

به فکر یک تجارت باشید قبل از آنکه بیکار شوید

چاپ دهم

مترجم:

هنکامه خداپنده

شاهکاری از

رابرت کیوساکی

«بسمه تعالی»

به فکر یک تجارت باشید قبل از اینکه بیکار شوید

نویسنده:

رابرت کیوساکی

مترجم:

تینا پورشاهد



مقدمه:

چه چیزی عامل تمایز مدیران کارآفرین است؟

یکی از ترسناک‌ترین روزهایی که طی عمرم گذراندم روزی بود که از کارم دست کشیدم و رسماً مدیر کارآفرین شدم. در آن روز این نکته را می‌دانستم که دیگر چیزی که از چک حقوقی منظم، بیمه سلامت یا طرح بازنشستگی نیست. دیگر نمی‌توانم مرخصی بیماری بگیرم یا تعطیلات با حقوق داشته باشم.

از آن روز درآمد من صفر شد و سابقه نداشتن درآمد منظم از تجربیاتی بود که تا بحال در زندگی‌ام مثل آن را ندیده بودم. بعلاوه نمی‌دانستم چقدر طول می‌کشد تا بتوانم دوباره چک حقوقی سر ماه را در جیبم بگذارم... شاید سال‌ها طول

می کشید. لحظه‌ای که از کارم دست کشیدم دلیل این را که چرا بسیاری از کارمندان هرگز به طرف مدیر مؤسس شدن نمی‌روند دانستم. دلیلش ترس از پول نداشتن است.... ترس از درآمد تضمین شده نداشتن است... و دلیلش نداشتن چک حقوقی منظم است. تعداد افرادی که بتوانند ساعات طولانی بدون دریافت پول کار کنند بسیار کم است. مدیران مؤسس با دیگران فرق دارند و یکی از فرق‌هایشان این است که آن‌ها می‌توانند چه پول باشد یا نه ذکاوت‌مندانه فعالیت کنند. از همان روز که استعفا دادم مخارجم هم بالا رفت. بایستی برای شروع کار مدیریتی خودم پارکینگ، انباری اجاره می‌کردم و میز و لامپ و تلفن می‌خریدم و هزینه‌ی سفرها، هتل‌ها، تاکسی گرفتن، وعده‌های غذا، کپی، خودکار، کاغذ، مهر، اقامت، سربرگ‌های حقوقی، پست، بروشور و وصولات و حتی قهوه‌ای را که در دفتر مصرف

می کردیم می پرداختم. بعلاوه بایستی به استخدام
منشی، حسابدار، وکیل، حسابرس یا دفتردار،
آژانس بیمه‌ی تجاری و حتی خدمه‌ی سرایدار
می پرداختم. همه‌ی این‌ها هزینه‌هایی بودند که
کارفرمایی خودم برای من تقبل کرده بود. تازه آن
موقع متوجه شدم استخدام من به عنوان یک
کارمند چقدر هزینه‌بر بوده است. من متوجه شدم
هزینه‌های استخدام کارمندان بسیار بیشتر از
ارقامی است که در چک حقوقی‌شان ذکر می‌شود.
بنابراین تفاوت دیگر میان کارمندان و مدیران
مؤسس این است که دسته‌ی دوم بایستی بدانند
که چگونه پول خرج کنند حتی اگر پولی نداشته
باشند.

شروع زندگی جدید

روزی که رسماً شرکت را ترک کردم در سن
خوان پورتوریکو بودم. ماه ژون سال ۱۹۷۸ بود. به
این دلیل در پورتوریکو بودم که در جشن کلوپ

رؤسای شرکت زیراکس شرکت کرده بودم که طی آن موفق‌ترین افراد و فروشندگان شرکت را معرفی می‌کردند. بنابراین از سراسر نمایندگی‌های شرکت در کشورهای جهان افراد مختلفی دعوت شده بودند.

این واقعه آنقدر فوق‌العاده بود که همیشه خاطرم هست. باورم نمی‌شد شرکت زیراکس صرفاً برای شناساندن فروشندگان برترش به دیگران چقدر پول خرج کرده است. اما با وجود آنکه در جشن بودم اوقات خوشی نداشتم. طی آن رویداد سه روزه به تنها چیزی که فکر می‌کردم ترک کردن کارم بود و از دست دادن چک حقوقی منظم و امنیت شغلی‌ای که در شرکت داشتم. می‌دانستم که به محض تمام شدن جشن شرکت در سن خوان بایستی تک و تنها، دنبال راه خودم را بگیرم. دیگر نمی‌خواستم برگردم و به کار کردن

برای شعبه‌ی شرکت در هونولولو یا برای شرکت
زیراکس پردازم.

هنگامی که داشتم سن خوان را با هواپیما ترک
می‌کردم یک سری وقایع اضطراری برای
هواپیمای مان رخ داده وقتی داشتیم برای نشستن
در فرودگاه میامی آماده می‌شدیم. خلبان از ما
خواست تا سرمان را در میان دستان مان بگیریم و
خودمان را برای برخورد احتمالی هواپیما با سطح
زمین آماده کنیم. واقعاً احساس بدی داشتم که
اولین روز آغاز کارم به عنوان مدیر مؤسس باید
این شکلی شروع بشود همین کم نبود که باید
آماده‌ی مردن هم می‌شدم؟ روز اول تصمیم
گرفتن من به مدیر کارآفرین شدن شروع چندان
خوبی نداشت.

البته من تصادف نکردم بلکه ادامه‌ی مسیر را به
سمت شیکاگو پرواز کردم تا بتوانم معامله‌ی
فروش محصولات خط تولید کیف پول‌های

نایلونی خودم را انجام بدهم. دیر وقت بود که به
شیکاگو مرکانتیل مارت رسیدم و چون پروازها
تأخیر داشتند مشتری‌ای که با او قرار گذاشته بودم
و خریداری بود که از طرف یک فروشگاه
زنجیره‌ای صاحب نام آمده بود رفته بود. دوباره با
خودم فکر کردم که به این روش و اینگونه برای
شروع کارم به عنوان مدیر مؤسس خوب نیست.
اگر نتوانم این معامله‌ی فروش را جوش بدهم آن
وقت هیچ درآمدی نخواهم داشت، هیچ چک
حقوقی بدست نمی‌آوردم و حتی نمی‌توانم غذا
بخورم. از آن جا که من به غذا علاقه دارم فقدان
غذا نداشتن بیشتر از هر چیزی آزارم می‌داد.

چرا بعضی‌ها مدیر مؤسس متولد می‌شدند؟

«آیا افراد مدیر مؤسس به دنیا می‌آیند یا تعلیم
می‌بینند که مدیر بشوند؟» وقتی از پدر پولدار
نظرش را در مورد این سؤال قدیمی پرسیدم وی
گفت «پرسیدن این سؤال هیچ معنایی ندارد. و

مثل این می ماند که بررسی آیا افراد کارمند بدنیا می آیند یا تعلیم می بینند که کارمند بشوند.»

سپس ادامه داد، افراد را می توان تعلیم داد. آن ها را می توان مدیر یا کارمند کرد. دلیل اینکه تعداد بیشتری کارمند هستند تا مدیر، این است که مدارس ها جوانان را برای کارمند شدن آموزش می دهند. به همین دلیل است که بسیاری از والدین به کودکان شان می گویند، برو مدرسه و درس بخوان تا کار خوبی گیرت بیاید. من هنوز هم از بسیاری از والدین می شنوم که این را می گویند. اما هنوز نشنیده ام که کسی به فرزندش بگوید برو مدرسه و درس بخوان تا مدیر مؤسس بشوی.

کارمندی پدیده ای جدید است

کارمندی تقریباً پدیده ای جدید محسوب می شود. در عصر کشاورزی بسیاری از افراد مدیر کارآفرین

بوده‌اند. بسیاری از مردم کشاورزانی بوده‌اند که روی زمین‌های پادشاه کار می‌کرده‌اند. آن‌ها به ازای کارشان از پادشاه چک حقوقی دریافت نمی‌کرده‌اند. در واقع آن‌ها مسئله را به نحو دیگری حل و فصل کرده بودند. کشاورز به ازای حق استفاده از زمین به پادشاه مالیات پرداخت می‌کرده است. آن‌هایی که کشاورزی نمی‌کردند به کار تجارت می‌پرداختند یعنی اینکه مدیران مؤسس تجارت‌های کوچک بوده‌اند، مانند قصابان، نانویان و شمع‌سازان. غالباً نام خانوادگی آن‌ها هم نام تجارت‌شان بود. به همین دلیل است که امروزه فامیلی بسیاری از افراد اسمیت است که از روستای بلک اسمیت سرچشمه گرفته است یا بیکر که از صاحبان نانویی‌ها به جا مانده است و یا نام خانوادگی فارم که منعکس کننده‌ی پیشه‌های کشاورزی خانواده‌ی آن‌هاست. آن‌ها مدیر مؤسس بوده‌اند و نه کارمند. بسیاری از

کودکانی که در خانواده‌های مؤسسان متولد می‌شدند پیشه‌ی والدین خودشان را در پیش می‌گرفتند و آن‌ها هم مدیر مؤسس می‌شدند. باز هم در اینجا صرفاً مسئله آموزش افراد مطرح است.

طی عصر صنعتی شدن بود که تقاضا برای کارمند شدن بالا رفت. در پاسخ به این تقاضا دولت کنترل وظیفه‌ی آموزش همگانی را به عهده گرفت و سیستم آموزش پروسه‌ی را با طرح و تعدیلاتی به کار گرفت که بر اساس آن بیشتر مدارس در کشورهای غربی امروزه مدل‌سازی شده‌اند. هنگامی که به جستجوی فلسفه‌ی آموزش به سبک پروسه‌ی پردازیم می‌بینیم که هدف ذکر شده از آن آموزش سرباز و کارمند بوده است.... یعنی افرادی که از اوامر اطاعت می‌کنند و آنگونه که به آن‌ها گفته شده است عمل می‌کنند. سیستم آموزشی پروسه‌ی از جمله بهترین سیستم‌ها

برای آموزش توده‌های کارمند است. باز هم در اینجا آموزش است که مطرح است.

