

# © خون نحس

دروغ‌هایی که استارت آپ‌ها می‌گویند

## BAD BLOOD

جان کریو

ترجمه: صدرا امامی. ثمین امامی



BARAYAND  
انتشارات برآیند

# خون نحس

پشت پرده 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 استارت‌آپ‌ها می‌گویند / نویسنده جان کریرو؛ مترجمان صدرا امامی آل آقا، ثمین امامی آل آقا؛ ویراستار علمی عادل طالبی.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۵۵-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: 2018, Bad blood : secrets and lies in a Silicon Valley startup

یادداشت: کتاب حاضر قبلاً با عنوان "خون کثیف: رازها و دروغ‌های شرکتی نوپا در سیلیکون ولی

ولی" با ترجمه محیا حسینیقلی توسط انتشارات معیار علم در سال ۱۳۹۸ فیپا

دریافت کرده است.

عنوان دیگر: رازهایی درباره‌ی دروغ‌هایی که در استارت‌آپ‌ها 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: EmamiAle 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



## خون نحس

پشت پرده‌ رازها و دروغ‌های يك 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: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۵۵-۲

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم

الف، پلاک ۴/۱، واحد اول غربی،

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۲۷۶۵

تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

● همه‌حقوق 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 ترجمه فارسی این کتاب را در سراسر دنیا با بستن قرارداد از آژانس ادبی  
نویسنده آن، John Carreyrou، خریداری کرده است.

## فهرست مطالب

### پیش‌برده

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

سخن پایانی  
یادداشت‌ها

## قدردانی

تألیف این کتاب که حاصل تلاش‌های من در وال استریت ژورنال برای پرده‌برداری از رسوایی ترانوس است، بدون همکاری منابع محرمانه امکان پذیر نبود. با وجود خطرناک بودن 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، همه آن‌ها مایل بودند که با من صحبت کنند. این افراد دغدغه‌ای داشتند که برایشان از همه چیز مهم‌تر بود: آن‌ها می‌خواستند از بیمارانی که به دلیل نتایج اشتباه آزمایش‌های خون در ترانوس، در معرض رنج و خطر قرار می‌گرفتند، محافظت کنند. من تا ابد قدردان در دستکاری و شجاعتشان هستم. قهرمانان حقیقی این داستان آن‌ها هستند.

همچنین نگارش این کتاب بدون کمک چند تن از کارکنان سابق ترانوس امکان پذیر نبود. آن‌ها بر ترسشان غلبه کردند و تجارب و اطلاعاتشان را با من در میان گذاشتند تا بتوانم تاریخ پانزده ساله شرکت را بازسازی کنم. تک‌تک آن‌ها با سخاوت، وقتشان را در اختیار من گذاشتند و به‌طور باورنکردنی، از این تلاش حمایت کردند. همچنین مدیران متخصصانی هستم که به من دانش رازآلود و شگفت‌انگیز آزمایش خون را آموختند. یکی از آن‌ها، استفان مستراز مرکز پزشکی ویل کرنل در نیویورک، چنان با محبت 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 روزنامه ما، مایک سیکونولفی، است. مایک نه تنها مربی من، بلکه آموزگار چندین نسل از روزنامه‌نگاران است و در مؤسسه خبرنگاری بزرگ *وال استریت ژورنال*، یک الگوست. مایک تنها کسی نبود که در این زمینه به من کمک کرد. جیسون کانتی که اکنون وکیل مشاور ارشد دو جونزاند کو<sup>۱</sup> است و مشاور او، جیکوب گلدشتاین، ساعت‌های بی‌شماری را صرف کردند تا گزارش‌هایم را بررسی کرده و با تهدیدهای حقوقی وکلای ترانوس مقابله کنند. همچنین بسیار مدیران همکار محققم، کریستوفر ویور، هستم که بیش از یک سال و در زمانی که در مرخصی بودم تا از پس بازجویی‌های نظارتی و سایر پیامدها بریایم و کتاب را بنویسم، جای خالی‌ام را پر کرد.

