

قدرت خلق کسب و کار نوپا

اصول کلیدی راه اندازی استارت آپ های موفق
در دنیای پیش بینی ناپذیر امروزی

www.ketab.ir

رِس، اریک، ۱۹۷۸-م.
قدرت خلق کسب و کار نوپا: اصول کلیدی... استارت‌آپ‌های موفق در دنیای
پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی / اریک ریس؛ [مترجم] فریاد...
تهران: پندار تابان، ۱۳۹۶.
شابک:
ISBN: 978-600-593000-4

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا
عنوان اصلی: The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous
Innovation to Create Radically Successful Businesses, c2011.

عنوان دیگر: نوپای ناب.
موضوع: ۱. شرکت‌های اقتصادی جدید. ۲. مصرف‌کنندگان - سلیقه‌ها. ۳. کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده: یافته، فرخ، ۱۳۵۷ - ، مترجم

۶۵۸/۱ HD۶۲/۵/۹۳ن ۱۳۹۶

۴۶۸۱۱۹۱ شماره کتابشناسی ملی:

قدرت خلق و کارنوپی
اصول کلیدی راه‌اندازی استارت‌آپ‌های موفق
در دنیای پیش‌بینی‌پذیر امروزی

اریک ریس

فرخ بافنده

نوبت چاپ: اول

تاریخ چاپ: ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۱۰۰ جلد

قیمت: ۲۶۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۹۳-۱۶-۴

کلیه حقوق محفوظ است.

خیابان انقلاب اسلامی، روبه‌روی دانشگاه تهران، پلاک ۱۲۹۰

تلفن: ۶۶۴۰۴۵۳۲

pendartaban@gmail.com

فهرست

۹

پیشگفتار

بخش اول / چشم انداز

۲۵	۱. شروع
۳۷	۲. تعریف
۴۹	۳. یادگیری
۷۱	۴. آزمایش

بخش دوم / هدایت

۹۷	۵. جهش
۱۱۱	۶. تست
۱۳۷	۷. اندازه گیری
۱۷۵	۸. چرخش (یا ادامه)

بخش سوم / شتاب

۲۱۵	۹. دسته
۲۳۹	۱۰. رشد
۲۵۹	۱۱. انطباق

۲۹۶	نواوری	۱۲.
۳۱۱	سخن آخر: ائتلاف ممنوع	۱۳.
۳۲۵	به جنبش پیوند	۱۴.
۳۲۹	یادداشت‌های پایانی	

www.ketab.ir

پیشگفتار

می‌خواهم... نمی‌توانم که ممکن است قبلاً خودت شنیده باشی. بچه‌های باهوش دانشگاه دارند در خوابگاه‌هایشان آینده را ابداع می‌کنند. آن‌ها، بی‌توجه به محدودیت‌ها و قید و بندها، در اختیار داشتن فناوری جدید و شور و هیجان جوانی، از هیچ یک شرکت جدید، می‌سازند. موفقیت اولیه‌شان به آن‌ها مجال می‌دهد پول درآورند و محصول جدیدی را به بازار عرضه کنند. آن‌ها دوست‌هایشان را استخدام می‌کنند، تیمی پر از ستاره تشکیل می‌دهند، و زمین و زمان هم جلودارشان نیست!

جمله‌های بالا وصفِ ده سالِ پیش من است. آن زمان، و بعد از تجربه‌ی کار با چند کسب‌وکار نوپا، اولین شرکت خودم را راه انداخته بودم. مخصوصاً یک لحظه‌ی خاص از آن دوران را به‌خوبی به یاد می‌آورم: لحظه‌ای که فهمیدم شرکت‌م دارد شکست می‌خورد! من و همکارم که با هم آن شرکت را راه انداخته بودیم، پاک گیج شده بودیم. حباب دات - کام^۱ ترکیده بود، و ما هر چه پول داشتیم خرج کرده بودیم. با چنگ و دندان سعی کردیم سرمایه‌ی بیشتری جذب کنیم،

