خون نحس ©

دروغ هایی که استارت آپ ها می گویند

BAD BLOOD

جان کریرو

ترجمه: صدرا امامی. ثمین امامی

BARAYAND
انتشارات برآیند

BARAYAND

انتشارات برآیند

خون نحس

پشت پردهٔ رازها و دروغ‌های یک استارت‌آپ در سیلیکون ولی

نویسنده:

جان کریرو

مترجمان:

صدرا امامی و ثمین امامی

ویراستاران:

یوسف اسدی، شهره زمانی و سجاد محمدی

سرشناسه: کریرو، جان Carreyrou, John
عنوان و نام پدیدآور: خون نحس: دروغ‌هایی که استارتاپ‌ها می‌گویند/ نویسنده جان کریرو؛ مترجمان صدرا امامی آل آقا، ثمین امامی آل آقا؛ ویراستار علمی عادل طالبی.
مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری: ۳۶۴ ص.
شابک: ۲-۵۵-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Bad blood : secrets and lies in a Silicon Valley startup,2018.
یادداشت: کتاب حاضر قبلا با عنوان "خون کثیف : رازها و دروغ‌های شرکتی نوپا در سیلیکون ولی" با ترجمهٔ محیا حسینقلی توسط انتشارات معیار علم در سالب ۱۳۹۸ فیپا دریافت کرده است.
عنوان دیگر: رازهایی درباره‌ی دروغ‌هایی که در استارتاپ‌ها گفته می‌شود.
عنوان دیگر: خون کثیف : رازها و دروغ‌های شرکتی نوپا در سیلیکون ولی.
موضوع: خون‌شناسی -- ایالات متحده -- ابزار و وسایل -- صنعت و تجارت
موضوع: Hematologic equipment industry -- United States
موضوع: شرکت ترانوس
موضوع: Theranos (Firm)
موضوع: تقلب -- ایالات متحده
موضوع: Fraud -- United States
شناسه افزوده: امامی، صدرا، ۱۳۷۰-، مترجم
شناسه افزوده: Emami Ale Agha, Sadra
شناسه افزوده: امامی آل آقا، ثمین، ۱۳۶۵-، مترجم
شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ -، ویراستار
شناسه افزوده: Talebi, Adel
رده بندی کنگره: ۹۹۹۵HD
رده بندی دیویی: ۷۶۸۱۷۶۱/۳۳۸
شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۰۹۴۷۶

BARAYAND
انتشارات برآیند

خون نحس

پشت پردهٔ رازها و دروغ‌های یك استارت‌آپ در سیلیکون ولی

نویسنده: جان کریرو
مترجم: صدرا امامی و ثمین امامی
ویراستار علمی: عادل طالبی
ویراستار: یوسف اسدی، شهره زمانی و سجاد محمدی
مدیر هنری: فرشاد رستمی
صفحه‌آرا: محمد سعیدی
طراحی جلد: محمدرضا ساختمان‌گر
ناظر چاپ: سینا برازوان
چاپ اول: ۱۳۹۸
تیراژ: ۱۰۰۰
قیمت: ۵۹۵۰۰ تومان
شابک: ۲-۵۵-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸

آدرس: تهران، میدان فاطمی، خیابان بیستون، کوچه دوم الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی، صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵
تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

● همهٔ حقوق چاپ و نشر انحصاراً برای نشر برآیند محفوظ است.
● استفاده از بخش‌هایی از متن کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن مجاز است.

Original Title: Bad Blood
Copyright © 2018 by John Carreyrou
Persian Translation © Barayand Books, 2020
Barayand Books is a division of Houpaa Publication.

نشر برآیند در چهارچوب قانون بین‌المللی حق انحصاری نشر اثر (copyright) امتیاز
انتشار ترجمهٔ فارسی این کتاب را در سراسر دنیا با بستن قرارداد از آژانس ادبی
نویسندهٔ آن، John Carreyrou، خریداری کرده است.

فهرست مطالب

پیش‌پرده
فصل اول - زندگی هدفمند ۲۳
فصل دوم - رُبات برچسب‌زن ۳۵
فصل سوم - حسادت به اپل ۴۹
فصل چهارم - خداحافظی با ایست پالی ۶۱
فصل پنجم - همسایهٔ کودکی ۷۵
فصل ششم - سانی ۸۹
فصل هفتم - دکتر جی ۱۰۳
فصل هشتم - مینی‌لب ۱۱۹
فصل نهم - نمایش تندرستی ۱۳۳
فصل دهم - نایب‌سرهنگ شومیکر کیست؟ ۱۴۵
فصل یازدهم - روشن کردن فویز ۱۵۷
فصل دوازدهم - ایان گیبونز ۱۶۷
فصل سیزدهم - شیات/دی ۱۷۷
فصل چهاردهم - شروع به کار ۱۸۹
فصل پانزدهم - تک‌شاخ ۲۰۳
فصل شانزدهم - نوه ۲۱۵
فصل هفدهم - شهرت ۲۳۱
فصل هجدهم - سوگند بقراط ۲۴۵
فصل نوزدهم - سرنخ ۲۵۷
فصل بیستم - تله ۲۷۵
فصل بیست‌ویکم - رازهای تجاری ۲۸۵
فصل بیست‌ودوم - لا ماتانزا ۲۹۵
فصل بیست‌وسوم - کنترل آسیب ۳۰۵
فصل بیست و چهارم - شهبانو لباسی بر تن ندارد ۳۱۹
سخن پایانی
یادداشت‌ها

تقدیم به مالی، سباستین، جک و فرانسیسکا

قدردانی

تألیف این کتاب که حاصل تلاش‌های من در وال‌استریت ژورنال برای پرده‌برداری از رسوایی ترانوس است، بدون همکاری منابع محرمانه امکان‌پذیر نبود. با وجود خطرناک‌بودن این کار، آن‌ها در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ با من صحبت کردند. بعضی از آن‌ها مانند تایلر شولتز، پس از آنکه به منابع غیرمحرمانه تبدیل شدند، با هویت واقعی‌شان در داستان ظاهر شده‌اند. سایر افراد با اسامی مستعار در کتاب حضور دارند یا به‌عنوان منابع بدون نام به آن‌ها اشاره شده است. با وجود تهدیدهای حقوقی و خطرهایی که حرفه‌شان را تهدید می‌کرد، همهٔ آن‌ها مایل بودند که با من صحبت کنند. این افراد دغدغه‌ای داشتند که برایشان از همه‌چیز مهم‌تر بود: آن‌ها می‌خواستند از بیمارانی که به‌دلیل نتایج اشتباه آزمایش‌های خون در ترانوس، در معرض رنج و خطر قرار می‌گرفتند، محافظت کنند. من تا ابد قدردان درستکاری و شجاعتشان هستم. قهرمانان حقیقی این داستان آن‌ها هستند.

همچنین نگارش این کتاب بدون کمک چند تن از کارکنان سابق ترانوس امکان‌پذیر نبود. آن‌ها بر ترسشان غلبه کردند و تجارب و اطلاعاتشان را با من در میان گذاشتند تا بتوانم تاریخ پانزده‌سالهٔ شرکت را بازسازی کنم. تک‌تک آن‌ها با سخاوت، وقتشان را در اختیار من گذاشتند و به‌طور باورنکردنی، از این تلاش حمایت کردند. همچنین مدیون متخصصانی هستم که به من دانش رازآلود و شگفت‌انگیز آزمایش خون را آموختند. یکی از آن‌ها، استفان مستر از مرکز پزشکی ویل کرنل در نیویورک، چنان بامحبت بود که، پیش از انتشار، نوشته را بررسی کرد تا من خطایی نداشته باشم.

داستان نگارش این کتاب از یک سرنخ در اوایل سال ۲۰۱۵ شروع شد. لازم می‌دانم از شخصی تشکر کنم که به من اختیار عمل کامل داد و از من حمایت کرد تا آن سرنخ را تا انتها دنبال کنم. آن شخص سردبیر روزنامهٔ ما، مایک سیکونولفی، است. مایک نه‌تنها مربی من، بلکه آموزگار چندین نسل از روزنامه‌نگاران است و در مؤسسهٔ خبرنگاری بزرگ *وال‌استریت ژورنال*، یک الگوست. مایک تنها کسی نبود که در این زمینه به من کمک کرد. جیسون کانتی که اکنون وکیل مشاور ارشد داو جونز اند کو[1] است و مشاور او، جیکوب گلداشتاین، ساعت‌های بی‌شماری را صرف کردند تا گزارش‌هایم را بررسی کرده و با تهدیدهای حقوقی وکلای ترانوس مقابله کنند. همچنین بسیار مدیون همکار محققم، کریستوفر ویور، هستم که بیش از یک سال و در زمانی که در مرخصی بودم تا از پسِ بازجویی‌های نظارتی و سایر پیامدها بربیایم و کتاب را بنویسم، جای خالی‌ام را پر کرد.

یکی از حُسن‌های کارکردن در *وال‌استریت* دوستانی هستند که در طول این سال‌ها پیدا کرده‌ام. یکی از آن‌ها کریستوفر استوارت است که چندین کتاب مستند نوشته و با سخاوت، تجاربش دربارهٔ انتشار کتاب و ارتباطاتش را در اختیار من قرار داد. از طریق کریس بود که من با اریک لوفر در فلچر اند کمپانی[2] آشنا شدم، کسی که بلافاصله متوجه قدرت این پروژه شد و با وجود مشکلاتی که سر راهم سبز می‌شد،

1. Dow Jones & Co
2. Fletcher & Company

ترغیبم کرد تا ادامه دهم. خوش‌بینی همیشگی اریک مُسری بود و در زمان‌هایی که من دچار شَک می‌شدم، مانند پادزهری کامل عمل می‌کرد.

من بسیار خوش‌شانس هستم که این کتاب در شرکت انتشاراتی کِناپف[1] و در دستان ماهر آندرو میلر قرار گرفت. اشتیاق آندرو و باور تزلزل‌ناپذیر او به من اعتمادبه‌نفسی داد که برای به سرانجام‌رساندن کتاب نیاز داشتم. همچنین من سپاسگزار کمک‌های بی‌دریغ رئیسِ آندرو، سونی مهتا، رئیس گروه انتشاراتی کِناپف دابل‌دی[2] هستم که از من حمایت کرد. از لحظه‌ای که وارد برج رندوم هاوس شدم، آندرو، سونی و سایر همکارانشان از من استقبال کردند و من حس کردم در خانهٔ خودم هستم. امیدوارم که در حد انتظار آن‌ها خوب بوده باشم.

