



نوپای ناب

The Lean Startup

نویسنده: اریک ریز

مترجمان:
محمدجواد احمدپور
سید علی فاطمی خوراسگانی

مرکز کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس

سرشناسه	: ریز، اریک، ۱۹۷۸ - م. Eric, Ries
عنوان و نام پدیدآور	: نویای ناب/ نویسنده اریک ریز ؛ مترجمان محمدجواد احمدپور، سیدعلی فاطمی خوراسگانی ؛ با همکاری مرکز کارآفرینی ستکا.
مشخصات نشر	: تهران : پندار پارس ، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۷۲ ص.
شابک	: 978-600-6529-49-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses , c2011.
موضوع	: شرکت‌های اقتصادی جدید
موضوع	: مصرف‌کنندگان -- سلیقه‌ها
موضوع	: کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده	: احمدپور، محمدجواد، ۱۳۶۹ - مترجم
شناسه افزوده	: فاطمی خوراسگانی، سیدعلی، ۱۳۷۰ - مترجم
شناسه افزوده	: مرکز کارآفرینی ستکا
رده بندی کنگره	: /۹۰۹ ۱۳۹۲۵/۶۲HD
رده بندی دیویی	: ۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۳۹۷۱۱۸



مرکز کارآفرینی ستکا

www.cetka.ir

www.leanstartup.cetka.ir

info@cetka.ir

تهران، تقاطع بهشتی و ولیعصر، کوچه عبادی، پلاک ۱۵، واحد ۲

تلفن: ۸۸۱۰۳۲۱۹



www.PendarePars.com	نام کتاب	: نویای ناب
۶۶۹۲۶۵۷۸ ۶۶۵۷۲۳۳۵	ناشر	: انتشارات پندار پارس ، مرکز کارآفرینی ستکا
	تألیف	: اریک ریز
	ترجمه	: محمدجواد احمدپور، سید علی فاطمی خوراسگانی
	چاپ نخست	: اسفند ۹۲
	شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
	ویراستار	: رضا ضیایی
	لیتوگرافی، چاپ، صحافی	: ترام‌سنج، فرشپوه، خیام
	قیمت	: ۱۶۶۰۰ تومان به همراه CD



*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 می‌دهد.

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

مقدمه

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 بازننگری 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 تاکید می‌کند این رویکرد فقط مخصوص کسانی نیست که یک کسب‌وکار نوپا راه‌اندازی می‌کنند بلکه از نظر او افرادی که در یک سازمان جاافتاده 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 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

۵.....	پیش‌گفتار
۸.....	خاستگاه نوپای ناب
۱۱.....	روش نوپای ناب
۱۲.....	چرا کسب‌وکارهای نوپا شکست می‌خورند؟
۱۳.....	ساختار کتاب
۱۴.....	قرن دوم مدیریت
۱۵.....	بخش نخست: چشم‌انداز
۱۷.....	فصل نخست: آغاز
۱۷.....	مدیریت کارآفرینانه
۲۰.....	ریشه‌های نوپای ناب
۲۷.....	فصل دوم: تعریف
۲۷.....	دقیقاً، چه کسی کارآفرین است؟
۲۹.....	اگر من کارآفرین هستم، کسب‌وکار نوپا چیست؟
۳۰.....	داستان اسنپ‌تکس
۳۳.....	یک نوپای ناب ۷ هزار نفری
۳۷.....	فصل سوم: یادگیری
۳۸.....	یادگیری معتبر در آی‌ام‌وی‌یو
۳۹.....	استراتژی درخشان
۴۰.....	شش ماه مانده به عرضه‌ی محصول
۴۱.....	عرضه‌ی محصول
۴۲.....	صحبت با مشتریان
۴۵.....	تعطیل کردن کار
۴۶.....	ارزش در مقابل ائتلاف
۴۷.....	کجا می‌توان اعتبار را یافت؟
۵۰.....	گستاخی صفر
۵۱.....	درس‌های آی‌ام‌وی‌یو
۵۳.....	فصل چهارم: آزمایش
۵۳.....	از کیمیا تا علم
۵۴.....	بزرگ فکر کن، کوچک آغاز کن