مشهورترین مدیران مؤسس

شاید به این نکته توجه کرده باشید که بسیاری از برجسته‌ترین مدیران کارآفرین کسانی بوده‌اند که حتی مدرسه را تمام نکرده بودند. برخی از آن‌ها را می‌توان به این ترتیب نام برد، توماس ادیسون، مؤسس جنرال الکتریک، هنری فورد مؤسس شرکت فورد موتور، بیل گیتس مؤسس مایکروسافت، ریچارد برانسون مؤسس شرکت ویر جین، مایکل دل مؤسس شرکت کامپیوترهای دل، استیون جانر مؤسس اپل و پیکسار و تد ترنر مؤسس سی‌ان‌ان. البته مدیران مؤسس دیگری هم هستند که دوران مدرسه و آموزش را طی کردند اما تعداد بسیار کمی از آن‌ها شهرتی هم پای شهرت این افراد دارند.

انتقال از وضعیت کارمندی به مدیر مؤسسی

من می‌دانستم که ذاتاً مدیر مؤسس دنیا نیامده‌ام.

پس بایستی آموزش می‌دیدم. پدر پولدار مرا

راهنمایی کرد تا در یک روند طولانی از کارمندی

شروع کنم و به مدیر مؤسس شدن برسم. برای

من این روند چیز آسانی نبود. قبل از آنکه

درس‌هایی را که او می‌داد بفهمم بایستی بسیاری

از چیزها را مجدداً یاد می‌گرفتم.

شنیدن درس‌های پدر پولدار برایم مشکل بود زیرا

چیزهایی که او می‌گفت دقیقاً در تضاد با

آموزه‌های پدر فقیرم قرار داشتند. هر موقعی که

پدر پولدار برایم از مدیر مؤسس شدن حرف می‌زد

حرف از آزادی بود. هر موقع که پدر فقیرم مرا

تشویق به ادامه‌ی تحصیلم می‌کرد حرف از امنیت

می‌زد. در ذهن من درگیری میان این دو نوع

فلسفه جریان داشت و گیج‌ام می‌کرد.

بالاخره از پدر پولدارم در مورد تفاوت بین این
فلسفه‌ها پرسیدم. گفتم «آیا آزادی و امنیت یک
چیز نیستند؟»

وی با لبخندی گفت «این دو یک چیز نیستند....

در واقع آن‌ها مخالف هم هستند. هر چه بیشتر
دنبال امنیت باشی آزادیت کمتر می‌شود. افرادی
که بیشترین امنیت را دارند در زندان پیدا خواهی
کرد. به خاطر همین چیزها است که اصطلاح
حداکثر امنیت را به کار می‌برند.» سپس ادامه داد
«اگر آزادی می‌خواهی باید از شر امنیت خلاص
بشوی. کارمندان در آرزوی امنیت به سر می‌برند
و مدیران مؤسس در جستجوی آزادی هستند.»
بنابراین سؤال این است که آیا ممکن است هر
کسی بتواند مدیر مؤسس بشود؟ «جواب من بله
است. کار را می‌توان با تغییر فلسفه شروع کرد.
وقتی شخصی آرزوی آزادی بیشتر را داشته باشد

تا امنیت آن وقت می‌تواند حرکت را به سمت
جدیدی شروع کند.»

از کرم ابریشم تا پروانه

همه ما می‌دانیم که کرم ابریشم به دور خودش
پيله می‌پیچد تا روزی که آن را می‌شکافد و تبدیل
به پروانه می‌شود. این تغییر آنقدر عمیق است که
به آن دگردیسی می‌گویند. یکی از تعاریف
دگردیسی این است تغییری ژرف در شخصیت.
این کتاب را هم من در مورد دگردیسی مشابهی
نوشته‌ام. این کتاب در مورد تغییری است که بر
فرد عارض می‌شود که طی انتقال او از مرحله
کارمندی به مدیر مؤسس برایش اتفاق می‌افتد.
گرچه بسیاری از افراد در آرزوی دست کشیدن از
کارشان و راه‌اندازی تجارت شخصی‌شان هستند
اما تعداد بسیار کمی هستند که این کار را عملی
می‌کنند. چرا؟ چون انتقال از کارمندی به مدیر

مؤسس شدن چیزی بیش از یک تغییر شغل ساده است.... و یک دگردیسی واقعی است.

کتاب‌هایی که افراد غیر متخصص در مورد مدیر مؤسس شدن نوشته‌اند

طی سال‌ها کتاب‌های زیادی در مورد مدیران مؤسس و در مورد موضوع کارآفرینی خوانده‌ام. به مطالعه زندگی مدیران مؤسسی مانند توماس ادیسون، بیل گیتس، ریچارد برانسون و هنری فورد پرداخته‌ام. بعلاوه کتاب‌هایی در مورد فلسفه‌های مختلفی که در مورد مدیریت مؤسس است خوانده‌ام و این موضوع که چه چیزی باعث تمایز برخی از این مدیران به دیگران شده است. در هر یک از این کتاب‌ها چه خوب و بد اطلاعات کم حجم اما با ارزشی را پیدا کرده‌ام که در جستجوی من برای تبدیل شدن به مدیری بهتر به من کمک کرده‌اند.

با نگاهی به کتاب‌هایی که خوانده‌ام متوجه شده‌ام که آن‌ها در دو گروه عمده جای می‌گیرند: کتاب‌هایی که توسط مدیران مؤسس نوشته شده‌اند و کتاب‌هایی که افرادی غیر از مدیران مؤسس نوشته‌اند. بسیاری از کتاب‌ها را دسته دوم نوشته‌اند که نویسندگان، روزنامه نگاران یا اساتید دانشگاه حرفه‌ای هستند.

گرچه از تمامی کتاب‌ها نکات مهمی یاد گرفته‌ام صرف نظر از اینکه چه کسی آن‌ها را نوشته است اما متوجه فقدان یک موضوع شده‌ام. چیزی که در این کتاب‌ها به آن اشاره نشده است اشتباهات عظیم و داستان‌های وحشتناکی است که تقریباً هر مدیری با آن‌ها مواجه می‌شود. قسمت اعظم کتاب‌ها در مورد مدیران مؤسسی است که باهوش، خردمند و باحال هستند. و هر چالشی را که با آن‌ها مواجه می‌شوند به آسانی رفع و رجوع می‌کنند. کتاب‌هایی که در مورد مدیران مؤسس

نوشته شده است طوری وانمود می کنند که گویا
آن ها مدیر مؤسس متولد شده اند و واضح است که
بسیاری از آن ها اینگونه هم هستند. دقیقاً به
همان ترتیبی که ورزشکاران مستعد و ذاتاً با
استعداد داریم، مدیرانی هم هستند که ذاتاً با
استعداد هستند و بیشتر کتاب ها در مورد چنین
افرادى نوشته شده است.

کتاب هایی که در مورد مدیریت مؤسس و توسط
اساتید دانشگاه نوشته شده است حال و هوای
متفاوتی دارند. اساتید دانشگاه عادت دارند که تنها
حقایق و یافته های ثابت را ابراز کنند. من به نظر
خودم خواندن چنین کتاب هایی که به لحاظ فنی
درست و استخوان دار هستند مشکل است زیرا
غالباً خواندنشان خسته کننده است. به جز
استخوان از این کتاب ها چیزی باقی نمانده است
نه گوشت و نه آب و رنگی دارند.

چرا این کتاب متفاوت است؟

کتاب حاضر در مورد مدیریت کارآفرینی است و نویسندگان آن کسانی بوده‌اند که خودشان به عنوان مدیر مؤسس بالا و پایین و موفقیت و عدم موفقیت دنیای واقعی را درک کرده‌اند. امروزه شرکت پدر پولدار در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کند و محصولات آن به ۴۴ زبان مختلف عرضه می‌شوند و در بیش از ۸۰ کشور جهان ارائه می‌شوند. اما در ابتدا این شرکتی بود که من و کیم همسرم به همراه شریک‌مان شارون لیچر راه‌اندازی کردیم. کار راه‌اندازی شرکت‌مان را از اتاق غذاخوری منزل شارون در سال ۱۹۹۲ آغاز کردیم. سرمایه‌گذاری اولیه‌ای که انجام دادیم ۱۵۰۰ دلار بود. کتاب اول ما به نام پدر پولدار پدر بی‌پول در مدتی بیش از ۴ سال و نیم در فهرست پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز قرار داشت که افتخاری است که تنها سه کتاب دیگر به آن

دست یافته‌اند. شاید هم اکنون که این کتاب را می‌خوانید هنوز این کتاب در فهرست مزبور باشد. به جای آنکه بخواهیم از فضل و هوش خودم در مورد تجارت بنویسم که البته این طور هم نیست، به نظرم آن رسید که بهتر است کتاب متفاوتی را در مورد موضوع مدیریت کارآفرینی بنویسیم. به جای آنکه بخواهم داستان فتح بلندترین قله‌ها و پول درآوردنم را برایتان تعریف کنم به نظرم آن رسید که بهتر است شما بیشتر در مورد چاله‌های عمیقی که بدست خودم برای خودم می‌کندم و افتادم درون آن‌ها و سپس آمدنم از آن‌ها بدانید. به جای آن که تمام داستان موفقیت‌هایم را برایتان بگویم به نظرم شما بیشتر از شکست‌هایم چیز یاد می‌گیرید.

