

# برق اساسی مقیاس افزایشی

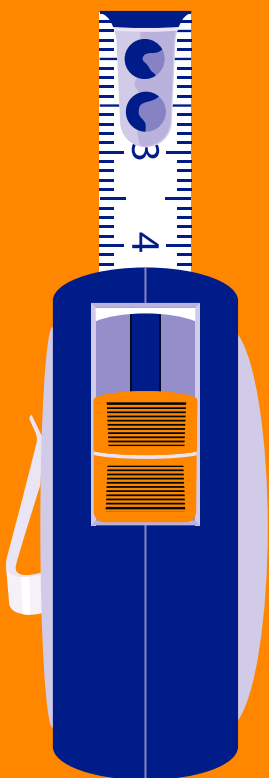


روشی پرشتاب برای  
ساختن کسب و کاری  
بسیار ارزشمند

رید هافمن | کریس یه

طاهر شریعت پناهی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسندگان: رید هافمن و کریس یه

مترجم: طاهر شریعت پناهی

ترجمه ویرا: سعید یعقوبی زاده و امیرحسین صادقی دولت آبادی

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۵-۷

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سه‌رودی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: هافمن، رید / Hoffman, Reid

عنوان و نام پدیدآور: مقیاس‌افزایی برق‌آسا: روشی پرشتاب برای ساختن کسب‌وکاری بسیار ارزشمند

رید هافمن، کریس یه؛ مترجم: سیدطاهر شریعت پناهی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۵-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2018], Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies,

موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید / New business enterprises

موضوع: کسب‌وکار خرد -- توسعه / Small business -- Growth

موضوع: کارآفرینی / Entrepreneurship

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی / Strategic planning

شناسه افزوده: یه، کریس / Yeh, Chris

شناسه افزوده: شریعت پناهی، سیدطاهر، ۱۳۵۳-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۶۲/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۱۱

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۱۶۴۴۱۹

\* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد.  
برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



# مقیاس افزایی جزو استقامت

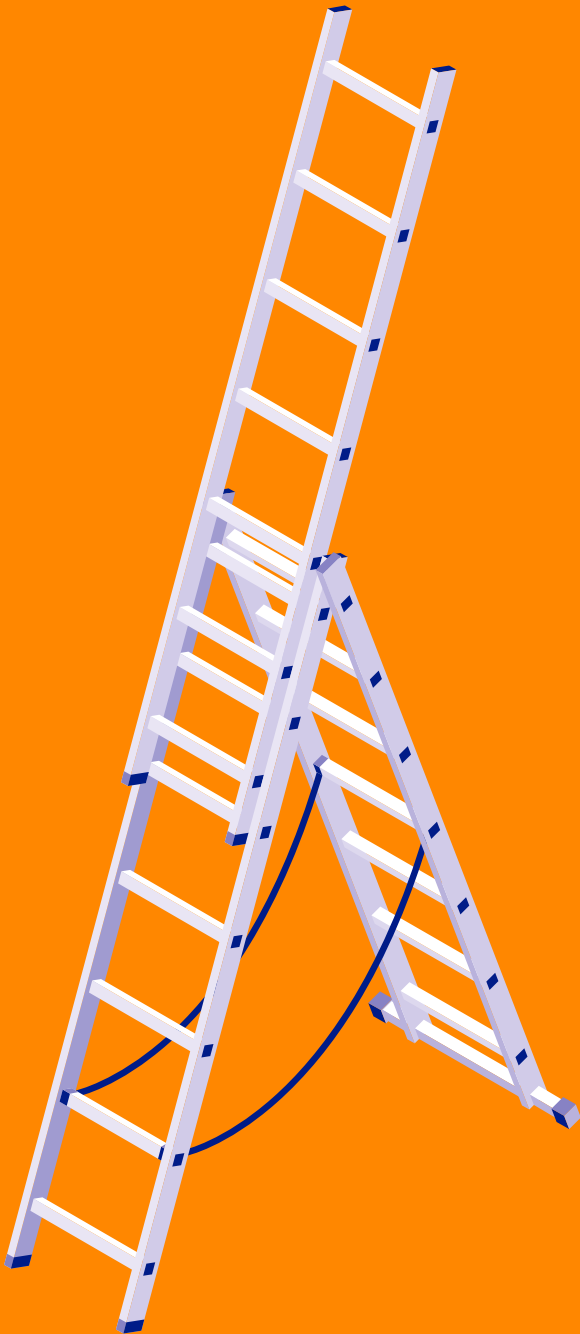


روشی پرشتاب برای  
ساختن کسب و کاری  
بسیار ارزشمند

کریس یه

رید هافمن

طاهر شریعت پناهی





## سخن ناشر

تغییر چه از حیاط شرکت شما شروع شود چه از سیلیکون ولی، بالاخره رخ خواهد داد و نمی‌توان جلوی آن را گرفت. یکی از پیشران‌های مهم تغییر هم فناوری است که با سرعتی باورناپذیر در حرکت است. فناوری به انواع کسب‌وکارها راه پیدا کرده و به آنها پیوند خورده است؛ از این رو سرعت تغییر فناوری سرعت تغییر انواع کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد.

این عامل مهم و عوامل دیگری همچون روندهای اقتصادی و سیاسی باعث می‌شوند ابهام و عدم قطعیت بیشتر و بیشتر بر فضای کسب‌وکارها حاکم شود. در چنین شرایطی می‌توانیم با خیال راحت و بی‌توجه به این تغییر پرشتاپ به کارمان ادامه دهیم، یا با تحلیل و برنامه‌ریزی دقیق و موشکافانه متعارف دست به اقدام بنزیم و طرح‌های رشد سریع چندساله را تدوین کنیم. اما به نظر می‌رسد هزینه مسلم این روش‌ها حضور رقبای تازه‌واردی خواهد بود که خیلی سریع‌تر از آنچه فکر می‌کنیم زمین بازی ما را تسخیر می‌کنند. برای پیروزی در چنین میدان جنگی باید اقدامی متناسب انجام داد.

رید هافمن که به قول خودش لینکدین در اتاق نشیمن خانه او تأسیس شده و در تأسیس و مدیریت شرکت‌هایی چون ایربی‌ان‌بی، پی‌پال و بسیاری از شرکت‌های استارت‌آپی دیگر نقش‌آفرینی کرده است - کارآفرین، استراتژیست و سرمایه‌گذاری باتجربه است که راه‌حلی عملیاتی برای فائق آمدن بر این مشکل پیچیده عرضه کرده است. او چاره کار را «مقیاس‌افزایی برق‌آسا»

می‌داند؛ برنامه رشد تهاجمی و تمام‌وکمالی که با اولویت‌دهی به سرعت عمل در برابر کارایی - حتی با وجود عدم قطعیت بالای محیطی - رشد برق آسا را ایجاد می‌کند.

البته، همان‌طور که نویسنده در کتاب توضیح می‌دهد، منظور بی‌گدار به آب زدن نیست، بلکه انجام هدف‌دار و عامدانه اقداماتی است که در تفکر متعارف کسب‌وکار و مدیریت بی‌معنی است، اما در دوران مقیاس‌افزایی باید آنها را پیش گرفت. در واقع مقیاس‌افزایی برق آسا مجموعه‌ای از چهارچوب‌ها و استراتژی‌هایی است که هم به استارت‌آپ‌ها و هم به شرکت‌های تثبیت‌شده و بالغ کمک می‌کند تا در زمان مناسب فرصت‌ها را شکار کنند، حساب‌شده دست به اقدام بزنند و در نهایت پیشتاز شوند. هافمن معتقد است با اسکیل‌آپ شرکت‌ها می‌توان بر زندگی میلیون‌ها نفر تأثیر گذاشت و در بخش‌هایی از کتاب نیز تأثیرات اجتماعی و اقتصادی این مدل را بیان کرده است.

