تر از شرکت‌های موروثی به بازار عرضه می‌کنند، به نحوی هوشمندانه توصیف می‌کند. روش استارت‌آپی نحوه پرورش رهبری کارآفرینانه که برای بقای سازمانی در قرن بیست و یکم لازم است را توصیف می‌کند.»

- جف ساترلند، مدیرعامل سازمان اسکرام، و نویسنده اسکرام

«اریک مجدداً این کار را انجام داده است! هر شرکتی می‌تواند - و باید - از این اصول استارت‌آپ سود ببرد، چون اگر این کار را انجام ندهد، احتمالاً یک استارت‌آپ آن را شکست خواهد داد. اکنون دوران انقلاب اینترنت است و اگر شرکت شما با روش استارت‌آپی تطبیق پیدا نکند، شکست خواهد خورد.»

- آلکسیس اوهانیان، هم‌بنیانگذار ردیت و اینیشیالایزد کپیتال و نویسنده کتاب پرفروش بدون اجازه آنها

«مهم‌ترین شرکت‌های جهان در عرض یک روز ساخته نشده‌اند. شرکت‌هایی مانند فیس‌بوک و ایربی‌ان‌بی پس از آنکه نخستین محصول موفقیت‌آمیز خود را به بازار عرضه کردند، متوقف نشدند. آنها حتی در مقابل رقابت شدید از سوی سایر استارت‌آپ‌ها به نوآوری ادامه دادند. من به عنوان یک سرمایه‌گذار با سابقه به دنبال شرکت‌هایی می‌گردم که بتوانند این مزیت نوآورانه را در طول دهه‌های آتی حفظ کنند. این کتاب طرح اولیه اساسی برای ایجاد و حفظ فرهنگ نوآورانه را قطع نظر از اندازه شرکت به دست می‌دهد.»

- برایان سینگرمن یکی از شرکای شرکت فاندروز فاند





## مقدمه

در یک بعدازظهر تابستانی، تیمی از مهندسان و گروهی از مدیران اجرایی در یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا در کلاسی در مرکز آموزش اجرایی خود گرد آمدند تا در مورد برنامه پنج‌ساله چند صد میلیون دلاری خود برای تولید یک موتور جدید دیزل و گاز طبیعی بحث کنند. هدف آنها ورود به بازاری جدید بود؛ و هیجان بسیار زیادی بر محیط حکم‌فرما بود. این موتور که نام آن سیریز ایکس بود، کاربردهای گسترده‌ای در بسیاری از صنایع داشت، که از تولید انرژی تا نیروی محرکه لکوموتیوها را شامل می‌شد.

همه این مسائل برای افرادی که در اتاق گرد آمده بودند، کاملاً آشکار بود. به جز یک فرد که بدون داشتن هیچ‌گونه دانش قبلی از موتورها، انرژی یا تولید محصولات صنعتی به این جلسه ملحق شده بود و مجبور بود پرسش‌هایی را مطرح کند که احتمالاً دکتر زوس مطرح می‌کرد:

«این موتور برای چه چیزی به کار می‌رود؟ آیا در قایق قرار دارد؟ در هواپیماست؟ در دریاست یا در خشکی؟ یا در قطار قرار دارد؟ مدیران اجرایی و مهندسان بی شک با خود فکر می‌کردند، «این دیگر کیست؟»

آن فرد کسی نبود جز من. شرکت مزبور GE بود که یکی از قدیمی‌ترین و مورد احترام‌ترین سازمان‌های آمریکاست و ارزش بازار آن (در آن زمان) ۴۷/۲۲۰ میلیارد دلار بود و بیش از ۳۰۰،۰۰۰ کارمند داشت.

پس من در تابستان سال ۲۰۱۲ در GE چه می‌کردم؟ من مدیر اجرایی این سازمان نبودم.

من در انرژی یا مراقبت‌های بهداشتی یا هیچ‌یک از کسب‌وکارهای صنعتی بی‌شمار GE سابقه‌ای نداشتم.

من یک کارآفرینم.

جفری ایملت رئیس و مدیرعامل GE، و معاون وی بٹ کام‌استاک در آن روز مرا به کروتونویل در نیویورک دعوت کرده بودند زیرا تحت تأثیر ایده‌ای قرار گرفته بودند که من در کتاب اول خود به نام <sup>۱</sup>Lean Startup مطرح کرده بودم و آن ایده این بود که اصول مدیریت کارآفرینی را می‌توان در هر صنعت، هر اندازه شرکت یا هر بخش از اقتصاد اعمال کرد. و آنها بر این باور بودند که شرکت آنها باید

---

<sup>۱</sup> که با نام "نوپای ناب" توسط انتشارات پندار پارس منتشر شده است.

کار بر مبنای این اصول را آغاز کند. هدف قراردادن GE در مسیر رشد و انطباق‌پذیری، و از دیدگاه ایملت باقی‌گذارن میراثی بود که امکان شکوفایی شرکت در بلندمدت را فراهم می‌ساخت.

در آن روز نگاهی تازه به برنامه موتور سیریز ایکس انداختیم و دریافتیم که با ساخت موتوری ساده‌تر در مدت چند ماه و نه چند سال، می‌توانیم به سرعت آن را وارد بازار کنیم.

این نخستین جلسه از تعداد زیادی از این نوع جلسات بود (که در مورد برخی از آنها بیشتر بحث خواهیم کرد).