۱. dot-com: حباب دات کام اصطلاحی است که برای اشاره به حباب اقتصادی سالهای بین ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ به کار می‌رود. در این سال‌ها فناوری‌های اینترنتی که تازه سربرآورده بودند، آینده‌ای درخشان را نوید می‌دادند. جذابیت فناوری‌های ارتباطی مخصوصاً بازار سهام را مجذوب خود کرده بود. شرکت‌هایی که به فعالیت‌ها و کسب و کارهای اینترنتی رو می‌آوردند، ارزش سهامشان رشد پرشتابی به خود می‌گرفت. اما این رشد پرشتاب در سال ۲۰۰۰ به یکباره متوقف شد و حباب اقتصادی شکل گرفته را ترکاند. (منبع: www.systemgroup.net)

ولی نتوانستیم. صحنه‌ی جدایی‌مان از هم مثل صحنه‌ی فیلم‌های هالیوودی بود: ما در خیابان زیر باران داشتیم با هم جروب‌بحث می‌کردیم؛ حتی نمی‌توانستیم در مورد قدم بعدی به توافق برسیم، و دست آخر هم در اوج عصبانیت از هم جدا شدیم و هر کدام به راه خودمان رفتیم. این تصویر از ما دو نفر - سرگردان در باران و در حال جدا شدن از هم - استعاره‌ای عالی از شکست شرکت‌مان است.

یاد آن شب هنوز هم در ذهنم خاطره‌ی دردناکی است. تا ماه‌ها بعد از آن شب، شرکت خود را به هر بدبختی بود سرپا نگه داشت، ولی اوضاع‌مان ناآیدکننده بود. آن زمان، به خیال خودمان، داشتیم همه چیز را درست انجام می‌دادیم: ما محصولی عالی، تیمی درجه‌ی یک، تکنولوژی حیرت‌انگیز، و ایده‌ی درست در زمان درست را داشتیم - و واقعاً هم داشتیم به کشف بزرگی می‌رسیدیم. ما به دنبال روشی بودیم تا دانشجویان بتوانند پروفایل‌های آنلاین برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات‌شان با کارفرماها بسازند. ایده‌ی امیدوارکننده‌ای بود، اما از همان زمان اول شکست بودیم، چون راه و رسم درست تبدیل کردن یک ایده به شرکتی بزرگ و موفق را بلد نبودیم!

اگر هرگز شکستی از این دست را تجربه نکرده‌ای، درک احساس ما در آن لحظات برایت کار سختی است: بازار که زمین دهان باز کرده و دارد تو را می‌بلعد! ناگهان می‌فهمی که گول خورده‌ای؛ می‌فهمی که داستان‌های توی مجله‌ها دروغ هستند؛ می‌فهمی که کار سخت و پشتکار منجر به موفقیت نمی‌شوند. حتی از این بدتر، می‌فهمی که خیلی خیلی خیلی از مردم‌هایی که به کارکنانت، دوستانت و خانواده‌ات داده‌ای عملی نمی‌شوند. برایت مشخص می‌شود که همه‌ی کسانی که فکر می‌کردند از سر حماقت می‌خواسته‌ای روی پای خودت بایستی، درست گفته‌اند!

اما قرار نبود این‌طور شود! در مجله‌ها و روزنامه‌ها، در فیلم‌های پرفروش، و در سایت‌های بی‌شمار، این ورد کارآفرینان موفق را می‌شنویم که: با عزم جزم، ذکاوت، زمان‌بندی عالی و - از همه مهم‌تر، محصول عالی - تو هم می‌توانی به شهرت و ثروت دست یابی.

یک صنعت افسانه‌سازی وجود دارد که سخت تلاش می‌کند چنین داستانی را به ما بفروشد، ولی من به این باور رسیده‌ام که این داستان از اساس دروغ

است، و حاصل غرض‌ورزی و توجیه بعد از جنایت است! در حقیقت، من که با صدها کارآفرین کار کرده‌ام، به چشم دیده‌ام که چطور یک شروع نویدبخش اغلب به شکست ختم می‌شود. واقعیت تلخ این است که اکثر کسب و کارهای نوپا یا همان استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند؛ بیشتر محصول‌های جدید موفق نیستند؛ و حاصل کار اکثر فعالیت‌های اقتصادی متناسب با ظرفیت بالقوه‌شان نیست.