چرا از شکست‌ها می‌نویسم؟

بسیاری از افراد به این دلیل مدیر مؤسس نمی‌شوند که از شکست خوردن هراسانند. با

نوشتن در مورد بسیاری از چیزهایی که افراد از
آن‌ها می‌ترسند امیدوارم بتوانیم به شما در
تصمیم‌گیری بهتر برای مدیر شدن یا نشدن
کمک کنیم. قصد ما ترساندن شما نیست. بلکه
می‌خواهیم تصویری کوچک از دنیای واقعی و بالا
و پایین‌های روند مدیر شدن به شما ارائه بدهیم.
دلیل دیگر نوشتن از شکست‌ها این است که
انسان‌ها ذاتاً با اشتباه کردن یاد می‌گیرند. ما راه
رفتن را با افتادن و سپس برخاستن می‌آموزیم.
دوچرخه‌سواری را با زمین خوردن و سپس تلاش
مجدد یاد می‌گیریم. اگر هیچگاه خطر افتادن را
پذیرا نمی‌شدیم آن وقت تمام طول حیاتمان
بایستی مانند کرم‌ها می‌خزیدیم. یکی از حلقه‌های
مفقود در بسیاری از کتاب‌هایی که در مورد
مدیریت مؤسس خواندیم مخصوصاً آن‌هایی که
اساتید دانشگاه نوشته‌اند این است که نویسندگان
آنها درگیر سعی و خطاهای حسی و نوساناتی که

مدیران مؤسس هستند نبوده‌اند. آن‌ها به بحث در این موضوع پرداخته‌اند که وقتی تجارتی با عدم موفقیت مواجه می‌شود مدیر مؤسس آن چه حالی دارد یا وقتی با کمبود سرمایه مواجه می‌شود و بایستی کارمندان را تعدیل کند و یا هنگامی که طلبکاران و سرمایه‌گذاران وی را مورد تعقیب قضایی قرار می‌دهند وی چه حسی دارد. اصلاً چطور ممکن است اکثر نویسندگان این کتاب‌ها بدانند که احساس مدیر کارآفرینی که در کارش شکست خورده است چگونه است؟ چطور ممکن است آن‌ها این موضوع را بدانند در حالی که در دنیای آکادمیک چک حقوقی منظم، دفتر شخصی، دانستن همهٔ جواب‌های درست و هرگز مرتکب اشتباهی نشدن بسیار مورد تشویق قرار می‌گیرد. باز هم مسئلهٔ اصلی در این جا آموزش است. در اواخر دههٔ ۸۰ از من دعوت شد تا سخنرانی‌ای با موضوع مدیریت کارآفرینی در

دانشگاه کلمبیا انجام بدهم. من به جای آن که از موفقیت‌هایم صحبت کنم از شکست‌هایم و این که چقدر از آنها چیز یاد گرفته بودم حرف زدم. حضار جوان آن جا سوالات بسیاری از من پرسیدند و به نظر می‌آمد که کاملاً علاقمند به پستی و بلندی‌های روند مدیر مؤسس شدن هستند. من در مورد ترس‌هایی برایشان حرف زدم که همگی ما هنگام تأسیس تجارت‌مان با آن مواجه می‌شویم و اینکه خودم چگونه با این ترس‌ها روبرو شدم. در مورد بعضی از اشتباهاتم که احمقانه‌تر از بقیه بودند با آن‌ها صحبت کردم و گفتم که چه درس‌های گران‌بهای را از آن اشتباهات یاد گرفتم که به هیچ صورت دیگری نمی‌توانستم یادشان بگیرم. در مورد افسوس ناشی از تعطیلی تجارت و اخراج کردن افرادم به دلیل نالایقی خودم حرف زدم. بعلاوه برایشان خاطرنشان کردم که تمامی اشتباهاتی که

انجام‌شان داده بودم در نهایت من را تبدیل به مدیر بهتر می‌کردند و ثروتمندتر شدم و بسیار مهم‌تر از آن مرا از نظر مالی آزاد کردند به طوری که دیگر نیازی به شغل نداشتم. به هر صورت به نظرم سخنرانی من هدفمند و واقع‌گرا بود.

چند هفته بعد اطلاع پیدا کردم که آن عضو دانشکده که از من برای سخنرانی دعوت کرده بود را به دفتر دیپارتمان‌ش احضار کرده و مورد توضیح قرار داده‌اند. جمله‌ای که رییس دیپارتمان به وی گفته بود این بود که «ما اجازه نمی‌دهیم شکست خورده‌ها در کلمبیا سخنرانی کنند.»

مدیر مؤسس کیست؟

حالا که اینقدر به اساتید دانشگاهی تاخته‌ایم اجازه بدهید کمی هم برایشان اعتبار قایل شویم. یکی از تعاریف خوبی که از مدیر مؤسس شده است را هاروارد اچ استیونسون یکی از پرفسورهای دانشگاه هاروارد ارائه کرده است. وی می‌گوید

«مدیریت مؤسس راهکاری به مدیریت است که به این شکل تعریف می‌شود: تعقیب فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن منابعی که در حال حاضر در اختیارمان هست.» به نظر من این تعریف از هوشمندانه‌ترین تعریف‌هایی است که ارائه شده است. گرچه خشک و خالی است اما هوشمندانه است.

نیروی عذر و بهانه

بسیاری دوست دارند مدیر مؤسس بشوند اما همیشه یک سری عذر و بهانه برای دست نکشیدن از کارهایشان دارند که به این ترتیب هستند:

- ۱- «من پولش را ندارم.»
- ۲- «من نمی‌توانم از کارم دست بکشم چون باید خرج خانواده‌ام را بدهم.»
- ۳- «من اصلاً هیچ پارتی دم کلفتی مرا نمی‌شناسم.»

۴- «من آنقدرها که باید باهوش نیستم.»

۵- «من وقتش را ندارم، سرم شلوغ است.»

۶- «من پشتوانه ندارم.»

۷- «ساخت یک تجارت خیلی وقت می‌برد.»

۸- «من ترسیدم. ساختن یک تجارت کار بسیار

خطرناکی است.»

۹- «من از سرو کله زدن با کارمندان خوشم

نمی‌آید.»

۱۰- «من زیادی سن دارم.»

دوستی که مقاله دکتر استیونسون را به من داد

گفت «هر بچه‌ی دو ساله‌ای هم می‌تواند عذر

بتراشد.» بعلاوه می‌گفت «دلیل آن که افرادی که

می‌خواهند مدیر مؤسس بشوند کارمند باقی

می‌مانند این است که آن‌ها بهانه‌ای دارند که از

کارشان دست نکشند و آن جهش لازم را انجام

ندهند. برای بسیاری از افراد نیروی عذر و بهانه

قوی‌تر از نیروی رویاهاست.»

مدیران مؤسس متفاوت هستند

آقای استیونسون در مقاله خودش در مورد موضوعات دیگر هم برخورد بسیار خشک و علمی‌ای داشته است و خصوصاً در مقایسه بین کارمندان و مدیران مؤسس و یا مروجان و معتمدان طبق دسته‌بندی‌ای که خودش انجام داده است. قسمت‌هایی از مقایسه ایشان در مورد موضوعات مشترک بین این افراد به این شرح است:

۱- اگر موضوع اصلی جهت‌گیری استراتژیک باشد:

مروج: توسط برداشتی که از فرصت دارد انگیزه می‌گیرد.

معتمد: توسط کنترلی که به منابع دارد انگیزه می‌گیرد.

به بیان دیگر مدیران کارآفرین همیشه چشم‌انتظار فرصت‌ها هستند بدون آنکه منابعی در اختیار

داشته باشند یا نه. کارمند جماعت توجهش را به منابعی که دارد یا ندارد می‌دهد که به همین دلیل هم بسیاری از افراد می‌گویند، «چطور باید تجارت‌م را شروع کنم؟ من که پولش را ندارم». یک مدیر مؤسس می‌گوید «اول معامله را جوش می‌دهیم و بعداً یک فکری برای پولش می‌کنیم». این تفاوتی که در فلسفه‌ها میان اشخاص هست تفاوت بسیار بزرگی است.

به همین دلیل هم بود که پدر فقیرم اغلب می‌گفت «من پولش را ندارم». وی که کارمند بود همواره حواسش به منابعش بود. آن دسته از شما خوانندگان که کتاب‌های دیگر من را خوانده‌اید می‌دانید که پدر پولدار گفتن این جمله را برای من و پسرش ممنوع کرده بود «پولش را از کجا بیاورم؟» بالاخره او مدیر کارآفرین بود.

۲- اگر موضوع ساختار مدیریتی باشد:

مروج: کار کردن با شبکه‌های غیر رسمی متعدد راحت است.

معتمد: شرکت‌های سلسله مراتبی با قوانین دست و پا گیر را می‌پسندد.

به بیان دیگر یک مدیر مؤسس سازمان تحت نظارتش را کوچک و کم حجم نگه می‌دارد و از روابط هماهنگی که با شرکای استراتژیک خودش دارد استفاده می‌کند تا تجارت‌اش را رشد بدهد. کارمندان در مقابل دوست دارند که شبکه‌ای سلسله مراتبی درست کنند که زنجیره‌ای از امر و نهی‌ها در آن جریان داشته باشد و خودشان در رأس شبکه قرار بگیرند. دریافتی که آن‌ها از بنا کردن یک امپراطوری دارند اینگونه است. مدیر مؤسس سازمانش را به صورت افقی رشد می‌دهد که به معنای آن است که از «منابع بیرونی» استفاده می‌کند تا اینکه کار را با خودش «درون مجموعه» بیاورد. کارمند در فکر توسعه سازمانش

به صورت عمودی است که به معنای آن است که
بایستی مدام افراد بیشتری را استخدام کند.

چارت‌های رسمی و سازمانی در نظر کارمندانی که
می‌خواهند از نردبان ترقی بالا بروند اهمیت بسیار
زیادی دارند.

در کتاب حاضر خواهید دانست که چگونه شرکت

پدر پولدار با وجود کوچک بودن رشد کیفی پیدا

کرد و این کار را از طریق استفاده از شراکت

نیرومند استراتژیک با دیگر شرکت‌های سلسله

مراتبی‌ای مانند تایم وارنر، تایم لایف، اینفینیتی

براد کستینگ و شرکت‌های بزرگ انتشاراتی در

سراسر جهان انجام داد. ما تصمیم گرفتیم برای

صرفه‌جویی در هزینه‌هایمان، وقت و کارمندانمان

اینگونه به توسعه تجارت پردازیم. به این طریق

توانستیم سریع‌تر رشد کنیم، مشهورتر بشویم،

سوددهی بالایی داشته باشیم، در صحنه جهانی

حضور پیدا کنیم و با این حال کوچک باقی

بمانیم. از پول و منابع دیگران برای توسعه استفاده کردیم. در این کتاب به توضیح چرای و چگونگی انجام این کار خواهیم پرداخت.

۳- اگر موضوع فلسفه پاداش باشد:

مروج: انگیزه‌اش ارزش‌گذاری است، به عملکرد می‌اندیشد و دنبال کار تیمی است.

معتمد: انگیزه‌اش امنیت است، به منابع می‌اندیشد و دنبال ترفیع شغلی است.

به بیان ساده می‌توان گفت کارمندان به دنبال امنیت شغلی در شرکت‌های معروف هستند چک حقوقی منظم می‌خواهند و دنبال فرصت ترفیع شغلی گرفتن هستند. تا بدین وسیله از نردبان شرکت بالا بروند. بسیاری کارورزان، ترفیع و

عنوان شغلی را مهم‌تر از پول می‌دانند. می‌دانم که پدر فقیرم اینگونه بود. او عاشق عنوان شغلی‌اش به نام رییس آموزش و پرورش عمومی بود حتی با اینکه پول زیادی هم بهش نمی‌دادند.

