

روش استارت‌آپی

شرکت‌های مدرن چگونه برای تحول فرهنگ و ایجاد رشد بلند مدت،
از مدیریت کارآفرانه استفاده می‌کنند

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	فیا
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 پارسائزاد، ابوالفضل کیانی‌خجندی، عرفان محبی‌جو توسط انتشارات سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۹۷ فیا گرفته است.
یادداشت	کتابنامه.
عنوان دیگر	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؟
موضوع	کارآفرینی
موضوع	En. cp. neu. م.
موضوع	فرهنگ سازمانی
موضوع	Corporate culture
شناسه افزوده	پریدار، فرزاد، ۱۳۶۷ - م. م.
رده بندی کنگره	۱۳۹۸، ۳۹۷/۶۱۵HB
رده بندی دیویی	۶۲۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۶۳۴۲۱۹

انتشارات پندار

دفتر فروش: انتقال

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	فرشیه
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 *

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 فکر بلندمدت
۱۹.....	بخش نخست: شرکت در
۲۳.....	فصل ۱: به گذشته ابرام بگذارید و آینده را نوآفرینی کنید: بنا کردن شرکت مدرن
۲۴.....	بازار نامطمئن
۲۴.....	پذیرش فناوری در حال متاب گرفتن است
۲۶.....	مدیریت سبد پرور
۲۶.....	چرا ابزارهای سنتی مدیریت امداد 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.....	فصل ۲: کارآفرینی: عملکرد گم شده
۴۲.....	عملکرد کارآفرینی
۴۴.....	ادغام استارت‌آپ‌ها با سازمان مادر
۴۷.....	کارآفرینی تنها برای محصولات نیست
۵۱.....	شبکه زیرزمینی
۵۳.....	قابلیت‌های گم‌شده سازمان
۵۹.....	فصل ۳: طرز تفکر استارت‌آپی
۶۰.....	«تیم از همه چیز مهم‌تر است»
۶۱.....	تیم‌های کوچک‌تر تیم‌های بزرگ‌تر را شکست می‌دهند
۶۲.....	هر تیم 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
۷۷.....	فصل ۴: دروس آموخته شده از نوپای ناب
۷۷.....	نوپای ناب چگونه کار می‌کند
۷۸.....	نوپای ناب در وزارت آموزش و پرورش
۸۰.....	ابزارها و فرآیندهای نوپای ناب
۸۴.....	ولور - بندی فرضیات پذیرش قلبی
۸۵.....	تعیین فرضیه‌ها: ش و فرضیه رشد
۸۸.....	انواع ۱۷۱۲ ما
۸۹.....	نمودار امتیازی به M۷۳
۹۲.....	۳. یادگیری معتد
۹۲.....	کارت امتیازی من
۹۵.....	۴. ساخت - اندازه‌گیری یادگیری
۹۷.....	حلقه ساخت - اندازه‌گیری - یادگیری - تألیف
۹۸.....	۵. تغییر اساسی یا حفظ روند نمونی
۹۸.....	تغییر اساسی
۱۰۰.....	چه زمانی باید تغییر اساسی ایجاد کرد
۱۰۱.....	ایجاد تغییر اساسی در جهت فراموشی
۱۰۴.....	نوپای ناب برای رهبران
۱۰۷.....	فصل ۵: یک سیستم مدیریت برای نوآوری گسترده
۱۱۰.....	پاسخ‌گویی بنیاد مدیریت است
۱۱۳.....	یک شکل سازمانی جدید
۱۱۶.....	نتایج تحول
۱۲۳.....	بخش دوم: راه‌نامه‌ای برای تحول
۱۲۴.....	«چه کسی صحبت می‌کند، و درباره چه چیز صحبت می‌کنیم؟»
۱۲۶.....	«نحوه» عمل روش استارت‌آپی
۱۲۷.....	سه مرحله تحول
۱۳۱.....	فصل ۶: مرحله اول: جرم بحرانی
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 کسب و کار

۱۵۴.....شاخص‌های پیشرو

۱۵۵.....سنجه‌ها

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)