جالب اینجاست که با وجود همه‌ی این‌ها، داستان پشتکار، نبوغ خلاقانه و کار سخت همچنان به قوت خویش باقی است! چرا این داستان این قدر محبوب است؟ گمان می‌کنم چیزی عمیقاً جذاب در رابطه با این داستان «از هیچ به همه چیز» عمر ما بود دارد که موجب می‌شود موفقیت حتمی به نظر بیاید، به شرطی که ملزوماتش را داشته باشیم. این داستان به ما می‌گوید که جزئیات پیش پا افتاده، کارهای کسل‌کننده و انتخاب‌های کوچک افراد مهم نیستند؛ اگر با موفقیت کارمان را به سراغ برسانیم، این‌ها نیز به دنبالش خواهند آمد. وقتی شکست می‌خوریم (تجربهای که ما داشته‌ایم)، بهانه‌ی حاضر و آماده‌ای داریم: ظاهراً منابع درستی نداشته‌ایم، قدر کافی دوراندیش نبوده‌ایم، یا در زمان درست و در مکان درست نبوده‌ایم.

من، بعد از بیش از ده سال کارآفرینی، این شیوه‌ی تفکر را مردود می‌دانم! هم از موفقیت‌ها و شکست‌های خودم، و هم از موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران، متوجه شده‌ام که از قضا همان کارهای کسل‌کننده و همه‌مهم‌ترند. موفقیت کسب‌وکار نوپا نتیجه‌ی داشتن ژن خوب، یا بودن در زمان درست و مکان درست نیست. بلکه با دنبال کردن پروسه‌ی درست می‌توان موفقیت کسب‌وکار نوپا را مهندسی کرد. یعنی می‌توان آن را یاد گرفت و، طبیعتاً، آموزش داد.

کارآفرینی نوعی مدیریت است... نه، اشتباه نخواندی! این دو واژه‌ی کارآفرینی و مدیریت معمولاً دو معنای کاملاً جدا از هم را در ذهن تداعی می‌کنند. در سال‌های اخیر، اولی باحال، نوآورانه و مهیج به نظر رسیده، و دومی کسل‌کننده، خشک و جدی! اما اکنون وقتش رسیده که این پیش‌پنداشت‌ها را کنار بگذاریم.

بگذار داستان کسب‌وکار نوپای دیگری را برایت تعریف کنم: سال ۲۰۰۴ بود، و گروهی از مؤسسان به‌تازگی شرکتی را راه انداخته بودند. عالم و آدم از شکست

شرکت قبلی‌شان خبر داشتند. اعتبارشان در پایین‌ترین سطح ممکن بود. اما آن‌ها چشم‌انداز بزرگی داشتند: می‌خواستند با به کارگیری فناوری جدیدی به نام آواتار^۱، شیوهی برقراری ارتباط آدم‌ها را تغییر دهند (یادت باشد، این اتفاق قبل از فیلم پرفروش جیمز کامرون^۲ بود). آن‌ها ایده‌ی آدم ژرف‌بینی به نام ویل هاروی^۳ را دنبال می‌کردند که این تصویر جذاب را در ذهن داشت: آدم‌هایی که با دوستانشان ارتباط برقرار می‌کنند و به صورت آنلاین وقت‌شان را با آن‌ها می‌گذرانند، از آواتارها استفاده می‌کنند تا تلفیقی از تماس‌های صمیمی و گمنام به نظر برای آن‌ها فراهم آورند. حتی از این هم بهتر، مشتری‌ها به جای این که مجبور به فراهم کردن لباس، اسباب و لوازم جانبی مورد نیاز زندگی دیجیتال این آواتارها باشند، منویسی می‌کنند و آن‌ها را به یکدیگر می‌فروشند.

