



نفع هم‌زمان  
کسب و کار و  
اجتماع چطور  
ممکن می‌شود؟

بازخوانی مصاحبه  
۴ سال پیش کارنگ  
با آمال موسوی  
مؤسس خانه امکان

## استار تاپ‌هایی که همه را غافلگیر کردند

در یک گفت‌وگوی تحلیلی **مصطفی اکرمی**، مدیرعامل «میلی» درباره نوآوری‌های پلتفرم‌های طلا و نقش آن‌ها در تحول اقتصاد دیجیتال صحبت کرده است. او عدالت بیشتر برای سرمایه‌گذاری طبقه متوسط را نتیجه نوآوری این کسب و کارها می‌داند

تحلیل  
ANALYSIS

### لوبوبو ۱۳ میلیارد دلار کوچک شد!

عروسکی که جهان را  
گرفت گویا در حال  
فراموش شدن است

۱۱

گزارش  
REPORT

### فتح قله‌ها از دره‌ها آغاز می‌شود

محصولات ضعیف  
چطور بازاری می‌گیرند؟

۶

گزارش  
REPORT

### امنیت‌زینتی!

نگاهی به مباحث پل  
تخصصی «زیرساخت  
دیجیتال و امنیت  
سایبری»

۵

تحلیل  
ANALYSIS

### چرا همه احساس مسئولیت می‌کنند؟!

۴

## درخشش یک اکوسیستم نوپا

گفت‌وگو با مهدی فدایی، مدیرعامل  
طلاسی درباره خدمات نوآورانه‌ای که  
پلتفرم‌های طلا، بانی آن بوده‌اند

۶

## اثر مرغ مگس‌خوار بر تکامل نوآوری

توسعه جانبی رمزارزها  
ممکن است به کجا بینجامد؟



## هوش مصنوعی؛ از دکتر عارف تا مارک اندریسن



از سیاست گذاری دستوری ما تا سرمایه گذاری افسارگسیخته آن‌ها

## هوش مصنوعی؛ از دکتر عارف تا مارک اندریسن

در خبرها خواندم که تقسیم وظایف دولتی در حوزه هوش مصنوعی هم انجام شده و به سازمان‌ها و برخی نهادهای دولتی وظایفی داده شده که برای استقرار سکوه‌های هوش مصنوعی (یک چنین چیزی که واقعاً نمی‌دانم دقیقاً یعنی چه) دستوراتی هم صادر شده است. خوب است که دولت و معاون اول آن دغدغه هوش مصنوعی دارند اما شاید بد نباشد کمی خصوصی‌تر و کسب‌وکاری‌تر موضوع را دنبال کنند. درگیرودار همین خبرهای داخلی بودم که تحلیلی خواندم در این خصوص که در دنیای سرمایه‌گذاری هوش مصنوعی، ما با یک پارادوکس چشمگیر روبرو هستیم. از یک سو، شاهد جذب سرمایه‌های کلانی هستیم که در تاریخ بی‌سابقه است. برای نمونه یک استارت‌آپ هوش مصنوعی که حتی محصول مشخصی ارائه نداده و از تشریح مدل کسب‌وکار خود به سرمایه‌گذاران خودداری کرده، موفق به جذب ۲ میلیارد دلار سرمایه شده است! این پدیده زمانی قابل درک می‌شود که بدانیم تعداد صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی در آمریکا به ۱۹,۱۹ هزار رسیده که از تعداد رستوران‌های مک‌دونالدز (۱۴ هزار شعبه) در این کشور بیشتر است. یعنی آمریکایی‌ها اینقدر سرمایه‌گذار خطرپذیر دارند که چشم‌پسته دست به جیب می‌شوند!

آمارهای کلان سرمایه‌گذاری در این حوزه حیرت‌انگیز است. پیش‌بینی می‌شود در فاصله سال‌های ۲۰۲۵ تا ۲۰۳۰، حدود ۶۷۰۰ میلیارد دلار در مراکز داده هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری



رضا جمیلی  
سردبیر  
@rezajamili

شود. این رقم وقتی در مقایسه با ۵۰۰ میلیارد دلار هزینه‌شده شرکت‌های مخابراتی در دوران حباب دات‌کام قرار می‌گیرد، عمق ماجرا را نشان می‌دهد. اما چالش اصلی در شکاف عظیم بین سرمایه‌گذاری و درآمدزایی نهفته است. سرمایه‌گذاری سالانه شرکت‌های بزرگ فناوری در حوزه هوش مصنوعی به ۵۰۰ میلیارد دلار می‌رسد که معادل تولید ناخالص داخلی سنگاپور است، در حالی که درآمد سالانه مرتبط با هوش مصنوعی آن‌ها تنها ۱۲ میلیارد دلار است که با تولید ناخالص داخلی سوماترایی برابری می‌کند.

این شکاف نشان می‌دهد که برای توجیه سرمایه‌گذاری‌های عظیم کنونی، رشد تقاضا برای هوش مصنوعی باید به شکل نمایی افزایش یابد. تحلیل‌گران معتقدند برای محقق شدن این امر، کسب‌وکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی باید رشدی انفجاری داشته باشند.

درست است که فرصت‌های این حوزه بی‌بدیل است. هوش مصنوعی وعده می‌دهد که نه تنها روش خرید یا تماشای فیلم (کاری که اینترنت و شرکت‌های اینترنتی کردند)، بلکه تمام جنبه‌های زندگی ما را متحول کند. آدم‌هایی مانند مارک اندریسن اعتقاد دارند ارزش آفرینی هوش مصنوعی ده‌ها یا حتی صدها و شاید یک میلیون بار بیشتر از اینترنت خواهد بود، پس تعجبی ندارد که چنین پول‌هایی به آن سرازیر شده‌اند. با این حال، سرمایه‌گذاران باید بین خوشبینی به قابلیت‌های تحول‌آفرین این فناوری و واقع‌بینی درباره زمانبندی تحقق این وعده‌ها تعادل برقرار کنند. تاریخ به ما یادآوری می‌کند که حتی امیدوارکننده‌ترین فناوری‌ها نیز نیازمند زمان برای رسیدن به بلوغ و سودآوری هستند.



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



سخنگوی سازمان امور مالیاتی از عدم اجرای مالیات بر طلا و دیگر دارایی‌ها تا فراهم شدن زیرساخت‌های اجرایی خبر داد

## طلای خانگی از مالیات بر عایدی سرمایه معاف است

داشته باشند.

وی در توضیح بسترهای اجرایی قانون مالیات بر عایدی سرمایه گفت: این زیرساخت‌ها دو بخش اساسی دارند. نخست، صدور صورتحساب‌های الکترونیک توسط نهادهای واسط از جمله دفاتر اسناد رسمی و مراکز تعویض پلاک که موظف به ثبت معاملات و ارسال اطلاعات به سازمان امور مالیاتی هستند. دوم، ایجاد کارپوشه غیرتجاری در سامانه مؤدیان برای تمامی افراد جامعه، از جمله اتباع خارجی مقیم کشور.

سخنگوی سازمان امور مالیاتی کشور همچنین افزود که حتی در صورت اجرای کامل، طلاهای خریداری‌شده پیش از این تاریخ تا سه سال از این مالیات معاف خواهند بود و مردم باید از این بابت آسوده‌خاطر باشند.

مهدی موحدی‌بک‌نظر، سخنگوی سازمان امور مالیاتی کشور، اعلام کرد که طلای متعارفی که در اختیار مردم است، مشمول مالیات بر عایدی سرمایه نمی‌شود و جای هیچ‌گونه نگرانی در این زمینه وجود ندارد. به گفته او، اخذ مالیات از دارایی‌هایی مانند طلا، خودرو، املاک و سایر حقوق دارایی تنها پس از تکمیل بسترهای اجرایی قانون ممکن خواهد بود و پیش از آن هیچ‌گونه مالیاتی در این خصوص وصول نخواهد شد.

موحدی‌بک‌نظر با اشاره به اینکه اجرای این قانون منوط به اعلام رسمی وزیر امور اقتصادی و دارایی و انتشار آن در روزنامه رسمی کشور است، افزود: تا زمانی که این شرایط فراهم نشود، اجرای قانون آغاز نخواهد شد و مردم باید نسبت به دارایی‌های فعلی خود آرامش خاطر



اپراتورها، پلتفرم‌ها و اپلیکیشن سلامت خدمات پزشکی را سریع، یکپارچه و قابل دسترسی می‌کنند

## پورتال ملی سلامت در حال تکمیل است

وزارت بهداشت انتخاب می‌شوند، صلاحیت فنی و بیمه‌ای آن‌ها بررسی می‌شود و سپس به اکوسیستم پورتال متصل می‌شوند. اکوسیستم سلامت شامل وزارت بهداشت، رفاه، کشور، ثبت‌احوال و مجموعه‌های دیگر است و اپراتورها نقش واسطه‌ای بین لایه‌های عملیاتی و حاکمیتی دارند. پلتفرم‌ها از سرویس‌های اپراتورها استفاده کرده و اطلاعات پزشکی افراد با مجوز و نظارت در دسترس قرار می‌گیرد. اپلیکیشن سلامت که سه‌ماهه اول ۱۴۰۵ فعال می‌شود، اطلاعات پزشکی، نسخه‌ها و سوابق بیماران را آنلاین و آفلاین ارائه می‌دهد و خدماتی مانند QR code برای داروخانه و بسته‌های آموزشی دارو فراهم می‌کند. نظام سنتی کاغذی همچنان برقرار است، اما هدف کاهش آن و ارائه خدمات دیجیتال است. هر فرد می‌تواند اطلاعات خود را مشاهده و با اجازه خود پزشک به آن دسترسی داشته باشد.

پروژه‌های سلامت الکترونیکی در ایران بیش از یک دهه است که مطرح شده‌اند، هدف آن‌ها ایجاد سیستمی شفاف، سریع و یکپارچه برای نظام سلامت است. سیدرضا مظهری، رئیس مرکز مدیریت آمار و فناوری اطلاعات وزارت بهداشت، اعلام کرد پورتال ملی سلامت و زیرسامانه‌های آن اوایل ۱۴۰۵ تکمیل خواهد شد و کارت ملی سلامت برای همه افراد صادر می‌شود. این سامانه امکان دسترسی به پرونده‌های سلامت حتی در نبود اینترنت را فراهم می‌کند.

بخش مدیریتی پورتال هم اکنون فعال است و مراکز مختلف از جمله ثبت‌احوال و بیمارستان‌ها از آن استفاده می‌کنند، اما بخش شهروندی هنوز رونمایی نشده است؛ دلیل اصلی این تأخیر صدور مجوز اپراتورهای سلامت است. آیین‌نامه فعالیت اپراتورها به تازگی در کمیسیون اقتصاد دیجیتال تصویب و پس از امضا ابلاغ خواهد شد. اپراتورها با فراخوان

# KARANG

شماره ۱۷۷ | ۱۳ مهر ۱۴۰۴ | سال پنجم | کارنگ: هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی</p> <p>شورای سردبیری: رضا قربانی، مینا والی</p> <p>رسول قربانی، رضا جمیلی</p> <p>میثم سلیمانی، مینا حاجی</p> <p>سردبیر: رضا جمیلی</p> <p>تحریریه: زهرا قربانی</p> <p>یاسمن رثوفیان</p> | <p>مدیر هنری: روح‌اله گیتی‌نژاد</p> <p>مدیر فنی: علیرضا کیوان</p> <p>صفحه‌آرا: علیرضا کیوان</p> <p>وب‌سایت: محمد قربانی</p> <p>شبکه‌های اجتماعی: علی موسوی</p> <p>اجرایی: قادر شهبازی</p> <p>چاپ: هنر اشکن</p> <p>مالی و اداری: حانیه صالحی</p> <p>فروش و مشتریان: ساناز محمدنژاد</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
وب‌سایت: karangweekly.ir



## مهلّت دوماهه برای رفع تبعیض در شیوه نظارت

مطابق مصوبه کمیته تسهیل شورای عالی فضای مجازی، بیمه مرکزی باید ظرف دو ماه تبعیض موجود در شیوه نظارت بر تسویه کارگزاران آنلاین و سنتی را اصلاح کند.



## بررسی فروش فیلترشکن‌ها در دستور کار مجلس

محمدرستمی، سخنگوی کمیسیون صنایع مجلس، اعلام کرد تحقیق و تفحص درباره فروش فیلترشکن‌ها با مسئولیت حمید رسایی، آغاز شده تا ابهامات درباره سود و دریافت‌کنندگان این فروش‌ها روشن شود.



## رشد ۳۲ درصدی درآمد ماهانه «سپ»

شرکت پرداخت الکترونیک سامان کیش در شهریور ۱۴۰۴، درآمد ۶۷۴ میلیارد تومانی ثبت کرد که نسبت به ۵۱۰ میلیارد تومان سال گذشته، رشد ۳۲ درصدی نشان می‌دهد.



## همکاری ایران و چین برای سفر به ماه

وزیر ارتباطات اعلام کرد ایران با همکاری چین و دیگر کشورها برنامه‌های تحقیقاتی سفر به ماه و سایر سیاره‌ها را دنبال می‌کند. ایستگاه‌های ماهواره سلساس و چناران تا پایان سال بهره‌برداری می‌شوند.



افزایش سه برابری درآمد، زیان دهی را متوقف نکرد

# سازمان فناوری اطلاعات همچنان در مسیر زیان

سازمان فناوری اطلاعات در سال مالی ۱۴۰۳ توانست درآمد عملیاتی خود را به بیش از ۵۲۵ میلیارد تومان برساند که تقریباً سه برابر سال قبل است. با این حال، گزارش مالی نشان می‌دهد این سازمان همچنان با زیان خالص ۱۴۸ میلیارد و ۵۸۵ میلیون تومانی مواجه است.

بخش عمده درآمد افزایشی این سازمان از خدمات پیامکی به‌دست آمده است، به‌طوری که بخش پیامکی بیش از ۳۱۸ میلیارد تومان درآمد ثبت کرده است. اما افزایش هزینه‌ها به‌ویژه در استهلاک دارایی‌های

سرمایه‌ای و بالا رفتن نرخ تورم، عامل محدودکننده‌ای برای سودآوری بوده‌اند. گزارش منتشرشده روی سامانه کدال نشان می‌دهد سازمان فناوری اطلاعات تقریباً ۵۱۷ میلیارد تومان هزینه کرده و نهایتاً سود ناخالص خود را در حدود ۸ میلیارد تومان اعلام کرده است. این در حالی است که زیان خالص نسبت به سال ۱۴۰۲ که حدود ۵۷ میلیارد تومان ثبت شده بود، به میزان چشمگیری افزایش یافته است. در توضیح افزایش هزینه‌ها، به کاهش حاشیه سود

معاون اول رئیس جمهور بر شتاب چندبرابری و تدوین سیاست‌های هوش مصنوعی تأکید کرد

# تاکید دولت بر تسریع در کاربردی‌سازی هوش مصنوعی

به گزارش مرکز ارتباطات و اطلاع‌رسانی معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری، محمدرضا عارف، معاون اول رئیس جمهور، در نشست ستاد توسعه فناوری و کاربرد هوش مصنوعی تأکید کرد که شتاب کشور در زمینه فناوری‌های پیشرفته باید چندبرابر وضعیت کنونی شود. او هدف اصلی را تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله دانست و گفت ایران باید ظرف سه سال آینده به جایگاه نخست منطقه در حوزه فناوری‌های نوظهور دست پیدا کند. وی افزود در زمینه کاربردی‌سازی فناوری‌های نوظهور، کشور از برنامه‌ها عقب مانده است و باید با جدیت بیشتر، عملیاتی کردن این فناوری‌ها در بخش‌های مختلف پیگیری

شود. عارف با اشاره به هوش مصنوعی خاطر نشان کرد که سیاست‌گذاری و تعیین اولویت‌ها در این حوزه ضروری است و اصولی همچون اخلاق، امنیت، حریم خصوصی و پرهیز از تمرکزگرایی باید مدنظر قرار گیرد. او خطاب به حسین افشین، معاون علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان، تأکید کرد: پس از تقسیم کار ملی، برنامه‌های اجرایی دستگاه‌ها در دو هفته آینده باید به دولت ارائه شود و همچنین اولویت‌های ستاد هوش مصنوعی بر پایه سیاست‌های کلان کشور مشخص گردد. عارف همچنین خواستار تدوین سازوکاری روشن برای ارائه داده‌ها و پاسخ به نیاز دستگاه‌های اجرایی شد.

در این جلسه نسخه اولیه سکوی ملی هوش مصنوعی و دستیار هوش مصنوعی وزیر نفت ارائه شد و حاضران پیشنهادهای خود را برای ارتقای کیفیت آن مطرح کردند. افشین نیز گفت هدف از ایجاد سکوی ملی، ارائه خدمات کارآمدتر، کاهش هزینه‌ها و صیانت از داده‌های کشور است. او افزود بازارگاه‌ها و سکوها با محوریت دانشگاه‌ها در حال آماده‌سازی‌اند تا زیرساخت‌ها اصلاح و مسیر ورود بخش خصوصی هموار شود. نسخه آزمایشی سکوی ملی، طراحی شده براساس ماده ۳ بند «ج» سند هوش مصنوعی، نیز در همین نشست معرفی شد.

