

بازنگری

(Rework)

نوشته‌ی:

جیمسون فرید

دبیردین ایرهان سن

ترجمه‌ی حامد قادری

گروه کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس

۱۳۹۴

سرشناسه	: فرید، جیسن
	Fried, Jason
عنوان و نام پدیدآور	: بازنگری/ نوشته‌ی جیسون فرید، دیوید هاینمایر هانسن؛ ترجمه حامد قادری.
مشخصات نشر	: تهران: پندار پارس، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۴ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۷۳-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Rework, 2010
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان «راه و روشی نو در کار و تجارت» با ترجمه‌ی منیژه جلالی توسط نشر البرز در سال ۱۳۸۹ منتشر شده است.
عنوان دیگر	: راه و روشی نو در کار و تجارت.
موضوع	: مدیریت صنعتی
شناسه افزودن	: هانسون، دیوید هاینمایر، ۱۹۷۹ - م.
شناسه افزودن	: Hansson, David Heinemeier
شناسه افزودن	: [مترجم]
رده بندی کنگره	: HD۳۱/۳۶۲۰۹۴
رده بندی دیویی	: ۶۵۰
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۰۰۰

تهران: خیابان مطهری، خیابان فجر، پلاک ۱۸، واحد ۸

تلفن: ۰۲۱ - ۸۱۴ ۲۸

Cetka.ir



بازنگری

نوشته‌ی جیسون فرید و دیوید هاینمایر

ترجمه‌ی حامد قادری

چاپ اول ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

ویراستار: لیندا بیانی، پارسا فاتحی

ناشر: پندار پارس

صفحه‌آرایی: ستار منبری

لیتوگرافی، چاپ، صحافی: ترام‌سنج، فرشویه، خیام

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۷۳-۸

فهرست

۱۳.....	مقدمه.....
۱۷.....	فصل اول بازنگری.....
۲۱.....	فصل دوم موانع راه.....
۳۵.....	فصل سوم بشروی.....
۵۹.....	فصل چهارم شریات.....
۸۵.....	فصل پنجم بهره‌وری.....
۱۰۹.....	فصل ششم رقبا.....
۱۲۳.....	فصل هفتم تکامل.....
۱۳۳.....	فصل هشتم ترقی.....
۱۵۷.....	فصل نهم استخدام.....
۱۷۹.....	فصل دهم مهار خسارت.....
۱۹۱.....	فصل یازدهم فرهنگ.....
۲۰۹.....	فصل دوازدهم نتیجه گیری.....

مقدمه پارک علم و فناوری پردیس

در آخرین میهمانی خانوادگی که حضور داشتید، نقل مجلس چه بود؟ آخرین تیترو روزنامه که به یاد دارید در چه زمینه‌ای بود؟ موضوع آخرین فیلم یا سریالی که دیدید چطور؟ در تاکسی و آرایشگاه و ... چه بحثی بود؟ در محل کارتان چه؟ بحث‌های غیر کاری حول چه محوری است؟ بحث علمی داغ شبکه‌های اجتماعی که عام و خاص در آن حضور دارند چیست؟ در دانشگاه‌ها چه موضوعاتی دغدغه دانشجویان است، درس و نمره و مدرک و پذیرش تحصیلی در خارج از کشور؟

بحث‌ها و گفتگوهای این دوره در سه مدل اجتماعی، درواقع گفتمان جامعه را نشان می‌دهند. اصولاً گفتمان هر جامعه‌ای، جهت‌گیری‌اش نسبت به آینده و توسعه و پیشرفت آن جامعه نشان می‌دهد. اگر گفتمان یک جامعه موضوعات بی‌پایان و بی‌ثمری باشند، جهت‌گیری آن جامعه به سمت همان موضوعات خواهد بود.