تا آن زمان، برای عملی کردن این تصویر با چالش‌های مهندسی فراوانی روبرو بودند. خلق دنیا‌های مجازی، محتوای تولید شده توسط کاربر، راه‌اندازی موتور جست‌وجای آنلاین، ریزپرداخت‌ها - و آخر از همه، اما نه کم‌اهمیت‌تر از آن‌ها - فناوری سه‌بعدی آواتارها که بتواند روی هر کامپیوتر شخصی اجرا شود. من در این داستان هم قدم‌ها را واقع، مدیر ارشد فناوری و یکی از مؤسسان این شرکت بودم که نامش آی‌ام‌وی‌یو^۴ است. در آن مقطع از کارمان، من و مؤسسان دیگر مصمم بودیم که از هیچ استباهی نترسیم و هر کاری که صلاح دیدیم انجام بدهیم. تصمیم گرفتیم: به آن‌ها که چندین سال را صرف کامل کردن محصولمان کنیم، یک کمینه محصول پذیرفتنی^۵ بسازیم - یک محصول اولیه که وحشتناک است، پر از عیب است و مشکلات جدی برای کامپیوتر به وجود می‌آورد. بعد، قبل از آماده شدن نهایی‌اش، آن را روانه‌ی بازار کنیم، و بابتش از مشتری‌ها پول بگیریم. بعد از جذب مشتری‌های اولیه، تمام حاصل را تغییر دهیم (البته بر طبق استانداردهای سنتی، خیلی سریع‌تر از حد معمول!)، و در طول روز چندین بار از نسخه‌های جدید محصولمان رونمایی کنیم.

1. avatar

۲. James Cameron (زاده‌ی ۱۹۵۴) کارگردان کانادایی است که نویسندگی و کارگردانی نخستین و دومین فیلم پرفروش تاریخ سینما - تایتانیک و آواتار را در کارنامه‌ی کاری خود دارد.

۳. Will Harvey (زاده‌ی ۱۹۶۷) کارآفرین معروف آمریکایی

4. IMVU

۵. Minimum Viable Product «محصولی با حداقل ویژگی‌های قابل قبول» هم خوانده می‌شود.

ما واقعاً در روزهای اولیه مشتری داشتیم - پذیرندگان اولیه^۱ آینده‌نگر واقعی - که اغلب با آن‌ها حرف می‌زدیم و ازشان بازخورد می‌خواستیم، ولی الزاماً آنچه را که می‌گفتند انجام نمی‌دادیم. ما گفته‌های این پذیرندگان اولیه را تنها به چشم منبعی از اطلاعات درباره‌ی محصول مان و چشم‌انداز کلی‌مان می‌دیدیم. در حقیقت، شاید بیشتر روی مشتری‌انمان آزمایش می‌کردیم، تا اینکه به هوس‌هایشان پاسخ دهیم.

تفکر سنتی کسب‌وکار می‌گوید که این رویکرد قاعدتاً نباید جواب دهد - ولی جواب می‌دهد! البته توقع ندارم که چشم و گوش بسته این حرف مرا باور کنی. برای اثباتش کافی است کتاب حاضر را بخوانی و ببینی که رویکردی که ما در آیاموی یوپیشتا^۲ استفاده از آن بودیم، تبدیل به شالوده‌ای برای جنبش جدید کارآفرینان رکل^۳ یا شده است. این رویکرد عمدتاً برپایه‌ی ایده‌های سابق مرتبط با مدیریت و توسعه‌ی محصول است، از جمله تولید ناب^۴، تفکر طراحی^۵، توسعه‌ی مشتری^۶، رتوبه‌ی یک^۷. این رویکرد بیانگر روشی جدید برای خلق نوآوری پیوسته است، و «استارت‌آپ ناب»^۸ خوانده می‌شود.

کتاب‌های بسیاری در مورد استارت‌آپی راهبرد کسب‌وکار، ویژگی‌های کلیدی رهبران کسب‌وکار، و شیوه‌های تشخیص بازارهای جذاب آتی نوشته شده است؛ با این حال نوآوران هنوز برای جان بخشیدن به ایده‌هایشان تقلا می‌کنند! همین سرخوردگی بود که ما را در آیاموی یوپیشتا به سمت امتحان رویکرد جدیدی سوق داد - رویکردی که مشخصه‌اش چرخه‌ی زمانی فوق‌العاده سریع، مرکز روی خواسته‌ی مشتریان (بدون پرسیدن از آن‌ها)، و روشی علمی برای تصمیم‌گیری است.