من سه سال و نیم با این داستان حماسی همراه بودم. در تمام این مدت، خوشبخت بودم که می‌توانستم بر توصیه، حمایت و محبت خانواده و دوستانم تکیه کنم. یانته دوگان، پائولو پرادا، فیلیپ شیشکین و ماتیو کمینسکی بارها مرا دلگرم کردند و به من لبخند و شادی هدیه دادند. پدر و مادرم، جین و جرارد، و خواهرم، الکساندرا، تا پایان راه تشویقم کردند. اما عظیم‌ترین منبع قدرت و الهام من چهار فردی هستند که زندگی‌ام را با آن‌ها تقسیم کرده‌ام: همسرم مالی و سه فرزندم سباستین، جک و فرانسیسکا. این کتاب را به آن‌ها تقدیم می‌کنم.

1. Knopf
2. Knopf Doubleday

دربارهٔ نویسنده

جان کریرو خبرنگار تحقیقاتی وال‌استریت ژورنال است که دو بار برندهٔ جایزه پولیتزر شده است. کریرو برای پوشش خبری دقیق در ماجرای ترانوس، برندهٔ جایزهٔ جورج پولک[1] در گزارشگری مالی، جایزهٔ جرالد لوئب برای کسب‌وکار متمایز و خبرنگاری مالی[2] در شاخهٔ گزارشگری خاص[3] و جایزهٔ بارلت و استیل سیلور[4] در خبرنگاری تحقیقاتی کسب‌وکار شده است. کریرو به همراه همسر و سه فرزندش در بروکلین زندگی می‌کند.

1. George Polk Award
2. Gerald Loeb Award for Distinguished Business and Financial Journalism
3. Beat reporting
4. Barlett & Steele Silver Award

سخن نویسنده

این کتاب بر اساس مصاحبه با بیش از شصت نفر از کارکنان سابق ترانوس[1] نوشته شده است. با بعضی از این افراد بیشتر از یک بار مصاحبه شد و در مجموع، بیش از صد مصاحبه صورت گرفت.

بیشتر زنان و مردانی که نامشان در این کتاب آمده است، با نام واقعی خودشان در داستان ظاهر می‌شوند؛ اما بعضی از آن‌ها خواستند هویتشان را مخفی نگه دارم. آن‌ها دلایل مختلفی برای این درخواستشان داشتند: از تلافی‌کردن شرکت می‌ترسیدند و نمی‌خواستند درگیر تحقیقات کیفری دردست‌اقدام دادگاه شوند و همچنین می‌خواستند حریم خصوصی خود را حفظ کنند. من هم برای اینکه می‌خواستم کامل‌ترین و جزئی‌ترین تفاسیر را از واقعیت‌ها به دست بیاورم، قبول کردم برای این افراد از اسامی مستعار استفاده کنم؛ اما همهٔ توضیحات دربارهٔ آن‌ها و تجاربشان واقعی و درست است.

هر نقل‌قولی که از ایمیل‌ها و اسناد آورده‌ام، کلمه‌به‌کلمه و بر اساس همان مدارک است. تمام نقل‌قول‌ها از خاطرات شرکت‌کنندگان گرفته شده‌اند. بعضی از فصل‌ها بر پایهٔ سوابق پرونده‌های قانونی، همچون شهادت‌های رسمی هستند. در این حالت، آن سوابق را به‌صورت کامل در انتهای داستان مشخص کرده‌ام.

هنگام نوشتن این کتاب، سراغ همهٔ عناصر کلیدی داستان ترانوس رفتم و به آن‌ها فرصت دادم دربارهٔ اتهاماتی که به آن‌ها مربوط می‌شد، نظر دهند. الیزابت هولمز[2] درخواست مصاحبه‌ام را رد کرد و تصمیم گرفت در تهیهٔ این گزارش همکاری نکند که البته این حق را داشت.

1. Theranos
2. Elizabeth Holmes

سخن مترجم

اواخر اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۸، برای نام‌گذاری چند کتاب که در حال ترجمهٔ آن‌ها بودم، به دیدار عادل طالبی عزیز، مدیر انتشارات برآیند، رفتم. پس از چند ساعت گفت‌وگو دربارهٔ نام‌گذاری کتاب‌ها، کم‌کم موضوع صحبتمان تغییر کرد و به کمبودهای محتوایی و کتاب‌های فارسی‌زبان در حوزهٔ استارت‌آپ‌ها[1] و مدیریت نوآوری و فناوری‌های مدرن رسید. تا حد زیادی هم‌نظر بودیم. همان موقع، عادل طالبی این کتاب را برای ترجمه پیشنهاد کردند. در ابتدا، به‌دلیل حجم سنگین ترجمه‌های باقی‌مانده، پیشنهاد ایشان را رد کردم؛ اما قرار شد کمی از کتاب را بخوانم و نظرم را بگویم. دربارهٔ آن در اینترنت جست‌وجو کردم و اطلاعات جالبی یافتم: *خون نحس* برندهٔ جایزهٔ کتاب *فایننشال تایمز* و مک‌کینزی شده بود. در فهرست پرفروش‌های *نیویورک تایمز* قرار داشت و تا تاریخ جست‌وجوی من، ۲۸ هفته بود که در این فهرست حضور داشت. بیل گیتس آن را معرفی کرده بود. *واشنگتن پست*، *تایم*، *فورچون* و *بلومبرگ* هم این کتاب را در فهرست بهترین‌های سال ۲۰۱۸ قرار داده بودند. نویسندهٔ کتاب که تا به حال دو بار برندهٔ جایزهٔ پولیتزر شده است، برای این کتاب سه جایزه دریافت کرده بود. پس از آن، چند فصل ابتدایی کتاب را خواندم و نظرم تغییر کرد. تماس گرفتم و پذیرفتم که *خون نحس* را ترجمه کنم.

کتاب از استارت‌آپی می‌گوید که در سال ۲۰۰۳، با هدف ایجاد تغییر بنیادین در آزمایش خون آغاز به کار کرد. الیزابت هولمز، بنیان‌گذار ترانوس، دو دغدغه داشت: تغییر دنیا و به‌دست‌آوردن پول. ده سال بعد، یعنی در سال ۲۰۱۳، ارزش این استارت‌آپ به بیش از ۹ میلیارد دلار رسید. برای مقایسه، باید بگویم که ارزش اوبر در آن سال ۳/۵ میلیارد و ارزش اسپاتیفای ۴ میلیارد دلار بوده است. ترانوس از همه پیشی گرفته بود. در سال ۲۰۱۵، تعداد کارمندان شرکت به بیش از ۸۰۰ نفر رسیده بود. برترین استاد دانشکدهٔ شیمی استنفورد مشاور هیئت‌مدیرهٔ ترانوس بود و افرادی مانند هنری کیسینجر، جورج شولتز و جیمز متیس عضو هیئت‌مدیره بودند. اما ناگهان در سال ۲۰۱۷، تقریباً تمام ۹۰۰ میلیون دلار سرمایهٔ جذب‌شده صرف هزینه‌های دادگاه شد. در سال ۲۰۱۸، یک میلیون آزمایش خون انجام‌شده توسط این شرکت، باطل یا تصحیح شد و هم‌اکنون برای ترانوس تقریباً هیچ‌چیزی باقی نمانده است. همان رسانه‌هایی که روزها به‌دنبال مصاحبه با الیزابت و پیگیری اخبار ترانوس بودند، حالا با همان پشتکار، خبرهای دادگاه را پوشش می‌دهند. جلسات دادگاه برای رسیدگی به پروندهٔ این شرکت هنوز در حال برگزاری است و امکان دارد برای الیزابت حکم حبس طولانی صادر شود.

خون نحس داستان واقعی تبدیل‌شدن یک آرمان زیبا به یک دروغ بزرگ است؛ داستانی که نشان می‌دهد چگونه ارزش‌آفرینی جایش را به اعتبار شخصی یک نفر می‌بخشد. جان کریرو، خبرنگار *وال استریت ژورنال*، که گزارش‌هایش یکی از دلایل اصلی سقوط ترانوس است، در این کتاب از دل ماجرا، چگونگی سقوط این استارت‌آپ را شرح می‌دهد.

به‌گمان من، این کتاب می‌تواند درس‌های بسیاری برای فعالان اقتصادی، به‌ویژه در زیست‌بوم

---

۱. این واژه در زبان فارسی به دو صورت نوشته می‌شود: استارتاپ و استارت‌آپ. در این کتاب ما صورت دوم را برگزیده‌ایم.

استارت‌آپی داشته باشد: به مدیران، نقش پُررنگ انتخاب‌ها را نشان می‌دهد؛ به سرمایه‌گذاران، اهمیت وجود هیئت‌مدیرهٔ متخصص را گوشزد می‌کند و در تمام این مسیر، با داستانی هیجان‌انگیز، بر نقش مهم اخلاق‌مداری تأکید می‌کند.

در پایان، لازم است از چندین نفر به‌طور ویژه تشکر کنم: ثمین، خواهرم، که هم‌پای من برای ترجمهٔ این کتاب وقت گذاشت و اگر کمک‌های بی‌دریغ او نبود، قطعاً این مسیر بسیار سخت طی می‌شد. مریم حبیبی که تمام هماهنگی‌های لازم برای انتشار کتاب را برعهده داشتند و بدقولی‌های من را تحمل کردند. سارا قدیمی و گروه ویرایش مؤسسهٔ «ویراستاران» که مسئولیت ویرایش کتاب را بر دوش داشتند و در این مدت، از هیچ کمکی برای بهبود کیفیت ترجمهٔ کتاب دریغ نکردند. در نهایت، از عادل طالبی عزیز تشکر می‌کنم که پیشنهاد دادند تا این کتاب را ترجمه کنم؛ اگر همراهی و مدیریت ایشان نبود، قطعاً این کتاب ترجمه و منتشر نمی‌شد.

ما با تمام وجود، تلاش کردیم تا کتاب با کیفیت مناسبی به دست شما برسد، اما باور داریم همیشه امکان بهبود وجود دارد. اگر در هر زمینه‌ای پیشنهادی برای بهبود متن کتاب دارید، به گوش جان پذیرای آن هستیم.