روز بعد گفتگویی داشتیم که - به لحاظ ظاهر - به نظر بسیار متفاوت می‌رسید. این گفتگو با بنیان‌گذار و مدیر ارشد یکی از استارت‌آپ‌های فناورانه نسل بعدی که دارای رشدی عظیم هستند، انجام شد. این دو شرکت کاملاً با هم متفاوت بودند: یکی قدیمی و دیگری جدید، یکی از رهبران بازار در بسیاری از کسب‌وکارها بود و دیگری برای جلب توجه تلاش می‌کرد. یکی محصولات فیزیکی عظیم و دیگری نوعی زیرساخت نرم‌افزاری برای قدرت بخشیدن به اینترنت تولید می‌کرد. یکی در ساحل شرقی و یکی در ساحل غربی بود. در یکی از این شرکت‌ها مدیران اجرایی کت و شلوار می‌پوشیدند و در دیگری شلوار جین پاره می‌پوشیدند.

مدیر عامل این شرکت، که یکی از پذیرندگان اولیه استارت‌آپ‌های ناب بود، با مجموعه جدیدی از چالش‌ها مواجه شده بود: چگونه می‌توانستند کار خود را گسترش دهند و از نوآوری موفقیت‌آمیز اولیه خود فراتر روند؟ چگونه می‌توانستند به کارکنان خود قدرت دهند تا مانند کارآفرینان فکر کنند؟ و مهم‌تر از همه اینکه چگونه می‌توانستند منابع جدیدی برای رشد پایدار بیابند؟

من از اینکه علیرغم همه این تفاوت‌های سطحی، این دو مکالمه تا این حد به یکدیگر شباهت داشتند، شگفت زده شده بودم. GE - مانند بسیاری از شرکت‌های موفق - خواهان آن بود که با انرژی کارآفرینی، نیرویی تازه به فرهنگ خود ببخشد تا بتواند به رشد خود ادامه دهد. استارت‌آپی که در آن بعدازظهر ملاقات کردم در تلاش بود تا دریابد چگونه می‌تواند به همراه رشد، فرهنگ کارآفرینی خود را حفظ کند.

در چند دهه گذشته لحظات این‌چنینی زیاد داشته‌ام، و در آنها از چالش‌های مشابهی که سازمانها با آن رو بوده‌اند و معمولاً تصور می‌کنیم که بسیار متفاوتند، شگفت زده شده بودم. از گفتگوهای انجام شده با رهبران و بنیانگذاران سازمانها، دریافتم که سازمان‌های امروز - چه سازمان‌های پرسابقه و چه سازمان‌های نوظهور - قابلیت‌های لازم برای شکوفایی همه سازمان‌ها در قرن پیش رو را دارا نیستند، این قابلیت‌ها عبارتند از: توانایی آزمایش سریع محصولات و مدل‌های کسب‌وکار جدید، توانایی قدرت بخشیدن به خلاق‌ترین افراد و توانایی مشارکت مجدد در فرآیند نوآوری - و مدیریت آن با دقت و پاسخگویی - تا بتوانند منابع جدید رشد و بهره‌وری را کشف کنند.

این فرآیند - و نحوه تبدیل آن از «گم شده» به «شکوفای» در هر شرکت یا سازمان - مرکز توجه این کتاب است.

## من کیستم؟

سفر من به آن جلسه در کروتونویل، سفری غیرمحمتمل - و غیر منتظره - بود. در اوایل کار خود، به عنوان مهندس نرم‌افزار آموزش دیدم و پس از آن به کارآفرین تبدیل شدم. اگر بتوانید یک کارآفرین فنی کلیشه‌ای را به شکل کودکی تصور کنید که در زیرزمین خانه والدین خود به سختی در حال کار و تلاش است - این فرد من بودم. نخستین فعالیت من در کارآفرینی، در طول حساب دات کام‌ها شکستی کامل بود. آخرین باری که بررسی کردم، نخستین نوشته چاپ شده من به نام هنر سیاه برنامه‌نویسی بازی با استفاده از زبان جاوا که در دهه ۱۹۹۶ چاپ شد و سرگرم کننده و هوشمندانه بود، به صورت دست دوم به مبلغ ۹۹/۰ دلار در آمازون موجود بود. در آن زمان به نظر نمی‌رسید که هیچ‌یک از این پروژه‌ها نویدبخش سالیان آتی باشند که صرف هواداری از سیستم مدیریت جدید خواهد شد.

اما پس از آنکه به سیلیکون ولی نقل مکان کردم، الگوهایی را در آنچه که محرک شکست و موفقیت بود، مشاهده کردم و در طول راه، شروع به فرمول‌بندی مدلی کردم که در مورد دقیق‌تر ساختن روش کارآفرینی بود. سپس، ابتدا به صورت آنلاین شروع به نگارش در مورد آن کردم.

این کار در سال ۲۰۰۸ آغاز شد و آنگاه کتابی به نام نوپای ناب (Lean Startup) نوشتم که در سال ۲۰۱۱ منتشر شد. آنچه که از آن پس اتفاق افتاد در تصور من هم نمی‌گنجید. جنبش نوپای ناب در جهان گسترش یافت. بیش از یک میلیون نفر در سرتاسر جهان این کتاب را خواندند. مهم نیست که هم اینک در کجای جهان باشید، احتمال زیادی وجود دارد که یک جلسه گروهی نوپای ناب در نزدیکی شما وجود داشته باشد. هزاران نفر از بنیان‌گذاران، سرمایه‌گذاران و سایرین در اکوسیستم استارت‌آپ به سوی پذیرش ایده‌ها و روش‌های نوپای ناب شتافتند.