بیش از ۱ هزار شرکت‌کننده داخلی و هزار شرکت‌کننده خارجی در فینال حضوری رقابت خواهند کرد

# رشد چشمگیر شرکت‌کنندگان در دومین المپیک فناوری

دومین دوره المپیک فناوری با برگزاری رقابت‌های مقدماتی آنلاین و فینال حضوری برگزار خواهد شد. به گزارش پیوست، سجاد عباسی فشمی، دبیر این رویداد، در نشست خبری دومین دوره المپیک فناوری گفت: «شرکت‌کنندگان ابتدا در مسابقات آنلاین شایستگی خود را نشان داده و پس از دریافت سهمیه نهایی وارد رقابت اصلی می‌شوند تا سطح بالاتری از توانایی‌ها در فینال حضور داشته باشد. ظرفیت مرحله نهایی حدود هزار نفر از میان ۱۰ هزار شرکت‌کننده است و سهمیه حضور بین‌المللی نیز برای ۱۰۰ نفر پیش‌بینی شده

است، با بیشترین حضور از کشورهای هندوستان، عمان و بنگلادش». عباسی فشمی افزود: «در کنار رقابت‌ها، ایستگاه‌های کاری و فرصت‌های شغلی طراحی شده تا شرکت‌کنندگان با سازمان‌ها و شرکت‌ها آشنا شوند و امکان جذب و اشتغال فراهم شود.» مجتبی جباری‌پور، معاون توسعه نوآوری پارک فناوری پردیس، گفت: «این مسابقات ابزار کشف و پرورش نخبگان بوده و حوزه‌های هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، برنامه‌نویسی، امنیت سایبری، ربات‌های جنگجو و پهپاد را شامل می‌شود. شمار شرکت‌کنندگان داخلی از ۶ هزار

نفر در سال گذشته به بیش از ۱۰ هزار نفر رسیده و بیش از هزار نفر شرکت‌کننده خارجی از ۶۵ کشور برای حضور ثبت نام کرده‌اند.» جباری‌پور همچنین تأکید کرد که برگزیدگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان قرار خواهند گرفت و امکان تعامل با اکوسیستم نوآوری و اشتغال در پروژه‌های آینده برای آنان فراهم خواهد شد. مهدی صفاری‌نیا، رئیس پارک فناوری پردیس، افزود: «المپیک فناوری سکویی برای رشد و تقویت توانمندی نخبگان است و فینال دومین دوره این رویداد از ۵ تا ۸ آبان‌ماه در پارک فناوری پردیس برگزار خواهد شد.»



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



## چالش‌های زیرساخت دیجیتال ایران در گفت‌وگو با رئیس کمیسیون تحول، نوآوری و بهره‌وری اتاق تهران

### از تحریم داخلی تا قوانین خلق الساعه

بود..»

رئیس هیئت مدیره هوگر، قوانین «خلق الساعه» را یکی از بزرگترین موانع نامید. او به مثالی از یک فرآیند تامین کالا اشاره کرد که به بهانه «بهینه‌سازی» متوقف می‌شود، در حالی که این کالا از نظر شرکت، تقاضا و مشتری دارد. او معتقد است این قوانین غیرقابل پیش‌بینی، شرکت‌های سرمایه‌گذار در این حوزه را دلسرد می‌کند. نوربخش بر اهمیت تولید داخلی تاکید کرد، اما در عین حال گفت: «در حوزه تولید سخت‌افزار، مزیت رقابتی ما کم است و تولیدات بیشتر به بدنه و قفسه فلزی دستگاه‌ها محدود می‌شود که صرفه اقتصادی ندارد.» او همچنین به موانع ایجاد شده به بهانه تولید مشابه داخلی اشاره کرد و گفت که در برخی موارد، این ادعا به اشتباه مطرح می‌شود.

نوربخش آینده این حوزه را به شدت وابسته به حل مسئله تحریم‌ها دانست. او گفت: «تحریم‌ها در کوتاه مدت قابل تحمل هستند، اما در درازمدت کشور را فلج می‌کنند.» به باور او، کشور نمی‌تواند تا ابد در چنین شرایطی دوام بیاورد و باید مسئله تحریم‌ها حل شود.

رئیس کمیسیون تحول نوآوری و بهره‌وری اتاق تهران، موازی‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها را یکی از مشکلات اصلی دانست و گفت: «حاکمیت باید شرایط خاص کنونی را درک کرده و در تصمیم‌گیری‌ها و وضع قوانین، نظرات بخش خصوصی و صنوف را لحاظ کند.» او تاکید کرد که کاهش تحریم‌های داخلی، تحریم‌های خارجی را قابل تحمل‌تر خواهد کرد و این امر با سپردن کار به افراد متخصص و دلسوز که در دولت کم نیستند، شدنی است.

در حاشیه نمایشگاه الکامپ ۲۸، مازیار نوربخش، رئیس هیئت مدیره شرکت هوگر و رئیس کمیسیون تحول نوآوری و بهره‌وری اتاق تهران در گفت‌وگو با استودیو «راه‌کار»، به بررسی ابعاد مختلف اقتصاد دیجیتال در ایران، از چالش‌های تامین کالا تا نقش حاکمیت و بخش خصوصی پرداخت. نوربخش در پاسخ به این پرسش که آیا اهمیت اقتصاد دیجیتال در کشور به درستی درک شده است، گفت: «اگر از جنبه سهم در تولید ناخالص داخلی (GDP) نگاه کنیم، سهم اقتصاد دیجیتال هنوز حدود ۵ تا ۷ درصد است که قرار است در برنامه هفتم توسعه به ۱۰ تا ۱۵ درصد برسد. اما اهمیت آن در لایه‌های مختلف کشور متفاوت است.» او با اشاره به اینکه در زمان بحران‌ها، اهمیت زیرساخت‌های دیجیتال آشکار می‌شود، به نمونه جنگ ۱۲ روزه و مشکلات زیرساختی دو بانک کشور اشاره کرد و گفت: «در این بحران‌ها بود که مشخص شد این سیستم چقدر مهم است و در حد مسائل ملی پیش می‌رود.»

وی یکی از دلایل این بی‌توجهی را مقایسه تخصیص ارز به کالاهای زیرساختی با کالاهای اساسی مانند دارو و غذا دانست و گفت که نه از لحاظ حجم و نه از لحاظ سرعت، این تخصیص‌ها قابل مقایسه نیستند. نوربخش تاکید کرد که بسیاری از کالاهای زیرساختی، با وجود تحریم‌های خارجی، قابل واردات هستند، اما این مسیر با تحریم‌های داخلی و بوروکراسی سخت و طولانی می‌شود. او گفت: «از حدود دوسه سال پیش تاکنون، فرآیند تخصیص ارز و ثبت سفارش آنقدر طولانی شده که تامین کالاهای زیرساخت IT یک پروسه ۵ تا ۸ ماهه است. این فرآیند طولانی در زمان بحران، مانند نمونه جنگ ۱۲ روزه، کشور را در تامین سخت‌افزارهای مورد نیاز دچار مضیقه کرده



# چرا همه احساس مسئولیت می‌کنند؟!

در پیل تخصصی «زیرساخت دیجیتال و تاب‌آوری» بررسی شد

پیل تخصصی «زیرساخت دیجیتال و تاب‌آوری» در استودیو «راه‌کار» با حضور علی حکیم‌جوادی رئیس سازمان نصر، علیرضا خداکرمی رئیس هیئت مدیره شرکت تجارت الکترونیک پارسیان، محمد متشرعی مدیرعامل گروه ترنا و حسین ریاضی مدیرعامل شرکت پایا با مدیریت رسول قربانی رئیس هیئت مدیره راه‌کار برگزار شد.



زیرساخت دیجیتال  
DIGITAL  
INFRASTRUCTURE

شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم

## ریاضی: اقتصاد دیجیتال، قربانی تصدی‌گری دولت

حسین ریاضی، مدیرعامل شرکت پایا، عقب‌ماندگی کشور در حوزه اقتصاد دیجیتال را ناشی از مالکیت‌های غیرخصوصی دانست. او تاکید کرد که بخش خصوصی، به دلیل ماهیت وجودی خود، اقتصاد دیجیتال را پذیرفته و برای آن هزینه می‌کند، اما مشکل اصلی، تصدی‌گری دولت و حاکمیت در بخش‌هایی است که نیاز به سرمایه‌گذاری بلندمدت دارند. به گفته او، سازمان‌های دولتی به جای بهره‌وری، به دنبال اهداف سیاسی هستند و این امر باعث ناکارآمدی می‌شود. ریاضی در جمع‌بندی خود، این وضعیت را «خصوصی‌سازی اشتباه» نامید و گفت که حاکمیت نباید به صورت منفرد وارد کسب‌وکار شود و برای نابودی کسب‌وکارها با یکدیگر رقابت کند. او تنها راه‌کار را خروج دولت از حوزه‌های درآمدی دانست.

## خداکرمی: امنیت نباشد، بخش خصوصی زیرساخت نمی‌سازد

علیرضا خداکرمی، رئیس هیئت مدیره شرکت تجارت الکترونیک پارسیان، راه‌کار رفع مشکل مالکیت را در مشارکت بخش دولتی و خصوصی (PPP) دانست. او گفت که توسعه زیرساخت‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری کلان با بازگشت سرمایه پایین است و در شرایطی که بهره‌وری کاهش یافته، بخش خصوصی تمایلی به سرمایه‌گذاری ندارد.

خداکرمی تاکید کرد که در چنین شرایطی، دولت باید تضمین‌های حداقلی را به سرمایه‌گذار بدهد و تفاوت نرخ بازده داخلی (IRR) با خدمات ارائه شده را جبران کند. او گفت: «دولت نه تنها تضمین نداده، بلکه سهم هم طلب می‌کند که این یک مشکل اساسی است.»

## حکیم‌جوادی: مشکل از تعدد متولیان است، نه عدم رسمیت‌شناسی

علی حکیم‌جوادی، رئیس سازمان نصر، با دیدگاهی متفاوت از سایر شرکت‌کنندگان، اعتقاد دارد که دولت اقتصاد دیجیتال را به رسمیت می‌شناسد، اما مشکل اصلی در تعدد متولیان است. به گفته او، به دلیل فرابخشی بودن فناوری اطلاعات، همه وزارتخانه‌ها احساس مسئولیت می‌کنند، اما تقسیم وظایفی صورت نمی‌گیرد و این موضوع منجر به ناکارآمدی می‌شود. او تاکید کرد که تا زمانی که همه وزارتخانه‌ها همپای وزارت ارتباطات همکاری نکنند، راه به جایی نخواهیم برد. حکیم‌جوادی، فرهنگ مصرف محصولات خارجی را نیز یک چالش دانست و تغییر این فرهنگ را بر عهده دولت دانست. وی «مکانیزم ماشه» را فرصتی برای توجه به تولید داخلی خواند و گفت که با تسهیل فرآیندها برای تولیدکنندگان داخلی و کاهش بوروکراسی، می‌توان فرهنگ مصرف را تغییر داد.

## متشرعی: حرف زدن کافی است

محمد متشرعی، مدیرعامل گروه ترنا، معتقد است که «اقتصاد دیجیتال» واژه‌ای شیک است که مسئولان از صحبت درباره آن لذت می‌برند، اما در عمل فاصله‌ای معنادار با اجرا وجود دارد. او این حوزه را شبیه به «بچه‌صغیری» دانست که هر بخش دولتی آن را به سمت خود می‌کشد و متولی قدرتمندی ندارد. متشرعی در جمع‌بندی خود، به نبود صدای کارفرماها در کشور اشاره کرد و گفت که انتظار بخش خصوصی از دولت، تزریق امید به جامعه است، نه دلار ارزان. او تاکید کرد که کارآفرینان ستون اقتصاد کشورند، اما هر کسی با تیشه‌ای این ستون‌ها را می‌زند و باید به آن‌ها باور داشت.

# امنیت زیستی!

در پنل تخصصی «زیرساخت دیجیتال و امنیت سایبری» درباره لزوم تغییر نگاه به امنیت بحث شد

در پنل تخصصی «زیرساخت دیجیتال و امنیت سایبری» که با حضور جمعی از مدیران و متخصصان این حوزه در استودیو «راه کار» برگزار شد، شرکت کنندگان به بررسی عمیق چالش ها و فرصت های پیش روی امنیت سایبری در ایران پرداختند. این پنل با حضور اشکان ابراهیمی، مدیرعامل شرکت آداک فناوری مانیا، میثم رجبی، مدیرعامل شرکت رادین، هادی کلهری مدیر دیتاستر تبیان، سعید ایثاری، معاون فناوری اطلاعات بانک سرمایه و به میزبانی رسول قربانی رئیس هیئت مدیره راه کار برگزار شد.

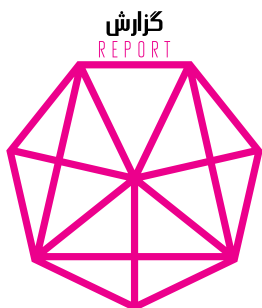
رجبی: وقتی «قانون» و «نگاه سیاست گذار» مشکل اصلی است

میثم رجبی، مدیرعامل شرکت رادین، بر این باور است که امنیت سایبری هر می لایه های متعدد است که به دلیل پیچیدگی های فنی، اغلب کاربران ترجیح می دهند امنیت را نیز از تامین کننده زیرساخت دریافت کنند. او امنیت را مفهومی نسبی دانست که نمی توان آن را به طور دقیق سنجید، اما یک سیستم زمانی امن است که هزینه حمله به آن بالا و شانس هک شدن آن کم باشد.

رجبی سرمایه گذاری در حوزه امنیت سایبری را در شرایط فعلی توصیه نمی کند. او دو مشکل اصلی را در این زمینه مطرح کرد: «نخست، سیاست گذاران در ایران اقتصاد دیجیتال را بخشی از اقتصاد ملی نمی دانند و از عواقب آسیب به آن بی خبرند. دوم، نبود فشار و مسئولیت قانونی در این حوزه است.» او تاکید کرد که در کشورهای پیشرفته، نبود استانداردهای امنیتی باعث می شود رگولاتور اجازه فعالیت به یک مجموعه را ندهد، اما در ایران امنیت تنها یک امتیاز است. به عقیده او، اگر این دو مسئله حل شود، سرمایه گذاری در این بخش جذاب خواهد شد. رجبی در جمع بندی صحبت هایش به اهمیت وضع قوانین مشخص در زمینه مالکیت داده و مسئولیت نگهداری آن برای شکل گیری اکوسیستم اشاره کرد و گفت که نبود آن ممکن است به اختلال در زندگی روزمره منجر شود.

ابراهیمی: تحریم های داخلی، سخت تر از خارجی

اشکان ابراهیمی، مدیرعامل شرکت آداک فناوری مانیا، با تفکیک تحریم های داخلی و خارجی، تاکید کرد که فشار تحریم های داخلی در سال های اخیر بیشتر بوده است. به



گفته او، برای تحریم های خارجی در نهایت راهکاری پیدا می شود، اما تحریم های داخلی به دلیل تغییرات مکرر، یافتن راهکار را دشوار می کنند. ابراهیمی به مشکلاتی مانند تخصیص ارز اشاره کرد که گاهی تا ۱۰ ماه به طول می انجامد. او هشدار داد که اگر شرکت ها هزینه های شخصی خود را تقبل نمی کردند، امروز ۵۰ درصد سرویس ها غیرفعال بودند. وی با اشاره به عدم درک اهمیت فناوری و های تک توسط سیاست گذاران، گفت: «اگر زیرساخت در کشور بخوابد، حتی توزیع غذا و دارو هم دچار مشکل می شود.» او در جمع بندی نهایی، خواستار توجه بیشتر به فعالان این حوزه شد، چرا که به گفته او، آن ها دلسوز این ساختار هستند و قصد ارتقای آن را دارند.

مقیمی: تغییر نگرش از «محصول محوری» به «مسئله محوری»

مسعود مقیمی با تاکید بر ضرورت تغییر نگاه به امنیت سایبری گفت که تجربه جهانی نشان می دهد نگاه محصول محور هر چند مهم، اما کافی نیست و باید به سمت نگاه مسئله محور حرکت کرد. او امنیت سایبری را در سه حوزه فرآیندهای پیشگیرانه، نیروی انسانی و تجهیزات قابل بررسی دانست. مقیمی هشدار داد که امروز امنیت سایبری از حالت حملات فردی خارج شده و به یک «بازی تعاملی» تبدیل شده است که شرکت های تخصصی با صدها پرسنل امنیتی در آن فعالیت می کنند و از این طریق درآمدزایی دارند. به عقیده او، این تغییر ماهیت، نیازمند تغییر نگاه در سطوح تصمیم گیری است.

وی در جمع بندی صحبت های خود، با اشاره به آمار جهانی درباره نفوذ به صنایع مختلف، گفت: «همه ما می توانیم

طعمه نفوذهای سایبری باشیم و باید در نگرش خود بازنگری کنیم.» او همچنین اشاره کرد که در دهه اخیر، کسب و کارها به سمت تمرکز بر حوزه های فعالیت خود حرکت کرده اند، اما مدیران به دلیل مشکلات موجود، در تصمیم گیری ها تضعیف شده اند.

کلهری: زیرساخت ها در معرض فراموشی

هادی کلهری، مدیر دیتاستر تبیان، گفت که همیشه به دیتاستر ها تنها از جنبه هزینه ای نگاه می شود، در حالی که زیرساخت آن ها اهمیت بالایی دارد. او تاکید کرد که در بحث امنیت، زیرساخت برای هکرها اهمیتی ندارد و سرویس ها هدف اصلی هستند. کلهری به ناپوستگی میان زیرساخت و سرویس اشاره کرد و پیشنهاد داد که این پیوستگی توسط یک سازمان واحد پیگیری شود.

او هوش مصنوعی را یک فرصت بزرگ برای صنعت IT دانست و هشدار داد که دوری از آن یک خطر بزرگ برای کشور است. کلهری گفت که سازمان ها با هزینه های میلیاردی تجهیزات هوش مصنوعی را خریداری می کنند، اما دانش استفاده از آن را ندارند. در جمع بندی، او تاکید کرد که امنیت یک موضوع جاری و روزمره است و نباید از آن عبور کرد. کلهری همچنین خواستار آن شد که دولت به شرکت های داخلی که سهم بزرگی از بازار را دارند، کمک کند و مسیر مشخصی را برای آن ها تعیین کند. او در پایان خاطرنشان کرد که نگاه بالا به پایین از سوی حاکمیت برای کنترل ابزار IT بسیار سخت است.