یکی از *خُسن‌های* کارکردن در *وال استریت* دوستانی هستند که در طول این سال‌ها پیدا کرده‌ام. یکی از آن‌ها کریستوفر استوارت است که چندین کتاب مستند نوشته و با سخاوت، تجاربش درباره انتشار کتاب و ارتباطاتش را در اختیار من قرار داد. از طریق کریس بود که من با اریک لوفر در فلچراند کمپانی<sup>۲</sup> آشنا شدم، کسی که بلافاصله متوجه قدرت این پروژه شد و با وجود مشکلاتی که سر راهم سبزی می‌شد،

1. Dow Jones & Co
2. Fletcher & Company

ترغیبیم کرد تا ادامه دهم. خوش بینی همیشگی اریک مُسری بود و در زمان هایی که من دچار شک می شدم، مانند پادزهری کامل عمل می کرد.

من بسیار خوش شانس هستم که این کتاب در شرکت انتشاراتی کِنَاف<sup>۱</sup> و در دستن ماهر آندرو میلر قرار گرفت. اشتیاق آندرو و باور تزلزل ناپذیر او به من اعتماد به نفسی داد که برای به سرانجام رساندن کتاب نیاز داشتم. همچنین من سپاسگزار کمک های بی دریغ رئیس آندرو، سونی مهتا، رئیس گروه انتشاراتی کِنَاف دابل دی<sup>۲</sup> هستم که از من حمایت کرد. از لحظه ای که وارد برج رندوم هاوس شدم، آندرو، سونی و سایر همکارانشان از من استقبال کردند و من حس کردم در خانه خودم هستم. امیدوارم که در حد انتظار آن ها خوب بوده باشم.

من سه سال و نیم با این داستان حماسی همراه بودم. در تمام این مدت، خوشبخت بودم که می توانستم بر توصیه، حمایت و محبت خانواده و دوستانم تکیه کنم. یانته دوگان، پائولو پرادا، فیلیپ شیشکین و ماتئو 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 عظیم ترین منبع قدرت و الهام من چهار فردی هستند که زندگی ام را با آن ها تقسیم کرده ام: همسرم مالی و سه فرزندم سباستین، جک و فرانسیسکا. این کتاب را به آن ها تقدیم می کنم.

---

1. Knopf  
2. Knopf Doubleday



## درباره نویسنده

جان کریو خبرنگار تحقیقاتی وال استریت ژورنال است که دو بار برنده جایزه پولیتزر شده است. کریو برای پوشش خبری دقیق در ماجرای ترانوس، برنده جایزه جورج پولک<sup>۱</sup> در گزارشگری مالی، جایزه جerald لوئب برای کسب و کار متمایز و خبرنگاری مالی<sup>۲</sup> در شاخه گزارشگری خاص<sup>۳</sup> و جایزه بارلت و استیل سیلور<sup>۴</sup> در خبرنگاری تحقیقاتی کسب و کار شده است. کریو 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 نویسند ه

این کتاب براساس مصاحبه با بیش از شصت نفر از کارکنان سابق ترانوس<sup>۱</sup> 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 می شوند؛ اما بعضی از آن ها خواستند هویتشان را مخفی نگه دارم. آن ها دلایل مختلفی برای این درخواستشان داشتند: از تلافی کردن شرکت می ترسیدند و نمی خواستند درگیر تحقیقات کیفی در دست اقدام دادگاه شوند و همچنین می خواستند حریم خصوصی خود را حفظ کنند. من هم برای اینکه می خواستم کامل ترین و جزئی ترین تفاسیر را از واقعیت ها به دست بیاورم، قبول کردم برای این افراد از اسامی مستعار استفاده کنم؛ اما همه توضیحات درباره آن ها و تجاربشان واقعی و درست است.

هر نقل قولی که از ایمیل ها و اسناد آورده ام، کلمه به کلمه و براساس همان مدارک است. تمام نقل قول ها از خاطرات شرکت کنندگان گرفته شده اند. بعضی از فصل ها بر پایه سوابق پرونده های قانونی، همچون شهادت های رسمی هستند. در این حالت، آن سوابق را به صورت کامل در انتهای داستان مشخص کرده ام.

هنگام نوشتن این کتاب، سراغ همه عناصر کلیدی داستان ترانوس رفتم و به آن ها فرصت دادم درباره اتهاماتی که به آن ها مربوط می شد، نظر دهند. الیزابت هولمز<sup>۲</sup> درخواست مصاحبه ام را رد کرد و تصمیم گرفت در تهیه این گزارش همکاری نکند که البته این حق را داشت.