در این کتاب، من ادعایی مطرح کردم که در آن زمان افراطی به نظر می‌رسید. استدلال کردم که استارت‌آپ‌ها باید به عنوان «مؤسسات انسانی که برای تولید محصول یا خدمتی جدید تحت شرایط عدم اطمینان شدید، طراحی شده‌اند» تعریف شوند. این تعریف از روی قصد، عمومی بود. اندازه سازمان، شکل آن (شرکت، مؤسسه غیرانتفاعی یا شکلی دیگر) یا صنعت یا بخشی که این سازمان بخشی از آن بود را مشخص نکردم. برحسب این تعریف گسترده، هر کسی با هر عنوان شغلی رسمی که داشته باشد، در صورتی که زمینه کاری وی شدیداً نامطمئن باشد، می‌تواند به طور غیرمنتظره درگیر کارآفرینی شود. همچنین، استدلال کردم که کارآفرینان همه جا حضور دارند - از کسب‌وکارهای کوچک گرفته تا سازمان‌های عظیم، سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی، و مدارس و حتی درون آژانس‌های دولتی. آنها

در هر کجا که مردم کار شرافتمندانه و غالباً اعلام نشده‌ی مربوط به آزمایش ایده‌ای جدید، خلق شیوه‌ای بهتر برای کار یا خدمت‌رسانی به مشتریان جدید با گسترش یک محصول یا خدمت به بازارهای نوین را انجام می‌دهند، حضور دارند.

در طول شش ساله‌ی که از انتشار نوپای ناب می‌گذرد، سازمان‌های مختلفی که شیوه‌های آن را برگزیده‌اند، این ادعا را بارها و بارها اثبات کرده‌اند. من فرصت سفر به اطراف جهان و همکاری با شرکت‌های مختلف به هر اندازه ممکن را داشته‌ام. سه بنیان‌گذار که مشغول کار بر روی یک برنامه کاربردی جدیدند؟ بله. کسب‌وکارهای کوچک؟ بله. مؤسسات غیرانتفاعی مذهبی؟ مسلماً. شرکت‌های تولیدی با اندازه متوسط؟ بله. استارت‌آپ‌های فنی با رشد عظیم در مرحله پیش از عرضه اولیه سهام؟ «مطمئناً». بروکرسی‌های عظیم دولتی؟ بله. برخی از بزرگ‌ترین و کندترین شرکت‌های چندملیتی در جهان؟ حتماً. همه این انواع سازمان‌ها می‌توانند از روش‌شناسی نوپای ناب استفاده کنند تا کار خود را به نحوی کارآمدتر انجام دهند و به پیشرفت خود شتاب بخشند.

### ایجاد قابلیت‌های مفقود شده

این سفرها نهایتاً مرا به آن کلاس درس GE هدایت نمود. موفقیت موتور سیریز ایکس، به همراه تعدادی از پروژه‌های آزمایشی دیگر، منجر به چیزی خارق‌العاده شد. GE و من به شراکتی شکل دادیم تا برنامه‌ای به نام فست‌ورکز تولید کنیم که یک تغییر عمده فرهنگی و مدیریتی ایجاد می‌کرد. در طول سال‌ها، ما هزاران نفر از رهبران را در سطح شرکت تعلیم دادیم. من شخصا مربی بیش از یکصد تیم پروژه بوده‌ام که در هر عملیات، ناحیه و واحد کسب‌وکار شرکت پراکنده بودند. درون GE، هر کسب‌وکار، مدیرعامل و مدیر رده بالا، به شیوه‌های کار کارآفرینی تعلیم دیده است، و عملکردهای داخلی به نحوی تغییر یافته‌اند که نوآوری را تسهیل می‌کنند و از آن جلوگیری نمی‌کنند.

اما از اینکه مشاهده کردم که استارت‌آپ‌ها هم این نوع تعلیم و تحول در کار را نیاز دارند، شگفت‌زده شدم. من نیز مانند بسیاری از هم‌تایان خود در سیلیکون ولی، در طول حرفه خود به این باور دست یافته‌ام که کارکنان «شرکت‌های بزرگ» اساساً با کارآفرینان خلاق و تحول‌آفرین مانند ما تفاوت دارند و زمانی که سازمان‌ها به اندازه‌ای خاص برسند، مرگ تدریجی آنها از درون آغاز می‌شود. نوآوری در این شرکت‌ها متوقف می‌شود و خلاق‌ترین کارکنان، شرکت را ترک می‌کنند. شرکت‌های بزرگ به نحوی گریزناپذیر نامنعطف، بوروکراتیک و سیاسی می‌شوند.

این باور تناقضی عجیب ایجاد می‌کند، نوعی ناسازگاری شناختی که بر همه ما که اشتیاق کارآفرینی با رشد سریع را داریم، تأثیرگذار است. من که عملاً با صدها کارآفرین کار کرده‌ام، همواره از آنان سؤال می‌کنم:

## «اگر تا این حد از شرکتهای بزرگ نفرت دارید، چرا می‌کوشید تا شرکت بزرگ جدیدی بنا کنید؟»

آنها غالبا از این پرسش بهت‌زده می‌شوند، زیرا در ذهن آنان شرکتی که گرم بنانه‌دان آن هستند، متفاوت خواهد بود. جلسات بی‌معنا و مدیران میانی فضول نمی‌توانند مانع کار من شوند. این شرکت همواره استارت‌آپی پویا و نامنظم خواهد بود. ولی آیا این سازمان ایده‌آل معمولا همان چیزی است که در نهایت بنا خواهد شد؟

در طول چندسال گذشته، بنیان‌گذاران و مدیران عاملی که پذیرندگان اولیه شیوه نوپای ناب بودند، مجدداً با من تماس گرفتند. در اوایل کار، آنها به بخش‌هایی از نوپای ناب که به شروع سریع کار مربوط بود، مانند کمینه محصول پذیرفتنی و محور اصلی، توجهی خاص نشان دادند. ولی صادقانه بگویم که بر بخش‌هایی که اندکی کسالت‌بارتر بود، یعنی علم مدیریت و رشته حسابداری، توجهی خاص نشان ندادند. اکنون که شرکتهای آنها گسترش یافته بود و دارای صدها، هزاران یا در برخی موارد ده‌ها هزار کارمند شده بود، دریافته بودند که باید راهی برای حفظ نحوه عمل کارآفرینانه خود بیابند، حتی با اینکه ابزارهای سنتی مدیریت را به کار می‌گرفتند، پیش‌بینی‌های بیشتری انجام می‌دادند و به سوی نوعی چارت سازمانی با ظاهر سنتی حرکت می‌کردند.

