

یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های آمازون در حوزه کارآفرینی
برگزیده نیویورک‌تایمز، وال‌استریت ژورنال و ساندی تایمز



بازنگری

Rework



جیسون فرد
دیوید هاینمایر هان سن

مترجم:
حامد قادری

شکست مقدمه‌ای برای پیروزی نیست!

بازنگری

(Rework)

Kelak.ir

نویسنده:

جیسون فرید

دیوید هاینمایر هان سن

ترجمه‌ی حامد قادری

گروه کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس

۱۳۹۴

سرشناسه	: فرید، جیسن
	Fried, Jason
عنوان و نام پدیدآور	: بازنگری / نوشته‌ی جیسن فرید، دیوید هاینمایر هانسن؛ ترجمه حامد قادری.
مشخصات نشر	: تهران: پندار پارس، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۴ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۷۳-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Rework ، 2010
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان «راه و روشی نو در کار و تجارت» با ترجمه‌ی منیژه جلالی توسط نشر البرز در سال ۱۳۸۹ منتشر شده است.
عنوان دیگر	: راه و روشی نو در کار و تجارت.
موضوع	: مدیریت صنعتی
شناسه افزوده	: هانسون، دیوید هاینمایر، ۱۹۷۹ - م.
شناسه افزوده	: Hansson, David Heinemeier
شناسه افزوده	: قادری، حامد [مترجم]
رده بندی کنگره	: HD۳۱/ف۳۶۲ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۴۰۵۰۰

تهران، خیابان مطهری، خیابان فجر، پلاک ۱۸، واحد ۸

تلفن: ۰۲۱ - ۸۸۸۱۴۷۲۸

Cetka.ir

Kelak.ir



بازنگری

نوشته‌ی جیسن فرید و دیوید هاینمایر هان سن

ترجمه‌ی حامد قادری

چاپ اول ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

ویراستار: لیندا بیانی، پارسا فاتحی

ناشر: پندار پارس

صفحه‌آرایی: ستار منبری

لیتوگرافی، چاپ، صحافی: ترام‌سنج، فرشویه، خیام

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان

هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه گروه کارآفرینی ستکا تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد.

فهرست

۱۳.....	مقدمه.....	
۱۷.....	بازنگری.....	فصل اول
۲۱.....	موانع راه.....	فصل دوم
۳۵.....	پیشروی.....	فصل سوم
۵۹.....	پیشرفت.....	فصل چهارم
۸۵.....	بهره‌وری.....	فصل پنجم
۱۰۹.....	رقبا.....	فصل ششم
۱۲۳.....	تکامل.....	فصل هفتم
۱۳۳.....	ترقی.....	فصل هشتم
۱۵۷.....	استخدام.....	فصل نهم
۱۷۹.....	مهارجسارت.....	فصل دهم
۱۹۱.....	فرهنگ.....	فصل یازدهم
۲۰۹.....	نتیجه گیری.....	فصل دوازدهم

Kelak.ir

مقدمه پارک علم و فناوری پردیس

در آخرین میهمانی خانوادگی که حضور داشتید، نقل مجلس چه بود؟ آخرین تیترو روزنامه که به یاد دارید در چه زمینه‌ای بود؟ موضوع آخرین فیلم یا سریالی که دیدید چطور؟ در تاکسی و آرایشگاه و ... چه بحثی بود؟ در محل کارتان چه؟ بحث‌های غیر کاری حول چه محوری است؟ بحث‌های داغ شبکه‌های اجتماعی که عام و خاص در آن حضور دارند چیست؟ در دانشگاه‌ها چه موضوعاتی دغدغه‌ی دانشجویان است، درس و نمره و مدرک و پذیرش تحصیلی در خارج از کشور؟

بحث‌ها و گفتگوهای رایج در محافل اجتماعی، در واقع گفتمان جامعه را نشان می‌دهند. اصولاً گفتمان هر جامعه‌ای، جهت‌گیری‌اش را نسبت به آینده و توسعه و پیشرفت آن جامعه نشان می‌دهد. اگر گفتمان یک جامعه موضوعات بیهوده و بی‌ثمری باشند، جهت‌گیری آن جامعه به سمت همان موضوعات خواهد بود.

اصلاً گفتمان یعنی چه؟

گفتمان مجموعه‌ای از گفتارهاست که در قالب‌های مختلفی بروز و ظهور می‌یابد. گفتمان، فضای ذهنی و روانی مسلط بر افراد جامعه است و زبانی است که با آن سخن گفته می‌شود. گفتمان در همه‌جا وجود دارد. در هر جامعه‌ای از کوچک تا بزرگ، گفتمانی حاکم است که ممکن است با گذشت زمان، تغییر یابد.

بر این اساس برای داشتن یک جامعه مولد و ارزش‌آفرین، گفتمان امروز جامعه ما باید کارآفرینی و در واقع ارزش‌آفرینی باشد.

کارآفرینی یعنی چه؟

به نظر نگارنده، کارآفرینی ترجمه ناقصی است از Entrepreneurship، به‌گونه‌ای که عمده‌ی افراد آن را با اشتغال‌زایی مترادف می‌دانند. کارآفرینی، الزاماً شغل‌آفرینی نیست؛ حتی ممکن است کارآفرینی منجر به حذف برخی از مشاغل شود (گو اینکه برخی مشاغل جدید را به

وجود می‌آورد). ترجمه‌ی بهتر برای Entrepreneurship، «ارزش‌آفرینی» است. ارزش‌آفرینی رصد فرصت‌هاست که منجر به رسیدن به یک مطلوب می‌شود. ارزش‌آفرینی لزوماً ایجاد یک کسب‌وکار یا محصول جدید نیست. حتی روش یا منابع جدید هم مصداق ارزش‌آفرینی هستند. با این نگاه، حتی یک کارمند هم می‌تواند ارزش‌آفرین (Entrepreneur) باشد. اگر یک کارمند، با خلاقیت خود دست به اصلاح فرآیندی بزند که باعث کاهش زمان، هزینه یا انرژی شود، به یک عمل کارآفرینانه دست زده است.

کارآفرینی، ارزش‌آفرینی و خلاقیت هستند که باید گفتمان کشور ما را تشکیل دهند. همه باید به دنبال خلق ارزش باشند. هرروز ما باید خلاقانه‌سپری شود و انسان‌ها هرروز از کارهای جدید و خلاقیت‌هایشان بگویند و تعریف کنند.

