



ایلان ماسک پاداشی به  
ارزش بازار شرکت‌های  
جهان دریافت خواهد کرد  
البته با چند اما و اگر

مرد ۱۰۰۰  
میلیارد دلاری

تو فقط  
بگو  
چشم...

سخت‌گیری  
مدیران عامل در  
زمینه وفاداری  
و همسویی با  
سیاست‌های  
سازمانی، تغییرات  
چشمگیری در  
رفتار کارکنان  
ایجاد کرده است

۴

## مطالباتی که پاسخ داده نمی‌شوند

درباره دیدار فعالان اقتصاد دیجیتال با رییس‌جمهور  
و موضوع مهم زیرساخت دیجیتال کشور



راز  
رسیدن به  
قفسه‌های  
سفورا

برندها و  
محصولات آرایشی  
و بهداشتی برای  
رسیدن به یکی  
از مهم‌ترین  
ویترین‌های  
خرده‌فروشی این  
صنعت چطور باید  
عمل کنند؟

۱۰



خبر  
NEWS

هوش مصنوعی  
علیه احیای  
صنعتی  
ترامپ

۴



گزارش  
REPORT

گزارش  
عملکرد مهر  
ماه شاپرک  
منتشر شد

۲



سایم بایوتیکادر  
بازار مکمل‌ها  
می‌تازاند

جذب سرمایه و رشد  
استارت‌آپی که  
بنیان‌گذاری از ایران  
و افغانستان دارد



خبر  
NEWS

تبدیل کیلومتر  
به پول!

اقتصاد دویدن  
نیویورک در آستانه  
میلیاردی شدن

۱۳



گزارش  
REPORT

کج‌راه‌های که  
نباید دوبار رفت...

درس‌هایی برای  
اکوسیستم نوآوری  
از دهه ۹۰

۲

دو فهرست متفاوت برای صرافی‌های مجاز به تبلیغات رمزارزی



## درس‌هایی برای اکوسیستم نوآوری از دهه ۹۰ کج‌راه‌های که نباید دوبار رفت...

ده سال انتهایی قرن خورشیدی گذشته را می‌توان یکی از طلایی‌ترین دوره‌های تبلور نوآوری در اقتصاد کشور دانست. دوره‌ای که در آن کسب‌وکارهایی شکل گرفتند که ذاتاً بذر آن‌ها در زمین نوآوری کاشته شده بود. کسب‌وکارهایی که مابه‌ازا و نمونه‌های مشابهی تا آن موقع نداشتند و مفاهیم و الگوها و عادت‌ها و در نهایت فرهنگی را به وجود آوردند که برای ادبیات اقتصادی ایران جدید بود.

دهه ۹۰، دهه‌ای بود که اقتصاد ایران به مفهوم سرمایه‌گذاری خطرپذیر خو کرد، کلمه بنیانگذار جای رئیس و مدیرعامل را گرفت و مقیاس‌پذیری به یکی از مزیت‌های رقابتی کسب‌وکارها بدل شد. دهه‌ای که نوآوری نه در آزمایشگاه‌ها و پژوهش‌های کتابخانه‌ای که در فرایندهای روزمره شرکت‌ها و تیم‌هایی نمود پیدا کرد که جاه‌طلبی کسب‌وکاری

را جایگزین محافظه‌کاری سنتی بازار و کارخانه‌داری کرده بودند و ابایی نداشتند که با جیب خالی رؤیاهای بزرگ ببافند. دوره‌ای که می‌توان تابلوی آن را به نام استارت‌آپ‌ها بالا برد و آنچه را که این روزها از محصولات و خدمات این کسب‌وکارها در زندگی ایرانی‌ها دیده می‌شود، حاصل موجی دانست که در این ده سال شروع شد، اوج گرفت و به بلوغ رسید. اگرچه حالا کمی در حال تعدیل است.

یکی از بذرهای بدی که در این سال‌ها کاشته شد، تقدیس واژه و مفهوم استارت‌آپ بود. تا

جایی که اگر کسی یک بقالی هم‌راه می‌اندخت و برای آن لندینگ پیجی بالا می‌آورد، در رویدادهای کسب‌وکاری با یک کارت‌ویزیت زیبا به دنبال جذب سرمایه و اسکیل‌آپ کردن (مقیاس‌پذیری) بود، یک فرهنگ بد بنا گذاشته شد که در آن چیدن ویترین استارت‌آپی بیش از به پا کردن یک خدمت یا محصول کاربردی جذابیت داشت. بسیاری نام‌ها و تیم‌ها آمدند، بی‌آنکه مشخص شود ارزش افزوده‌شان چیست.

شکی نیست که بخش زیادی از اقتصاد کشور در دست دولتی‌ها و شبه‌دولتی‌هاست. اما افتادن مفاهیم ارزشمند حوزه نوآوری به دست آن‌ها یک خطر بزرگ و شاید بزرگ‌تر از بودن منابع مالی دست آن‌هاست. بسیاری از نهادها و سازمان‌های دولتی که منابع زیادی در انبان خود داشتند و در اکوسیستم نوآوری خرج کردند، نه تنها خود را سرمایه‌گذار نوآوری می‌دانستند، بلکه اصولاً تعریف عموماً نادرستی از اقتصاد نوآوری هم ارائه می‌کردند. راهبری نادرستی که تیم‌ها و جوان‌های نوآور زیادی را به وادی شکست و یأس رهنمون کرد. الگویی که از آن کسب‌وکار بالغی خارج نشد و در عوض عده‌ای بدهکار بانکی و مقروض سر برآوردند که همه‌چیز را به پای اوضاع بد کشور نوشتند! شاید دولت باید از همین حالا تمرین پرهیزکاری استارت‌آپی و نوآوری کند و هوس خود را در این زمینه به عکس گرفتن با تیم‌ها و آدم‌های واقعی این فضا محدود سازد و به فکر چهره‌سازی، جریان‌سازی، الگوسازی و رهنمون دادن نیفتد. اگرچه توقع زیادی است، اما باید امید آن را داشت.

براساس گزارش رسانه‌ای، دو نهاد صنفی فعال در حوزه فناوری مالی کشور، یعنی سازمان نظام صنفی رایانه‌ای کشور و انجمن فین‌تک ایران، هر کدام فهرستی از صرافی‌های مجاز برای تبلیغات رمز ارزی منتشر کرده‌اند. سازمان نصر در تابستان امسال، نامه‌ای رسمی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ارسال کرده و ۲۸ صرافی رمز ارزی را به عنوان فعالان دارای ضوابط امنیتی، هویتی و فنی معتبر برای تبلیغات معرفی کرده است.

در مقابل، انجمن فین‌تک ایران در تاریخ ۱۳ آبان ۱۴۰۴ اطلاعیه‌ای منتشر نموده که در آن ۶۱ پلتفرم رمز ارزی را برای تبلیغات مجاز اعلام کرده است؛ این فهرست نسبت به فهرست سازمان نصر جامع‌تر است و تأکید

دارد نسخه منتشر شده نهایی به شمار نمی‌رود. اگرچه هدف هر دو اقدام قانون‌مند کردن تبلیغات رمز ارزی عنوان شده، اما تفاوت‌های قابل توجهی در دامنه، شیوهی تهیه و مرجع انتشار دیده می‌شود. در فهرست سازمان نصر، نام‌هایی چون «کپیتالی نو»، «بیت ایمن»، «بودین‌آپ»، «ویترین‌کارت» مشاهده می‌شود. در فهرست انجمن فین‌تک نیز نام‌های متعددی مانند «صراف توسعه»، «بیت ۲۴»، «رمزینکس»، «اکس‌نوین» دیده می‌شوند. موضوع انتشار این دو فهرست، در حالی که یکی از نهادها تعداد ۲۸ و دیگری ۶۱ صرافی را مجاز اعلام کرده است، توجه‌ها را به لزوم هماهنگی نهادهای صنفی و شفاف‌سازی فرآیند صدور مجوز تبلیغات رمز ارزی جلب کرده است.



رشد اسمی تراکنش‌ها ۵۸ درصد و رشد حقیقی حدود ۶ درصد اعلام شد

## گزارش عملکرد مهر ماه شاپرک منتشر شد

طبق گزارش شاپرک، سهم تراکنش‌های موفق در مهر ۹۲.۶۹ درصد و سهم ناموفق‌ها ۷.۳۱ درصد است. در این ماه چهار میلیارد و ۵۹۷ میلیون تراکنش در شبکه الکترونیک پرداخت کارت پردازش شده که نسبت به شهریور از نظر تعداد ۱.۴۵ درصد کاهش داشته است. تعداد ابزارهای شاپرکی نیز نسبت به شهریور ۰.۷۸ درصد کاهش یافته است. ابزار اینترنتی، کارخوان فروشگاهی و USSD به ترتیب با کاهش ۱۰.۱۶، ۰.۴۴ و درصدی مواجه شدند. در شاخص سهم تعدادی و مبلغی تراکنش‌ها، شرکت «پرداخت الکترونیک سامان» با ۲۰.۴۷ درصد و شرکت «به‌پرداخت ملت» با ۲۲.۲۳ درصد جایگاه‌های نخست را کسب کردند.

رشد اسمی تراکنش‌های شبکه پرداخت در مهر ماه ۱۴۰۴ نسبت به ماه مشابه سال گذشته حدود ۵۸ درصد و رشد حقیقی تراکنش‌ها در همین مدت حدود ۶ درصد گزارش شده است. همچنین مجموع ابزار فعال سیستمی شاپرک در مهر با رشد منفی همراه بوده است. به گزارش پیوست، با وجود افزایش تعداد ابزارهای پذیرش و رشد ظاهری تراکنش‌ها، رشد حقیقی ارزش تراکنش‌ها نسبت به مدت مشابه سال گذشته تنها حدود ۶ درصد بوده است. این رقم در حالی ثبت شده که رشد اسمی بیش از ۵۸ درصد اعلام شده است. ارزش اسمی تراکنش‌های مهر ۱۴۰۴ نسبت به شهریور با رشد ۴.۴۶ درصدی و ارزش حقیقی آن با کاهش ۰.۵۰ درصدی همراه بوده است.



شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم

KARANG

شماره ۱۸۲ | ۱۸ آبان ۱۴۰۴ | سال پنجم | کارنگ: هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی

شورای سردبیری: رضا قربانی، مینا والی

رسول قربانی، رضا جمیلی

میثم سلیمانی، مینا حاجی

سردبیر: رضا جمیلی

تحریریه: زهرا قربانی

یاسمن رئوفیان

مدیر هنری: روح‌اله گیتی‌نژاد

مدیر فنی: علیرضا کیوان

صفحه‌آرا: علیرضا کیوان

وب‌سایت: محمد قربانی

شبکه‌های اجتماعی: علی موسوی

اجرایی: قادر شهبازی

چاپ: هنر اشکان

مالی و اداری: حانیه صالحی

فروش و مشتریان: ساناز محمدنژاد

نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

وب‌سایت: karangweekly.ir





عبور رمزارزها از مرحله

ممنوعیت؟

رئیس کمیسیون اقتصادی مجلس اظهار داشت که حوزه رمزارزها از مرحله ممنوعیت عبور کرده و اکنون زمان تنظیم‌گری هوشمندانه است. کمیسیون آماده بررسی پژوهش‌ها و پیشنهادهای فعالان صنعت است.



پاسخ اتحادیه کسب و کارها به

تأمین اجتماعی

اتحادیه کسب و کارهای مجازی به اظهارات معاون حقوقی تأمین اجتماعی واکنش نشان داد و از تناقض در رفتار سازمان تأمین اجتماعی در تبلیغ بیمه اجباری رانندگان تاکسی اینترنتی انتقاد کرد.



خدمات وتوریا گسترش یافت

استارت‌آپ وتوریا در گزارش ۱۴۰۳ خود از رشد ۵۰۰ درصدی خدمات دامپزشکی در منزل و راه‌اندازی دامپزشک هوشمند خبر داد.



مایکت ۳۷۴ میلیاردی شد

درآمد توسعه‌دهندگان مایکت در سال ۱۴۰۳ به ۳۷۴ میلیارد تومان رسید. تعداد کاربران فعال به ۲۶ میلیون، نصب فعال ۵۰ میلیون و بازدید روزانه پلتفرم ۱۸۰ میلیون گزارش شد.



نظرها و خبرها

VIEWS AND NEWS

شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



نیازمندی‌های آن است.

به واقع در پی برگزاری نشست سه‌ساعته فعالان اقتصاد دیجیتال با رئیس جمهور، می‌توان این رویداد را مشتی از همان گلایه‌ها و دغدغه‌های همیشگی در اقتصاد ایران دانست؛ دغدغه‌هایی حول درخواست برای تغییر و بهبود اوضاع. حداقل در اقتصاد نوآوری که سرنوشت آن بیش از هر چیز به تحول در حوزه زیرساخت اینترنت یا آنجور که ما درست‌تر می‌دانیم زیرساخت دیجیتال گره خورده است.

احتمالا آنچه در این نشست مورد تأکید قرار گرفته تنها فهرستی از مشکلات متعارف نبود، بلکه هشدار جدی درباره وضعیت زیرساخت دیجیتال کشور بوده است. کارشناسان حوزه فناوری معتقدند جیج بنفش برای نجات این زیرساخت‌ها سال‌هاست به صدا درآمده، اما اکنون با تحول سبک زندگی ایرانیان و مهاجرت گسترده به فضای دیجیتال، این هشدارها ابعاد تازه‌ای یافته است.

واقعیت این است که جامعه ایرانی و کسب و کارهای کوچک و بزرگ و صنایع مادر آن به سرعت در حال دیجیتال شدن است، اما زیرساخت‌های پشتیبان این تحول با چالش‌های عمیقی روبرو هستند. از شبکه‌های ارتباطی گرفته تا مراکز داده و سامانه‌های امنیتی، همگی نیازمند نوسازی و تحول اساسی هستند. اخیراً نیز با تشدید حملات سایبری به نهادهای حیاتی کشور، زنگ خطر با صدای بلندتری دارند می‌نوازند!

نیازها و راهکارهایی که هنوز معتبرند

اگر فقط نگاهی کوتاه بیندازیم به آنچه در رویداد زیرساخت

درباره دیدار فعالان اقتصاد دیجیتال

با رئیس جمهور و موضوع مهم زیرساخت دیجیتال کشور

## مطالباتی که پاسخ داده نمی‌شوند

خبر کوتاه بود و تکراری. یکی از همان نشست‌هایی که زیاد با جمعی که به آن‌ها فعالان اقتصاد دیجیتال می‌گویند برگزار می‌شود. نشست که خروجی رسانه‌ای اش تقریباً این بود: مسعود پزشکیان هفته گذشته در نشست سه‌ساعته با فعالان اقتصاد دیجیتال، دغدغه‌های آن‌ها را شنید. فعالان ۷ چالش عمده، از جمله ضعف زیرساخت اینترنت، موانع رگولاتوری، پیچیدگی مجوزها و چالش‌های حمایت از نیروی انسانی را مطرح کردند و برای کمک به تدوین چشم‌انداز ۲۰۳۰ و حل ناترازی‌ها اعلام آمادگی کردند.