این مسئله را به صورت دست اول در ده‌ها شرکت عالی مشاهده کرده‌ام: زمانی که کارکنان با ساختارهای سازمانی و مشوق‌های سنتی مواجه می‌شوند، برخی رفتارهای بوروکراتیک خاص به وجود می‌آیند. این نتیجه‌گیرناپذیر شیوه طراحی این سیستم‌هاست.

آنچه که این بنیان‌گذاران می‌خواستند بدانند این بود که: آیا می‌توانیم شیوه‌های نوپای ناب را به کار گیریم تا با گسترش سازمان خود از خمودگی و بوروکراتیک شدن آن جلوگیری کنیم؟ خوشبختانه به دلیل همکاری که با سازمان‌های بزرگ‌تر داشتیم، می‌توانستیم به آنها بگویم که پاسخ آنها مثبت است.

به همین دلیل است که در پنج سال گذشته، نوعی زندگی دوگانه داشته‌ام. روزهای بسیاری بوده است که صبح با رهبر یک سازمان عظیم و پیشرو در بازار جلسه داشته‌ام و سپس در عصر، وقت خود را با استارت‌آپ‌ها گذرانده‌ام که دامنه آن، از شرکتهای دارای رشد عظیم و موفق واقع در سیلیکون ولی گرفته تا استارت‌آپ‌های کوچکی که در بدو کار بودند، متغیر بوده است. پرسش‌هایی که از من می‌پرسند، به نحوی شگفت‌انگیز یک نوع است:

چگونه می‌توانم افرادی را که برای من کار می‌کنند ترغیب کنم که بیشتر مانند کارآفرینان فکر کنند؟

چگونه می‌توانیم محصولات جدیدی برای بازارهای جدید تولید کنیم بدون آنکه مشتریان کنونی خود را از دست دهیم؟

چگونه افرادی را که به شیوه‌ای کارآفرینانه کار می‌کنند، پاسخگو بدانیم بی آنکه کسب‌وکار اصلی خود را در معرض خطر قرار دهیم؟

چگونه می‌توانم فرهنگی ایجاد کنم که نیازهای کسب‌وکار موجود را با منابع جدید رشد متوازن می‌سازد؟

اگر این کتاب را می‌خوانید، احتمالاً شما هم این پرسش‌ها را در مورد سازمان خود پرسیده‌اید.

با استفاده از تجارب خود که از شرکت‌هایی که با آنها همکاری می‌کردم حاصل شده بودند، شروع به ایجاد پیکره‌ای نوین از آثاری کردم که در مورد اصولی بود که در مراحل پس از مرحله «شروع به کار» و به ویژه در سازمان‌های جاافتاده و حتی بسیار بزرگ اعمال می‌شوند.

- در این اثر ذکر شده است که چگونه مدیریت سنتی و آنچه که من مدیریت کارآفرینانه می‌نامم، می‌توانند با هم کار کنند؟
- این اثر در مورد کارهایی است که استارت‌آپ‌ها زمانی که با مشکلات مربوط به رشد و گسترش سریع مواجه می‌شوند، باید علاوه بر نوپای ناب انجام دهند.
- این اثر در این مورد است که به منظور حرکت به سوی شیوه عمل ناب‌تر و تکراری‌تر، فرآیند تحول سازمانی چگونه باید به نظر برسد.

با هزاران مدیر و بنیان‌گذار همکاری کرده‌ام تا این رویکرد جدید را آزمایش و اصلاح کنم. در کارهای دشواری مانند معرفی محصولات جدید به بازار، تأسیس شرکت‌های جدید، بازآفرینی سیستم‌های IT، ممیزی فرآیندهای مالی، تجدیدنظر در شیوه‌های HR و راهکارهای فروش، و هر کار دیگری که بگوئید، به آنها کمک کرده‌ام. با رهبران هر یک از عملکردهای سازمانی از زنجیره عرضه گرفته تا بخش قانونی و R&D همکاری کرده‌ام. در انواع بی‌شماری از صنایع کار کرده‌ام که برخی از آنها عبارتند از: حفاری در اعماق دریا، الکترونیک، خودروسازی، مد، مراقبت‌های بهداشتی، ارتش و آموزش.

این رویکرد جدید نه تنها از همکاری مستقیم من با شرکت‌ها ناشی شده است، بلکه از خرد جنبشی کامل از رهبران هم‌فکر سرچشمه گرفته است. مطالعات موردی و خرد حاصله، از انواع منابعی همچون شرکت‌های نمادین چندملیتی مانند GE و تویوتا؛ پیشروان باسابقه در فناوری مانند آمازون، Intuit، و فیس‌بوک و استارت‌آپ‌های دارای رشد عظیم نسل بعدی مانند Twilio، Dropbox و Airbnb؛ و استارت‌آپ‌های نوظهور بی‌شماری که هنوز نام آنها را نشنیده‌اید، در ایجاد این رویکرد نقش داشته‌اند و

احتمالا از همه شگفت‌انگیزتر اینکه در این رویکرد، از کار نوآورانی استفاده شده است که برخی از قدیمی‌ترین و بوروکراتیک‌ترین مؤسسات جهان - از جمله دولت فدرال ایالات متحده آمریکا - را اصلاح می‌کنند.

