

مدیریت استارت‌آپ‌ها

اصول کلیدی راه‌اندازی استارت‌آپ‌های موفق
در دنیای پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی

www.ketab.ir

Ries, Eric

سرشناسه: ریس، اریک، ۱۹۷۸-م.

مدیریت استارت‌آپ‌ها : اصول کلیدی راه‌اندازی استارت‌آپ‌های موفق در دنیای
پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی/اریک ریس؛ [مترجم] فرخ بافنده.
مشخصات نشر: تهران: ازدهای طلایی، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری: ۳۴۰ ص.

ISBN: 978-622-7950-25-0

شابک:

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: بافنده، فرخ، ۱۳۵۷ -، مترجم

۶۵۸/۱ :

HD۶۲/۵/۹۳ن۹

۱۳۹۶

۸۷۱۵۰۵۳

شماره کتابشناسی ملی:

مدیریت استارت‌آپ‌ها

اصول کلیدی راه‌اندازی استارت‌آپ‌های موفق
در دنیای پیش‌بینی ناپذیر امروزی

اریک ریس

فرخ بافنده

نوبت چاپ: اول

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱

تیراژ: ۳۰۰ جلد

قیمت: ۹۹۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۹۵۰-۲۵-۰

کلیه حقوق محفوظ است.

خیابان پیروزی، خیابان پنجم نیرو هوایی، فرعی ۴/۳۸ پلاک ۱۸ واحد ۸

تلفن: ۷۷۴۷۰۱۹۴

مرکز بخش: ۶۶۴۰۴۵۳۲



فهرست

پیشگفتار ۹

بخش اول / چشم انداز

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

بخش دوم / هدایت

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

بخش سوم / شتاب

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

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

پیشگفتار

می‌خواهم حرفی بزنم 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، با 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 جدید خارق‌العاده‌ای 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 وصف ده سال پیش من است. آن زمان، و بعد از تجربه‌ی کار با چند کسب‌وکار نوپا، اولین شرکت خودم را راه انداختم. 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، 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

۱. dot-com حباب دات‌کام 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:

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 ناامیدکننده 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 روز اول محکوم به 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. انگار 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 زود عده‌هایی که به کارکنانت، دوستانت و خانواده‌ات داده‌ای عملی نمی‌شوند. برایت مسخّل 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 چگونه 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؟ به‌گمانم چیزی عمیقاً جذاب در رابطه با این داستان «از هیچ به همه چیز» عصر ما وجود دارد که موجب می‌شود موفقیت حتمی به نظر بیاید، به شرطی که ملزوماتش را داشته باشی. این داستان به ما می‌گوید که جزئیات پیش پا افتاده، کارهای کسل‌کننده، و انتخاب‌های کوچک افراد مهم نیستند؛ اگر با موفقیت کارمان را به سرانجام برسانیم، این‌ها نیز به دنبالش خواهند آمد. وقتی شکست می‌خوریم (تجربه‌ای که اکثر ما داشته‌ایم)، بهانه‌ی حاضر و آماده‌ای داریم: ظاهراً منابع درستی نداشته‌ایم، به 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 از همه مهم‌ترند. 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 ما 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 برای 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 بی‌خطر 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 دیجیتالی این آواتارها باشند، نام‌نویسی می‌کنند و آن‌ها را به یکدیگر می‌فروشند.