مدیر مؤسس در آرزوی بالا رفتن از نردبان سلسله
مراتب شغلی نیست بلکه آرزومند صاحب این
نردبان شدن است. مدیر مؤسس از رقم چک
حقوقی دریافتی‌اش انگیزه نمی‌گیرد بلکه نتایج
کار تیمی است که به او انگیزه می‌دهد. بعلاوه
همانگونه که هاروارد استیونسون هم به آن اشاره
کرده است بسیاری از مدیران از این رو اقدام به
راه‌اندازی تجارت می‌کنند که ارزش‌هایی دارند که
برایشان بسیار مهم‌تر از امنیت شغلی و چک
حقوقی منظم است. این کتاب هم به ارزش‌هایی
می‌پردازد که بسیار مهم‌تر از پول هستند و برای
بسیاری از مدیران مؤسس واقعاً اینگونه است.
مدیرانی هستند که عشق فراوانی به کار و
هدف‌شان دارند و عاشق کاری هستند که
می‌کنند. بسیاری از آن‌ها حتی اگر پولی بدست
نیاورند کارشان را می‌کنند. پدر پولدار می‌گفت
«بسیاری از کارمندان صرفاً تا زمانی عاشق

کارشان هستند که چک حقوقی منظم در ازای آن دریافت کنند.»

در کتاب حاضر در مورد سه نوع پول هم مطالبی خواهید آموخت که عبارتند از پول رقابتی، مشارکتی و معنوی. پول رقابتی آن نوع پول است که بسیاری از افراد برایش کار می کنند. آن ها برای شغل ترفیع، افزایش حقوق و بر ضد رقبای تجارتي که کارمندش هستند کار می کنند. پول مشارکتی را از راه شبکه سازی و نه رقابت می توان بدست می آورد. در کتاب حاضر برایتان توضیح خواهم داد که چگونه شرکت پدر پولدار از سرمایه های اولیه بسیار ناچیزی کار را شروع و گسترش پیدا کرد در حالی که ما صرفاً برای بدست آوردن پول مشارکتی کار کردیم. بعلاوه قسمت اعظم این کتاب را به هدف تجارت اختصاص داده ایم یا ارزش هایی که در تجارت مطرح هستند. در حالی که بسیاری از ما می دانیم

که بسیاری از مدیران کارآفرین فرصت طلب هستند و صرفاً برای بدست آوردن پول رقابتی کار می‌کنند بسیاری هم هستند که تجارت خودشان را با اهداف والاتری می‌سازند و برای پول معنوی کار می‌کنند که بهترین نوع پول است.

سبک‌های مختلف مدیریتی

دو نکته دیگری هم در مقاله استیونسون مورد اشاره قرار گرفته‌اند که مخصوصاً با توجه به آنکه نویسنده مقاله یک استاد دانشگاه بوده است جالب توجه هستند. هاروارد استیونسون به این نکته اشاره می‌کند که بسیاری از مردم اعتقاد دارند که مدیران مؤسس مدیران خوبی نیستند. وی به جای توافق با این دیدگاهی که بسیاری

می‌پسندند می‌گوید «در تصور عمومی اینگونه جا افتاده است که مدیران مؤسس افرادی خودخواه و تک‌رو هستند و بنابراین نمی‌توانند مدیریت کنند. با این حال و با وجود اینکه کار مدیریتی بسیار

متفاوت از کارآفرینی است اما مهارت مدیریتی
استثاءپذیر نیست و ضروری است». هاروارد به
نکته بسیار درستی اشاره کرده است. به بیان دیگر
کارآفرینان به نوعی دیگر افراد را مدیریت
می کنند. در نکته بعدی به این مطلب خواهیم
پرداخت که به چه دلیل سبک های مدیریتی بین
کارمندان و مدیران متفاوت با همدیگر هستند.

چگونگی استفاده از منابع افراد دیگر را بدانید

نکته دیگری که استیونسون به آن اشاره می کند
در قرابت نزدیکی با تعریفی قرار دارد که وی از
یک مدیر مؤسس به این ترتیب ارائه کرده است،
«مدیریت مؤسس راهکاری به مدیریت است که
اینگونه تعریف می شود: تعقیب فرصت ها بدون در
نظر گرفتن منابعی که در حال حاضر در اختیارمان
هست». وی اظهار می کند که، «مدیران مؤسس
یاد می گیرند که چگونه از منابع سایر افراد استفاده
کنند.» همین نکته هم باعث بوجود آمدن

تفاوت‌هایی در سبک مدیریتی آن‌ها با دیگران می‌شود. کارمندان علاقمند هستند سایر افراد را استخدام کنند تا بتوانند به مدیریت آن‌ها پردازند. به این شکل می‌توانند کنترل مستقیمی روی آن‌ها داشته باشند و کارمندان دیگر یا بایستی همان کاری را بکنند که به آن‌ها گفته می‌شود یا اینکه اخراج بشوند. به همین دلیل کارمند جماعت عاشق ساختن سلسله مراتب‌های عمودی هستند. آن‌ها دنبال مدیریت نوع پیروسی هستند. دوست دارند وقتی به دیگران می‌گویند پیرید آن‌ها «پیرند».

از آن جایی که مدیران مؤسس ضرورتاً به کار مدیریت کارمندان نمی‌پردازند لازم است که به نوع دیگری این کار را انجام بدهند. به بیان بسیار ساده می‌توان گفت مدیران مؤسس باید بدانند چگونه مدیران مؤسس دیگر را مدیریت کنند. اگر به مدیر مؤسسی بگویید «پیر» وی با جمله یا

حرکتی نه چندان مؤدبانه پاسخ شما را خواهد داد.
بنابراین مدیران مؤسس مدیران ضعیفی نیستند
بلکه بر خلاف آنچه که بسیاری ممکن است فکر
کنند سبک مدیریتی بسیار متفاوتی دارند که
آن‌هم به خاطر آن است که مدیرانی را مدیریت
می‌کنند که نمی‌توان به آن‌ها گفت چه کاری
بکنند و گر نه اخراج می‌شوند.

همین تفاوتی که در نوع مدیریت است توضیح
می‌دهد که چرا کارمند جماعت برای بدست
آوردن پول رقابتی کار می‌کند ولی مدیران
مؤسس گرایششان به سوی بدست آوردن پول
مشارکتی است.

کارمندی در جستجوی کارمندان دیگر

بعضی از رایج‌ترین ابراز نظرهایی که از دهان
مدیران مؤسس جدید می‌شنویم شامل این‌ها
هستند «من نمی‌توانم کارمندان خوبی پیدا کنم»
یا «کارمندان اصلاً نمی‌خواهند تن به کار بدهند»

یا «کارمندا فقط فکر پول بیشتر هستند». این مشکل را معدودی از مدیران مؤسس پیدا می کنند که سبک مدیریتی شان آشفته است. سبک مدیریتی یک جور آموزش دهی است. باز هم بایستی هاروارد استیونسون پرفسور دانشگاه را تشویق کنیم که راست و پوست کنده و البته به شیوه عملی به تفاوت های میان کارمند و مدیر مؤسس پرداخته است.

چطور مقاله را سفارش بدهیم

در مقاله ای که هاروارد استیونسون در سال ۱۹۸۳ و با عنوان «نگاهی به مدیریت کارآفرینی» نوشته است اطلاعات بسیار بیشتری می توان یافت. کپی این مقاله را می توانید از مدرسه تجارت هاروارد به مبلغ ۱۰ دلار تهیه کنید. برای سفارش دادن به آدرس سایت

www.harvardbusinessonli

ne.org بروید. این مقاله بسیار ارزشمند است.

و برای هر کسی که علاقمندی‌ای به موضوع

مدیریت کارآفرینی دارد مفید خواهد بود.

Telegram @eat_book

صبر نکنید تا همه چراغ‌ها سبز بشوند

دلیل دیگر عدم موفقیت بسیاری از مردم به آن اندازه‌ای که خودشان دوست دارند موفق باشند ترس است. که غالباً ترس از اشتباه کردن یا شکست خوردن را شامل می‌شود. دلیل دیگری هم وجود دارد که البته آن هم نوعی ترس است اما به شکل دیگری خودش را نشان می‌دهد. این دسته افراد ترس خودشان را با ایده‌آل طلب بودن پنهان می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند تمام ماه و ستارگان آسمان به صف بشوند تا تجارت‌شان را شروع کنند، انتظار دارند تمامی چراغ‌ها سبز بشوند تا آن‌ها بزنند به جاده. اگر هم بحث بر سر مدیریت مؤسس باشد بسیاری از این افراد را با موتورهای ناقص و معیوب در بزرگراه پیدا خواهید کرد.

سه بخش یک تجارت

یکی از بهترین مدیران مؤسسی که تا کنون شناخته‌ام دوست و شریک کاری من است. من چندین شرکت با همکاری وی تأسیس کرده‌ام که سه تا از آن‌ها سهام‌شان عمومی شد و ما را مولتی میلیونر کردند. وی در توضیح اینکه کار مدیر مؤسس چیست می‌گوید، «برای جور کردن معامله تجارت سه تا بخش را باید کنار هم قرار بدهیم. یکی پیدا کردن افراد مناسب است. دومی پیدا کردن فرصت مناسب است و سومی پیدا کردن پول و سرمایه است». بعلاوه او می‌گوید «به ندرت پیش می‌آید که هر سه تای این جزئیات کنار هم قرار بگیرند. بعضی وقت‌ها آدم درست را داری اما فرصت یا پول را نداری. بعضی وقت‌ها هم پول داری اما معامله و آدم مناسب را نداری». باز هم از قول این رفیق‌مان «مهمترین کاری که مدیر مؤسس بایستی انجام بدهد گرفتن یکی از این سه بخش در چنگش و تلاش برای جور

کردن دو بخش دیگر است. شاید یک هفته یا چندین سال طول بکشد که این کار را بکنی اما اگر یک بخش را هم داشته باشی حداقلش این است که شروع کرده‌ای». به بیان دیگر مدیر مؤسس نبایستی به قرمز بودن دو چراغ از سه تا توجهی بکند. به واقع نبایستی اهمیتی بدهد که سه تا چراغ قرمز هستند. چراغ‌های قرمز مانعی برای کارآفرینی یک مدیر کارآفرین نیستند.

