

نوپای ناب

The Lean Startup

نویسنده: اریک ریز

مترجمان:

محمدجواد احمدپور  
سید علی فاطمی خوراسگانی

گروه کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس

## 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	<b>بخش نخست: چشم‌انداز</b>
۱۷	<b>فصل نخست: آغاز</b>
۱۷	مدیریت کارآفرینانه
۲۰	ریشه‌های نوپای ناب
۲۷	<b>فصل دوم: تعریف</b>
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	<b>فصل سوم: یادگیری</b>
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	<b>فصل چهارم: آزمایش</b>
۵۳	از کیمیا تا علم
۵۴	بزرگ فکر کن، کوچک آغاز کن

۱۱۱	بهبود یک محصول با پنج دلار در روز
۱۱۳	تحلیل گروهی
۱۱۵	بهینه‌سازی در برابر یادگیری
۱۱۷	سنجه‌های فریبنده: کلامی برای هشدار
۱۱۹	سنجه‌های قابل تعقیب در مقابل سنجه‌های فریبنده
۱۲۴	گروه‌ها و آزمون‌های دوگانه
۱۲۶	کانبان
۱۲۸	آزمایش فرضیه در گراکیت
۱۳۰	ارزش سه A
۱۳۰	قابل تعقیب بودن
۱۳۱	در دسترس بودن
۱۳۳	قابل ممیزی بودن
<b>۱۳۵</b>	<b>فصل هشتم: چرخش یا ثبات</b>
۱۳۶	حسابداری نوآوری منجر به چرخش سریع‌تر می‌شود
۱۴۵	باند پرواز یک کسب‌وکار نوپا تعداد چرخش‌هایی است که می‌تواند همچنان انجام دهد
۱۴۶	چرخش شجاعت می‌خواهد
۱۴۹	جلسات چرخش یا ثبات
۱۵۳	شکست در چرخش
۱۵۶	کاتالوگی از چرخش‌ها
۱۵۷	چرخش زوم پیش
۱۵۷	چرخش زوم پس
۱۵۷	چرخش در بخش مشتری
۱۵۷	چرخش نیاز مشتری
۱۵۸	چرخش در پلتفرم
۱۵۸	چرخش معماری کسب‌وکار
۱۵۸	چرخش بهره‌برداری از ارزش
۱۵۹	چرخش موتور رشد
۱۵۹	چرخش در کانال
۱۵۹	چرخش در فناوری
۱۶۰	چرخش یک فرضیه‌ی استراتژیک است

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

### فصل پنجم: جهش

۷۳	استراتژی بر پایه‌ی فرض‌هاست
۷۵	مشابه‌ها و متفاوت‌ها
۷۷	آن سوی «مکان درست در زمان درست»
۷۷	ارزش و رشد
۷۸	جنجی جمیتسو (بزن بیرون)
۷۹	از ساختمان خارج شو
۸۱	طراحی و «مدل اولیه‌ی مشتری»
۸۲	تحلیل ماندگی

### فصل ششم: تست

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

### فصل هفتم: اندازه‌گیری

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

## فصل نهم: دسته ..... ۱۶۷

- دسته‌های کوچک در کارآفرینی ..... ۱۷۰
- دسته‌های کوچک در آی‌ام‌وی‌یو ..... ۱۷۰
- گسترش مستمر فراتر از نرم‌افزار ..... ۱۷۳
- دسته‌های کوچک در عمل ..... ۱۷۴
- دسته‌های کوچک در آموزش ..... ۱۷۶
- ماریج مرگبار دسته‌های بزرگ ..... ۱۷۷
- بکشید، فشار ندهید ..... ۱۷۹
- «کشش» فرضیه در فناوری پاک ..... ۱۸۲

## فصل دهم: رشد ..... ۱۸۷

- رشد از کجا می‌آید؟ ..... ۱۸۸
- سه موتور رشد ..... ۱۸۹
- موتور رشد چسبنده ..... ۱۹۰
- موتور رشد ویروسی ..... ۱۹۲
- موتور رشد پولی ..... ۱۹۵
- یک هشدار فنی ..... ۱۹۸
- موتور رشد تناسب محصول/بازار را تعیین می‌کند ..... ۱۹۹
- چه موقع موتور خاموش می‌شود ..... ۲۰۱