رهبران آینده‌نگر در سرتاسر همه انواع کسب‌وکارها چشمان خود را به روی امکانات جدید می‌گشایند، امکاناتی که بهترین بخش‌های مدیریت عمومی را با رشته نوظهور مدیریت کارآفرینانه ترکیب می‌کنند. هنگام همکاری با آنها، دریافته‌ام که کارآفرینی، پتانسیل احیای مجدد تفکر مدیریتی را در قرن بیست و یکم داراست. این دیگر شیوه عمل افراد در صنعتی خاص نیست. این شیوه‌ای است که مردم در همه جا به کار می‌گیرند یا خواهان به کارگیری آن هستند.

من آن را "روش استارت‌آپی" می‌نامم.

### پنج اصلی که زیربنای روش استارت‌آپی را تشکیل می‌دهند

روش استارت‌آپی، دقت مدیریت عمومی را با ماهیت شدیداً تکراری استارت‌آپ‌ها ترکیب می‌کند. این سیستمی است که می‌تواند در هر سازمانی که خواهان نوآوری مداوم است، قطع نظر از اندازه، سن یا رسالت آن، به کار گرفته شود.

دوباره به تعریف استارت‌آپ که در بالا ارائه دادم، فکر کنید. از آن جایی که کارآفرینی همواره در ارتباط با نهادسازی است، لزوماً در ارتباط با مدیریت نیز هست. در روش استارت‌آپی، کارآفرینی یکی از اصول مدیریت و چهارچوبی جدید برای سازمان‌دهی، ارزیابی و تخصیص منابع برای کار شرکت است. این فلسفه‌ای است که جایگزین الگوی قدیمی می‌شود که هم‌اینک موجب عقب ماندن بسیاری از شرکت‌ها شده است و طرحی اولیه از نحوه کار یک شرکت مدرن برای ایجاد رشد پایدار از طریق نوآوری مداوم ارائه می‌دهد. روش استارت‌آپی بجای سیستم مدیریت کنونی که محدود به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی است، سیستمی ایجاد می‌کند که سرعت و عدم قطعیت را پذیراست و حتی با آن شکوفا می‌شود.

پنج اصل کلیدی زیربنایی موجود در فلسفه روش استارت‌آپی عبارتند از:

- **نوآوری مداوم:** بسیاری از رهبران به دنبال یک نوآوری کلیدی می‌گردند، اما رشد بلندمدت نیازمند روشی متفاوت است: شیوه‌ای برای کسب مداوم دستاوردهای غیرمنتظره جدید با استفاده از خلاقیت و استعداد همه سطوح سازمان.

- **استارت‌آپ به عنوان واحد بسیار کوچک کار:** به منظور ایجاد چرخه‌های نوآوری مداوم و ایجاد منابع جدید رشد، شرکت‌ها باید تیم‌هایی داشته باشند که آزمایش‌هایی را برای یافتن این منابع انجام دهند. این تیم‌ها استارت‌آپ‌های داخلی‌اند که نیازمند نوعی ساختار متمایز سازمانی برای حمایت‌اند.
- **عملکرد گم شده:** اگر استارت‌آپ‌ها را به اکوسیستم سازمانی اضافه کنید، باید به شیوه‌ای آنها را مدیریت کنید که تکنیک‌های سنتی را مختل نکنند. بیشتر سازمان‌ها فاقد یکی از اصول اساسی‌اند و آن کارآفرینی است که دقیقاً به همان اندازه بازاریابی و یا منابع مالی برای موفقیت آینده آنان مفید است.
- **بنیان‌گذاری دوم:** انجام این نوع تغییر کامل در ساختار سازمان مانند بنیان‌گذاری مجدد سازمان است، چه این سازمان پنج سال و یا صدسال عمر داشته باشد.
- **تحول مداوم:** همه اینها نیازمند ایجاد نوعی قابلیت سازمانی جدید است: توانایی بازنویسی DNA سازمانی در پاسخ به چالش‌های تازه و متنوع. تحول یکباره مایه شرمساری است. زمانی که شرکتی نحوه متحول شدن را دریافت، باید آماده باشد که در آینده بارها و بارها آن را انجام دهد.

تاکید بر این مسئله در آغاز کار بسیار مهم است که تخصیص کل سازمان به این شیوه کار بدین معنا نیست که هر یک از تیم‌های سازمان باید حول اصول استارت‌آپ، تجدید سازمان یابند. و ضمناً به این معنا هم نیست که ناگهان و به نحوی جادویی هر کارمند، مانند کارآفرینان عمل کند. بلکه هدف این است که امکان عمل کردن به نحوی قابل اطمینان برای تیم‌های استارت‌آپ فراهم شود و فرصت عمل کردن به شیوه‌ای کارآفرینانه برای هر کارمند فراهم شود. این مسئله، امکان ظهور افرادی را فراهم می‌سازد که طبیعتاً متمایل به کار به این شیوه‌اند - یا در صورتی که ترغیب شوند و به آنان اجازه داده شود، می‌توانند به این شیوه متمایل شوند. بدین ترتیب، هر مدیر شرکت، حتی مدیرانی که مستقیماً در استارت‌آپ‌ها شرکت نمی‌کنند، باید از ابزارهای مدیریت کارآفرینانه، آگاهی یابند. آنها باید درک کنند که چرا برخی افراد به نحوی متفاوت عمل می‌کنند و بتوانند آنها را مسئول استانداردهای جدید کنند و دریابند که چه زمانی عملکردهای محافظت سازمانی خود آنها مانند HR، IT، مسائل قانونی و پیروی، مزاحم کار این افراد می‌شود.



## این کتاب

این کتاب بیانیه نیست. بیانیه‌های زیادی از پیش موجود است. دنیای ما سرشار از سلاح است و متخصصان به ما می‌گویند که سریع‌تر حرکت کنیم، نوآورتر باشیم و تفکری متفاوت داشته باشیم. اما در مورد برخی جزئیات لازم توضیحی به ما نمی‌دهند: چگونه می‌توان بدین نتایج دست یافت؟ این کتاب، تلاشی برای فراهم کردن جزئیات گم شده است. در این کتاب شیوه‌های اثبات شده‌ای برای بازآفرینی روحیه کارآفرینی در سازمان - یا در وحله نخست، جلوگیری از نابود شدن آن است.

