

به نام او
که هستی همه از اوست

پایان نوآوری نمایشی

نویسنده:

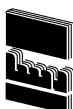
استیو بلنک

گردآوری و برگردان:

سید کامران باقری

حامی:

مرکز نوآوری گرونیدا



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه :
عنوان و نام پدیدآور :
مشخصات نشر : تهران: رسا، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری :
شابک : ISBN 978-964-317-024-0
وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا.
یادداشت : عنوان اصلی:
موضوع :
شناسه افزوده : ، -
شناسه افزوده : ، -
رده‌بندی کنگره :
رده‌بندی دیویی :
شماره کتابشناسی ملی :

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز بی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵ — WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: پایان نوآوری نمایشی

نویسنده: استیو بلنک — گردآوری و برگردان: سید کامران باقری

چاپ اول: ۱۴۰۲ — تیراژ: ۰۰۰ نسخه

طراح جلد: نیلوفر محمودیان

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا — تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۰۰۰ تومان

فهرست

مقدمه‌ی حامی	۵
پیش‌گفتار	۷
بخش ۱ – پیش‌درآمد	۱۱
از انقلابی که در دل آن هستید خیر دارید؟	۱۳
چرا استارت‌آپ ناب؟	۲۸
چرا نوآوری نمایشی؟	۴۵
بخش ۲ – شرکت‌های بزرگ یا جاافتاده اول بخوانند	۵۱
چرا شرکت‌های بزرگ شبیه استارت‌آپ‌ها نیستند؟	۵۳
رابطه‌ی ترس از شکست و سرعت چیست؟	۵۹
عادت‌های نابودکننده‌ی نوآوری کدامند؟	۶۵
سرکشان سازمانی را می‌شناسید؟	۷۳
چگونه فرهنگ شرکت را هک کنیم؟	۸۱
چه زمانی دست شرکت‌های بزرگ بسته‌تر است؟	۸۸
چگونه پنجاه برابر سریع‌تر نوآوری کنیم؟	۹۴
برای نبرد همزمان در دو جبهه آماده‌اید؟	۱۰۳
چگونه نوآوری خفه می‌شود؟	۱۰۹
چگونه موانع نوآوری را از سر راه برداریم؟	۱۲۰
شیوه‌ی درست تملک استارت‌آپ‌ها کدام است؟	۱۲۷
چرا نیروهای خوب، شرکت‌های بزرگ را ترک می‌کنند؟	۱۳۶

۴ ■ پایان نوآوری نمایشی

- ۱۴۲ سطوح مختلف تلاش‌های نوآورانه‌ی یک شرکت کدامند؟
- ۱۵۱ چه نیازی به پایگاه دیده‌بانی نوآوری است؟
- ۱۵۷ رابطه‌ی پژوهش و توسعه و دیده‌بانی نوآوری چیست؟
- ۱۶۶ تصمیمات پیش از راه‌اندازی پایگاه دیده‌بانی کدامند؟

بخش ۳ - استارت‌آپ‌ها اول بخوانند ۱۷۳

- ۱۷۵ تفاوت تفکر طراحی با توسعه‌ی مشتری چیست؟
- ۱۸۲ چرا چرخه‌ی ساخت - سنجش - یادگیری، شانس نیست؟
- ۱۹۳ کدنویس در جمع بنیان‌گذاران نباشد یعنی چه؟
- ۱۹۹ اهمیت سطح آمادگی سرمایه‌گذاری در چیست؟
- ۲۰۷ چگونه به بهانه آوردن پایان دهیم؟
- ۲۱۲ چرا کارآفرینان از استخدام فراری‌اند؟
- ۲۱۹ هم‌بنیان‌گذار مناسب کیست؟
- ۲۲۴ مأموریت اصلی شما چیست؟
- ۲۳۲ تفاوت نوآوران و کارآفرینان چیست؟

منابع ۲۳۵

استیو بلنک ۲۳۷

مقدمه‌ی حامی

در دنیایی که هر روز فناوری‌های جدیدی از راه می‌رسند و کسب‌وکارها را در معرض فرصت‌ها و تهدیدات بی‌سابقه قرار می‌دهند، نوآوری شرط بقا است. محصولات و فناوری‌های زیادی، در زمانی به شدت کوتاه، ارزان‌تر، قدرتمندتر و فراگیرتر می‌شوند. امواج برافکن در حوزه‌های هوش مصنوعی، رباتیک، ژنتیک و ... مشاغل و شرکت‌های زیادی را در شرف حذف سریع از بازار رقابت قرار داده‌اند. امروز، ضرورت نوآوری بدیهی‌تر از همیشه است.