## فصل یازدهم: انطباق ..... ۲۰۳

- ساخت یک سازمان انطباق پذیر ..... ۲۰۴
- آیا شما می‌توانید بسیار سریع حرکت کنید؟ ..... ۲۰۵
- بصیرت پنج چرا ..... ۲۰۷
- یک سرمایه‌گذاری متناسب انجام دهید ..... ۲۰۹
- تنظیم‌کنندگان اتوماتیک سرعت ..... ۲۱۰
- بلای پنج اشتباه ..... ۲۱۱
- شروع کار ..... ۲۱۲
- روبرویی با حقایق ناخوشایند ..... ۲۱۳
- کوچک شروع کن، به صورت خاص عمل کن ..... ۲۱۴
- تعیین خبره‌ی پنج چرا ..... ۲۱۴
- پنج چرا در میدان عمل ..... ۲۱۵

همه‌ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرآیند پنج چرا نگذرانید ..... ۲۱۶

تطابق با دسته‌های کوچک‌تر ..... ۲۲۰

سال اول: موفقیت در شکست ..... ۲۲۱

سال دوم: حافظه‌ی ناخودآگاه ..... ۲۲۲

سال سوم: انفجار ..... ۲۲۳

## فصل دوازدهم: نوآوری ..... ۲۲۹

چگونه تخریب خلاق را مدیریت کنیم ..... ۲۲۹

منابع اندک اما مطمئن ..... ۲۲۹

آزادی عمل برای توسعه ..... ۲۳۰

یک سهم شخصی در خروجی کار ..... ۲۳۰

ایجاد یک چارچوب برای آزمایش ..... ۲۳۲

محافظت از سازمان مادر ..... ۲۳۲

نگرانی‌های منطقی ..... ۲۳۴

خطرات مخفی شدن نوآوری داخل جعبه سیاه ..... ۲۳۵

ایجاد یک سندباکس برای نوآوری ..... ۲۳۶

واگذاری مسئولیت به تیم‌های داخلی ..... ۲۳۸

آماده کردن پورتفولیوی مدیریت ..... ۲۳۸

کارآفرین یک عنوان شغلی است ..... ۲۳۹

تبدیل شدن به وضع موجود ..... ۲۴۱

## فصل سیزدهم: سخن پایانی، ائتلاف ممنوع ..... ۲۴۵

ابرقدرت‌های سازمانی ..... ۲۴۸

اول قرار دادن سیستم: برخی خطرات ..... ۲۴۹

شبه علمی به نام توسعه محصول ..... ۲۵۰

یک برنامه‌ی تحقیقاتی جدید ..... ۲۵۲

بورس بلندمدت ..... ۲۵۳

جمع بندی ..... ۲۵۴

## 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 و در هر کاری که انجام می‌دهیم بهتر شویم. می‌توانم تصور کنم که اصول نوپای ناب در طرح‌های دولتی، حوزه سلامت و حل بزرگ‌ترین مسائل جهان استفاده شوند. در نهایت این کتاب پاسخی برای این سؤال است که ”چگونه می‌توانیم سریع‌تر، آن‌چه را که به درد می‌خورد یاد بگیریم و آن‌چه را که به درد نمی‌خورد کنار بگذاریم.“»

تیم اُریلی<sup>۱</sup>، مدیرعامل اُریلی مدیا<sup>۲</sup>

«اریک ریز گره کارآفرینی را باز کرد و نشان داد جادو و نبوغ، عناصر ضروری برای موفقیت نیستند، ولی 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<sup>۳</sup>، مدیرعامل آی‌دی‌ای<sup>۴</sup>

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

استیو بلنک<sup>۵</sup>، استاد دانشگاه استنفورد<sup>۶</sup> و مدرسه کسب‌وکار یوسی برکلی هاس<sup>۷</sup>

«هر تیم مؤسسی باید ۴۸ ساعت کارش را متوقف و نوپای ناب را مطالعه کند. جدی می‌گم، کارت را متوقف کن و این کتاب را بخوان، همین الان.»

اسکات کیس<sup>۸</sup>، مدیرعامل کسب‌وکار نوپای آمریکا پارتنرشپ<sup>۹</sup>

---

<sup>1</sup> Tim O'Reilly

<sup>2</sup> O'Reilly Media

<sup>3</sup> Tim Brown

<sup>4</sup> IDEO

<sup>5</sup> Steve Blank

<sup>6</sup> Stanford University

<sup>7</sup> UC Berkeley Haas Business School

<sup>8</sup> Scott Case

<sup>9</sup> Startup America Partnership

«نکته کلیدی این کتاب این است که کسب‌وکارهای نوپا، در حال اتفاق می‌افتند – آن آشفته بازار بین گذشته و آینده، جایی که هیچ چیز آن‌گونه که در نظر داشتیم پیش نمی‌رود. رویکرد «بخوان و عکس‌العمل نشان ده» اریک ریز، تأکید بی‌اندازه او بر یادگیری معتبر، اضطراب بی‌پایان تردید بین چرخش یا ثبات، همگی شواهدی بر دقت نظر وی در مورد دینامیک کارآفرینی هستند.»