او مخاطب این کتاب را کارآفرینان و سرمایه‌گذاران جسوری می‌داند که می‌خواهند شرکت‌هایی عظیم بنا کنند و مدیران ارشد و رهبران شرکت‌هایی که می‌خواهند یکه‌تاز باشند و بازار را به دست بگیرند. اما از طرف دیگر، خطاب به خوانندگان کتاب می‌گوید خواه کارآفرین باشند یا مدیر ارشد، کارمند یا دانشجو، در دنیایی که سرعت عمل از مزیت‌های رقابتی حیاتی است، درک این موضوع کمک می‌کند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. با این بیان، به نظر می‌رسد اگر برای یادگیری اهمیت قائل باشید و ذهنیت رشد داشته باشید، پس از آشنایی با نحوه تفکر رید هافمن درباره این موضوع می‌توانید فرصت‌های بی‌شماری را که این تغییرات به وجود می‌آورند سریع‌تر از دیگران شناسایی و ارزش‌آفرینی را آغاز کنید. از طرف دیگر، بهتر است این موضوع را مد نظر داشت که برای پیاده‌سازی این تکنیک‌ها در سازمان بهتر است این نوع نگاه بخشی از ذهنیت و فرهنگ سازمان باشد، و بر همین اساس باید در اختیار همه اعضا قرار گیرد.

انتخاب و انتشار این کتاب در آریانا قلم در ادامه مسیر انتقال دانش روز و

تجربیات برتر حوزه استارت‌آپ و کارآفرینی است؛ مسیری که از سال ۱۳۹۱ و با انتشار کتاب خلق مدل کسب‌وکار آغاز شد. همان‌طور که می‌دانیم، در تمام این سال‌ها استارت‌آپ‌های ایرانی فراونشیب‌های زیادی را از سرگذرانده‌اند و این وضعیت همچنان ادامه دارد. این یادداشت نیز در زمانی نوشته شده که شرایط بسیار سختی بر کشورمان حکم فرماست و ارزشمندترین سرمایه‌های هر کسب‌وکار، که جوانان خلاق و مستعد و دارای نگاه رو به آینده‌اند، در فضای ناامیدی به سر می‌برند. اما، همان‌طور که اشاره کردیم، تغییر حتمی است. ما به تغییر و بهبود اوضاع امیدواریم و به همین علت به نظرمان بهتر است برای آن زمان آماده باشیم و در شرایط مناسب فرصت‌ها را شکار کنیم تا بتوانیم با مقیاس‌افزایی برق‌آسا سازمان‌هایی را در مقیاس جهانی ایجاد کنیم و رشد دهیم.

#### سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مرداد ۱۴۰۲







## فهرست

۱۱	پیشگفتار به قلم بیل گیتس .....
۱۷	<b>مقدمه</b> .....
۱۷	۲۰۱۱: سان فرانسیسکو، مقر اصلی ایربی ان بی .....
۲۳	۲۰۱۰: شنزن، چین، مقر اصلی تین سنت .....
۲۷	مقیاس افزایشی برق آسا: اسلحه ستری برای ساختن اسکیل آپ .....
۲۸	ورود به دوران مقیاس افزایشی برق آسا .....
۳۳	سیلیکون ولی: جایی بی نقص برای رمزگشایی مقیاس افزایشی برق آسا .....
۳۸	چه کسی باید این کتاب را بخواند؟ .....
۴۰	یادداشت کوتاهی درباره اصطلاح «مقیاس افزایشی برق آسا» .....
۴۳	<b>۱. مقیاس افزایشی برق آسا چیست؟</b> .....
۴۸	نرم افزار دارد دنیا را می خورد (و نجات می دهد) .....
۵۰	انواع مقیاس افزایشی .....
۵۵	سه اصل اولیه مقیاس افزایشی برق آسا .....
۶۲	پنج مرحله مقیاس افزایشی برق آسا .....
۶۴	سه تکنیک کلیدی مقیاس افزایشی برق آسا .....
۷۵	<b>۲. نوآوری در مدل کسب و کار</b> .....
۸۲	طراحی با هدف به حداکثر رساندن رشد: چهار عامل رشد .....
۱۰۵	طراحی به منظور به حداکثر رساندن رشد: دو محدودکننده رشد .....
۱۱۳	الگوهای امتحان پس داده مدل کسب و کار .....
۱۲۵	اصول زیربنایی نوآوری در مدل کسب و کار .....
۱۳۵	تجزیه و تحلیل چند مدل کسب و کار میلیارد دلاری .....

۳. نوآوری در استراتژی ..... ۱۵۷
- چه زمانی باید شروع به مقیاس افزایشی برق آسا کنیم؟ ..... ۱۵۹
- چه زمانی باید مقیاس افزایشی برق آسا را متوقف کنیم؟ ..... ۱۷۳
- می‌توانیم تصمیم بگیریم مقیاس افزایشی برق آسا نکنیم؟ ..... ۱۷۶
- مقیاس افزایشی برق آسا قابل تکرار و بهبود مداوم است ..... ۱۷۸
- استراتژی مقیاس افزایشی برق آسا چگونه در هر مرحله تغییر می‌کند ..... ۱۸۰
- چگونه نقش بنیان‌گذار در هر مرحله تغییر می‌کند ..... ۱۸۳
۴. نوآوری مدیریتی ..... ۱۸۷
- هشت تغییر وضعیت کلیدی ..... ۱۸۹
- نُه قانون خلاف منطق مقیاس افزایشی برق آسا ..... ۲۵۱
- نیاز پایان‌ناپذیر به تغییر ..... ۲۹۷
۵. چشم‌انداز گسترده‌تر مقیاس افزایشی برق آسا ..... ۳۰۱
- مقیاس افزایشی برق آسا فراتر از فناوری پیشرفته ..... ۳۰۳
- مقیاس افزایشی برق آسا در سازمانی بزرگ‌تر ..... ۳۰۹
- مقیاس افزایشی برق آسا در ورای کسب‌وکار ..... ۳۱۹
- مقیاس افزایشی برق آسا در منطقه سیلیکون ولی بزرگ ..... ۳۲۸
- سایر مناطق در حال مقیاس افزایشی برق آسا که باید زیر نظر داشت ..... ۳۳۱
- چین: سرزمین مقیاس افزایشی برق آسا ..... ۳۳۵
- دفاع در برابر مقیاس افزایشی برق آسای رقبا ..... ۳۴۳
۶. مقیاس افزایشی برق آسای مسئولانه ..... ۳۴۹
- مقیاس افزایشی برق آسا در جامعه ..... ۳۵۵
- چارچوب مقیاس افزایشی برق آسای مسئولانه ..... ۳۵۷
- طیف واکنش‌ها ..... ۳۶۲
- توازن بین مسئولیت‌پذیری و سرعت عمل هنگام رشد سازمان ..... ۳۶۴
- نتیجه‌گیری ..... ۳۶۹
- پیوست: مقیاس افزایشی برق آسا ..... ۳۷۷