اصلاً گفتمان یعنی چه؟

گفتمان مجموعه‌ای از گفتارهاست که در قالب‌های مشخص بروز و ظهور می‌یابد. گفتمان، فضای ذهنی و روانی مسلط بر افراد جامعه است و زبانی است که با آن سخن گفته می‌شود. گفتمان در همه‌جا وجود دارد. در هر جامعه‌ای از کوچک تا بزرگ، گفتمانی حاکم است که ممکن است با گذشت زمان، تغییر یابد.

بر این اساس برای داشتن یک جامعه مولد و ارزش‌آفرین، گفتمان امروز جامعه ما باید کارآفرینی و درواقع ارزش‌آفرینی باشد.

کارآفرینی یعنی چه؟

به نظر نگارنده، کارآفرینی ترجمه ناقصی است از Entrepreneurship، به‌گونه‌ای که عمده‌ی افراد آن را با اشتغال‌زایی مترادف می‌دانند. کارآفرینی، الزاماً شغل‌آفرینی نیست؛ حتی ممکن است کارآفرینی منجر به حذف برخی از مشاغل شود (گو اینکه برخی مشاغل جدید را به

وجود می‌آورد). ترجمه‌ی بهتر برای Entrepreneurship، «ارزش‌آفرینی» است. ارزش‌آفرینی رصد فرصت‌هاست که منجر به رسیدن به یک مطلوب می‌شود. ارزش‌آفرینی لزوماً ایجاد یک کسب‌وکار یا محصول جدید نیست. حتی روش یا منابع جدید هم مصداق ارزش‌آفرینی هستند. با این نگاه، حتی یک کارمند هم می‌تواند ارزش‌آفرین (Entrepreneur) باشد. اگر یک کارمند، با خلاقیت خود دست به اصلاح فرآیندی بزند که باعث کاهش زمان، هزینه یا انرژی شود، به یک عمل کارآفرینانه دست زده است.

کارآفرینی، ارزش‌آفرینی و خلاقیت هستند که باید گفتمان کشور ما را تشکیل دهند. همه باید به دنبال خلق ارزش باشند. هرروز ما باید خلاقانه سپری شود و انسان‌ها هرروز از کارهای جدید و خلاقیت‌ها ساز، بگویند و تعریف کنند.

با این رویکرد، باید محافل کارآفرینی در کشور توسعه پیدا کند، تولید محتواهای مختلف با زمینه‌ی کارآفرینی افزایش یابد و مباحث محافل فضای واقعی و مجازی باید موضوعات ارزش‌آفرین باشد. کتاب تألیف و ترجمه‌ای در زمینه‌ی کارآفرینی هم نباید این‌قدر محدود باشد (که کتاب حاضر نیز تلاش برای پر کردن خلأ آموزش برنامه‌ریزی، رشد و توسعه در کسب‌وکارهاست). نهادها، بسترها و رویدادها، کارآفرینی باید روزبه‌روز در حال افزایش کمی و کیفی باشد و جامعه‌ی مخاطب بزرگ‌تری را در برگیرد. متفکرین و متخصصین این حوزه روزبه‌روز باید فزونی پیدا کنند و یک نهاد یکپارچه حاکمیتی نیز باید نظام نوآوری را در کشور مدیریت کند.

یکی از محورهای اصلی سیاست‌های کلی علم و فناوری که توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ شد، موضوع تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه‌ی علم و فناوری است که یکی از ابزارهای این امر، تقویت گفتمان کارآفرینی است. اقدامات معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و پارک فناوری پردیس در ترویج و توسعه فرهنگ کارآفرینی و کسب‌وکار از طریق رویدادهای متنوع کارآفرینی و ایجاد مراکزی به‌منظور حمایت و پشتیبانی از شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های جوان و نوپا (به‌طور خلاصه ایجاد مرکز شتاب‌دهی نوآوری) در همین راستاست.