خاستگاه‌های استارت‌آپ ناب

من یکی از آن آدم‌هایی هستم که قسمت اعظم دوران نوجوانی و جوانی‌ام به

۱. early adopters «پذیرندگان آغازین» هم خوانده می‌شوند.

2. lean manufacturing

3. design thinking

4. costumer development

5. agile development

۶. «Lean Startup» «تئوری استارت‌آپ» یا «نوپای ناب» یا «استارت‌آپ از نوع نین» هم خوانده می‌شود.

برنامه‌نویسی رایانه‌ای گذشت؛ برای همین هم سفرم به تفکر پیرامون کارآفرینی و مدیریت مسیر پیچاپیچی بوده است. من همیشه روی بُعد توسعه‌ی محصول صنعتم کار کرده‌ام؛ شرکا و رؤسایم معمولاً مدیران یا بازاریابان بوده‌اند، و همقطارانم در مهندسی و عملیات کار می‌کرده‌اند. در طول دوران کاری‌ام، بارها با تمام توان روی محصولاتی کار کرده‌ام که در نهایت در بازار شکست خورده‌اند!

اوایل، این شکست‌ها را (عمدتاً به خاطر پیش‌زمینه‌ام) به چشم مشکلاتی فنی می‌دیدم که نیاز به راه‌حل‌های فنی داشتند: معماری بهتر، فرآیند مهندسی دقیق‌تر، انضباط بیشتر، تمرکز بهتر، یا چشم‌انداز روشن‌تر. اما این به ظاهر راه‌حل‌ها منجر به شکست‌های بیشتر شدند! برای همین، به خواندن هر آنچه بر دستم می‌رسید رو آوردم، و لطف خدا بود که برخی از برترین ذهن‌های سیلیکون ولی^۱ راه‌نمایم شدند. آن زمانی که دیگر یکی از مؤسسان آی‌ام‌وی‌یو شده بودم، سخت مشغول بودم که راه‌های جدیدی را برای راه‌اندازی شرکت به کار بیندم. بخت با من یار بود که همکاران مؤسسی داشتم که مشتاق بودند رویکردهای جدید را امتحان کنند. آن‌ها هم - مثل من - از شکست تفکر سنتی جان‌به‌لب شده بودند. همچنین خوش‌اقبال بودم که استیو بلنک^۲ را به عنوان سرمایه‌گذار و مشاور در کنار خود داشتیم. پیشتر، در سال ۲۰۰۴، استیو تازه این ایده‌ی جدید را مطرح کرده بود که: ما باید فعالیتهای مدیریت و بازاریابی کسب‌وکارهای نوپا را به اندازه‌ی مهندسی و توسعه‌ی محصول مابین بیاوریم، و لذا باید به همان اندازه روش دقیقی برای هدایت آن‌ها در پیش بگیریم. او به من روشی را توسعه‌ی مشتری^۳ نامید. این روش، چشم‌انداز و راهنمای من در کارهای روزانه‌ام به عنوان یک کارآفرین شد.

در این فاصله، داشتم تیم توسعه‌ی محصول آی‌ام‌وی‌یو را به اتمام می‌رسانم، و برای این کار از برخی روش‌های غیرمعمول استفاده کردم که پیشتر از آن‌ها نام نبردم. البته در چارچوب تئوری‌های سنتی توسعه‌ی محصولی که در گذشته آموخته بودم، این روش‌ها منطقی به نظر نمی‌رسیدند، ولی به چشم می‌دیدم که دارند

1. Silicon Valley

۲. Steve Blank (زاده‌ی ۱۹۵۳) کارآفرین مشهور آمریکایی

3. Customer development

جواب می‌دهند! خیلی تلاش کردم اقدام‌هایم را به کارکنان، سرمایه‌گذاران و مؤسسان دیگر شرکت‌ها توضیح دهم. اما ما فاقد زبانی مشترک برای توصیف این اقدام‌ها، و فاقد اصولی مشخص برای درک‌شان بودیم.