صدرا امامی
زمستان ۱۳۹۸

سخن ناشر

امروزه شـاهد ظهور و افزایش تعداد کسـب‌وکارهای نوپا هسـتیم که هر روز، اخبار جدید و پُرهیاهویی از آن‌هـا به گوش می‌رسـد. هدف تمام این هیاهوها و سـروصدا به‌پاکردن‌ها دیده‌شـدن اسـت، اما نه هر دیده‌شدنی!

هـزاران سـال، یعنـی از همـان آغـاز فعالیت‌های تجـاری بشـر، «دیده‌شـدن» یکی از اهـداف اصلی «بازاریابی» بوده است. استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپا هم مانند هر کسب‌وکار جاافتادهٔ دیگر، و حتی بیشـتر از آن‌ها، نیاز دارند دیده شـوند؛ اما هدف بعضی اسـتارت‌آپ‌ها تنها آن اسـت که سرمایه‌گذاران و اکوسیستم آن‌ها را ببینند! هیاهویی که برای هیچ برپا می‌شود فقط به این امید که توجه سرمایه‌گذاران جلب شـده و در نهایت، سـمت شغلی سـئو یا مدیر ارشـد اجرایی یا هم‌بیان‌گذار در رزومهٔ کاری آن‌ها و پروفایل لینکداینشان اضافه شود.

شـاید به نظر شـما شـوخی بیاید ولی این امر عین واقعیت اسـت. در ایران و اکوسیستم استارت‌آپی ایران نیز این رویکرد را مشاهده می‌کنیم؛ همان قدر و گاهی حتی بیشتر از آن چیزی که در آمریکا یا فضای اکوسیستم استارت‌آپی خارج از ایران با این موضوع روبه‌رو هستیم.

در فرصتـی مغتنم، با اسـتاد محمدرضا شـعبانعلی دربارهٔ اکوسیسـتم اسـتارت‌آپی ایـران گفت‌وگو می‌کردم. نظرم را به ایشـان گفتم و این موضوع را مطرح کردم که این یک «اکوسیسـتم» نیست. استاد شـعبانعلی توضیح دادند: «اتفاقاً این خود اکوسیسـتم است، چراکه در هر اکوسیستمی، اصل تنازع بقا یکـی از اصول اصلی اسـت و آنچه در این فضا می‌بینیم دقیقاً همان بخور تا خورده نشـوی و تلاش برای بقاسـت. از این منظر، یک اکوسیسـتم استارت‌آپی کامل هسـتیم؛ در یک بازار محدود به‌دنبال گرفتن سهم از همدیگر!»

نمونهٔ داستان خون نحس را در ایران هم داشته‌ایم. فقط بازار مالی و سرمایه‌گذاری استارت‌آپی ایران آن‌قـدر محـدود و کوچک بوده که خبر آن تا این حد گسـترده نشـده اسـت. خوانـدن این کتاب کمک می‌کند، دربارهٔ این فضا بیشـتر بدانید. به هر حال، اکوسیسـتم اسـتارت‌آپی ایران هم رشـد خواهد کرد و طی سـال‌های آینده شـاهد رشـد فوق‌العادهٔ آن خواهیم بود. آن موقع، مطالعهٔ این تجاربْ سـودمند و تأثیرگذار خواهد بود. خواندن این کتاب از جنبهٔ دیگری نیز به شـما کمک می‌کند؛ شـنیدن داسـتان شکسـت یک مدیر و سقوط یک کسـب‌وکار پر از درس‌هایی است که اگر بخواهید خودتان تجربه کنید، هزینـهٔ گزافـی متحمل می‌شـوید. جان کریـرو، روزنامه‌نگار برندهٔ جایـزه پولیتزر، این کتاب را براسـاس مصاحبه با بیش از شصت نفر از کارکنان سابق استارت‌آپی به نام «ترانوس» نوشته است و شما را از تجربهٔ بسیاری از تجارب پیش‌آزموده بی‌نیاز می‌کند.

در پایـان، مایلـم تأکید کنم که خون نحس بهترین کتاب سـال ۲۰۱۸ به انتخـاب اِن‌پی‌آر، نیویورک تایمز، وال اسـتریت ژورنال، واشنگتن پست و جزو بیست کتاب پُرفروش آمازون در سال ۲۰۱۹ است. این کتاب از توصیه‌های ویژهٔ بیل گیتس و ده‌ها فرد مؤثر دیگر در فضای کسب‌وکار آنلاین نیز بوده است.

با وجود این، دلیل اصلی انتخاب کتاب و دریافت حق مؤلف از ناشر اصلی توسط نشر برآیند چیزی فراتر از جوایز است. نشر برآیند در راستای رسالت خود برای ترویج دانش، به‌ویژه در زمینهٔ کسب‌وکار، و با توجه به کاربردی‌بودن کتاب اقدام به چاپ آن کرده است.

ما می‌کوشیم به‌کمک نیروهای جوان و متخصص در حوزهٔ کسب‌وکار ترجمه‌ای متفاوت از کتاب‌های موجود ارائه دهیم. تلاش کردیم متنی روان و ویراسته برای شما خوانندهٔ گرامی آماده کنیم؛ اما ممکن است اشکالاتی نیز وجود داشته باشد؛ پذیرا و بهتر است بگوییم، منتظر انتقادها و پیشنهادهای شما مخاطبان عزیز هستیم. با ما از طریق info@barayandbooks.ir در تماس باشید. همچنین به همهٔ پیام‌ها و پرسش‌های شما در صفحهٔ کتاب در سایت نشر برآیند پاسخ می‌دهیم.

می‌توانید برای ورود به صفحهٔ کتاب در نشر برآیند اینجا را اسکن کنید:

https://ffo.ir/bb-۱۱۹-p

پیش‌پرده

۱۷نوامبر۲۰۰۶

تیم کِمپ[1] اخبار خوبی برای گروهش داشت.

مدیر اجرایی سابق آی‌بی‌ام، مسئول بیوانفورماتیک ترانوس بود، استارت‌آپی با سیستم فوق پیشرفتهٔ آزمایش خون. کمی قبل، ترانوس اولین ارائهٔ حضوری‌اش را برای یک شرکت دارویی به پایان برده بود. همچنین، الیزابت هولمز، بنیان‌گذار ۲۲ سالهٔ شرکت، به سوئیس رفته بود و قابلیت‌های اجرایی شرکت را به مدیران نوارتیس[2]، غول داروی اروپا، نشان داده بود.

کمپ در ایمیلی برای تیم پانزده‌نفره‌اش نوشت: «الیزابت امروز صبح با من تماس گرفت. او تشکر کرد و گفت عالی بود. او به‌طور خاص از من خواست از شما تشکر کنم تا همگی بدانید که او سپاسگزار شماست. همچنین او گفت که نوارتیس به‌حدی تحت‌تأثیر قرار گرفته که درخواست طرح پیشنهادی داده و برای سرمایه‌گذاری مالی در پروژه ابراز تمایل کرده است. ما از پس این کار برآمدیم!»

این لحظه‌ای حیاتی برای ترانوس بود. این استارت‌آپ سه‌ساله از ایده‌ای بلندپروازانه که هولمز در اتاقش در خوابگاه دانشگاه استنفورد، رؤیایش را در سر پرورانده بود، به محصولی واقعی تبدیل شده بود که یک شرکت بزرگ بین‌المللی به استفاده از آن تمایل داشت.

صحبت‌ها دربارهٔ موفقیت ارائه به طبقهٔ بالای ساختمان رسید؛ جایی که دفتر مدیران ارشد اجرایی قرار داشت. یکی از این مدیران هنری موزلی[3] بود، مدیر ارشد مالی ترانوس. موزلی هشت ماه پیش در مارس ۲۰۰۶ به ترانوس ملحق شده بود، با لباس‌هایی چروک و چشمان سبز نافذ و شخصیتی خونسرد. او در عرصهٔ فناوری در سیلیکون ولی کهنه‌سرباز بود. موزلی در واشنگتن دی‌سی بزرگ شده و مدرک مدیریتش را از دانشگاه یوتا گرفته بود. او در اواخر دههٔ ۱۹۷۰ به کالیفرنیا آمده و آنجا ماندگار شده بود. اولین شغلش در شرکت اینتل، یکی از پیشگامان سیلیکون ولی، بود. پس از آن، وی مدیریت بخش مالی چهار شرکت متفاوت دارای فناوری‌های خاص را بر عهده گرفت که دو تای آن‌ها سهامی عام بودند. ترانوس اولین جایی نبود که او توانایی‌هایش را به نمایش می‌گذاشت.

عاملی که موزلی را به ترانوس کشانده بود، افراد بااستعداد و حرفه‌ای بودند که در تیم الیزابت جمع شده بودند. الیزابت جوان بود؛ اما اطراف او را افراد تراز اول پر کرده بودند. رئیس هیئت‌مدیرهٔ او دونالد ال. لوکاس[4] بود، سرمایه‌گذاری که لری الیسون[5]، میلیادر کارآفرین نرم‌افزار را همراهی کرده بود تا در اواسط دههٔ ۱۹۸۰، شرکت سهامی عام اوراکل[6] را تصاحب کند. لوکاس و الیسون هر دو بخشی از ثروت

1. Tim Kemp
2. Novartis
3. Henry Mosley
4. Donald L. Lucas
5. Larry Ellison
6. Oracle

خود را در ترانوس سرمایه‌گذاری کرده بودند.

یکی دیگر از اعضای هیئت‌مدیره که اعتبار فوق‌العاده‌ای داشت، چنینگ رابرتسون[1] بود؛ رئیس دانشکدهٔ مهندسی دانشگاه استنفورد. رابرتسون یکی از ستاره‌های دانشگاه استنفورد بود. در اواخر دههٔ ۱۹۹۰، شهادت تخصصی او دربارهٔ ویژگی‌های اعتیادآور سیگار، صنعت تنباکو را مجبور به حل‌وفصل اختلافات، با هزینهٔ نجومی ۶/۵ میلیارد دلاری، در ایالت مینه‌سوتا کرده بود. بر اساس تعاملات کوچک میان او و موزلی، واضح بود که الیزابت اصول دنیایش را از او آموخته بود.

ترانوس همچنین یک تیم مدیریتی قوی داشت. کمپ سی سال در آی‌بی‌ام کار کرده بود. دایان پارکز،[2] مدیر ارشد تجاری ترانوس، سابقه‌ای ۲۵ ساله در شرکت‌های دارویی و زیست‌فناوری (بیوتکنولوژی) داشت. جان هوارد،[3] قائم مقام ارشد محصولات، در زیرمجموعهٔ سازندهٔ چیپ پاناسونیک کار کرده بود. معمولاً نمی‌شود مدیرانی را در این سطح و اندازه در استارت‌آپی کوچک پیدا کرد.