هر کاری که ارزش انجام دادن داشته باشد ارزشش را دارد که حتی ناقص انجام بشود

آیا تا کنون به این نکته فکر کرده‌اید که نرم‌افزارهایی مثل ویندوز مایکروسافت در نسخه‌های مختلفی مانند ۱/۳ یا ۹۸ عرضه می‌شوند؟ معنی‌اش این است که محصول مزبور ارتقاء پیدا کرده است و شما باید نسخه‌های بهترش را تهیه کنید. به بیان دیگر محصولی که اول به شما فروخته‌اند کامل نبوده است. شاید

حتی هنگام فروشش خودشان هم می دانسته اند
که سرشار از خطا و اشتباه و عیب است و بایستی
آنرا ارتقاء داد.

بسیاری از افراد موفق نمی شوند محصول خود را
وارد بازار کنند زیرا مدام در حال کامل کردنش
هستند. درست مثل همان کسی که منتظر است
تا تمامی چراغ‌ها برای عبورش سبز بشوند. برخی
مدیران مؤسس هم هرگز وارد بازار نمی شوند زیرا
منتظر یا در حال کار کردن بر روی کامل سازی
محصولشان هستند یا اینکه دارند طرح تجارت
ایده آلشان را می نویسند. پدر پولدارم غالباً

می گفت، «خدا را به خاطر مشتریانی که دارم
شکر. آن‌ها قبل از آنکه محصولاتم کامل بشوند
می خرندشان». به بیان دیگر مدیران مؤسس کار
خودشان را شروع می کنند و طی مسیر به بهبود
این وضع کاری شان می پردازند. و تجارت و
محصولاتشان را ارتقاء می دهند. بسیاری از افراد

هرگز کارشان را شروع نمی‌کنند. مگر اینکه همه چیز تکمیل و آماده باشد. دقیقاً به همین خاطر هم بسیاری از آن‌ها هرگز شروع نمی‌کنند. دانستن وقت درست برای عرضه کردن یک محصول به بازار هم هنر است و هم علم. نباید منتظر کامل شدن عنوان محصول باشید زیرا ممکن است هرگز یک محصول ایده‌آل نباشد. فقط کافی است «به اندازه کافی خوب باشد». برای جا باز کردن آن در بازار هم نیازی به این نیست که به اندازه کافی خوب جواب پس بدهد. با این حال اگر محصولی به اندازه‌ای دارای نقایص و اشتباهات است یا با انتظارات خریداران هماهنگ نیست و مشکل‌ساز است. آن وقت بدست آوردن مجدد اعتبار و وجهه برای کیفیت آن محصول بسیار مشکل خواهد بود.

یکی از نشانه‌های یک مدیر مؤسس موفق توانایی او در ارزیابی کردن انتظارات بازار و دانستن زمان

توقف تولید و عرضه محصول به بازار است. اگر محصولی که به بازار عرضه شده است مقداری ایراد دارد آن وقت مدیر کارآفرین می‌تواند، آن را ارتقاء بدهد و خودش پیش‌قدم بشود تا حسن نیت خودش را در بازار حفظ کند. از طرف دیگر تأخیر در معرفی یک محصول به بازار می‌تواند به منزله فرصت‌هایی باشد که بی‌بازگشت هستند و از دست رفته‌اند و با پنجره‌ای رو به فرصت‌ها که بسته شده است.

شما خوانندگان که نسخه‌های اولیه ویندوز را یادتان هست می‌دانید که چقدر اتفاق می‌افتاد که کامپیوترتان هنگ کند (بعضی‌ها می‌گفتند به شوخی که ویندوز آنقدر اشتباهات و نقایص ریز دارد که بایستی یک قوطی حشره‌کش هم همراهش تحویل مشتری بدهند). اگر قرار بود یک مدل اتومبیل به تعداد دفعاتی که ویندوز خراب می‌شد خراب بشود این امر قابل قبولی

نبود. به بیان دیگر می‌شود اتومبیل را مانند
«لیمویی» در نظر گرفت که سازنده‌اش باید آن را
جایگزین می‌کرد. با این وجود ویندوز، جدا از
خطاها و نقایصی که داشت پدیده بسیار موفق
محسوب می‌شود. به چه دلیل اینگونه شد؟ زیرا
این محصول به نیازی که در بازار بود پاسخ
می‌داد و چیز غیر عادی‌ای تلقی نمی‌شد.
مایکروسافت با دریچه‌ای رو به فرصت‌ها آشنا شد
و شروع به بازاریابی کرد. همانگونه که شماهایی
که در حال حاضر از یکی از نسخه‌های ویندوز
استفاده می‌کنید می‌دانید اگر مایکروسافت منتظر
نسخه کامل محصولش می‌ماند هنوز که هنوز
است چیزی برای عرضه به بازار نداشت.

**افرادی که در مدارس و دانشگاه آموزش دیده‌اند و
آن‌هایی که آموزش رسمی نداشته‌اند**

در هنرهای رزمی جمله‌ای هست به این ترتیب
که می‌گوید، «فنجان پر کاربردی ندارد. فنجان

فقط هنگامی که خالی باشد بدرد بخور است».

این امر در مورد مدیر کارآفرینی هم صدق می‌کند.

همه ما چنین جملاتی را از دهان مردم شنیده‌ایم

«اوه، من همه چیز را راجع به فلان موضوع

می‌دانم».

این جملات را کسی می‌گوید که فنجان‌ش پر

است و فکر می‌کند تمامی پاسخ‌ها را می‌داند. یک

مدیر مؤسس نمی‌تواند از پس دانستن همه چیز بر

نیاید و خود مدیران این موضوع را می‌دانند. آن‌ها

می‌دانند موفقیت‌شان در گرو خالی ماندن

فنجانشان است.

آن‌هایی که می‌خواهند در مقام کارمند موفق

باشند بایستی پاسخ‌های درست را بدانند و اگر

ندانند یا اخراج می‌شوند یا ترفیع نمی‌گیرند. اما

مدیران مؤسس لازم نیست همه جواب‌ها را بدانند

فقط کافی است بدانند با چه کسی باید تماس بگیرند. کار مشاوران همین است.

کارمندان به گونه‌ای تعلیم می‌بینند که متخصص باشند. به بیان ساده می‌شود اینگونه تعریف کرد که متخصص کسی است که در مورد موضوعات محدودی چیزهای زیادی می‌داند. فنجان او باید پر باشد.

مدیران مؤسس بایستی کل گرا باشند که به بیان ساده در تعریف می‌توان گفت بایستی در مورد موضوعات بسیار کم بدانند. فنجان او باید خالی باشد.

افراد به مدرسه و دانشگاه می‌روند که متخصص بشوند. آن‌ها می‌خواهند دکتر، حسابدار، وکیل، منشی، پرستار، مهندس یا برنامه‌ریز کامپیوتر باشند. این‌ها افرادی هستند که در مورد موضوع محدود و معینی چیزهای زیادی می‌دانند. هر چه

تخصص افراد بیشتر باشد آن‌ها پول بیشتری در می‌آورند یا حداقل امیدوارند اینگونه باشد.

عامل تفاوت مدیران مؤسس با این دسته افراد آن است که آن‌ها باید کمی از حسابداری، قانون،

سیستم‌های مهندسی، تجارت، بیمه، طراحی

محصول، تأمین منابع مالی، سرمایه‌گذاری، روابط

اجتماعی، فروش، بازاریابی، سخنرانی برای عموم،

افزایش سرمایه و سر و کله زدن با افرادی که در

رشته‌های مختلف متخصص هستند سر در

بیاورند. مدیران مؤسس حقیقی می‌دانند که

بسیاری چیزها را باید بدانند و آن‌ها خیلی چیزها

را نمی‌دانند، آن‌ها نمی‌توانند از پس گستره وسیع

از تخصص‌ها بر بیایند. به همین دلیل است که

فنجان آن‌ها بایستی همیشه خالی باشد و آن‌ها

بایستی همیشه یاد بگیرند.

فارغ‌التحصیلی در کار نیست

مطالبی که گفته شد به معنای این است که مدیر
مؤسس بایستی آموزنده بیش فعالی باشد. من به
محض اینکه از جبهه کارمندی به سوی مدیر
شدن گام برداشتم دوره یادگیری ام شروع شد. هر
کتابی را که در مورد تجارت نوشته شده بود را
بدست می آوردم و می خواندم، روزنامه های چاپ
شده در مورد امور مالی را می خواندم و در
سمینارها شرکت می کردم. می دانستم که همه
جوابها را نمی دانم. می دانستم بایستی خیلی
چیزها یاد بگیرم و سریع هم باید یاد بگیرم.
امروزه هم هیچ چیز تغییر نکرده است. می دانم که
آموزش دیدن من به عنوان مدیر مؤسس هرگز
روز فارغ التحصیلی ای را به دنبال نخواهد داشت و
من همیشه در کلاس هایم شرکت خواهم کرد. به
بیان دیگر مواقعی که سر کار نبودم در حال
خواندن و مطالعه به سر می بردم و سپس

چیزهایی را که یاد گرفته بودم در تجارت‌م به کار می‌بستم.

طی سال‌ها همین عادتی که برای مطالعه مداوم و سپس به کار بستن دانسته‌هایم در کارم داشته‌ام یکی از مهمترین عوامل موفقیت من شده است. همانطور که قبلاً هم اشاره کردم من مانند بعضی از دوستانم ذاتاً مدیر مؤسس متولد نشده بودم. اما درست مثل اتفاقی که در داستان مسابقه میان خرگوش و لاک‌پشت افتاد من هم که لاک‌پشت بودم به آهستگی اما با اطمینان به راهم ادامه دادم و از برخی از دوستانم که پس از رسیدن به موفقیت فوجان‌شان پر شده بود جلو زدم. مدیر مؤسس حقیقی روز فارغ‌التحصیلی‌ای ندارد.

فوق متخصص شدن

تصویری که در ادامه می‌بینید بر گرفته از معادله گردش نقدی پدر پولدار است (انتشارات وارنر

بوکس) که دومین کتاب از سوی کتاب‌های پدر پولدار است.

حرف E مخفف کلمه کارمند است.

حرف S مخففی برای کلمات شغل آزاد، تجارت کوچک و متخصص است.

حرف B مخففی برای کلمه صاحبان تجارت‌های بزرگ است (که ۵۰۰ کارمند یا بیشتر دارند).