اگر رهبرید - چه رهبر شرکت یا تیم - این کتاب طرحی اولیه برای متحول ساختن سازمان خود و تبدیل آن به سازمانی که قادر به یافتن منابع نوین برای رشد بلند مدت است، در اختیارتان قرار می‌دهد. این کتاب، نحوه ایجاد ساختارهای پاسخگویی که مشوق نوآوری سازنده‌اند - از آن نوع که حقیقتاً برای شرکت ارزشمند است را به شما خواهد آموخت. نحوه ساخت کار به نحوی رضایت‌بخش‌تر را خواهید آموخت. ضمناً درکی جدید از نقش خود به منزله رهبر به دست خواهید آورد - نقشی که کاملاً با آن چیزی که هنوز در بسیاری برنامه‌های MBA آموزش داده می‌شود یا سرمایه‌گذاران یا اعضای هیئت مدیره هنوز به دنبال آن هستند، کاملاً متفاوت است. اسکات کوک، یکی از بنیان‌گذاران Intuit که اکنون رئیس کمیته اجرایی آن است، این تغییر را به منزله تغییر چشم‌انداز توصیف می‌کند. این تغییر تفاوت میان «بازی کردن نقش سزار» (تصمیم‌گیری در مورد حیات یا ممات پروژه‌ها)، و «ایفای نقش دانشمند» (همواره پذیرای جست‌وجو و اکتشاف بودن) است، که کار شما را جالب‌تر و کارآمدتر می‌سازد.

ریشه این امر در تجارب سازمان‌های زنده و فعال است که این ایده‌ها را در سطح آرایه‌ای گسترده از بخش‌ها، صنایع و مقیاس‌ها، به نحوی موفق پیاده کرده‌اند. روش استارت‌آپی، مجموعه‌ای از مداخلات خاص است که می‌تواند در سرمایه‌گذاری در کارآفرینی به منزله یکی از اصول اساسی، به شما کمک کند و نحوه تغییر طرز فکر رهبران ارشد را به شما بیاموزد. به دلیل همکاری من با GE، آنها سخاوتمندانه دسترسی گسترده‌ای برایم فراهم کردند تا بتوانم شما را به «پشت پرده» تحول FastWorks ببرم که به منزله نوعی مطالعه موردی گسترده عمل می‌کند و مفاهیم به کار گرفته شده برای منطبق کردن GE با آینده را برایتان روشن می‌کند. اما داستان‌های دقیق بسیاری از سازمان‌های دیگری را هم که سفری مشابه داشته‌اند، با شما در میان می‌گذارم.

در قسمت نخست، با عنوان «شرکت مدرن»، از این مسئله پرده برمی‌داریم که چرا شیوه‌های مدیریت سنتی، دیگر پاسخگو نیستند و چرا این لحظه تاریخی خاص موجب شده است که یک‌پارچه‌سازی مدیریت کارآفرینانه چنین اهمیت یابد. ما در مورد قابلیت‌های جدید و شیوه‌های کار مورد نیاز در زمان کنونی، گفتگو خواهیم کرد.

بخش نخست شرح می‌دهد که چرا «استارت‌آپ» نوعی واحد کار بسیار کوچک برای زمینه‌های بسیار نامطمئن است و شرایط لازم برای ساخت یک سب‌پروژه از استارت‌آپ‌ها در داخل سازمان را مطرح می‌کند. در مورد نحوه بنیانگذاری مبانی پاسخ‌گویی قدرتمند برای پروژه‌های نوآوری، حتی در شرایط عدم قطعیت شدید که برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مشکل یا غیرممکن است، و نحوه پرهیز از انواع معیارهای پاسخ‌گویی که به نحوی روزمره پروژه‌های نوآوری را از میان می‌برند، بحث خواهیم کرد. همچنین، گذاری سریع بر نکات و فرآیندهای مهمی که در کتاب نوپای ناب مطرح شده است، خواهیم داشت.

در بخش دوم، با عنوان «راهنمایی برای تحول» به بررسی «چگونگی» روش استارت‌آپی می‌پردازیم. زمانی که امکان سازمان‌دهی به شیوه استارت‌آپ برای تیم‌ها فراهم می‌شود، آنها به طور طبیعی به فرآیندهای متفاوتی از آنچه که افراد به آن عادت داشته‌اند، گرایش می‌یابند. به کاوش در این شیوه‌های غیرمرسوم خواهیم پرداخت - که برخی از آنها مبتنی بر مفاهیم نوپای ناب، و برخی از آنها کامل جدیدند. ضمناً در مورد نحوه مدیریت درگیری میان این فرآیندهای جدید و سیستم‌های موروثی، شامل درگیری‌های میان مدیران میانی که به لحاظ تاریخی همواره مخالف پیشرفت بوده‌اند، گفتگو خواهیم کرد.

برای شرکت‌های مدرن، نتایج نوآوری مداوم تنها محصولات نوین، خدمات، سیستم‌های داخلی و بردهای تجاری موفقیت‌آمیزی نیست که این نوآوری میسر می‌کند. نوآوری، فرصت رشد دادن فرهنگی جدید را ایجاد می‌کند که موجبات پدیدارشدن خلاقیت کارآفرینانه در همه سطوح سازمان را فراهم می‌سازد. به کاوش در این امر خواهیم پرداخت که چگونه انتخاب‌های صحیح در مورد پاسخ‌گویی و فرآیند امکان شکوفایی و رشد را برای این فرهنگ جدید ایجاد می‌کند.