۵۵ برای تغییر بلندمدت، در اسرع وقت آزمایش کنید.
۵۷ آن را بشکن
۵۹ آزمایش یک محصول است
۶۲ خدمات خشک‌شویی دهکده
۶۴ یک نوپای ناب در دولت؟

بخش ۲: هدایت ۶۹

فصل پنجم: جهش ۷۳

۷۵ استراتژی بر پایه‌ی فرض‌هاست
۷۷ مشابه‌ها و متفاوت‌ها
۷۷ آن‌سوی «مکان درست در زمان درست»
۷۸ ارزش و رشد
۷۹ جنچی جمبتسو (بزن بیرون)
۸۱ از ساختمان خارج شو
۸۲ طراحی و «مدل اولیه‌ی مشتری»
۸۳ تحلیل ماندگی

فصل ششم: تست ۸۵

۸۶ چرا نیازی نیست محصولات اولیه کامل باشند؟
۸۹ ویدئو به عنوان یک محصول حداقلی
۹۱ دربان به عنوان محصول حداقلی
۹۵ به هشت نفر پشت پرده توجه نکن
۹۸ نقش کیفیت و طراحی در یک محصول حداقلی
۱۰۱ سرعت‌گیرهای ساخت یک محصول حداقلی
۱۰۴ از محصول حداقلی تا حسابداری نوآوری

فصل هفتم: اندازه‌گیری ۱۰۷

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

۱۱۳	بهبود یک محصول با پنج دلار در روز
۱۱۵	تحلیل گروهی
۱۱۷	بهبودسازی در برابر یادگیری
۱۱۹	سنجه‌های فریبنده: کلامی برای هشدار
۱۲۱	سنجه‌های قابل تعقیب در مقابل سنجه‌های فریبنده
۱۲۶	گروه‌ها و آزمون‌های دوگانه
۱۲۸	کانیان
۱۳۰	آزمایش فرضیه در گراکیت
۱۳۲	ارزش سه A
۱۳۲	قابل تعقیب بودن
۱۳۳	در دسترس بودن
۱۳۵	قابل ممیزی بودن
۱۳۷	فصل هشتم: چرخش یا ثبات
۱۳۸	حسابداری نوآوری منجر به چرخش سریع‌تر می‌شود
۱۴۷	باند پرواز یک کسب‌وکار نوپا تعداد چرخش‌هایی است که می‌تواند همچنان انجام دهد
۱۴۸	چرخش شجاعت می‌خواهد
۱۵۱	جلسات چرخش یا ثبات
۱۵۵	شکست در چرخش
۱۵۹	کاتالوگی از چرخش‌ها
۱۵۹	چرخش زوم پیش
۱۵۹	چرخش زوم پس
۱۵۹	چرخش در بخش مشتری
۱۵۹	چرخش نیاز مشتری
۱۶۰	چرخش در پلتفرم
۱۶۰	چرخش معماری کسب‌وکار
۱۶۱	چرخش بهره‌برداری از ارزش
۱۶۱	چرخش موتور رشد
۱۶۱	چرخش در کانال
۱۶۲	چرخش در فناوری
۱۶۲	چرخش یک فرضیه‌ی استراتژیک است

فصل نهم: دسته ۱۶۹

- دسته‌های کوچک در کارآفرینی ۱۷۲
- دسته‌های کوچک در آی‌ام‌وی‌یو ۱۷۳
- گسترش مستمر فراتر از نرم‌افزار ۱۷۵
- دسته‌های کوچک در عمل ۱۷۶
- دسته‌های کوچک در آموزش ۱۷۸
- ماریپج مرگبار دسته‌های بزرگ ۱۷۹
- بکشید، فشار ندهید ۱۸۱
- «کشش» فرضیه در فناوری پاک ۱۸۴