## پیشگفتار به قلم بیل گیتس

سال‌هاست که رید هافمن را می‌شناسم. دوستی‌مان از زمانی آغاز شد که برای جلسه با گری لاک پارتنرز، شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه‌ای که رید در آن شریک است، به سیلیکون ولی می‌رفتم تا از شرکت‌هایی که آنها درشان سرمایه‌گذاری می‌کردند خبر بگیرم. ذهن هشیار و شم بی‌نظیرش در کسب‌وکار همیشه مرا تحت تأثیر قرار می‌داد. رید به خاطر مهمانی‌های شام طولانی که در آنها صحبت تا پاسی از شب ادامه پیدا می‌کند معروف است، و ما بارها هنگام صرف غذا به تجزیه و تحلیل صنعت فناوری پرداخته‌ایم، آینده احتمالی هوش مصنوعی را کاوش کرده‌ایم، و بسیاری صحبت‌های دیگر. وقتی مدیرعامل مایکروسافت، ساتیا نادلا شروع به صحبت از تملک لینکدین کرد، می‌دانستم که اقدام بجایی خواهد بود.

از میان همه چیزهایی که درباره‌شان با رید گفت‌وگو کرده‌ام، شاید تفکربرانگیزترینشان مقیاس‌افزایی برق‌آسا باشد. این ایده‌ای است که در بسیاری از صنایع مختلف مصداق دارد چنان‌که او و کریس در آخرین بخش از این کتاب توضیح می‌دهند. اما اولویت دادن به سرعت عمل در مقابل کارایی – حتی در شرایط عدم قطعیت – به‌ویژه زمانی حائز اهمیت است که مدل کسب‌وکارشان به داشتن اعضای فراوان و دریافت بازخورد از آنها وابسته

باشد. اگر شما زود هنگام وارد شوید و شروع به دریافت آن بازخوردها کنید و رقبایتان چنین نکنند، آن گاه شما در مسیر موفقیت قرار دارید. در هر کسب و کاری که افزایش مقیاس واقعاً اهمیت دارد، ورود زود هنگام و انجام سریع کار می تواند تأثیر تعیین کننده داشته باشد.

این مسئله به ویژه در مدل های کسب و کار دوطرفه صادق است که دو گروه کاربر دارید که اثر شبکه ای مثبتی برای یکدیگر پدید می آورند. به عنوان مثال، لینکدین می خواهد افرادی را که به دنبال کار می گردند و همچنین کارفرمایانی را که در پی استخدام آنها هستند جذب کند. ایربی ان بی خواهان مهمانانی است که به دنبال جایی برای اقامت می گردند و همچنین میزبان هایی که جایی برای اجاره دادن دارند. اوپری می خواهد رانندگان و همچنین مسافران را جذب کند.

یک شرکت نرم افزار که سیستم عاملی برای فروش دارد، هم به دنبال توسعه دهندگان برنامه های کاربردی و هم در پی کاربران برنامه های کاربردی است. مایکروسافت مسلماً دوره ای از مقیاس افزایشی برق آسا را سپری کرد (هرچند در آن زمان این اصطلاح را برایش به کار نمی بردیم). در اولین فرصت، منحنی یادگیری را طی کردیم و توانستیم به عنوان شرکتی جدی کسب شهرت کنیم. فرهنگمان سخت کوشی فوق العاده و سرعت استثنایی در انجام دادن کارها بود. ایده های زیربنایی مقیاس افزایشی برق آسا صرفاً مختص استارت آپ ها و اسکیل آپ ها<sup>۱</sup> نیستند. این ایده ها برای شرکت های بزرگ تثبیت یافته نیز حائز اهمیت اند. فرصت برای اقدام کردن می تواند اندک باشد و به سرعت از دست برود. حتی چند ماه تعلل می تواند به معنی از دست دادن پیشتازی و دنباله رو شدن باشد.

ایده های رید و کریس کاربردی تر از همیشه اند زیرا حالا بزرگ شدن سریع به شیوه ای ممکن شده است که چند دهه پیش شلنی نبود. زیست بومی

---

۱. scale-up: رید هافمن اصطلاح اسکیل آپ را برای شرکت های استارت آپی به کار می برد که مقیاس افزایشی برق آسا را تجربه می کنند. در ادامه توضیحات بیشتری درباره آنها بیان خواهد شد.

سرشار از ارائه‌دهندگان خدمات و شرکت‌های پیمانکاری برای پشتیبانی رشد سریع وجود دارد. بسیاری از شرکت‌ها دوره‌های جهش بزرگ در رشد خود را سپری کرده‌اند، بنابراین نمونه‌های فراوانی هست که می‌توان از آنها آموخت. بازخورد کاربران به صورت جریانی دائمی از داده‌ها دریافت می‌شود. چرخه‌های محصول از سالیانه به هفتگی یا روزانه تقلیل یافته‌اند. نقد و نظرات مثبت هم می‌تواند در چشم‌برهم‌زدنی در فضای آنلاین پخش شود، پس محصولی قوی می‌تواند به سرعت جمع بزرگی از مخاطبان را به خود جذب کند.

به بیان دیگر، مطالعات موردی‌ای که در ادامه این کتاب مطالعه و بررسی خواهید کرد و ابزارهایی که به دست خواهید آورد هیچ‌گاه بیشتر از امروز موضوعیت نداشته‌اند. اکنون زمان ایدئالی برای خواندن این کتاب است. خشنودم که رید و کریس دارند دریافت‌هایشان را با ما در میان می‌گذارند.