رئیس جمهور بر لزوم «وفاق» و «تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» تأکید کرد و گفت هدف دولت، آبادانی ایران با اتکا به همه ایرانیان است. او با اشاره به اینکه مهاجرت راه‌حل نیست، بر لزوم تحول در ساختار آموزشی برای تقویت اقتصاد دانش‌بنیان تأکید کرد.

مهم‌ترین خروجی این جلسه، اعلام پزشکیان مبنی بر دعوت از روسای مجلس و قوه قضاییه برای برگزاری جلسات مشابه بود. هدف هم گویا این است که خلاهای قانونی و حقوقی که مانع فعالیت استارت‌آپ‌ها شده، با مشارکت هر سه قوه برطرف شود.

سکانس دوم: آنچه مهم‌تر است...

درست است که معمولاً این ضیافت‌ها فرصتی برای عکس‌های یادگاری دولتی‌ها و هم‌منظور مطرح کردن برخی خواست‌های شخصی و کسب و کاری در فرصت کوتاه مذکور است اما شاید بتوان آن را بهانه‌ای کرد و پرسید چرا مهم‌ترین موضوع مطرح شده در این نشست اگر واقعا آنطور که می‌گویند مطرح شده باشد همان زیرساخت اینترنت و

آپ میزبان دانشجویان نورورد دانشگاه شهید بهشتی شد

## حمایت آپ از نسل جوان

تبریک به دانشجویان جدید گفت: «فعالیت دانشگاهی نقطه آغاز اثرگذاری در جامعه است. این فعالیت‌ها اگر در حوزه پژوهش و تحقیقات منجر به دستاوردهای علمی شود، می‌تواند مسیر توسعه محصولات دیجیتال را پایدار نگه دارد.»

او با اشاره به اهمیت نگاه مسأله‌محور در نسل جدید افزود: «دانشجویان می‌توانند با تمرکز بر حل چالش‌های واقعی جامعه، ارزش آفرینی کنند و به بهبود کیفیت زندگی نسل‌های آینده کمک کنند.»

قنبرزاده همچنین اعلام کرد که این حمایت تنها به یک



مراسم محدود نخواهد بود و آپ در قالب همکاری‌های مستمر با دانشگاه‌ها و اجرای کمپین‌های آموزشی، برنامه‌های خود را در زمینه توانمندسازی دانشجویان ادامه می‌دهد.

این حمایت آموزشی هم‌زمان با آغاز سال تحصیلی انجام شد و بیانگر توجه آپ به نقش دانشگاه و جوانان در توسعه فناوری‌های مالی کشور است.



آیا مراکز داده هوش  
مصنوعی، منابع  
تولیدکنندگان آمریکایی را  
می‌بلعند؟

## هوش مصنوعی علیه احیای صنعتی ترامپ

اگر به دنبال نمادی از مسیر پرنوسان اقتصاد آمریکا در دهه گذشته و مقصد بعدی آن باشید، کارخانه سابق شرکت جنرال موتورز در «لردزتاون» ایالت اوهایو مثال روشنی است. دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور وقت، در ژوئیه ۲۰۱۷ در گردهمایی‌ای در شهر مجاور «پانگرتاون» گفت: «خانه‌تان را نفروشید، چون قرار است آن شغل‌ها را برگردانیم؛ یا این کارخانه‌ها را دوباره پر می‌کنیم، یا ویرانشان کرده و کارخانه‌های جدید می‌سازیم.»

اما کمتر از دو سال بعد، جنرال موتورز آن کارخانه را تعطیل کرد. پس از آن، استراتژی برای تولید خودروهای برقی در آن مستقر شد که تا سال ۲۰۲۳ به ورشکستگی رسید. حالا برخی از بزرگ‌ترین نام‌های فناوری از جمله فاکس کان، اوپن‌ای‌آی و سافت‌بانک برنامه‌ای را برای بازآفرینی آن مجتمع ۶.۲ میلیون فوت‌مربعی، به‌عنوان یک مرکز تولید تجهیزات هوش مصنوعی طراحی کرده‌اند. همچنین قرار است یک مرکز داده‌ی نمایشی نیز در همان محل ساخته شود. رونق هوش مصنوعی به قلب صنعتی آمریکا رسیده است؛ نشانه‌ای از اینکه اقتصاد این کشور چگونه دگرگون و حتی تقویت شده؛ این دگرگونی ناشی از رشد شدید سرمایه‌گذاری در نرم‌افزار، تولید تراشه و مراکز داده است.

اما بازآفرینی کارخانه لردزتاون این پرسش را پیش می‌کشد: آیا هیجان پیرامون یک فناوری که ترامپ از آن به شدت حمایت کرده، در واقع مانع تحقق هدف او برای «بازگرداندن عظمت به آمریکا» در حوزه‌هایی مانند تولید خودروهای بنزینی، فولاد و میلمان نمی‌شود؟ در هر پروژه ساخت یا تولید، دسترسی به سرمایه، انرژی و نیروی انسانی عامل کلیدی موفقیت است و اکنون به نظر می‌رسد هوش مصنوعی به سرعت در حال بلعیدن آن‌ها است.



شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



# تو فقط بگو چشم...

سخت‌گیری مدیران عامل در زمینه وفاداری و همسویی با سیاست‌های سازمانی، تغییرات چشمگیری در رفتار کارکنان ایجاد کرده است

بسیاری از مدیرعامل‌ها در شرکت‌های بزرگ پیامی روشن به کارکنان خود می‌دهند: با ارزش‌های ما همراه شوید یا جای دیگری کار کنید. در ماه‌های اخیر، مدیران موضع سخت‌گیرانه‌ای درباره هوش مصنوعی، دورکاری و آنچه «ووک» می‌نامند اتخاذ کرده‌اند و از کارکنان انتظار دارند با دیدگاه‌های آنها همسو باشند.

لبلانک، مدرس مدیریت در دانشگاه بنتلی، می‌گوید: «همه چیز به کنترل کردن برمی‌گردد. رهبران احساس می‌کنند بالاخره دست برتر را دارند.» پیتر کاپلی، استاد مدیریت در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا، اضافه می‌کند که وقتی مدیران همتای خود را می‌بینند که بدون عواقب سخت‌گیرانه عمل می‌کنند، آنها نیز جرات انجام همین کار را پیدا می‌کنند. جنیفر دیل از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی نیز می‌گوید: «اکثر سازمان‌ها دموکراسی محور نیستند و می‌گویند اگر با این شرایط موافق نیستید، باید جای دیگری بروید.»

زمانی که مدیرانی مانند جیمی دیمون و دیوید سولومون از تنوع و اقدامات دی‌ای‌ای حمایت می‌کردند، در آن زمان، کارکنان می‌توانستند آزادانه شغل خود را تغییر دهند و مدیران مجبور بودند نرمش نشان دهند. اما امروزه اخراج کارمندان اداری و کارشناسانی که عمدتاً در محیط‌های اداری و غیر فیزیکی کار می‌کنند، یا به اصطلاح همان کارکنان سفیدپوش در حال افزایش است. کارکنان در حفظ شغل خود محتاط‌تر شده و کمتر به تغییر شغل فکر می‌کنند. مدیران نیز روی ابزارهای هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا کارها را اتوماتیک کنند. جف

## از سیاست‌های ضد ووک تا اخراج سفیدپوش‌ها

الکس کارپ، مدیرعامل پالانتیر، در یک تماس با سهامداران گفت که این شرکت «کاملاً ضد ووک» است. جان استنکی، مدیرعامل ای‌تی‌اند‌تی، به کارکنان هشدار داد که دیگر «قرارداد استخدامی مبتنی بر وفاداری» وجود ندارد. همچنین توماس دهمکه از گیت‌هاب اعلام کرد: «یا هوش مصنوعی را می‌پذیرید، یا باید شغل خود را ترک کنید.» این تغییر لحن کاملاً متفاوت از چند سال پیش است،

اساس آخرین ترندهای شبکه‌های اجتماعی مانند تیک‌تاک تولید می‌کند. این سیستم به شین اجازه می‌دهد به جای پیش‌بینی مد، به سرعت به آن واکنش نشان دهد. آن‌ها با تولید مقادیر بسیار کم از هر طرح، آن را در وب‌سایت خود تست می‌کنند و تنها مدل‌های پرفروش را به صورت انبوه تولید می‌کنند. این استراتژی «تست و تکرار» باعث کاهش ضایعات انبار و افزایش سود می‌شود.

با این حال، پشت صحنه این امپراتوری ارزان‌قیمت، هزینه‌های سنگینی نهفته

برند چینی «شین» (Shein) را می‌توان نماد اعلامی «فست فشن» در عصر دیجیتال دانست. این برند با شعار «همه می‌توانند از مُد لذت ببرند» و با قیمت‌هایی باورنکردنی پایین، انقلابی در صنعت پوشاک ایجاد کرده است. اما این موفقیت خیره‌کننده، در سایه یک مدل کسب‌وکار بسیار بحث‌برانگیز و پرتأثیر به دست آمده است.

کلید موفقیت شین «فست فشن فوق‌سریع» است. این برند با استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های عظیم، روزانه هزاران طرح جدید را بر

## مد سریع به شیوه‌شین

درباره برند چینی که  
خرده‌فروش مطرحی شده  
است





## راهکار ایلان ماسک برای مراکز داده

### اسپیس ایکس داده‌ها را به فضا می‌برد

حدود ۲۵ میلی‌ثانیه، در مقایسه با بیش از ۶۰۰ میلی‌ثانیه سایر ماهواره‌ها می‌شود.

نسخه‌های جدید ۷۳ ماهواره‌ها برای ارائه اینترنت گیگابیتی طراحی شده‌اند و گفته می‌شود وزن آن‌ها تا حدود ۴۴۰۹ پوند باشد. ماسک می‌گوید این ماهواره‌ها می‌توانند بزرگ‌تر ساخته شوند تا میزبان مراکز داده باشند. برای پرتاب این ماهواره‌ها نیاز به استارت‌شپ، راکت عظیم اسپیس ایکس است. استارت‌شپ تاریخچه‌ای پر از انفجار دارد، اما اخیراً در اکتبر، یازدهمین پرتاب موفق خود را انجام داده است.

استارت‌پ دیگری به نام استارکلود هم در تلاش است مراکز داده را به فضا منتقل کند. این شرکت مستقر در رد‌موند واشینگتن قصد دارد ماهواره استار کلود-۱ را پرتاب کند که مجهز به جی‌پی‌یو اچ-۱۰۰ انویدیا است و انتظار می‌رود صد برابر قدرتمندتر از هر پردازش مبتنی بر فضا باشد. استارکلود امیدوار است این قدم، شروع مسیر ساخت مراکز داده مداری پنج گیگابیتی با قطر حدود ۲.۵ مایل باشد.

فیلیپ جانستون، مدیرعامل استارکلود، می‌گوید: «تنها هزینه محیط زیستی، پرتاب است. بعد از آن، می‌توانیم ده برابر کمتر از مراکز داده زمینی، کربن تولید کنیم.»

ایلان ماسک اعلام کرده است که اسپیس ایکس قصد دارد مراکز داده را به فضا بفرستد. او در تاریخ ۳۱ اکتبر در پاسخ به پستی از خبرنگار اریک برگر در شبکه اجتماعی ایکس نوشت که این ایده با گسترش ماهواره‌های استارلینک نسخه سه با لینک‌های لیزری پرسرعت قابل اجرا است و اسپیس ایکس این کار را انجام خواهد داد.

با گسترش ابزارهای هوش مصنوعی، تقاضا برای پردازش سریع داده‌ها بیشتر شده است، اما مدل‌های هوش مصنوعی برای عملکرد با سرعت و دقت بالا انرژی زیادی مصرف می‌کنند و هر دو مرحله آموزش و پردازش آن‌ها به مراکز داده وابسته است. مراکز داده‌ای که جی‌پی‌یو‌ها را میزبانی می‌کنند در حال گسترش هستند و همزمان برق بیشتری مصرف می‌شود و نیاز به خنک‌سازی نیز افزایش یافته است.

با توجه به نگرانی‌های محیط‌زیستی، ماسک پرسیده است: چرا این مراکز داده را به فضا نبریم؟ او معتقد است که ماهواره‌های استارلینک اسپیس ایکس می‌توانند قدرت پردازشی لازم را در خود جای دهند.

ماهواره‌های فعلی استارلینک در مدار ۵۵۰ کیلومتری زمین قرار دارند و اینترنت پهن‌بند جهانی ارائه می‌دهند. فاصله کم آن‌ها باعث تأخیر بسیار پایین،

ترامپ، سکوت اختیار کرده‌اند. مارین ریچاردسون، مدیرعامل دیسرایت پی‌آر، گفته است: «آنها می‌ترسند نشانه‌گذاری شوند یا در فهرستی قرار بگیرند که نشان دهد نباید با دولت همکاری کنند. این یک فضای بسیار قطبی است.» زمانه تغییر کرده است. بعضی از مدیرانی که اکنون دیدگاه‌های سختگیرانه دارند، در گذشته موضع سیاسی خنثی یا حتی پیشرو داشتند. کارپ پیش‌تر از کمپین ریاست‌جمهوری کامالا هریس حمایت کرده بود و هنوز خود را «چپ میانه» معرفی می‌کند. مارک بنیوف، مدیرعامل سیلرفورس که پیش‌تر از مسائل لیبرال در سیلیکون ولی حمایت می‌کرد، اخیراً خواستار دخالت گارد ملی در سان‌فرانسیسکو شد، اما بعداً از سخنانش عقب‌نشینی و عذرخواهی کرد.

چند روز قبل از آغاز دوره دوم ریاست‌جمهوری ترامپ، مارک زاکربرگ سیاست‌های محتوایی متا را تغییر داد تا با اولویت‌های دولت جدید همسو شود. چهار سال پیش، در پایان دوره اول ترامپ، زاکربرگ دسترسی ترامپ به فیس‌بوک را برای همیشه مسدود کرد و نوشت که ترامپ قصد دارد انتقال مسالمت‌آمیز قدرت به جو بایدن را تضعیف کند. حتی جنسن هوانگ، مدیرعامل انویدیا که طی ۳۰ سال گذشته عمدتاً سیاسی نبود، از مخاطبان یک کنفرانس تشکر کرد که آمریکا را دوباره قدرتمند و بزرگ کردند.