در چنین شرایطی، بسیاری از شرکت‌ها فاقد یک نظام نوآوری در دل کسب‌وکار خود هستند. نوآوری در این شرکت‌ها، اگر وجود داشته باشد، غیرنظام‌مند و تصادفی است. مدیران این شرکت‌ها از یک سو تحت فشار فزاینده برای تغییر هستند و از سوی دیگر، الزامات نوآوری را نمی‌شناسند یا ندارند. این امر آنها را به سوی نوعی نوآوری نمایشی سوق داده است. آنها ظواهر حرکت نوآورانه را از خود بروز می‌دهند، چرا که این کار به مراتب ساده‌تر از استقرار یک نظام نوآوری است. برای نمونه، با دانشگاه‌ها قرارداد پژوهشی امضا می‌کنند، در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، شتاب‌دهنده راه‌اندازی می‌کنند، فراخوان نوآوری باز اعلام می‌کنند و ... اما این حرکات تأثیری واقعی بر عملکرد و سودآوری آنها ندارند و در سطح نمایشی باقی می‌مانند. این پدیده که «نوآوری نمایشی» نامیده می‌شود، در کسب‌وکارهای ایرانی هم بسیار دیده می‌شود. ناگفته پیداست

که نوآوری نمایشی پدیده‌ی بسیار خطرناکی است، چرا که برای مدیران توهم نوآوری ایجاد می‌کند و شانس نوآوری نظام‌مند و واقعی را از سازمان می‌گیرد.

ما در «مرکز نوآوری گرونیدا» به‌عنوان نخستین مرکز نوآوری غذایی بخش خصوصی در شرق کشور، برآنیم که به سهم خود در جهت زدودن نوآوری نمایشی در ایران تلاش کنیم. ما باور داریم که این کار می‌تواند زمینه‌ساز ترویج نوآوری نظام‌مند و راستین در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی و عاملی جهت توسعه باشد. به همین دلیل باور داریم که کتاب «پایان نوآوری نمایشی» برای پیشبرد نوآوری در کشور راهگشا خواهد بود.

لازم می‌دانیم از زحمات و همراهی ارزشمند جناب آقای دکتر سیدکامران باقری سپاسگزاری کنیم که با برگردان فارسی این اثر، دسترسی مدیران شرکت‌های ایرانی را به آموزه‌های مهم استیو بلنک در گریز از نوآوری نمایشی و پرداختن به نوآوری راستین و مؤثر فراهم آوردند.

نسرين فياض

مدیر مرکز نوآوری گرونیدا

پیش‌گفتار

مراسم افتتاح مرکز نوآوری آن شرکت شروع شده بود و من هم جزو مهمانان بودم. کاملاً به یاد دارم که مدیر عامل شرکت در سخنرانی‌اش از نقش کلیدی نوآوری در رشد کسب‌وکار گفت. تأکید کرد که زمانه تغییر کرده و شرکت‌ها بدون نوآوری دیر یا زود از دور رقابت حذف خواهند شد. گفت که تصمیم گرفته برای بهبود عملکرد نوآوری شرکت، در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری کند و ایده‌ها و محصولات آنها را در خدمت کسب‌وکار شرکت قرار دهد. گفت که به دستور وی همان مرکز نوآوری بزرگ و جذاب با اولویت بالا ساخته شده تا میزبان آن استارت‌آپ‌ها باشد. معلوم بود که هزینه‌ی زیادی هم صرف ساخت و تجهیز مرکز شده بود و خیلی‌ها این را به پای جدیت آن شرکت در مسیر جدید گذاشتند. در همان مراسم، معاون نوآوری شرکت هم معرفی شد و او هم دقایقی صحبت کرد. وی اشاره کرد که بودجه‌ی خوبی به معاونت نوآوری اختصاص یافته و نوید داد که از این به بعد باید منتظر نسل جدیدی از محصولات نوآورانه‌ی شرکت باشیم. سخنرانی وی با تشویق میهمانان مراسم همراه شد.