Copy



Delete

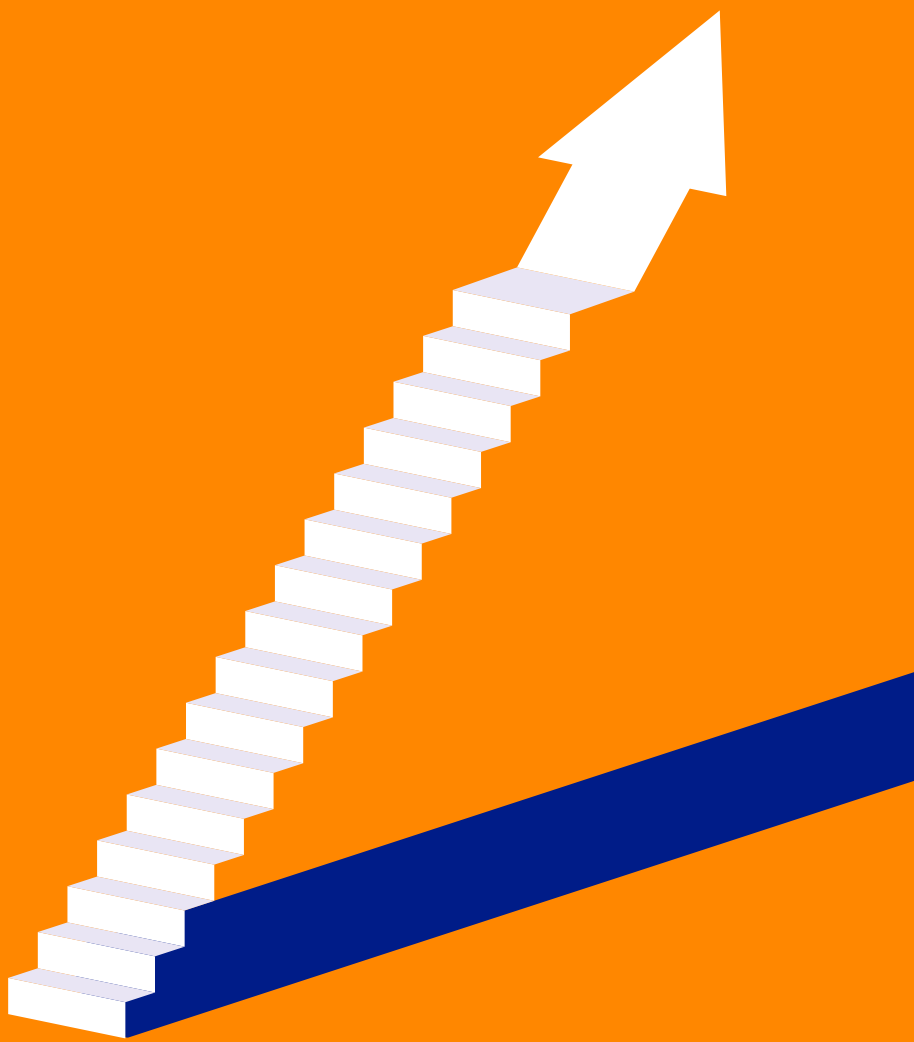


جایزه اول یک کادیلکِ الدورادو است. کسی می‌خواهد جایزه دوم را ببیند؟ جایزه دوم ست چاقوی استیک‌بری است. جایزه سوم این است که اخراجید. همه چیز روشن است؟

جایزه اول در موج اول شبکه‌های اجتماعی مصرفی به فیسبوک تعلق گرفت؛ جایزه دوم به مای اسپیس؛ جایزه سوم به فرندستر. فرندستریادتان هست؟

برای اینکه بقی خود را در دوران اینترنت حفظ کنید **باید جایزه اول را ببرید.**







## مقدمه

**۲۰۱۱: سان فرانسیسکو، مقرّ اصلی ایربی ان بی**   
«احتمالاً می‌کشندت».

سال ۲۰۱۱ بود و در محل دفتر ایربی ان بی، که در آن زمان استارت‌آپ  
چهل نفره کوچک و جنگنده‌ای بود، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعاملش برایان چسکی  
خبر بسیار بدی دریافت کرده بود.

برایان پیامدهای پیش‌بینی نگران‌کننده‌ای را که همان لحظه از اندرو  
میسن، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل گروپان، شنیده بود، سبک‌وسنگین کرد.  
اصلاً جالب نبود.

برایان و هم‌بنیان‌گذارانش، جوگیبا و ناتان پلچارزیک، قبلاً با چنگ و  
دندان راهشان را از میان موانع بسیار باز کرده بودند تا ایربی ان بی را بسازند،  
وب‌سایتی که اجاره‌اتاق و خانه برای اقامت شبانه را برای افراد آسان می‌کند.  
در آغاز هر سرمایه‌گذاری که هم‌بنیان‌گذارها به سراغش رفتند مایوسشان  
کرده، یا از آن هم بدتر، آنها را نادیده گرفته بود. اکنون زمانی بود که شرکت  
می‌خواست اوج بگیرد اما یاد روزهای دردناک آغازین هنوز در ذهنشان تازه  
بود و حوصله درگیری تازه نداشتند.

وقتی این بنیان‌گذاران ایربی ان بی اولین بار با هم آشنا شدند، پل گراهام،  
بنیان‌گذار مورد احترام وی کامبینیتور، شتاب‌دهنده استارت‌آپ، همان اول کار  
بهشان گفت که ایده‌شان مزخرف است. او با ناباوری پرسید «مردم واقعاً دارند

همچین کاری می‌کنند؟». وقتی برایان به او گفت بله، مردم واقعاً دارند محل زندگی‌شان را برای یک شب اجاره می‌دهند، پاسخ گراهام این بود که «چه مرگشان شده؟».

با این همه، گراهام آدم‌های ایربی‌ان‌بی را در دوره سه‌ماهه‌اش در وای کامبینیتور پذیرفت. نه به این دلیل که کسب‌وکار ایربی‌ان‌بی الهام‌بخشش شده بود، بلکه به این دلیل که تحت تأثیر شور و حرارت این بنیان‌گذاران قرار گرفته بود. عاشق این ماجرای (حالا دیگر زبازد شده) بود که چطور چسکی و هم‌بنیان‌گذارانش درحالی‌که تلاش می‌کردند ایربی‌ان‌بی را سروسامان دهند، از عهده پرداخت صورت‌حساب‌ها برآمدند. سال ۲۰۰۸ بود، موعده انتخابات ریاست‌جمهوری در آمریکا، بنابراین آنها برشتوک‌های ویژه‌ای را به نام «اوباما اُز»<sup>۱</sup> و «کپ‌ان مک‌کینز»<sup>۲</sup> تولید کردند و فروختند که (بسته به اینکه از چه زاویه‌ای به موضوع نگاه کنید) هجویه‌ای یا گرامی‌داشتی شیرین بود برای نامزدهای آن سال، باراک اوباما و جان مک‌کین. خلاقیت و پشتکاری که بنیان‌گذاران ایربی‌ان‌بی در نقش «کارآفرینان برشتوکی» از خود نشان دادند باعث شد در شمار منتخبان وای کامبینیتور قرار گیرند؛ وقتی وارد دوره شدند، کسب‌وکارشان را اصلاح کردند و توانستند دو شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه پیشرو، سکویا کپیتال و گری لاک پارتنرز (که من از شرکای تضامنی‌شان هستم) را به سرمایه‌گذاری راضی کنند.

حالا، حدود چهار سال بعد، به نظر می‌رسید همه سخت‌کوشی‌ها سرانجام دارد به ثمر می‌نشیند. ایربی‌ان‌بی که حالا تعداد رزروهایش به یک میلیون رسیده و این دستاورد را جشن گرفته بود، سرمایه در گردش فراوانی داشت و آشکار بود که ایده‌اش ارزشمند است. اما وقتی شما موفقید، توجه رقبا را جلب می‌کنید. گاهی این رقبا تهدیدی مرگ‌بار را متوجهتان می‌کنند.

---

1. Obama O's

2. Cap'n McCains

در مورد ایربی‌ان‌بی، این تهدید سه برادر اهل کُلن آلمان بود: اُلیور، مارک و الکساندر سامور. آنها با تجزیه و تحلیل شرکت‌های موفق آمریکایی، خلق سریع نمونه‌های مشابه آن شرکت‌ها در اروپا، و در بسیاری از موارد، فروختن آن شرکت‌های «شبییه‌سازی شده»<sup>۱</sup> به شرکت‌های الهام‌بخش اصلی آمریکایی‌شان، میلیارد شده بودند؛ زالاندو، «زپُوسِ اروپا»، بیش از ده‌هزار کارمند داشت و ارزشش در سال ۲۰۱۷ به بیش از ۱۰ میلیارد دلار می‌رسید.

اولین موفقیتشان آแลนด์و بود، بدلی از ای‌بی که توانستند پس از راه‌اندازی‌اش آن را به مبلغ ۴۳ میلیون دلار به ای‌بی بفروشند. سپس برادران سامور پیش از اینکه کارگاه استارت‌آپ‌سازی خودشان، راکت اینترنت، را بنیان بگذارند، در نسخه‌های آلمانی یوتیوب (مای‌ویدئو)، توئیتر (فرازز)<sup>۲</sup> و فیسبوک (اشتودی‌فاوتزت)<sup>۳</sup> سرمایه‌گذاری کردند.