حرف I مخفف برای کلمه سرمایه‌گذار

یکی از دلایلی که بیشتر مدیران مؤسس به جای

آنکه در جایگاه بی باشند در جایگاه S قرار دارند

این است که آن‌ها فوق تخصص دارند. به عنوان

نمونه، پزشکانی که در بیمارستان‌های خصوصی

کار می‌کنند به لحاظ فنی مدیر مؤسس هستند اما

ممکن است برایشان انتقال پیدا کردن از جایگاه

S به B مشکل باشد زیرا آموزش‌هایی که آن‌ها

دیده‌اند بسیار تخصصی است. فوجان آن‌ها پر

است. برای آنکه شخصی بتواند از جایگاه S به B

برود نیاز به آموزش‌های عمومی بیشتر دارد و
بایستی همواره فنجانش خالی باشد.

به عنوان نکته‌ای جانبی بر معادله گردش نقدی
این را هم داشته باشید، یکی از دلایلی که پدر

پولدار به من پیشنهاد داد تا در جایگاه‌های I و B
به مدیریت مؤسس مشغول باشم این بود که

قوانین مالیاتی در این دو جایگاه بسیار به نفع افراد
است. در جایگاه‌های S و I که کارمندان یا افراد

دارای شغل آزاد قرار می‌گیرند قوانین مالیاتی
چندان به نفع افراد نیستند. قانون مالیاتی

مشوق‌های بیشتری یا به بیان دیگر راه‌های

درروی بیشتری را در اختیار افرادی که در جایگاه

B قرار می‌دهد تا تعداد زیادی را به استخدام خود

در بیاورند یا در پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که

دولت مایل است رشد داشته باشند (از قبیل

خانه‌سازی برای اقشار کم‌درآمد). به طور خلاصه

می‌توان گفت در جایگاه‌های مختلف مالیات‌ها هم
مختلف هستند.

در کتاب حاضر به تفاوت‌هایی خواهیم پرداخت که
در هر جایگاه وجود دارد و اینکه مدیران مؤسس
چگونه می‌توانند از جایگاهی به جایگاه دیگر نقل
مکان کنند مخصوصاً از جایگاه S به جایگاه B.

فهرستی از تفاوت‌ها

افراد قبل از آنکه اقدام به دست کشیدن از
کارشان کنند بایستی تصمیم بگیرند که آیا
می‌خواهند از وضعیت کارمندی به مدیر مؤسس
تغییر حالت بدهند یا نه. تغییر حالت یا دگردیسی
مزبور نیازمند ایجاد تغییراتی بر ویژگی‌های زیر
است:

۱- توانایی تغییر فلسفه از امنیت‌خواهی به

آزادی‌خواهی.

۲- توانایی به سر کردن اوقات بدون پول داشتن.

۳- توانایی کار کردن در شرایط بدون تضمین.

۴- توانایی تمرکز بر فرصت‌ها تا منابع.

۵- داشتن سبک‌های مختلف مدیریتی برای مدیریت افراد مختلف.

۶- توانایی مدیریت افراد و منابعی که آن‌ها (مدیران مؤسس) کنترل برایشان ندارند (متعلق به دیگرانند).

۷- جهت‌گیری تیمی و ارزشی داشتن و نه درآمد محور یا ترفیع محور بودن.

۸- فعالانه در پی یادگیری بودن و هرگز از آن دست برداشتن.

۹- آموزش‌های عمومی دیدن و نه متخصص شدن در امری.

۱۰- داشتن شجاعت قبول مسئولیت کل تجارت. به این نکته توجه داشته باشید که کشاورزان که او این نوع مدیران مؤسس به حساب می‌آمدند بایستی این ویژگی‌ها را در خودشان پرورش می‌دادند تا بتوانند دوام بیاورند. بسیاری باید در

فصل بهار می کاشتند تا در پاییز درو کنند. بایستی
دعا می کردند که وضعیت جوی به نفعشان باشد و
حیوانات، آفت‌های گیاهی و حشرات به میزان
کافی محصول برای آن‌ها باقی بگذارند تا بتوانند
زمستان‌های سخت و طولانی را دوام بیاورند. پدر
پولدار اغلب می گفت، «اگر دیدگاه فکری و سر
سختی کشاورزان را داشته باشی مدیر مؤسس
فوق‌العاده‌ای خواهی شد.»

آسایش و راحتی در انتهای سختی‌ها

اگر چه باید از شروع، این کتاب در مورد روند
تبدیل شدن فرد به مدیر مؤسس به عنوان روندی
زمان بد و مشکل توضیح بدهد اما دوست دارم
این نکته را بدانید که در انتهای هر سختی
آسایش و راحتی قرار دارد. همانطور که هر روند
یادگیری حتی اگر یادگیری راه رفتن یا
دوچرخه‌سواری باشد هم در ابتدا سخت است که
شروعش کنید. شاید یادتان باشد که گفتم اولین

روزی که رسماً دیگر کارمند نبودم روز چندان خوبی برایم نبود. اگر به روند یادگیری تان وفادار باشید و آن را ادامه بدهید جهان برایتان تغییر خواهد کرد درست شبیه موقعی که یاد گرفتید راه بروید یا دوچرخه سواری کنید. در مورد مدیریت مؤسس شدن هم این قضیه مصداق دارد.

در مورد شخص خودم نتیجه‌ای که در انتهای کار نصیبام شد حتی از بزرگ‌ترین رویاهایی که در سرم داشتم هم عالی‌تر است. روند مدیر مؤسس شدن مرا بسیار ثروتمندتر از اندازه‌ای کرده است که در صورت کارمند باقی ماندنم می‌توانستم

باشم. بعلاوه یک جورهایی هم مشهور و در سطح جهانی شناخته شده‌ام. من شک دارم که اگر

کارمند بودم معروف می‌شدم. از همه مهمتر این است که محصولات ما به سراسر جهان ارسال می‌شوند و از جهاتی به بهتر کردن زندگی افراد کمک کرده‌اند. بهترین فایده‌ای که از یادگیری

روند تبدیل شدنم به مدیر کارآفرین نصیبام شد
یافتن فرصت خدمت کردن به تعداد هر چه
بیشتری از افراد بود که هدف اولیۀ خودم از مدیر
شدن بود.

فلسفۀ مدیران مؤسس

مدیر شدنم به موازات تغییر در فلسفهام اتفاق
افتاد. روزی که کارم را در شرکت زیراکس در
پورتوریکو رها کردم فلسفهام از فلسفۀ پدر فقیرم
به فلسفۀ پدر پولدار تغییر پیدا کرد. تغییر مزبور
اینگونه بود:

- ۱- از آرزومند امنیت داشتن به آرزومند آزادی
داشتن تبدیل شدم.
- ۲- از آرزومندی چک حقوقی ماهیانه به
آرزومندی ثروت عظیم رسیدم.
- ۳- از دانستن ارزش در وابسته بودن به استقلال
داشتن را ارزشمند دانستن رسیدم.

۴- از اطاعت از قوانین وضع شده توسط دیگران
به اطاعت آنها از قوانینی که من وضع می‌کنم
رسیدم.

۵- آرزومند امر و نهی کردن و نه امر و نهی
دیگران را پذیرفتن شدم.

۶- تمایل به این پیدا کردم که مسئولیت کل امور
را به عهده بگیرم به جای آنکه بگویم «فلان کار
به من مربوط نیست».

۷- تصمیم گرفتم فرهنگ حاکم بر شرکت را
تعیین کنم تا اینکه خودم را با فرهنگی که
دیگری وضع کرده تطبیق بدهم.

۸- تصمیم گرفتم تغییری در جهان ایجاد کنم تا
اینکه بخواهم از مشکلات موجود شکایت کنم.

۹- تصمیم گرفتم بدانم چگونه می‌شود مشکلی را
پیدا کرد و سپس از آن به منزله فرصتی برای
تجارت استفاده کرد.

۱۰- انتخاب اینکه که به جای کارمند بودن مدیر
کارآفرین باشم.

مدیران موفق مؤسس جدید

در سال ۱۹۸۹ احتمالاً جهان شاهد بزرگترین
تغییر در عالم بود که طی آن دیوار برلین فرو
ریخت و اینترنت فراگیر شد. در این سال جنگ
سرد به انتها رسید و جهانی سازی شروع شد. دنیا
از دیوار به وب رسید و از جدایی به اتحاد دست
یافت.

در سال ۱۹۹۶ قانون اصلاحیهٔ مخابرات و پولی
که از وال استریت سرازیر می شد باعث سر بر
آوردن شرکت‌هایی مانند گلوبال کراسینگ شدند
که شرکتی ورشکسته بود و یک کار مهم صرفاً
انجام داد و در سراسر جهان کشورها را از طریق
فیبر نوری به هم متصل کرد. پس از انجام
کابل کشی فیبر نوری دیگر لازم نبود مغزهای
متفکر از هندوستان در جستجوی کار به درهٔ

سیلیکون سرازیر بشوند. حالا دیگر این امکان فراهم آمده بود که مغزهای متفکر هندی از خانه‌های‌شان با صرف هزینه کمتر کار کنند. با توجه به قدرتی که کابل‌های فیبر نوری اعطا کرده‌اند و وب بوجود آمده است پیش‌بینی من این است که بیل گیتس یا سرگی براین بعدی از خارج از ایالات متحده و احتمالاً اهل کشورهایی مانند، هند، چین، سنگاپور، ایرلند، نیوزلند یا اروپای شرقی خواهد بود. قدرت ذهنی، خلاقیت، تکنولوژی و دسترسی به بازارهای بزرگ جهانی مولتی بیلیونر جوان بعدی یا مدیر مؤسس تریلیون-دلاری را خلق خواهند کرد. امروزه بسیاری از آمریکاییان از شنیدن اینکه مشاغل پر درآمد کشورمان تهی از منابع خود شده‌اند و به کشورهای نظیر هند و دیگر جاهای جهان منتقل شده‌اند وحشت‌زده خواهند شد. امروزه حتی کارهایی که حسابدارها، وکلا،

کارگزاران بورس و آژانس‌های مسافرتی انجام می‌دهند را می‌توان جای دیگری در جهان و با قیمت کمتری انجام داد.