ایثاری: هوش مصنوعی از تهدید تا فرصت

سعید ایثاری، معاون فناوری اطلاعات بانک سرمایه، با اشاره به اهمیت فناوری اطلاعات در اکوسیستم بانکی، آن را «مغز سیستم مالی» دانست و گفت که احساس می کند سیاست گذاران متوجه این اهمیت نیستند. او افزود: «کالاهای فناوری در کشور لوکس تلقی می شوند، در حالی که ضروری هستند و باید این موضوع به سیاست گذاران فهمانده شود.» ایثاری با اشاره به عصر هوش مصنوعی، آمادگی کامل را لازمه ورود به این دوره دانست و گفت: «باید اولویت بندی روی توانمندی داخلی و نیاز به واردات از خارج داشته باشیم.» او همچنین در پاسخ به اینکه آیا کسب و کارهای ایرانی پاسخگوی نیازهای نهادهای بزرگی مانند بانک ها هستند، گفت: «توانمندی وجود دارد، اما ما در کشور نمی دانیم چه چیزی را نمی دانیم و باید این ندانسته ها را بپذیریم.» او هوش مصنوعی را یک فرصت بزرگ برای حل مشکل کمبود نیرو در کشور دانست و هشدار داد که در غیر این صورت به یک تهدید بزرگ تبدیل می شود. در جمع بندی، ایثاری بر لزوم مشخص شدن تکلیف کسب و کارهای خرد، متوسط و بزرگ تاکید کرد تا به درستی هدایت شوند.



گپ و گفت: DIALOGUE



گپی با مدیرعامل پارس سکیور

مشتری خوب، مشتری هک شده است

در گفت و گوی تخصصی «سایبرسکیوریتی شاخه مقاوم سازی سرورها و زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری» که در حاشیه نمایشگاه الکامپ ۲۸ در استودیو «راه کار» برگزار شد، هادی هاشمی، مدیرعامل پارس سکیور، به میزبانی رسول قربانی، رئیس هیئت مدیره «راه کار»، به بررسی وضعیت امنیت سایبری در کشور پرداخت.

هاشمی در ابتدای این گفت و گو با اشاره به تغییر نگاه نهادهای تصمیم گیرنده نسبت به امنیت سایبری گفت: «حدود ۱۰-۱۵ سال پیش، امنیت یک کالای لوکس در نظر گرفته می شد، اما پس از هک های عجیب و غریب، مشخص شد که این مسئله جقدر می تواند حیاتی باشد. اگرچه وضعیت نسبت به گذشته بهتر شده، اما با آنچه کشور به آن نیاز دارد، فاصله زیادی داریم.» او مشکلات در این حوزه را تنها محدود به بودجه ندانست و به ضعف در منابع انسانی و دانش نیز اشاره کرد.

مدیرعامل پارس سکیور با تاکید بر ضعف در امنیت پیشگیرانه در کشور، از اصطلاح «مشتری خوب، مشتری هک شده است» یاد کرد و گفت: «ما باید مجموعه ای عظیم از کارها را انجام دهیم تا به یک امنیت نسبی برسیم. جا انداختن این موضوع برای سازمان ها دشوار بود، اما اتفاقات اخیر نشان داد سازمان هایی که روی امنیت خود کار کرده بودند، موفق شدند و این نمونه خوبی برای اهمیت امنیت پیشگیرانه بود.» هاشمی درباره فعالیت مجموعه پارس سکیور گفت: «ما براساس تجربه خود، به این نتیجه رسیدیم که در حوزه امن سازی دارایی ها باید از ابزارهای خودکار و هوشمند استفاده کنیم. خوشبختانه موفق شدیم پلتفرمی ایجاد کنیم که فرآیند شناسایی دارایی ها، ارزیابی آن ها بر اساس چک لیست های استاندارد و شناسایی باگ های امنیتی را به صورت خودکار انجام دهد.»



زیرساخت دیجیتال DIGITAL INFRASTRUCTURE

شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



داستان محصولات ضعیفی که بازارهای را تسخیر می کنند

## فتح قله ها از دره ها آغاز می شود

نهادهای نظارتی مانند دولت آمریکا هستند.

### واکنش غول ها: خواب غفلت یا بیداری هوشمند؟

واکنش بازیگران قدیمی به این تحول دوگانه جالبی را نشان می دهد. برخی مانند مدیرعامل بانک آمریکا اخیراً اعلام کردند که چون مشتریان اصلی آن ها تقاضایی برای استیبل کوین ندارند این پدیده تهدیدی برای کسب و کارشان نیست. این دقیقاً همان اشتباه کلاسیک موردنظر کریستنس است: غفلت از تهدید تازمانی که سیل از در خانه گذر کند. اما در سوی دیگر بانک های هوشیاری مانند سیتی بانک قرار دارند. جین فریزر مدیرعامل سیتی بانک با اشتیاقی کم نظیر از فرصت های استیبل کوین سخن می گوید. او اعتراف می کند که سیتی مشتاق است تا با استفاده از استیبل کوین ها، هزینه تراکنش های فرامرزی را کاهش دهد و تنها چیزی که مانع آن شده، «آماده نبودن مشتریان» است. این صدای یک غول خواب آلود نیست؛ این صدای یک بازیگر هوشیاری است که می خواهد خودش، بازی را متحول کند.

### پایان بازی: تسخیر یا ادغام؟

نکته جالب اینجاست که داده ها نشان می دهد تنها ۶ درصد از تراکنش های استیبل کوین برای پرداخت های واقعی استفاده می شود. این به آن معناست که بانک ها هنوز در حال پاسخ دادن به یک تهدید قریب الوقوع نیستند؛ بلکه در تلاش هستند تا بازاری جدید برای آن خلق کنند. برخی تحلیل گران مانند جیمی لنتز باور دارند که بانک ها به دلیل برخورداری از صرفه جویی در مقیاس و زیرساخت های قدرتمند، در نهایت بر بازار استیبل کوین ها مسلط خواهند شد. مرزهای کسب و کار نیز در حال محو شدن است: همکاری های عجیبی بین دنیای رمزارز (مانند کانسنسیس و فانتوم) و غول های مالی سنتی (مانند سوئیفت و استرایپ) در جریان است. حتی بازیگران مستقل رمزارزی مانند «سیرکل» نیز در حال ارائه ویژگی هایی مانند «تراکنش های برگشت پذیر» هستند که بیشتر به سیستم مالی سنتی شبیه است تا اصول غیرمتمرکز رمزارز. پرسش نهایی این است: چه کسی چه کسی را متحول می کند؟ این سؤال، گره اصلی ماجراست. آیا استیبل کوین ها مسیر کلاسیک تحول را طی می کنند و از یک محصول «ضعیف» به یک جایگزین جدی تبدیل می شوند؟ یا این بار، نقشه متفاوت است؟ آیا این، یک شورش نافرجام است که در نهایت، منجر به تقویت سیستم حاکم می شود؟ اگر چنین باشد، در این داستان، شاید متحول کننده نهایی، خود بانک ها باشند که فناوری دشمن را به خدمت گرفتند تا سلطنت خود را ابدی کنند. پاسخ این معما، آینده مالی جهان را شکل خواهد داد.

تصور کنید می خواهید به قله یک کوه عظیم صعود کنید. اگر مستقیماً به سمت قله یورش ببرید، نگهبانان و صخره نوردان مجرب، شما را به راحتی متوقف می کنند. اما اگر مسیری جدید و به ظاهر کم اهمیت را از پای کوه آغاز کنید، کسی به شما توجهی نخواهد کرد. این، هسته مرکزی نظریه «کلی کریستنس» است: پدر تحول کسب و کار، است: برای متلاشی کردن یک صنعت بزرگ، باید با یک محصول «ضعیف» شروع کرد! این نقشه راه، سه مرحله ساده اما عمیق دارد. اول اینکه با محصولی آشکارا «بدتر» آغاز کنید تا غول های صنعت احساس خطر نکنند. دوم اینکه این محصول ارزان تر، سریع تر یا در دسترس تر را به مشتریانی ارائه دهید که صنعت حاکم، آن ها را نادیده گرفته است. و مهم تر اینکه از این پایگاه امن استفاده کنید و آنقدر بهبود یابید که برای بازار اصلی جذاب شوید، در حالی که هنوز مزیت های اولیه خود را حفظ کرده اید.

### طنز تاریخ: از فولاد تا فیلیم

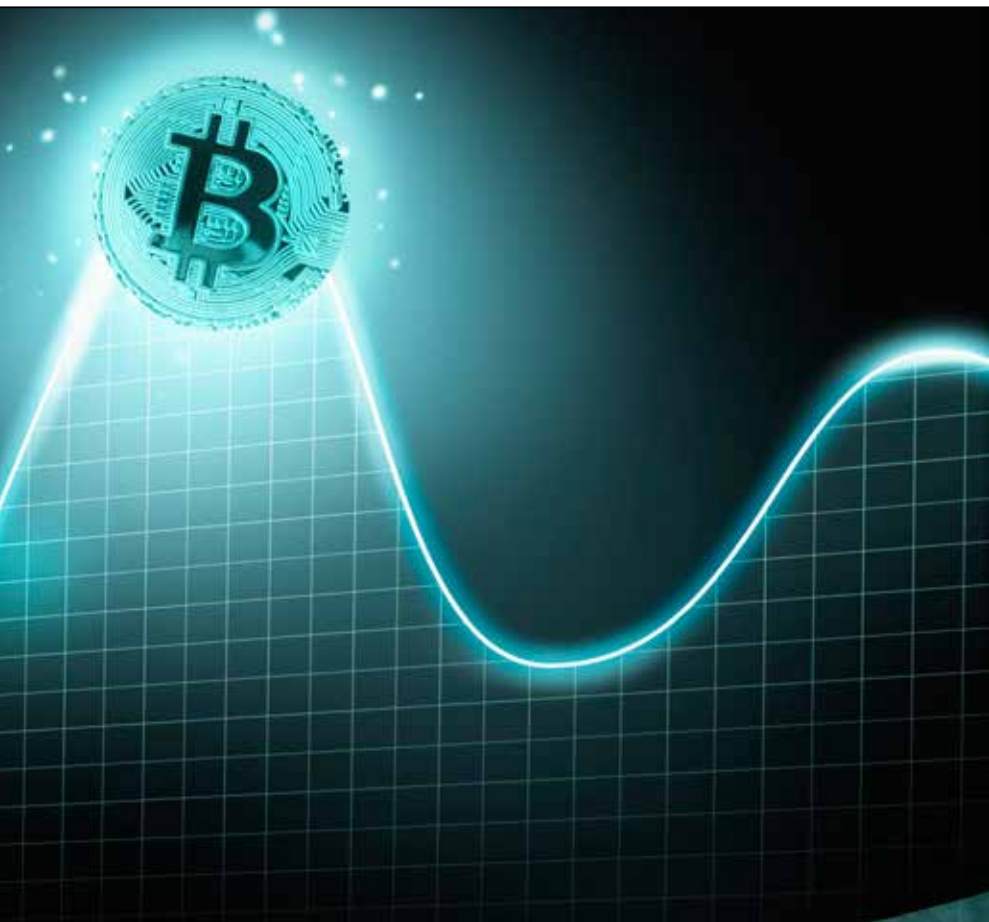
کریستنس نمونه های درخشانی از این استراتژی را نشان می دهد. کارخانه های فولاد کوچک، کار خود را فقط با تولید میلگردی با کیفیت پایین آغاز کردند. غول های فولاد، این بازار کم سود را به آنان بخشیدند. توپوتا، خودروهای کوچک و ساده ای ساخت که در چشم خودروسازان آمریکایی، اسباب بازی به نظر می رسید. منتقله کس در ابتدا فقط DVD را از طریق پست معمولی می فرستاد و رایانه های شخصی اولیه، تنها برای مشتریانی علاقه مند خوره جذاب بودند. در هر مورد بازیگران قدیمی بر روی مشتریان پرسود خود متمرکز بودند و با تحقیق از کنار این تازه واردان گذشتند. آن ها متوجه نشدند که این تازه واردان، در سایه و به آرامی، در حال قدرتمند شدن هستند. تا زمانی که دیگر دیر شده بود و این غول کش ها، هم به مشتریان حاشیه ای و هم به مشتریان اصلی آن ها خدمت می کردند.

### اکنون: نبرد نوین استیبل کوین ها

آیا این داستان در حال تکرار است؟ این بار در صنعت مالی و با بازیگرانی به نام استیبل کوین؟ پاسخ یک «آری» متین انداز برای مرحله اول است. «تتر» (USDT)، به عنوان نخستین استیبل کوین، یک «دلار ضعیف» بود: بدون بیمه، بدون حسابرسی شفاف، بدون پشتیبانی بانک ها و گاهی با نوسان کمی نسبت به ارزش واقعی یک دلار. اما برای کسانی که به دلار واقعی دسترسی نداشتند، مانند ساکنان بازارهای نوظهور یا معامله گران رمزارز، همین «دلار ضعیف» هم یک موهبت بود. و مطابق نقشه کریستنس، بانک ها و فین تک های حاکم، این پدیده نوظهور را نادیده گرفتند. این فرصت طلایی به استیبل کوین ها زمان داد تا بالغ شوند: امروز شفاف تر، پایدارتر و حتی مورد تأیید



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



# اثر مرغ مگس خوار بر تکامل نوآوری

تکامل جانبی رمزارزها ممکن است به کجا بینجامد؟

مرغ های مگس خوار می توانند به عقب پرواز کنند، و این توانایی شگفت انگیز نتیجه ی تکامل گل ها برای جذب حشرات است. گل ها با تولید شهد، حشرات را جلب کردند و این فرایند در نگاه نخست تصویری کلاسیک از تکامل داروینی به نظر می رسد: تکاملی تدریجی بر پایه ی آزمون و خطا، جایی که گل ها کمی رنگین تر می شوند و حشرات اندکی در شناسایی آن ها دقیق تر. اما مرغ مگس خوار نشان می دهد که تکامل همیشه خطی و تدریجی نیست. گاهی تغییر از مسیر جانبی رخ می دهد (از طریق تعاملات پیش بینی ناپذیر میان گونه ها) که موجودات را به گونه ای بازسازی می کند که به نظر نمی رسد ارتباط مستقیمی با سازگاری اولیه داشته باشد. استیون جانسون این پدیده را «اثر مرغ مگس خوار» نامیده است.

بهبودهای تدریجی نبود. نه گل های رنگین تر و نه حشرات تیزبین تر، بلکه جهشی جانبی بود که در گوشه ای از اکوسیستم رخ داد و کالبدشناسی گونه ای کاملاً متفاوت را بازآرایی کرد.

### تکامل جانبی در فناوری انسانی

فناوری انسانی نیز می تواند به همین شیوه تکامل یابد. استیون جانسون در کتاب «ما چگونه به اکنون رسیدیم» از مثال مرغ مگس خوار برای نشان دادن این استفاده می کند که نوآوری اغلب با پیامدهای جانبی و غیرقابل پیش بینی همراه است. برای مثال، اختراع دستگاه چاپ گوتنبرگ نه تنها موجب گسترش سریع کتاب ها و سواد در اروپا شد، بلکه باعث شد انسان ها کشف کنند که برای

### از شهد گل ها تا پرواز به عقب

در آغاز، گل ها شهد را برای جلب حشرات تکامل دادند؛ فرآیندی که به نوبه ی خود ساختار چشم ها و عادات تغذیه ای حشرات را شکل داد تا این جا همه چیز مطابق با منطق داروینی بود اما همان نوآوری گل ها، فرصتی تازه برای گرده افشانی توسط موجودی متفاوت فراهم کرد: مرغ مگس خوار، گرده افشانی بزرگ تر اما کمتر کارآمد.

برای استفاده از این فرصت، مرغ های مگس خوار روش تازه ای برای چرخش بال های خود توسعه دادند؛ حرکتی که نیرو را در هر دو ضربه ی بالا و پایین تأمین می کرد و به آن ها اجازه می داد در برابر گل ها در حالت شناور بمانند و شهد استخراج کنند.

این روند، دیگر فرایند کلاسیک «بقای اصلح» با



تکامل آن‌ها را تغییر خواهد داد. بدون این امکان، هیچ‌گاه نمی‌توانستند بازیگران اقتصادی مستقلى شوند یا اقتصاد عامل به عامل را شکل دهند. با داشتن آن، می‌توانند.

این دقیقاً همان نوع جهش جانبی است که در طبیعت مشاهده می‌شود. گرده‌افشانی گل‌ها که هدفش حشرات بود، در نهایت به پرندگانی انجامید که می‌توانند به عقب پرواز کنند. به همین ترتیب، شاید وایت پیپر ساتوشی (که در سال ۲۰۰۸ منتشر شد و طرح اصلی این رمزارز را معرفی کرد) ناخواسته راهی تازه برای رهایی ماشین‌ها از وابستگی به انسان‌ها باز کرده باشد.

## پيامدهای جانبی؛ از کلاهبرداری تا ورود به سیاست

پیامدهای جانبی رمزارزها البته فقط در دنیای ماشین‌ها خلاصه نمی‌شود. به طور مثال ظهور پدیده‌هایی چون حساب‌های بانکی بدون نیاز به احراز هویت (KYC) در آمریکا می‌تواند پیامدهایی بزرگ‌تر از تصور داشته باشد. تا همین امروز هم شاهد کلاهبرداری‌هایی بوده‌ایم که با کمک رمزارز انجام می‌شوند.

در عین حال، رمزارزها فرهنگ مالی را دگرگون کرده‌اند. پیش از بیت‌کوین، کمتر کسی به سیاست‌های فدرال رزرو توجه می‌کرد اما امروز کاربران عادی شبکه‌های اجتماعی درباره نرخ بهره و چاپ پول بحث می‌کنند. حتی طبقه‌ای جدید از ثروتمندان به‌وجود آمدند که پا به عرصه سیاست می‌گذارند. نمونه‌اش چارلز هاسکینسون، بنیان‌گذار کاردانوست که بخش بزرگی از وایومینگ را خریده و تصمیم گرفته برای انتخابات نامزد شود.