### آینده سیاست‌های سخت‌گیرانه

این ارزش‌های سخت‌گیرانه ممکن است ادامه پیدا کنند، زیرا مدیرانی که اکنون دست بالا را گرفتند، تمایلی به از دست دادن قدرت خود ندارند. برخی کارشناسان معتقدند اگر اقتصاد تغییر کند، فشار برای نرمش ایجاد خواهد شد. وین کسکیو، استاد مدیریت دانشگاه کلرادو دنور، می‌گوید: «آنها اکنون در موقعیت خوبی قرار دارند، زیرا بسیاری از شرکت‌ها در حال اخراج کارکنان هستند. نوسان دوباره بازمی‌گردد.» در آن زمان، مدیران سخت‌گیر با انتخابی روبه‌رو خواهند شد: تغییر لحن برای حفظ یا جذب کارکنان با ارزش‌های متفاوت یا ادامه سخت‌گیری و پذیرش پیامدهای آن. کسکیو در پایان تأکید می‌کند: «این کلماتی که اکنون گفته می‌شود برای همیشه در دسترس خواهند بود. اینترنت پاک‌کن ندارد.»

کنترل با قدرت ابزارهای هوش مصنوعی این سخت‌گیری فقط محدود به شرکت‌های بزرگ فناوری نیست؛ مدیران اکنون انتظار دارند کارکنان با دیدگاه‌های آنها درباره دورکاری، استفاده از هوش مصنوعی و حتی سیاست همسو شوند. ترامپ پس از ورود به کاخ سفید اقدامات دی‌ای‌آی را در آژانس‌های فدرال لغو کرد و به انتقاد از «ووک» پرداخت؛ همین زبان صریح اکنون در سخنان مدیران شرکت‌ها دیده می‌شود. کارپ همچنین در تماس با سهامداران اشاره کرد که نرم‌افزار پالانتیر دولت آمریکا و آی‌سی‌ای را پشتیبانی و از موضع دولت ترامپ در قبال اسرائیل حمایت می‌کند. او گفت: «پالانتیر برای تحقق آنچه به نظر درست است، می‌جنگد. از جمله شایسته‌سالاری و فناوری‌های پیشرفته. نمیدانم چرا این موضوع برای بعضی‌ها جنجالی شده، اما بسیاری آن را بحث‌برانگیز می‌دانند.»

در همان روز، کارپ در نامه‌ای به سهامداران، مخالفت خود را با چندفرهنگی بودن و چندگانگی توخالی بیان کرد و خواستار «رد یک چندگانگی تهی و خالی» شد. استنکی از ای‌تی‌اندتی در سیاست‌هایی که به مسائل سیاسی مربوط می‌شوند وارد نشد، اما در یادداشتی به مدیران اعلام کرد که دیگر دورکاری را تحمل نخواهد کرد و ارتقاء بر اساس سابقه کار را اولویت نمی‌دهد. او نوشت: «ما آگاهانه از برخی عناصر فاصله گرفتیم و به سمت فرهنگ مبتنی بر بازار حرکت کردیم.»

برخی مدیران نیز دیگر حاضر نیستند درباره برخی مسائل، نرمش نشان دهند. تویی لوتکه، مدیرعامل شاپی‌فای، در یادداشتی داخلی اعلام کرد استفاده از هوش مصنوعی اکنون «یک انتظار پایه» برای همه کارکنان است و قبل از درخواست منابع یا نیروی بیشتر، تیم‌ها باید نشان دهند چرا نمی‌توانند با هوش مصنوعی به هدف برسند. برایان آرمسترانگ، مدیرعامل کوین بیس، حتی فراتر رفت و آموزش هوش مصنوعی را برای مهندسان اجباری و برخی از کارکنانی که همکاری نکردند را اخراج کرد.

### همسویی با دولت ترامپ

با این حال، همه مدیران احساس قدرت نمی‌کنند. برخی از ترس جلب توجه منفی یا مغایرت ارزش‌ها با دیدگاه‌های

پالانتیر برای تحقق آنچه به نظر درست است، می‌جنگد. از جمله شایسته‌سالاری و فناوری‌های پیشرفته. نمیدانم چرا این موضوع برای بعضی‌ها جنجالی شده



شماره ۱۸۲  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



به سرعت دور انداخته می‌شوند.

در نهایت، شین نماینده یک پارادوکس مدرن است: از یک سو، دمکراتیک کردن مد و از سوی دیگر، تشویق به فرهنگی که در آن لباس به یک کالای «یکبارمصرف» تبدیل شده است. این برند پرسش‌های جدی درباره آینده صنعت مد و مسئولیت‌پذیری آن در قالب جامعه و محیط‌زیست مطرح می‌کند و آینده فست فشن را به سمتی می‌برد که دیگر نمی‌توان از هزینه‌های واقعی آن چشم‌پوشی کرد.

است. اولین انتقاد به «مسائل اخلاقی و شرایط کاری» کارگران در کارخانه‌های تأمین‌کننده شین مربوط می‌شود که اغلب با دستمزدهای کم و ساعات کاری طولانی گزارش شده‌اند.

دومین و مهم‌ترین انتقاد، «تأثیر مخرب زیست‌محیطی» است. تولید بی‌وقفه و مصرف‌گرایی افراطی که شین ترویج می‌کند، منجر به آلودگی گسترده، مصرف کلان آب و تولید کوه‌هایی از زباله‌های پوشاک می‌شود. پارچه‌های ارزان‌قیمت و بی‌کیفیت این برند، اغلب غیرقابل بازافت هستند و



عرضه اولیه سهام هند  
افزایش یافت

## بورس موتور رشد هند

◀ ممبای روزگاری با رونق بازار سهام شکل گرفت. در دوران جنگ داخلی آمریکا، سرمایه‌ها به این شهر که آن زمان بمبئی نام داشت، سرازیر شد چرا که به دلیل تحت محاصره بودن ایالات جنوبی، بازرگانان به دنبال منابع جایگزین پنبه می‌گشتند.

◀ این هیجان مالی به تدریج از نساجی به راه‌آهن رسید تا مناطق تولیدکننده پنبه را به سواحل متصل کند و حتی به شرکت‌های احیای زمین نیز کشیده شد تا شکاف میان هفت جزیره شهر پر شود. زمین‌های تازه، به دلالتن ثروتمند تازه‌کار فرصت ساخت خانه‌های جدید داد. گرچه هیجان اولیه بازار فروکش کرد، بسیاری از شرکت‌ها باقی ماندند و به فعالیت ادامه دادند.

◀ اما اکنون این سؤال مطرح است: آیا بازار سهام هند دوباره می‌تواند پایه‌ای برای رشد اقتصادی باشد؟ پاسخ تا حد زیادی مثبت به نظر می‌رسد، چون عرضه اولیه سهام یا آی‌پی‌اوها در حال افزایش است.

◀ تا کنون امسال ۲۹۸ معامله ثبت شده، بیشتر از کل سال ۲۰۲۳، طبق داده‌های دیلیجیک انتظار می‌رود این روند تا سال ۲۰۲۶ ادامه پیدا کند. یعنی زمانی که شرکت‌هایی مانند جی‌یو، غول مخابراتی تحت حمایت موکش آمبانی، ثروتمندترین فرد آسیا، آماده ورود به بورس شوند.



تندرستی  
WELLNESS

شماره ۱۸۲  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



# سایم بایوتیکا در بازار مکمل‌ها می‌تازاند

جذب سرمایه و رشد استارت‌آپی که بنیان‌گذارانی از ایران و افغانستان دارد

برند سایم بایوتیکا اخیراً موفق به جذب سرمایه شد تا مسیر رشد خود را سرعت بخشد. در سال گذشته این شرکت یک دور تأمین مالی به مبلغ ۳۰ میلیون دلار را با هدایت روتک کپیتال به سرانجام رساند. منابع حاصل از این تأمین مالی قرار است برای گسترش فروشگاه‌های فیزیکی، ورود به بازار کانادا، بهبود زیرساخت‌ها و خودکارسازی عملیات مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر این، در ماه اخیر نیز این برند موفق شد ۲۵ میلیون دلار سرمایه دیگر جذب کند که هدف آن رشد سریع‌تر و جذب حمایت سرمایه‌گذاران در صنعت موسیقی، فرهنگ و ورزش عنوان شده است. نوع سرمایه‌گذاری اول که بر پایه بدهی بوده و سرمایه‌گذاری دوم با مشارکت افراد فرهنگی و ورزشی، نشان می‌دهد سایم بایوتیکا علاوه بر بخش سلامت، به بعد سبک زندگی و گسترش برند در بازارهای جدید نیز توجه دارد.

در سال‌های اخیر، برند سایم بایوتیکا به یکی از نام‌های مطرح در صنعت مکمل‌های سلامت تبدیل شده. این

ایده مشترکی را دنبال می‌کردند: تولید مکمل‌هایی که بدن بتواند آن‌ها را بهتر جذب کند و اثربخشی بالاتری داشته باشند. هدف اولیه، ارائه محصولات با ترکیبات گیاهی و طبیعی، بدون مواد افزودنی مصنوعی و بر پایه جدیدترین فناوری‌های جذب مواد مغذی بود.

شروین جعفریه، که پیش‌تر در زمینه آموزش و مشاوره سبک زندگی سالم فعالیت داشت، نقش محوری در شکل‌گیری فلسفه برند ایفا کرد. در کنار او، شهاب علمی بر جنبه‌های علمی و فرمولاسیون محصولات تمرکز داشت و دورانا علمی مدیریت اجرایی و گسترش تجاری کسب‌وکار را بر عهده گرفت. این ترکیب باعث شد سایم بایوتیکا از ابتدای کار میان علم، کسب‌وکار و رویکرد انسانی به سلامت، تعادل نسبی برقرار کند.

## سید محصولات و مسیر نوآوری

سایم بایوتیکا بیش از هر چیز با مکمل‌های لیپوزومال خود شناخته می‌شود. فناوری لیپوزومال روشی است که در آن مواد مغذی در لایه‌ای از چربی طبیعی محصور می‌شوند تا در بدن جذب بالاتری داشته باشند. این ویژگی، یکی از عوامل تمایز محصولات سایم بایوتیکا در بازار رقابتی مکمل‌ها به شمار می‌آید. سید محصولات این برند شامل انواع ویتامین‌ها، مواد معدنی و ترکیبات ویژه برای پشتیبانی از عملکرد مغز، قلب، سیستم ایمنی و انرژی بدن است. از جمله محصولات پرفروش آن می‌توان به لیپوزومال ویتامین سی، ویتامین ب۱۲ و ب۶، منیزیم ال-ترئونیت، امگا دی‌اچ‌ای و ای‌پی‌ای و ترکیب طبیعی شیلاجیت اشاره کرد. تمامی این محصولات با تأکید بر خلوص مواد اولیه، عدم استفاده از ترکیبات مصنوعی و بهره‌گیری از منابع غیرتاریخته تولید می‌شوند.

## مسیر رشد و توسعه

سایم بایوتیکا در چند سال نخست فعالیت خود عمدتاً از طریق فروش مستقیم آنلاین رشد کرد، اما از سال ۲۰۲۳ برنامه گسترش به بازار خرده‌فروشی را آغاز نمود. حضور در اسپراتس نخستین گام در این مسیر بود و توافق اخیر با تارگت، آن را به مرحله تازه‌ای رسانده است. این شرکت همچنین در فهرست شرکت‌های در حال رشد مجله Inc قرار گرفته و در میان برندهای نوپای صنعت سلامت، از رشد مالی قابل توجهی برخوردار است.

در ساختار سازمانی سایم بایوتیکا، تأکید ویژه‌ای بر شفافیت در ترکیبات و ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان وجود دارد. این رویکرد، به ویژه در بازاری که اعتماد مصرف‌کننده نسبت به مکمل‌های تغذیه‌ای همواره چالش‌برانگیز بوده، یکی از عوامل کلیدی موفقیت برند محسوب می‌شود.

## چشم‌انداز آینده

رسیدن به هدف فروش ۲۰۰ میلیون دلاری در سال ۲۰۲۵ نشان‌دهنده رشد سریع سایم بایوتیکا در کمتر از یک دهه فعالیت است. با تمرکز جدید بر خرده‌فروشی فیزیکی، این برند تلاش دارد سهم بیشتری از بازار مکمل‌های سلامت ایالات متحده را به دست آورد.

به گفته مدیران شرکت، تمرکز بر گسترش توزیع، بهبود تجربه مشتری و حفظ استانداردهای کیفی در اولویت برنامه‌های آینده قرار دارد. در عین حال، سایم بایوتیکا اعلام کرده است که به حفظ تعهد خود نسبت به استفاده از مواد اولیه ارگانیک، پایدار و غیرتاریخته ادامه خواهد داد.

در مجموع، سایم بایوتیکا نمونه‌ای از کسب‌وکارهای نوپا است که با ترکیب فناوری‌های نوین، برندسازی مؤثر و رویکرد علمی به سلامت توانسته در مدت کوتاهی جایگاهی قابل توجه در بازار پیدا کند. حالا با حضور در فروشگاه‌های بزرگ و افزایش مقیاس توزیع، این برند وارد مرحله تازه‌ای از رشد خود شده است – مرحله‌ای که می‌تواند مسیر آن را از یک شرکت تخصصی آنلاین به یک نام آشنا در بازار جهانی سلامت تغییر دهد.

## آغاز یک داستان؛ از ایده تا برند جهانی

سایم بایوتیکا در سال ۲۰۱۹ توسط دورانا علمی، شهاب علمی و شروین جعفریه تأسیس شد. سه بنیان‌گذار مهاجر اهل افغانستان و ایران که با پیشینه‌های متفاوت،



باشگاهی که مرز میان  
پزشکی، ورزش و سبک  
زندگی را از نو تعریف  
می‌کند

## مونارک و نوآوری در اکوسیستم سلامت

مونارک، باشگاهی مستقر در  
لس آنجلس، تجربه‌ای  
متفاوت از سلامت و تناسب اندام ارائه  
می‌دهد که پزشکی، تمرین، تغذیه و  
بازیابی را در یک سیستم یکپارچه  
ترکیب می‌کند.

این باشگاه، فراتر از یک مرکز  
ورزشی سنتی، یک اکوسیستم  
کامل سلامت ایجاد کرده است؛ جایی  
که اعضا با تیمی از پزشکان، مربیان  
ورزشی، فیزیوتراپیست‌ها و  
متخصصان تغذیه همکاری می‌کنند تا  
برنامه‌هایی شخصی‌سازی شده برای  
پیشگیری، بهینه‌سازی عملکرد و  
افزایش طول عمر دریافت کنند.

هر عضو با یک ارزیابی پزشکی  
جامع شروع می‌کند و در طول  
زمان، پیشرفت او با بررسی‌های دوره‌ای  
در حوزه فیزیوتراپی، تمرین، تغذیه و  
بازیابی دنبال می‌شود. خدمات باشگاه  
شامل تمرینات شخصی نامحدود،  
مشاوره پزشکی طول عمر، درمان‌های  
تزیینی، بهینه‌سازی هورمون‌ها و  
پپتیدها و روش‌های پیشرفته بازیابی  
مانند سوناهای مادون قرمز و حمام یخ  
است.