۱۶۵.....**فصل ۷: مرحله دوم: گسترش کار**

۱۶۶.....مرحله دوم: الگوهای مشترک

۱۶۶.....فست‌ورکز، مرحله دوم

۱۶۷.....تیم

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 از دفاع‌های سطح اجرایی

۱۷۵.....پروژه جادویی باز نمایان شوند

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

۱۸۶.....مربی‌گری در عمل

۱۸۹.....۶. ایجاد سازوکارهای تأمین بودجه اندازه‌گیری شده و هیأت‌های رشد

۱۹۴.....هیأت‌های رشد

۱۹۷.....**فصل ۸: مرحله سوم: سیستم‌های عمیق**

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	فصل ۹: حسابداری نوآوری
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 تجاری
۲۴۲	موتورهای رشد
۲۴۲	داشبورد سطح ۲
۲۴۴	سطح ۳: ارزش خالص شون
۲۴۵	داشبورد سطح ۳
۲۴۶	حسابداری نوآوری در مقیاس گسسته: «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	سنجه‌ها - و نتایج - نفت و گاز
۲۶۰	برنامه «Discover 10X» (کشف ده برابر) در سیتی
۲۶۲	هیأت‌های رشد سازمانی
۲۶۵	بخش سوم: تصویر کلی
۲۶۵	لازمه تحول مداوم رویکردی دقیق است
۲۶۶	تحول دقیق کارآفرینی است
۲۶۷	تصویر کلی‌تر
۲۶۹	فصل ۱۰: نظریه یک‌پارچه کارآفرینی
۲۶۹	آیا می‌توانم برای لحظه‌ای واقع‌گرا باشم؟
۲۷۱	کارآفرینی سازمانی
۲۷۴	نظریه یک‌پارچه کارآفرینی
۲۸۱	فصل ۱۱: به سوی خط‌مشی عمومی هوادار کارآفرینی
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.....	توافقی‌های 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.....	سخن پایانی
۳۰۵.....	مذهب مدنی جدید
۳۱۱.....	پیوست ۱: منابع اضافی
۳۱۱.....	کتاب‌ها
۳۱۴.....	کنفرانس‌های نوپای ناب
۳۱۵.....	سازمان‌ها و مشاوران
۳۱۷.....	پیوست ۲: فهرستی از MVPها
۳۱۷.....	شیوه‌های MVP در اینتوئیت
۳۲۲.....	یادداشتی در مورد روش تحقیق
۳۲۳.....	افشاگری‌ها
۳۲۳.....	تقدیر و تشکر

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 رایجی است که در اتاق گرد آمده بودند، کاملاً آشکار بود. به جز یک فرد که بدون داشتن هیچ‌گونه دانش فنی 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 کار می‌برد؟ آیا در قایق قرار دارد؟ در هواپیماست؟ در دریاست یا در خشکی؟ یا در قطار قرار دارد؟ مدیران رایج و مهندسان بی شک با خود فکر می‌کردند، «این دیگر چیست؟»

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) ۴۷/۱۰۰ 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 بث 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 '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

کار بر مبنای این اصول را آغاز کند. هدف قراردادن GE در مسیر رشد و انطباق‌پذیری، و از دیدگاه ایملت باقی گذاردن میراثی بود که امکان شکوفایی شرکت در بلند مدت 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 گزین خوبی داشتم که - به لحاظ ظاهر - به نظر بسیار متفاوت می‌رسید. این گفتگو با بنیان‌گذار و مدیر ارشد یکی از استارت‌آپ‌ها، فناوریانه 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 تازه به بازار جلب توجه تلاش می‌کرد. یکی محصولات فیزیکی عظیم و دیگری نوعی زیرساخت نرم‌افزاری بر مبنای 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 شباهت داشتند، شگفت زده شده بودم. GE مانند بسیاری از شرکت‌های موفق - خواهان آن بوده که با انرژی کارآفرینی، نیرویی تازه به فرهنگ خود ببخشد تا بتواند به رشد خود ادامه دهد. استارت‌آپ‌ها در آن بعد از ظهر ملاقات کردم در تلاش بود تا دریابد چگونه می‌تواند به همراه رشد، فرهنگ کارآفرینی خود را حفظ کند.