با این رویکرد، باید محافل کارآفرینی در کشور توسعه پیدا کند، تولید محتواهای مختلف با زمینه‌ی کارآفرینی افزایش یابد و مباحث محافل فضای واقعی و مجازی باید موضوعات ارزش‌آفرین باشد. کتب تألیفی و ترجمه‌ای در زمینه‌ی کارآفرینی هم نباید این‌قدر محدود باشد (که کتاب حاضر نیز تلاشی برای پر کردن خلأ آموزش برنامه‌ریزی، رشد و توسعه در کسب‌وکارهاست). نهادها، بسترها و رویدادهای کارآفرینی باید روزبه‌روز در حال افزایش کمی و کیفی باشد و جامعه‌ی مخاطب بزرگ‌تری را در برگیرد. متفکرین و متخصصین این حوزه روزبه‌روز باید فزونی پیدا کنند و یک نهاد یکپارچه حاکمیتی نیز باید نظام نوآوری را در کشور مدیریت کند.

یکی از محورهای اصلی سیاست‌های کلی علم و فناوری که توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ شد، موضوع تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه‌ی علم و فناوری است که یکی از ابزارهای این امر، تقویت گفتمان کارآفرینی است و اقدامات معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و پارک فناوری پردیس در ترویج و توسعه فرهنگ کارآفرینی و کسب‌وکار از طریق رویدادهای متنوع کارآفرینی و ایجاد مراکزی به‌منظور حمایت و پشتیبانی از شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های جوان و نوپا (به‌طور خلاصه ایجاد مرکز شتاب‌دهی نوآوری) در همین راستاست.

کتاب بازننگری یکی از کتاب‌های شناخته‌شده‌ی چند سال اخیر دنیای استارت‌آپ‌ها است که در سطح دنیا استقبال زیادی از آن شده است. این کتاب تلاش می‌کند مسیری را که یک کسب‌وکار متولد می‌شود و رشد می‌کند بازطراحی نماید. ترجمه این‌گونه کتاب‌ها می‌تواند کمکی

در جهت ترویج گفتمان کارآفرینی در کشور باشد. امید است به یاری خداوند متعال و با تلاش همه جانبه کلیه ی آحاد جامعه، بتوانیم در توسعه ی فرهنگ کارآفرینی و ارزش آفرینی و نهادینه شدن این گفتمان در کشور، روزبه روز موفق تر باشیم.
ان شاء الله

اکبر قنبرپور
رییس فن بازار ملی ایران
پارک فناوری پردیس

سید علی هزاوه
مدیر مرکز رشد فناوری نخبگان
پارک فناوری پردیس

Kelak.ir

Kelak.ir

سخن ناشر

طی این مرحله بی همراهی خضر مکن
ظلمات است بترس از خطر گمراهی

تب کارآفرینی در جامعه فراگیر شده است و جوانان زیادی به این سمت کشیده شده‌اند؛ علاوه بر ابعاد اقتصادی و فرهنگی موثر در این اتفاق میمون، بایستی افزایش انگیزه افراد بر اثر تبلیغات موفقیت‌های سایر کارآفرینان را نیز در این امر دخیل بدانیم. هرچند از موفقیت‌های جوانان کارآفرین این روزها زیاد می‌شنویم؛ ولی باید به این نکته واقف باشیم که در این عرصه شکست‌ها بیشتر از موفقیت‌ها است و چه بسا کارآفرین موفق امروز، شکست خورده دیروز باشد. معمولاً در بیان داستان کارآفرینی یک فرد موفق از دو سکانس یاد می‌شود. روز اول از کجا شروع کرد و الان به کجا رسیده است. اینکه در طول این مسیر چگونه مسائل را حل و فصل کرده است کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی این دقیقاً آن چیزی است که ما بعد از شروع سفر کارآفرینی خود بدان نیاز داریم.

امروزه همه ما نیک می‌دانیم که نکات ناب از تجربیات کارآفرینان، کارگشای بسیاری دیگر از کارآفرینان است و می‌تواند آنها را در سفر پرچالش کارآفرینی راهنما باشد. کارآفرینی یک فرایند تجربه‌محور است و همه آنها که دستی بر این آتش دارند بر این نکته اتفاق نظر دارند. به همین منظور ستکا انتخاب، ترجمه و انتشار این گونه کتاب‌ها را در برنامه کاری خود قرار داده است.

آقای جیسون فرید و همکارانش در کتاب بازنگری به خوبی توانسته‌اند به بسیاری از چالش‌های پیش‌روی کارآفرینان بپردازد و راهنمایی‌های ارزشمندی برای رویارویی با این چالش‌ها مطرح کند. آنها تاکید دارند که این راهنمایی‌ها بر پایه فرضیات دانشگاهی نیست و این همان چیزی است که کارآفرینان به دنبالش هستند. هدف کارآفرینان راه‌اندازی یک کسب‌وکار موفق است نه تست فرضیه‌ها و تئوری‌ها و این بسیار هیجان‌انگیز است که این بهترین راهکارها را از زبان

کارآفرینان موفق دنیا بشنویم.

اگر عزم خود را جزم کرده‌اید که پا در دنیای کارآفرینی بگذارید و می‌خواهید فوت کوزه‌گری را از کوزه‌گر یاد بگیرید این کتاب را بخوانید نه یک بار بلکه چندین بار و سعی کنید پندهای کاربردی آن را در کسب و کارتتان به کار بگیرید تا نتایج آن را ببینید.

بر خود لازم می‌دانم از دوست گرانقدرمان آقای قادری که کار ترجمه این کتاب را به خوبی انجام دادند و سرکار خانم لیندا بیانی و آقای پارسا فاتحی که ویراستاری کتاب را به عهده گرفتند و به نحو شایسته‌ای از پس آن برآمدند تشکر کنم. چاپ این کتاب بدون حمایت‌های آقای مهندس هزاوه مدیر مرکز رشد فن‌آوری نخبگان پارک علم و فناوری پردیس، آقای مهندس دهبیدی پور رییس مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف و آقای مهندس روح‌الامینی مدیر صندوق توسعه فن‌آوری‌های نوین ممکن نبود. بنابراین از حسن نظر این بزرگواران و همکاران‌شان تشکر و قدردانی می‌کنم. دوست عزیزمان آقای محسن ملایری با سعه‌صدر و حمایت‌های معنوی بی‌پایان خودش نقش ارزنده‌ای در چاپ کتاب داشتند. از وی نیز بسیار سپاسگزاریم.

امیدوارم که از خواندن این کتاب لذت ببرید. بی‌کمان پیشنهادات و انتقادات شما به ارائه بهتر کارهای بعدی کمک فراوانی خواهد کرد. لطفاً آن را از ما دریغ نکنید. برای ارتباط با ما می‌توانید پیام‌تان را به ایمیل pub@cetka.ir بفرستید.