اکنون چند سالی از آن مراسم پر سروصدا می‌گذرد. کاربری آن مرکز نوآوری به آرامی تغییر کرده و امروزه بخشی از کارکنان بخش خدمات پس از فروش شرکت در آن ساختمان مستقر شده‌اند. هنوز برخی نقل قول‌های بزرگان در باب نوآوری روی دیوارهای آنجا دیده می‌شود، اما از تابلوی مرکز نوآوری خبری نیست. استارت‌آپ‌هایی که از آن شرکت بزرگ جذب سرمایه کرده بودند، یکی یکی قید همراهی و همکاری با شرکت را زدند یا به کلی فعالیت‌شان را

مستوقف کردند. مدیر نوآوری، اکنون به مسئولیت دیگری گمارده شده و محصولات و خدمات شرکت هم کم‌وبیش شبیه همان محصولات چند سال پیش هستند. البته پیش‌بینی مدیر عامل در مورد حذف از دور رقابت درست بود و در این چند سال، سهم بازار شرکت به شدت آب رفته است. رقبا با محصولات و خدمات بهتر خود، عرصه را بر این شرکت بزرگ و جاافتاده تنگ کرده‌اند.

آنچه برای تان نقل کردم برای من تجربه‌ای بسیار آشناست. در سال‌های گذشته شرکت‌های زیادی را دیده‌ام که تجربه‌ای کم‌وبیش مشابه داشته‌اند. اگر شما هم در سال‌های اخیر با شرکت‌های بزرگ و متوسط ایرانی کار کرده باشید، احتمالاً تجربیاتی مشابه سراغ دارید. البته این پدیده محدود به ایران نیست و در همه‌ی کشورها دیده می‌شود. استیو بلنک، که از سرشناس‌ترین متخصصان نوآوری در سطح جهانی است، این پدیده را «تثاثر نوآوری» یا نوآوری نمایشی نامیده است. منظور وی از نوآوری نمایشی، پرداختن به ظواهر پر زرق‌وبرق و دهان‌پرکن نوآوری در شرکت است، در حالی که این نوآوری‌ها در خدمت سودآوری پایدار و رشد شرکت نیستند.

من بیش از بیست سال است که به شرکت‌های ایرانی در حوزه‌ی نوآوری کمک می‌کنم. هدف از این همراهی، تعریف و پیاده‌سازی نظامی منسجم برای نوآوری تکرارپذیر و پایدار متناسب با نیازهای کسب‌وکار آنها بوده است. در این سال‌ها از نزدیک شاهد رونق و پیشتازی کسب‌وکارهایی بوده‌ام که نوآوری را نه به صورت نمایشی، که به راستی در دستور کار خود قرار داده‌اند. به آن شرکت‌ها کمک کرده‌ام تا نوآوری را در راستای اهداف و راهبرد کسب‌وکار خود جاری کنند و آن را با یک فرهنگ نوآورانه گره بزنند. جالب است بدانید که سودآوری و رشد آن شرکت‌ها در همین بافت بازار و اقتصاد ایران، بسیار بیشتر از شرکت‌های رقیب‌شان بوده است.

کوشیده‌ام که شرکت‌ها، خواسته یا ناخواسته در دام نوآوری نمایشی

نیافتند. چرا که نه تنها در بلندمدت از آن بهره‌ای نمی‌برند، بلکه همان نوآوری‌های نمایشی باعث بی‌اعتبار شدن نوآوری و کاهش شانس موفقیت برنامه‌های خوب آینده می‌شوند. نوآوری‌های نمایشی برای صنعت و اقتصاد کشور بسیار زیانبارند، چرا که ریشه‌های نهال نوآوری را می‌خشکانند. با وجود این شرکت‌های زیادی را می‌بینم که درگیر نوآوری نمایشی هستند. شوربختانه، برخی سیاست‌های اشتباه دولتی و رفتار برخی نهادهای نیمه‌حاکمیتی در سال‌های اخیر، به نوآوری نمایشی دامن زده است. من به سهم خود تلاش کرده‌ام به این نوآوری نمایشی پایان دهم.