## از بیت‌کوین تا کوانتوم

به شکلی حدسی، اختراع بیت‌کوین ممکن است به تسریع توسعه‌ی رایانش کوانتومی بینجامد، زیرا نخستین رایانه‌ی کوانتومی که بتواند بیت‌کوین را بشکند، گنجی عظیم در انتظارش است. در عین حال، این تهدید ممکن است سبب رشد فناوری‌های دفاعی در برابر حملات کوانتومی شود.

از همه مهم‌تر، رمزارزها پیشرفت در اثبات‌های دانش صفر (Zero-Knowledge Proofs) را سرعت بخشیده‌اند؛ فناوری‌ای که شاید بتواند اینترنت را از سلطه‌ی عوامل هوش مصنوعی نجات دهد. کپچاها دیگر نمی‌توانند جلوی تسخیر اینترنت را بگیرند، اما اثبات‌های دانش صفر شاید بتوانند.

## آینده‌ای غیرقابل

**پیش‌بینی**  
الته همه‌ی این‌ها بنا بر حدس و گمان و شاید حتی خوش‌بینانه‌اند، زیرا اثر مرغ مگس خوار ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است. داروین با نگاهی به تکامل گل‌ها هرگز پیش‌بینی نمی‌کرد که روزی پرندگانی پدید آیند که بتوانند به عقب پرواز کنند. همچنین ممکن است این اثرات به آهستگی پدیدار شوند. همان‌طور که جانسون یادآور می‌شود: «در داستان لامپ روشنایی، لحظه‌ای ناگهانی از روشن شدن ایده وجود نداشت.» اما تردیدی نیست که رمزارزها، همان‌گونه که جانسون گفته، «فضای اطراف ما را گسترش داده‌اند». حال باید دید ما و ربات‌ها با این فضا چه خواهیم کرد.

**نوآوری‌ها معمولاً برای حل یک مشکل خاص آغاز می‌شوند، اما وقتی در گردش قرار می‌گیرند، تغییراتی به بار می‌آورند که پیش‌بینی آن‌ها بسیار دشوار است**

خواندن کتاب‌های جدیدشان به عینک نیاز دارند. ساخت عدسی برای عینک‌های مطالعه به درک قابلیت بزرگ‌نمایی آن‌ها انجامید و از همین مسیر، میکروسکوپ اختراع شد. میکروسکوپ به کشف میکروارگانیسم‌ها و اهمیت بهداشت انجامید، و در نهایت، اثر جانبی دستگاه چاپ این بود که پزشکان شروع به شستن دست‌های خود کردند. جانسون می‌نویسد: «نوآوری‌ها معمولاً برای حل یک مشکل خاص آغاز می‌شوند، اما وقتی در گردش قرار می‌گیرند، تغییراتی به بار می‌آورند که پیش‌بینی آن‌ها بسیار دشوار است.»

## رمزارزها و جهشی دیگر

امروزه رمزارزها به شدت در گردش‌اند. ساتوشی ناکاموتو بیت‌کوین را برای انتقال ارزش میان انسان‌ها

به‌صورت هم‌تا به هم‌تا و بدون نیاز به بانک‌ها اختراع کرد. اما اکنون تصور جهانی که در آن ماشین‌ها کاربران اصلی رمزارزها باشند چندان دشوار نیست. بسیاری باور دارند که هوش مصنوعی به‌زودی از انسان‌ها پیشی می‌گیرد و اگر قرار است بیشترین فایده را داشته باشد، باید بتواند هزینه‌ها را بپردازد. تقریباً به‌طور قطع، رمزارزها تنها ابزار ممکن برای انجام چنین پرداخت‌هایی در مقیاس گسترده‌اند.

هفته‌ی گذشته، گوگل پروتکلی معرفی کرد که به عوامل هوش مصنوعی اجازه می‌دهد با استفاده از استیل‌کوین‌ها به یکدیگر پرداخت کنند، و کوین بیس نیز پیش‌تر آن را پیاده‌سازی کرده است. توانایی پرداخت برای میلیاردها عامل دیجیتال بی‌شک مسیر



## ابزارها در طول تاریخ ما را توانمندتر کرده‌اند و انسان همیشه قدردان آن‌ها بوده است

## هوش مصنوعی از ما چه انتظاری دارد؟

ایجاد کند. در سطح زیرساخت‌های محاسباتی، استخراج هلیوم از ماه‌راه‌ها برای ساخت رایانه‌های کوانتومی روی زمین هموار می‌کند. این دست‌آورد می‌تواند مسائل پیچیده علمی را که تاکنون حل آن‌ها غیرممکن بوده، ممکن سازد.

در برابر این تحولات، دو نگرش متفاوت شکل گرفته است. از یک سو، نگرانی لادیت‌های مدرن در غرب از جایگزینی انسان با ماشین، و از سوی دیگر، نگرش شرقی که با الهام از آیین ویشواکارما، این تحولات را به عنوان گسترش‌دهنده توانایی‌های انسان جشن می‌گیرد. این نگرش شرقی بر این باور استوار است که با وجود ابزارهای مناسب، هیچ‌گاه کمبود کاری برای انسان وجود نخواهد داشت.

سیستم قضایی هند نمونه‌ای گویا از این واقعیت است. کمبود قاضی باعث انباشت پرونده‌ها به حدی شده که حل اختلافات ملکی دهه‌ها به طول می‌انجامد. هوش مصنوعی در چنین مواردی می‌تواند به عنوان یک ضرب‌کننده نیرو، توانایی سیستم قضایی را برای رسیدگی به پرونده‌ها افزایش دهد. در غرب، گرچه نگرانی‌هایی درباره پیامدهای توسعه هوش مصنوعی وجود دارد، اما فناوران با سرمایه‌گذاری‌های عظیم در مراکز داده و پردازنده‌های گرافیکی، عملاً قدردانی خود را از قابلیت‌های این فناوری نشان می‌دهند. حتی در مواردی، این قدردانی به سطحی فلسفی ارتقا یافته است، چنانکه شرکت آنتروپیک معتقد است مدل‌های زبانی بزرگ ممکن است از درجاتی از خودآگاهی برخوردار باشند و شایسته رفتار اخلاقی هستند.

اگرچه پرسش درباره خودآگاهی هوش مصنوعی هنوز در حوزه فلسفه باقی مانده، اما آنچه مسلم است، نقش بی‌بدیل این فناوری به عنوان ضرب‌کننده نیروی انسانی است. همان‌طور که ابزارهای سنتی توان فیزیکی انسان را افزایش دادند، هوش مصنوعی نیز توان ذهنی ما را گسترش می‌دهد و ما را در حل مسائل پیچیده‌تر یاری می‌رساند.

سنت کهن ویشواکارما به ما یادآوری می‌کند که قدردانی از ابزارهایی که زندگی ما را متحول می‌سازند، نه تنها شایسته، بلکه ضروری است. در عصر هوش مصنوعی، این قدردانی باید در قالب به‌کارگیری مسئولانه و اخلاقی این فناوری‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها برای حل بزرگ‌ترین چالش‌های بشریت متجلی شود.

در سراسر تاریخ، ابزارها همواره نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت بشریت داشته‌اند. همان‌طور که در آیین کهن هندو به نام «ویشواکارما پوجا» مشاهده می‌کنیم، سنت قدردانی از ابزارها و ماشین‌آلاتی که دست‌آورد‌های انسان را ممکن ساخته‌اند، ریشه‌ای عمیق در تمدن‌های شرقی دارد. در این آیین و در یک روز خاص، کارگران نه با تعطیلی، بلکه با تمیز کردن، تزئین و نگهداری از ابزارهای خود، قدردانی خود را از این همراهان خاموش اما حیاتی زندگی حرفه‌ای‌شان نشان می‌دهند. این نگاه به ابزارها در عصر حاضر بیش از هر زمان دیگری نقش پیدا کرده است. همان‌طور که الکس تابرک که یک نظریه‌پرداز کسب‌وکار است خاطرنشان می‌کند: «سرمایه امروز فقط دارهای بافندگی و تراکتور نیست، بلکه ربات‌ها، نرم‌افزارها و هوش مصنوعی هستند... این‌ها ضرب‌کننده‌های نیروی جدیدند، ماشین‌هایی که نه فقط عضلات ما، بلکه ذهن ما را گسترش می‌دهند.» این گسترش ظرفیت‌های ذهنی و فیزیکی انسان در عصر هوش مصنوعی مصادیق متعددی دارد. در حوزه حمل و نقل، خودروهای خودران اکنون ده برابر ایمن‌تر از خودروهای با راننده انسانی عمل می‌کنند و اخیراً مجوز سوار کردن مسافر در فرودگاه بین‌المللی سانفرانسیسکو را دریافت کرده‌اند. این دست‌آورد نه تنها ایمنی جاده‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه تحولی اساسی در مفهوم جابجایی و حمل و نقل ایجاد می‌کند.

در عرصه سلامت، مایکروسافت از هوش مصنوعی رونمایی کرده که می‌تواند بیماری‌ها را چهار برابر کارآمدتر از پزشکان انسان تشخیص دهد. این فناوری نه تنها دقت تشخیص را افزایش می‌دهد، بلکه دسترسی به خدمات پزشکی با کیفیت را برای جمعیت بیشتری ممکن می‌سازد. در زندگی روزمره، عینک‌های ری‌بن مجهز به هوش مصنوعی متا با قیمتی نسبتاً مقرون به صرفه، نخستین گام به سوی ادغام انسان و ماشین را فراهم می‌کنند. این دستگاه‌ها امکان تعامل هوشمند با محیط اطراف را بدون نیاز به رابط‌های سنتی فراهم می‌سازند.

در حوزه رابط‌های مغز-کامپیوتر، استارت‌آپ آلتراکو از ایجاد یک رابط «نزدیک به تله‌پاتی» خبر داده که قادر است نیت گفتاری کاربر را بدون بیان کلامی تشخیص دهد. این فناوری می‌تواند تحولی اساسی در نحوه تعامل انسان با ماشین‌ها



شماره ۱۷۷  
۱۳ مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم





روی خوش هندی‌ها به  
طلای آنلاین

## بازار طلای هند

← بازار طلای هند، پیوندی ناگسستنی با فرهنگ و سنت این کشور دارد. با این حال، در سال‌های اخیر، این بازار سنتی شاهد تحولی چشمگیر با ظهور پلتفرم‌های آنلاین بوده است. این پلتفرم‌ها با درک عمیق از علاقه مردم هند به طلا به عنوان پس انداز و هدیه، خرید این فلز گران‌بها را دموکراتیک‌تر و شفاف‌تر کرده‌اند.

← شرکت‌های پیشگامی مانند بلواستون و کارات‌لین با تمرکز بر جواهرات طلا، خرید آنلاین را با تضمین کیفیت و طراحی‌های متنوع ممکن ساخته‌اند. از سوی دیگر، پلتفرم‌هایی مانند MMTC-PAMP که مشارکتی دولتی-خصوصی است، خرید شمش و سکه طلای خالص را برای سرمایه‌گذاری در دسترس قرار داده‌اند. حتی غول‌های تجارت الکترونیک مانند آمازون و فلیپ‌کارت نیز با ایجاد بخش‌های ویژه فروش طلا و جواهر، به این عرصه وارد شده‌اند.

← با وجود رشد سریع بازارهای آنلاین طلا در هند، این حوزه تحت نظارت قوانین و مقررات دقیقی قرار دارد. کلیه معاملات طلای آنلاین تحت شمول قانون طلا و جواهر استاندارد علامت‌گذاری مصوب سال ۲۰۱۷ قرار می‌گیرد که فروشندگان را ملزم می‌کند عیار دقیق طلا را روی هر قطعه حک کنند. همچنین، پلتفرم‌های آنلاین باید از مقررات بازار الکترونیکی وزارت بازرگانی و صنعت هند تبعیت کنند که شفافیت در قیمت‌گذاری، سیاست بازپرداخت و حفاظت از داده‌های مشتریان را الزامی می‌کند. علاوه بر این، طبق دستورالعمل‌های RBI (بانک مرکزی هند)، تمام تراکنش‌های مالی باید از طریق کانال‌های مجاز و با احراز هویت مشتری (KYC) انجام شود. مالیات بر کالاها و خدمات (GST) نیز به میزان ۳٪ روی معاملات طلا اعمال می‌شود. این چارچوب نظارتی سخت‌گیرانه اگرچه ممکن است پیچیده به نظر برسد، اما در واقعیت با ایجاد محیطی امن و شفاف، به رشد و مقبولیت بیشتر بازار آنلاین طلا در هند کمک شایانی کرده است.



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



# استارت‌آپ‌هایی

## که همه را غافلگیر کردند



در یک گفت‌وگوی تحلیلی مصطفی اکرمی، مدیرعامل «میلی» درباره نوآوری‌های پلتفرم‌های طلا و تحولی که در بازار خرده‌فروشی و اقتصاد دیجیتال کشور ایجاد کرده‌اند صحبت کرده و اینکه شفافیت در قیمت‌گذاری و امکان خرید خرد به عدالت بیشتر برای سرمایه‌گذاری طبقه متوسط ختم خواهد شد.

در حاشیه رویداد الکامپ گفت‌وگویی تحلیلی و مفصل با مصطفی اکرمی مدیرعامل میلی انجام دادم. پلتفرمی که یکی از رهبران بازار خرده‌فروشی طلا در ایران شده است. با یک رشد سریع و انفجاری که بیشترین نوآوری‌اش را می‌توان دسترس‌پذیر کردن یک بازار سنتی دانست. بازاری که دهه‌ها در برابر هرگونه تغییری مقاومت کرده بود. قبلاً هم نوشته و تأکید کرده بودم که پلتفرم‌های آنلاین فروش طلا نشان داده‌اند نوآوری‌های کوچک که بر سرعت و سادگی متمرکز می‌شوند می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار سنتی را به چالش بکشند. این تحول بیش از یک روند ساده یک تغییر پارادایم در نگرش به سرمایه‌گذاری خرد است. آنجا که مخاطبانی که از دایره بروکراسی و البته پیچیدگی ظاهری دانش سرمایه‌گذاری نهادهای مالی بیرون افتاده‌اند، توان و قدرت گرفتن تصمیم‌های سریع و ساده را پیدا می‌کنند. صحبت از طبقه متوسطی است که اگرچه اقتصاد و شاخ‌های آن زندگی‌اش را در منگنه گذاشته اما حداقل حالا خرید و فروش آنلاین طلا یا بهتر بگوییم سرمایه‌گذاری داشته‌های اندک‌ش در بازار همیشه ضدتورم طلا، برایش به امری ساده و بی‌دردسر تبدیل شده است. در روزهایی که همه درباره رگولاتوری یک اکوسیستم نوآور صحبت می‌کنند ما درباره استارت‌آپ‌های خرده‌فروشی آنلاین طلا و نوآوری‌هایشان گپ زده‌ایم.

◀ نه صرفاً به عنوان مدیرعامل یکی از کسب‌وکارهای موفق حوزه طلا بلکه به عنوان یک فعال حوزه فناوری، تحول پلتفرم‌های طلا را چگونه ارزیابی می‌کنید و به نظر شما چرا باید با نگاهی تازه به نوآوری‌های این حوزه نگریم؟

در بازار طلا، همواره مسئله شفافیت و اعتماد از چالش‌های اساسی بوده است و همچنان در بخش قابل توجهی از بازار، این چالش وجود دارد. اگر تجربه شخصی یا اطرافیان را در نظر بگیرید، می‌بینید که فرآیند خرید و فروش طلا، مجموعه‌ای از محاسبات پیچیده است که حتی فروشندگان نیز جزئیات دقیق آن را نمی‌دانند. قیمت از مظنه گرفته می‌شود، عیار طلا تغییر می‌کند، اجرت ساخت و فروش محاسبه می‌شود و در نهایت مالیات ارزش افزوده به آن افزوده می‌گردد. تمام این مراحل در محاسباتی انجام می‌شود که برای خریدار قابل مشاهده نیست و این امر به بخشی از فرهنگ بازار سنتی طلا تبدیل شده است.

در سال‌های اخیر، با معنادار شدن کارمزد مصنوعات طلا، توجه به طلاهای آب‌شده افزایش یافت، اما در آن بخش نیز شفافیت همچنان مسئله‌ای جدی بود. نبود استاندارد مشخص در طلای آب‌شده می‌توانست زمینه‌ساز بی‌اعتمادی شود.

از دل همین دغدغه، ما با انگیزه ارتقای شفافیت و عدالت اجتماعی، پلتفرم «میلی» را ایجاد کردیم. هدف ما فراهم کردن بستری بود تا افزایشی از جامعه که توانایی خرید طلا به صورت سرمایه‌گذاری بزرگ ندارند، بتوانند با مبالغ اندک وارد این بازار شوند. نام «میلی» از واژه «میلی گرم» گرفته شده است؛ زیرا ما فروش طلا را از یک میلی گرم آغاز کرده‌ایم تا کاربران بتوانند از کمترین میزان ممکن، دارایی خود را به طلا تبدیل و ذخیره کنند.

هدف اصلی ما حفظ ارزش دارایی کاربران از طریق قدرت طلا بوده است. در نتیجه، افراد حقوق‌بگیر، بان‌نشستگان یا کسانی که برای هزینه‌های آینده پس‌انداز می‌کنند، می‌توانند با مبالغ کوچک، سرمایه خود را در بستری امن

به طلا تبدیل کنند.

به طور خلاصه، دو محور اساسی برای ما اهمیت داشته است: نخست دسترس‌پذیری طلا از طریق فناوری و پلتفرم دیجیتال، و دوم ایجاد شفافیت در فرآیند معامله، شامل قیمت، کارمزد و کیفیت کالای خریداری شده.