کتاب بازنگری یکی از کتاب‌های شناخته‌شده‌ی چند سال اخیر دنیای استارت‌آپ‌ها است که در سطح دنیا استقبال زیادی از آن شده است. این کتاب تلاش می‌کند مسیری را که یک کسب‌وکار متولد می‌شود و رشد می‌کند بازطراحی نماید. ترجمه این‌گونه کتاب‌ها می‌تواند کمکی

در جهت ترویج گفتمان کارآفرینی در کشور باشد. امید است به یاری خداوند متعال و با تلاش همه‌جانبه‌ی کلیه‌ی آحاد جامعه، بتوانیم در توسعه‌ی فرهنگ کارآفرینی و ارزش‌آفرینی و نهادینه شدن این گفتمان در کشور، روزی‌به‌روز موفق‌تر باشیم.
ان‌شاءالله

اکبر قنبرپور
رییس فن‌بازار ملی ایران
پارک فناوری پردیس

سید علی هزاوه
مدیر مرکز رشد فناوری نخبگان
پارک فناوری پردیس

www.ketab.ir

سخن ناشر

طی این مرحله بی همراهی خضر مکن
ظلمات است بترس از خطر گمراهی

تب کارآفرینی در جامعه فراگیر شده است و جوانان زیادی به این سمت کشیده شده‌اند؛ علاوه بر ابعاد اقتصادی و فرهنگی موثر در این اتفاق میمون، بایستی افزایش انگیزه افراد بر اثر تبلیغات موفقیت‌های دیگر کارآفرینان را نیز در این امر دخیل بدانیم. هرچند از موفقیت‌های جوانان کارآفرین این روایت می‌شنویم؛ ولی باید به این نکته واقف باشیم که در این عرصه شکست‌ها بیشتر از موفقیت‌ها است و چه بسا کارآفرین موفق امروز، شکست خورده دیروز باشد. معمولاً در بیان داستان کارآفرینی یک فرد موفق از دو سکانس یاد می‌شود. روز اول از کجا شروع کرد و الان به کجا رسید است. اینکه در اول این مسیر چگونه مسائل را حل و فصل کرده است کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی این دقیقاً آن چیزی است که ما بعد از شروع سفر کارآفرینی خود بدان نیاز داریم.

امروزه همه ما نیک می‌دانیم که نکات ناب از تجربیات کارآفرینان، کارگشای بسیاری دیگر از کارآفرینان است و می‌تواند آنها را در سفر پرچالش کارآفرینی راهنما باشد. کارآفرینی یک فرایند تجربه‌محور است و همه آنها که دستی بر این آتش دارند بر این نکته اتفاق نظر دارند. به همین منظور ستکا انتخاب، ترجمه و انتشار این گونه کتاب‌ها را در برنامه کاری خود قرار داده است.

آقای جیسون فرید و همکارانش در کتاب بازنگری به خوبی توانسته‌اند به بسیاری از چالش‌های پیش‌روی کارآفرینان بپردازد و راهنمایی‌های ارزشمندی برای رویارویی با این چالش‌ها مطرح کند. آنها تأکید دارند که این راهنمایی‌ها بر پایه فرضیات دانشگاهی نیست و این همان چیزی است که کارآفرینان به‌دنبالش هستند. هدف کارآفرینان راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق است نه تست فرضیه‌ها و تئوری‌ها و این بسیار هیجان‌انگیز است که این بهترین راهکارها را از زبان

کارآفرینان موفق دنیا بشنویم.

اگر عزم خود را جزم کرده‌اید که پا در دنیای کارآفرینی بگذارید و می‌خواهید فوت کوزه‌گری را از کوزه‌گر یاد بگیرید این کتاب را بخوانید نه یک بار بلکه چندین بار و سعی کنید پندهای کاربردی آن را در کسب و کارتان به کار گیرید تا نتایج آن را ببینید.