رضا ضیایی

مدیر گروه کارآفرینی ستکا

پیشگفتار مترجم

بیشتر کتاب‌های مرتبط با روش‌های پیشرفت در کسب‌وکار از یک سری قواعد از پیش تعیین‌شده و خیالی پیروی می‌کنند و یگانه توصیه‌ی آن‌ها به خواننده‌ها این است که برای رونق کسب‌وکارشان از یک برنامه‌ی سخت و غیرقابل انعطاف استفاده کنند. اگر شما هم به دنبال چنین کتابی هستید، از خواندن این کتاب دست بکشید.

با مطالعه‌ی کتاب «بازنگری»، خواهید آموخت که چه تدابیری برای برپایی یا تداوم یک کسب‌وکار موفق اتخاذ کنید و از چه روش‌هایی امتناع ورزید. با خواندن کتاب خواهید فهمید که چرا نوشتن یک برنامه‌ی از پیش تعیین‌شده و غیرقابل انعطاف می‌تواند به ضرر کسب‌وکارتان باشد. متوجه خواهید شد که چرا افراط و زیاده‌روی در یک کار بخصوص، دلیل موفقیت آن کار نیست؛ و حتی می‌تواند عامل شکست آن کار هم باشد. درمی‌یابید که برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، به کمتر از آنچه فکر می‌کنید نیاز دارید. متوجه خواهید شد که حتی بدون دفتر کار، تجهیزات پیشرفته و یا لوازم لوکس هم می‌توانید یک تجارت موفق راه‌اندازی کنید. تنها چیزی که نیاز دارید این است که از حرف زدن دست بکشید و به جای آن عمل کنید. کتاب «بازنگری»، روش انجام این کار را به شما نشان می‌دهد.

از دوست خوبم «فاتح احمدپناه» و سایر دوستانم که در طول ترجمه‌ی این کتاب من را یاری نمودند، صمیمانه تشکر می‌کنم. همچنین از جناب آقای «جواد احمدپور» که مشوق بنده برای چاپ کتاب بودند و از مدیریت محترم گروه کارآفرینی ستکا که انتشار کتاب را بر عهده گرفتند، سپاسگزارم.

حامد قادری

خرداد ۹۴، سندج

Kelak.ir

مقدمه

Kelak.ir

ما مطالب جدیدی درباره‌ی ایجاد، اجرا و رشد (عدم رشد) یک کسب‌وکار برای شما تدارک دیده‌ایم.

این کتاب بر پایه‌ی فرضیه‌های دانشگاهی استوار نیست، بلکه مبتنی بر تجربه‌ی ماست. ما بیش از ده سال است که وارد عرصه‌ی کسب‌وکار شده‌ایم. در طول این مسیر، دو رکود اقتصادی، یک دوره‌ی سرخوردگی، تغییر مدل کسب‌وکار و پیشامدهای ناگوار را پشت سر گذاشته‌ایم و در طول تمام این اتفاقات، سودآوری‌مان را حفظ کرده‌ایم.

ما اعضای شرکتی هستیم که عمداً آن را کوچک نگه داشته‌ایم. در این شرکت، نرم‌افزارهایی را برای کمک به شرکت‌ها و گروه‌های کوچک جهت راحت‌تر انجام دادن امورشان تولید می‌کنیم. بیش از ۳ میلیون نفر در سرتاسر جهان از محصولاتمان استفاده می‌کنند. ما در سال ۱۹۹۹ به عنوان یک شرکت مشاوره‌ی طراحی وب با سه نفر شروع به کار کردیم. در سال ۲۰۰۴، از نرم‌افزار مدیریت پروژه‌ای که توسط سایر صنایع مورد استفاده قرار می‌گرفت راضی نبودیم، بنابراین خودمان یک نرم‌افزار به نام «بیس‌کمپ»^۱ تولید کردیم. وقتی که این نرم‌افزار آنلاین را به مشتریان و همکاران نشان دادیم، همه گفتند: «ما هم به این نرم‌افزار برای کسب‌وکارمان نیاز داریم.» پنج سال بعد، «بیس‌کمپ» میلیون‌ها دلار سودآوری کرد.

در حال حاضر، ابزارهای آنلاین دیگری نیز به فروش می‌رسانیم. ابزار مدیریت تماس‌ها و مدیریت ارتباطات مشتریانمان تحت عنوان «هایرایز»^۲، توسط ده‌ها هزار کسب‌وکار کوچک، جهت پیگیری اخبار، معاملات و بیش از ده میلیون تماس مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیش از ۵۰۰,۰۰۰ نفر برای ابزار اینترنت و به اشتراک‌گذاری دانشی که تحت عنوان «بک‌پک»^۳ تولید

۱ Basecamp
۲ Highrise
۳ Backpack

کرده‌ایم ثبت‌نام نموده‌اند. همچنین، بیش از یک میلیون پیام توسط «کمپفایر»^۱ که ابزار ما برای تعامل تجاری فوری است، بین مردم مخابره شده است. به‌علاوه، ما یک فریمورک متن‌باز به نام «روبی آن ریلز»^۲ را برای زبان برنامه‌نویسی «روبی»^۳ ابداع کرده‌ایم که که بسیاری از قدرت «دنیای وب ۲»^۴ از آن گرفته شده است.

برخی از مردم ما را به عنوان یک شرکت اینترنتی می‌شناسند، اما این نوع پندار ما را شرمسار می‌کند. از خصوصیات بارز شرکت‌های اینترنتی، استخدام‌های اجباری، مخارج زیاد و فقدان جذابیت است. ما این‌گونه نیستیم. شرکت ما یک شرکت شانزده نفره‌ی کوچک، کم‌هزینه و سودآور است.

بسیاری از مردم می‌گویند ما نمی‌توانیم کاری را که هم‌اکنون انجام می‌دهیم با موفقیت پیش ببریم. آن‌ها ما را خوش‌شانس می‌خوانند. به دیگران نصیحت می‌کنند که نصیحت‌های ما را نادیده بگیرند. برخی حتی ما را سهل‌انگار، بی‌ملاحظه و -به‌طور عجیبی- غیر حرفه‌ای می‌دانند. این منتقدان درک نمی‌کنند که چگونه یک شرکت می‌تواند در عین بی‌اعتنایی به رشد ظاهری، جلسات، بودجه، هیئت‌مدیره، تبلیغات، متصدیان فروش و «دنیای واقعی»، باز هم پیشرفت کند. این مشکل ما نیست بلکه مشکل آن‌هاست. آن‌ها می‌گویند که فروشتان باید به حدی باشد که در لیست سالانه‌ی ۵۰۰ شرکت برتر «فورچن ۵۰۰»^۵ قرار بگیرید. گندش بزنند! ما می‌خواهیم در لیست «فورچن ۵,۰۰۰,۰۰۰» قرار بگیریم.