دیگر خبری از شغل‌های پر درآمد نیست

بنابراین این اوضاع چه ربطی می‌تواند به توصیهٔ عصر صنعتی شدن داشته باشد که می‌گفت «برو دانشگاه تا بتوانی کار خوب و امنی پیدا کنی که حقوق بالایی داشته باشد» یا «سخت تلاش کن تا از نردبان شرکت بالا بروی و ترفیع بگیری؟» به نظر من این توصیهٔ قدیمی عصر صنعتی شدن بسیار نخ نما است. بسیاری از کارمندان در پیدا کردن شغل دچار مشکل می‌شوند زیرا کسی که برای در اختیار گرفتن شغل آن‌ها با ایشان رقابت می‌کند هزاران مایل دورتر از آن‌ها زندگی می‌کند. بسیاری از ما می‌دانیم که برای بسیاری از کارگران حقوق‌ها افزایشی نداشته‌اند. چطور ممکن است حقوق آن‌ها بالا برود وقتی که کسانی پیدا

می‌شوند که حاضرند برای دستمزدی بسیار کمتر کار کنند؟

یکی از تفاوت‌های میان کارمندان و مدیران مؤسس این است که دسته دوم بابت تغییراتی که تغییر از دیوار به وب بوجود آمده است خوشحال و هیجان‌زده هستند. اما بسیاری از کارمندان از تغییر وحشت دارند.

آخرین تفاوت

آخرین تفاوتی که می‌خواهم اعلام کنم تفاوت در دستمزدهای پرداختی به کارمندان و مدیران مؤسس است. با نگاهی به فهرست حقوق‌های پرداخت شده به مدیران ارشد اجرایی معروف متوجه می‌شوید که بعضی از این مدیران از جمله افرادی هستند که کمترین میزان حقوق دریافتی را دارند. آیا ممکن است دلیل این امر آن باشد که مدیران ارشد اجرایی که کارمند هستند برای کسب چک حقوقی کار می‌کنند و مدیران ارشد

اجرایی که مدیر مؤسس هستند برای کسب نوع
دیگری از درآمد کار می کنند؟

بیشترین حقوق پرداختی

۱- جان ویلور تی

اکس یو
د دلار
۲/۵۵ میلیون

۲- رابرت تول
برادرز
تول
۳/۴۴ میلیون دلار

۳- ری ایرانی
اکسیدنتال پترولیوم
د دلار
۷/۴۱ میلیون

۴- باب ناردلی
دیپات
هوم
د دلار
۵/۳۹ میلیون

۵- ادوارد زانور
موتورولا
میلیون دلار
۹/۳۸

کمترین حقوق پرداختی

۱- ریچارد کیندر

کیندر

۱ دلار

مورگان انرجی

اپل

۲- استیو جانر

۱ دلار

کامپیوتر

۳- جف بزوس

آمازون

۸۱/۸۴۰ دلار

۴- وارن بافت

برکشاید هت اوی

۳۱۱/۰۰۰ دلار

اوک

۵- پاول اندرسون

۳۶۵/۲۹۶

انرژی

دلار

منبع: مجله فورچون، ۲ می ۲۰۰۵. در این مقاله

بر درآمد، تشویق‌ها، مزایای سهام در اختیار و

دیگر خرده‌ریزها اشاره شده است. در این جدول

من گروه اول را به عنوان کسانی که ظاهراً هدف اولیه‌شان از کار کسب درآمد است به عنوان کارمند و گروه دوم را که به دنبال جبران درآمدشان از طرق دیگر مانند مزایای سهام و دیگر روش‌ها هستند به عنوان صاحبان تجارت نام‌گذاری کرده‌ام.

آیا شما مدیر مؤسس هستید؟

همانطور که واضح است میان کارمند و مدیر مؤسس تفاوت‌هایی هست. هدف کتاب حاضر پرداخت عمیق‌تر به این تفاوت‌هاست تا شما بتوانید قبل از دست کشیدن از کارتان بهتر تصمیم بگیرید که آیا مدیر شدن مناسب‌تان هست یا نه.

نتیجه‌گیری

به نظر من بزرگ‌ترین تفاوت میان کارمند و مدیر دو آرزو و تمایل یکی به داشتن امنیت و دیگری به آزادی است.

پدر پولدار می گفت «اگر تو بتوانی مدیر کارآفرین
موفقی بشوی به آزادی ای دست پیدا خواهی کرد
که عدۀ بسیار قلیلی از مردم تجربه اش می کنند.
آن وقت دیگر مسئلۀ پول زیاد یا وقت آزاد بسیار
داشتن صرفاً مطرح نیست. بلکه موضوع آزادی از
قید ترس است.»

پرسیدم «آزادی از ترس از ترس؟»
وی سرش را تکان داد و گفت «اگر به اعماق
کلمۀ امنیت نگاه کنی می بینی ترس در لایه های
زیرین آن پیدا شده است. به همین دلیل بسیاری
از افراد می گویند «تحصیلات عالیہ داشته باش»
این حرف به دلیل عشق آن ها به مطالعه یا درس
نیست بلکه از ترس می آید- ترس کار خوب گیر
نیاموردن، یا پولی بدست نیاموردن. بین معلمان در
مدارس چگونه به بچه ها انگیزه می دهند. آن ها
ترس را انگیزۀ دانش آموزان می کنند. آن ها
می گویند، «اگر درس نخوانی آن وقت می افتی.»

بنابراین به بچه‌ها انگیزه درس خواندن را از روی ترس افتادن القا می‌کنند. وقتی همان دانش‌آموز فارغ‌التحصیل می‌شود و کار گیر می‌آورد باز هم انگیزه ترس مطرح است. کارفرما با زبان یا با حرکات دیگر حالی‌اش می‌کند که، «اگر کارت را انجام ندهی اخراج می‌شوی.» در نتیجه کارمند سخت‌تر کار می‌کند آن‌هم به خاطر ترس، ترس از نتوانستن فراهم نمودن مایحتاج خانواده، و پولی برای پرداخت وام رهن در بساط نداشتن. دلیل توسل مردم به امنیت ترس است. مشکل امنیت هم این است که درد ترس را معالجه نمی‌کند. صرفاً پتویی روی آن می‌اندازد و صورت مسأله را پنهان می‌کند اما ترس همیشه درست مثل لولوخورخوره‌ای که زیر تخت قایم شده است. من که آن زمان که در دبیرستان بودم می‌توانستم کاملاً معنی حرف‌های پدر پولدار را در مورد درس خواندن از روی ترس بفهمم. «در مدرسه صرفاً به

خاطر اینکه نیفتم درس می‌خواندم نه به خاطر
اینکه دوست داشته باشم درس بخوانم. آنقدر از
افتادن می‌ترسم که درس‌هایی را می‌خواندم که
می‌دانم هیچ وقت به درمان نمی‌خورد.»

پدر پولدار سرش را به علامت تأیید حرفم تکان
داد و گفت «آزادانه درس خواندن یا درس خواندن
از روی احساس نیاز به امنیت فرق دارد. آن‌هایی
که آزادانه درس می‌خوانند نسبت به بقیه دنبال
یادگیری مطالب متفاوتی می‌روند.»

پرسیدم «چرا نباید در مدرسه اختیار درس خواندن
را به بچه‌ها بدهند؟»

پدر پولدار گفت «نمی‌دانم. مشکل درس خواندن
این است که ترس به قوت خود باقی است و اگر
قرار باشد همیشه اوضاع اینگونه باشد آدم به

ندرت احساس امنیت می‌کند. بنابراین دنبال انواع
ضمانت‌های دیگر می‌رود و به دنبال راه‌های

مختلف محافظت از خود می‌افتد. همیشه ته دلت

یک کم نگرانی خواهی داشت هر چند که در ظاهر خودت را موفق و بدون نگرانی نشان بدهی. اما بدترین جنبه زندگی با نگرانی و احتیاج به امنیت داشتن این است که همواره دو نوع زندگی خواهی داشت - یکی همین زندگی عادی و دیگری زندگی‌ای که می‌دانی می‌توانستی داشته باشی. این‌ها بعضی از مشکلاتی هستند که در صورت درس خواندن به هوای امنیت پیش می‌آیند اما بزرگترین مشکل همانطور که گفتم وجود ترس همیشگی است.»

پرسیدم «پس اگر مدیر مؤسس باشی معنایش این است که هیچ ترس نخواهی داشت؟» پدر پولدار لبخندی زد و گفت «البته که این‌طور نیست! فقط احمق‌ها هستند که فکر می‌کنند از هیچ چیز نباید ترسید. ترس همیشه هست. هر کسی ادعا کند از هیچ چیز نمی‌ترسد دروغ می‌گوید. من گفتم «آزادی از ترس از ترس». به

بیان دیگر در این صورت دیگر مجبور نیستی از ترس، بترسی و زندانی ترس باشی، ترس برایت دنیا را معنی نمی‌کند و این درست بر عکس حالتی است که برای بیشتر افراد پیش می‌آید. به جای ترسیدن از ترس یاد می‌گیری با آن مواجه شوی و از آن به نفع خودت استفاده کنی. به جای انصراف از ادامه کار به علت ندانستن پول و ترس از عدم توانایی به پرداخت صورت حساب‌ها اگر مدیر مؤسسی حقیقی باشی شجاعت جلو رفتن را پیدا خواهی کرد، به دقت فکر می‌کنی، مطالعه می‌کنی، می‌خوانی، با افراد جدیدی آشنا می‌شنوی به ایده‌های جدید می‌رسی به اعمال جدید می‌زنی. آرزوی آزادی را داشتن به تو شجاعت این را می‌دهد که سال‌ها بدون آنکه احتیاجی به کار و حقوق ثابت داشته باشی کار کنی. من از این نوع آزادی است که حرف می‌زنم. این آزادی از ترس از ترس است. همه ما ترس داریم - تفاوت در این

است که ترس وادارمان کند تا دنبال امنیت برویم
یا آزادی را جستجو کنیم. کارمند دنبال امنیت
می‌رود و مدیر مؤسس به دنبال آزادی است.
«پس اگر امنیت‌خواهی از نتایج ترس است انگیزه
از آزادی‌خواهی چیست؟»

پدر پولدار با لبخندی گفت «شجاعت است که
نیروی محرکه خود در آزادی‌خواهی است. کلمه
شجاعت در زبان انگلیسی از کلمه فرانسوی **Le**
coeur می‌آید که به معنی دل است». وی
برای لحظه‌ای مکث کرد و سپس صحبت‌اش را
اینگونه به پایان برد «در دل خودت می‌توانی
جواب انتخاب میان کارمند یا مدیر شدن را پیدا
کنی».