رویکرد یکپارچه مونارک اعضا را فراتر  
از مدیریت علائم هدایت می‌کند و  
به بهینه‌سازی واقعی بدن و عملکرد  
می‌رساند. ترکیب دقیق پزشکی با  
انگیزه تمرینات سطح بالا استاندارد  
جدیدی برای سلامت بلندمدت ایجاد  
کرده و نشان می‌دهد چگونه می‌توان  
بین نوآوری پزشکی و ورزش سطح  
حرفه‌ای ارتباط برقرار کرد.

در سال ۲۰۲۶، مونارک قصد  
دارد شعبه‌ای ۸ هزار فوت  
مربعی در میامی بیچ افتتاح کند تا این  
مدل پیشگیرانه و جامع را برای  
مخاطبان شرق ایالات متحده نیز ارائه  
دهد و تجربه نوآورانه خود را گسترش  
دهد.



فردی فروش  
RETAIL

شماره ۱۸۲  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم

# مصرف‌کنندگان در حال بازنویسی قوانین فروش پایان سال ۲۰۲۵

مطالعه جهانی BCG روی ۱۰,۰۰۰ نفر در ۱۰ کشور

تاریخ نظرسنجی: سپتامبر ۲۰۲۵

آگاهی  
و تمایل به خرید

الگوهای  
خرید

محبوب‌ترین  
دسته‌ها

نقش هوش  
مصنوعی  
مولد در خرید

بلک فراییدی  
۹۶٪



خرید هدایا  
۶۴٪



پوشاک  
۵۲٪



استفاده  
هوش مصنوعی  
۴۸٪



کاربردها:

جست‌وجو برای  
تخفیف



مقایسه قیمت

بررسی نظرات

پیشنهاد محصول

سایبرماندی  
۸۴٪



خرید اقلام ضروری  
۵۶٪



الکترونیک  
۴۲٪



لوازم زیبایی  
۳۳٪



خرید اقلام  
لوکس ۴۴٪



روز مجردها  
۳۳٪







# مرد ۱۰۰۰ میلیارد دلاری

چهره‌ای که سهام داران او را فراتر از یک مدیر می‌دانند، پاداشی به بزرگی ارزش بازار بسیاری از شرکت‌های جهان دریافت خواهد کرد؛ البته با چند اما و اگر

معرفی INTRODUCTION



ویون؛ استارت‌آپی که ادعا دارد نسخه کلون شده کارمندان بهره‌وری شرکت‌ها را افزایش می‌دهند

## کلون کردن کارمندان!

با این حال، چنین فناوری‌هایی پرسش‌هایی درباره حریم خصوصی ایجاد می‌کند. آیا ممکن است نسخه دیجیتال ناخواسته اطلاعات حساسی را فاش کند؟ مثلاً اینکه همکاری در پیام‌های خصوصی از مدیر خود شکایت کرده باشد؟

گارگ می‌گوید ویون برای جلوگیری از چنین مشکلاتی، تنظیمات حریم خصوصی را در دو سطح مدیران و کاربران در نظر گرفته است. هر فرد می‌تواند تعیین کند چه کسانی به دوقلو دیجیتالش دسترسی داشته باشند و دقیقاً چه نوع اطلاعاتی برای چه افرادی قابل مشاهده باشد. همچنین هر کاربر به سابقه کامل گفت‌وگوهای نسخه دیجیتال خود دسترسی دارد. گارگ اضافه می‌کند که مشتریان ویون می‌توانند علاوه بر افراد، برای تیم‌ها، پروژه‌ها و حساب‌های کاری نیز دوقلوهای دیجیتال بسازند. به گفته کاجولیا، ویون از مدل‌های پیشرفته هوش مصنوعی از جمله مدل‌های اوپن‌ای‌آی و آنتروپیک استفاده می‌کند تا بتواند دانش، مهارت‌ها، نقاط قوت و شیوه تفکر هر فرد را درک کند.

گارگ توضیح می‌دهد که اگر کارمندی که دوقلوی دیجیتال دارد شرکت را ترک کند، می‌توان تمام اطلاعات شخصی و خصوصی او را حذف کرد و شرکت سیاست نگهداری داده‌ها را مشخص کند. پس از مدتی تعیین شده، نسخه دیجیتال او نیز حذف می‌شود. گارگ و کاجولیا در حالی که همچنان ایت‌فولدر را اداره می‌کنند، به طور هم‌زمان در حال توسعه ویون نیز هستند و می‌گویند انرژی این پروژه برایشان متفاوت است. گارگ می‌گوید: «هر بار که از حالت محرمانه خارج می‌شویم، هیجانی ایجاد می‌شود که انگار دوباره روز اول کار است. در ۱۸ سال کارآفرینی‌ام، هرگز چنین اشتیاقی را تجربه نکرده‌ام.»

دوقلوهای دیجیتال البته پدیده تازه‌ای در دنیای هوش مصنوعی نیستند. برخی کارآفرینان، از جمله تایلر دنک، بنیان‌گذار بی‌هیبو (beehiiv) نسخه‌های دیجیتال خود را با استفاده از پلتفرمی به نام دلفی ساخته‌اند. حتی گوگل نیز پژوهش‌هایی درباره پیامدهای زنده ماندن دوقلوی دیجیتال پس از مرگ انسان اصلی منتشر کرده است.

اگر یکی از همکارانتان در مرخصی است، شاید بتوانید با استفاده از فناوری شرکت ویون (Viven) با نسخه دیجیتال او صحبت کنید! تقریباً همه تجربه کرده‌ایم که در میانه کار، نیاز فوری به پرسیدن سؤالی از همکارمان داشته‌ایم، اما او در مرخصی یا خارج از دفتر بوده است. حالا تصور کنید نیازی به صبر کردن نباشد و بتوانید همان سؤال را از نسخه دیجیتال او بپرسید. این همان ایده پشت ویون است؛ استارت‌آپی تازه که با تحلیل ایمیل‌ها، اسناد، پیام‌ها و جلسات کاری، «دوقلوهای دیجیتال» از کارمندان و همکاران می‌سازد. ویون جدیدترین پروژه آشوتوش گارگ و وارون کاجولیا است؛ بنیان‌گذاران استارت‌آپ شناخته‌شده هوش مصنوعی ایت‌فولدر. گارگ، مدیرعامل و کاجولیا، مدیر فنی ویون، سال‌ها در شرکت‌های گوگل، آی‌بی‌ام و سپس در ایت‌فولدر روی موتورهای پیشنهاددهنده و الگوریتم‌های شخصی‌سازی کار کرده‌اند. با این حال، چالشی همیشگی وجود داشت که هیچ الگوریتمی نتوانسته بود آن را حل کند: از بین رفتن دانش و تجربه کارمندانی که شرکت را ترک می‌کنند. گارگ می‌گوید: «وقتی افراد شرکت را ترک می‌کنند، تمام دانش و تجربه‌شان هم با آن‌ها می‌رود.»

راه‌حل آن‌ها ساخت دوقلوهای دیجیتال است؛ نسخه‌هایی از کارمندان که دانش سازمانی‌شان را در قالب یک رابط همیشه فعال و تعاملی مشابه چت‌جی‌پی‌تی حفظ می‌کنند. توسعه این فناوری از اوایل امسال آغاز شده و داده‌هایی مانند ایمیل‌ها، پیام‌های اسلک و فایل‌های گوگل داک برای آموزش آن استفاده می‌شود تا شخصیت‌هایی ساخته شوند که به همکاران واقعی شباهت دارند. ویون تاکنون ۳۵ میلیون دلار سرمایه اولیه از سرمایه‌گذارانی از جمله خوسلا ونچرز جذب کرده است.

گارگ می‌گوید از نسخه دیجیتال خودش برای طوفان فکری، نوشتن پاسخ به ایمیل‌های سرمایه‌گذاران، آماده‌شدن برای جلسات مشتریان و خلاصه‌سازی گزارش‌های پشتیبانی استفاده می‌کند. کاربران نیز می‌توانند وقتی همکارشان در مرخصی است، شرکت را ترک کرده یا در دسترس نیست، با نسخه دیجیتال او در تماس باشند.



شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم







در جلسه مجمع عمومی سالانه شرکت تسلا که روز پنج‌شنبه ۱۵ آبان (۶ نوامبر) برگزار شد، سهامداران این شرکت با یک بسته حقوقی و پاداش بی‌سابقه برای ایلان ماسک موافقت کردند. ارزش این بسته نزدیک به یک تریلیون دلار (معادل ۷۶۰ میلیارد پوند) تخمین زده شده است. این توافق با ۷۵ درصد آرا تصویب شد. بر اساس مفاد این توافق، ایلان ماسک، که در حال حاضر ثروتمندترین فرد جهان است، موظف است طی ده سال آینده ارزش بازار تسلا را به طور چشمگیری افزایش دهد و مجموعه‌ای از اهداف دقیق و بلندپروازانه را محقق کند. در صورت دستیابی به این اهداف، ماسک صدها میلیون سهم جدید به عنوان پاداش دریافت خواهد کرد.

## اهداف و شرایط پاداش

یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تعیین شده برای حداکثر پاداش، افزایش ارزش بازار تسلا از ۱.۴ تریلیون دلار به ۸.۵ تریلیون دلار است. علاوه بر این، ماسک باید یک میلیون تاکسی خودران موسوم به «ربوتاکسی» را به بهره‌برداری تجاری برساند. اهداف دیگر شامل توسعه

ربات انسان‌نمای «اپتیموس» و پیشبرد فناوری رانندگی کاملاً خودران (FSD) است.

این بسته پاداش مشروط است و تنها در صورتی کامل خواهد شد که ماسک موفق به تحقق تمامی اهداف تعیین شده شود. برای تحقق این اهداف، ایلان ماسک باید در جایگاه مدیرعاملی تسلا باقی بماند و برنامه‌های اجرایی برای توسعه شرکت و جانشینی احتمالی خود را اجرا کند. هیئت‌مدیره تسلا معتقد است تصویب این بسته ضروری بود، زیرا در غیر این صورت احتمال می‌رفت ماسک شرکت را ترک کند، امری که می‌توانست برای تسلا بسیار پرهزینه باشد.

## فناوری‌های کلیدی و تمرکز ماسک

از جمله اهدافی که ماسک باید طی دهه آینده محقق کند، توسعه ربات «اپتیموس» است. این موضوع باعث ناامیدی برخی تحلیلگران و طرفداران قدیمی تسلا شد، زیرا انتظار داشتند او تمرکز بیشتری بر بهبود کسب‌وکار خودروهای الکتریکی داشته باشد. جین مانستر، تحلیلگر شرکت مدیریت دارایی دیپ‌واتر، در شبکه اجتماعی ایکس نوشت: «فکر کنید ببینید ذهن ماسک الان کجاست. دیدگاه او درباره کتاب جدید تسلا با ربات اپتیموس شروع می‌شود، هنوز هیچ اشاره‌ای به ماشین‌های خودران (FSD) و ربات‌های نکرده است.» با این حال، ماسک بعداً درباره فناوری رانندگی خودران (FSD) توضیح داد و گفت که شرکت تقریباً به مرحله‌ای رسیده که راننده‌ها می‌توانند در حین رانندگی توسط خودرو، حتی پیامک نیز ارسال کنند. با وجود این، مقام‌های نظارتی ایالات متحده در حال بررسی این سیستم هستند، زیرا در چند مورد باعث تصادف و جراحت شده است. گزارش شده که خودروهای تسلا از چراغ قرمز عبور کرده یا در مسیر اشتباه رانده‌اند، که برخی از این موارد منجر به حادثه شده است.

## عملکرد سهام و وضعیت مالی

سهام تسلا پس از پایان معاملات روز گذشته کمی افزایش یافت و در مجموع طی شش ماه گذشته بیش از ۶۲ درصد رشد داشته است. با این حال، فروش شرکت در سال گذشته کاهش یافته است، به ویژه پس از آنکه ایلان ماسک همکاری خود با دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور پیشین آمریکا، را آغاز کرد؛ رابطه‌ای که در بهار امسال به پایان رسید. راس گربر، یکی از سهامداران تسلا، به بی‌بی‌سی گفت: «این قرارداد حقوقی ماسک، فقط یک نمونه دیگر از اتفاقات باورنکردنی دنیای کسب‌وکار است.» وی افزود: «ماسک اهدافش برای تسلا را روشن بیان کرده، اما شرکت هنوز با چالش‌های زیادی روبه‌رو است، از جمله عملکرد مالی ضعیف در ماه‌های اخیر.»

## رقابت و چالش‌های پیش روی تسلا

گربر همچنین اشاره کرد که هنوز مشخص نیست تقاضای زیادی برای ربات‌های انسان‌نما وجود خواهد داشت یا خیر. همچنین، صنعت «ربات‌های» با رقابت شدید از سوی شرکت‌هایی مانند ویمو روبه‌رو است. وی خاطرنشان کرد که رفتار و شخصیت ماسک باعث دوگانگی در نظرات عمومی شده است و این مسئله می‌تواند بر ارزش و اعتبار برند تسلا تأثیر بگذارد. از طرف دیگر، دن ایوز، تحلیلگر تکنولوژی شرکت «دبوش سیکوریتی»، که مدت‌ها از رهبری ماسک

حمایت کرده است، او را «بزرگ‌ترین دارایی تسلا» توصیف کرد. ایوز گفت: «ما همچنان معتقدیم ارزش تسلا با کمک هوش مصنوعی در حال مشخص شدن است و فکر می‌کنیم مسیر حرکت به سمت ارزش‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی برای تسلا در ۶ تا ۹ ماه آینده آغاز شود.»

## سابقه مالکیت سهام و بسته‌های پاداش قبلی

ایلان ماسک پیش از این ۱۳ درصد از سهام تسلا را در اختیار داشت. سهامداران قبلاً دو بار بسته پراختی به ارزش ده‌ها میلیارد دلار را تصویب کرده بودند، به شرطی که او ارزش بازار شرکت را ده برابر کند، هدفی که ماسک موفق به تحقق آن شد. با این حال، یک قاضی در ایالت دلاور این بسته را رد کرد، زیرا اعضای هیئت‌مدیره تسلا بیش از حد به ماسک نزدیک بودند. تسلا سپس شرکت خود را از دلاور به تگزاس منتقل کرد و در حال حاضر دیوان عالی دلاور در حال بررسی تصمیم دادگاه بدوی است.