و ضمناً به بررسی نیازهای پرسنل، استخدام، و توسعه که در این شیوه جدید کار نهفته است، می‌پردازیم. مستقیماً به بررسی این باور غلط ولی شایع می‌پردازیم که کار کردن به شیوه‌ای کارآفرینانه، نیازمند اخراج کارکنان موجود و گشتن به دنبال فوق ستاره‌های خیالی در خارج از سازمان است. در همه سازمان‌هایی که با آنها همکاری کرده‌ام - بدون استثنا و شامل برخی از شرکت‌های نمادین Fortune ۵۰۰<sup>۱</sup> - کارآفرینان واقعی را در داخل سازمان یافته‌ام. به بحث در مورد نحوه یافتن این افراد با استعداد، ساخت شبکه‌ای از آموزش و پشتیبانی و سرانجام کمک به موفقیت آنان خواهیم پرداخت. نحوه تغییر عملکردهای داخلی سازمان از جمله HR، بخش قانونی، امور مالی، IT و تدارکات، به منظور تسهیل نوآوری به جای ممانعت از آن، را بررسی خواهیم کرد. همچنین، نگاهی خواهیم داشت به

<sup>۱</sup> فورچون ۵۰۰ نام ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکا از لحاظ درآمدزایی است). منبع ویکی‌پدیای فارسی

مشکلات منحصر به فردی که در هنگام نوآوری مداوم پدید می‌آیند. سرانجام، به بررسی دقیق فرآیند و مکانیسم‌های حسابداری نوین می‌پردازیم که ساختار مالی، پشتیبان این شیوه جدید کار است.

در بخش سوم با عنوان «تصویر کلی»، به کاوش در این مسئله می‌پردازیم که زمانی که این فرآیند تحول «کامل» شود، چه اتفاق می‌افتد. یا در واقع این حقیقت را مطرح می‌کنیم که این فرآیند هرگز کامل نخواهد شد. هدف نهایی روش استارت‌آپی برای سازمان‌ها این است که در حالت تحول مداوم باشند که امکان شکوفایی در همه شرایط را برای آنها ایجاد می‌کند. بر این باورم که این نوع انعطاف‌پذیری را می‌توان به نحوی بسیار گسترده‌تر به کار گرفت، بنابراین در فصول پایانی، نتایج گسترده‌تر این ساختار جدید هنگام اعمال آن در سیاست عمومی و مشکلاتی که به منزله یک جامعه با آن مواجهیم، را مورد بحث قرار می‌دهیم.

### راهی به تفکر بلندمدت

با ادامه دادن مضمون مطرح شده در کتاب نوپای ناب، در این کتاب غالباً به یک پرسش اساسی بازمی‌گردم: شرکت‌ها چگونه می‌توانند حقیقتاً رشد بلندمدت ایجاد کرده و نتایجی به دست آورند؟ از میان همه مضامینی که در ارتباط با مسائل روزمره مورد بحث قرار می‌دهم، این مضمون، بار عاطفی بیشتری برای مدیران و بنیان‌گذاران امروز دارد. بارها و بارها افرادی را مشاهده کرده‌ام که به سختی می‌کوشند تا به یکی از آرمان‌های بلند مدت شرکت دست یابند و میراثی از تغییرات معنا دار از خود به جای بگذارند. با این حال پی‌درپی از نیازهای کوتاه مدت سیستم کنونی کسب‌وکار ناامید می‌شوند. داشتن چند تجربه بد موجب می‌شود که سرمایه‌گذاران خواهان تغییر شوند و سیاست‌های داخلی شرکت را از بالا تا پایین به شدت متحول سازند.

ممکن است تصور کنید سازمانی که کارکنان خود را با استفاده از ضرب‌الاجل‌های دقیق فصلی ارزیابی می‌کند، شیوه‌ای که بیشتر شرکت‌ها امروزه به کار می‌گیرند، با طرز فکری کار می‌کند که موجب ترویج آزمایش‌های سریع در برنامه‌های کوتاه مدت می‌شود. اما آنچه که عملاً اتفاق می‌افتد، درست برعکس است. به دلیل فشار کوتاه مدت، هرچیزی که در یک فصل می‌توان انجام داد، باید شدیداً قابل پیش‌بینی باشد تا بتوان بر مبنای نتایج آن تعهدهای آتی ایجاد کرد. شرکت‌ها به جای دیدن فرصت‌های نوآوری که با تفکر در چرخه‌های کوتاه‌مدت پدیدار می‌شوند، محافظه‌کار شده‌اند و تنها به پروژه‌هایی توجه می‌کنند که به باور آنها، آن فصل از سال مالی را بیشینه می‌سازند. این بدین معناست که آنها پی‌درپی کارهای مشابه انجام می‌دهند، و مهم نیست که آیا این کارها به همان اندازه سابق کارساز باشند یا خیر. وانگهی، شرکتی که به قابلیت پیش‌بینی در کوتاه مدت توجه می‌کند، آمادگی لازم را برای پاسخ‌گو دانستن تیم‌هایی که بر روی پروژه‌های بلندمدت‌تر کار می‌کنند، ندارد.

بر این باورم که چهارچوب جدید توصیف شده در این کتاب، رهنمودهای عینی برای حرکت به ورای این دوراهی و رفتن به سوی یک سیستم جدید و پایدارتر برای ایجاد رشد و انعطاف‌پذیری بلندمدت ارائه می‌دهد.

بنابراین، اکنون که دریافتید به چه چیز می‌خواهیم دست یابیم - یعنی، تغییر شیوه عمل شرکت‌های مدرن - بیایید کار خود را آغاز کنیم.

# بخش نخست

## شرکت مدرن

«رشد عظیم برای شرکت نیازمند رشد عظیم کارکنان آن است.»