فصل دهم: رشد ۱۸۹

- رشد از کجا می‌آید؟ ۱۹۰
- سه موتور رشد ۱۹۱
- موتور رشد چسبنده ۱۹۲
- موتور رشد ویروسی ۱۹۴
- موتور رشد پولی ۱۹۷
- یک هشدار فنی ۲۰۰
- موتور رشد تناسب محصول/بازار را تعیین می‌کند ۲۰۱
- چه موقع موتور خاموش می‌شود ۲۰۳

فصل یازدهم: انطباق ۲۰۵

- ساخت یک سازمان انطباق پذیر ۲۰۶
- آیا شما می‌توانید بسیار سریع حرکت کنید؟ ۲۰۷
- بصیرت پنج چرا ۲۰۹
- یک سرمایه‌گذاری متناسب انجام دهید ۲۱۱
- تنظیم‌کنندگان اتوماتیک سرعت ۲۱۲
- بلای پنج اشتباه ۲۱۲
- شروع کار ۲۱۴
- روبرویی با حقایق ناخوشایند ۲۱۵
- کوچک شروع کن، به صورت خاص عمل کن ۲۱۵
- تعیین خبره‌ی پنج چرا ۲۱۶
- پنج چرا در میدان عمل ۲۱۷

۲۱۸	همه‌ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرآیند پنج چرا نگذرانید
۲۲۲	تطابق با دسته‌های کوچک‌تر
۲۲۳	سال اول: موفقیت در شکست
۲۲۴	سال دوم: حافظه‌ی ناخودآگاه
۲۲۵	سال سوم: انفجار
۲۲۹	فصل دوازدهم: نوآوری
۲۲۹	چگونه تخریب خلاق را مدیریت کنیم
۲۲۹	منابع اندک اما مطمئن
۲۳۰	آزادی عمل برای توسعه
۲۳۰	یک سهم شخصی در خروجی کار
۲۳۲	ایجاد یک چارچوب برای آزمایش
۲۳۲	محافظت از سازمان مادر
۲۳۴	نگرانی‌های منطقی
۲۳۵	خطرات مخفی شدن نوآوری داخل جعبه سیاه
۲۳۶	ایجاد یک سندباکس برای نوآوری
۲۳۸	واگذاری مسئولیت به تیم‌های داخلی
۲۳۸	آماده کردن پورتفولیوی مدیریت
۲۳۹	کارآفرین یک عنوان شغلی است
۲۴۱	تبدیل شدن به وضع موجود
۲۴۵	فصل سیزدهم: سخن پایانی، اتلاف ممنوع
۲۴۸	ابرقدرت‌های سازمانی
۲۴۹	اول قرار دادن سیستم: برخی خطرات
۲۵۰	شبه علمی به نام توسعه محصول
۲۵۲	یک برنامه‌ی تحقیقاتی جدید
۲۵۳	بورس بلندمدت
۲۵۴	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 اُریلی^۱، مدیرعامل اُریلی مدیا^۲

«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 برون^۳، مدیرعامل آی‌دی‌ای^۴

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

استیو بلنک^۵، استاد دانشگاه استنفورد^۶ و مدرسه‌ی کسب‌وکار یوسی برکلی هاس^۷

«هر تیم مؤسسی باید ۴۸ 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 کیس^۸، مدیرعامل کسب‌وکار نوپای آمریکا پارتنرشپ^۹

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

«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 مور^۱، نویسنده‌ی کتاب *گذر از شکاف*^۲

«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 کمیسار^۳، مؤسس تیوو^۴ و نویسنده‌ی کتاب *پرفروش راهب و معما*^۵

«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 ریتر تسن^۶، نویسنده‌ی کتاب *اصول جریان توسعه‌ی محصول*^۷

«چه اتفاقی خواهد افتاد اگر کسب‌وکارها از همان ابتدا براساس یادگیری از آن چه 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 باهت^۸، رئیس آی‌جی‌ان اینترتینمنت^۹

«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 / ۳

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 واسرمن^۱، استاد، مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد^۲

«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. هوانگ^۳، یکی از مالکان ترو نرت ونچر پارتنرز^۴

«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 سنج‌های 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 با استعدادشان به نوآوری پایدار دست یابند.»