بر خود لازم می‌دانم از دوست گرانقدرمان آقای قادری که کار ترجمه این کتاب را به‌خوبی انجام دادند و سرکار خانم لیندا بیانی و آقای پارسا فاتحی که ویراستاری کتاب را به عهده گرفتند و به‌نحو شایسته‌ای از پس آن برآمدند تشکر کنم. چاپ این کتاب بدون حمایت‌های آقای مهندس هزاو مدیر مرکز رشد فن‌آوری نخبگان پارک علم و فناوری پردیس، آقای مهندس دهبیدی رئیس مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف و آقای مهندس روح‌الامینی مدیر صندوق توسعه فن‌آوری‌های نوین ممکن نبود. بنابراین از حسن نظر این بزرگواران و همکاران‌شان تشکر و قدردانی می‌کنم. دوست عزیزمان آقای محسن ملایری با سعه‌صدر و حمایت‌های معنوی بی‌پایان خودش نقش ارزنده‌ای در چاپ کتاب داشتند. از وی نیز بسیار سپاسگزاریم.

امیدوارم که از خواندن این کتاب لذت ببرید. گمان پیشنهادات و انتقادات شما به ارائه بهتر کارهای بعدی کمک فراوانی خواهد کرد. لطفاً آن را از ما دریغ نکنید. برای ارتباط با ما می‌توانید پیام‌تان را به ایمیل pub@cetka.ir بفرستید.

رضا ضیایی

مدیر گروه کارآفرینی ستکا

پیشگفتار مترجم

بیشتر کتاب‌های مرتبط با روش‌های پیشرفت در کسب‌وکار از یک سری قواعد از پیش تعیین‌شده و خیالی پیروی می‌کنند و یگانه توصیه‌ی آن‌ها به خواننده‌ها این است که برای رونق کسب‌وکارشان از یک برنامه‌ی سخت و غیرقابل انعطاف استفاده کنند. اگر شما هم به دنبال چنین کتابی هستید، از خواندن این کتاب دست بکشید.

با مطالعه‌ی کتاب «بازنگری»، خواهید آموخت که چه تدابیری برای برپایی یا تداوم یک کسب‌وکار موفق اتخاذ کنید. راز چه روش‌هایی امتناع ورزید. با خواندن کتاب خواهید فهمید که چرا نوشتن یک برنامه، از پیش تعیین‌شده و غیرقابل انعطاف می‌تواند به ضرر کسب‌وکارتان باشد. متوجه خواهید شد که چرا انعطاف‌پذیری در یک کار بخصوص، دلیل موفقیت آن کار نیست؛ و حتی می‌تواند عامل شکست آن کار هم باشد. درمی‌یابید که برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، به کمتر از آنچه فکر می‌کنید نیاز دارید. متوجه خواهید شد که حتی بدون دفتر کار، تجهیزات پیشرفته و یا لوازم لوکس هم می‌توانید یک تجارت موفق راه‌اندازی کنید. تنها چیزی که نیاز دارید این است که از حرف زدن دست بردارید و به جای آن عمل کنید. کتاب «بازنگری»، روش انجام این کار را به شما نشان می‌دهد.

از دوست خوبم «فاتح احمدپناه» و سایر دوستانم که در طول ترجمه‌ی این کتاب من را یاری نمودند، صمیمانه تشکر می‌کنم. همچنین از جناب آقای «جواد احمدپور» که حقوق بنده برای چاپ کتاب بودند و از مدیریت محترم گروه کارآفرینی ستکا که انتشار کتاب را بر عهده گرفتند، سپاسگزارم.

حامد قادری

خرداد ۹۴، سنج

ما مطالب جدیدی درباره‌ی ایجاد، اجرا و رشد (عدم رشد) یک کسب‌وکار برای شما تدارک دیده‌ایم.

این کتاب بر پایه‌ی فرضیه‌های دانشگاهی استوار نیست، بلکه مبتنی بر تجربه‌ی ماست. ما بیش از ده سال است که از طریق بررسی‌های کسب‌وکار شده‌ایم. در طول این مسیر، دو رکود اقتصادی، یک دوره‌ی سرخوردگی، تغییر مدل کسب‌وکار و پیشامدهای ناگوار را پشت سر گذاشته‌ایم و در طول تمام این اتفاقات، سودآورمان را حفظ کرده‌ایم.