- 
1. Theranos
  2. Elizabeth Holmes

## سخن مترجم

اواخر اردیبهشت ماه ۱۳۹۸، برای نام‌گذاری چند کتاب که در حال ترجمه آن‌ها بودم، به دیدار عادل طالبی عزیز، مدیر انتشارات برآیند، رفتم. پس از چند ساعت گفت‌وگو درباره نام‌گذاری کتاب‌ها، کم‌کم موضوع صحبت‌مان تغییر کرد و به کمبودهای محتوایی و کتاب‌های فارسی‌زبان در حوزه استارت‌آپ‌ها و مدیریت نوآوری و فناوری‌های مدرن رسید. تا حد زیادی هم نظر بودیم. همان موقع، عادل طالبی این کتاب را برای ترجمه پیشنهاد کردند. در ابتدا، به دلیل حجم سنگین ترجمه‌های باقی‌مانده، پیشنهاد ایشان را رد کردم؛ اما قرار شد کمی از کتاب را بخوانم و نظرم را بگویم. درباره آن در اینترنت جست‌وجو کردم و اطلاعات جالبی یافتیم؛ خون نحس برنده جایزه 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. نویسنده کتاب که تا به حال دو بار برنده جایزه 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 به دست آوردن 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 دانشکده شیمی استنفورد مشاور هیئت‌مدیره 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 سرمایه جذب شده صرف هزینه‌های دادگاه شد. در سال ۲۰۱۸، یک میلیون آزمایش خون انجام شده توسط این شرکت، باطل یا تصحیح شد و هم‌اکنون برای ترانوس تقریباً هیچ چیزی باقی‌مانده است. همان رسانه‌هایی که روزها به دنبال مصاحبه با الیزابت و پیگیری اخبار ترانوس بودند، حالا با همان پشتکار، خبرهای دادگاه را پوشش می‌دهند. جلسات دادگاه برای رسیدگی به پرونده این شرکت هنوز در حال برگزاری است و امکان دارد برای الیزابت حکم حبس طولانی صادر شود.

خون نحس داستان واقعی تبدیل شدن یک آرمان زیبا به یک دروغ بزرگ است؛ داستانی که نشان می‌دهد چگونه ارزش آفرینی جایش را به اعتبار شخصی یک نفر می‌بخشد. جان کریو، 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: استارت‌آپ 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 هیئت‌مدیره 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 ترجمه این کتاب وقت گذاشت و اگر کمک‌های بی‌دریغ او نبود، قطعاً این مسیر بسیار سخت‌تری می‌شد. مریم حبیبی که تمام هماهنگی‌های لازم برای انتشار کتاب را برعهده داشتند و بدقولی‌های من را تحمل کردند. سارا قدیمی و گروه ویرایش مؤسسه «ویراستاران» که مسئولیت ویرایش کتاب را بردوش داشتند و در این مدت، از هیچ کمکی برای بهبود کیفیت ترجمه 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.

**صدرالامامی**

زمستان ۱۳۹۸

## سخن ناشر

امروزه شاهد ظهور و افزایش تعداد کسب و کارهای نوپا هستیم که هر روز، اخبار جدید و پُرهیاهویی از آن‌ها به گوش می‌رسد. هدف تمام این هیاهوها و سروصدا به پاکردن‌ها دیده شدن است، اما نه هر دیده‌شدنی!

هزاران سال، یعنی از همان آغاز فعالیت‌های تجاری بشر، «دیده شدن» یکی از اهداف اصلی «بازاریابی» بوده است. استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا هم مانند هر کسب و کار جاافتاده دیگری، و حتی بیشتر از آن‌ها، نیاز دارند دیده شوند؛ اما هدف بعضی استارت‌آپ‌ها تنها آن است که سرمایه‌گذاران و اکوسیستم آن‌ها را ببینند! هیاهویی که برای هیچ برپا می‌شود فقط به این امید که توجه سرمایه‌گذاران جلب شده و در نهایت، سمت شغلی سنو یا مدیر ارشد اجرایی یا هم‌بیان‌گذار در رزومه کاری آن‌ها و پروفایل لینکداینشان اضافه شود.