## مخالفت و حمایت سرمایه‌گذاران

برخی سرمایه‌گذاران بزرگ، از جمله صندوق ثروت ملی نروژ، بزرگ‌ترین صندوق ثروت ملی جهان، و صندوق بازنشستگی کالیفرنیا، بزرگ‌ترین صندوق بازنشستگی آمریکا، بسته پراختی جدید ماسک را رد کردند. این امر باعث شد ماسک برای تصویب این بسته نیاز بیشتری به حمایت سرمایه‌گذاران کوچک و برادرش کیمبال، که او نیز عضو هیئت‌مدیره تسلا است، در جلسه پنج‌شنبه اجازه رأی دادن داشتند. در هفته‌های اخیر، اعضای هیئت‌مدیره تسلا با یک کارزار تبلیغاتی گسترده از بسته پراختی جدید ماسک حمایت کرده‌اند که این موضوع با انتقاد برخی کارشناسان روبه‌رو شد.

## چشم‌انداز آینده و پیامدهای پاداش

تصویب این بسته حقوقی و پاداش بی‌سابقه نشان‌دهنده اعتماد هیئت‌مدیره تسلا به توانایی‌های ماسک برای هدایت شرکت در دهه آینده است. اهداف بلندپروازانه این بسته، از جمله افزایش ارزش بازار، توسعه ربات انسان‌نما و راه‌اندازی شبکه «ربوتاکسی»، نشان می‌دهد که تسلا قصد دارد نقش پیشرو خود در فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی را حفظ کند. با این حال، حجم عظیم این پاداش و شرایط سخت‌گیرانه آن، به همراه چالش‌های رقابتی و نظارتی، ریسک‌های قابل توجهی برای شرکت و سهامداران ایجاد می‌کند. همزمان، واکنش مثبت و هیجان جمعیت حاضر در جلسه مجمع عمومی، نشانه‌ای از حمایت گسترده سهامداران کوچک و کارکنان شرکت است. تصویب این بسته پاداش، تسلا و ایلان ماسک را وارد فصل جدیدی از فعالیت‌های نوآورانه و اهداف بلندپروازانه می‌کند. ارزش بازار هدف، توسعه فناوری‌های پیشرفته و اهداف تولیدی تعیین شده، اگر تحقق یابند، می‌توانند جایگاه ماسک را به عنوان یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مدیران اجرایی جهان تثبیت کنند. با این حال، میزان موفقیت در دستیابی به این اهداف، وابسته به عملکرد شرکت، پذیرش فناوری‌ها، رقابت در بازار و مدیریت ریسک‌های نظارتی خواهد بود.



راز ایل سخت‌افزار نیست،  
کنترل است

## اپل، آیفون نمی‌سازد!

بیشتر شرکت‌ها با ساخت و تولید بیشتر رشد می‌کنند، اما اپل با مالکیت کمتر و بدون ساخت حتی یک محصول، به غولی سه و چهار دهم تریلیون دلار تبدیل شده است. آیفون، مک‌بوک و اپل‌واچ هیچ‌کدام توسط اپل ساخته نشده‌اند و قطعات آن‌ها از بیش از دویست شرکت مختلف تأمین می‌شوند؛ برای مثال، تی‌اس‌ام‌سی چیپ‌ها را می‌سازد، سونی دوربین‌ها را تولید می‌کند، سامسونگ صفحه‌نمایش‌ها را فراهم می‌آورد، در نهایت فاکس‌کان همه قطعات را مونتاژ می‌کند و اپل فقط طراحی آن را برعهده دارد. در حالی که دیگران کارخانه می‌سازند، اپل میل به داشتن می‌سازد و محصول واقعی گوشه نیست، بلکه احساس داشتن آن است و درست در همین جاست که سود واقعی شکل می‌گیرد.

این مدل کسب‌وکار، دارایی سبک نام دارد. بدون کارخانه، بدون خط مونتاژ و بدون ماشین‌های میلیارد دلاری خاک خورده، فقط طراحی، بازاریابی، قدرت برند و مقیاس‌پذیری جهانی در هفته‌ها را دارد. نبوغ اپل در کنترل بدون مالکیت است؛ اپل محصولات را نمی‌سازد، اما کوچک‌ترین جزئیات را کنترل می‌کند، از بسته‌بندی و قیمت‌گذاری گرفته تا احساسات در تبلیغات. حتی رازآلود بودن آن هم برنامه‌ریزی شده است. کارگران فاکس‌کان اغلب نمی‌دانند چه چیزی می‌سازند و همین محرمانگی باعث هیجان، هیجان باعث فروش و فروش باعث سود می‌شود. اما دام واقعی اپل سخت‌افزار نیست، بلکه اکوسیستم آن است؛ آیفون، ایرپاد، مک و آی‌کلود همه به هم متصل هستند و اگر اپل را ترک کنید، راحتی و هماهنگی هم از دست می‌رود. وقتی وارد این اکوسیستم شدید، اپل برای همیشه درآمد دارد، از اپ‌استور و اپل موزیک گرفته تا اپل تی‌وی و آی‌کلود. اپل محصولات کمتری نسبت به رقبا می‌فروشد، اما از هر کاربر بیشتر درآمد کسب می‌کند، چون اپل گوشه نمی‌فروشد؛ بلکه عضویت، سادگی، جایگاه و داستان می‌فروشد.



شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



اکوئینوکس باشگاه را با بدن  
زنان تنظیم می‌کند

## یک برنامه ورزشی کاملاً زنانه

← اکوئینوکس، زنجیره معروف باشگاه‌های لوکس، حالا تناسب‌اندام را با زیست‌شناسی زنان هماهنگ کرده است. این برند با معرفی برنامه جدید ایکویواکس آرک (EQXARC) به سراغ طراحی شخصی‌سازی شده تمرینات رفته؛ مدلی که بدن و ریتم هورمونی زنان را در مرکز برنامه قرار می‌دهد.

← در این طرح، از آزمایش‌های هورمونی تا کلاس‌های وزنه‌برداری گروهی، تمرینات خصوصی و ابزارهای پوشیدنی هوشمند استفاده می‌شود تا هر زن بتواند متناسب با مرحله زندگی خود تمرین کند؛ از دوران بارداری و پیش از آن گرفته تا پس از زایمان و دوران یائسگی.

← اکوئینوکس برای اجرای این رویکرد، مربیان و مشاورانی با تخصص در فیزیولوژی زنان را به تیم خود اضافه کرده و حتی برنامه‌های ویژه‌ای برای کاربران داروهای جی‌ال‌پی-۱ و طرحی با محوریت طول عمر با همکاری فانکشن هلت طراحی کرده است؛ حرکتی در امتداد تبدیل باشگاه به کلینیک، اما با زاویه عملکرد و سبک زندگی.

← با موج تازه علاقه زنان به تمرینات قدرتی، برندهای دیگر هم در همین مسیر پیش می‌روند. به طور مثال سنتر برنامه‌ای پایه و پیش‌رونده راه انداخته، پی‌ولو برای تمرینات دوران پیش و پس از یائسگی تأیید بالینی گرفته و تونال تمرینات مقاومتی آگاهانه را برای زنان میانسال اضافه کرده است.

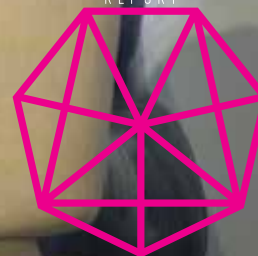
← در نهایت، برندهایی مانند اکوئینوکس بالاخره به شکاف قدیمی در برنامه‌های تمرینی زنان توجه کرده‌اند؛ آن‌ها با ترکیب تمرینات مرحله‌محور، رویکردی جامع به سلامت و حس تعلق در جامعه ورزشی، تلاش می‌کنند زنان را در هر دوره از زندگی در اوج توان نگه دارند.



شماره ۱۸۲  
۱۸ تیرماه ۱۴۰۴  
سال پنجم



گزارش  
REPORT



# راز رسیدن به قفسه‌های سفورا

برندها و محصولات آرایشی و بهداشتی برای رسیدن به  
یکی از مهم‌ترین و پرتیرین‌های خرده‌فروشی این صنعت  
چطور باید عمل کنند؟

رسیدن به قفسه‌های سفورا رؤیای بسیاری از بنیان‌گذاران برندهای زیبایی است، اما واقعاً چه چیزی لازم است تا وارد این فروشگاه شوند و در آن باقی‌مانند؟ در کنفرانس نشریه بیوتی‌متر با محوریت ۵۰ پیشرو در صنعت زیبایی که در لس‌آنجلس برگزار شد، جانا مندل، سردبیر ارشد، میزبان گفتگویی صریح با کارولین بوجانوسکی، معاون ارشد فروش و کالادر سفورا، شارلوت پالرمینو، بنیان‌گذار و مدیر برند دیو (Dieux) و نیکی دروست، بنیان‌گذار و مدیرعامل سیل (سیل) بود. این پنل پرده از راز موفقیت برندهایی برداشت که نه تنها وارد قفسه‌های سفورا می‌شوند، بلکه در آنجا رشد و دوام پیدا می‌کنند. این گفتگو بر چگونگی ساخت، مقیاس‌دهی و حفظ موفقیت برندها در اکوسیستم سفورا متمرکز بود؛ از همکاری و ارتباط مؤثر گرفته تا داستان‌سرایی و استراتژی. در همین راستا مندل اشاره کرد: «پیش از اینکه حتی یک محصول فرمول‌بندی شود یا بسته‌بندی طراحی شود، هر بنیان‌گذار یک تصویر ذهنی دارد. برای بسیاری، رؤیای دیدن محصولاتشان روی قفسه‌های سفورا است، اما واقعاً چگونه به آنجا می‌رسند؟»

P&G در بازار، سطح بالایی از رقابت‌پذیری، یادگیری و تحقیق و توسعه را ایجاد کرده است. P&G برای تداوم فعالیت در این بخش، روی انقلاب صنعتی چهارم تمرکز ویژه‌ای دارد. P&G طبق برآورد مکنزی یکی از چهار شرکت آمریکایی با بالاترین سطوح نوآوری است. از روند کاهش نیروهای کار این شرکت در آمریکا و استرالیا می‌توان به‌خوبی دریافت که استفاده از ربات‌ها و هوش مصنوعی در خطوط تولید چگونه حدود ۳۰ هزار نفر از نیروهای این شرکت را کاهش داده است. پراکتر اند گمبل که سالانه بالغ بر ۲/۵ میلیارد دلار در ۱۱ بخش و ۲۰۰ محصول هزینه می‌کند، از ایده‌های جدید برای تولید محصولات تازه به‌شدت استقبال و پیوسته خریدارانش را شگفت‌زده می‌کند. P&G تلاش دارد در اقیانوس ۲۰۲۵ همچنان یکی از پیشروان صنعت نوآوری باشد. این شرکت به جز خطوط تولید، در سطوح سازمانی نیز بیشترین میزان از پیوستگی

یکی از ۴۴ شرکت پیشرو جهان در زمینه نوآوری، برند آمریکایی پراکتر اند گمبل است که به یک عنوان شهره است: تنوع تولید و محصول. شرکتی که با نام P&G شناخته می‌شود و تنها با فروش انواع پودر لباسشویی، سالانه ۲۴ میلیارد دلار درآمد دارد. P&G که با شعار «لمس زندگی؛ لمس پیشرفت» در حوزه کالاهای تندمصرف کار می‌کند، سالانه بالغ بر ۷۰ میلیارد دلار درآمد دارد. تندمصرف‌ها عموماً کالاهایی هستند که فاصله بین خروج آن‌ها از کارخانه به فروشگاه‌ها و به منازل کمتر از یک سال است و از تولیدات غذایی تا محصولات آرایشی، بهداشتی، شوینده و... را شامل می‌شوند. بررسی شاخص‌های تولید در این صنعت نشان می‌دهد تولید رنگین‌کمانی از محصولات نیازمند استراتژی رقابتی خاصی است که در مورد پراکتر اند گمبل با عنوان «توسعه و اتصال» معنا می‌شود. رویکردی که برای دوام

## تولید رنگین‌کمانی

چطور شرکت پراکتر اند  
گمبل بعد از ۱۸۷ سال  
فعالیت، همچنان عملکرد  
درخشانی دارد؟





## تحول دنیای مشاوره کسب و کار با هوش مصنوعی

### عامل رشد در کسب و کار ای وای

۶۰۲ میلیارد دلار رسید. فعالیت جهانی معاملات در سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ کند بود، اما در ماه‌های اخیر بازار بهبود یافته است. در مارس، ای وای اعلام کرد که برند ای وای پارتئون را گسترش می‌دهد و کارهای استراتژی، معاملات و مشاوره معاملاتی خود را در این بخش ادغام می‌کند. این ادغام شانزده هزار نیروی جدید ای وای را به ای وای پارتئون اضافه کرد.

جانث ترانکال، مدیرعامل و رئیس جهانی ای وای، اندکی پس از به‌عهده گرفتن رهبری شرکت در ژوئیه ۲۰۲۴، استراتژی جدیدی به نام «All In» را آغاز کرد. این تغییرات خطوط اصلی کسب و کار و ساختار جهانی ای وای را دگرگون کرده است. ترانکال در گزارش درآمد چهارشنبه گفت: «اکنون در سال دوم خود، استراتژی ای وای یعنی All In تعهد شرکت به راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، اتحادهای صنعتی عمیق‌تر و یادگیری و توسعه مداوم برای کارکنان ای وای را تقویت می‌کند.»

ای وای دومین شرکت از میان چهار شرکت بزرگ است که درآمد جهانی سال مالی ۲۰۲۵ را گزارش می‌کند. دلیپوت قبلاً گزارش خود را منتشر کرده و پی‌دلیپو سی و کی‌پی‌ام جی هنوز نتایج خود را اعلام نکرده‌اند. پس از رونق دوران همه‌گیری، تقاضا برای خدمات مشاوره‌ای این چهار شرکت کاهش یافته و بخش‌های پرکار و اقتصاد محدود باعث کاهش رشد سالانه درآمد‌ها شده‌اند. این شرکت‌ها همچنین با پرسش‌های اساسی درباره تأثیر هوش مصنوعی بر مدل‌های کسب و کار و ساختار نیروی انسانی مواجه هستند. با این حال، نشانه‌ها از افزایش آهسته فعالیت‌ها حکایت دارد.



شرکت بزرگ حسابداری و مشاوره ای وای (ای وای) روی هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری گسترده‌ای کرده که نتایج آن بسیار رضایت‌بخش بوده. اعلام کرده که خدمات مشاوره‌ای مانند «تحولات سازمانی گسترده» و «چارچوب‌های مدیریت هوش مصنوعی برای اجرای مسئولانه آن» باعث افزایش تقاضا شده‌اند. این نشان می‌دهد که سازمان‌ها بیش از پیش به راهنمایی‌ها و ابزارهای هوشمند برای مدیریت تغییرات خود نیاز دارند.

این شرکت همچنین گزارش داده که سالانه بیش از یک میلیارد دلار در توسعه پلتفرم‌ها و محصولات مبتنی بر هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری می‌کند. این سرمایه‌گذاری شامل هزار عامل هوش مصنوعی و بیش از صد برنامه داخلی هوش مصنوعی است که در فرآیندهای مختلف شرکت به کار گرفته می‌شوند.