در سال ۲۰۰۶، قادر نبودید که به جای رفتن به هتل هیلتون، به اجاره کردن آپارتمان فردی غریبه بیندیشید. تا زمان نگارش این کتاب، به لطف Airbnb، بیش از ۱۰۰ میلیون نفر این کار را انجام داده‌اند. این شرکت، بنیادی آزمایشی دارد. اگر چنین نبود، هرگز نمی‌توانست از یک بازار مخفی پرده بردارد و تنها در عرض ده سال، ارزشی برابر ۳۰ میلیارد دلار کسب کند. بدین ترتیب، برای شرکتی که همین اواخر با ایجاد تحول در سرتاسر یک بازار، موفقیتی عظیم کسب کرده بود، شیوه تفکر استارت‌آپی، چه چیزی می‌توانست به ارمغان آورد؟

چند سال پس از آنکه ایربی‌ان‌بی راه‌اندازی شد، تیم اصلی شرکت شروع به جست‌وجوی فرصت‌های رشد کردند. آنان ویژگی‌های جدیدی به محصول موجود خود افزودند که مشتمل بر تأیید کاربر و بیمه میزبان بود تا اعتماد به این پلتفرم را افزایش دهند و با شرکت Concur Technologies شراکتی تشکیل دادند تا مسافرانی که برای کار سفر می‌کردند را نیز پوشش دهند. اما آنان می‌دانستند که به منظور ادامه رشد باید به ایده‌ای کاملاً متفاوت دست یابند.

یکی از نخستین کارکنان شرکت که اکنون معاون بخش مدیریت محصول است، می‌گوید: «ما گفتیم که بعداً باید چه کنیم و این کار، ما را به کجا خواهد رساند؟» همان‌طور که برایان چسکی که یکی از بنیان‌گذاران شرکت است ذکر می‌کند: «من حسی از اضطراب یا بحران را تجربه می‌کردم. هرگز نباید در جا زد.»

زاده و چسکی دریافتند که به منظور دستیابی به ایده‌ای کاملاً جدید باید زمان و فضای لازم برای آزمایش را داشته باشند - چیزی که هنگام راه‌اندازی شرکت، تنها به دلیل شرایط «به آن دسترسی داشتند ولی با رشد ایربی‌ان‌بی برای آن اولویتی قائل نشده بودند. آنها تیمی کوچک و اختصاصی در داخل شرکت راه‌اندازی کردند که رهبری آن به عهده چسکی بود و نخستین مأموریت آنها گذراندن عصری در Fisherman's Wharf بود که ناحیه‌ای خوش‌منظره است که بر خلیج سانفرانسیسکو، آلکاتراز و پل گلدن گیت مشرف است و توریست‌ها در آن اجتماع می‌کنند و فروشگاه‌های خرید سوغاتی در آن فراوان است. نتیجه این مأموریت که چندین سال بعد حاصل شد، راه اندازی Airbnb Trips بود که نوعی خدمات برنامه‌ریزی سفر و نقطه آغاز نخستین گسترش عمده در شرکت است. در فصل ۸ در مورد آنچه که میان آن عصر و راه‌اندازی محصول اتفاق افتاد و ساختار ایربی‌ان‌بی که امکان حفظ محصول اصلی آن و آزمایش ایده‌های جدید، مانند سفرها را ایجاد کرد، مطالب بیشتری خواهید آموخت. آنچه که مايلم در اینجا بر آن تأکید کنم، این فلسفه زیربنایی است که به جای آنکه صرفاً به اصلاح موفقیت کنونی پردازیم، لازم است که توانایی شرط‌بندی‌هایی را داشته باشیم که ممکن است به نتیجه برسد و یا به نتیجه نرسد. "زاده" این فلسفه را به شکل زیر جمع‌بندی می‌کند:

«رشد عظیم برای شرکت نیازمند رشد عظیم کارکنان آن است.»

ایربی‌ان‌بی تنها مثالی از آن نوع ساختار استارت‌آپ است که امکان آزمایش را فراهم می‌سازد. در طول این کتاب به بررسی جنبه‌های مختلفی از انواع استارت‌آپ‌ها از جمله Dropbox، Wordpress و EmeraldC Cloud Lab می‌پردازیم تا نحوه دستیابی آنها به موفقیت را دریابیم.

پرواضح است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها هنوز به این نقطه نرسیده‌اند. اما در صورت موفقیت، به زودی به این نقطه خواهند رسید. یکی از نکات بسیار مهم، تفکر پیشاپیش در مورد نحوه مدیریت رشد است، و این کار نباید تا زمانی که رشد اتفاق افتاده است و بحرانی ایجاد کرده است، به تأخیر بیفتد. کلید موفقیت پایدار و بلندمدت، درک ابزارهای موجود و محیطی است که این ابزارها در آن به کار گرفته می‌شوند. همانطور که Palantir's Ari Geshher می‌گوید، «رشد عظیم دردناک است - برای انجام موقرانه آن هیچ راهی وجود ندارد و اگر آسیب ببینید، به دلیل اشتباه انجام دادن آن نیست، بلکه به دلیل درست انجام دادن آن است.»

در این بخش از کتاب، در مورد معنای تبدیل شدن به شرکتی مدرن و ساختار کارآفرینانه لازم برای بقا و تجسم چشم‌اندازی بلندمدت برای آینده، بحث خواهیم کرد.

پیاده‌سازی این چشم‌انداز، صبر و تعهد می‌طلبد - تحول هرگز راه حلی سریع و کوتاه مدت نیست - اما سازمان‌هایی که به این شیوه عمل می‌کنند، بیشترین فرصت را برای تداوم توسعه دارند. عناصر فرهنگ استارت‌آپ و عاملی که موجب شد سیلیکون ولی و سایر قطب‌های استارت‌آپ‌ها به مکان‌هایی چنین