ما اعضای شرکتی هستیم که مدل‌های رایج را چک نکرده‌ایم. در این شرکت، نرم‌افزارهایی را برای کمک به شرکت‌ها و گروه‌های کوچک‌تر جهت اتمام دادن امورشان تولید می‌کنیم. بیش از ۳ میلیون نفر در سرتاسر جهان از محصولاتمان استفاده می‌کنند. ما در سال ۱۹۹۹ به عنوان یک شرکت مشاوره‌ی طراحی وب با سه نفر شروع به کار کردیم. در سال ۲۰۰۴، از نرم‌افزار مدیریت پروژه‌ای که توسط سایر صنایع مورد استفاده قرار می‌گرفت راضی نبودیم، بنابراین خودمان یک نرم‌افزار به نام «بیس کمپ»^۱ تولید کردیم. متوجه شدیم که این نرم‌افزار آنلاین را به مشتریان و همکاران نشان دادیم، همه گفتند: «ما هم به این نیاز داریم. رای کسب‌وکارمان نیاز داریم.» پنج سال بعد، «بیس کمپ» میلیون‌ها دلار سودآوری کرد.

در حال حاضر، ابزارهای آنلاین دیگری نیز به فروش می‌رسانیم. ابزار مدیریت تماس‌ها و مدیریت ارتباطات مشتریانمان تحت عنوان «هایرایز»^۲، توسط ده‌ها هزار کسب‌وکار کوچک، جهت پیگیری اخبار، معاملات و بیش از ده میلیون تماس مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیش از ۵۰۰,۰۰۰ نفر برای ابزار اینترنت و به اشتراک‌گذاری دانشی که تحت عنوان «بک پک»^۳ تولید

۱ Basecamp

۲ Highrise

۳ Backpack

کرده‌ایم ثبت‌نام نموده‌اند. همچنین، بیش از یک‌میلیون پیام توسط «کمپفایر»^۱ که ابزار ما برای تعامل تجاری فوری است، بین مردم مخابره شده است. به‌علاوه، ما یک فریمورک متن‌باز به نام «روبی آن ریلز»^۲ را برای زبان برنامه‌نویسی «روبی»^۳ ابداع کرده‌ایم که که بسیاری از قدرت «دنیای وب ۲»^۴ از آن گرفته شده است.

برخی از مردم ما را به عنوان یک شرکت اینترنتی می‌شناسند، اما این نوع پندار ما را شرمسار می‌کند. از خصوصیات بارز شرکت‌های اینترنتی، استخدام‌های اجباری، مخارج زیاد و فقدان جذابیت است. ما این‌گونه نیستیم. شرکت ما یک شرکت شانزده نفره‌ی کوچک، کم‌هزینه و سودآور است.

بسیاری از مردم می‌گویند ما نمی‌توانیم کاری را که هم‌اکنون انجام می‌دهیم با موفقیت پیش ببریم. آن‌ها ما را ارزش‌شناس می‌خوانند. به دیگران نصیحت می‌کنند که نصیحت‌های ما را نادیده بگیرند. برخی می‌ما را سهل‌انگار، بی‌ملاحظه و -به‌طور عجیبی- غیر حرفه‌ای می‌دانند. این منتقدان درک نمی‌کنند که چرا به یک شرکت می‌تواند در عین بی‌اعتنایی به رشد ظاهری، جلسات، بودجه، هیئت‌مدیر، تبلیغات، سردیان فروش و «دنیای واقعی»، باز هم پیشرفت کند. این مشکل ما نیست بلکه مشکل آن‌هاست. آن‌ها می‌گویند که فروشتان باید به حدی باشد که در لیست سالانه‌ی ۵۰۰ شرکت برتر «فورچون ۵۰۰»^۵ قرار بگیرید. گذش بزنند! ما می‌خواهیم در لیست «فورچون ۵۰,۰۰۰,۰۰۰» قرار بگیریم.