آن‌ها فکرش را هم نمی‌کنند که شما می‌توانید کارمندانی داشته باشید که تا به حال حتی همدیگر را هم ندیده‌اند و در هشت شهر مختلف از دو قاره‌ی مختلف جهان قرار دارند. آن‌ها می‌گویند که شما نمی‌توانید بدون تخمین وضعیت مالی و داشتن یک برنامه‌ریزی پنج‌ساله به موفقیت برسید. ولی اشتباه می‌کنند.

آن‌ها می‌گویند که شما نیاز به یک شرکت روابط عمومی دارید تا اخبارتان را در نشریه‌های

-
- ۱ Campfire
 - ۲ Ruby on Rails
 - ۳ Ruby

۴ دنیای وب سایت‌هایی که بر پایهٔ مشارکت‌ها، همکاری‌ها، و تعاملات (interactions) انسان‌ها، ماشین‌ها، نرم‌افزار، و عامل‌های هوشمند با یکدیگر استوار است.

- ۵ Fortune ۵۰۰

«تایم»^۱، «بِزینس ویک»^۲، «اینک»^۳، «فست کامپنی»^۴، «نیویورک تایمز»^۵، «فاینانشل تایمز»^۶، «شیکاگو تریبیون»^۷، «آتلانتیک»^۸، «آنترپرنر»^۹ و «وایرد»^{۱۰} به چاپ برسانند. آن‌ها در اشتباه‌اند. می‌گویند که شما نمی‌توانید روش عملکرد خود را به اشتراک گذاشته و رازهایتان را افشا کنید و بازهم در رقابت دوام بیاورید. ولی بازهم در اشتباه‌اند.

می‌گویند امکان ندارد که بدون اختصاص بودجه‌ای کلان برای بازاریابی و تبلیغات، بتوانید با شرکت‌های عظیم و برجسته به رقابت بپردازید. می‌گویند که نمی‌توانید با ساختن محصولاتی که امکانات کمتری نسبت به محصول رقبا دارند، موفق شوید. می‌گویند شما نمی‌توانید بر اساس موقعیت و شرایط موجود عمل کنید؛ اما این دقیقاً همان کاری است که ما انجام داده‌ایم. آن‌ها خیلی چیزها می‌گویند، اما ما می‌گوییم که در اشتباه‌اند و این را ثابت کرده‌ایم. همچنین، دلیل تألیف کتاب حاضر این است که به شما هم نشان دهیم که چگونه آن‌ها را متوجه اشتباهشان کنید.

ابتدا، اساس کسب‌وکار را مشخص می‌کنیم. سپس زوائد کسب‌وکار را برداشته و چارچوب آن را تعیین می‌کنیم و توضیح می‌دهیم که چرا امروز باید باورهای سنتی درباره‌ی راه‌اندازی یک کسب‌وکار را دور بریزیم و سپس آن را از نو می‌سازیم. شما یاد خواهید گرفت که چگونه شروع کنید، چرا به کمتر از آنچه فکر می‌کنید نیاز دارید؛ یاد خواهید گرفت که چه زمانی اقدام کنید، چگونه اطلاع‌رسانی کنید، چه کسی را (و در چه زمانی) استخدام کنید و چگونه تمامی این‌ها را تحت کنترل خودتان بگیرید.

حال، اجازه دهید شروع کنیم.

-
- | | |
|----|---------------------|
| ۱ | Time |
| ۲ | Business Week |
| ۳ | Inc |
| ۴ | Fast Company |
| ۵ | The New York Times |
| ۶ | The Financial Times |
| ۷ | The Chicago Tribune |
| ۸ | The Atlantic |
| ۹ | The Atlantic |
| ۱۰ | Wired |

فصل اول

بازنگری

Kelak.ir

نگری
نگری
نگری
بازنگری
نگری
نگری
نگری

واقعیت جدید

آنچه می‌خوانید، کتابی متفاوت برای افرادی متفاوت در حوزه‌ی کسب‌وکار است؛ از آن‌هایی که تاکنون حتی رویای شروع یک کسب‌وکار جدید را نداشته‌اند تا آن‌هایی که هم‌اکنون صاحب شرکت‌های موفق و فعال هستند.

این کتاب برای کارآفرینان سخت‌کوش است؛ افراد زیرکی که در دنیای کسب‌وکار جاه طلبند. افرادی که احساس می‌کنند برای شروع یک کار، رهبری آن کار و موفقیت در آن ساخته شده‌اند. همچنین این کتاب، برای صاحبان کم‌انگیزه‌ی کسب‌وکارهای کوچک‌تر نیز مفید است. افرادی که ممکن است مانند گونه قبل جاه‌طلب نباشند اما همچنان کسب‌وکارشان را به‌عنوان مهم‌ترین فعالیت زندگی‌شان قرار داده‌اند. آن‌هایی که به دنبال محرّکی هستند که به آن‌ها کمک کند تا کارهای بیشتر، هوشمندانه‌تر و مؤثرتری انجام دهند.

این کتاب حتی برای افرادی که در شغلی غیر از شغل مطلوبشان مشغول به فعالیت‌اند اما همیشه آرزو داشته‌اند که کسب‌وکار خودشان را داشته باشند، مفید است. شاید آن‌ها حتی از کارشان راضی باشند، اما از رئیسشان خوششان نیاید و یا اینکه شغل فعلی‌شان برایشان ملال‌آور باشد. آن‌ها دوست دارند کاری را که عاشقش هستند انجام دهند و از طریق آن درآمد کسب کنند.

درنهایت، این کتاب برای تمامی افرادی است که هرگز به مستقل شدن و شروع یک کسب‌وکار جدید فکر نکرده‌اند. شاید آن‌ها تصور می‌کنند که شایستگی انجام این کار را ندارند. شاید این‌گونه می‌پندارند که زمان، پول و باور راسخ برای به انجام رساندن کارها را ندارند. شاید از ریسک کردن می‌ترسند. یا شاید فکر می‌کنند که کسب‌وکار واژه‌ای چرند است. هر دلیل دیگری هم داشته باشند، این کتاب برای آن‌ها نیز مناسب است.