من شروع به جستجو در بیرون از حوزه‌ی کارآفرینی کردم، به امید یافتن ایده‌هایی که کمکم کنند به تجربه‌ام معنا ببخشم. شروع به مطالعه‌ی صنایع دیگر، به خصوص تولید، کردم که قسمت اعظم نظریه‌های مدرن مدیریت از آن گرفته شده‌اند. من تولید ناب را بررسی کردم - فرایندی که خاستگاهش در ژاپن با سیستم تولید تویوتا^۱ بود، و شیوه‌ی تفکر کاملاً جدیدی در مورد تولید کالاهای فیزیکی به شمار می‌رفت. کم‌کم متوجه شدم که اگر آن ایده‌های برگرفته از تولید ناب را بر حاشیاهای کارآفرینی خودم اعمال کنم (البته با چند دستکاری و تغییر)، می‌توانم مشکلات چارچوبی را فراهم آورم که به ایده‌هایم معنا می‌بخشند. این خط فکری من را تبدیل به استارآپ ناب شد؛ یعنی، به کارگیری تفکر ناب در فرایند نوآوری.

آی‌ام‌وی‌یو تبدیل به واقعیتی ملموس شد. مشتری‌هایش بیش از ۶۰ میلیون آواتار ساخته‌اند. آی‌ام‌وی‌یو شرکت خودآزایی با درآمد سالانه بیش از ۵۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۱ بوده است، و بیش از یکصد نفر را در دفاتر فعلی‌مان در مونتین ویو، کالیفرنیا^۲، به استخدام درآورده است. کاتالوگ کالاهای مجازی آی‌ام‌وی‌یو - که سال‌ها قبل بسیار خطرپذیر به نظر می‌رسید - اکنون بیش از ۶ میلیون آیتم در خود دارد؛ بیش از ۷ هزار آیتم هم در روز، آن اضافه می‌شود، که تقریباً همگی توسط مشتریان ایجاد شده‌اند.

به دنبال موفقیت آی‌ام‌وی‌یو، کم‌کم سایر کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران خطرپذیر هم از من مشاوره خواستند. وقتی که تجربه‌هایم در آی‌ام‌وی‌یو را برایشان شرح می‌دادم، اغلب با نگاه‌های بهت‌زده یا مملو از تردید از روبرو می‌شدم. معمول‌ترین پاسخشان این بود که: «این روش محال است جواب دهد!» تجربه‌ی من چنان در تقابل با تفکر سنتی بود که در نظر اکثر افراد با عقل جور در نمی‌آمد - حتی در قطب نوآوری، یعنی سلیکون ولی!

بعد شروع به نوشتن کردم - در ابتدا، در ویلاگی به اسم درسی‌های استارت‌آپی که آموختم^۱، و بعد به سراغ سخنرانی رفتم؛ سخنرانی در کنفرانس‌ها و برای شرکت‌ها، کسب‌وکارهای نوپا و سرمایه‌گذاران خطرپذیر- خلاصه، برای هر کسی که گوش شنوایی داشت. از من دعوت می‌شد تا ایده‌هایم را توضیح دهم و از آن‌ها دفاع کنم. حین انجام این کار، با همکاری دیگر نویسنده‌ها، متفکران و کارآفرینان این فرصت را یافتم که تئوری استارت‌آپ ناب را از سیاه‌مشق اولیه‌اش بسط و توسعه دهم. در تمام مدت آرزویم این بود که راه‌هایی را برای حذف ائتلاف عظیمی که در کل پیرامون خود می‌دیدم پیدا کنم: ائتلاف در کسب‌وکارهای نوپایی که محصولات را تولید می‌کردند که هیچ کس نمی‌خواست؛ محصولات جدیدی که رهن قفسه‌های فروشگاه‌ها می‌ماندند، و رؤیاهای بی‌شماری که به واقعیت نمی‌پیوستند!