البته فقط هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی نبودند که موزلی را مجذوب ترانوس کرده بودند. بازاری که ترانوس به‌دنبالش بود، بسیار بزرگ بود. شرکت‌های دارویی هر سال ده‌ها میلیارد دلار برای آزمایش‌های بالینی هزینه می‌کردند تا داروهای جدید را آزمایش کنند. اگر ترانوس می‌توانست محصول خود را برای انجام این آزمایش‌ها ضروری سازد و قسمتی از این بودجه را جذب کند، غوغایی برپا می‌شد.

الیزابت از موزلی خواسته بود تعدادی پیش‌بینی مالی آماده کند تا او به سرمایه‌گذاران نشان دهد. اولین سری اعدادی که او به دست آورد، مطابق میل الیزابت نبود. به همین دلیل، موزلی آن‌ها را با خوش‌بینی و دست بالا بازبینی کرد. موزلی کمی از این اعداد بازنگری‌شده ناراضی بود؛ اما قبول کرد که اگر به‌درستی پیش بروند، می‌توانند به اهدافشان برسند. علاوه بر این، سرمایه‌گذارانی که تأمین مالی استارت‌آپ‌ها را به عهده می‌گرفتند، می‌دانستند که بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها این پیش‌بینی‌ها را در خوش‌بینانه‌ترین حالت‌ها و دست بالا انجام می‌دهند. این بخشی از بازی بود. سرمایه‌گذاران حتی اصطلاحی هم برای این فرایند داشتند: پیش‌بینی چوب هاکی؛ به این معنی که در چند سال ابتدایی، سودْ یکسان باقی می‌ماند و بعد به‌طرزی جادویی روی خطی مستقیم افزایش می‌یافت.

تنها نکته‌ای که موزلی مطمئن نبود به‌طور کامل فهمیده باشد، فناوری به‌کاررفته در ترانوس بود. او دقیقاً نمی‌دانست این فناوری چگونه کار می‌کرد. هنگامی که سرمایه‌گذاران احتمالی می‌آمدند، او آن‌ها را به دیدن شاناک روی[4]، دیگر بنیان‌گذار ترانوس می‌برد. شاناک مدرک دکتری در مهندسی شیمی داشت. او و الیزابت با همدیگر در آزمایشگاه تحقیقاتی روبرتسون در استنفورد کار کرده بودند. شاناک با سوزن سر انگشتش را خراش می‌داد تا چند قطره خون از آن خارج شود. بعد او این قطرات خون را روی کارتریج پلاستیکی سفیدی در اندازهٔ کارت بانکی منتقل می‌کرد. کارتریج درون جعبه‌ای مستطیلی

1. Channing Robertson
2. Diane Parks
3. John Howard
4. Shaunak Roy

در ابعاد دستگاه توسترنان قرار می‌گرفت. به این جعبه «خوانشگر اطلاعات»[1] گفته می‌شد. خوانشگر سیگنال داده را از کارتریج استخراج کرده و به سرور مخابره می‌کرد. سرور پس از تجزیه‌وتحلیل داده، نتیجه را به دستگاه برمی‌گرداند. این فرایند کلی کار بود.

زمانی که شاناک مشغول نشان‌دادن سیستم به سرمایه‌گذاران بود، به صفحهٔ رایانه‌ای اشاره می‌کرد که جریان خون را روی کارتریج در داخل خوانشگر نشان می‌داد. موزلی به‌طور کامل متوجه قسمت‌های فیزیکی یا شیمیایی روی صفحه نمی‌شد. به هر حال، چنین وظیفه‌ای هم نداشت. او مسئول تهیهٔ پول بود. تا زمانی که سیستم نتیجه را نشان می‌داد، او راضی بود و دستگاه هم همیشه نتیجه را نشان می‌داد.

الیزابت چند روز قبل از سوئیس برگشته بود و خرامان با لبخندی بر صورتش راه می‌رفت. موزلی فهمید که سفر خوب پیش رفته است. البته این اتفاق عجیبی نبود. الیزابت اغلب اوقات خوش‌روحیه بود. او خوش‌بینی بی‌انتهای یک کارآفرین را داشت. او دوست داشت در ایمیل‌هایی که برای کارکنانش می‌فرستاد، از واژهٔ «**خارق** ـ العاده» با کلمهٔ «خارق» پررنگ و خط تیره‌ای برای تأکید بیشتر استفاده کند. او همیشه برای توصیف مأموریت‌های شرکت این کار را انجام می‌داد. کمی زیاده‌روی بود؛ ولی او صادق به نظر می‌رسید و موزلی می‌دانست که تأکید بر نقاط قوت، کاری بود که بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های موفق در سیلیکون ولی می‌کردند. با شکاک‌بودن نمی‌توانی دنیا را تغییر بدهی.

نکتهٔ عجیب این بود که آن همکارانی که همراه الیزابت به سفر رفته بودند، شور و شوق او را نداشتند. بعضی از آن‌ها به‌شدت پکر به نظر می‌رسیدند. «نکند توله‌سگ کسی زیر ماشین رفته است!» موزلی به‌شوخی به این موضوع فکر می‌کرد. او به طبقهٔ پایین رفت؛ جایی که تقریباً همهٔ شصت کارمند شرکت در اتاق نشسته بودند و به‌دنبال شاناک گشت. قطعاً اگر مسئله‌ای بود که به موزلی نگفته بودند، شاناک به او می‌گفت.

در ابتدا شاناک گفت چیزی نمی‌داند؛ اما کم‌کم موزلی احساس کرد که او عقب‌نشینی کرده است و برای همین به تلاشش ادامه داد. بالاخره شاناک محافظه‌کاری را کنار گذاشت و گفت ترانوس ۱/۰، اسمی که الیزابت روی دستگاه آزمایش خون گذاشته بود، همیشه هم کار نمی‌کرد. او گفت در حقیقت نمی‌توان این موضوع را پیش‌بینی کرد: بعضی وقت‌ها می‌توانی از دستگاه جواب بگیری و بعضی وقت‌ها نمی‌توانی.

این خبر برای موزلی جدید بود. او فکر می‌کرد دستگاه قابل اعتماد است. مگر غیر از این بود که همیشه وقتی سرمایه‌گذاران می‌آمدند، به نظر می‌رسید دستگاه کار می‌کند؟

شاناک گفت اینکه همیشه «به نظر می‌رسید» دستگاه کار می‌کند، دلیل دیگری دارد. تصویر روی صفحهٔ رایانه که جریان خون را روی کارتریج و ریختنش را در سوراخ‌های کوچک نشان می‌داد، واقعی بود؛ ولی هرگز مشخص نبود که آیا جوابی به دست خواهد آمد یا نه. برای همین، آن‌ها یک بار که دستگاه کار کرده بود، نتایج را ضبط کرده بودند و در پایان هر ارائه، این نتایج ضبط شده بود که روی صفحه نمایش داده می‌شد.

---

1. reader

موزلی مبهوت مانده بود. او فکر می‌کرد نتایج در لحظه از خون روی کارتریج استخراج می‌شوند و این دقیقاً همان چیزی بود که سرمایه‌گذارانی که با او می‌آمدند هم باور می‌کردند. آنچه شاناک توضیح داده بود تظاهر بود. مشکل این نبود که می‌خواستند در مقابل سرمایه‌گذاران، خوش‌بین و بلندپرواز باشند؛ اما خط قرمزی وجود داشت که نباید از آن رد می‌شدند. به نظر موزلی، این خط قرمز شکسته شده بود.

پرسش این بود که در نوارتیس چه اتفاقی افتاده بود؟

هیچ‌کس جواب درستی به موزلی نمی‌داد. حالا او به دستگاه مشکوک بود، همان طور که بعضی افراد به تردستی مشکوک هستند و حق هم با او بود. یکی از دو دستگاه خوانشگری که الیزابت به سوئیس برده بود، وقتی به آنجا رسیده بودند، درست کار نکرده بود. کارکنانی که همراه الیزابت رفته بودند، تمام شب را بیدار مانده بودند تا دستگاه را تعمیر کنند. برای مخفی‌کردن این مشکل در ارائهٔ صبح روز بعد، گروه تیم کمپ در کالیفرنیا نتیجه‌ای ساختگی را مخابره کرده بودند.

--

موزلی همان بعدازظهر قرار ملاقات هفتگی برنامه‌ریزی‌شده‌ای با الیزابت داشت. وقتی وارد دفتر او شد، بلافاصله کاریزمای الیزابت به یادش آمد. ظاهرش او را بزرگ‌تر از سنش نشان می‌داد. چشمان آبی درشتش بدون پلک‌زدن به‌گونه‌ای به تو خیره می‌شدند، انگار که مرکز جهان هستی. تقریباً سحرکننده بود. صدای او این مسحورکنندگی را کامل می‌کرد. الیزابت با صدای بم عمیق غیرمعمولی صحبت می‌کرد.

موزلی تصمیم گرفت قبل از اینکه دربارهٔ نگرانی‌هایش صحبت کند، بگذارد جلسه به روال معمول پیش برود. ترانوس به‌تازگی سومین دورهٔ جذب سرمایه‌اش را پشت سر گذاشته بود. هر طور که حساب می‌کردی، این موفقیتی بی‌نظیر بود. شرکت علاوه بر ۱۵ میلیون دلاری که در دو دورهٔ اول از سرمایه‌گذارانش جذب کرده بود، موفق به جذب ۳۲ میلیون دلار دیگر شده بود. چشمگیرترین عدد مربوط به ارزش فعلی این سرمایه بود: ۱۶۵ میلیون دلار. استارت‌آپ‌های سه‌سالهٔ خیلی کمی بودند که می‌توانستند بگویند چنین ارزشی دارند.

یکی از دلایل این ارزش‌گذاری بالا، قراردادهایی بود که ترانوس به سرمایه‌گذارانش گفته بود در آن‌ها با شرکای دارویی خود به توافق رسیده است. یکی از اسلایدها فهرستی از شش قرارداد با پنج شرکت را نشان می‌داد که می‌توانست سودی بین ۱۲۰ تا ۳۰۰ میلیون دلار را در هجده ماه بعدی به‌همراه داشته باشد. این اسلاید همچنین پانزده قرارداد دیگر را در وضعیت در حال مذاکره نمایش می‌داد. اگر آن‌ها هم به نتیجه می‌رسیدند، بر اساس تخمین‌های موجود در اسلاید، سود سهام به ۱/۵ میلیارد دلار می‌رسید.