واقعیت جدیدی که وجود دارد این است که امروزه هرکسی می‌تواند وارد تجارت شود. ابزارهایی

که قبلاً دور از دسترس بودند، امروزه همگی در دسترس‌اند. فن‌آوری‌هایی را که هزاران دلار هزینه برمی‌داشت، هم‌اکنون می‌توان فقط با چند دلار و یا حتی رایگان به دست آورد. امروزه یک نفر می‌تواند کار دو یا سه نفر یا حتی در بعضی موارد وظیفه‌ی کل افراد یک بخش را انجام دهد. چیزهایی که همین چند سال پیش امکان‌پذیر نبودند، هم‌اکنون به امری بدیهی تبدیل شده‌اند.

نیازی نیست که برای انجام یک پروژه، ۶۰، ۸۰ یا ۱۰۰ ساعت در هفته را سخت کار کنید. ۱۰ تا ۴۰ ساعت کفایت می‌کند. نیازی نیست که پس‌اندازهای کل زندگی‌تان را هزینه کرده و یا ریسک بالایی را متقبل شوید. با آغاز کسب‌وکاری جدید در کنار شغل روزمره‌تان، می‌توانید کل سرمایه‌ای را که نیاز دارید فراهم کنید. حتی به دفتر کار هم نیاز ندارید. امروزه می‌توانید کارهایتان را در منزل انجام داده و یا با افرادی که فرسنگ‌ها از شما فاصله‌دارند و تاکنون حتی یک‌بار هم آن‌ها را ملاقات نکرده‌اید، همکاری کنید.

اکنون زمان انجام بازننگری در کار است. پس بیایید شروع کنیم.

Kelak.ir

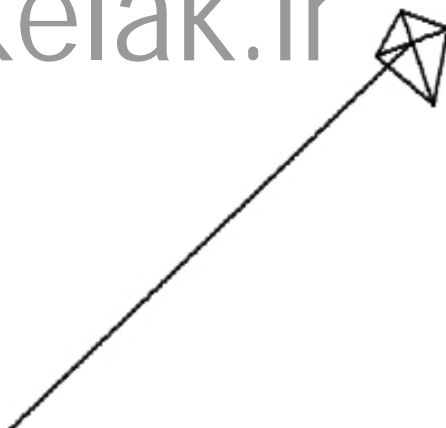
فصل دوم

موانع راه

Kelak.ir

دنیای واقعی را نادیده بگیرید

Kelak.ir



دنیای واقعی را نادیده بگیرید

همیشه، زمانی که درباره‌ی ایده‌ی جدیدی با دیگران صحبت می‌کنید، در پاسخ این جمله را می‌شنوید: «این ایده، هرگز در دنیای واقعی انجام‌پذیر نیست».

این دنیای واقعی که آن‌ها می‌گویند، جای بسیار ناامیدکننده‌ای به نظر می‌رسد. مکانی که

ایده‌های جدید، راهکارهای بکر و مفاهیم بیگانه در آن همیشه با شکست مواجه می‌شوند. در این مکان، تنها چیزی که منجر به موفقیت می‌گردد، دانسته‌ها و توانایی‌های فعلی مردم است، حتی اگر ناقص و ناکارآمد باشد.

کافی است یک نگاه کوچک و سطحی به مسئله بیندازید، آنگاه متوجه خواهید شد که ساکنان این «دنیای واقعی» مملو از بدبینی و ناامیدی هستند. آن‌ها انتظار دارند که مفاهیم جدید با شکست مواجه شوند و نیز معتقدند که جامعه، آماده‌ی تغییر و یا قادر به تغییر نیست.

حتی بدتر، سعی می‌کنند شما را هم نسبت به ایده‌هایتان بدبین کنند. اگر فردی امیدوار و بلندپرواز باشید، سعی می‌کنند شما را متقاعد کنند که متوجه شوید ایده‌هایتان قابل اجرا نیستند. آن‌ها به شما می‌گویند که فقط در حال تلف کردن وقت خودتان هستید.

حرف‌هایشان را باور نکنید. شاید دنیایی که می‌گویند برای آن‌ها واقعی باشد، اما این بدان معنا نیست که شما هم مجبورید در آن زندگی کنید.

از آنجاکه شرکت ما از هر لحاظ در آزمون دنیای واقعی شکست خورد، ما با آن آشنا هستیم. در دنیای واقعی، نمی‌توانید چندین کارمند را که در هشت شهر مختلف دو قاره‌ی جهان پراکنده‌اند، در اختیار داشته باشید. در دنیای واقعی، نمی‌توانید بدون بهره‌گیری از فروشندگان و تبلیغات، میلیون‌ها نفر مشتری را جذب کنید. در دنیای واقعی، نمی‌توانید فرمول موفقیتتان را برای بقیه‌ی مردم فاش کنید؛ اما ما تمامی این کارها را انجام داده‌ایم و پیشرفت کرده‌ایم.

دنیای واقعی یک مکان نیست، یک بهانه است. توجیهی است برای تلاش نکردن. هیچ ارتباطی با شما ندارد.



شکست رویداد مهمی در زندگی نیست

گزاره‌ای تحت عنوان «درس گرفتن از اشتباهات»

در دنیای کسب‌وکار، شکست به یک رویداد قابل پیش‌بینی تبدیل شده است. مدام می‌شنوید که می‌گویند از هر ده کسب‌وکار جدید نه مورد از آنها با شکست مواجه می‌شوند و اینکه شانس موفقیت کسب‌وکار شما تقریباً برابر با صفر است. می‌شنوید که می‌گویند شکست، شخصیت را شکل می‌دهد. مردم نصیحت می‌کنند که «زود شکست بخور و به کرات شکست بخور.»

با وجود این همه شکستی که در هوا وجود دارد، هیچ کاری از دستتان ساخته نیست جز اینکه آن‌ها را استنشاق کنید. ولی شما آن را استنشاق نکنید. توسط آمار فریب نخورید. شکست دیگران فقط به یک معناست: شکست دیگران.