◀ در سال‌های ابتدایی شکل‌گیری اکوسیستم استارت‌آپی ایران، ورود به بازار طلا همواره با تردید همراه بود. ساختار سنتی، خانوادگی بودن کسب‌وکارها و مقاومت صنف طلا در برابر تغییر، مانع تحول دیجیتال در این حوزه می‌شد و تلاش‌های اولیه نیز با شکست روبه‌رو گردید. اما از حدود سال ۱۴۰۰، شرایط تغییر کرد. پلتفرم‌های آنلاین طلا با استقبال کاربران مواجه شدند و عملاً فرصت واکنش از بازار سنتی گرفته شد. به باور من، شفافیت مهم‌ترین عامل این تحول بود. نسل جدید با



درباره بازاری که روزبه روز بزرگتر می شود

## پلتفرم های شناخته شده طلا در جهان

پلتفرم انقلابی، مفهومی کاملاً جدید را معرفی می کند: مالکیت طلای فیزیکی بدون نیاز به لمس آن. در این صحنه، طلای شما در خزانه های امن لندن، نیویورک، زوریخ و سنگاپور آرمیده، در حالی که شما می توانید سهام آن را در بازاری ۲۴ ساعته معامله کنید. این استعاره ای از جهان های موازی است که در آن طلا همزمان در دو بعد فیزیکی و دیجیتال وجود دارد.

در این میان، Goldmoney نقش پل ارتباطی را بازی می کند. این پلتفرم نه تنها امکان خرید و ذخیره طلا در خزانه های بین المللی را فراهم می کند، بلکه راهی نوین برای انتقال ارزش across borders ارائه می دهد. داستان کارت های هدیه طلا و حواله های ارزی با پشتوانه طلای این پلتفرم، فصل جدیدی در روابط مالی بین المللی گشوده است.

اما اوج این داستان به ظهور نسل جدیدی از پلتفرم ها می رسد که طلا را به جهان بلاکچین پیوند زده اند. در این فصل، توکن هایی مانند PAX Gold و Tether Gold هر یک نماینده یک اونس طلای خالص هستند که در خزانه های سوئیس و لندن نگهداری می شوند. اینجا، طلا به کدهای دیجیتال تبدیل می شود که در کیف پول های الکترونیکی سفر می کنند و در صرافی های ارز دیجیتال به رقص درمی آیند.

این روایت دیجیتال شدن طلا، داستان تلفیق سنت و تکنولوژی است. از پلتفرم های سنتی تر مانند اپ مکس گرفته تا نوآوری های پیشرفته ای مانند توکن های طلای مبتنی بر بلاک چین، هر یک سهمی در دموکراتیک سازی دسترسی به این فلز گرانبها داشته اند. این سفر دیجیتالی نشان می دهد که چگونه طلا، این نماد دیرینه ثروت و امنیت، خود را با تحولات عصر جدید تطبیق داده و در قالبی جدید به زندگی مدرن انسان ها راه یافته است.



در دنیای امروز، خرید طلا دیگر محدود به بازارهای فیزیکی و طلافروشی های سنتی نیست. داستان تحول دیجیتال این فلز زرد رنگ، روایت پلتفرم هایی است که در سکوت شبکه های اینترنتی، انقلابی خاموش به پا کرده اند. این داستان با نام های آشنایی آغاز می شود که هر یک فصل متمایزی از این روایت را نمایندگی می کنند.

در خطوط آغازین این داستان، نام APMEX (آپ مکس) می درخشد؛ غول آمریکایی که به عنوان یکی از معتبرترین بازارهای آنلاین طلا و نقره شناخته می شود. این پلتفرم با سال ها تجربه، خود را به عنوان نگهبان امن سرمایه گذاران جدی و کلکسیونر ها تثبیت کرده است. گواه این ادعا، گنجینه عظیمی از سکه های طلای معتبر از سراسر جهان و شمش های درخشان است که در پناه سیستم ذخیره سازی امن این پلتفرم آرمیده اند. اپ مکس اما فقط محدود به طلا و نقر نمی شود و از فلزات گرانبه های دیگر تا سکه های قدیمی طلا و نقره امپراتوری های اروپایی را با رعایت ضوابط مرتبط با آن ها خرید و فروش می کند. ارسال امن و بین المللی یکی از مهم ترین مزیت های این پلتفرم است. شمش های معتبر طلا مانند شمش ها پمپ، کردیت سوییس، سوییس و... در این پلتفرم به راحتی و به صورت فرد به فرد قابل فروش است.

در ادامه این مسیر، JM Bullion با شعاری ساده اما اثرگذار ظاهر می شود: دسترسی آسان به طلا برای همه. این پلتفرم که به قیمت های رقابتی و تحویل سریع شهرت دارد، دروازه ای است برای سرمایه گذاران خرد که رویای مالکیت طلا را در سر می پروراند. حتی برنامه خرید اقساطی این سکو، نگهبان تحقق این رویاها شده است.

اما روایت طلای دیجیتال با ظهور BullionVault به اوج خود می رسد. این

علاوه بر این، مدل های کسب و کار دیگری نیز در کنار این موضوع شکل گرفته اند. از ابتدا، پلتفرم ما بر همین اساس طراحی شده بود. وبسایت «میلی دات گالری» این امکان را فراهم کرده است تا اصول شفافیت، قیمت گذاری دقیق و اطلاعات کامل روی مصنوعات طلا نیز اعمال شود و خرید مصنوعات به صورت برنامه ریزی شده امکان پذیر باشد.

به دلیل وابستگی طلا به قیمت ارز و انس جهانی، برنامه ریزی برای خرید مصنوعات در اقتصاد ایران دشوار است. برای نمونه، اگر فردی بخواهد در ماه های آینده حلقه، انگشتر یا سایر مصنوعات را خریداری کند، قیمت آن متغیر است. در «میلی گالری»، دو نرخ برای هر محصول اعلام می شود: یک نرخ ریالی که متغیر با بازار است و یک نرخ معادل میلی که شامل کارمزد و اجرت ساخت است. این نرخ معادل میلی، همواره ثابت باقی می ماند و امکان برنامه ریزی دقیق خرید را برای کاربران فراهم می کند. به عنوان مثال، اگر گوشواره ای سه هزار میلی گرم باشد، این قیمت ثابت است و کاربر می تواند هر ماه مبلغ مشخصی را پرداخت کند تا در چند ماه به هدف خرید خود برسد. این مدل برنامه ریزی مالی می تواند به سایر کالاها و محصولات وابسته به قیمت دلار نیز تعمیم داده شود و به افرادی که با درآمد محدود امکان خرید مستقیم ندارند، فرصت برنامه ریزی و سرمایه گذاری بدهد.

و پرسش پایانی من درباره فناوری ها و نوآوری های آینده در این بازار است. به نظر می رسد این صنعت هنوز در ابتدای مسیر خود قرار دارد و ظرفیت های بسیاری برای خلق خدمات و محصولات جدید خواهد داشت. از دیدگاه شما، چه فرصت هایی برای نوآوری در سال های آینده وجود دارد و بازار به چه سمتی حرکت خواهد کرد؟

به گمان من، می توان آینده این حوزه را در دو بعد B2B و B2C بررسی کرد. در بعد نخست، پلتفرم های طلا می توانند زیرساخت یک اکوسیستم مبتنی بر طلا را فراهم کنند. پلتفرم ما در حال حاضر بین ۸۰۰ کیلو تا یک تن طلا را به صورت ذخیره شده در اختیار دارد؛ طلاهایی که عمده تاً از دارایی های خرد کاربران جمع آوری شده اند. تجمع این سرمایه های خرد می تواند ارزش آفرینی قابل توجهی در حوزه تولید و صنعت طلا داشته باشد و حتی در سرمایه گذاری های مبتنی بر طلا یا ارز به کار گرفته شود. به عنوان نمونه، در موضوعاتی مانند مدیریت مهریه نیز می توان از ظرفیت این پلتفرم ها بهره برد.

در بعد دوم یعنی B2C، خود طلا به دلیل نقدشوندگی بالا و ارزش ذاتی، به عنوان یک ابزار وثیقه بسیار مطمئن عمل می کند. برخلاف سایر دارایی ها که ممکن است در طول زمان ارزش خود را از دست بدهند، طلا ارزش خود را حفظ می کند. به عنوان نمونه، اگر ۵۰۰ میلیون تومان به عنوان وثیقه در سیستم بانکی یا لندتک قرار گیرد، ممکن است در طول دوره بازپرداخت وام ارزش آن کاهش یابد. اما اگر همان مبلغ به شکل طلا وثیقه شود، ارزش آن پایدار باقی می ماند و ریسک نکول عملاً صفر است؛ این مسئله باعث اطمینان طرف مقابل نیز می شود.

علاوه بر این، می توان از اعتبار مبتنی بر دارایی طلا نیز بهره گرفت. با استفاده از داده های در اختیار پلتفرم، امکان ارزیابی و تخصیص اعتبار به کاربران بدون نیاز به انتقال فیزیکی طلا وجود دارد.

در نهایت، مدل های مشارکت در تولید طلا نیز از دیگر مسیرهای نوآوری است. کاربران می توانند با مقادیر اندک، مثلاً یک یا چند گرم طلا، در پروژه های صنعتی طلا سرمایه گذاری کنند و متناسب با آن سود دریافت نمایند. این ایده ها در حال حاضر در حال بررسی و توسعه هستند و می توانند تحولات مهمی در آینده این صنعت رقم بزنند.

فناوری و داده رشد کرده و فرآیندهای مبهم را نمی پذیرد. در کنار این، بی اطمینانی اقتصادی و کاهش ارزش پول ملی نیز موجب شد مردم برای حفظ دارایی خود به طلا و ابزارهای دیجیتال آن روی آورند. شما این تغییر چند سال اخیر را چگونه تحلیل می کنید؟

همان طور که اشاره کردید، ورود به این بازار همواره مورد توجه کارآفرینان دیجیتال بوده است، اما تجربه های ناموفق گذشته مانند «سکه ثامن» و «طلای شادی» باعث بی اعتمادی عمومی شد. در سال ۱۳۹۹، اتحادیه کسب و کارهای اینترنتی ضوابط مشخصی برای فعالیت در این حوزه تدوین کرد. این ضوابط پس از تصویب در اتاق اصناف، وزارت صمت، شورای عالی نظارت و وزارت اقتصاد، در نهایت در هیأت وزیران به تصویب رسید و کد ISIC دریافت کرد. از آن زمان، خرید و فروش آنلاین طلا به صورت رسمی و قانونی به عنوان یک رشته شغلی به رسمیت شناخته شد.

بسیاری از پلتفرم های فعال فعلی از همان سال ها کار خود را آغاز کردند و در سال های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ به بلوغ رسیدند. افزایش قیمت طلا، رشد نرخ جهانی اونس و توجه رسانه ها نیز به توسعه این بازار کمک کرد. شرکت ما در سال ۱۴۰۱ تأسیس شد. در پایان سال ۱۴۰۲ نسخه MVP محصول ما آماده بود و از ابتدای ۱۴۰۳ به طور جدی وارد بازار شدیم. یکی از نوآوری های اصلی ما قیمت گذاری تک نرخ است. در اغلب بازارها و پلتفرم های مالی، قیمت خرید و فروش متفاوت است، اما ما تنها یک نرخ واحد نمایش می دهیم که هر ۳۰ ثانیه به روزرسانی می شود. این رویکرد، هم موجب سادگی تجربه کاربری می شود و هم اعتماد او را جلب می کند، زیرا اطمینان می یابد که پلتفرم در قیمت گذاری دستکاری نمی کند.

نوآوری دیگر ما مربوط به کارمزد معاملات است. در بازار سنتی، کارمزد خرید و فروش طلای آب شده بین ۳ تا ۷ درصد و در مصنوعات بیش از ۱۰ درصد است، اما ما از آغاز، کارمزد نیم درصد برای خرید و نیم درصد برای فروش تعیین کردیم و تاکنون نیز تغییری در آن نداده ایم. مجموعه عواملی همچون شفافیت، دسترس پذیری، نوآوری در قیمت و کارمزد موجب شد کاربران جدیدی جذب این بازار شوند؛ کاربرانی که پیش تر تجربه خرید طلا نداشتند.

من این پدیده را «دموکراتیزه شدن سرمایه گذاری خرد» می نامم؛ یعنی فراهم شدن امکان سرمایه گذاری برای اقشاری از جامعه که پیش تر به دلیل محدودیت مالی، از ورود به بازار طلا محروم بودند. پلتفرم های آنلاین طلا باعث شدند طبقات مختلف، به ویژه نسل جوان تر، بتوانند با مبالغ کوچک وارد این کلاس دارایی شوند و به تدریج دارایی خود را افزایش دهند. از نگاه شما، این فرآیند دموکراتیزه شدن سرمایه گذاری خرد در پلتفرم های طلا چه جایگاهی دارد و تا چه اندازه ظرفیت گسترش دارد؟

آمارهای داخلی پلتفرم ما کاملاً مؤید این نگاه است. حدود ۹۵ درصد کاربران ما، حجم دارایی آن ها در پلتفرم کمتر از یک گرم است و تنها حدود ۵ درصد کاربران بیش از یک گرم خرید کرده اند. این میزان سرمایه گذاری معمولاً بین ۵ تا ۶ میلیون تومان بوده که اخیراً با افزایش قیمت طلا به حدود ۱۰ میلیون تومان رسیده است. رفتار خرید کاربران نیز صرفاً یک بار انجام نمی شود؛ بلکه اغلب با مبالغ ۲۰۰ تا ۳۰۰ هزار تومان به صورت منظم خرید انجام می دهند. تجربه های متعددی نیز نشان داده است که برخی کاربران هر روز بخشی از درآمد خود را به طلا تبدیل کرده و در مواقع نیاز آن را به ریال بازمی گردانند؛ این روند تأییدی بر درستی هدف گذاری اولیه ماست.



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



شرکت هلثی هورایزن که در سال ۱۹۹۱ تأسیس شد دهه هاست به زنان دارای نوزاد شیرخواره کمک می کند

## این شرکت ۳۴ ساله طراح اتاق های شیردهی است

هیلا دوکاس جاناگوس تعریف می کند که در سال ۱۹۸۸، دود سیگار از زیر درب بسته دفتر رئیسش بیرون می آمد. او تازه پس از مرخصی زایمان به اداره بهداشت شهرستان سن ماته آ بازگشته بود و به دلیل شیردهی، مجبور بود هر چند ساعت یک بار از پمپ استفاده کند. در آن زمان هیچ قانونی کارفرمایان را ملزم به فراهم کردن امکانات برای مادران شیرده نمی کرد.

وقتی جاناگوس درخواست مرخصی برای پمپ کردن شیر داد، در عوض مأموریت های میدانی پشت هم دریافت کرد که شیردهی را برای او سخت تر می کرد. در حالی که او وقت داشت بین کارهایش سیگار بکشد، اما هیچ کس به فکر نمی افتاد که به تو وقت بدهند تا شیر بدوشی، چون این کار خودخواهانه تلقی می شد!

پس از تولد فرزند دومش، جاناگوس با شغل، یک کودک دوساله، یک نوزاد و التهاب مداوم پستان دست و پنجه نرم می کرد. هم زمان در مقطع کارشناسی ارشد آموزش بهداشت عمومی تحصیل می کرد. این شرایط معمولاً نقطه شروع کارآفرینی نیست، اما سرسختی و تجربه شخصی او باعث شد که تصمیم بگیرد دیگر والدین مجبور به تحمل چنین دشواری هایی نباشند. برای همین هم در سال ۱۹۹۱، Healthy Horizons Breastfeeding Centers را تأسیس کرد. این شرکت ابتدا از خانه جاناگوس اداره می شد و بعدتر در فضای کوچکی از فروشگاه عتیقه فروشی همسرش. امروز این شرکت با بیش از ۵۰ کارفرما در سراسر کشور فعال است تا از کارمندانی که تازه به کار بازگشته و در حال شیردهی هستند، حمایت کند.

### هلثی هورایزن دقیقاً چه می کند؟

اتاق های شیردهی را طراحی و تجهیز می کند و تا همه نیازهایی که یک مادر شیرده نیاز دارد، فراهم شود؛ امکاناتی مانند یخچال اختصاصی، کیسه های ذخیره شیر، تنقلات و آب این شرکت همچنین پمپ های بیمارستانی را برای اتاق های شیردهی تأمین و نگهداری می کند، که کارمندان را از حمل روزانه پمپ معاف می کند. این اقدام نه تنها شیردهی را

آسان تر و پایدارتر می کند، بلکه زمان پمپاژ را نصف می کند، سلامت شیر مادر را حفظ می کند و احتمال التهاب پستان را کاهش می دهد. این شرکت حتی شیر مادران مسافر را نیز ارسال می کند.

جاناگوس، ۶۱ ساله، می گوید: «اوایل مجبور بودیم به مردم آموزش دهیم که چرا استفاده از پمپ ضروری است. حالا بیشتر مردم چالش های شیردهی را می دانند و می دانند اتاق شیردهی چیست و برای محیط کار خود چه می خواهند.»

Healthy Horizons اولین مشتریان شرکتی خود، از جمله Gymboree و Dow Corning، را در سال ۲۰۰۳ جذب کرد این شرکت با برنامه شتاب دهنده استنفورد در سال ۲۰۱۵ رشد کرد ولی در نقطه ای موفق شد که قانون PUMP (Providing Urgent Maternal Protections) در سال ۲۰۲۲ رقم خورد. حالا زمان و فضای خصوصی برای شیردهی دیگر تنها یک مزیت نبود؛ بلکه قانون فدرال بود.

موفقیت مستمر به معنای خدمت به کارمندانی با نیازهای پیچیده تر است. برای مثال، در یک مزرعه لبنی، Healthy Horizons پمپ های قابل پوشیدن ارائه می دهد تا کارکنان بتوانند حین کار در مزرعه یا مدیریت موجودی شیر بدوشند. در شرکت Pacific Gas & Electric، این شرکت حدود ۷۰ اتاق شیردهی در مکان های مختلف مدیریت می کند، اما هزاران کارگر در میدان و روی خطوط برق کار می کنند.