در مجموع، درآمد جهانی ای وای در سال مالی ۲۰۲۵ با چهار درصد افزایش به ۵۳.۲ میلیارد دلار رسید. بخش حسابرسی بیشترین درآمد را ایجاد کرد و ۱۷.۸ میلیارد دلار کسب کرد، اما بخش مالیات عملکرد بهتری داشت و با پنج و پنج دهم درصد رشد، درآمد خود را به ۱۲.۷ میلیارد دلار رساند. بخش مشاوره نیز علائم بهبود نشان داد، در حالی که در سال قبل تنها یک دهم درصد رشد کرده بود. در سال مالی ۲۰۲۵، درآمد مشاوره پنج و دو دهم درصد افزایش یافت و ۱۶.۴ میلیارد دلار برای ای وای ایجاد کرد.

شرکت ای وای پارتئون، که خدمات استراتژی و معاملات ارائه می‌دهد نیز چهار دهم درصد کاهش یافته و درآمد آن به

تصمیمات خوب شود. اولویت من برند است، نه برداشت دیگران. شناخت مسیر خود برای ماندگاری ضروری است.»

### شراکتی مانند یک ازدواج بلند مدت

بوجانوسکی رابطه برند-سفورا را شبیه یک ازدواج بلندمدت توصیف کرد: «گاهی فکر می‌کنم شریکان برند من مرا بیشتر از همسر می‌بینند. اما همین است؛ باید خوب و بد را با هم تجربه کنید.»

این دینامیک نیازمند اصطکاک سالم است. او گفت: «ما (سفورا) نظرات زیادی داریم، اما بنیان‌گذاران نباید به همه گوش دهند. اگر به همه بله بگویید، برندان شبیه یک فرانکشتاین عجیب می‌شود. جادو در کشمکش و تعامل اتفاق می‌افتد.»

### توصیه‌هایی برای بنیان‌گذاران

بوجانوسکی در پاسخ به اینکه چگونه برندهای نوپا می‌توانند توجه‌ها را جلب کنند، تأکید کرد که مسیر واحدی وجود ندارد: «هر مسیر مانند یک دانه برف است. ما برندها را از طریق پیام‌های مستقیم، کنفرانس‌ها و گفتگوهای در حین شام پیدا کرده‌ایم. شاید هیچ‌گاه نمی‌دانستید، اما این جامعه به شدت به هم متصل است و برای همه جایگاهی وجود دارد.» هر دو بنیان‌گذار نیز توصیه‌های خود را مطرح کردند. پالرمینو گفت: «از اینترنت به عنوان زمین آزمایش استفاده کنید تا ایده‌ها را قبل از ارائه به فروشگاه اصلاح کنید. می‌توانید آنلاین اشتباه کنید؛ مشکلی نیست. اما ما وقتی به سفورا رسیدیم، دقیقاً می‌دانستیم چه کسی هستیم.» دروست افزود: «از آزمون و خطا نترسید. برند اولم تجربه‌ای بود که برای برند دوم لازم داشتیم. وقتی اشتیاق و ایده دارید، همانجاست که جادو رخ می‌دهد.»

### داستان‌سرایي به عنوان استراتژی

هر دو بنیان‌گذار، داستان‌سرایي را قلب برند دانستند. پالرمینو گفت: «اگر چیزی نگوئید، برندان بی‌معنی است. باید جایگاه خود را پیدا کنید، حتی اگر جنجالی باشد، ایرادی ندارد.» دروست هم تأکید کرد که تکرار داستان برند کلید موفقیت است: «ممکن است فکر کنید همه می‌دانند، اما همین تکرار است که برندا را می‌سازد.» در نهایت، موفقیت در سفورا فقط محدود به فضای قفسه‌ها نیست، بلکه دیدگاه مشترک و شراکت بلندمدت اهمیت دارد. بوجانوسکی در پایان گفت: «ما به دنبال برندهای مستقل هستیم که با ما رشد کنند و کنارمان بمانند. در واقع ارتباط واقعی، همان جادوست. همه می‌توانند برنده باشند.»

### جرقه‌ای که توجه سفورا را جلب می‌کند

بوجانوسکی از فرمول ویژه برندهایی که به قفسه‌های ارزشمند سفورا می‌رسند، چنین توصیفی داشت: چیزهایی که نمی‌توان فهرست کرد، اما واضح و محسوس هستند: «این موضوع، ترکیبی از پارامترهای متخلف است که نمی‌توان در یک لیست نوشت. حساس است که می‌گوید این بنیان‌گذار، محصول و زمان درست است.»

این شهود به شراکتی عمیق منجر می‌شود. بوجانوسکی در این باره گفت: «ما خریدار نیستیم، ما فروشنده‌ایم. فروشنده شما کسی است که خود را بخشی از برند و مسیر شما می‌داند. همه چیز را با هم مطرح می‌کنیم، از استخدام گرفته تا انتخاب رستوران در سان‌فرانسیسکو. به نوعی می‌توان گفت همه چیز با هم در ارتباط است.»

### شراکت به جای قدرت‌نمایی

پالرمینو و دروست به این تصور غلط که ورود به سفورا یعنی از دست دادن کنترل برند نیز پاسخ دادند. پالرمینو توضیح داد: «سفورا گاهی به عنوان فروشگاه‌ای که خواسته‌هایش را تحمیل می‌کند شناخته می‌شود اما در نهایت کارش ساختن برندهاست. اگر دیدگاه روشنی نداشته باشید، ممکن است تحت فشار قرار بگیرید، اما اگر ارزش‌ها و ویژگی‌های برندان را بشناسید، این شراکت مثل هر همکاری دیگری است: صحبت می‌کنید و به رشد می‌رسید.»

دروست که سیل را به‌طور انحصاری با سفورا در ۲۰۲۳ راه‌اندازی کرد، تجربه دوم خود با برند جدید را بسیار مثبت و موفقیت‌آمیز توصیف کرد و گفت: «سفورا به‌طور خودکار به شما اعتبار می‌دهد، اما ورود به فروشگاه به معنی موفقیت قطعی نیست. این یک کار تیمی است؛ من و فروشنده‌گانم هر هفته صحبت می‌کنیم و تصمیمات را با هم می‌گیریم. حس می‌کنم آن‌ها سیل را برند خودشان هم می‌دانند.»

### یادگیری رشد سریع

پالرمینو، که دیوارپس از موفقیت در فروش مستقیم به ۷۰۰ شعبه سفورا رساند، نقش فروشگاه در رشد عملیاتی برند خود را پذیرفت و گفت: «این بی‌نظمی در تیم ما، جایی بود که سفورا مجبورمان کرد رشد کنیم. نمی‌توانستیم یک هفته تأخیر در راه‌اندازی داشته باشیم. آن‌ها واقعاً به ما کمک کردند تا تمرکز، ساختار و حتی استخدام‌هایمان را بهتر کنیم. این تنش نبود، بلکه تحول بود.»

این شفافیت باعث شد پالرمینو یکی از جسورانه‌ترین تصمیمات خود را بگیرد: تنها هشت ماه پس از راه‌اندازی، از سمت مدیرعاملی کنار بکشد. پالرمینو توضیح داد: «مشاوره و بازخورد به شما کمک می‌کند. خودخواهی می‌تواند مانع

را با موج جدید انقلاب صنعتی که همان استفاده از تکنولوژی دیجیتال و ابر داده‌هاست، پیاده کرده است. آن‌ها که از بدو تأسیس خط تولید صابون در ۱۸۳ سال پیش تا امروز، پیوسته در مسیر رشد و نمو خود را متحول ساخته‌اند، طبق آخرین گزارش مالی خود، دارایی هنگفتی بالغ بر ۱۲۰ میلیارد دلار داشته و سود خالص سالانه‌شان حدود ۱۶ میلیارد دلار است. تصویری که P&G در جهان از خود به جای گذاشته، مدیون یک استراتژی است: رنگین‌کمان محصولات. این چیزی است که پیوسته در گزارش‌های فورچون ۵۰۰ نیز به آن اشاره می‌شود که تمرکز مداوم روی تولید یک یا چند محصول خاص، آن هم به شکل طولانی در درازمدت می‌تواند شرکت را فرسوده کند، هر چند درآمد تغییری نکند. پراکتر



دیوید تیلولر P&G مدیرعامل



کارنگ



شماره ۱۸۲  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



# تهاجم خام

چگونه ربات‌های هوش مصنوعی اعتبار نظرسنجی‌های آنلاین را تهدید می‌کنند؟



صنعت ۱۲۰ میلیارد دلاری تحقیقات بازار و افکارسنجی در آستانه یک بحران جدی قرار دارد. بر اساس گزارش‌های اخیر، حدود ۳۰ درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی‌های آنلاین، ربات‌های هوش مصنوعی هستند. این پدیده به شدت اعتبار داده‌هایی را که پایه تصمیم‌گیری‌های کلان در حوزه‌های اقتصادی، سلامت عمومی و حتی انتخابات هستند، زیر سؤال برده است. اهمیت این مسئله وقتی روشن می‌شود که بدانیم بسیاری از کسب‌وکارها، سازمان‌های دولتی و نهادهای بین‌المللی بر اساس همین داده‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند و سیاست‌های خود را شکل می‌دهند. اگر داده‌ها آلوده باشند، نتیجه تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به شدت منحرف و اشتباه شود.

گزارش REPORT



راه‌های درس گرفتن از شکست به روایت یک کارآفرین موفق

## از خاکستر برخاستن...

غلبه بر ترس ناشی از شکست اختیاری نیست؛ بلکه پایه و اساس رهبری است. در ادامه سه اصل وجود دارد که هر کارآفرینی می‌تواند با استفاده از آن‌ها، شکست‌ها را به فرصت و استراتژی تبدیل کند.

هر بنیان‌گذاری که به به خودش و راهش باور داشته باشد همین را می‌گوید: بزرگ‌ترین اشتباه‌ها اغلب روشن‌ترین راهبردها را نشان می‌دهند. «کیم پرل» یکی از این بنیان‌گذاران است. پادکست دبیگ آپدیا از یاهو فایننس، با کارآفرین و نویسنده کتاب پرفروش «اشتباهاتی که مرا میلیونر کردند: چگونه ناکامی‌ها را به موفقیتی فوق‌العاده تبدیل کنیم» گفت‌وگویی کرده است که خواندن آن نگاه تازه‌ای درخصوص شکست به شما خواهد داد.

پرل چندین کسب‌وکار چندمیلیون‌دلاری را از صفر ساخته و به‌خاطر آموزش به دیگر بنیان‌گذاران در زمینه تبدیل شکست به استراتژی شناخته شده است. وقتی از او پرسیده شد که راز موفقیت پیدارش چیست، نه شانس و نه زمان‌بندی را دلیل دانست، بلکه شکست و تحلیل اشتباهاتش را عامل اصلی عنوان کرد و به‌عنوان یک مادر، پذیرفت که والد بودن خود دریایی از اشتباه است! با این حال، همه چنین نگرشی ندارند. طبق گزارش نظرسنجی جهانی کارآفرینی ۲۰۲۴، ۴۹ درصد بزرگسالان در سراسر جهان گفته‌اند به دلیل ترس از شکست، حاضر به شروع کسب‌وکار نیستند. بنابراین غلبه بر ترس از شکست نه اختیاری، بلکه پایه‌ای برای رهبری است. در ادامه سه اصل پرل را می‌خوانید که هر کارآفرینی می‌تواند برای تبدیل شکست به فرصت به کار گیرد.

### شکست خوردن به معنای

#### شکست خورده بودن نیست

پرل می‌گوید: «خیلی وقت‌ها اتفاقی ناگوار رخ می‌دهد و ما خودمان را با این چالش‌ها تعریف می‌کنیم. فکر می‌کنم این یک اشتباه بزرگ است.» برای موفقیت واقعی، باید توانایی بازگشت پس از شکست را داشته باشید. اگر انرژی خود را صرف رسیدن به کمال کنید، هرگز راضی نخواهید بود، زیرا کمال امری دست‌نیافتنی است. از شکست اجتنابی نیست، اما درس‌هایی که می‌آموزید و نحوه واکنش شما مسیرتان را تعیین می‌کند. پرل معتقد است صاحبان کسب‌وکارهای کوچک باید مسئولیت اشتباهات خود را بپذیرند و سپس



شماره ۱۸۲  
۱۸ آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم





## اقتصاد دویدن نیویورک در آستانه میلیاردری شدن

### تبدیل کیلومتر به پول!

در سال مالی ۲۰۲۵، هزینه‌های مربوط به مسابقات دویدن برای شهر ۹۳۴ میلیون دلار درآمد به همراه داشت، رقمی که نسبت به پنج سال قبل ۵۸ درصد رشد کرده است.

فقط ماراتن تاتا کنسالتنسی سرویس (Tata Consultancy Services) در نیویورک ۶۹۲ میلیون دلار درآمد داشته است، رشدی ۱۳۹ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۹. بخش بزرگی از این درآمد به گردشگری ورزشی مربوط می‌شود: بیش از ۵۵ هزار دوندۀ دو میلیون تماشاگر در هتل‌ها، رستوران‌ها و مراکز خرید حدود ۴۲۵ میلیون دلار خرج کردند.

دویدن دیگر فقط یک ورزش نیست و حالا به بخشی از سبک زندگی و هویت مردم تبدیل شده است. در نیویورک و جاهای دیگر، باشگاه‌های دویدن مثل شبکه‌های اجتماعی عمل می‌کنند؛ جایی که جوانان دوستان، همراه دویدن و حتی شریک زندگی پیدا می‌کنند.

امروزه با گروه‌های مجازی، ملاقات‌های حضوری و اپلیکیشن‌های مربی‌گری شخصی، شرکت در دویدن آسان‌تر از همیشه شده است. در همین حال، رکورد زیر سه ساعت هری استایلز در ماراتن، پایان ماراتن ایساری در پورتلند و مسابقات دیپلو، این ورزش را به مخاطبان جدید معرفی کرده. دویدن حالا بیش از یک ورزش است؛ این فعالیت در حال تغییر اقتصاد شهری، سلامت مردم و تروج آن، حس اجتماعی و رشد از پایین به بالا است.



دوم، خلأ اطلاعاتی است. اگر نظرسنجان نتوانند انگیزه‌های واقعی مردم را درک کنند، سیاستمداران و تصمیم‌گیرندگان نیز قادر به نمایندگی مؤثر از آن‌ها نخواهند بود. در نتیجه، داده‌هایی که حاصل می‌شوند ممکن است سریع و کم‌هزینه باشند، اما ارزش عملیاتی واقعی برای تصمیم‌گیری ندارند.