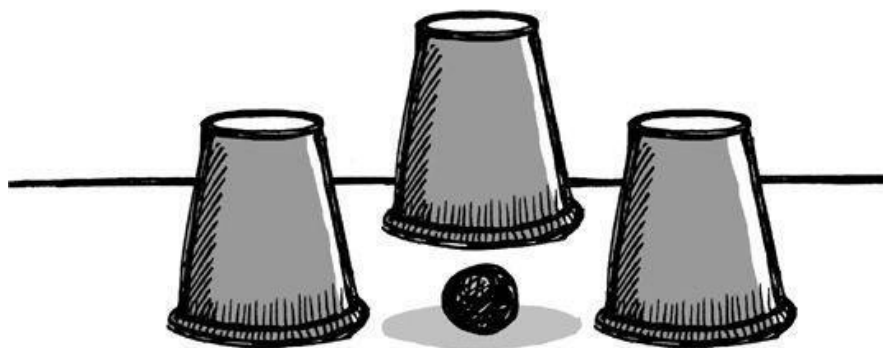
اگر دیگران نمی‌توانند محصولشان را به بازار عرضه کنند، هیچ ارتباطی با شما ندارد. اگر دیگران نمی‌توانند گروه تشکیل بدهند، هیچ ارتباطی با شما ندارد. اگر دیگران نمی‌توانند به درستی خدماتشان را قیمت‌گذاری کنند، هیچ ارتباطی با شما ندارد. اگر دیگران نمی‌توانند بیشتر از مقداری که هزینه کرده‌اند درآمد داشته باشند... احتمالاً خودتان بقیه مطلب را متوجه شده‌اید. یکی دیگر از تصورات نادرست رایج این است: باید از اشتباهاتتان درس بگیرید. جداً قرار است از اشتباهاتتان چه درسی بگیرید؟ شاید یاد بگیرید که چه کاری را دوباره انجام ندهید، اما این چه ارزشی دارد؟ شما هنوز نمی‌دانید که دفعه‌ی بعد بایستی چه کاری انجام دهید.

آن را با درس گرفتن از موفقیت‌هایتان مقایسه کنید. موفقیت، چاشنی واقعی پیروزی‌های بعدی را به شما می‌دهد. وقتی در زمینه‌ای موفق شدید، می‌دانید چه چیزهایی باعث آن موفقیت شده‌اند؛ در نتیجه، می‌توانید آن را دوباره انجام دهید. احتمالاً دفعه‌ی بعد، حتی بهتر آن را انجام خواهید داد.

شکست مقدمه‌ای برای پیروزی نیست. مطالعات دانشگاهی کسب‌وکار نشان داده است که کارآفرینانی که قبلاً موفق شده‌اند احتمال موفقیت دوباره‌شان بالاتر است (نرخ موفقیت شرکت‌های آینده‌ی آن‌ها ۳۴ درصد است)؛ اما کارآفرینانی که شرکت‌هایشان دفعه‌ی اول با شکست مواجه شده است، تقریباً به همان اندازه‌ی افرادی که برای بار اول می‌خواهند کسب‌وکاری را راه‌اندازی کنند احتمال موفقیت دارند: تنها ۲۳ درصد. احتمال موفقیت افرادی که قبلاً شکست خورده‌اند معادل احتمال موفقیت افرادی است که تاکنون حتی یک‌بار هم سعی نکرده‌اند. موفقیت، حقیقتاً تجربه‌ی بارزشی است.

این مسئله چندان هم تعجب‌آور نیست: دقیقاً همانند طبیعت کار می‌کند. تکامل معطل شکست‌های گذشته نمی‌ماند، همیشه بر اساس چیزی که مؤثر بوده است، ساخته می‌شود. شما هم باید این‌گونه باشید.

برنامه‌ریزی گمانه‌زنی است



برنامه‌ریزی، چیزی جز گمانه‌زنی نیست

Kelak.ir

برنامه‌ریزی بلندمدت برای کسب‌وکار توهمی بیش نیست، مگر اینکه شما یک پیشگو باشید! عوامل زیادی وجود دارند که از کنترل شما خارج هستند: وضعیت بازار، رقبا، مشتریان، نظام اقتصادی و غیره. برنامه‌ریزی در شما این حس را ایجاد می‌کند که چیزهایی که عملاً خارج از کنترل شما قرار دارند، تحت کنترلتان هستند.

پس چرا برنامه‌ها را به اسم واقعی خودشان صدا نزنیم: حدسیات. از این‌پس به‌جای برنامه‌های کسب‌وکار از واژه‌ی حدسیات کسب‌وکار، به‌جای برنامه‌های مالی از حدسیات مالی و به‌جای برنامه‌های استراتژیک از حدسیات استراتژیک استفاده کنید. حالا دیگر می‌توانید تا حد زیادی از نگرانی خود در رابطه با آن‌ها بکاهید. در واقع، حدسیات ارزش استرس ندارند.

با تبدیل حدسیات به برنامه‌ها، خود را در معرض خطر قرار می‌دهید. برنامه‌ها باعث می‌شوند که گذشته، آینده را در کنترل خود درآورد. باعث می‌شوند چشمانتان واقعیت‌ها را نبینند. کسانی که برنامه‌ها را زیادی جدی بگیرند با خود می‌گویند: «این همان مقصدی است که قرار است به

آنجا برسیم، زیرا طبق برنامه باید به آنجا می‌رسیدیم.» اما مشکل دقیقاً همین‌جاست: برنامه‌ها با ابتکار عمل در تضادند.

شما باید ابتکار عمل داشته باشید. باید قادر باشید از فرصت‌هایی که پیش می‌آیند به‌خوبی استفاده کنید. گاهی اوقات بایستی بگویید: «ما مسیرمان را به سمت هدفی جدید عوض می‌کنیم، زیرا این همان چیزی است که امروز اقتضا می‌کند.»

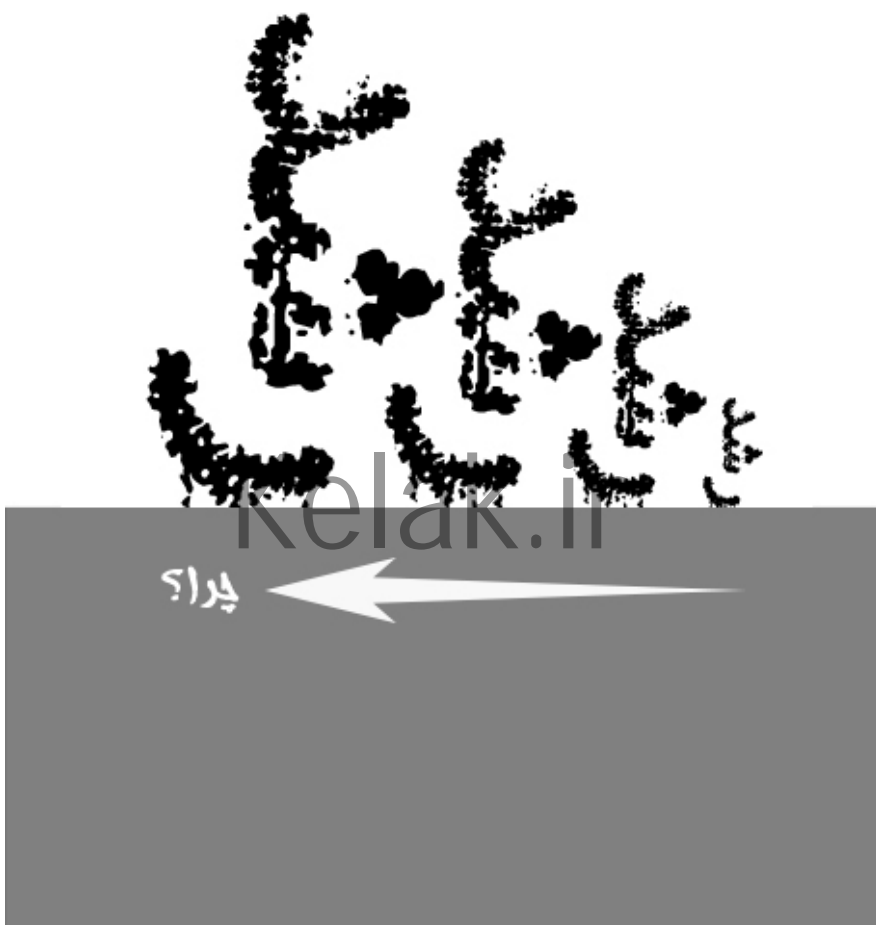
همچنین، زمان‌بندی برای برنامه‌های بلندمدت باعث بروز برخی مشکلات می‌شود. شما بیشترین میزان اطلاعات را زمانی در اختیار خواهید داشت که در حال انجام کار باشید نه قبل از آن. باین‌حال، شما چه زمانی برنامه‌ریزی می‌کنید؟ معمولاً درست قبل از شروع کار. این بدترین زمان برای اتخاذ تصمیمی بزرگ است.