آن‌ها فکرش را هم نمی‌کنند که شما می‌توانید کارمندانی داشته باشید که تازه‌حال حتی همدیگر را هم ندیده‌اند و در هشت شهر مختلف از دو قاره‌ی مختلف -همین- فرار دارند. آن‌ها می‌گویند که شما نمی‌توانید بدون تخمین وضعیت مالی و داشتن یک برنامه‌ریزی پنج‌ساله به موفقیت برسید. ولی اشتباه می‌کنند.

آن‌ها می‌گویند که شما نیاز به یک شرکت روابط عمومی دارید تا اخبارتان را در نشریه‌های

۱ Campfire

۲ Ruby on Rails

۳ Ruby

۴ دنیای وب سایت‌هایی که بر پایه‌ی مشارکت‌ها، همکاری‌ها، و تعاملات (interactions) انسان‌ها، ماشین‌ها، نرم‌افزار، و عامل‌های هوشمند با یکدیگر استوار است.

۵ Fortune ۵۰۰

«تایم»^۱، «بیزینس ویک»^۲، «اینک»^۳، «فست کامپنی»^۴، «نیویورک تایمز»^۵، «فاینانشل تایمز»^۶، «شیکاگو تریبون»^۷، «آتلانتیک»^۸، «آترپرپر»^۹ و «وایرد»^{۱۰} به چاپ برسانند. آن‌ها در اشتباه‌اند. می‌گویند که شما نمی‌توانید روش عملکرد خود را به اشتراک گذاشته و رازهایتان را افشا کنید و بازهم در رقابت دوام بیاورید. ولی بازهم در اشتباه‌اند.

می‌گویند امکان ندارد که بدون اختصاص بودجه‌ای کلان برای بازاریابی و تبلیغات، بتوانید با شرکت‌های عظیم و برجسته به رقابت بپردازید. می‌گویند که نمی‌توانید با ساختن محصولات که امکانات کمتری نسبت به محصول رقبا دارند، موفق شوید. می‌گویند شما نمی‌توانید بر اساس موقعیت و شرایط موجود عمل کنید؛ اما این دقیقاً همان کاری است که ما انجام داده‌ایم. آن‌ها خیلی غریب می‌گویند، اما ما می‌گوییم که در اشتباه‌اند و این را ثابت کرده‌ایم. همچنین، دلیل تألیف کتاب *سر این* است که به شما هم نشان دهیم که چگونه آن‌ها را متوجه اشتباهشان کنید.

ابتداءً، اساس کسب‌وکار را مشخص می‌کنیم. سپس زوائد کسب‌وکار را برداشته و چارچوب آن را تعیین می‌کنیم و توضیح می‌دهیم. چرا امروزه باید باورهای سنتی درباره‌ی راه‌اندازی یک کسب‌وکار را دور بریزیم و سپس آن را از روی میزیم. شما یاد خواهید گرفت که چگونه شروع کنید، چرا به کمتر از آنچه فکر می‌کنید نیاز دارید. یاد خواهید گرفت که چه زمانی اقدام کنید، چگونه اطلاع‌رسانی کنید، چه کسی را (و در چه زمانی) استخدام کنید و چگونه تمامی این‌ها را تحت کنترل خودتان بگیرید.

حال، اجازه دهید شروع کنیم.

-
- | | |
|----|---------------------|
| ۱ | Time |
| ۲ | Business Week |
| ۳ | Inc |
| ۴ | Fast Company |
| ۵ | The New York Times |
| ۶ | The Financial Times |
| ۷ | The Chicago Tribune |
| ۸ | The Atlantic |
| ۹ | The Atlantic |
| ۱۰ | Wired |