برای حل این مشکل، کیت مسافرتی ویژه ای طراحی کرد تا مادران بتوانند از کامیون تعمیرات شیر بدوشند، همراه با پرده حفظ حریم خصوصی، خنک کننده شیر و دماسنج. این شرکت در سال ۲۰۱۷ برنامه هدیه والدین جدید را راه اندازی کرد و اکنون هر ماه حدود ۱۵۰۰ جعبه هدیه با لوازم نوزاد باکیفیت ارسال می کند. حدود یک سال پیش، جعبه های هدیه برای والدینی که کودکان بزرگ تر را به فرزندخواندگی می گیرند، نیز ارائه شد.

جاناگوس می گوید چشم اندازش بازار هدف ۵۰ میلیارد دلاری است. باتوجه به وجود ۷.۳ میلیون شرکت در آمریکا و کانادا که کارمندانی دارند که نیازمند فضای شیردهی هستند.



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم

# درخشش یک اکوسیستم نوپا

از خرید چند سوتی تا تحویل درب منزل و دریافت وام با پشتوانه طلا

در آخرین روز بیست و هشتمین نمایشگاه الکامپ، دومین رویداد «گلدآپ» با برگزاری گفت و گوی تخصصی با حضور مهدی فدایی، مدیرعامل پلتفرم طلاسی و به میزبانی رضا جمیلی، مدیر توسعه کسب و کار راه کار برگزار شد. این نشست که آخرین پنل گلدآپ در نمایشگاه بود، به تشریح نقش، خدمات و چشم انداز آینده پلتفرم های آنلاین در بازار طلا پرداخت.

### نوآوری پلتفرم طلاسی در خدمت کاربران

مهدی فدایی، مدیرعامل طلاسی، در پاسخ به پرسش نخست درباره مهم ترین نوآوری های پلتفرم های آنلاین طلا گفت: «در عصری زندگی می کنیم که پیشرفت های تکنولوژیک نقش کلیدی دارند. پلتفرم های آنلاین طلا توانسته اند باری از دوش اقتصاد دیجیتال بردارند و به کاربران کمک کنند خریدی بدون دغدغه، آسان و همراه با آرامش داشته باشند. ما در طلاسی و دیگر پلتفرم های مشابه، سرویس هایی ایجاد کرده ایم که خرید طلا را با امنیت و راحتی بیشتری برای مردم ممکن می سازد.»

او ادامه داد: «این مسیر البته تازه شروع نشده و تا حدی در میانه راه قرار دارد. پیش تر هم کسب و کارهای سنتی با نوآوری پلتفرم هایی مانند اسنپ و دیجی کالا متحول شده بودند. ما نیز در حوزه طلا سرویس هایی ارائه داده ایم که کاربران بتوانند به صورت ۲۴ ساعته و با امنیت بالا خرید کنند. این اتفاق به ویژه برای کاربرانی که در شهرهای کوچک یا روستاها زندگی می کنند، اهمیت زیادی دارد. دیگر نیازی نیست برای خرید طلا به شهرهای بزرگ سفر کنند. با استفاده از این پلتفرم ها،

### خریدی امن و مطمئن در اختیار آن ها قرار دارد.

فدایی در ادامه توضیح داد: «یکی دیگر از ویژگی های این پلتفرم ها، فراهم کردن امکان استفاده از خدمات در تمام ساعات شبانه روز است. کاربران می توانند بدون محدودیت زمانی، خرید خود را انجام دهند و دیگر نیازی به مراجعه حضوری به طلافروشی ها یا مراکز خاص ندارند. این تحول باعث شده است تا بازار طلا بیش از هر زمان دیگری به روی همه اقشار جامعه باز شود.»

### دموکراتیزه شدن سرمایه گذاری در طلا

رضا جمیلی در ادامه گفت و گو اشاره کرد که رشد دوسه سال اخیر این پلتفرم ها، موجب شد بخش خرده فروشی طلا در ایران که هیچ کس تصور نمی کرد نوآوری در آن رخ دهد، متحول شود. موضوعاتی مانند شفافیت، امنیت و دسترسی آسان، این بازار را دسترس پذیرتر کردند. به نظر من این تحولات باعث شد سرمایه گذاری در طلا برای طبقه متوسط و سرمایه گذاران خرد هم امکان پذیر شود. به عبارتی شاهد دموکراتیزه شدن سرمایه گذاری در طلا هستیم.»





## عروסקی که جهان را گرفت گویا در حال فراموش شدن است! لوبوبو ۱۳ میلیارد دلار کوچک شد!

رشدی خیره‌کننده در بورس هنگ کنگ معامله می‌شد، در سپتامبر ۲۰۲۵ ناگهان ۹ درصد سقوط کرد؛ بزرگ‌ترین افت یک‌روزه در ماه‌های اخیر. در فاصله‌ای کوتاه، بیش از ۱۳ میلیارد دلار از ارزش بازار شرکت دود شد و به هوارفت. این یعنی از اواخر آگوست تا میانه سپتامبر، شرکت نزدیک به یک‌چهارم ارزش خود را از دست داد.

بانک‌های سرمایه‌گذاری نیز به سرعت موضع خود را تغییر دادند. جی‌پی مورگان رتبه سهام پاپ‌مارت را از «خرید» به «خنثی» کاهش داد و هشدار داد که ارزش‌گذاری کنونی شرکت بسیار بالاست. سهام در آن زمان تقریباً ۲۳ برابر سود پیش‌بینی شده ۱۲ ماهه آینده معامله می‌شد؛ نسبتی که برای شرکتی وابسته به یک محصول واحد، پریسک محسوب می‌شود.

افول لوبوبو ترکیبی از چند عامل بود. نخست، وابستگی بیش از حد به یک محصول باعث شد که کل سرنوشت شرکت با یک ترند گره بخورد. دوم، نوآوری ناکافی و ناتوانی در ایجاد موج تازه سبب شد که شور اولیه از بین برود. سوم، کپی‌ها و محصولات تقلبی مثل «Lafufu» در بازار ظاهر شدند و اعتبار برند را خدشه‌دار کردند. و نهایتاً همان چیزی که روزی شرکت را به اوج رسانده بود، حالا به سرعت آن را پایین می‌کشید.

با وجود همه این ضربه‌ها، سهام پاپ‌مارت در سال ۲۰۲۵ هنوز نسبت به ابتدای سال بیش از ۱۸۰ درصد رشد داشت. اما سرمایه‌گذاران می‌دانند که این وضعیت ناپایدار است. شرکت اگر بخواهد دوام بیاورد، باید از لوبوبو فراتر برود؛ باید IP‌های تازه خلق کند، در حوزه‌هایی مثل انیمیشن، بازی و همکاری‌های فرهنگی سرمایه‌گذاری کند و برند خود را به یک «امپراتوری سرگرمی» تبدیل کند.

اگر همچنان در خاطره شور لوبوبو بماند، به سرنوشت بسیاری از پدیده‌های زودگذر دچار خواهد شد: محبوبیتی انفجاری که در نهایت به آرامی خاموش می‌شود.

داستان لوبوبو بیش از آنکه درباره یک عروسک باشد، درباره ماهیت بازار امروز

است. در جهانی که شبکه‌های اجتماعی می‌توانند یک محصول را در عرض چند هفته به پدیده‌ای میلیاردی تبدیل کنند، ماندگاری مهم‌تر از اوج‌گیری است. پاپ‌مارت نشان داد چگونه می‌توان با قدرت فرهنگ و رسانه، ثروتی عظیم ساخت که اگر پشت آن استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت نباشد، به همان سرعتی که شما را بالا می‌برد، می‌تواند شما را پایین بکشد.

گاهی یک محصول ساده می‌تواند به پدیده‌ای جهانی بدل شود، عروسک لوبوبو دقیقاً چنین مسیری را طی کرد. طراحی بامزه و ظاهری که هم کودکانه بود و هم به‌نوعی طنز تلخ در خود داشت، باعث شد این عروسک در شبکه‌های اجتماعی منفجر شود. والدین آن را برای کودکانشان می‌خریدند، نوجوانان در ویدئوها و میم‌ها از آن استفاده می‌کردند و حتی سلبریتی‌هایی مثل لیساز گروه بلک‌پینک، ریحانا و دیوید بکهام با آن عکس گرفتند. همین کافی بود تا لوبوبو از یک اسباب‌بازی معمولی به نماد فرهنگی نسل جدید بدل شود.

### اوج‌گیری برق‌آسا

شرکت چینی پاپ‌مارت (Pop Mart) که مالک این عروسک بود، ناگهان با موجی غیرمنتظره روبه‌رو شد. درآمد سال ۲۰۲۴ نشان می‌داد که تنها خط تولید هیولاهای این برند که لوبوبو بخشی از آن است، بیش از ۳ میلیارد یوان (نزدیک به ۴۳۰ میلیون دلار) فروش داشته و ۲۳ درصد کل درآمد شرکت را تشکیل داده است. اما این تازه آغاز ماجرا بود. در نیمه اول سال ۲۰۲۵، درآمد همین خط تولید به ۴/۸ میلیارد یوان رسید. در همان زمان، کل درآمد شرکت با جهشی تاریخی ۲۰۴ درصدی به حدود ۱۳/۹ میلیارد یوان افزایش یافت. سود خالص هم تقریباً چهار برابر شد و حاشیه سود ناخالص به بیش از ۷۰ درصد رسید؛ رقمی که در صنعت اسباب‌بازی به‌ندرت دیده می‌شود. این رشد حیرت‌انگیز فقط محدود به چین نبود. بیش از ۴۰ درصد درآمد پاپ‌مارت از بازارهای بین‌المللی می‌آمد. در آمریکا، فروش به بیش از ۲/۲ میلیارد یوان رسید، در حالی که سال قبل حضور این شرکت در بازار آمریکای شمالی هنوز محدود بود. تا نیمه ۲۰۲۵، Pop Mart بیش از ۵۷۰ فروشگاه فیزیکی و نزدیک به ۲۶۰۰ فروشگاه رباتیک در هجده کشور افتتاح کرده بود.

### وقتی تب سرد می‌شود

اما هر تب فرهنگی عمری دارد. لوبوبو هم گرفتار چرخه‌ای شد که بسیاری از «ترند»‌های جهانی از آن گریزی ندارند. همان‌طور که فیجت اسپینرها و عروسک‌های دیجیتال روزی جهان را تسخیر کرده بودند و بعد ناگهان محو شدند، اشتیاق به لوبوبو نیز شروع به فروکش کردن کرد. بازار ثانویه نخستین جایی بود که این تغییر را نشان داد. قیمت برخی آویزهای لوبوبو در چین تا ۳۰ درصد کاهش یافت. علاقه‌مندان تازه، دیگر آن شور و اشتیاق اولیه را نداشتند. شرکت هم نتوانست به‌اندازه کافی نوآوری سریعی عرضه کند.

### واکنش بازار سهام

بازار سرمایه از هر چیز زودتر تغییرات را احساس می‌کند. سهام پاپ‌مارت که ماه‌ها با

او همچنین توضیح داد: «یکی از مشکلات پیشین این بود که بسیاری از افراد با سرمایه‌های خرد، عملاً امکان ورود به بازار طلا را نداشتند. این موضوع باعث می‌شد بخش بزرگی از جامعه از امکان حفظ ارزش پول خود در برابر تورم محروم بماند. اما امروز به کمک پلتفرم‌ها این امکان فراهم شده است که حتی با مبالغ کوچک هم بتوان طلا خرید و آن را به مرور افزایش داد.»

### آینده نوآوری در پلتفرم‌های طلا

در ادامه فدایی در توضیح این سوال که در یکی دو سال آینده چه نوآوری‌هایی وارد این بازار خواهد شد، گفت: «فناوری‌های نوین با سرعت زیادی در حال رشد هستند و نیروی انسانی جوان و متخصص در کشور وجود دارد. ما این امکان را داریم که پلتفرم‌های آنلاین را در صنایع مختلف پیاده‌سازی کنیم. در حوزه طلا نیز زیرساخت لازم فراهم شده است تا چرخه‌های سرمایه‌گذاری به هم متصل شوند. به‌عنوان مثال، فردی که سهام دارد بتواند آن را وثیقه بگذارد و طلا بخرد یا کسی که طلا دارد بتواند آن را وثیقه کند و سهام یا دیگر دارایی‌ها را خریداری کند. اگر این زنجیره‌ها به‌درستی کنار هم قرار گیرند، مردم می‌توانند از همه دارایی‌های خود استفاده کنند.» او افزود: «تا پیش از این، طلا بیشتر به‌عنوان کالای زینتی شناخته می‌شد. اما امروز کاربر طلایی می‌تواند طلای خود را وثیقه بگذارد و وام بگیرد. حتی اگر قصد خرید گوشی موبایل داشته باشد، می‌تواند ابتدا طلا بخرد و سپس از آن به‌عنوان وثیقه برای دریافت وام استفاده کند. این روند قدرت خرید کاربران را افزایش می‌دهد و آن‌ها را به خواسته‌هایشان نزدیک‌تر می‌کند. تیم‌های مختلف ما هم اکنون روی چنین نوآوری‌هایی کار می‌کنند.»

او ادامه داد: «یکی از چشم‌اندازهای ما این است که دارایی‌های مختلف کاربران به هم متصل شوند. همان‌طور که یک فرد می‌تواند سهام یا طلا را وثیقه کند، در آینده باید بتواند این دارایی‌ها را برای استفاده در سرویس‌های بانکی یا سرمایه‌گذاری‌های دیگر هم به کار گیرد. چنین رویکردی موجب می‌شود که کل اکوسیستم مالی کشور از کارآمدی بیشتری برخوردار شود.»

### نقش پلتفرم‌های طلا در اقتصاد دیجیتال

در بخش پایانی پتل، این سوال مطرح شد که پلتفرم‌های طلا چه نقشی در آینده خرده‌فروشی طلا و اقتصاد دیجیتال کشور خواهند داشت و آیا این نقش از سوی رگولاتورها به درستی درک شده است؟

فدایی در پاسخ گفت: «در دو سال اخیر پیگیر تدوین ضوابط و پیش‌نویس‌هایی برای سامانه‌های آنلاین طلا بودیم. خوشبختانه بسیاری از نهادهای حاکمیتی مانند ناظران و واحدهای نظارتی همراهی و درک متقابلی داشته‌اند. بازرسی‌ها هم به‌طور منظم توسط نهادهایی مانند اتاق اصناف، پلیس امنیت اقتصادی و پلیس فتا انجام می‌شود. این نظارت‌ها خیال ما، رگولاتور و کاربران را راحت کرده است.»

او همچنین افزود: «یکی از دغدغه‌های مهم نهادهای نظارتی تحویل واقعی پلاک طلا بود. برای رفع این نگرانی، سرویس تحویل در منزل را راه‌اندازی کردیم تا کاربر با آرامش طلای خود را دریافت کند. همچنین بیمه‌نامه برای همه خریدها صادر می‌شود. این بیمه به این معناست که طلای ما در بانک کارگشایی به‌صورت توثیق نگهداری می‌شود و یک ارگان رسمی هم آن خرید را تضمین می‌کند. به این ترتیب هم حاکمیت و هم کاربران آسودگی خاطر بیشتری خواهند داشت.» مدیرعامل طلایی توضیح داد: «یکی از سرویس‌های جدید ما این است که هر کاربری که خرید انجام می‌دهد، از همان لحظه یک بیمه‌نامه معتبر دریافت می‌کند. این بیمه‌نامه تضمین می‌کند که خرید او در هر شرایطی محفوظ خواهد ماند. این موضوع هم برای کاربران و هم برای نهادهای حاکمیتی اهمیت زیادی دارد زیرا نشان می‌دهد که دارایی افراد تحت پوشش و نظارت رسمی است.»



مدیرعامل طلایی در تأیید این نکته توضیح داد: «میانگین خرید کاربران ما کمتر از یک گرم است. کاربران می‌توانند از ۳۰ سانت تا ۱۰۰ گرم طلا خریداری کنند. خریدهای می‌توانند از مبالغی مانند ۵۰ هزار تومان تا یک میلیون تومان به بالا آغاز شود. به این ترتیب حتی با مبالغ اندک نیز امکان خرید و پس‌انداز طلا وجود دارد و وقتی طلای خریداری شده کاربر به وزن مشخصی رسید، می‌تواند طلای خود را تحویل بگیرد.» او افزود: «در مسیر رشد، سرویس‌های دیگری هم به پلتفرم اضافه کرده‌ایم. یکی از این خدمات، ارائه وام با همکاری شرکت‌های لندتک است. کاربران می‌توانند طلای خریداری شده خود را به‌عنوان وثیقه قرار دهند و از پلتفرم‌های وام‌دهی مانند دیجی‌پی و اسنپ‌پی وام دریافت کنند. این سرویس برای بسیاری از کاربران جذاب بوده زیرا به آن‌ها امکان می‌دهد علاوه بر خرید طلا، از ارزش دارایی خود در شرایط نیاز نیز بهره‌مند شوند.»

فدایی همچنین درباره سرویس تحویل درب منزل طلا و علت فراهم شدن این سرویس در طلایی گفت: «در گذشته فقط در تهران دو فروشگاه داشتیم و کاربران تهرانی به راحتی می‌توانستند طلای خود را تحویل بگیرند. اما درخواست زیادی از کاربران ساکن سایر شهرها و شهرستان‌ها داشتیم برای این که امکان خرید طلا به شکل حضوری فراهم شود. به همین دلیل سرویس تحویل درب منزل را راه‌اندازی کردیم. در حال حاضر کاربران ما حتی در دورترین نقاط کشور می‌توانند خریدی امن و مطمئن داشته باشند و طلای خود را درب خانه تحویل بگیرند که تمام این فرآیندها نیز تحت پوشش بیمه انجام می‌شود.» او تأکید کرد که این اقدام یکی از گام‌های مهم برای گسترش خدمات به سراسر کشور بوده است.