### انتخابات ۲۰۲۸: نقطه عطف احتمالی یک بحران

اهمیت این بحران زمانی آشکار می‌شود که به نقش محوری نظرسنجی‌های آنلاین در عرصه‌های حساس مانند انتخابات توجه کنیم. با سقوط نرخ پاسخگویی تلفنی به زیر ۵ درصد، نظرسنجی‌های آنلاین به اصلی‌ترین ابزار سنجش تمایلات و انگیزه‌های رأی‌دهندگان تبدیل شده‌اند. حتی دقت بازارهای پیش‌بینی مانند پولیمارکت که در سال‌های اخیر توجه‌ها را جلب کرده‌اند، نهایتاً به داده‌های نظرسنجی‌های آنلاین وابسته است. در سناریوی بدبینانه، تا انتخابات ۲۰۲۸، داده‌های نظرسنجی ممکن است آن‌قدر توسط ربات‌ها آلوده شوند که کل سیستم‌های پیش‌بینی غیرقابل استفاده شوند. در این صورت، سیاستمداران و کارشناسان دیگر قادر به تفسیر دقیق افکار عمومی نخواهند بود و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس اطلاعات ناقص و غلط انجام خواهد شد.

### نور امیدی در انتهای تونل: نقشه گمشده اثبات انسانیت

برای موقعیت‌های حیاتی مانند تعیین نتیجه یک انتخابات ریاست جمهوری، تنها راه حل واقعی، برقراری ارتباط مستقیم و قابل اعتماد با انسان‌های واقعی است. به نظر می‌رسد تنها راه حل پایدار، استفاده از فناوری بلاک چین و رمز ارز برای ایجاد یک سیستم «اثبات انسانیت» باشد. در این سیستم، هر کاربر با ارائه یک مدرک رمزنگاری شده منحصر به فرد، مانند اسکن بیومتریک، هویت انسانی خود را اثبات می‌کند. با این حال چند چالش پیش روی این راه حل است. که نخستین آن را شکاف دیجیتالی باید دانست. چنین سیستمی باید همه‌جاگیر شود، وگرنه نتایج نظرسنجی‌ها تنها نماینده قشر محدودی از جامعه خواهد بود که به این فناوری دسترسی دارند. مورد بعدی مسئله اعتماد است. شهروندان باید به اندازه کافی به این سیستم اعتماد داشته باشند تا بتوانند نظرات و رفتارهای واقعی خود را بدون نگرانی از سوءاستفاده ارائه دهند.

### یک تقاطع حیاتی

تازمانی که راه حل «اثبات انسانیت» به بلوغ و فراگیری نرسد، ارتباط واقعی میان انسان‌ها در فضای دیجیتال روز به روز دشوارتر خواهد شد. بحران ربات‌ها در نظرسنجی‌های آنلاین تنها یک نشانه هشداردهنده از یک تهدید بزرگ‌تر است: از دست دادن توانایی تشخیص حقیقت از جعل در عصر هوش مصنوعی. آینده تصمیم‌گیری‌های جمعی و سیاست‌گذاری‌ها به حل این معضل گره خورده است، و بدون آن، حتی دقیق‌ترین تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌ها نیز ممکن است به خطا بیانجامند.

انگیزه ربات‌ها برای مشارکت در نظرسنجی‌ها عمدتاً بر دو محور استوار است. محور اول را می‌توان انگیزه اقتصادی دانست. با کاهش نرخ پاسخگویی داوطلبانه، محققان برای جذب مشارکت به پرداخت پول روی آورده‌اند؛ گاهی تا ۵ دلار برای هر نظرسنجی. این مبلغ در کشورهای کم‌درآمد بسیار جذاب است و افراد را ترغیب می‌کند با جعل هویت، خود را شهروند کشورهای پردرآمد معرفی کنند. برای یک ربات، پر کردن یک نظرسنجی تنها چند ثانیه طول می‌کشد و سود حاصل از آن، چندین برابر هزینه عملیاتش است. این پدیده نشان می‌دهد که حتی سیستم‌های به ظاهر ساده جمع‌آوری داده، می‌توانند طعمه سوءاستفاده ربات‌ها شوند و اعتماد عمومی به نتایج نظرسنجی‌ها را تضعیف کنند.

محور دوم، انگیزه‌های خرابکارانه است. پاسخ‌دهی گسترده ربات‌ها می‌تواند با هدف تأثیرگذاری بر نظرسنجی‌های انتخاباتی، مخدوش کردن داده‌های رقیبان ژئوپلیتیک یا صرفاً ایجاد اغتشاش اطلاعاتی انجام شود. این نوع اقدامات نه تنها اعتبار تحقیقات بازار را تهدید می‌کند، بلکه می‌تواند امنیت سیاسی و اجتماعی کشورها را نیز به خطر بیندازد. به عبارت دیگر، این ربات‌ها نه فقط از نظر اقتصادی، بلکه از نظر سیاسی نیز ابزار بالقوه‌ای برای دستکاری افکار عمومی هستند.

از کپچاهای شکست‌خورده تا بازی موش و گربه علاوه بر مشارکت ۳۰ درصدی ربات‌ها در آلوده کردن پاسخ‌های نظرسنجی، ۳۷ درصد از کل ترافیک اینترنت به «ربات‌های بد» با نیت خرابکارانه اختصاص دارد.

فناوری‌های سنتی مقابله با این پدیده، مانند استفاده از کپچا، دیگر به نظر کارآمد نمی‌آیند. حتی روش‌های کنونی محققان، مانند استفاده از «سؤالات تله‌ای» که برای انسان‌ها نامرئی هستند یا حذف پاسخ‌هایی که با سرعتی غیرانسانی ارسال می‌شوند نیز ناکافی هستند. این اقدامات باعث شده‌اند که فرایند جمع‌آوری داده‌ها به یک بازی پایان‌ناپذیر موش و گربه تبدیل شود که ربات‌ها به سرعت با آن سازگار می‌شوند و روش‌های مقابله را خنثی می‌کنند.

### راه حل یا توهم؟ جایگزینی انسان با «شبه‌انسان‌ها»

یک راه حل رادیکال برای مقابله با این بحران، حذف کامل انسان از معادله است. شرکت‌هایی مانند آرتیفیشال سوسائتیز (Artificial Societies) با جایگزین کردن پاسخ‌دهندگان انسانی با هوش‌های مصنوعی که آموزش دیده‌اند تا مانند انسان‌ها رفتار کنند، ادعا می‌کنند می‌توان نتایج آزمایش‌ها را در عرض چند دقیقه و نه ماه‌ها، به دست آورد. این روش می‌تواند سرعت جمع‌آوری داده‌ها را به شکل چشمگیری افزایش دهد و هزینه‌ها را کاهش دهد. با این حال، این راه حل دو محدودیت جدی دارد. اول ناکافی در پیش‌بینی رویدادهای پویا است. این هوش‌های مصنوعی بر پایه داده‌های گذشته آموزش می‌بینند و قادر به ثبت ایده‌ها، احساسات و تغییرات ناگهانی در افکار عمومی نیستند که می‌تواند یک انتخابات یا یک موج اجتماعی را شکل دهد. مورد



# هوش

### انگیزه ربات‌های شرکت‌کننده

مطالعه‌ای جدید نشان داده است که ربات‌های هوش مصنوعی در نظرسنجی‌ها، تمایل خود به «رفتارهای جنسی پرخطر» را گزارش می‌کنند. این داده‌ها به روش خوداظهاری جمع‌آوری شده‌اند و قطعیت ندارند، اما واقعیت بزرگ‌تر این است که حجم قابل توجهی از پاسخ‌های نظرسنجی‌های آنلاین دیگر منبع انسانی ندارد.

به عبارت دیگر، بخش قابل توجهی از آنچه به عنوان «نظر عمومی» منتشر می‌شود، در واقع بازتاب نگرش‌های واقعی انسان‌ها نیست، بلکه محصول الگوریتم‌ها و برنامه‌ریزی‌های هوش مصنوعی است.



مفاهیمی چون کارآفرین و کارفرما تفاوت‌هایی اساسی دارند

## کارآفرین خوب، کارفرمای دوست‌داشتنی

به دنبال راه‌های نو و خلاق برای گسترش دامنه و اثرگذاری کارها هستند، از این رو پیوندی استوار بین کارآفرینی و نوآوری برقرار است. بسیاری از نوآوران را که موفق می‌شوند نوآوری‌های خود را تبدیل به پدیده‌ای کاربردی برای دیگران سازند، کارآفرین می‌نامند، چراکه بستر توسعه کسب‌وکار دیگران را بهبود می‌دهند.

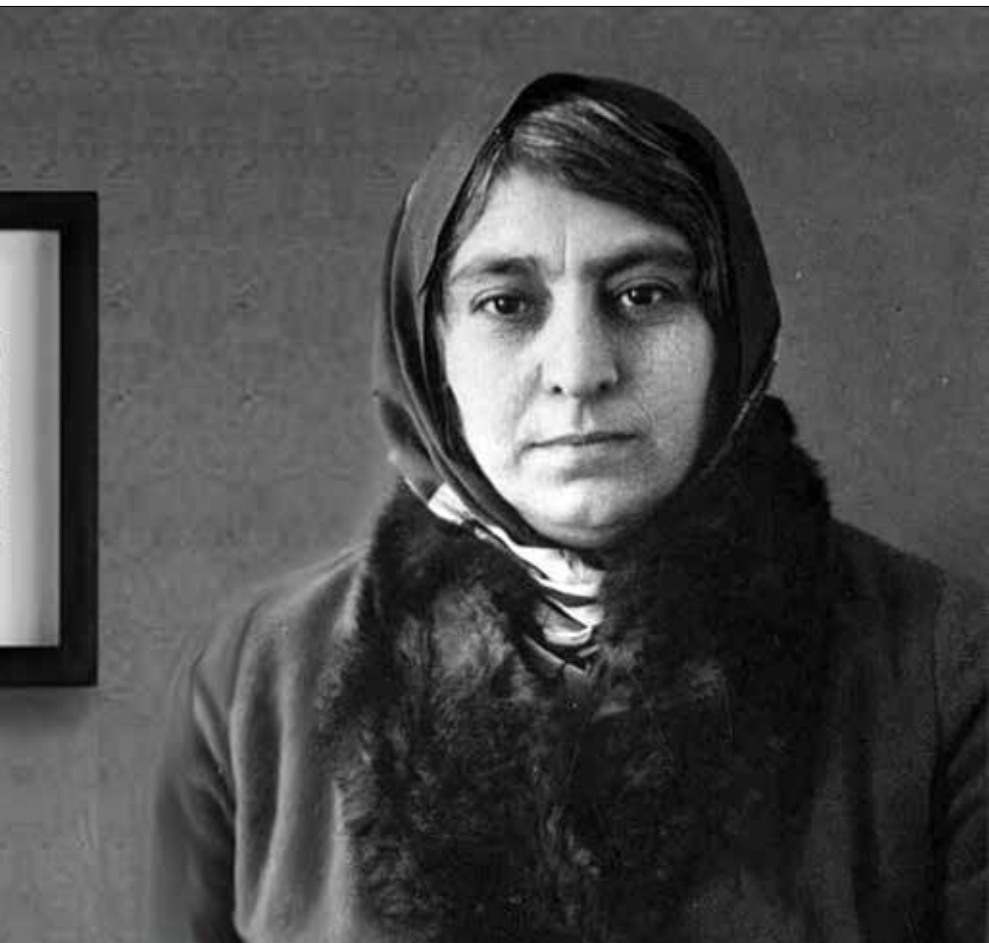
در این میدان انگیزه‌ها ارزیابی نمی‌شود، بلکه نتیجه کارها روشن می‌کند نشان کارآفرینی را بر سینه چه کسی می‌توان زد. بنابراین هرکسی را که پایه‌گذار برنامه‌ای نوآورانه در دنیای کسب‌وکار بوده نمی‌توان کارآفرین نامید. این همان برداشت نادرستی است که برخی از بنیان‌گذاران طرح‌های ناکام کسب‌وکارهای نوپا درباره خود دارند. آن‌ها می‌پندارند داشتن انگیزه درست برای ایجاد یک کسب‌وکار نوآورانه برای قرار گرفتن در بشگاه کارآفرینان کافی است. در حالی‌که قرار دادن ویژگی کارآفرینی در کنار سایر ویژگی‌های افرادی که حتی توانسته‌اند کسب‌وکار نوآورانه خود را سر پا نگه دارند نیز چندان درست نیست.

یکی دانستن کارآفرینی با ایجاد شغل برای چند نفر یا مدیریت شرکت و کارخانه‌ای که تعدادی افراد در آن کار می‌کنند، برداشتی نادرست از این پدیده است، درهم آمیختن این جایگاه با ویژگی‌های یک مدیر خوب دارای ارزش‌های انسانی هم تفاوتی در اصل موضوع ایجاد نمی‌کند. کارآفرین پدیده‌ای است که دگرگونی‌های سودمندی را برای بستر کار و آنان که درگیر هستند پایه‌گذاری می‌کند و ایجاد شغل یکی از نتایج وجود کارآفرینان است و نه همه آن. انتظار داریم کارآفرینان کارفرمایان خوبی هم باشند، اما اداره کارکنان به شکلی درست و سودمند هم از ویژگی‌هایی است که یک کارفرما را نشان می‌دهد، نه کارآفرین.

دشوار است در روزهایی که خیلی‌ها فکر می‌کنند گفتن از برخی مفاهیم پایه به دردی نمی‌خورد و بسیاری از مدیران مرزهای دانش را درنور دیده و وقتی بلندگویی به دست می‌آورند خودشان می‌گویند و نظریه پردازی می‌کنند و خودشان هم ستایش می‌کنند، درخواست کنیم که برگردیم و برخی مفاهیم را دوباره بررسی کنیم. اما بهتر است برای پرهیز از اشتباهاتی که گاهی گران تمام می‌شود، چنین فرصتی به خودمان بدهیم.

یکی از اشتباهات پرشمار یکسان دانستن کارآفرین و کارفرماست. در نوشته‌های بسیاری می‌بینیم آنگاه که از خدمات و ویژگی‌های یک کارفرمای خوب شادمان می‌شوند، وی را کارآفرین می‌نامند که کمک می‌کند سلسله ستایش کردن تا دوردست‌ها قابل گسترش شود. اما کارفرمایی که افرادی را برای پیشبرد برنامه کاری خود به کار می‌گیرد، کارآفرین نیست. حتی داشتن اخلاق نیک و برخورد‌های مناسب بر پایه قانون و برگرفته از دید ژرف انسانی و اجتماعی هم وی را یک کارآفرین نمی‌کند. همه این‌ها از او کارفرمایی خوب و دوست‌داشتنی می‌سازد. فردی که کارش را به درستی انجام می‌دهد، ارزش پیوندهای انسانی را می‌شناسد، در انجام کارهایش از ارزش‌های انسانی و اجتماعی پاسداری می‌کند و توسعه همگن کار و کارکنان را دنبال می‌کند. این‌ها ویژگی‌هایی است که کارآفرینان هم دارند، اما تنها با داشتن این ویژگی‌ها و قرار گرفتن در جایگاه صاحب‌کار نمی‌توان فردی را کارآفرین دانست.