در چند دهه گذشته لحظات این چنینی 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 فرایند - و نحوه تبدیل آن از «گم شده» به «شکوفا» 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 مهم‌ساز 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 حباب 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، در دهه ۱۹۹۶ چاپ شد و سرگرم کننده و هوشمندانه بود، به صورت دست دوم به مبلغ ۷۰ 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، الگوهای را در آنچه که محرک شکست و موفقیت بود، مشاهده کردم و در طول راه، شروع به فعال‌بندی مدلی کردم که در مورد دقیق‌تر ساختن روش کارآفرینی بود. سپس، ابتدا به صورت آنلاین شروع به تئارش 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 تئور 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 غالبا اعلام نشده‌ی مربوط به آزمایش ایده‌ای جدید، خلق شیوه‌ای بهتر برای کار یا خدمت‌رسانی به مشتریان جدید یا گسترش یک محصول یا خدمت به بازارهای نوین را انجام می‌دهند، حضور دارند.

در طول شش سالی 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 جدید، راه کسب‌وکارهای کوچک؟ بله. مؤسسات غیرانتفاعی مذهبی؟ مسلمان. شرکت‌های تولیدی با اندازه متوسط؟ بله. استارت‌آپ‌های فنی با رشد عظیم در مرحله پیش از عرضه اولیه سهام؟ «مطمئن». بروکرهای سهام و ولتی؟ 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. بیایید بیایم ببینیم چه چیزی می‌تواند به شما کمک کند.

ایجاد قابلیت های مفقود شده

این سفرها نهایتاً مرا به آن کلاس درس GE رسانید. 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 شخصاً مربی بیش از یکصد تیم پروژه بوده‌ام که در هر عملیات، ناحیه و واحد کسب‌وکار شرکت راکنده بودند. درون GE، هر کسب‌وکار، مدیرعامل و مدیر رده بالا، به شیوه‌های کار کارآفرینی تبدیل شده 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 غالباً 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 معمولاً همان چیزی است که در نهایت بنا خواهد شد؟

در طول مدیران 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 حصول یرفتنی و محور اصلی، توجهی خاص نشان دادند. ولی صادقانه بگویم که بر بخش‌هایی که اندک سال‌ها برتر 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 دهه ۱۹۸۰ شرکت عالی مشاهده کرده‌ام: زمانی که کارکنان با ساختارهای سازمانی و مشوق‌های سنتی مواجه می‌شدند، برخی رفتارهای بوروکراتیک خاص به وجود می‌آیند. این نتیجه گریزناپذیر 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 داشتم، می‌توانستم 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 سلیکون 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 می‌توانیم فرهنگی ایجاد کنیم که نیازهای کسب‌وکار موجود را با منابع جدید رشد متوازن می‌سازد

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

با استفاده از تجربیات خود، به شرکت‌هایی که با آنها همکاری می‌کردم حاصل شده بودند، شروع به ایجاد پیکره‌ای نوین: اثباتی کردم که در مورد اصولی بود که در مراحل پس از مرحله «شروع به کار» و به ویژه در سازمان‌های «مستدام» 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 تأثیرات آنها زمانی که با مشکلات مربوط به رشد و گسترش سریع مواجه می‌شوند، باید علاوه بر نوآوری 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، بازفرمانی 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 دیرترین بخش‌های مدیریت عمومی را با رشته نوظهور مدیریت کارآفرینانه ترکیب می‌کنند. هنگام مکان با آنها، دریافته‌ام که کارآفرینی، پتانسیل احیای مجدد تفکر مدیریتی را در قرن بیست و یکم داراست. این یک رشته عمل افراد در صنعتی خاص نیست. این شیوه‌ای است که مردم در همه جا به کار می‌گیرند یا خواهند به کارگیری آن هستند.

من آن را "روش استراتژی" می‌نامم.

پنج اصلی که زیربنای روش استراتژی را تشکیل می‌دهند

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

دوباره به تعریف استراتژی‌آپ که در بالا ارائه دادم، فکر کنید. از آن جایی که کارآفرینی همواره در ارتباط با نهادسازی است، لزوما در ارتباط با مدیریت نیز هست. در روش استراتژی، 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 عقب‌ماندن بسیاری از شرکت‌ها شده است و طرحی اولیه از نحوه کار یک شرکت مدرن برای ایجاد رشد پیدار از طریق نوآوری مداوم ارائه می‌دهد. روش استراتژی 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 استراتژی 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.