آندره گلداسمیت^۵، 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 بلنچارد^۱، یکی از نویسندگان کتاب مدیر یک دقیقه‌ای^۲ و کارآفرین یک دقیقه‌ای^۳

¹ Noam Wasserman

² Harvard Business School

³ Eugene J. Huang

⁴ True North Venture Partners

⁵ Andrea Goldsmith

«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 کوک^۴، مؤسس و رئیس کمیته‌ی اجرایی اینتویت^۵

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.

۱۰ سال پیش، درحالی‌که داشتیم 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 کام^۱ 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 برخط^۲ 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 ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۰ 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 ۱۹۹۹ و اوایل ۲۰۰۰ 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 فروریخت.

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 هستیید اثبات می‌شود.

قرار نبود کارها این‌گونه پیش برود. در مجله‌ها و روزنامه‌ها، در فیلم‌های پر فروش و در سایت‌های بیشماری 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 رؤیای‌پرداز 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 / ۷

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 ۲۰۰۴ 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 پرترفدار جیمز کامرون^۱ برمی‌گردد). آن‌ها از یک فرد رؤیاپرداز به نام ویل هاروی^۲ 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 آی‌ام‌وی‌یو^۳ 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

ما در آن روزهای اول واقعاً مشتری داشتیم - پذیرندگان اولیه^۱ 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 ناب^۲، تفکر طراحی^۳، توسعه مشتری و توسعه چابک بنانه‌پایه 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 محصولاتی 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 / ۹

می‌کردم و مصمم بودم تا برخی از برترین ذهن‌های سیلیکون ولی^۱ 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 بلنک^۲ را به عنوان سرمایه‌گذار و مشاور داشتیم. اگر به سال ۲۰۰۴ 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 آن‌جا 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 خواهم کرد.

این تفکرات در نهایت منجر به نوپای ناب شد: به‌کارگیری 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 ۲۱ 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

آی‌ام‌وی‌یو به یک موفقیت بی‌نظیر تبدیل شد. مشتریان آی‌ام‌وی‌یو بیش از ۶۰ میلیون آواتار ساختند. یک شرکت سودآور با درآمد سالانه‌ی بیش از ۵۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۱ و با بیش از صد کارمند در دفتر فعلی در مونتین ویو، کالیفرنیا^۱. کاتالوگ کالاهای مجازی آی‌ام‌وی‌یو - که سال‌ها قبل بسیار پرمخاطره به نظر می‌رسید - هم‌اکنون بیش از ۶ میلیون آیتم در خود دارد؛ هر روز بیش از ۷۰۰۰ 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 نامنطبق 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 لرنند^۲ کردم و در اجلاس‌ها و برای شرکت‌ها، کسب‌وکارهای نوپا و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و هر کسی که گوش کند سخنرانی کردم. در خلال این که 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 / ۱۱

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 ۵۰۰ 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:

۱- **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.

۲- **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.

۳- **یادگیری معتبر^۱.** 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

۴- **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 چرخش^۱ انجام دهد یا حالت فعلی خود را حفظ کند. همه‌ی فرآیندهای کسب‌وکار نوپای موفق باید برای شتاب بخشیدن به این حلقه بازخورد بسیج شوند.

۵- **حسابداری نوآوری**. برای بهبود نتایج فعالیت‌های کارآفرینانه و مسئولیت‌پذیر کردن نوآوران، بایستی بر چیزهای کسل‌کننده تمرکز کنیم؛ چگونه پیشرفت را اندازه‌گیری کنیم، چگونه موعد^۲ 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 مشتریانشان 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»^۳ 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

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 گمان‌جهشی^۱ 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