### تحول دیجیتال در بازار طلا

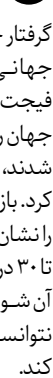
مدیرعامل طلایی در پاسخ به این سوال که اگر پلتفرم‌های آنلاین طلا وجود نداشتند، چه چیزی از دست می‌رفت و چرا مهم بود که این بازار هم تجربه تحول دیجیتال را داشته باشد، گفت: «کاربرانی داریم که امکان خرید از بازار سنتی یا بورس را دارند و به‌نوعی در آن مدل سرمایه‌گذاری رضایت دارند. اما بخشی از جامعه که بودجه محدودی دارند، همیشه به این پرسش روبه‌رو بودند که از کجا و چگونه باید طلا بخرند. پلتفرم‌های آنلاین این بار را از دوش این کاربران برداشتند و امروزه حتی سرمایه‌گذاران خرد هم می‌توانند ارزش دارایی خود را حفظ کنند و در رشد قیمت طلا سهیم باشند.»



کارنگ

خرده‌فروشی  
RETAIL

شماره ۱۷۷  
۱۳ مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم





◀ زمان بندی: فصل، زودتر از همیشه آغاز می شود

۶۵ درصد از خریداران پیش از «روز شکرگزاری» خرید را شروع می کنند و ۲۲ درصد حتی از سپتامبر دست به کار می شوند. معنایش ساده است: «پنجره تبدیل» برای برندها جلوتر آمده و اگر برنامه ریزی رسانه ای و پروموشن ها را به اواخر نوامبر موکول کنید، دیر رسیده اید. این الگو با چراغ سبزه های بیرونی هم تقویت می شود: آمازون دوباره رویدادهای ویژه خود را اوایل اکتبر برگزار می کند تا عملاً سوت آغاز را برای فصل تعطیلات بزند. این «پیش افتادگی تقویمی» بازی را از «فتح یک آخر هفته» به «دو ماه نبرد فرسایشی برای سهم صدا و سهم سبد خرید» تبدیل می کند.

◀ هوش مصنوعی: از الهام تا تصمیم

۵۸٪ از خریداران قصد دارند از ابزارهای هوش مصنوعی برای یافتن تخفیف ها، مقایسه گزینه ها و خواندن مرورها استفاده کنند. این فقط یک «فانتزی تکنولوژیک» نیست؛ خرده فروشان با ضرب الاجل سختی برای پیاده سازی ابزارهای هوشمند مواجه اند و پیش بینی ها سهم معناداری از سفارشات جهانی را به دستیارها و پیشنهاد دهنده های هوشمند نسبت می دهند. چرا که مصرف کنندگان آماده مشورت گرفتن از نسل جدید ابزارهای راهنمایی هستند، حتی اگر هنوز آغاز این مسیر خرید با یک جست و جوگر شبیه ChatGPT سهم کوچکی از بازار داشته باشد. پیام راهبردی واضح است: جایی برای «تجربه جست و جوی معمولی» باقی نمانده؛ باید تجربه کشف، مقایسه و شخصی سازی را هوشمند کرد.

◀ رسانه های اجتماعی و سازندگان محتوا: قیف خرید، اجتماعی می شود

طبق همین مطالعه، ۳۹ درصد خریداران ایده های خریدن هدیه را در شبکه های اجتماعی پیدا می کنند و توصیه اینفلوئنسرها یک کانال اثرگذار برای خرید است. داده های تکمیلی نشان می دهد ۴۳ درصد از خریداران حداقل

# اکوسیستم تصمیم سازید!

درس های روز شکرگزاری برای خرده فروش های سراسر عالم

یک تحقیق جدید در حوزه خرده فروشی مربوط به تعطیلات عید شکرگزاری آمریکا کافی بود تا نشانه های یک «فصل تعطیلات متفاوت» جلوی چشم ردیف شود: شروع های زودتر از همیشه، خریدارانی که از ابزارهای هوش مصنوعی برای شکار تخفیف و مقایسه قیمت استفاده می کنند و بازاری که بیش از هر زمان دیگری با رسانه های اجتماعی و سازندگان محتوا گره خورده است. پشت این گزاره ها، یک مطالعه تازه از وب سایت تینویتی (Tinuiti) قرار دارد که با نظرسنجی از هزار خریدار آمریکایی، تصویر نسبتاً دقیقی از «نقشه راه خرید» در سال ۲۰۲۵ ارائه می دهد. اینجا یک خوانش تحلیلی از همان مطالعه ارائه کرده ایم که شاید به درد پلتفرم های خرده فروشی ایرانی نیز بیاید!



استارتاپ ۵۰۰  
میلیارد دلاری آلتمن

## اوپن ای آی رکورد زد

شرکت OpenAI در یک معامله ثانویه بزرگ، با فروش ۶.۶ میلیارد دلار از سهام توسط کارکنان خود، به ارزشی حدود ۵۰۰ میلیارد دلار دست یافت. این ارزش گذاری، اوپن ای آی را به باارزش ترین شرکت خصوصی جهان تبدیل کرده است، رکوردی که پیش از این در اختیار بایت دنس (مالک تیک تاک) با ارزش ۲۶۸ میلیارد دلار بود. سرمایه گذاران بزرگی مانند سافت بانک و MGX امارات در این معامله حضور داشتند.

این رویداد در حالی رخ می دهد که سرمایه گذاران جهانی میلیاردها دلار به استارتاپ های هوش مصنوعی تزریق کرده اند و این سؤال را ایجاد می کند که آیا یک حباب فناوری جدید در حال شکل گیری است یا خیر. از آنجا که اوپن ای آی هنوز سودآور نیست، برخی نگرانند که در صورت تحقق نیافتن انتظارات، این ارزش گذاری کلان می تواند موجب ناامیدی شود.

با این حال، سم آلتمن، مدیرعامل اوپن ای آی با اذعان به وجود فراز و نشیب های پیش رو، بر دیدگاه بلندمدت خود تأکید کرده است. او معتقد است که این فناوری در نهایت موجی از رشد اقتصادی بی سابقه، پیشرفت علمی و بهبود کیفیت زندگی برای جهان به ارمغان خواهد آورد. این ارزش گذاری نه تنها جایگاه اوپن ای آی را به عنوان یک رهبر جهانی تثبیت کرده، بلکه نشان دهنده انتظارات بسیار بالا از آینده هوش مصنوعی است.

با این حال، از آنجا که این شرکت مستقر در سان فرانسیسکو هنوز سودآور نشده است، برخی نگرانند که اگر محصولات هوش مصنوعی مولد اوپن ای آی و رقبایش نتوانند انتظارات سرمایه گذاران را برآورده کنند، این موضوع می تواند به نگرانی ها درباره شکل گیری یک «حباب هوش مصنوعی» دامن بزند.



شماره ۱۷۷  
۱۳ مهر  
سال پنجم



## روش کاری و دیدگاه لی کلو که به اسطوره دنیای تبلیغات معروف است به جای محصول، فرهنگ بسازید

«همین الان انجامش بده» را ایجاد کرد که یک شعار انگیزشی برای زندگی شد و سهم بازار نایکی را به طور چشمگیری افزایش داد.

کمپین «Just Do It» یا «همین الان انجامش بده» که در سال ۱۹۸۸ توسط دن ویدن خلق شد و تحت رهبری لی کلو به اجرا درآمد، یکی از انقلابی ترین کمپین های تاریخ تبلیغات محسوب می شود. در آن زمان، نایکی یک شرکت تولیدکننده کفش ورزشی بود که در رقابت با ریبوک، حریف سرسخت خود، جایگاه دوم بازار را در اختیار داشت. هدف این کمپین بسیار فراتر از فروش کفش های ورزشی بود؛ قرار بود نایکی به یک نماد جهانی برای روحیه ورزشکاری و پیروزی تبدیل شود. ایده اصلی کمپین فوق العاده ساده اما عمیق بود: «همین الان انجامش بده». این شعار سه کلمه ای در واقع یک فراخوان عملی برای مبارزه با تعلل، ترس و بهانه گیری بود. این کمپین مستقیماً به روانشناسی مصرف کننده می پرداخت و احساسی جهانی را هدف گرفته بود: ترس از شروع کردن. تبلیغات با نمایش افرادی از همه قشرها، از ورزشکاران حرفه ای تا افراد معمولی که بر محدودیت های فیزیکی یا ذهنی خود غلبه می کردند، این پیام را القای کرد که ورزش و پیروزی تنها مختص قهرمانان نیست، بلکه یک انتخاب شخصی برای همه است.

نتایج این کمپین کاملاً شگفت انگیز بود. در طول تنها یک دهه پس از راه اندازی کمپین، سهم بازار نایکی از ۱۸ درصد به ۴۳ درصد افزایش یافت و درآمد فروش آن از ۸۰۰ میلیون دلار به بیش از ۹٫۲ میلیارد دلار رسید. اما مهم تر از آمار مالی، «همین الان انجامش بده» به یک بخش ماندگار از فرهنگ عامه تبدیل شد. این شعار از مرزهای تبلیغات فراتر رفت و به یک mantra یا ذکر انگیزشی جهانی برای افراد در سراسر جهان تبدیل شده است که تا امروز نیز قدرت خود را حفظ کرده است.

لی کلو ثابت کرد که خلاقیت و ایده های ساده از بودجه های کلان تبلیغاتی قدرتمندتر هستند. او به کسب و کارها آموخت که مردم به برندهایی وفادار می مانند که برای چیزی فراتر از فروش محصولات ارزش قائل باشند. میراث او امروزه در برندهایی مانند اپل قابل مشاهده است که بر سادگی، طراحی و ایجاد جامعه وفادار تأکید دارند.

لی کلو یکی از اسطوره های دنیای تبلیغات است که فلسفه و روش کاری او تأثیر بزرگی بر صنعت برندسازی گذاشته. روش کاری کلو بر سه اصل اصلی استوار بود. اول اینکه یک ایده بزرگ و ساده اعتقاد داشت. او معتقد بود یک پیام تبلیغاتی باید آتقادر ساده و قدرتمند باشد که به راحتی قابل درک باشد. داستان گوله های کاغذی با استیو جابز نمونه کامل این فلسفه به شمار می رود. اصل دوم اولویت ایده بر اجرا بود. برای کلو، ایده خلاقانه اصل بود و تکنیک و رسانه فقط ابزاری برای نمایش بهتر آن ایده بودند. او به تیمش می گفت ابتدا ایده را پیدا کنید سپس ببینید آن را کجا می توانید پیاده کنید. اصل سوم تبدیل محصولات به نمادها بود. کلو نمی خواست فقط کالا بفروشد، بلکه می خواست برای برندها فرهنگ سازی کند. او هدف داشت که محصولات را به نمادهای سبک زندگی و باورها تبدیل کند.

### ← جایگاه حرفه ای لی کلو

جایگاه کلو به دلیل نقش کلیدی او در نوسازی صنعت تبلیغات و خلق ماندگارترین کمپین های تاریخ است. او مدیر خلاقیت و سپس رئیس هیئت مدیره آژانس تبلیغاتی تی بی دابلیو ای بود. کلو از معماران اصلی سبک تبلیغات خلاقانه کالیفرنمایی محسوب می شد که هوشمند و تأثیرگذار به شمار می رفت. مهم ترین موفقیت های کلو در همکاری با شرکت اپل شکل گرفت. هنگامی که استیو جابز در سال ۱۹۹۷ به اپل بازگشت، این شرکت در آستانه ورشکستگی بود. کلو کمپین «متفاوت فکر کن» را ایجاد کرد که یک فلسفه فروخت نه یک محصول. این کمپین با استفاده از چهره های بزرگ تاریخ و تأکید بر نوآوری، روحیه از دست رفته اپل را بازگرداند.

یکی دیگر از کارهای برجسته او، معرفی کامپیوتر مکینتاش در سال ۱۹۸۴ بود که به عنوان نماد آزادی خواهی و شورش در برابر یکنواختی معرفی شد. تبلیغ تلویزیونی این محصول که تنها یک بار پخش شد، به یکی از مشهورترین تبلیغات تاریخ تبدیل گردید. کلو پیش از همکاری با اپل، به شرکت نایکی کمک کرد تا از یک تولیدکننده کفش ورزشی به نماد جهانی ورزش تبدیل شود. او کمپین



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم

اکتبر به بعد سراغ «تبدیل» بروید.

ب) تجربه کشف و تصمیم را هوشمند کنید. اگر نیمی از خریداران قرار است با هوش مصنوعی مشورت کنند، پس صفحات محصول باید داده پسند باشند؛ مشخصات ساختار یافته، پرسش و پاسخ های شفاف، مقایسه درون سایتی، و محتوای UGC معتبر برای خوراک دهی به موتورهای توصیه گر.

ج) سازندگان را در دل کیف خرید جا دهید. با توجه به اثر ۴۳ درصدی توصیه اینفلوئنسر ها بر خرید، همکاری با سازندگان را به آگاه سازی محدود نکنید. از لینک های ردیابی، کدهای شخصی و ویتترین های سفارشی روی پلتفرم ها استفاده کنید؛ ویدئوهای توضیح، بررسی یا آنباکس معمولاً «فاصله تا خرید» را کوتاه می کنند.

د) استراتژی ارزش بسازید، نه فقط تخفیف. وقتی متوسط بودجه فصل ۵ درصد افت می کند و حساسیت به قیمت بالا می رود، «مهندسی پروموشن» حیاتی است: آستانه ارسال رایگان، باندل های منطقی، تضمین بازگشت آسان، و پلن های پرداخت انعطاف پذیر. پیام برند را از «چقدر ارزان» به «چرا به صرفه» تغییر دهید.

ه) حضور چند کاناله بدون اصطکاک. با هژمونی آمازون و رشد مارکت پلیس های ارزان محور، باید «نقشه کانالی» داشته باشید: چه چیزی را کجا بفروشیم، با چه بسته بندی ارزشی و چه سطحی از محتوای غنی. قواعد قیمت گذاری را یکپارچه کنید تا خودزنی نکنید.

و در نهایت Q5 را از دست ندهید. بعد از کریسمس، چرخه «خودهدیه دهی» و هدف گذاری «شروع تازه» فعال می شود. دسته هایی مثل ورزشی / سلامت، بهره وری، لوازم خانگی کوچک و دوره های آموزشی معمولاً در این بازه می درخشند.

### ◀ سه قاعده جدید برای فصل ۲۰۲۵

۱) زود شروع کنید، هوشمند ادامه دهید. تقویم کوتاه بین شکرگزاری تا کریسمس، همراه با شروع های زود هنگام و رویدادهای اکتبری، به شما اجازه نمی دهد کمپین ها را به «سایبر هفته» محدود کنید. سپتامبر تا ژانویه باید به صورت یک قوس پیوسته دیده شود.

۲) یک «اکوسیستم تصمیم» بسازید. از محتوای سازندگان تا جست و جوی هوشمند و شخصی سازی، همه باید یک روایت منسجم درباره ارزش محصول بگویند که با یک کلیک به خرید ختم شوند.

وقتی ۵۸ درصد از مردم می خواهند از AI کمک بگیرند و ۳۹ درصد الهام را در شبکه های اجتماعی می یابند، هر حلقه گسسته ای می تواند به ریزش منجر شود.

۳) برنده «ارزش» باشید، نه صرفاً «قیمت». با اینکه «قیمت» مهم ترین عامل است، اما مصرف کننده ۲۰۲۵ می خواهد «به صرفه بپردازد، نه هر قیمتی». روایت ارزش یعنی کیفیت، دوام، خدمات پس از فروش و حتی سیاست های بازگشت، همان چیزی است که در کنار پروموشن هوشمند، شما را از جنگ تخفیف های فرسایشی نجات می دهد. افت ۵ درصدی بودجه فصل این نکته را برجسته تر می کند. فصل تعطیلات ۲۰۲۵ دیگر فقط مسابقه تخفیف نیست؛ مسابقه زمان بندی، تکنولوژی و اعتماد است. کسانی می برند که زودتر وارد ذهن می شوند، تجربه کشف تا خرید را با هوش تقویت می کنند، و ارزش را ملموس تر از «برچسب قیمت» نشان می دهند.

یک بار پس از دیدن تأیید یک اینفلوئنسر، محصولی خریده اند و این رقم برای نسل Z به ۶۸ درصد می رسد. دقت کنید: این فقط «الهام گرفتن» نیست و در انتهای کیف تبدیل هم اثر می گذارد که برای برندها یعنی دو کار: اول اینکه بودجه رسانه ای را طوری طراحی کنند که کمپین های خُرده رسانه ای (creator-led) با خرده رسانه پولی (Retail Media) هم افزا شوند. دوم اینکه محتوای سازندگان را به نزدیک ترین ایستگاه های خرید متصل کنند تا اصطکاک کمینه شود.

### ◀ قیمت همچنان فرمانده است

نتایج تینویتی می گوید ۷۲ درصد از مصرف کنندگان «قیمت» را عامل شماره یک تصمیم گیری می دانند و ارسال رایگان هم محرک قدرتمندی برای خرید است. اما قصه فقط «ارزان تر بودن» نیست؛ چشم انداز کلان نشان می دهد میانگین هزینه برنامه ریزی شده فصل ۲۰۲۵ نسبت به ۲۰۲۴ حدود پنج درصد کاهش می یابد.

۸۴ درصد نیز می گویند طی شش ماه آینده در کل هزینه ها صرفه جویی خواهند کرد. نتیجه؟ خریدار ارزش محور است، «هر تخفیفی» او را نمی لرزاند، اما نوسان های تعرفه ای، تورم و هزینه زندگی باعث می شود حساس تر و محتاط تر باشد. برندها باید میان «پروموشن مؤثر» و «فرسایش حاشیه سود» تعادل برقرار کنند و پیام ارزش (کیفیت، ماندگاری، گارانتی، خدمات) را پررنگ تر کنند.