شاید به نظر شما شوخی بیاید ولی این امر عین واقعیت است. 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 فرصتی مغتنم، با استاد محمدرضا شعبانعلی درباره اکوسیستم استارت‌آپی ایران گفت‌وگو می‌کردم. نظرم را به ایشان گفتم و این موضوع را مطرح کردم که این یک «اکوسیستم» نیست. استاد شعبانعلی توضیح دادند: «اتفاقاً این خود اکوسیستم است، چرا که در هر اکوسیستمی، اصل تنازع بقا یکی از اصول اصلی است و آنچه در این فضا می‌بینیم دقیقاً همان بخور تا خورده نشوی و تلاش برای بقاست. از این منظر، یک اکوسیستم استارت‌آپی کامل هستیم؛ در یک بازار محدود به دنبال گرفتن سهم از همدیگر!»

نمونه داستان خون نحس را در ایران هم داشته‌ایم. فقط بازار مالی و سرمایه‌گذاری استارت‌آپی ایران آن قدر محدود و کوچک بوده که خبر آن تا این حد گسترده نشده است. خواندن این کتاب کمک می‌کند، درباره این فضا بیشتر بدانید. به هر حال، اکوسیستم استارت‌آپی ایران هم رشد خواهد کرد و طی سال‌های آینده شاهد رشد فوق‌العاده آن خواهیم بود. آن موقع، مطالعه این تجارت سودمند و تأثیرگذار خواهد بود. خواندن این کتاب از جنبه دیگری نیز به شما کمک می‌کند؛ شنیدن داستان شکست یک مدیر و سقوط یک کسب و کار پراز درس‌هایی است که اگر بخواهید خودتان تجربه کنید، هزینه گزافی متحمل می‌شوید. جان کریرو، روزنامه‌نگار برنده جایزه پولیتزر، این کتاب را براساس مصاحبه با بیش از شصت نفر از کارکنان سابق استارت‌آپی به نام «ترانوس» نوشته است و شما را از تجربه بسیاری از تجارب پیش‌آموده بی‌نیاز می‌کند.

در پایان، مایلم تأکید کنم که خون نحس بهترین کتاب سال ۲۰۱۸ به انتخاب این پی‌آر، نیویورک تایمز، وال استریت ژورنال، واشنگتن پست و جزو بیست کتاب پُرفروش آمازون در سال ۲۰۱۹ است. این کتاب از توصیه‌های ویژه بیل گیتس و ده‌ها فرد مؤثر دیگر در فضای کسب و کار آنلاین نیز بوده است.

با وجود این، دلیل اصلی انتخاب کتاب و دریافت حق مؤلف از ناشر اصلی توسط نشر برآیند چیزی فراتر از جوابی است. نشر برآیند در راستای رسالت خود برای ترویج دانش، به ویژه در زمینه کسب و کار، و با توجه به کاربردی بودن کتاب اقدام به چاپ آن کرده است.

ما می‌کوشیم به کمک نیروهای جوان و متخصص در حوزه کسب و کار ترجمه‌ای متفاوت از کتاب‌های موجود ارائه دهیم. تلاش کردیم متنی روان و ویراسته برای شما خواننده گرامی آماده کنیم؛ اما ممکن است اشکالاتی نیز وجود داشته باشد؛ پذیرا و بهتر است بگوییم، منتظر انتقادات و پیشنهادهای شما مخاطبان عزیز هستیم. با ما از طریق [info@barayandbooks.ir](mailto:info@barayandbooks.ir) در تماس باشید. همچنین به همه پیام‌ها و پرسش‌های شما در صفحه کتاب در سایت نشر برآیند پاسخ می‌دهیم. می‌توانید برای ورود به صفحه کتاب در نشر برآیند اینجا را اسکن کنید:



<https://ffo.ir/bb-۱۱۹-p>

## پیش‌پرده

۱۷ نوامبر ۲۰۰۶

تیم کمپ<sup>۱</sup> اخبار خوبی برای گروهش داشت.