قرار بود شرکت‌های دارویی از دستگاه آزمایش خون ترانوس برای نظارت‌کردن بر واکنش بیماران به داروهای جدید استفاده کنند. در طول آزمایش‌های بالینی، کارتریج‌ها و خوانشگرها در منزل بیماران قرار داده می‌شدند. بیماران چند بار در روز انگشت خود را می‌خراشیدند و خوانشگرها نتایج آزمایش خون آن‌ها را برای اسپانسرهای آزمایش‌ها مخابره می‌کردند. اگر نتایج نشان می‌دادند که دارو واکنش بدی ایجاد کرده است، تولیدکننده‌ها می‌توانستند به‌جای اینکه تا پایان دورهٔ آزمایش صبر کنند، بلافاصله

دوز دارو را کاهش دهند. چنین فرایندی می‌توانست تا ۳۰ درصد هزینهٔ تحقیقات شرکت‌های دارویی را کاهش دهد. این ادعایی بود که در اسلایدهای ارائه مطرح می‌شد.

بعد از حرف‌های شاناک، شک موزلی به تمام این ادعاها بیشتر شده بود. هرچه بود، در این هشت ماهی که در ترانوس فعالیت می‌کرد، هیچ‌گاه این قراردادهای دارویی به چشمش نخورده بودند. هر بار که او دربارهٔ آن‌ها می‌پرسید، به او جواب می‌دادند که مدارک در حال بررسی قانونی هستند. از آن مهم‌تر، او با آن پیش‌بینی‌های بلندپروازانهٔ سود موافقت کرده بود؛ چون فکر می‌کرد دستگاه به‌طرز قابل اعتمادی کار می‌کند.

حتی اگر الیزابت یکی از این نگرانی‌ها را هم داشت، در ظاهرش چیزی بروز نمی‌داد. او تصویری از رهبری خوش‌حال و آرام بود، به‌خصوص اینکه ارزش‌گذاری جدید مایهٔ افتخار او بود. الیزابت به موزلی گفت که احتمالاً با اضافه‌شدن نام سرمایه‌گذاران جدید به فهرست، مدیران جدیدی هم به هیئت‌مدیره ملحق می‌شوند.

موزلی مجالی یافت تا بحث سفر به سوئیس را پیش بکشد و شایعاتی را که دربارهٔ ناموفق‌بودن سفر سوئیس وجود داشت، مطرح کند. وقتی او موضوع را بیان کرد، الیزابت اقرار کرد که مشکلی وجود داشته؛ اما او اهمیت چندانی به موضوع نداده است. الیزابت تأکید داشت که این موضوع به‌سادگی حل می‌شود.

موزلی به‌دلیل آنچه شاناک به او گفته بود، به برطرف‌شدن این مشکل کاملاً شک داشت. او آنچه را شاناک گفته بود با الیزابت مطرح کرد. اگر ارائه‌ها و نتایج نمایش‌داده‌شده کاملاً واقعی نبودند، پس باید آن‌ها را متوقف می‌کردند. موزلی به الیزابت گفت: «ما سرمایه‌گذاران را فریب داده‌ایم. نباید به این کار ادامه دهیم.»

پس از این جمله، حالت الیزابت ناگهان تغییر کرد. رفتارِ تا چند لحظه پیش شاد او ناگهان ناپدید شد و جای خود را به ظاهری خصومت‌آمیز داد. انگار که کلیدی فشار داده شده بود. او با نگاهی سرد به مدیر ارشد اقتصادی‌اش خیره شد.

«هنری، تو بازیکن تیمی نیستی.» الیزابت این جمله را با لحنی سرد گفت و ادامه داد: «من فکر می‌کنم تو باید همین الان از اینجا بروی.»

هیچ شبهه‌ای دربارهٔ آنچه اتفاق افتاده بود وجود نداشت. الیزابت از او نخواسته بود که فقط از دفترش بیرون برود. الیزابت به او گفته بود شرکت را ترک کند، آن‌هم فوراً. موزلی اخراج شده بود.

BARAYAND
انتشارات برآیند

فصل نهم

نمایش تندرستی

کسب‌وکار سیف‌وی رونق چندانی نداشت. این فروشگاه زنجیره‌ای به‌تازگی در گزارش سه‌ماههٔ پایانی سال ۲۰۱۱، حدود ۶درصد افت سوددهی نشان داده بود. این عملکردی ناامیدکننده برای شرکت بود. مدیرعامل بلندمدت سیف‌وی، استیو برد، تلاش می‌کرد این عملکرد را برای چند تحلیلگری توضیح دهد که برای شرکت در جلسهٔ تلفنیِ گزارشِ درآمد تماس برقرار کرده بودند.

یکی از آن‌ها اد کلی[1] از بانک سوئیسی کردیت‌سوئیس بود. او برای پنهان‌کردن این نتایج بد با ملایمت برد را به بازخرید سهام تحریک کرد. بازخرید با کاهش تعداد سهام منتشرشده، حتی در صورت افت درآمدها، می‌تواند میزان سود شرکت به‌ازای هر سهم را که عدد اصلی مدنظر سرمایه‌گذاران است، به‌طور مصنوعی افزایش دهد. این ترفندی قدیمی بود که تحلیلگران زیرک و ماهر وال‌استریت در امور شرکتی به‌راحتی تشخیصش می‌دادند.

برد با انزجار مخالفت کرد. او مطمئن بود که ثروت شرکت سیف‌وی در شرف افزایش است. این دیدگاه، خرید سهام خود شرکت را به سرمایه‌گذاری هوشمندانه‌ای تبدیل می‌کرد. او برای توجیه خوش‌بینی‌اش به سه نوآوری تحت پیگیری شرکت استناد می‌کرد. دو نوآوریِ نخست نزد مخاطبان مشکل‌پسندش قدیمی و بی‌اهمیت برشمرده می‌شدند؛ اما با رسیدن به نوآوری سوم، گوش تحلیلگران تیز می‌شد.

برد به‌طور رمزآمیزی گفت: «روی طرحی مهم فکر می‌کنیم... . فقط می‌توانم بگویم که اسمش را نمایش تندرستی می‌گذارم.»

این اولین باری بود که برد دربارهٔ این مسئله اظهارنظر عمومی می‌کرد. او توضیح بیشتری نداد؛ اما برداشت تحلیلگران این بود که این خرده‌فروشی زنجیره‌ای ۹۷ساله و ازمدافتاده برای تحرک‌بخشیدن به کسب‌وکارِ دچار رکودش طرح محرمانه‌ای دارد. این پروژه را در سیف‌وی با اسم رمز پروژهٔ تی‌رکس[2] می‌شناختند. این اسم به شراکت با ترانوس اشاره می‌کرد که تا آن زمان، یعنی فوریهٔ ۲۰۱۲، دو سالی می‌شد که در حال توسعه بود.

1. Ed Kelly
2. Project T-Rex

برد امید بسیاری به این سرمایه‌گذاری داشت. او دستور داده بود بیش از نیمی از ۱۷۰۰ فروشگاه سیف‌وی بازطراحی شوند تا برای کلینیک‌های مجلل با کف‌پوش‌های تجملی، کابینت‌های چوبی سفارشی، پیشخوان‌های گرانیتی و تلویزیون‌های مسطح جا باز شود.

قرار بود بر طبق دستورالعمل‌های ترانوس، آن‌ها را مراکز تندرستی نام‌گذاری کنند و ظاهری «بهتر از مراکز اسپا[1]» داشته باشند. سیف‌وی کل هزینهٔ ۳۵۰ میلیون دلاری بازطراحی را به‌تنهایی تقبل کرده بود. برد انتظار داشت که پس از آغاز به‌کار کلینیک‌ها و ارائهٔ روش بدیع آزمایش خون ترانوس در آن‌ها، نسبت به هزینه‌های انجام‌شده، درآمد بسیار بیشتری عاید شود.

چندین هفته پس از جلسهٔ تلفنی گزارش درآمد، برد و تیم اجرایی‌اش برای بازدید از یکی از فروشگاه‌های سیف‌وی، گروهی از تحلیلگران را به چند کیلومتری خانه‌اش در منطقهٔ خوش‌منظرهٔ سن رامون ولی[2] در شرق اوکلند بردند. آن‌ها مرکز تندرستی جدید فروشگاه را به تحلیلگران نشان دادند؛ اما صحبت‌های برد دربارهٔ نوع خدماتی که قرار بود در آنجا ارائه شود، همچنان مبهم ماند. حتی مدیر شعبهٔ فروشگاه را نیز در بی‌خبری نگه داشتند. ترانوس بر محرمانگی مطلق تا زمان راه‌اندازی اصرار کرده بود.

پس از توافق دو شرکت برای شراکت در اجرای فعالیت تجاری، تأخیرهای بسیاری پیش آمده بود. یک بار الیزابت به برد گفت که زلزلهٔ شرق ژاپن در مارس ۲۰۱۱ در توانایی ترانوس برای ساخت کارتریج‌های دستگاهش اخلال ایجاد کرده است. برخی مدیران اجرایی سیف‌وی این حرف را بهانه‌ای واهی می‌پنداشتند؛ اما برد آن را قبول کرده بود. برد خیلی خوش‌بینانه به الیزابتِ ترک‌تحصیل‌کرده از استنفورد و فناوری انقلابی‌اش فکر می‌کرد. فناوری الیزابت با علاقهٔ وافر برد به خدمات درمانیِ پیشگیرانه هم‌سو بود.