در اوایل سال ۲۰۱۱، برایان و تیمش به تدریج متوجه شدند که کاربران ایربی‌ان‌بی دارند هرزپیام‌هایی از شرکت جدیدی به نام ویمدو دریافت می‌کنند. ظاهراً به تازگی ۹۰ میلیون دلار در ویمدو سرمایه‌گذاری کرده بودند — بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری در استارت‌آپی اروپایی تا آن زمان. سرمایه‌گذار که بود؟ راکت اینترنت به همراه کینویک، شرکت سرمایه‌گذاری سوئدی بزرگی که با برادران سامور شریک شده بود.

مشکلش چه بود؟ مدل کسب‌وکار و وب‌سایت ویمدو انگار نسخه بدلی

مدل کسب‌وکار و وب‌سایت ایربی‌ان‌بی بود.

ویمدو در مارس ۲۰۱۱ تأسیس شده بود. این شرکت مستقر در برلین طی چند هفته چهارصد کارمند استخدام کرده و بیست دفتر در سراسر اروپا افتتاح کرده بود، که ارقامی خیره‌کننده بودند. در این حین، ایربی‌ان‌بی اصلی فقط ۷ میلیون دلار درآورده بود، چهل نفر کارمند داشت، و عملیاتش را از یک

1. cloned

2. Frazz

3. StudiVZ

دفتر در سان فرانسیسکو پیش می‌برد. برایان، که برای اولین بار مدیرعامل شده بود، حتی نمی‌دانست برای باز کردن دفتر دوم چه باید کرد، چه رسد به باز کردن ده‌ها دفتر دیگر در قاره‌ای دیگر.

برایان همچنین می‌دانست که اگر ویمدو بتواند بازار اروپا را تسخیر کند و بر آن سیطره پیدا کند، ممکن است ایربی‌ان‌بی از هستی ساقط شود. در سال ۲۰۱۵، زمانی‌که از کلاس مقیاس افزایشی برق آسا از طریق فناوری که در دانشگاه استنفورد برگزار می‌کردیم بازدید کرد، به ما گفت، «اگر سایت مسافرت داشته باشید و اروپا را پوشش ندهید، کارتان تمام است».

برادران سامور قیمت مورد نظرشان را گفته بودند: ایربی‌ان‌بی می‌توانست در ازای دادن سهمی ۲۵ درصدی از ایربی‌ان‌بی، ویمدو را از آن خود کند. حالا برایان با تصمیمی دشوار مواجه بود که صرف نظر از اینکه کدام گزینه را انتخاب کند، عواقبی دردناک به همراه داشت.

در واکنش به این وضعیت، برایان به سراغ یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری محبوبش رفت: یاری خواستن از کارشناسان پیشروی دنیا. اولین تماسش با مدیرعامل آن زمانِ گروپان، اندرو میسن، بود. گروپان، از شرکت‌های پیشرو در معاملات روزانه<sup>۱</sup>، سال قبلش در وضعیت مشابهی قرار گرفته بود: در دسامبر ۲۰۰۹، برادران سامور سیتی دیل، نسخه‌بدل گروپان‌شان، را راه انداخته بودند. شش ماه بعد، گروپان مبلغی نُه رقمی را، که تقریباً معادل ۱۰ درصد ارزش‌گذاری‌اش در آن مقطع بود، پرداخت کرد تا این رقیب را به تملک درآورد. این پرسشی بود که بر ذهن برایان و تیمش سنگینی می‌کرد: آیا ایربی‌ان‌بی باید از استراتژی گروپان تبعیت کند و بی‌هیچ حرفی شرکت بدلی را بخرد؟ حس غریزی برایان این بود که مخالفت کند. ادغام تیم ویمدو که فرهنگی مالی محور و سنجه‌مدار داشت ممکن بود به فرهنگ طراحی محور ایربی‌ان‌بی

---

۱. daily deals company: نوعی مدل کسب‌وکار است که در آن وب‌سایتی محصولاتی خاص را ظرف مدتی معین به حراج می‌گذارد و خدمت‌جویان پیشنهادهای خرید و دعوت‌نامه‌های حراج را از طریق ایمیل یا شبکه‌های اجتماعی دریافت می‌کنند.

صدمه بزند. همچنین علاقه‌ای نداشت که به عملی پاداش بدهد که از نظر او بیشترین جور اخاذی قانونی بود تا تلاشی صادقانه برای خلق ارزش در بازار. با این همه برایان احساس می‌کرد وظیفه دارد این پیشنهاد را بررسی کند. میسن به او گفته بود علی‌رغم مشکلات بسیاری که تملک سیتی دیل پیش آورده، باعث شتاب گرفتن پیشروی گروپان در بازار اروپا شده، که در نهایت حدود ۳۰ درصد از فروش جهانی‌اش را شامل شده است. می شد به راحتی استدلال کرد که دست شستن از ۱۰ درصد از گروپان برای به دست آوردن سیتی دیل به واقع معاملۀ خوبی بود. اما موفقیتی که سامورها در سیتی دیل به دست آورده بودند به آنها جسارت داده بود که سهم خیلی بزرگ‌تری از ایربی‌ان بی را بخواهند - حالا یک سهم ۲۵ درصدی می‌خواستند.

از سوی دیگر، ایربی‌ان بی می‌توانست این پیشنهاد را رد کند و در عوض در رقابتی رودررو با برادران ستیزه‌جوی سامور سرشاخ شود. اما ویمدو از مزیت میزبانی برخوردار بود، صرف نظر از اینکه تعداد کارکنانش ده برابر و میزان سرمایه‌گذاری ثابتش نیز بیش از ده برابر بود. رقابت با آنها ممکن بود نبردی حقیقتاً توان‌فرسا باشد.

برایان که از مشقت فراهم‌سازی سرمایه، به‌ویژه از بار روانی آن، خسته شده بود، از خود می‌پرسید که آیا توان درگیر شدن در این مبارزه جدید و احتمالاً طاقت‌فرسا را خواهد داشت یا خیر. اما او و تیمش هجده ماه ظاهراً بی‌حاصل را صرف کار روی ایربی‌ان بی کرده بودند تا وارد وای کامبینیتور شود و ده‌ها هزار دلار بدهی در کارت‌های اعتباری‌شان به بار بیاورند. بعد از این همه خون دل خوردن‌ها آیا واقعاً حاضر بودند از یک چهارم شرکتشان چشم‌پوشند؟

سرانجام برایان، تا حدی تحت تأثیر استدلال‌های مشاوران اصلی‌اش، تصمیم گرفت ویمدو را نخورد. بنیان‌گذار فیسبوک، مارک زاکربرگ، به او توصیه کرد بجنگد. گفت «نخرشان. محصولی که بهتر باشد برنده خواهد شد.» پل گراهام بنیان‌گذار وای کامبینیتور هم بازخورد مشابهی به او داد. به

برایان گفت «آنها فقط دنبال پول اند اما شما رسالتی برای خودتان تعریف کرده‌اید. آنها مثل کسانی‌اند که دارند بچه‌ای را بزرگ می‌کنند که واقعاً نمی‌خواهند ننگش دارند».