البته آن مؤسسان برای عملی کردن این تصویر با چالش‌های مهندسی فراوانی روبه‌رو بودند: خلق دنیا‌های مجازی، محتوای تولید شده توسط کاربر، راه‌اندازی موتور تجاری آنلاین، ریزپرداخت‌ها - و آخر از همه، اما نه کم‌اهمیت‌تر از آن‌ها - فناوری سه‌بعدی آواتار که بتواند روی هر کامپیوتر شخصی اجرا شود. من در این ملبستان دوم هم بودم! در واقع، مدیر ارشد فناوری و یکی از مؤسسان این شرکت بودم که نامش آی‌ام‌وی یو^۴ است. در آن مقطع از کارمان، من و مؤسسان دیگر مصمم بودیم که هیچ اشتباهی نترسیم و هر کاری که صلاح دیدیم انجام بدهیم. تصمیم گرفتیم: به جای این 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، مدام محصول 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. ما واقعاً در روزهای اولیه مشتری داشتیم - پذیرندگان اولیه‌ی^۶ آینده‌نگر

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 امریکایی

4. IMVU

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

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

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 کلی مان می‌دیدیم. در حقیقت، شاید بیشتر روی مشتریانمان آزمایش می‌کردیم، تا اینکه به هوس‌هایشان پاسخ دهیم.

تفکر سنتی کسب‌وکار می‌گوید که این رویکرد قاعداً 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 آی‌ام‌وی‌یو پیشنهاد استفاده از آن بودیم، تبدیل به شالوده‌ای برای جنبش جدید کارآفرینان در کل دنیا شده است. این رویکرد عمدتاً برپایه‌ی ایده‌های سابق مرتبط با مدیریت و توسعه‌ی محصول است، از جمله تولید ناب^۱، تفکر طراحی^۲، توسعه‌ی مشتری^۳، و توسعه‌ی چابک^۴. این رویکرد بیانگر روشی جدید برای خلق نوآوری پیوسته است، و «استارت‌آپ ناب»^۵ خوانده می‌شود.

کتاب‌های بسیاری در مورد استارت‌آپ با راهبرد کسب‌وکار، ویژگی‌های کلیدی رهبران کسب‌وکار، و شیوه‌های تشخیص کارهای جذاب آتی نوشته شده است؛ با این حال نوآوران هنوز برای جان بخشیدن به ایده‌هایشان تقلا می‌کنند! همین سرخوردگی بود که ما را در آی‌ام‌وی‌یو به سمت امتحان رویکرد جدیدی سوق داد - رویکردی که مشخصه‌اش چرخه‌ی زمانی فوق‌العاده سریع، تمرکز 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 برنامه‌نویسی رایانه‌ای گذشت؛ برای همین هم سفرم به تفکر پیرامون کارآفرینی و مدیریت مسیر پیچاپیچی بوده است. من همیشه روی بُعد توسعه‌ی محصول

1. lean manufacturing

2. design thinking

3. costumer development

4. agile development

۵. Lean Startup «لین استارت‌آپ» یا «نوبای ناب» یا «استارت‌آپ از نوع لین» هم خوانده می‌شود.

صنعت 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 در دسترس بود رو آوردم، و لطف خدا بود که برخی از برترین ذهن‌های سیلیکون ولی^۱ راهنمایم بودند. آن زمانی که دیگر یکی از مؤسسان آی‌ام‌وی‌یو شده بودم، سخت مشتاق بودم که ایده‌های جدیدی را برای راه‌اندازی شرکت به کار بیندم. بخت بلامین^۲ 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 خوش اقبال بودیم که استیو پلنک^۳ 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 مهم بدانیم، و لذا باید به همان اندازه روش دقیقی برای هدایت آن‌ها در پیش بگیریم. او چنین روشی را توسعه‌ی مشتری^۴ نامید. این روش، چشم‌انداز و راهنمای من در کارهای روزانه‌ام به عنوان یک کارآفرین شد.

در این فاصله، داشتم تیم توسعه‌ی محصول آی‌ام‌وی‌یو را می‌ساختم، 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 جواب می‌دهند! خیلی تلاش کردم اقدام‌هایم را به کارکنان، سرمایه‌گذاران و مؤسسان دیگر شرکت‌ها توضیح دهم. اما ما فاقد زبانی مشترک برای توصیف این

1. Silicon Valley

۲. Steve Blank (زاده‌ی ۱۹۵۳) کارآفرین مشهور آمریکایی

3. Customer development