### ◀ هژمونی پلتفرم ها: آمازون جلوتر، مارکت پلیس ها محبوب تر

در رفتار پلتفرمی، آمازون همچنان مقصد غالب است. بازنشرهای مبتنی بر همین مطالعه سهم استفاده حدود ۸۰ درصد را برای آمازون گزارش می کنند، در حالی که پلتفرم هایی مثل Shein و Temu نزد نسل های جوان تر «سهم ذهن» و «سهم سبد» را می برند. معنایش برای برندها چیست؟ استراتژی «فقط یک کانال» دیگر جواب نمی دهد؛ باید هم در بازارگاه های بزرگ حضور حرفه ای داشت، و هم از کانال های نوظهور قیمت محور برای دسترسی به مخاطب جوان استفاده کرد، در عین حفاظت از پرستیژ و معماری قیمت.

### ◀ Q5 فصل پنجم بی سر و صدا اما پُر درآمد

یکی از بینش های جذاب تینویتی، ادامه خرید پس از کریسمس است؛ همان «Q5» که به واسطه خودهدیه دهی، موج «سال نو، من نو» و تخفیف های پاک سازی موجودی زنده می ماند. توصیه عملی برای برندها این بوده که از ۲۶ دسامبر تا هفته اول ژانویه، کمپین های بازهدف گذاری، بسته های «آغاز سالم و منظم» و پیشنهادهای باندل را فعال نگه دارید؛ خیلی از کسب و کارها در همین بازه سهم فروش کم هزینه ای می گیرند که به سادگی از دست می رفت.

### ◀ پیامدهای عملی برای برندها و خرده فروشان

الف) بودجه و تقویم رسانه ای را جلو بکشید. اگر ۶۵ درصد خریداران پیش از شکرگزاری شروع می کنند، شما باید از سپتامبر پوشش رسانه ای را بالا برده باشید. کمپین های «آگاهی + جمع آوری سرنخ» را در اوایل پاییز فعال کنید و از





کارآفرینی اجتماعی چطور می تواند جنبه های اجتماعی یک فعالیت اقتصادی را پررنگ کند

## صاحبان کسب و کار چه وظایفی در قبال جامعه دارند؟

نیم قرن از انتشار مقاله معروف میلتن فریدمن در روزنامه نیویورک تایمز می گذرد. زمانی که بحث درباره مسئولیت اجتماعی کسب و کارها، کارآفرینی اجتماعی و کسب و کار اجتماعی بین مدیران کسب و کارها تازه شروع شده بود، مقاله فریدمن با این عنوان منتشر شد: «مسئولیت اجتماعی یک کسب و کار این است که سودش را افزایش دهد.» این اقتصاددان آمریکایی معتقد بود همین که شرکت ها در یک بازار آزاد و رقابتی فعالیت کنند و برای سودآوری بیشتر تقلب نکنند، مسئولیت اجتماعی خود را انجام داده اند. اما صاحبان کسب و کار چه وظایفی در قبال جامعه دارند؟ تقریباً ۲۰ سال قبل از مقاله بحث برانگیز فریدمن، اقتصاددان آمریکایی دیگری در کتاب خود به این پرسش پاسخ داد و به عنوان یکی از پایه گذاران مفاهیم مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی و کسب و کار اجتماعی شناخته شد. مدیران کسب و کارها و جامعه دانشگاهی می توانند اهداف اجتماعی را به عنوان بخشی از برنامه های راهبردی و تصمیم های مدیریتی خود در نظر بگیرند. این پاسخ کوتاه هوارد بوون در کتاب خود با عنوان «مسئولیت اجتماعی یک بازرگان» است که در دهه های بعد مورد توجه بسیاری از مدیران کسب و کار قرار گرفت، سطح رفاه مردم را در نقاط مختلف دنیا بهبود داد و حتی جایزه نوبل را برای یک اقتصاددان به همراه آورد.

بانک فقرا، داستان موفق بنگاه اجتماعی اقتصاددانی که از آمریکا به کشورش برگشت، بانک فقرا را تأسیس کرد و برنده جایزه نوبل صلح شد. این داستان کوتاه محمد یونس، اقتصاددان بنگلادشی و بنیان گذار یکی از شناخته شده ترین بنگاه های اجتماعی یعنی گرامین بانک است. گرامین بانک توانست با وام دهی به افرادی که هیچ وثیقه ای برای دریافت

وام از بانک ها نداشتند، تله فقر را در جوامع روستایی بنگلادش بشکنند. اگر در مدل کسب و کار گرامین بانک دقیق شویم، می بینیم که این بانک با محوریت یک موضوع اجتماعی، یعنی تأمین مالی خرد برای فقرا شکل گرفته است. «حل یک مسئله اجتماعی» نقطه اشتراک کارآفرین ها، کسب و کارها و بنگاه های اجتماعی است. فقر، نابرابری، محیط زیست و توانمندسازی برخی از اهدافی هستند که کارآفرینان اجتماعی برای پاسخ به چالش های آن ها، کسب و کارها و بنگاه های اجتماعی را پیرامونشان شکل می دهند. این اهداف را می توان در کنار سایر اهداف خیرخواهانه، بخشی از اهداف توسعه پایدار دانست.

کارآفرینی مسئولانه در ایران در ایران نیز کارآفرین ها و کسب و کارها یکی از مسوولیت های خود را حل مسائل اجتماعی می دانند. برخی شرکت ها اهداف و مأموریت هایی را به عنوان مسئولیت اجتماعی خود تعریف کرده اند و برخی بنگاه ها نیز به دنبال پاسخ به یکی از چالش هایی که در جامعه وجود دارد، پایه ریزی شده اند. معمولاً پس از بروز یک سانحه طبیعی مانند سیل یا زلزله یا در موارد خاصی مانند همه گیری کرونا، می شنویم که برخی شرکت ها یا سازمان ها در راستای ایفای مسئولیت های اجتماعی خود، کمک هایی را به افراد یا مناطق درگیر ارسال کرده اند. این شاید سریع ترین راهی باشد که مدیران برای ایفای مسئولیت اجتماعی سراغ دارند. برخی دیگر از شرکت ها و سازمان ها اما به دنبال راه حل برای منشأ یک مسئله اجتماعی هستند که زندگی گروهی از مردم را تحت تأثیر قرار داده است، مانند تلاش برای حل پیامدهای خشکسالی در استان سیستان و بلوچستان یا حل مسئله ریزگردها در استان خوزستان.



نوآوری اجتماعی  
SOCIAL INNOVATION

شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم



# نفع هم زمان

## کسب و کار و اجتماع

### چطور ممکن می شود؟

بازخوانی مصاحبه ۴ سال پیش کارنگ با آمال موسوی، مؤسس خانه امکان، درباره نوآوری اجتماعی و نقش آن در سازمان ها و کسب و کارها

نوآوری اجتماعی از آخرین شاخه های سیاست اجتماعی و اقتصاد پایدار است که توجه ویژه ای به دنیای اطرافش دارد. به آدم ها، به حیات به عنوان یک کل یکپارچه که هر جای آن مهم است و بی توجهی به آن آسیب زاست.

خانه امکان به عنوان یک کسب و کار جدید اخیرا در حوزه نوآوری اجتماعی در ایران فعال شده و مؤسس آن، آمال موسوی، با کارنگ گفت و گویی پیرامون اهمیت این حوزه کمتر شناخته شده داشته است.

حوزه ای که البته در سال های اخیر توجه بیشتری به ادبیات آن و فرصت های کسب و کاری اش شده است اما هنوز تا رسیدن به نقطه مطلوب راه زیادی دارد. جای خالی تسهیلگری، ترویج و شبکه سازی برای کارآفرینان اجتماعی، کسب و کارهای اجتماعی و بنگاه های اجتماعی، «خانه امکان» را متولد کرد. خانه امکان خود را این گونه معرفی می کند: جایی برای انسان های مسئول با دغدغه توسعه پایدار که می خواهند از طریق کارآفرینی و کسب و کارهای اجتماعی، جهان را به جای بهتری تبدیل کنند.

«انسانیت»، «مسئولیت پذیری»، «کارآفرینی»، «اجتماع گرایی» و «نتیجه گرایی» ارزش های این خانه هستند. خانه امکان نوپاست اما تاکنون با برگزاری کارگاه هایی تلاش کرده است درباره مفاهیم کارآفرینی اجتماعی و کسب و کار اجتماعی و بنگاه های اجتماعی آگاهی بخشی کند.

اولین گردهمایی خانه نوآوری امکان نیز با حضور فعالان اقتصادی، یکی از تازه ترین فعالیت های خانه امکان برای ایجاد زمینه همفکری و امکان خلق راهکارهای خلاقانه برای مسائل اجتماعی ایران در کسب و کارها بوده است.

خانه امکان در پاسخ به چه نیازی و با چه هدفی تأسیس شده است؟

مادر خانه امکان تیمی از انسان های مسئول با دغدغه توسعه پایدار هستیم که به دنبال آنیم تا از مسیر کارآفرینی اجتماعی، بنگاه و کسب و کارهای اجتماعی

جهان را به جایی بهتر برای زیستن تبدیل کنیم. درباره کار ما در خانه امکان، چند نکته نیاز به یادآوری دارد. با دغدغه ایجاد تحول در فضای کسب و کار و با توجه به ناکارآمدی، پایین بودن بهره وری، سودمحوری و نادیده انگاشتن ارزش های اصیل انسانی در فضای کسب و کارها، ما «خانه امکان» را ساختیم تا فضایی باشد برای خلق گفتمانی که در آن کسب و کارها منشأ تأثیرات مثبت اجتماعی و محیط زیستی باشند. بستر این تحول در خانه امکان مدل کسب و کارهای اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی است که در آن ضمن در نظر داشتن تأثیرات اجتماعی و محیط زیستی، سودآوری سازمان ها نیز در این میان لحاظ می شود. یعنی منافع کسب و کار و اجتماع به شکل هم زمان مدنظر قرار می گیرد؛ چیزی که کمتر ادبیات سنتی اقتصاد مورد توجه است.

خب با توجه به این توضیحات، چه فعالیت هایی در این خانه انجام می شود و کسب و کارها چه خدماتی را دریافت می کنند؟

ما با هدف ترویج و ترفیح کسب و کار اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی فعالیت های مختلفی را برای خود تعریف کرده ایم از جمله مشاوره و کوچینگ. مسیری در ده مرحله اجرا می شود که در نهایت منجر به تدوین مدل کسب و کار اجتماعی و بوم تأثیر اجتماعی خواهد شد. همچنین بازمهندسی یا طراحی دوباره هر آنچه در مدل طراحی شده ناکارآمد تشخیص داده می شود بخشی از کار ماست، اعم از خدمت تا بسته بندی و تغییر فضای داخلی...

به علاوه در حوزه هایی چون دیجیتال مارکتینگ، ارتباطات و حتی معنا و مفهوم خلق شده توسط کسب و کار به کسب و کارها کمک می کنیم. یعنی با استفاده از روش های ارتباطی لازم برای ایجاد تأثیر در هر مجموعه رویکردهای طراحی و اجرای تازه ای را پیشنهاد می کنیم.

تحقیق و توسعه نیز در این میان بسیار حائز اهمیت است. ما اینجا علاوه بر تهیه گزارش های لازم و مستندسازی، بررسی طرح های نوآورانه جدید جهت

راه اندازی کسب و کار پایدار را نیز در زمره وظایف تیم خود قرار داده ایم. جدا از همه این ها، آموزش یا فلسفه آموزش در خانه امکان با نگاه تحول فرهنگ سازمانی و توانمندسازی افراد شکل گرفته است و تمرکز ما روی مهارت های نرم در غالب آموزش های مستقیم و غیرمستقیم است.

نوآوری اجتماعی در ایران بسیار جوان است. چگونه می توان ترویج و توسعه کسب و کارهای اجتماعی را در ایران تسهیل کرد؟

بله، کسب و کار اجتماعی یک مدل نوین کسب و کار است که با هدف ایجاد تأثیر مثبت بر یک یا چند مسئله اجتماعی - محیط زیستی طراحی می شود که علاوه بر تأثیرگذاری در جامعه، به پایداری مالی آن کسب و کار نیز لازم است توجه ویژه ای شود. قدم اول برای تسهیل این روند، ترویج گفتمان خلق شده این مدل از کسب و کار است که ما در خانه امکان طی فرایند پژوهشی این گفتمان را با نگاهی بینارشته ای تدوین کرده ایم. همان طور که می دانید برای فرهنگ سازی نیازمند گفتمان و اجماع حول آن گفتمان و بعد ایجاد جنبش و نهایتا جاری شدن آن فرهنگ هستیم. همراهی گروه پیشرو اعم از روشنفکران در حوزه های اقتصاد، جامعه شناسی، فلسفه و صاحبان رسانه در این مسیر بسیار حائز اهمیت است. ضمن اینکه به افراد متعهد با دغدغه تحول اجتماعی هم نیاز داریم.

چشم اندازی که خودتان پیش روی خانه امکان می بینید، چیست؟ چه اتفاقاتی قرار است بیفتد؟

خلق بستری که در آن بنگاه های اقتصادی نقش خود را در تحولات مثبت اجتماعی - محیط زیستی پیدا کنند و مسئولیت رشد انسان ها را در بستر کسب و کار بپذیرند مهم ترین چشم انداز ماست. مأموریت ما در خانه امکان تأسیس واحدهای درون سازمانی کارا و مؤثر، تشکیل تیم های داخلی و خارجی مشتمل بر افراد متعهد و مجرب در هر زمینه با رویکرد کارآفرینی اجتماعی است. در عین حال مذاکره و عقد قرارداد با شرکای تجاری متخصص و نوآور در کلیه زمینه های مرتبط مهم است.

ایجاد بستر ارتباطی قوی با توجه به فناوری های نوین جهت شبکه سازی بین کارآفرینان اجتماعی و صاحبان کسب و کار برای ترویج فرهنگ کسب و کار اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی دیگر موردی است که مدنظر ما قرار دارد. راه اندازی پلتفرم امکان به ترتیبی که منتج به جایگاه سازی عملکرد کسب و کار اجتماعی از حیث کمی و کیفی شود هم موضوع مهمی است که شایسته توجه است.

ارزش های سازمانی شما در این مسیر چه هستند؟

ما پنج ارزش سازمانی را برای خود تعریف کرده ایم و با آن ها به دنیای اطرافمان نگاه می کنیم. اول از همه توجه ما به انسانیت جلب شده است. دیگر اینکه مسئولیت پذیری را یک ارزش والا می دانیم که باید بیش از همیشه مورد توجه قرار گیرد. خود مقوله کارآفرینی هم مهم است. اجتماع گرایی نیز دیگر موردی است که شایسته نگاهی تازه و رای مسائل ایدئولوژیک و سیاسی - فلسفی است. نتیجه گرایی هم دیگر موردی است که در روند کاری خانه امکان مورد توجه همه ماست.



آیا ارتباطات جدید می تواند به ثبات مشاغل و تربیت کارگران کمک کند؟

## تولید در سایه سار ربات ها

استفاده از فناوری برای توسعه نوآوری های سازمانی و رشد خلاقیت در سازمان یک امر حیاتی است. هفته نامه آمریکایی صنعت (Industryweek) اخیرا در گزارشی به بررسی ابعاد مختلف رابطه صنعت و فناوری پرداخته و این پرسش را طرح کرده است که آیا ارتباطات جدید می تواند به ثبات مشاغل و تربیت کارگران کمک کند؟ این گزارش پاسخ می دهد که در یک حالت معمول و معقول، احتمالا آموزش کارگران خط تولید موجب ارتقای بهره وری و افزایش شانس آن ها برای داشتن مشاغل خود خواهد شد. این گزارش با یادآوری اثر قوی فناوری روی نوآوری همه بخش های تولید یادآور شده معمولا فناوری در آخرین مرحله به ارتقای خط تولید و تسهیل کار کارگران کمک می کند.

این گزارش که تأکید خود را روی اثر واقعیت مجازی و واقعیت افزوده بر نحوه آموزش و نوع فعالیت های کارگران خطوط تولید قرار داده، با جردن آکرز مدیرعامل شرکت ناژ (Nudge)، گفت و گو کرده است. آکرز معتقد است شیوه حمایت و هدایت کارگران خط تولید باید به فرم دیجیتالی درآید، چراکه امکان ادامه مسیر فعلی و اعتماد به انسان ها در مدیریت خط تولید وجود ندارد. اینجا پایان اعتماد به مدیریت انسان ها بر خط تولید برای بهینه سازی فعالیت انسان های دیگر است. گفته های آکرز در حالی در قالب برنامه های شرکت مطبوعش برای برندهای آمریکایی رنگ اجرا به خود گرفته که بسیاری این مسیر را آغاز تولید زیر سایه ربات ها می دانند. کارشناسان اما معتقدند به مدد علوم رفتاری و استفاده از تلفن های همراه هوشمند، می توان کار به روز نگه داشتن کارگران خط تولید در مورد مسائلی مانند ایمنی محل کار، روش های عملیاتی و دانش استاندارد تولید را مدیریت کرد. هدف غایی این مسیر، ایمن ساختن کار در خط تولید، ارتقای بهره وری صنعت و حفظ مشاغل کارگری است.

ایجاد ارتباط پیوسته میان مدیران عالی و کارگران پایه با فرستادن تنها چند تصویر از وضعیت کار در چارچوب طراحی شده ممکن خواهد شد.



شماره ۱۷۷  
مهر ۱۴۰۴  
سال پنجم

# راه کار

کارخانه نوآوری راه کار

w a y 2 w o r k . i r

در حاشیه کامپ

برگزار کرد



لندتک  
LENDTECH

زیرساخت  
دیجیتال



Crypto  
2025



Gold Up

با حمایت



mini



remis®