وقتی برایان دربارهٔ این موقعیت از من مشورت خواست، من هم به او توصیه کردم ویمدو را نخرد. مسئلهٔ اصلی قیمت و رقیق شدن سهام نبود، بلکه این احتمال بود که ادغام دو شرکت مانعی برای سرعت عمل و موفقیت ایجاد کند. به او گفتم «خریدن [ویمدو] ریسک یکپارچگی را، که گروپان را بعد از خریدن سیتی دیل به زحمت انداخت، به میزان چشمگیری افزایش می‌دهد. ادغام فرهنگ و مدیریت دو شرکت ممکن است ریسک‌های بالقوه مرگ‌باری ایجاد کند، به‌ویژه اگر باعث کند شدن حرکتان شود. در مورد ایربی‌ان‌بی، ما کسب‌وکاری داریم که همین حالا هم از اثر شبکه‌ای بهره می‌برد. ما می‌توانیم برنده شویم». امروز هم پای آن توصیه‌ام ایستاده‌ام.

درنهایت، بنیان‌گذاران ایربی‌ان‌بی به این نتیجه رسیدند که حاضرند با سامورها رودررو شوند - می‌خواستند برنده هم بشوند. اما چگونه؟

چارهٔ کار اجرای یک برنامهٔ رشد تهاجمی تمام‌وکمال به نام مقیاس‌افزایی برق آسا بود. مقیاس‌افزایی برق آسا با اولویت‌دهی به سرعت عمل در برابر کارایی حتی با وجود عدم قطعیت محیطی رشد «برق آسا» را به پیش می‌راند. این برنامه مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها بود که به ایربی‌ان‌بی امکان داد برادران سامور را به روش خودشان شکست دهند.

فقط چند ماه بعد، برایان که عزمش را جزم کرده بود تا منابع مورد نیاز برای مقیاس‌افزایی‌ای بیشتر از سامورها را تأمین کند، ۱۱۲ میلیون دلار سرمایهٔ جسورانهٔ دیگر جذب کرد. سپس ایربی‌ان‌بی طرح توسعهٔ بین‌المللی تهاجمی خود را آغاز کرد که شامل تملک آکولیو<sup>۱</sup> بدل آلمانی کوچک‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر ایربی‌ان‌بی، می‌شد که به ایربی‌ان‌بی امکان می‌داد مستقیماً

---

1. Accoleo

در بازار خانگی خود ویمدو با این شرکت رقابت کند. تا بهار ۲۰۱۲، ایربی‌ان‌بی نُه دفتر بین‌المللی افتتاح کرده و در لندن، هامبورگ، برلین، پاریس، میلان، بارسلونا، کپنهاگ، مسکو و سائوپائولو دفتر دستک راه انداخته بود. تعداد رزروها از فوریه به این طرف ده برابر رشد کرده بود و در ژوئن ۲۰۱۲ ایربی‌ان‌بی اعلام کرد که تعداد رزروهایش به ده میلیون رسیده است.

سال‌ها بعد در کلاس مقیاس‌افزایی برق‌آسای ما برآیان اذعان کرد که «سامورها برای ما نعمتی بودند. آنها مجبورمان کردند سریع‌تر از چیزی که قرار بود مقیاس‌افزایی کنیم». ایربی‌ان‌بی با انتخاب کردن حرکت با سرعتی سرسام‌آور به سلطه‌اش در بازار دست یافته بود. علی‌رغم برتری‌های اولیه‌ای که ویمدوی مستقر در برلین در زمینه منابع انسانی، سرمایه‌مالی، و شناخت بازار اروپا داشت، تکنیک‌هایی که برآیان و هم‌بنیان‌گذارانش به اجرا درآوردند به ایربی‌ان‌بی امکان داد با هم‌اوردش رودررو شود و در نهایت شکستش دهد.

## 👉 ۲۰۱۰: شنزن، چین، مواصلی تِن سینت

تقریباً یک سال پیش از اینکه ایربی‌ان‌بی راهی سفر مقیاس‌افزایی برق‌آسایش شود، در دفتر مدیرعاملی دیگر در آن سوی دنیا، پیامی که همه چیز را تغییر می‌داد نیمه‌شب از راه رسید.

پاییز ۲۰۱۰ بود و پونی ما (نام چینی: ما هوآتینگ) داشت سعی می‌کرد بفهمد در مرحله بعدی چه چیزی در انتظار تِن سینت است. پونی ما تِن سینت را در ۱۹۹۸ همراه با چهار تن از هم‌کلاسی‌هایش در دانشگاه شنزن تأسیس و از آن زمان تاکنون مدیریتش کرده بود. به لطف محصول پایه‌اش، سرویس پیام‌رسانی فوری کیوکیو<sup>۱</sup> که ماهانه ۶۵۰ میلیون کاربر فعال داشت، تِن سینت به یکی از پرارزش‌ترین شرکت‌های اینترنتی چین با درآمدی نزدیک به ۲ میلیارد دلار، ارزش بازاری بیش از ۳۳ میلیارد دلار، و بیش از ده‌هزار کارمند

---

1. QQ



تبدیل شده بود. اما کیوکیو، که محصولی بود برای دستکاپ و مبتنی بر فناوری اواخر دهه ۱۹۹۰، حالا به بلوغ رسیده و رشد پایگاه کاربرانش متوقف شده بود. همتای آمریکایی اش، پیام رسان فوری ای‌اوال، دیگر با شتابی روزافزون در حال افول بود.

پونی ما به این باور رسیده بود که تن‌سنت باید محصول خط‌شکن جدیدی برای پلتفرم در حال پیدایش گوشی‌های هوشمند توسعه دهد - در غیر این صورت کارش تمام است. می‌گفت «آن دسته از شرکت‌های اینترنتی که بتوانند واکنش مناسبی از خود نشان دهند باقی خواهند ماند و آنهایی که نتوانند چنین کنند از بین خواهند رفت».

پیامی که پونی ما آن شب خواند از طرف یکی از کارکنان تن‌سنت، آلن ژانگ (نام چینی: ژانگ زیائولونگ) بود، کارآفرینی که شرکتش، فاکس‌میل، از پنج سال قبل در تملک تن‌سنت بود. حالا ژانگ مدیر ارشد بخش تحقیق و توسعه شرکت در گوانگژو بود که با ماشین دو ساعت تا مقر اصلی تن‌سنت در شنزن فاصله داشت. او رشد سریع محصول پیام‌رسان اجتماعی جدیدی به نام کیک<sup>۱</sup> را تحت نظر داشت که به‌ویژه بین جوانان محبوبیت یافته بود. او به این جمع‌بندی رسیده بود که تن‌سنت باید پیام‌رسان اجتماعی خاص خودش را برای گوشی‌های هوشمند بسازد - کمی هم دست بجنباند. پیشنهاد ژانگ نه تنها فرصتی عظیم، بلکه ریسک عظیمی هم بود که پیام‌دش به همان اندازه با عدم قطعیت همراه بود. درعین حال که سرویس پیام‌رسانی جدید ممکن بود برای مشتریان جوان جذاب باشد، اما احتمالاً منجر به هم‌جنس‌خواری<sup>۲</sup> و ضربه به کیوکیو می‌شد که در حال کسب و کار پایه تن‌سنت بود. به علاوه، تن‌سنت با اپراتورهای پیشروی موبایل همچون چاینا موبایل وارد شراکت شده بود تا ۴۰ درصد از حق پیامک‌هایی را دریافت

---

1. Kik

۲. cannibalization: هم‌جنس‌خواری یا گنیبالیزیشن به ارائه محصولی جدید اطلاق می‌شود که به فروش محصولی قدیمی‌تر از همان تولیدکننده آسیب می‌زند.