جفری مور<sup>۱</sup>، نویسنده کتاب *گذر از شکاف*<sup>۲</sup>

«اگر یک کارآفرین هستی، این کتاب را بخوان. اگر در نظر داری 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<sup>۳</sup>، مؤسس تیوو<sup>۴</sup> و نویسنده کتاب *پرفروش راهب و معما*<sup>۵</sup>

«چگونه می‌خواهی ایده‌های پنجاه ساله تولید ناب را در جهان پرشتاب و با عدم قطعیت فراوان کسب‌وکارهای نوپا به کار گیری؟ این کتاب یک جواب درخشان، عالی و کاربردی برای این سؤال دارد. مطمئناً این کتاب تبدیل به یک کتاب کلاسیک مدیریت خواهد شد.»

دان رینرتسن<sup>۶</sup>، نویسنده کتاب *اصول جریان توسعه محصول*<sup>۷</sup>

«اگر کسب‌وکارها از همان ابتدا بر اساس یادگیری از آن‌چه که مشتریانشان واقعاً می‌خواهند، ساخته شوند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ نوپای ناب پایه‌ایست برای تغییر تصور در مورد چگونگی کار هر چیزی. اجازه نده واژه "نوپا" در عنوانش تو را گیج کند. این یک کتاب راهنما برای کارآفرینان در سازمان‌هایی با هر اندازه است.»

روی باهت<sup>۸</sup>، رئیس آی‌جی‌ان اینترتینمنت<sup>۹</sup>

«نوپای ناب کتابی اساسیست که مؤسسان باید حتماً بخوانند. این کتاب آن‌ها را توانمند خواهد کرد تا شکست محصول را با سازماندهی و به کار بستن علم در چیزی که معمولاً غیررسمی و هنر به نظر

می‌آید، کاهش دهند. این کتاب روش‌های کاربردی پیشنهاد می‌کند که مانع اشتباهات یادگیری در محصول می‌شود، سیگنال‌های اولیه بازار را از طریق یادگیری معتبر ارزیابی کرده و تصمیم می‌گیرد که چرخش کند یا ثبات داشته باشد، همه این‌ها چالش‌هایی هستند که احتمال شکست کارآفرینی را بالا می‌برند.»

نوآم واسرمن<sup>۱</sup>، استاد، مدرسه کسب‌وکار هاروارد<sup>۲</sup>

«از بین کتاب‌های جدید در حوزه 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 در نوپای ناب مطرح شده، روبه‌رو هستند، باید آن را مطالعه کنند.»

یوجین جی. هوانگ<sup>۳</sup>، یکی از مالکان ترو نرت ونچر پارتنرز<sup>۴</sup>

«هر کارآفرینی که مسؤول نوآوری در سازمانش است باید این کتاب را مطالعه کند. این کتاب به صورت جذاب اما با دقت زیاد، علمی استوار برای فرآیند نوآوری را با به‌کارگیری «تفکر ناب» توسعه داده است. این شیوه، ابزارهایی بدیع و قوی برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا بتوانند سرعت و کارایی فرآیندهای نوآوری‌شان را از طریق محصولی اندک، یادگیری معتبر، حسابداری نوآوری و سنجه‌های 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 بااستعدادشان به نوآوری پایدار دست یابند.»

آندره گلداسمیت<sup>۵</sup>، 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. مطالعه این کتاب برای کارآفرینانی که آماده آغاز کاری بزرگ هستند، الزامی است.»

کن بلنچارد<sup>۱</sup>، یکی از نویسندگان کتاب *مدیر یک دقیقه‌ای*<sup>۲</sup> و کارآفرین یک دقیقه‌ای<sup>۳</sup>

<sup>1</sup> Noam Wasserman

<sup>2</sup> Harvard Business School

<sup>3</sup> Eugene J. Huang

<sup>4</sup> True North Venture Partners

<sup>5</sup> Andrea Goldsmith

<sup>1</sup> Geoffrey Moore

<sup>2</sup> Crossing the Chasm

<sup>3</sup> Randy Komisar

<sup>4</sup> TiVo

<sup>5</sup> The Monk and the Riddle

<sup>6</sup> Don Reinertsen

<sup>7</sup> The Principles of Product Development Flow

<sup>8</sup> Roy Bahat

<sup>9</sup> IGN Entertainment