منظور این نیست که به آینده فکر نکنید و یا راه‌حل‌های مبارزه با موانع پیش رو را در نظر نگیرید. انجام آن تمرینی ارزشمند است. فقط لازم نیست فکر کنید که حتماً باید برنامه‌هایتان را یادداشت کرده و ذهنتان را به آن مشغول کنید. اگر لیست برنامه‌هایتان طولانی باشد، به‌احتمال زیاد حتی به آن نگاه نخواهید کرد. برنامه‌هایی که بیشتر از چند صفحه باشند نهایتاً فسیل خواهند شد و در کشوی گمدتان خواهند پوسید.

از گمانه‌زنی دست بکشید. در مورد کارهای هفته‌ی آتی تصمیم‌گیری کنید نه سال آتی. مهم‌ترین کار بعدی را پیدا کرده و آن را انجام دهید. دقیقاً مواقعی که می‌خواهید کاری را انجام دهید تصمیم‌گیری کنید و نه مدت‌ها قبل از انجام آن کار.

مسافرت بدون برنامه‌ریزی چه اشکالی دارد؟ کافی است فقط سوار هواپیما شوید و بروید. پس از رسیدن به مقصد می‌توانید پیراهن زیبا، خمیر اصلاح و مسواک را تهیه کنید.

کار کردن بدون برنامه ممکن است ترسناک به نظر برسد؛ اما پیروی کورکورانه از برنامه‌ای که هیچ ارتباطی با واقعیت ندارد، حتی بسیار ترسناک‌تر از آن است.



کمیت، ارزش ایجاد نمی‌کند

مردم از شما می‌پرسند، «شرکتتان چقدر بزرگ است؟» این گپ و گفتی کوتاه است، اما آن‌ها پاسخی را که محتوی مقادیر کوچک باشد، نمی‌پذیرند. هرچه پاسخ شما عدد بزرگ‌تری باشد، مؤثرتر، حرفه‌ای‌تر و قوی‌تر به نظر خواهید رسید. اگر بیش از یک‌صد کارمند داشته باشید، می‌گویند «خیلی عالی!». اگر شرکتتان کوچک باشد، فقط یک «آها، خوبه» عایدتان می‌شود.

اولی جهت تعریف از شماسست درحالی که دومی فقط به منظور رعایت ادب است.

چرا این گونه است؟ مگر چه رابطه‌ای بین کسب‌وکار و رشد آن وجود دارد؟ چرا همیشه هدف بزرگ شدن و توسعه یافتن است؟ به‌غیراز ارضای غرور، چه چیز آن جذاب است؟ (شما به پاسخ بهتری از «صرفه‌جویی در مقیاس»^۱ نیاز دارید.) پیدا کردن اندازه‌ی مناسب و حفظ آنچه مشکلی دارد؟

آیا ما درباره‌ی دانشگاه‌های هاروارد و آکسفورد این‌گونه می‌اندیشیم که «اگر آن‌ها توسعه یابند و شعبه‌هایشان را گسترش دهند و بیش از هزاران پروفیسور دیگر را استخدام کنند و دانشکده‌های دیگری را در سراسر جهان برپا کنند و جهانی گردند... آنگاه دانشگاه‌های برجسته‌ای خواهند بود.» قطعاً این‌گونه نیست. ما ارزش این نهادها را این‌گونه نمی‌سنجیم. پس چرا کسب‌وکارها را بدین شکل بسنجیم؟

شاید مناسب‌ترین تعداد افراد برای شرکت شما پنج نفر باشد. شاید هم چهل نفر؛ و یا شاید دویست نفر. یا حتی ممکن است فقط خود شما و لپ‌تاپتان باشید. پس پیشاپیش تعداد افراد موردنیاز را تخمین نزنید. شرکت را به تدریج توسعه دهید و ببینید چه اندازه‌ی متناسب شماسست. استخدام‌های شتاب‌زده، دلیل شکست بسیاری از شرکت‌هاست. همچنین، از توسعه‌های عظیم ناگهانی پرهیز کنید؛ چراکه آن‌ها می‌توانند باعث شوند که از اندازه‌ی مناسبتان فراتر روید.

کوچک بودن فقط عامل پیشرفت نیست؛ بلکه ذاتاً دستاورد بزرگی است.

آیا تاکنون متوجه شده‌اید درحالی که کسب‌وکارهای کوچک آرزو دارند که بزرگ‌تر شوند، کسب‌وکارهای بزرگ‌تر در رویای چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتر به سر می‌برند؟ همچنین به یاد داشته باشید، به‌محض اینکه شرکتتان بزرگ شود، بسیار دشوار است که بدون اخراج کارمندان، تخریب روحیه و تغییر در کل روند کسب‌وکارتان شرکتتان دوباره کوچک شود.

لزومی ندارد که سرعت دادن به رشد شرکتتان مبدل به یک هدف شود. به‌علاوه، این موضوع فقط درباره‌ی افزایش کارمندان صدق نمی‌کند، بلکه در رابطه با مخارج، اجاره، زیرساخت فناوری اطلاعات، اسباب و اثاثیه و غیره نیز صادق است. این موارد، صرفاً برای شما اتفاق نمی‌افتد. شما تصمیم می‌گیرید که آیا آن‌ها را بپذیرید یا نه. درنتیجه اگر آن‌ها را بپذیرید،

۱ فرآوری زیاد که با ازدیاد فروش و کم شدن قیمت همراه است.