مدیر اجرایی سابق آی بی ام، مسئول بیوانفورماتیک ترانوس بود، استارت‌آپی با سیستم فوق پیشرفته آزمایش خون. کمی قبل، ترانوس اولین ارائه حضورش را برای یک شرکت دارویی به پایان برده بود. همچنین، الیزابت هولمز، بنیان‌گذار ۲۲ ساله شرکت، به سوئیس رفته بود و قابلیت‌های اجرایی شرکت را به مدیران نوارتیس<sup>۲</sup>، غول داروی اروپا، نشان داده بود.

کمپ در ایمیلی برای تیم پانزده نفره‌اش نوشت: «الیزابت امروز صبح با من تماس گرفت. او تشکر کرد و گفت عالی بود. او به طور خاص از من خواست از شما تشکر کنم تا همگی بدانید که او سپاسگزار شماست. همچنین او گفت که نوارتیس به حدی تحت تأثیر قرار گرفته که درخواست طرح پیشنهادی داده و برای سرمایه‌گذاری مالی در پروژه ابراز تمایل کرده است. ما از پس این کار برآمدم!»  
این لحظه‌ای حیاتی برای ترانوس بود. این استارت‌آپ سه‌ساله از ایده‌ای بلندپروازانه که هولمز در اتاقش در خوابگاه دانشگاه استنفورد، رؤیایش را در سرپرورنده بود، به محصولی واقعی تبدیل شده بود که یک شرکت بزرگ بین‌المللی به استفاده از آن تمایل داشت.

صحبت‌ها درباره موفقیت ارائه به طبقه بالای ساختمان رسید؛ جایی که دفتر مدیران ارشد اجرایی قرار داشت. یکی از این مدیران هنری موزلی<sup>۳</sup> 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 عرصه فناوری در سیلیکون ولی کهنه‌سرباز بود. موزلی در واشنگتن دی سی بزرگ شده و مدرک مدیریتش را از دانشگاه یوتا گرفته بود. او در اواخر دهه 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 با استعداد و حرفه‌ای بودند که در تیم الیزابت جمع شده بودند. الیزابت جوان بود؛ اما اطراف او را افراد تراز اول پر کرده بودند. رئیس هیئت‌مدیره او دونالد ال. لوکاس<sup>۴</sup> بود، سرمایه‌گذاری که لری الیسون<sup>۵</sup>، میلیاردر کارآفرین نرم‌افزار را همراهی کرده بود تا در اواسط دهه ۱۹۸۰، شرکت سهامی عام اوراکل<sup>۶</sup> 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، چینگ رابرتسون<sup>۱</sup> بود؛ رئیس دانشکده مهندسی دانشگاه استنفورد. رابرتسون یکی از ستاره‌های دانشگاه استنفورد بود. در اواخر دهه ۱۹۹۰، شهادت تخصصی او درباره ویژگی‌های اعتیادآور سیگار، صنعت تنباکو را مجبور به حل و فصل اختلافات، با هزینه 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 آری‌بی‌ام کار کرده بود. دایان پارکر<sup>۲</sup>، مدیر ارشد تجاری ترانوس، سابقه‌ای ۲۵ ساله در شرکت‌های دارویی و زیست‌فناوری (بیوتکنولوژی) داشت. جان هوارد<sup>۳</sup>، قائم مقام ارشد محصولات، در زیرمجموعه سازنده 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 به دنبالش 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 بازمینی کرد. موزلی کمی از این اعداد بازنگری شده 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 چوب‌هاکی؛ به این معنی که در چند سال ابتدایی، سوڈ یکسان باقی می‌ماند و بعد به طرزی 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<sup>۴</sup>، 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 سرانگشتش را خراش می‌داد تا چند قطره خون از آن خارج شود. بعد از این قطرات خون را روی کارت‌تریچ پلاستیکی سفیدی در اندازه کارت بانکی منتقل می‌کرد. کارت‌تریچ درون جعبه‌ای مستطیلی

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



در ابعاد دستگاه توستر نان قرار می‌گرفت. به این جعبه «خوانشگر اطلاعات» گفته می‌شد. خوانشگر سیگنال داده را از کارتریج استخراج کرده و به سرور مخابره می‌کرد. سرور پس از تجزیه و تحلیل داده، نتیجه را به دستگاه برمی‌گرداند. این فرایند کلی کار بود.