کند که از محل ارسال پیام‌های کاربران کیوکیوانباشت می‌شد. سرویس جدید ممکن بود به سود خالص تن‌سنت آسیب بزند و درعین حال روابطش با برخی از قدرتمندترین شرکت‌های چینی را به مخاطره بیندازد.

این از آن دست تصمیماتی بود که به‌طور معمول شرکت‌های ده‌هزارنفره بوری برای بررسی بیشتر به هیئت بررسی ارجاعش می‌دهند. اما پونی ما یکی از آن مدیران اجرایی معمولی نبود. درست همان شب او اجازه پیگیری آن ایده را به ژانگ داد. ژانگ تیمی ده‌نفره، شامل هفت مهندس، جمع کرد تا محصول جدید را بسازد و عرضه کند.

تیم کوچک ژانگ طی فقط دو ماه شبکه پیام‌رسان اجتماعی موبایل محوری ساخت با طراحی تمیز و کمینه‌گرایانه که نقطه مقابل کیوکیو بود. پونی ما این سرویس را ویزین<sup>۱</sup> نامید که در زبان ماندارین به معنی «ریزپیام» است. در خارج از چین، این سرویس به وی‌چت معروف شد.

اتفاقی که پس از آن افتاد حیرت‌آور بود. درست شانزده ماه بعد از پیام نیمه‌شبانه سرنوشت‌ساز ژانگ به پونی ما، وی‌چت رسیدن تعداد کاربرانش به صد میلیون نفر را جشن گرفت. شش ماه بعد از آن، تعداد کاربران این برنامه به دویست میلیون نفر رسیده بود و چهار ماه پس از آن، به سیصد میلیون کاربر افزایش یافته بود.

قمار نیمه‌شبانه پونی ما به زیبایی به ثمر نشسته بود. تن‌سنت در ۲۰۱۶ درآمدش را ۲۲ میلیارد دلار گزارش کرد که نسبت به سال قبلش ۴۸ درصد، و از سال ۲۰۱۰، یعنی سال قبل از عرضه وی‌چت، به این‌سو تقریباً ۷۰۰ درصد افزایش داشت. تا اوایل ۲۰۱۸، ارزش بازار تن‌سنت به ۵۰۰ میلیارد دلار رسید و این شرکت به یکی از ارزشمندترین شرکت‌های دنیا تبدیل شد، و وی‌چت یکی از سرویس‌های مورد استفاده در جهان بود که گسترده‌ترین و بیشترین کاربری را داشت.

---

1. Weixin

مجله فست کامپنی وی چت را «برنامه کاربردی چین برای همه چیز» نامید و روزنامه فایننشال تایمز گزارش داد که بیش از نیمی از کاربران این برنامه روزانه بیش از نود دقیقه از آن استفاده می‌کنند. اگر به وی چت در محیط آمریکا نگاه کنیم، مثل این است که یک سرویس به تنهایی کارکردهای فیسبوک، واتساپ، پیام‌رسان فیسبوک، ونمو، گراب‌هاب، آمازون، اوپن، اپل پی، جی‌میل، و حتی اسلک را در یک کلان‌سرویس تلفیق کرده باشد. شما می‌توانید از وی چت برای کارهای روتینی مثل پیام‌متنی و تماس با افراد، حضور در رسانه‌های اجتماعی، و خواندن مقالات استفاده کنید، اما همچنین می‌توانید تاکسی بگیرید، بلیت سینما بخرید، از پزشک وقت بگیرید، برای دوستان پول بفرستید، بازی کنید، اجاره‌تان را بپردازید، شام سفارش دهید، و بسیاری کارهای دیگر. همه اینها فقط با استفاده از یک برنامه کاربردی روی گوشی هوشمندتان.

خود پونی ما به اهمیت تصمیمی که گرفته بود واقف بود و در مصاحبه‌ای گفت «به گذشته که می‌نگرم، آن دو ماه مسئله مرگ و زندگی بود». این ماجراهای رشد شدید، خواه در کالیفرنیا و خواه آن طرف دنیا در چین، مثال‌هایی بی‌نقص‌اند از اینکه چرا مطالعه چستی مقیاس افزایشی برق آسا و طرز کارش ارزشمند است.



در سراسر این کتاب ماجراهایی را از مقیاس‌افزایان برق آسای مختلف تعریف خواهیم کرد. پیوست: مقیاس‌افزایان برق آسا شامل معرفی‌های مختصری از این شرکت‌هاست که آشنایی اولیه‌ای را برای بررسی بیشتر ارائه می‌کند. برای دسترسی به آشنایی بیشتر از وب‌سایت بلیتزاسکیلینگ<sup>۱</sup> بازدید کنید.



1. Blitzscaling.com

## 📌 مقیاس افزایشی برق آسا: اسلحهٔ بی‌ری برای ساختن اسکیل آپ

وقتی استارت‌آپی به بلوغ می‌رسد، تا جایی که محصول بی‌نظیر، بازار مشخص و قابل توجه، و کانال توزیع قابل اتکا در اختیار داشته باشد، این فرصت را دارد که به «اسکیل آپ» تبدیل شود. اسکیل آپ شرکتی تحول‌آفرین است که بر زندگی میلیون‌ها یا حتی میلیاردها نفر تأثیر می‌گذارد. غالباً، سریع‌ترین و مستقیم‌ترین مسیر از استارت‌آپ به اسکیل آپ رشد پرشتابی است که با مقیاس افزایشی برق آسا حاصل می‌شود.

شرکت تولید نرم‌افزار سازمانی اسلک زمانی به این مرحلهٔ حیاتی رسید که توانست پذیرش سریع و شتاب‌گیرندهٔ بازار اولیه‌اش یعنی تیم‌های توسعهٔ نرم‌افزار را در مقایسه با برنامه‌های پیام‌رسان تیمی‌اش به نمایش بگذارد. تقریباً پنج سال از زمانی که اسلک تأسیس شد تا زمان عرضهٔ اولیهٔ محصولش گذشت. اما وقتی اسلک عرضه شد، هر کاربر جدیدی که اضافه می‌شد تعداد زیادی از همکارانش را اضافه می‌کرد؛ این کار به مدد فرایندی روان انجام می‌شد که امکان ملحق شدن سریع کاربران جدید را با برنامهٔ ساده‌ای تحت وب یا با دانلود برنامهٔ موبایل از آی‌تیونز یا گوگل پلی فراهم می‌کرد. بدین ترتیب خود کاربران عامل گسترش کاربرد اسلک می‌شدند. پس از اینکه شرکت به این نقطه رسید به سرعت شروع به مقیاس‌افزایی کرد و با سرعتی سرسام‌آور به میزان کارکنان، سرمایه، و مشتریانش افزود. اسلک طی پنج سال اول عمرش ۱۷ میلیون دلار درآورده بود؛ کمتر از هشت ماه از زمان عرضه ۱۶۳ میلیون دلار دیگر و تا اواخر سال ۲۰۱۷ در مجموع ۸۰۰ میلیون دلار درآمد داشت.