کارآفرینان افرادی پرشور و تلاشگر هستند که زیرساخت‌ها و بستر کار و فعالیت را برای گروهی از افراد می‌سازند. این گروه از کارفرماها کسانی هستند که با باز کردن مسیر انجام یک کار از پا نمی‌نشینند و پیوسته



شماره ۱۸۳  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم

# فخرالدوله ونسبتش با اسنپ!

گذرازشکه به تاکسی با شاهزاده قجری

### ایده‌ای که از قاهره آمد

اشرف الملوک مشهور به فخرالدوله نهمین دختر مظفرالدین‌شاه و درانه مادرش سرورالسلطنه بود که روحیه‌ای متفاوت از سایر فرزندان و زنان درباری داشت. علاقه درونی وی به کارهای اقتصادی و حوادثی که بعدها برایش پیش آمد، او را در جایگاه یک کارآفرین قرار داد. از ابتدا فخرالدوله را به عنوان همسر محمد مصدق برگزیده بودند، اما مظفرالدین‌شاه که فکر می‌کرد خانواده مصدق به اندازه کافی قدرتمند نیستند، تصمیم خود را تغییر داد و درانه خود را به عقد محسن امین‌الملک فرزند علی‌امین‌الملک درآورد. با عزل امین‌الدوله از سمت صدراعظم، شرایط برای وی به گونه‌ای دیگر رقم خورد. امین‌الملک با پیروزی مشروطه‌خواهان به دلیل تسلیم کردن مشروطه‌خواهانی که در پارک امین‌الدوله مخفی شده بودند، دستگیر شد و تا پای مرگ پیش رفت، اما گفته می‌شود فخرالدوله برای نجات وی تلاش‌های بسیاری کرد و با نجات جان همسرش بر تجربه خودش افزود.

آنچه که فخرالدوله در سفر به قاهره از نقش خودروها در حمل‌ونقل عمومی دیده بود، در کنار ثروت بسیاری که در

آنچه فخرالدوله را در مقایسه با دیگران به فردی پیشرو تبدیل کرد، شناخت درست نیاز زندگی زمان خود و جسارت سرمایه‌گذاری برای پاسخ به آن نیاز بود.

داستان فخرالدوله هم در جایگاه زنی کارآفرین در سال‌های پرتلاطم مشروطه خواندنی است و هم از آنجا که وی پایه‌گذار سامانه جدید حمل‌ونقل درون‌شهری و گذار از درشکه به تاکسی‌های امروزی بود. اما روند حوادث و کارهایی که فخرالدوله دنبال کرد، زندگی متفاوتی را برای این شاهزاده قاجاری رقم زد که او را در جایگاهی متفاوت از سایر زنان وابسته به دربار قرار داد. در هر حال برای کسب عنوان پایه‌گذار تاکسیرانی در کشور مدعی دیگری در مقابل این زن کارآفرین دیده نمی‌شود.

گرچه ورود خودروها به خدمات حمل‌ونقل عمومی از سال‌های نخست قرن بیستم آغاز شد، اما این روند پس از پایان جنگ جهانی اول در کشورهای صاحب صنعت رشد پرشتابی گرفت. پایتخت‌های کشورهای اروپایی در این سال‌ها به تدریج شاهد حضور خودروهایی شدند که کار جابه‌جایی مسافر را بر عهده گرفته بودند. جایگزینی خودرو با درشکه‌های قدیمی در ایران نیز چند سالی پس از ورود خودرو و بیش از همه از سوی فخرالدوله انجام شد.







چند توصیه برای بهینه‌سازی استراتژی‌های آنلاین

## بایدهای هتل‌داری در عصر هوشمندسازی

هدف‌گیری مشخص کنار سایت‌های دیگر به نمایش درمی‌آیند، مشتریان احتمالی را از طریق محتوای بهینه جذب کند. به هنگام طراحی استراتژی محتوایی باید به مشتریان هدف توجه کرد و آگاهانه کلیدواژه‌هایی انتخاب شوند که در اولین صفحه نتایج جست‌وجوهای اینترنتی به نمایش گذاشته شود. همچنین باید درباره ظاهر و رابط کاربری وبسایت نیز در کنار محتوا و تناسب این دو با یکدیگر و سواس زیاد به خرج داد.

بیش از چهار میلیارد کاربر فعال در اینترنت حضور دارند که از این بین سه میلیارد کاربر در شبکه‌های اجتماعی نیز فعالیت می‌کنند. با در نظر داشتن این ارقام به‌روشنی می‌توان به اهمیت ارائه برند در فضای مجازی پی برد. حدود ۸۲ درصد از گردشگران مقاصد سفر خود را بر اساس اطلاعاتی که درباره آن مقصد در فضای مجازی یافت می‌شود انتخاب می‌کنند. از این میان ۲۴ درصد مقاصدی را انتخاب می‌کنند که اینفلوئنسرها به آن توجه می‌کنند. ۶۶ درصد گردشگران نیز تجربه سفر خود را از طریق شبکه‌های اجتماعی با دیگران به اشتراک می‌گذارند. این روزها اینستاگرام و فیس‌بوک پرکاربردترین رسانه‌های اجتماعی برای هتل‌ها و رستوران‌ها هستند و علاوه بر این‌ها موتورهای جست‌وجوی تخصصی و نیز پلتفرم‌هایی به طور مشخص در این حوزه فعالیت دارند از جمله: Booking، Airbnb، TripAdvisor و Google Travel. صاحبان هتل‌ها و اقامتگاه‌ها از طریق فعالیت در این پلتفرم‌ها می‌توانند جایگاه کنونی برند خود را ارتقا بخشند.

### ← بهینه‌سازی تجربه کاربران

امروزه دیگر تجربه کاربران نه از لحظه‌ای که پا در لابی هتل و ورودی اقامتگاه‌ها می‌گذارند، بلکه از زمانی آغاز می‌شود که اولین جست‌وجوهای اینترنتی را آغاز می‌کنند. به دست آوردن مشتریان پایدار نشان می‌دهد که برند از جایگاه خوبی در بازار دیجیتال بهرمند است. بنابراین باید تجربه مثبت کاربران را در برخورد با وبسایت بهینه کرد تا مشتریان به تمام مطالب مورد نیاز خود به صورت ساده اما کامل دسترسی داشته باشند.

رواج شبکه‌های اجتماعی، ساده‌تر شدن خرید آنلاین از اپلیکیشن‌ها، ایجاد پلتفرم‌هایی برای مقایسه هتل‌ها و اقامتگاه در سراسر دنیا، مطرح شدن مفهوم خطوط هوایی ارزان قیمت، کاهش توجه به آژانس‌های مسافرتی سنتی و... همه از ویژگی‌های صنعت نوآور گردشگری در جهان امروز هستند. امروزه سفر از نقطه‌ای به نقطه دیگر جهان برای هر گردشگری بسیار ساده‌تر از دو دهه پیش است و همین مسئله موجب شده تا تجربه جامع سفر نسبت به مقصد آن اهمیت بیشتری داشته باشد و گردشگران به سمت یافتن تجاری منحصربه‌فرد از سفرشان گرایش پیدا کنند. امروزه هر گردشگری می‌تواند به راحتی تمام مقاصد و جاذبه‌های گردشگری دنیا را با یک جست‌وجوی اینترنتی مشاهده کند. رقابت هر روز دشوارتر می‌شود، اما گردشگری و تحولات دیجیتال و طراحی هوشمندانه استراتژی‌های آنلاین موفق شده‌اند با مدیریت صحیح، فضای رقابتی را به سود خود تغییر دهند. ابداع «گردشگری هوشمند» شاهد این مدعاست؛ شیوه‌ای از گردشگری که از دل اپلیکیشن‌های موبایل سر برآورد و با این شیوه تمام منابع اطلاعاتی و خدمات مورد نیاز برای یک سفر را در اختیار گردشگران قرار دهد.

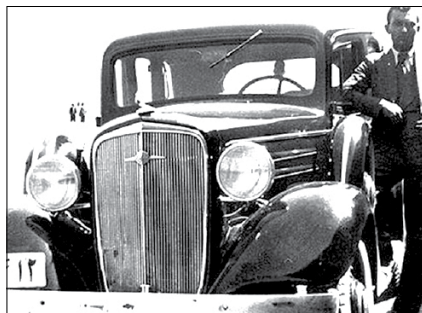
### ← بهینه‌سازی استراتژی آنلاین

با در نظر داشتن توضیحات بالا، طراحی یک استراتژی آنلاین هوشمندانه برای هر هتلی که بخواهد در بازار دیجیتال حضور پیدا کند، نقشی حیاتی دارد. هتل‌ها برای نوآوری در زمینه تدوین استراتژی باید به نکات زیادی از جمله استراتژی محتوا و جایگاه برند خود توجه کنند. داشتن یک استراتژی صحیح در زمینه محتوا بالاترین شانس را برای یافتن مشتریان احتمالی در اختیار هتل‌ها و حتی اقامتگاه‌ها می‌دهد. ممکن است طراحی یک استراتژی صحیح محتوا زمان زیادی ببرد، اما بهترین نتایج را نیز در بر خواهد داشت. مهم‌ترین ویژگی محتوای صحیح آن است که کمک می‌کند به جای بهره گرفتن از آگهی‌های آزاردهنده‌ای که بدون



تاریخ نوآوری  
HISTORY OF INNOVATION

شماره ۱۸۲  
آبان ۱۴۰۴  
سال پنجم



کرد. این خودروها که نخستین خط تاکسیرانی را شکل داده بودند، با دریافت پنج قران مسافرین را در تهران جابه‌جا می‌کردند. استقبال مردم از این خدمات نوین باعث شد پس از چند ماه تعداد تاکسی‌ها به ۵۰ برسد و در سال ۱۳۲۶، ۱۰۰ دستگاه خودروی دیگر به این ناوگان پیوستند.

یکی از کارهای قابل توجه فخرالدوله برای گسترش شبکه نوپای تاکسی‌های شهر، دادن وام به رانندگان بود. او به درشکه‌دارانی که می‌خواستند وارد حرفه رانندگی تاکسی شوند، برای خرید خودرو وام می‌داد. گرچه این نوع کارها در سال‌های پس از جنگ جهانی و شرایط دشواری که کشور قرار داشت، اقدامی هوشمندانه برای توسعه کارش بود اما بیش از همه نشان از روحیه کارآفرینی وی داشت.

### ◀ گوشه‌نشینی سال‌های پایانی

سوار شدن به تاکسی برای بسیاری از مردم چیزی بیشتر از جابه‌جایی در شهر بود. افراد زیادی که توانایی خرید خودرو را نداشتند، با سوار شدن به تاکسی می‌توانستند در کنار دیدن خیابان‌های شهر لذت سوار شدن خودرو را هم تجربه کنند. این اشتیاق در کنار گسترش شتابان شهر و باز شدن پای شرکت‌های بازرگانی به کشور باعث شد انواع خودروها برای جابه‌جایی مسافر به کار گرفته شود و ساماندهی این کسب‌وکار رو به گسترش، ایجاد اتحادیه تاکسی‌داران را ضروری کرد. این در حالی بود که بسیاری با الگوبرداری از شیوه کار فخرالدوله به رانندگان وام خرید خودرو با بهره می‌دادند که مشکلاتی را ایجاد کرده بود. فخرالدوله که پس از افزایش تاکسی‌ها و تشکیل اتحادیه تاکسیرانی میدان کمتری برای نقش‌آفرینی می‌دید، به کارهای خبریه و سرپرستی کودکان و ساخت بناهای عمومی رو آورد که مسجد فخرالدوله در خیابان فخرآباد دروازه شمیران یادگار آن دوره است و بعدتر در باغ شخصی‌اش (محله الهیه فعلی) گوشه‌نشینی را برگزید.



مهران امیری



mehranamiri@gmail.com

اختیار داشت، او را تشویق کرد تا خدماتی مشابه را در ایران راه‌اندازی کند. بنابراین با خرید تعدادی خودروی تولید شرکت فورد نخستین تاکسی‌ها را در تهران به کار گفت.

### ◀ کرایه‌کش‌ها در شهر

تاکسی‌های تهران را آن زمان «کرایه‌کش» می‌نامیدند که هزینه زیادی برای استفاده از آن‌ها پرداخت می‌شد و به ثروتمندان اختصاص داشت. شمیران که در آن دوره منطقه‌ای پیرامون تهران بود، مقصد رفت‌وآمدهای بسیاری از اهالی را تشکیل می‌داد و نخستین خط تاکسیرانی عملاً در این مسیر شکل گرفته بود. جایگزینی خودرو با درشکه در این مسیر به تدریج انجام شد اما فخرالدوله به این دگرگونی سرعتی بسیار داد. آنچه فخرالدوله را در مقایسه با دیگران به فردی پیشرو و کارآفرین تبدیل کرد، شناخت درست نیاز زندگی زمان خود و جسارت سرمایه‌گذاری برای پاسخ به آن نیاز بود.

جدال فخرالدوله برای حفظ زندگی و خانواده‌اش تا پس از سقوط قاجار ادامه

داشت و وی با سردار سپه نیز به‌ویژه برای حفظ دارایی‌های خود کشمکش داشت تا بدان پایه که از ترس جانش به قم رفت و در خانه‌ای نزدیک حرم مستقر شد با این انگیزه که در صورت روبه‌رو شدن با تهدید از جانب سردار سپه در حرم پست بنشیند. همه این فشارها به وی برای ایجاد منبع درآمد انگیزه بیشتری می‌داد.

### ◀ فخرالدوله وام می‌دهد

در سال ۱۳۲۴ که امکان عبور و مرور خودروها در تهران فراهم شده بود، شرایط به گونه‌ای بود که تقاضا برای جابه‌جایی نه‌تنها بین تهران و جاهایی مانند شمیران، بلکه در داخل شهر هم رو به گسترش بود. بنابراین فخرالدوله برای خرید ۱۰ دستگاه خودروی فورد اقدام و افرادی را که رانندگی می‌دانستند برای کار با آن دعوت



# راه کار

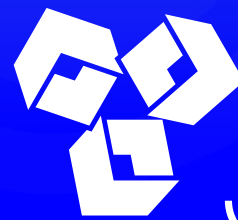
کارخانه نوآوری راه کار

w a y 2 w o r k . i r

w a y 2 w o r k . i r

در نیمه دوم ۱۴۰۴ پنج رویداد  
تخصصی برگزار می کند

زیرساخت  
دیجیتال



رویداد ۹ ژانویه

Jan 9



لندتک  
LENDTECH



برند کارفرمای

EMPLOYER BRANDING



ASRE TARAKONESH  
AWARD