زمانی که شاناک مشغول نشان دادن سیستم به سرمایه‌گذاران بود، به صفحه 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 تهیه 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 خوش روحیه بود. او خوش بینی بی‌انتهای یک کارآفرین را داشت. او دوست داشت در ایمیل‌هایی که برای کارکنانش می‌فرستاد، از واژه «خارق» - العاده» با کلمه «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 شکاک بودن نمی‌توانی دنیا را تغییر بدهی.

نکته عجیب این بود که آن همکارانی که همراه الیزابت به سفر رفته بودند، شور و شوق او را نداشتند. بعضی از آن‌ها به شدت پکر به نظر می‌رسیدند. «نکند توله‌سگ کسی زیر ماشین رفته است!» موزلی به شوخی به این موضوع فکر می‌کرد. او به طبقه پایین رفت؛ جایی که تقریباً همه شصت کارمند شرکت در اتاق نشسته بودند و به دنبال 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 تلاش 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 پیش بینی 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 صفحه 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.

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، خوش بین 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 نوار تیس 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 مخفی کردن این مشکل در ارائه صبح روز بعد، گروه تیم کمپ در کالیفرنیا نتیجه‌ای ساختگی را مخابره کرده بودند.

--

موزلی همان بعد از ظهر قرار ملاقات هفتگی برنامه‌ریزی شده‌ای با الیزابت داشت. وقتی وارد دفتر او شد، بلافاصله کاریمای الیزابت به یادش آمد. ظاهرش او را بزرگ‌تراز 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 غیر معمولی صحبت می‌کرد. موزلی تصمیم گرفت قبل از اینکه درباره نگرانی‌هایش صحبت کند، بگذارد جلسه به روال معمول پیش برود. ترانوس به تازگی سومین دوره 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 دوره 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 سه‌ساله 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 به همراه 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 به جای اینکه تا پایان دوره آزمایش صبر کنند، بلافاصله

دوز دارو را کاهش دهند. چنین فرایندی می‌توانست تا ۳۰ درصد هزینه 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 درباره آن‌ها می‌پرسید، به او جواب می‌دادند که مدارک در حال بررسی قانونی هستند. از آن مهم‌تر، او با آن پیش‌بینی‌های بلندپروازانه سود موافقت کرده بود؛ چون فکر می‌کرد دستگاه به طرز قابل اعتمادی کار می‌کند.

حتی اگر الیزابت یکی از این نگرانی‌ها را هم داشت، در ظاهرش چیزی بروز نمی‌داد. او تصویری از رهبری خوش حال و آرام بود، به خصوص اینکه ارزش‌گذاری جدید مایه افتخار او بود. الیزابت به موزلی گفت که احتمالاً با اضافه شدن 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 درباره ناموفق بودن 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 به سادگی حل می‌شود.

موزلی به دلیل آنچه شاناک به او گفته بود، به برطرف شدن این مشکل کاملاً شک داشت. او آنچه را شاناک گفته بود با الیزابت مطرح کرد. اگر ارائه‌ها و نتایج نمایش داده شده 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. رفتار تا چند لحظه بیش 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 درباره 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، آن هم فوراً. موزلی اخراج شده بود.

**BAD  
BLOOD**

**خون  
نحس**

خون نحس، داستان واقعی تبدیل شدن یک آرمان زیبا به یک دروغ بزرگ است. داستان این که چگونه ارزش آفرینی جایش را به اعتبار شخصی یک نفر می‌دهد. جان کریرو، خبرنگار وال استریت 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 مدیره متخصص را گوشزد می‌کند و در تمام این مسیر، با یک داستان هیجان‌انگیز، نقش اخلاق را پررنگ می‌کند.

## جان کریرو دروغ‌هایی که استارت‌آپ‌ها می‌گویند

- ✓ برنده جایزه کتاب فایننشال تایمز و مک کینزی
- ✓ در لیست پرفروش‌های نیویورک تایمز
- ✓ در لیست کتاب‌های معرفی شده بیل گیتس
- ✓ در فهرست بهترین‌های سال ۲۰۱۸ تایم، فورچون و بلومبرگ

[www.barayandbooks.ir](http://www.barayandbooks.ir)

**© copyright**  
با رعایت قانون کپی‌رایت

ISBN: 978-600-6466-55-2



9 786006 466552

قیمت: ۵۹۵۰۰ تومان



BARAYAND  
انتشارات برآیند