الیزابت خط ارتباطی مستقیمی با برد داشت و فقط به او جواب می‌داد. اتاق فکر پروژهٔ تی‌رکس هم گروه کوچکی از مدیران اجرایی قابل‌اعتماد سیف‌وی بودند. این اتاق فکر به‌صورت هفتگی در دفتر شرکت در پلیزنتون تشکیل می‌شد و در آن، دربارهٔ پیشرفت پروژه بحث می‌کردند. برد همواره به‌صورت حضوری و در زمان سفر به‌صورت ویدئوکنفرانس در این جلسات شرکت می‌کرد. وقتی سؤال یا مسئله‌ای پیش می‌آمد که می‌بایست به ترانوس ارجاعش می‌دادند، او با جمله‌ای تکراری وسط حرف می‌پرید: «با الیزابت درباره‌اش صحبت می‌کنم.» لری رندا، مدیر اجرایی که در سال ۱۹۷۴ به‌عنوان یک پاکت‌پرکن نوجوان شروع به‌کار کرده بود و با صعود از نردبان سلسله‌مراتب شرکت، حالا به یکی از معاونان ارشد برد تبدیل شده بود و همین طور، سایر مدیران اجرایی و دخیل در پروژه از میزان آزادیِ عملی که برد به این بانوی جوان می‌داد، شگفت‌زده شده بودند. برد معمولاً برای معاونان خودش و شرکای تجاری شرکت ضرب‌الاجل‌های سفت‌وسختی تعیین می‌کرد؛ ولی به الیزابت اجازه داده بود ضرب‌الاجل‌ها را یکی پس از دیگری نادیده بگیرد. برخی همکاران برد می‌دانستند که او دو پسر دارد. آن‌ها کم‌کم برایشان سؤال شده

۱. به مجموعهٔ وسیعی از خدمات سلامتی اسپا می‌گویند که شامل سلامت و بازپروری جسم (ماساژ) و خدمات زیبایی صورت و سلامت و بازسازی ذهن است که هرکدام از آن‌ها زیرشاخه‌های متعددی دارند.

2 .San Ramon Valley

بود که آیا برد الیزابت را به‌شکل دختری که هیچ‌گاه نداشته است، می‌بیند؟ قضیه هرچه بود، او سرسپردهٔ الیزابت شده بود.

--

در نخستین ماه‌های سال ۲۰۱۲، به نظر می‌رسید پس از تمام تأخیرها، سرانجام شراکت در حال حرکت روبه‌جلو است: دو شرکت توافق کردند که ترانوس به‌عنوان گامی آزمایشی، بخش آزمایش خون در کلینیک درمانی سیف‌وی را پیش از راه‌اندازی کامل برعهده بگیرد. این کلینیک را سیف‌وی در محوطهٔ دفتر شرکت در پلیزنتون و مخصوص کارکنانش راه‌اندازی کرده بود. این کلینیک بخشی از راهبرد «برد» برای محدودکردن هزینه‌های خدمات درمانی فعالان فروشگاه‌ها به‌وسیلهٔ تشویق آنان به مواظبت از سلامتشان بود. در این برنامه، معاینات رایگان ارائه می‌شد. کارکنانی که نمرهٔ خوبی دریافت می‌کردند، در هزینه‌های طرح درمانی‌شان مشمول تخفیف‌هایی می‌شدند. این کلینیک را به‌طرز هوشمندانه‌ای در کنار باشگاه ورزشی در محوطهٔ شرکت قرار داده بودند. کارکنان آن نیز یک پزشک و سه پرستار متخصص بودند و همچنین، پنج اتاق معاینه و یک آزمایشگاه کوچک داشت. در بخش پذیرش آن روی تابلویی جدید نوشته بودند: «آزمایش توسط ترانوس».

کارکنان کلینیک جزء نیروهای تحت‌امر رندا بودند. او در کنار سایر مسئولیت‌هایش، روی سیف‌وی هلث[1] هم نظارت داشت. سیف‌وی هلث شرکت تابعه‌ای بود که برد برای فروش تجارب این شرکت خرده‌فروشی در زمینهٔ بیمهٔ سلامت به سایر شرکت‌ها تأسیس کرده بود. شوهر رندا پس از گذشت دو سال از اولین حضور الیزابت در پلیزنتون، حالا در مبارزه با سرطان ریه مغلوب شده بود؛ اما رندا امیدوار بود که شیوهٔ بدون درد ترانوس برای آزمایش خون بتواند دیگران را از زجری که شوهرش از سوزن‌های مکرر کشیده بود، خلاص کند.

رندا به‌تازگی اولین افسر ارشد پزشکی سیف‌وی را استخدام کرده بود. نام او کنت بردلی[2] بود و پیش از این، در ارتش آمریکا خدمت می‌کرد. او پس از تحصیل در دانشگاه نظامی وست پوینت و دانشگاه پزشکی نیروهای مسلح در بتزدا[3] در ایالت مریلند، به‌مدت هفده سال در ارتش خدمت کرده بود. آخرین مأموریت نظامی بردلی رهبری شاخهٔ اروپایی تریکر[4] بود. تریکر نوعی طرح بیمه‌ای خدمات درمانی برای نظامیان فعال و بازنشسته بود. رندا برای این دکتر سابق ارتش که لحن نرم و ملایمی داشت، مسئولیت سرپرستی کلینیک را در کنار برخی مسئولیت‌های دیگر در نظر گرفت.

بردلی در ارتش با فناوری‌های پیشرفتهٔ پزشکی بسیاری کار کرده بود و کنجکاو بود که دستگاه ترانوس را در عمل ببیند؛ اما پس از اینکه پی برد ترانوس قصد ندارد هیچ‌یک از دستگاه‌هایش را در کلینیک پلیزنتون قرار دهد، شگفت‌زده شد. آن‌ها در عوض، دو متخصص خون‌گیری در آنجا مستقر کرده بودند

1. Safeway Health
2. Kent Bradley
3. Bethesda
4 .Tricare

و نمونه‌های جمع‌آوری‌شده را برای آزمایش در آن سوی خلیج سان‌فرانسیسکو به پالو آلتو می‌فرستادند. بردلی همچنین متوجه شد که متخصصان خون‌گیری از هر کارمند دو بار خون‌گیری می‌کنند: یک بار با سوزن خون‌گیری از انگشت اشاره و بار دوم به‌روش سنتی و از طریق فروکردن سوزن زیرپوستی در بازو. او با شگفتی پیش خودش فکر کرد که اگر فناوری ترانوس برای آزمایش خون با استفاده از خون گرفته‌شده از نوک انگشت کاملاً توسعه یافته و آمادهٔ عرضه برای مشتریان است، پس علت خون‌گیری از رگ چیست؟!

پس از چند هفته، به‌سبب مدت‌زمانی که برگشت نتایج طول کشید، شک‌وتردید بردلی بیشتر شد. تصورش این بود که قرار است جواب آزمایش‌ها تقریباً فوری داده شوند؛ اما برخی کارکنان سیف‌وی مجبور شدند تا دو هفته برای دریافت نتایج صبر کنند. همچنین همهٔ آزمایش‌ها را خود ترانوس انجام نداده بود. با وجود اینکه این شرکت نوپا هیچ‌گاه حرفی از برون‌سپاری آزمایش‌ها نزده بود؛ بردلی متوجه شد که آن‌ها تعدادی از آزمایش‌ها را به آزمایشگاه بزرگ مرجعی در سالت لیک سیتی[1] به نام ایروپ[2] ارجاع می‌دهند.

موضوعی که واقعاً زنگ هشدار را برای بردلی به صدا درآورد، این بود که برخی کارکنانی که از همهٔ جهاتِ دیگر سالم بودند، در خصوص نتایج غیرعادی آزمایش با نگرانی به او مراجعه می‌کردند. او برای احتیاط، آن‌ها را برای آزمایش مجدد به کلینیک‌های کوئست[3] یا لب کورپ[4] می‌فرستاد. هر بار آزمایش‌های جدید با نتایج عادی برمی‌گشتند و از نادرست‌بودن نتایج ترانوس خبر می‌دادند. این اتفاق در خصوص آزمایش پی‌اس‌ای[5] یکی از مدیران اجرایی ارشد سیف‌وی تکرار شد. پی‌اس‌ای مخفف «آنتی‌ژن اختصاصی پروستات» و معرف پروتئین تولیدی در سلول‌های غدهٔ پروستات است. هرچه غلظت این پروتئین در خون مردان بیشتر باشد، احتمال ابتلا به سرطان پروستات نیز بیشتر است. نتیجهٔ آزمایش نشان می‌داد که غلظت این نوع پروتئین برای این مدیر اجرایی ارشد سیف‌وی بسیار زیاد است و اظهار می‌کرد که او تقریباً ۱۰۰درصد به سرطان پروستات مبتلاست. بردلی شک داشت و همکار نگرانش را مثل سایر کارکنان برای آزمایش مجدد به آزمایشگاه دیگری فرستاد و با شگفتی تمام متوجه شد که نتایج آزمایش او هم عادی بود.

بردلی ارزیابی دقیقی از این تناقض‌ها تهیه کرد. برخی از اختلاف‌ها بین مقادیر ترانوس و مقادیر آزمایشگاه‌های دیگر به‌طرز نگران‌کننده‌ای زیاد بودند. در مواقعی هم که نتایج ترانوس با نتایج سایر آزمایشگاه‌ها هم‌خوانی داشتند؛ غالباً آن آزمایش‌ها را ایروپ انجام داده بود.

بردلی نگرانی‌هایش را با رندا و برد ولفسن[6]، رئیس سیف‌وی هلث، در میان گذاشت. تا همان موقع

1. Salt Lake City
2. ARUP
3 .Quest
4 .LabCorp
5. PSA
6. Brad Wolfsen

هم به‌سبب تأخیرهای دو سال گذشته، اعتقاد رندا به ترانوس متزلزل شده بود. او بردلی را ترغیب کرد که دربارهٔ آن‌ها با برد صحبت کند. بردلی همین کار را کرد؛ اما برد محترمانه حرفش را رد کرد و به او اطمینان داد که فناوری ترانوس به تأیید رسیده و مطمئن است.

--

نمونه‌خون‌های گرفته‌شده از کارکنان سیف‌وی در پلیزنتون را به ساختمانی یک‌طبقه با نمای سنگی در محلهٔ ایست مدو سیرکل[1] در پالو آلتو حمل می‌کردند. ترانوس در بهار ۲۰۱۲، آزمایشگاه نوظهورش را به‌طور موقت در آنجا برپا کرده بود و سایر بخش‌های فعالیت روزافزونش را از خیابان هیل ویو به ساختمان هم‌جوار بزرگ‌تری که پیش از این متعلق به فیس‌بوک بود، انتقال داده بود.