باید در دسرهای ناشی از آن‌ها را نیز بپذیرید. گرفتار شدن در هزینه‌های گزاف، شما را به سمت وسوی ایجاد یک کسب‌وکار پیچیده خواهد کشاند؛ کسب‌وکاری که اجرای آن به مراتب دشوارتر و پر دغدغه‌تر خواهد بود.

از این‌که هدفتان راه انداختن یک کسب‌وکار کوچک باشد، احساس سرشکستگی نکنید. هر فردی که کسب‌وکاری پایدار و سودآور را مدیریت کند، خواه بزرگ باشد خواه کوچک، باید به آن افتخار کند.



اعتیاد به پُرکاری

نظام فرهنگی ما اعتیاد به پُرکاری را شدیداً ستایش می‌کند. همه‌ی ما درباره‌ی افرادی شنیده‌ایم که شب‌ها تا دیروقت کار می‌کنند. آن‌ها برای انجام کارهایشان بی‌خوابی کشیده و در دفتر کارشان به خواب می‌روند. در فرهنگ ما، از بین بردن خود برای انجام یک پروژه، نشانه‌ی شجاعت به شمار می‌رود. در این فرهنگ، هیچ مقدار زمان کاری، افراط در کار محسوب نمی‌گردد.

این اعتیاد به پُرکاری، نه تنها ضروری نیست، بلکه احمقانه است. بیشتر کار کردن نشانه‌ی توجه بیشتر یا انجام حجم بیشتری از کار توسط شما نیست. فقط به معنی این است که بیشتر کار می‌کنید.

معتادان به پُرکاری، بیش از آنکه مشکلات را از میان بر دارند، مشکلات بیشتری را به وجود

می‌آورند. ابتدا اینکه، کار کردن به این شکل مدت زیادی دوام نمی‌آورد. وقتی که استرس و فرسودگی ناشی از اضافه‌کاری فرامی‌رسد - که قطعاً خواهد رسید- آسیب بیشتری به شما خواهد زد.

همچنین، افراد معتاد به پُرکاری، به مقصود اصلی نمی‌رسند. آن‌ها با تلف کردن ساعت‌ها وقت، سعی در حل مشکلات دارند. تلاش می‌کنند که تنبلی فکری خود را صرفاً با کار کردن جبران کنند و این امر درنهایت به راه‌حل‌های نامناسب ختم می‌شود.

این‌گونه افراد حتی باعث ایجاد سرگستگی می‌شوند. آن‌ها دنبال روش‌های کارآمدتری نیستند زیرا عملاً دوست دارند که اضافه‌کاری کنند. افراد معتاد به پُرکاری از ستایش شدن لذت می‌برند. آن‌ها مشکلاتی را (معمولاً از روی عمد) ایجاد می‌کنند تا به این وسیله بتوانند نیاز خود به اضافه‌کاری را ارضا کنند.

اعتیاد به پُرکاری باعث می‌شود آن‌هایی که تا دیروقت در محل کار نمی‌مانند، احساس رضایت‌بخشی از ساعت کاری متعارفشان نداشته باشند. این امر باعث پراکندن احساس گناه و تضعیف روحیه در سراسر محیط کاری می‌گردد. به علاوه، منجر به تقویت نگرش درجانشینی بیپوده می‌شود؛ یعنی، افراد بدون اینکه وظیفه‌شان باشد تا دیروقت در محل کار می‌مانند، حتی اگر این عملشان پربازده نباشد.

اگر هر آنچه انجام می‌دهید فقط کار است، بعید است که عقل سلیمی برایتان باقی‌مانده باشد. در این حالت، ارزش‌ها و قدرت تصمیم‌گیری‌تان را از دست می‌دهید. دیگر قادر نیستید تشخیص دهید که چه چیزی ارزش تلاش بیشتری را دارد و چه چیزی ارزش تلاش کردن ندارد. سپس خود را کاملاً خسته می‌باید. هیچ فردی در حالت خستگی قادر به تصمیم‌گیری زیرکانه نخواهد بود.

درنهایت اینکه، معتادان به پُرکاری، در حقیقت کار بیشتری نسبت به کارکنان عادی انجام نمی‌دهند. ممکن است ادعای کمال‌گرایی کنند، اما این فقط به این معناست که به‌جای انجام وظیفه‌ی بعدی، مشغول هدر دادن زمان بر روی جزئیات بی‌اهمیت هستند.

این‌گونه افراد قهرمان نیستند. آن‌ها از زمانشان حداکثر استفاده را نمی‌کنند، بلکه صرفاً آن را هدر می‌دهند. قهرمان واقعی هم‌اکنون در خانه به سر می‌برد، زیرا او راه‌حل سریع‌تری را برای انجام کارهایش یافته است.



واژه‌ی «کارآفرین» را کنار بگذارید

اجازه دهید استفاده از واژه‌ی «کارآفرین» را کنار بگذاریم. این واژه منسوخ شده و پر از تشریفات اضافی است. همانند باشگاه‌هایی است که فقط افراد دارای حق عضویت می‌توانند واردش شوند. باید همه ترغیب شوند که کسب‌وکار خاص خودشان را راه‌اندازی کنند، نه اینکه تنها عده‌ای کم

شمار خود را کارآفرین بدانند.

گروه‌های تازه کاری وجود دارند که کسب‌وکارهایی را راه‌اندازی می‌کنند. درحالی که کسب‌وکارشان سودآور است هنوز خود را به عنوان کارآفرین نمی‌شناسند. حتی بسیاری از آن‌ها خود را صاحب کسب‌وکار هم به حساب نمی‌آورند. تنها کاری که می‌کنند این است که کار دلخواهشان را انجام می‌دهند و از آن درآمد کسب می‌کنند.

پس اجازه دهید این واژه‌ی فانتزی را با یک واژه‌ی واقع‌بینانه‌تر جایگزین کنیم. بگذارید به جای کارآفرین، آن‌ها را آغازگر بنامیم. هرکسی که کسب‌وکار جدیدی را راه‌اندازی می‌کند یک آغازگر است. شما برای خطر کردن نیازی به مدرک «کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی»، پروانه کسب، کت‌وشلوار شیک، کیف مهندسی یا بردباری بیش‌ازحد ندارید. فقط به یک ایده، کمی اعتمادبه‌نفس و کمی انگیزه برای شروع نیاز دارید.

Kelak.ir