دست آخر، ایده‌های استارت‌آپ ناب تبدیل به یک جنبش جهانی شد. کارآفرینان شروع به شکل‌گیری گروه‌هایی برای بحث و به کارگیری ایده‌های استارت‌آپ ناب کردند. از من سخنرانی‌های سازمان‌یافته‌ای در بیش از صد شهر در سرتاسر دنیا وجود دارد^۲. ما همراهی مرا به کشورهای مختلف و قاره‌های مختلف برده است. من، همه جا، نشانه‌های یک رُنسانس^۳ جدید کارآفرینی را دیده‌ام. جنبش استارت‌آپ ناب، کارآفرینی را در دسترس نسل کاملاً جدیدی از مؤسسان قرار می‌دهد که تشنه‌ی ایده‌های جدید، در مورد نحوه‌ی ساختن شرکت‌های موفق هستند.

هرچند که پیشینه‌ی کارآفرینی من ریشه در صنعت راه‌افزاری با فناوری بالا دارد، اما جنبش استارت‌آپ ناب به مراتب فراتر از این ریشه‌ها رفته است. هزاران کارآفرین دارند اصول استارت‌آپ ناب را در هر صنعتی که تصورش را بکنی به کار می‌برند. من این شانس را داشتم که با کارآفرینان در شرکت‌های بزرگ و کوچک، در صنعت‌های مختلف، و حتی در دولت، کار کنم. این سفر مرا به مکان‌هایی برده است که هرگز به خواب هم نمی‌دیدم: از جلساتی با حضور

1. Startup Lessons Learned

۲. از اینجا به بعد، در هر قسمتی از متن که با علامت [] روبه‌رو شدید، به «یادداشت‌های پایانی» مراجعه کنید.

3. renaissance

نخبه‌ترین سرمایه‌گذاران خطرپذیر دنیا گرفته، تا جلسات هیئت مدیره‌ی فور چون ۵۰۰، و پنتاگون. اضطراب‌آورترین جلسه‌ام وقتی بود که داشتم تلاش می‌کردم اصول استارت‌آپ ناب را به رئیس بخش اطلاعات ارتش امریکا توضیح دهم، که ژنرالی سه ستاره بود (جهت اطلاع، او از ایده‌های جدید بسیار استقبال می‌کرد، حتی اگر ایده‌ی شهروندی معمولی مثل من بود!)

خیلی زود متوجه شدم زمانش رسیده که تمام وقتم را روی جنبش استارت‌آپ ناب متمرکز کنم. مأموریتم: بهتر کردن نرخ موفقیت محصولات نوآورانه‌ی جدید در سرتاسر دنیا. نتیجه: کتابی است که اکنون داری می‌خوانی‌اش.

روش استارت‌آپ ناب

این کتابی است برای کارآفرینان و کسانی که آن‌ها را مسئول می‌شمارند. پنج اصل استارت‌آپ ناب، که به بخش این کتاب را تشکیل می‌دهند، به قرار زیرند:

۱. کارآفرینان همه جا هستند. لازم نیست حتماً در یک گاراژ کار کنی تا کسب‌وکار نوپایی به شمار بیایی. کارآفرین شامل هر فردی می‌شود که در چارچوب تعریف من از کسب‌وکار نوپا کار می‌کند، یعنی: سازمانی انسانی که برای خلق محصولات و خدمات جدید در شرایط عدم قطعیت بسیار بالا طراحی شده است. معنایش این است که کارآفرین همه جا هستند، و رویکرد استارت‌آپ ناب می‌تواند در هر بخش یا صنعت، و در هر شرکتی با هر اندازه‌ای جواب دهد، حتی در یک سازمان خیلی بزرگ.

۲. کارآفرینی مدیریت است. هر کسب‌وکار نوپایی یک سازمان است. فقط یک محصول - و لذا نیاز به نوعی مدیریت جدید دارد که مختص فضای عدم قطعیت آن باشد. در واقع، همان طور که در ادامه خواهیم دید، معتقدم که «کارآفرین» باید یک عنوان شغلی در تمام شرکت‌های مدرنی باشد که رشد آتی‌شان به نوآوری وابسته است.