چندین ماه قبل‌تر، آزمایشگاه مجوزی کسب کرده بود که گواهی می‌داد فعالیت آن در تطابق با سی‌ال‌آی‌اِی است. قانون سی‌ال‌آی‌اِی قانونی دولتی است که بر کلینیک‌های آزمایشگاهی نظارت دارد؛ اما گرفتن مجوز فعالیت تحت این قانون کار دشواری نیست. مجریان نهایی قانون سی‌ال‌آی‌اِی مراکز بیمهٔ خدمات درمانی و بیمهٔ درمانی مستمندان هستند؛ اما این نهادهای دولتی عمدهٔ بازرسی‌های معمول آزمایشگاهی را به ایالت‌ها واگذار کرده‌اند. در ایالت کالیفرنیا، این بازرسی‌ها را شاخهٔ خدمات میدانی آزمایشگاه، از زیرمجموعه‌های وزارت بهداشت، انجام می‌دهد. در یک ارزیابی عنوان شد که این بخش بودجهٔ به‌شدت کمی دارد و در اجرای مسئولیت‌های نظارتی‌اش دچار مشکل است.

اگر استیو برد را به داخل آزمایشگاه ایست مدو سیرکل راه می‌دادند، متوجه می‌شد که در مجموعهٔ اتاق‌های واقع در مرکز این ساختمان کم‌ارتفاع حتی یک دستگاه اختصاصی ترانوس هم یافت نمی‌شود. علت این بود که دستگاه مینی‌لب هنوز در حال توسعه بود و حتی به مرحلهٔ آزمایش بیماران نزدیک هم نشده بود. آنچه در آزمایشگاه وجود داشت، دوجین دستگاه تجاری آنالیز خون و مایعات بدن بود که آن‌ها را شرکت‌هایی نظیر ابوت لابراتوریز[2] شیکاگو و سیمنز[3] آلمانی و دیاسورین[4] ایتالیایی ساخته بودند. آزمایشگاه را پاتولوژیست ناماهری به اسم آرنولد گلب[5] که آرنی صدایش می‌زدند، اداره می‌کرد. کارکنان این آزمایشگاه چند کارشناس علوم آزمایشگاهی یا سی‌ال‌اس[6] بودند. کارشناسان سی‌ال‌اس برای کار روی نمونه‌های انسانی مجوز دولتی داشتند. در این برهه، آن‌ها فقط از ابزارهای تجاری استفاده می‌کردند؛ اما هنوز چیزهای بسیاری بود که احتمال داشت به مشکل بخورد و همین طور هم شد.

مشکل اصلی تجربهٔ کم کارکنان آزمایشگاه بود. یکی از کارشناسان آزمایشگاهی به نام کوزال لیم[7]

1. East Meadow Circle
2. Abbott Laboratories
3. Siemens
4. DiaSorin
5 .Arnold Gelb
6. clinical laboratory scientist (CLS)
7 .Kosal Lim

به‌قدری شـلخته و ناشـی بود کـه یکی از هم‌رده‌هایش به اسـم دیانا دوپای[1] متقاعد شـده بـود او دقت نتایج آزمایش‌ها را به خطر می‌اندازد. دوپای اهل هیوسـتون بود و در ام. دی. اندرسـون، مرکز تحقیقات سرطان آن شهر که در جهان مشهور بود، آموزش دیده بود. او بیشترِ هفت سالی را که به‌عنوان کارشناس آزمایشـگاه گذرانـده بود، در سِـمت متخصص انتقال خون مشـغول بود. همین تجربه باعث شـده بود او به‌شـدت با مقررات سـی‌ال‌آی‌اِی سروکار داشـته باشـد. او دقیقاً طبق مقررات کار می‌کرد و در صورت مشاهدهٔ تخلفات، در گزارش آن‌ها درنگ نمی‌کرد.

خطاهـای لیـم در چشـم دوپـای نابخشـودنی بودنـد. آن خطاهـا عبـارت بودنـد از: نادیده‌گرفتـن دسـتورالعمل‌های سـازنده برای چگونه رفتارکردن با شناساگرهای شـیمیایی، قراردادن شناساگرهای تاریخ‌گذشـته در همان یخچال شناسـاگرهای تاریخ‌نگذشـته، اجرای آزمایش‌های بیماران با تجهیزات آزمایشگاهی کالیبره‌نشده، اجرای نادرست عملیات کنترل کیفیت با دستگاه آنالیز، انجام‌دادن وظایفی که برای آن‌ها آموزش ندیده بود و آلوده‌کردن بطری رنگ رایت[2]. دوپای که خیلی زود خشمگین می‌شد، چندیـن بـار جلوی او درآمد و یک بار به او گفت که برای ریشـه‌کن‌کردن تکنسـین‌های آزمایشـگاهی‌ای همانند او، قصد دارد بازرس آزمایشگاه شود. وقتی ناتوانی او برای رسیدن به استانداردهای دوپای مسلم شـد، دوپای با ارسـال ایمیل‌های منظم به گلب و سانی مستندسـازی عملکرد ضعیف او را شروع کرد و اغلب برای اثبات حرفش عکس‌هایی هم ضمیمهٔ نامه می‌کرد.

دوپـای در خصوص مهارت دو متخصص خون‌گیری ترانوس مسـتقر در پلیزنتون نیز شـک داشـت. معمولاً نمونه خون را پیش از آزمایش، در دستگاه سانتریفیوژ می‌چرخانند تا پلاسما از سلول‌های خونی بیمار جدا شـود. این دو متخصص خون‌گیری برای کار با دسـتگاه سانتریفیوژ تحویل‌داده‌شده به آن‌ها آموزش ندیده بودند و نمی‌دانستند که نمونهٔ خون بیمار چه مدت و با چه سرعتی باید چرخانده شود. اغلب نمونه‌های پلاسـمایی که به پالو آلتو می‌رسـیدند، به ذرات معلق آلوده بودند. او همچنین متوجه شد که بسیاری از لوله‌های مصرفی ترانوس برای خون‌گیری منقضی شده‌اند و در نتیجه، مادهٔ ضدانعقاد خون آن‌ها بی‌تأثیر شده بود و صحت نمونه را به خطر می‌انداخت.

درسـت کمی پس از این شـکایت‌ها، دوپای برای یادگیری کار با دسـتگاه آنالیز سـیمنزی که ترانوس به‌تازگی خریده بود، به دلور فرسـتاده شـد. وقتی او یک هفته بعد بازگشـت، متوجه شـد که آزمایشـگاه کاملاً پاک‌سـازی شـده اسـت. سـانی که به‌ظاهر منتظرش بود، او را به اتاق ملاقات احضار کرد و با لحن تهدیدآمیزی به او اطلاع داد که در غیابش در آزمایشـگاه گشـتی زده اسـت و حتی یکی از شکایت‌هایش را موجه نیافته اسـت. سـپس این مسـئله را پیش کشـید که همان روزی که او با پرواز به دلور رفته بود، به دوست‌پسـرش اجازه داده بود برای کمک به حمل اثاثیه‌اش وارد سـاختمان آزمایشـگاه شود. سانی گفت که این حرکت نقض جدیِ سیاست امنیتی شرکت محسوب می‌شود و به این دلیل قصد اخراج او را

1 .Diana Dupuy

۲. مخلوطی از رنگ‌ها که برای تمیزدادن انواع مختلف سلول‌های خونی به کار می‌رود.

دارد. پس از لحظه‌ای درنگ برای فهمیده‌شدن حرفش، گلب را صدا زد و در خصوص ارزشمندی دوپای به‌عنوان عضوی از آزمایشگاه و تمایل گلب برای حفظ او سؤال کرد. گلب گفت که به ماندن دوپای تمایل دارد. بعد سانی با اکراه نظرش را برگرداند. دوپای هنوز استخدام بود.

او در حالی که شوکه شده بود، مات‌ومبهوت پشت میز کارش برگشت. به‌ناگاه کارمندی از دپارتمان آی‌تی روی شانه‌اش زد و تقاضا کرد که همراهش به راهرو برود. او تلاش می‌کرد گوشی همراه شرکتی دوپای را دوباره وصل کند؛ به همین دلیل به یک سری اطلاعات او نیاز داشت. سانی پیش از اینکه تغییرعقیده بدهد، دستور قطع آن را به‌همراه ایمیل شرکتی و دسترسی او به شبکهٔ داخلی شرکت صادر کرده بود.

فردی به صراحت کلام دوپای خیلی در ترانوس دوام نمی‌آورد. سه هفته بعد، در یک صبح جمعه، سانی به ساختمان ایست مدو سیرکل برگشت و دوباره او را اخراج کرد، این بار برای همیشه. او را فوراً و بدون دادن هیچ فرصتی برای جمع‌آوری وسایل شخصی‌اش به بیرون ساختمان اسکورت کردند. دلیل برکناری‌اش این بود که توجه دیگران را به تعلیق سفارش خرید ترانوس جلب کرده بود. این تعلیق را یکی از تأمین‌کنندگان اصلی آزمایشگاه به‌سبب قبوض پرداخت‌نشده انجام داده بود.

دوپای از برخوردشان با او رنجیده‌خاطر بود و آخر هفته، ایمیل آتشینی به سانی فرستاد و اصرار کرد که اجازهٔ برداشتن وسایلش را به او بدهند. وسایلش علاوه بر کتب آزمایشگاهی، شامل یک کیف لوازم آرایشی حاوی عینکش و گواهی سی‌ال‌اس صادره از ایالت کالیفرنیا بود. این ایمیل که کپی آن را برای الیزابت نیز فرستاد، دربردارندهٔ انتقادهای آتشینی از سبک مدیریتی سانی و وضعیت آزمایشگاه بود:

> بیش از پنج نفر به من هشدار داده بودند که شما آدم بی‌ملاحظه‌ای هستید و گفته بودند اینکه چه چیز شما را از کوره به در می‌کند، تماماً به حال‌وحوصلهٔ شما بستگی دارد. همچنین به من گفته بودند که هروقت سروکار کسی به شما بیفتد، مطمئناً عواقب خوبی در انتظار او نخواهد بود.
>
> ...
>
> آزمایشگاه سی‌ال‌آی‌اِی با وجود رهبریِ کوزال و نبود کسی که او یا آرنی را بپاید، به دردسر بزرگی افتاده است. شما یک سرپرست آزمایشگاه دست‌چندم دارید که به هر دلیلی یک کارشناس آزمایشگاهی بسیار ضعیف را قبول کرده است. تضمین می‌کنم که قطعاً روزی کوزال در آزمایشگاه اشتباه فاحشی می‌کند که بر نتایج آزمایش خون بیماران اثر نامطلوبی می‌گذارد. در حقیقت گمان می‌کنم چندین بار مرتکب چنین عملی شده است؛ اما تقصیر را گردن شناساگرها انداخته است. همان طور که خودتان هم گفتید، هر بار که او به چیزی دست می‌زند، افتضاحی به بار می‌آورد!