اما برای گریز از نوآوری نمایشی چه می‌توان کرد؟ از کجا باید شروع کرد؟ پیش از این به نام استیو بلنک اشاره کردم. سال‌هاست که شنونده‌ی پادکست وی هستم. او در برخی قسمت‌های پادکستش به موضوع نوآوری نمایشی پرداخته و به زبان ساده، راهکارهایی برای دوری از آن تجویز کرده است. به اتکای تجربه‌ی دست اول خود در حوزه‌ی نوآوری، مطمئن شده‌ام که آنچه وی پیشنهاد می‌کند برای پایان دادن به نوآوری نمایشی در فضای کسب‌وکار ایران هم کاربردی و مؤثر است. بر آن شدم که آموزه‌های وی را به فارسی برگردانم و در اختیار مدیران شرکت‌ها قرار دهم. کتابی که در دستان شماست، حاصل این تلاش است. روی همراهی و کمک شما خوانندگان عزیز این کتاب برای پایان دادن به نوآوری نمایشی در کسب‌وکارهای ایرانی حساب ویژه‌ای باز کرده‌ام.

استیو بلنک کسی است که نوآوری را در دو دنیای بسیار متفاوت استارت‌آپی و شرکت‌های بزرگ تجربه کرده و میان این دو دنیا به زیبایی پل زده است. این یک ویژگی کمیاب و بسیار ارزشمند است. او چندین استارت‌آپ بسیار موفق بنیان نهاده، در استارت‌آپ‌های زیادی سرمایه‌گذاری کرده، مشاور نوآوری بزرگ‌ترین شرکت‌ها بوده و در بهترین دانشگاه‌های جهان نوآوری تدریس می‌کند. خواه شما بنیان‌گذار یک استارت‌آپ جوان و

چند نفره باشید یا مدیر یک شرکت بزرگ چند هزار نفره، این کتاب برای شما نوشته شده و به راحتی می‌توانید از آموزه‌های آن استفاده کنید. در دنیایی که تغییرات سریع فناوری و بازار به یک پیش‌فرض تبدیل شده، بدون نوآوری نمی‌توان کسب‌وکاری پایدار و بالنده بنا کرد. اما نوآوری نمایشی با ساختن سراب رشد و پیشرفت، خود نقشی کشنده بازی می‌کند.

تصور کنید که در منطقه‌ای شاهد فرونشست تدریجی زمین هستید. ساختمانی چند طبقه در این منطقه وجود دارد که نیاز به مقاوم‌سازی دارد. هر لحظه ممکن است فرونشست به آستانه‌ای برسد که ساختمان را به نابودی بکشاند. در چنین شرایطی، مالک ساختمان تصمیم گرفته که برای بالاتر نشان دادن ارزش ساختمانش، نمای ساختمان را با استفاده از سنگی گرانبه‌تر قیمت‌رساند. در نتیجه، همان بودجه‌ی محدودی که باید صرف مقاوم‌سازی می‌شد، به سنگ‌نما اختصاص می‌یابد. نتیجه‌ی کار را می‌توان تصور کرد. این همان نقش کشنده‌ی نوآوری نمایشی است. در کل این کتاب، راه‌هایی برای پایان دادن به چنین نمایش کشنده‌ای تقدیم‌تان شده است.

این کتاب را به پسر پارسا تقدیم می‌کنم که همچون دیگر جوانان دوست‌داشتنی ایران از اسارت گذشته رهیده و از جنس فردا است. فردایی که هر نفس نو می‌شود.

مراتب سپاس و قدردانی خود را از سرکار خانم دکتر فیاض و مرکز نوآوری گرونیدا برای حمایت از انتشار این اثر اعلام می‌کنم و برای تلاش نوآورانه‌ی آنها آرزوی موفقیت دارم.

سید کامران باقری

پاییز هزار و چهارصد و دو، تهران