هر شرکتی، خواه غولی جهانی، خواه استارت‌آپی در پارکینگ خانهٔ یکی از هم‌بنیان‌گذاران، عاشق این است که کسب‌وکارهای بی‌نظیری مثل ایربی‌ان‌بی، وی‌چت، و اسلک را راه‌اندازی کند و به رشد برساند. با این همه، آنهایی که عملاً موفق به انجام این کار، خصوصاً در حدواندازه‌های برایان چسکی و پونی ما، می‌شوند، کماکان تا حد زیادی نادرند. چرا این‌طور است؟ چه چیزی این شرکت‌ها را از بقیه متمایز می‌کند؟

در این کتاب، بیان خواهیم کرد که کلیدِ ساختن سریع کسب‌وکارهای عظیم در محیط امروز عبارت است از استراتژی رشد تهاجمی موسوم به مقیاس افزایشی برق آسا: مجموعه‌ای از تکنیک‌ها که هم به استارت‌آپ‌ها و هم به شرکت‌های تثبیت‌یافته امکان می‌دهد در زمانی مثال‌زدنی کسب‌وکارهایی مسلط و پیشتاز در سطح جهانی بسازند.

## چه کسی باید این کتاب را بخواند؟

این کتاب برای هرکسی است که می‌خواهد تکنیک‌هایی را بشناسد که به یک کسب‌وکار امکان می‌دهد طی چند سال معدود از نقطه صفر رشد کند و به پشت‌از چندمیلیارددلاری بازار تبدیل شود.

این تکنیک‌ها احتمالاً مورد علاقه کارآفرینانی است که می‌خواهند شرکت‌هایی عظیم بنا کنند، سرمایه‌گذاران جسوری که می‌خواهند در آنها سرمایه‌گذاری کنند، کارکنانی که می‌خواهند برایشان کار کنند، و دولت‌ها و جوامعی که خواهان ترغیب رشد این شرکت‌ها در منطقه خودشان‌اند. حتی اگر هم شما نمی‌خواهید از این شرکت‌ها بنا کنید، در آنها سرمایه‌گذاری کنید، یا برایشان کار کنید، باز هم لازم دارید راهنما را در دنیایی که این شرکت‌ها دارند می‌سازند پیدا کنید.

اگر مدیر ارشد یا رهبری هستید که در تلاش است به سرعت پروژه یا واحد کسب‌وکاری را در داخل شرکتی بزرگ‌تر مقیاس‌افزایی کند، مقیاس‌افزایی برق‌آسا می‌تواند به شما هم کمک کند. همچنین، با وجود اینکه ما این درس‌ها را اساساً از متن دنیای فناوری پیشرفته استخراج کرده‌ایم، اما بسیاری از اصول و چارچوب‌هایی را که کتاب مطرح می‌کند (به‌ویژه در ارتباط با مدیریت افراد) در شرکت‌های با رشد بالا در بیشتر صنایع مطرح جهانی، از خرده‌فروشی‌های مُد فوری<sup>۱</sup> اروپایی گرفته تا شرکت‌های نفت شیل تگزاسی، می‌شود به کار گرفت.

---

۱. fast fashion: به کسب‌وکارهایی در صنعت مد و لباس اطلاق می‌شود که طرح‌های نمایش‌های مد را به سرعت و لباس‌های ملهم از برندهای مطرح را با قیمت نازل تولید انبوه و به بازار عرضه می‌کنند.

حتی سازمان‌های بیرون از دنیای کسب‌وکار می‌توانند از مقیاس‌افزایی برق‌آسا به نفع خود استفاده کنند. کارزارهای ریاست‌جمهوری تازه به‌راه‌افتاده و سازمان‌های غیرانتفاعی که به محرومان خدمت‌رسانی می‌کنند از اهرم‌های مقیاس‌افزایی برق‌آسا برای حرکت برخلاف خرد متعارف و دست یافتن به نتایجی عظیم بهره‌برده‌اند. همه این داستان‌ها و بسیاری دیگر را در این کتاب خواهید خواند.

خواه بنیان‌گذار باشید، خواه مدیر ارشد، کارمند بالقوه، یا سرمایه‌گذار، باور ما این است که درک مقیاس‌افزایی برق‌آسا به شما امکان خواهد داد در دنیایی که سرعت عمل یکی از مزیت‌های رقابتی حیاتی است تصمیمات بهتری اتخاذ کنید.

با نیروی مقیاس‌افزایی برق‌آسا، پسرخوانده مهاجری سوری (استیو جابز)، پسرخوانده مهاجری کوبایی (جف بزوس)، و آموزگار زبان انگلیسی سابق و راهنمای داوطلب تورهای گردشگری (جک ما) همگی توانستند کسب‌وکارهایی راه بیندازند که دنیا را تغییر داد و هنوز هم دارد تغییر می‌دهد.

استراتژی و تکنیک‌هایی که در این کتاب بیان می‌کنیم مبتنی بر تجربیات من به‌عنوان عضوی از تیم بنیان‌گذار در پی‌پل؛ به‌عنوان هم‌بنیان‌گذار، مدیرعامل، و حالا مدیر اجرایی لینکدین؛ به‌عنوان سرمایه‌گذار پیشرو در فیسبوک و ایربی‌ان‌بی؛ و به‌عنوان سرمایه‌گذار در گری‌لاک پارتنرز است که در آن با بسیاری از شرکت‌های میلیاردداری دیگر، مثل وُرک‌دی، پاندورا، کلادورا، و پیور استورج کار کردم. من و شرکایم در گری‌لاک به این شرکت‌ها کمک کرده‌ایم از پارکینگ به سیطره جهانی برسند، و در این کتاب، چیزهایی را با شما به اشتراک می‌گذاریم که به باور ما مهم‌ترین چارچوب‌ها برای درک چالش مقیاس‌افزایی برق‌آسا و پرداختن به آن در همه عناصر مختلف سازمانتان هستند.

با این‌همه، به‌سیاق بسیاری از کتاب‌های کسب‌وکار خوبی که از خود سلب مسئولیت می‌کنند باید گفت که درعین حال که این کتاب حاوی دستورالعمل

بازی و راهنمای استراتژی است، اما کتاب آشپزی نیست که دستورپخت‌هایش را موبه‌مواجا کند. صرف نظر از اینکه مطبوعات عامه‌پسند مسائل را چگونه نمایش می‌دهند، هر فرمول برای بنا کردن شرکتی بزرگ منحصر به فرد است و به فرصت بازار، بنیان‌گذاران، و شبکه‌ای که در درونش عمل می‌کنند بستگی دارد. حقیقت این است که مطلقاً چیزی به نام کتاب قوانین مناسب برای همگان که پیروی از آن الزامی باشد وجود ندارد. اما الگوهایی وجود دارند. پس این کتاب، علاوه بر نکات و ترفندهای جداگانه، مجموعه‌ای از چارچوب‌ها و استراتژی‌ها را نیز برای رهبران، کارآفرینان و کارآفرینان درون سازمانی<sup>۱</sup> عرضه می‌کند تا آنها را با نیازها و شرایط خاص خودشان انطباق دهند.





انتشارات آریانا قلم

**Blitzscaling**

در سیلیکون ولی چه کیمیای پنهانی در کار است که این چنین به رشد مسلسل واری این تعداد از پرارزش ترین شرکت های فناوری دنیا دامن می زند؟ اگر هم سبزی در کار هست، آیا می توان تشخیص داد، تحلیلش کرد، فهمیدش و، از همه مهم تر، در جاهای دیگر به کارش بست؟ مقیاس افزایی برق آسا همان سبزی است.