تنها امید من این است که به‌نحوی آگاهتان کنم که محیط کاری ساختهٔ دست شما جایی است که افراد از ترس، همه‌چیز را از شما پنهان می‌کنند. شما نمی‌توانید با ترس و ارعاب شرکت را اداره کنید. این روش قبل از فروپاشی شرکت، تنها برای بازهٔ زمانی کوتاهی کار می‌کند.

سانی موافقت کرد که فردی جلوی ساختمان ایست مدو سیرکل با او ملاقات کند تا وسایلش را به او بازگرداند؛ اما هشدار داد که به‌زودی وکیل شرکت با او تماس خواهد گرفت. دوپای طی چند روز بعد از طرف دیوید دویل، مشاور حقوقی ارشد ترانوس، یک سری ایمیل تند دریافت کرد. در آن‌ها از او خواسته شده بود که اظهاریه‌ای مبنی بر تعهد به «انهدام همیشگی» یا پس‌دادن هرگونه محتوای مربوط به زمان استخدامش در ترانوس را امضا کرده و در زمینهٔ حفظ اسرار شرکت، تعهداتش را رعایت کند.

دوپای در ابتدا نپذیرفت و وکیلی از اوکلند استخدام کرد تا شرکت را با دعوی حقوقی مبنی بر برکناری غیرقانونی تهدید کند؛ اما پس از اینکه ترانوس وکیل بانفوذی از شرکت ویلسون سانسینی به خدمت گرفت، وکیلش به او توصیه کرد که عقب‌نشینی کرده و اسناد را امضا کند. او گفت مقابله با شرکت حقوقی برتر در سیلیکون ولی نبردی ازپیش‌باخته است. دوپای با بی‌میلی به توصیهٔ او عمل کرد.

--

البته سیف‌وی از هیچ‌کدام از این مسائل خبر نداشت. آن‌ها به ترانوس اجازه دادند در طول سال ۲۰۱۲ و شروع سال ۲۰۱۳، به آزمایش‌هایش در کلینیک پلیزنتون ادامه دهد. آن‌ها همچنین در مراکز تندرستی که در ده‌ها فروشگاه در شمال کالیفرنیا ساخته بودند، استخدام متخصصان خون‌گیری را شروع کردند. اما همین طور که ماه‌ها سپری می‌شدند، ترانوس هم به عقب‌انداختن تاریخ راه‌اندازی ادامه می‌داد.

در مجمع اعلام درآمد در سه‌ماههٔ نخست در اواخر آوریل ۲۰۱۲، از برد دربارهٔ وضعیت «نمایش تندرستی» اسرارآمیز سیف‌وی پرسیدند. او پاسخ داد که «هنوز برای عرضهٔ عمومی آماده نیست»؛ اما وقتی شرکت از آن رونمایی کند، «تأثیر تعیین‌کننده‌ای» بر آمار مالی خواهد گذاشت. در مجمع اعلام درآمد بعدی در ماه جولای، او داوطلبانه اعلام کرد که این برنامه «قریب‌به‌یقین در سه‌ماههٔ چهارم اجرایی می‌شود». با وجود این، سه‌ماههٔ چهارم هم بدون راه‌اندازی آمد و گذشت.

پس از این اتفاق، برخی مدیران اجرایی سیف‌وی عصبانی شده بودند. ناتوانی شرکت در دستیابی به اهداف مالی‌ای که از درآمدها و سودهای موردانتظار از شراکت با ترانوس متأثر بود، باعث شد پاداش آن‌ها لغو شود. وظیفهٔ برآورد درآمد مراکز تندرستی برعهدهٔ مت اورل[1]، مدیر مالی سیف‌وی بود. او با این فرض مبالغه‌آمیز که هریک از این مراکز، روزانه به‌طور میانگین پنجاه مریض خواهد داشت، ۲۵۰ میلیون دلار درآمد اضافیِ سالیانه پیش‌بینی کرد. نه‌تنها چنین درآمدی محقق نشد، بلکه سیف‌وی فقط برای ساخت مراکز ۱۰۰ میلیون دلار دیگر هزینه کرده بود.

1 .Matt O'Rell

مراکز تندرستی بلااستفاده در داخل فروشگاه‌ها فضای ارزشمندی را اشغال کرده بودند که می‌شد از آن برای مصارف سودآور دیگری استفاده کرد. رندا و بردلی که از انتظارکشیدن کلافه شده بودند، برای به‌کارگیری این فضا نظرهای مختلفی مطرح کردند. یکی از این نظرها گماردن متخصصان تغذیه در این مکان‌ها به‌منظور ارائهٔ توصیه‌های مربوط به رژیم غذایی بود. راهکار دیگر تبدیل آن‌ها به کلینیک‌های پزشکی تمام‌عیار تحت ادارهٔ پرستاران متخصص و پیشنهاد دیگر، ارائهٔ خدمات تله‌مدیسین، به‌معنی پزشکی از راه دور بود. آن‌ها با برد رایزنی کردند تا اجازهٔ اجرای این طرح‌ها را بدهد؛ اما او پس از طرح موضوع نزد الیزابت، پیشنهادشان را رد کرد. او گفت که الیزابت نمی‌خواهد این فضا را واگذار کند.

در پشت پرده، هیئت‌مدیرهٔ سیف‌وی هم طاقتشان طاق شده بود. واضح بود که برد پس از بیست سال سابقه، حالا اعتماد وال‌استریت را از دست داده است. دههٔ نخست مدیرعاملی‌اش موفقیت عظیمی داشت که ویژگی بارزش صعود تندوتیز ارزش سهام سیف‌وی بود. اما در سال‌های اخیر، اشتیاقش برای تأمین سلامت و تندرستی باعث شده بود از باطن شرکت غافل بماند: کسب‌وکار غیرجذاب فروش خواربار. سرمایه‌گذاری عظیم صورت‌گرفته در مراکز تندرستی و تعویق‌های بی‌پایان برای به‌ثمرنشستن آن‌ها آخرین ضربات بودند.

اندکی پس از بسته‌شدن بازار بورس در ۲ ژانویهٔ ۲۰۱۳، سیف‌وی در بیانیهٔ مطبوعاتی اعلام کرد که برد در ماه مه آینده، پس از جلسهٔ سالیانهٔ سهام‌داران شرکت بازنشسته می‌شود. خبر بازنشسته‌شدن او به‌عنوان تصمیمی داوطلبانه مخابره شد؛ اما رندا و سایر مدیران اجرایی احتمال می‌دادند که هیئت‌مدیره از او درخواست کناره‌گیری کرده باشد. برد حتی در حین رفتن هم در خصوص دورنمای شراکت محرمانه با ترانوس خوش‌بین بود. در بیانیهٔ مطبوعاتی در بین دستاوردهای او در جایگاه مدیرعامل از او نقل‌قول کرده بودند که سیف‌وی به‌زودی «یک برنامهٔ ابتکاری تندرستی معرفی می‌کند که توانایی متحول‌کردن شرکت را دارد».

پس از رفتن برد، کانال ارتباطی با الیزابت نیز از دست رفت. هرکس که می‌خواست به ترانوس وارد شود، باید از سد سانی یا جوخهٔ برادری عبور می‌کرد. هرگاه مدیران اجرایی سیف‌وی از آخرین وضعیت محصول خبر می‌گرفتند، سانی طوری طفره می‌رفت که انگار وقتش گران‌بهاتر از آن است که آن را برای این مسائل هدر بدهد و گویی آن‌ها خبر نداشتند که ارائهٔ محصولی در این حد نوآورانه چقدر کار می‌برد. تکبر او اعصاب‌خردکن بود. اما هنوز هم سیف‌وی برای ترک شراکت تردید داشت. اگر فناوری ترانوس واقعاً تحول‌ساز بود چه؟ در این صورت آن‌ها به‌سبب صرف‌نظرکردن از آن، دههٔ آینده را به پشیمانی می‌گذراندند. ترس از جاماندن بازدارندهٔ قدرتمندی بود.

در خصوص برد مشخص شد که او هنوز برای بازنشستگی آماده نیست. او تنها سه ماه پس از ترک این فروشگاه زنجیره‌ای، یک شرکت مشاوره‌ای با هدف مشورت‌دادن به شرکت‌ها در زمینهٔ کاهش هزینه‌های خدمات درمانی تأسیس کرد و نامش را برد هلث[1] نهاد. او در سِمت جدیدش به‌عنوان مؤسس شرکتی نوپا

1 .Burd Health

و فعال در زمینهٔ سلامتی که هم‌ردیف با نقش الیزابت بود، سعی کرد دوباره با او تماس بگیرد؛ اما الیزابت دیگر تماس‌هایش را پاسخ نمی‌داد.

حالا که تا اینجای کتاب را خوانده اید، قبل از خواندن فصل بعد اینجا را اسکن کنید.

https://ffo.ir/bb-119-ch9

خون نحس، داستان واقعی تبدیل شدن یک آرمان زیبا به یک دروغ بزرگ است. داستان این که چگونه ارزش‌آفرینی جایش را به اعتبار شخصی یک نفر می‌دهد. جان کریرو، خبرنگار وال‌استریت ژورنال که گزارش‌هایش یکی از اصلی‌ترین دلایل سقوط ترانوس است در این کتاب از درون ماجرا، چگونگی سقوط ترانوس را به نمایش می‌کشد.

این کتاب می‌تواند درس‌های بسیاری برای فعالان اقتصادی، به ویژه زیست‌بوم استارت‌آپی داشته باشد. به مدیران، نقش پررنگ انتخاب‌ها را نمایش می‌دهد و به سرمایه‌گذاران اهمیت وجود هیئت مدیرهٔ متخصص را گوشزد می‌کند و در تمام این مسیر، با یک داستان هیجان‌انگیز، نقش اخلاق را پُررنگ می‌کند.

دروغ‌هایی که استارت‌آپ‌ها می‌گویند

- برندهٔ جایزه کتاب فایننشال تایمز و مک‌کینزی
- در لیست پُرفروش‌های نیویورک‌تایمز
- در لیست کتاب‌های معرفی شدهٔ بیل‌گیتس
- در فهرست بهترین‌های سال ۲۰۱۸ تایم، فورچون و بلومبرگ

www.barayandbooks.ir

copyright
با رعایت قانون کپی‌رایت

ISBN:978-600-6466-55-2
9 786006 466552
قیمت: ۵۹۵۰۰ تومان

BARAYAND
انتشارات برآیند