آزادی از زندگی مهم‌تر است

یکی از محبوب‌ترین فیلم‌هایی که تا به حال
دیده‌ام **Easy Rider** است که پیترو فوندا،
دنیس هوپر و جک نیکلسون در آن به ایفای

نقش پرداخته‌اند. در یکی از صحنه‌ها دقیقاً قبل از کشته شدن جک نیکلسون وی با دنیس هوپر از آزادی حرف می‌زند. فکر می‌کنم به عنوان حسن ختام مقدمه مناسب است که مطالبم را با نقل قول آن دیالوگ‌ها به پایان ببرم چون دقیقاً دلایلی را بیان می‌کند که من برای مدیر مؤسس شدنم داشتم. من خواستم مدیر مؤسس بشوم که آزاد باشم. برای من آزادی حتی از زندگی هم مهم‌تر است.

در این صحنه هر سه تای این افراد را می‌بینیم که در یک ناحیهٔ مردابی چادر زده‌اند و این اتفاق پس از آن برایشان رخ داده است که یک مشت بچه مثبت آن‌ها را از شهر فراری داده‌اند و آزار و تهدید کرده‌اند.

دنیس هوپر: «بابا، آن‌ها ترسیده‌اند».

جک نیکلسون: «نه آن‌ها از تو که نمی‌ترسند،

آن‌ها از چیزی می‌ترسند که تو یادشان

می اندازی.»

دنيس هوپر: «ما صرفاً گفتيم که می خواهيم

موهايمان را کوتاه کنیم.»

جک نیکلسون: «نه. تو به آنها آزادی را نشان

دادی.»

دنيس هوپر: «مگر آزادی اصلاً چه اشکالی دارد؟

همه حرف و حدیث ها هم سر آزادی است.»

جک نیکلسون: «اوه بله. درست است. درست

است که همه حرف و حدیث ها سر آزادی است اما

حرف زدن از آزادی و آزادی داشتن دو تا چیز

متفاوت است. منظورم این است که وقتی اسیر

دست مناسبات تحمیلی باشی آزاد بودن واقعاً کار

سختی است. البته هیچ وقت سعی نکن به کسی

بفهمانی که آزادی نیست چون آن وقت حسابی

سرشان سرگرم کشتن و ناقص کردن این و آن

می شود تا به تو ثابت کنند که آزادند. آن وقت

همش در مورد آزادی فردی با تو حرف می زنند.

اما هر وقت انسان آزادی را می‌بینند وحشت
برشان می‌دارد».

دنيس هوپر: «خوب آره وقتی اينطور باشه از ترس
فرار كه نمى‌كنند».

جك نيكلسون: «نه.... وقتی اينطور باشه خطرناك
مى‌شوند».

درست پس از اين صحنه آن‌ها مورد شبيخون و
هجوم همان دارودستهٔ بچه مثبت‌ها قرار
مى‌گيرند. نيكلسون كشته مى‌شود و فوندا و هوپر
فرار مى‌كنند و نهايتاً هم كشته مى‌شوند البته نه
به دست اين دسته بچه مثبت‌ها بلكه به دست
عده‌اى ديگر كه فلسفهٔ مشابهى با بچه مثبت‌هاى
شهر قبلى دارند.

گر چه اين فيلم پيام‌ها متفاوتى براى افرادى
متفاوت دارد براى من معنايش شجاعتى بود كه
بايستى صرف آزاد بودن كرد- آزادى انتخاب خود
بدون صرف‌نظر از اينكه كارمند باشيد يا مدير

مؤسس. باقی کتاب را تقدیم به آزادی شما
می‌کنم.

Telegram @eat_book

درس شمارهٔ یک پدر پولدار
یک تجارت موفق قبل از
آنکه واقعاً وجود داشته باشد
خلق می‌شود

Telegram @eat_book

فصل ۱

تفاوت میان یک کارمند با مدیر مؤسس چیست؟

شروع کار با دیدگاه ذهنی صحیح

در سنین رشد که قرار داشتم غالباً از پدر فقیرم می‌شنیدم که می‌گفت: «برو مدرسه، نمرات خوب بگیر تا بتوانی شغلی پر درآمد با مزایای خوب پیدا کنی». او تشویقم می‌کرد تا یک کارمند بشوم. پدر پولدار اغلب می‌گفت: «یاد بگیر که تجارت خودت را بنا کنی و افراد خوبی را استخدام کنی». او تشویقم می‌کرد تا در آینده مدیری کارآفرین بشوم.

یک روز از پدر پولدارم پرسیدم تفاوت میان این دو چیست. وی جواب داد «کارمندان پس از

راه اندازی یک تجارت دنبال دست و پا کردن
شغل می‌روند. اما کار مدیر مؤسس قبل از آنکه
تجارت راه اندازی شود شروع می‌شود».

نرخ عدم موفقیت ۹۹٪

طبق آمارها ۹۹٪ از تجارت‌های تازه تأسیس
ظرف مدت ۵ سال شکست می‌خورند. همچنین
۹۰٪ از آن ده درصدی که ۵ سال اول را دوام
می‌آورند قبل از سالگرد ۱۰ سالگی شان نابود
می‌شوند. به بیان دیگر تقریباً ۹۹٪ از تجارت‌های
تازه تأسیس ظرف ۱۰ سال از بین می‌روند. چرا؟
اگرچه این امر دلایل زیادی دارد اما در ادامه
بعضی از این دلایل را ذکر می‌کنیم که مهم‌تر
هستند:

- ۱- مدارس دانش‌آموزان را طوری تربیت می‌کنند
که کارمندانی در جستجوی شغل باشند تا اینکه
بخواهند مدیرانی در پی تأسیس تجارت و
کارآفرینی باشند.

۲- مهارت‌هایی که برای کارمند خوب بودن لازم است برای مدیر خوبی بودن به کار نمی‌آید.

۳- بسیاری از مدیران کارآفرین از راه‌اندازی تجارت ناتوانند. بلکه به جایش تلاش زیادی برای ساختن کاری می‌کنند که خودشان صاحبش هستند. آن‌ها به جای صاحب تجارت بودن صاحب شغل آزاد هستند.

۴- بسیاری از مدیران مؤسس ساعات بیشتری کار می‌کنند و نسبت به کارمندان‌شان حقوق کمتری می‌گیرند. بنابراین بسیاری به دلیل خستگی مفرط دست از کار می‌کشند.

۵- بسیاری از مدیران مؤسس تازه‌کار بدون داشتن تجربه کافی و سرمایه لازم شروع می‌کنند.

۶- بسیاری از مدیران گرچه محصول یا سرویس فوق‌العاده‌ای دارند اما مهارت‌های لازم برای ایجاد تجارت حول محور آن محصول یا سرویس را ندارند.

پی‌ریزی فونداسیون موفقیت

پدر پولدار می‌گفت «راه‌اندازی یک تجارت مانند پریدن از هواپیما به بیرون بدون داشتن چتر است. مدیر مؤسس که در بین آسمان و زمین قرار دارد همان‌جا شروع به ساختن چتر نجات می‌کند و امیدوار است قبل از آنکه با زمین برخورد کند چترش به موقع باز شود». بعلاوه می‌گفت «اگر مدیر قبل از آنکه چترش باز بشود به زمین برخورد کند بسیار مشکل است که دوباره به هواپیما برگردد و مجدداً سعی کند».

برای آن دسته از شما خوانندگان کتاب‌های سری پدر پولدار این قضیه آشکار است که من بسیاری از مواقع بدون آنکه موفق شوم به موقع چتر خودم را بسازم و بازش کنم از هواپیما بیرون پریده‌ام. اما خبر خوب این است که پس از برخورد کردن با زمین دوباره مثل فنر به سمت بالا برگشته‌ام. در این کتاب بعضی از همین پرش‌ها، سقوط‌ها و

بازگشت‌هایی که داشته‌ام را برایتان شرح می‌دهم.
از آن جایی که بسیاری از شکست‌ها و
موفقیت‌هایی که داشته‌ام کوچک بوده‌اند بنابراین
بازگشت برایم آنقدرها دردناک نبوده است.
منظورم این است که حداقل تا قبل از راه‌اندازی
تجارت کیف پول‌های نایلونی هر بار توانسته‌ام
سریع به حالت اول باز کردم. در قسمت‌های
بعدی کتاب به جزئیات این‌ها خواهم پرداخت زیرا
کلاً در مسیری که طی کردم اشتباهات بسیاری
مرتکب شدم و از آن‌ها درس گرفتم. موفقیت در
تجارت مرا به اوج می‌برد و سقوط آن‌ها هم مرا به
قعر می‌کشاند. یک سال طول کشید تا توانستم
بعد از سقوط تجارت کیف‌های نایلونی مجدداً
خودم را احیا کنم. باز هم خبر خوب این است که
این کار برایم مهمترین تجربه دوران کاری‌ام شد.
طی روند بازسازی مجدداً خیلی چیزها در مورد
تجارت و خودم یاد گرفتم.

شکاف سد

یکی از دلایل آنکه شکست به آن سختی در تجارت کیف پول نایلونی نصیب شد عدم توجه من به موارد جزئی بود. راست است که قدیمی‌ها می‌گفتند، «هر چه بزرگ‌تر باشی سخت‌تر به

زمین می‌افتی». تجارت کیف پول نایلونی‌ام اگر

چه کوچک بود اما آنقدر به سرعت رشد کرد و بزرگ شد که از حد توانایی‌های سه تا شریکی که مؤسس آن بودیم بیشتر بود. در واقع ما به جای آنکه تجارت راه‌اندازی کرده باشیم یک دکتر فرانکشتاین خلق کرده بودیم که هیولا شده بود و

خودمان نمی‌دانستیم. به بیان دیگر، موفقیت ناگهانی ما در واقع سریع کننده شکستمان بود.

مشکل اصلی این بود که خودمان از

شکست خوردنمان بی‌خبر بودیم. فکر می‌کردیم

موفق هستیم. فکر می‌کردیم پولدار شدیم و

خودمان را نابغه به حساب می‌آوردیم، آنقدر که به

خودمان زحمت نمی دادیم تا با مشاوران متخصص مشورت کنیم (منظورم وکلای ثبت جواز است) و به آنها گوش نمی دادیم.

ما سه تا مدیر مؤسسی که در اواخر دههٔ دوم

زندگی و اوایل شروع دههٔ سوم بودیم تجارت را

بی خیال شده بودیم و شبها تا دیروقت به

مهمانی می رفتیم. در واقع فکر می کردیم کارمان

را انجام داده ایم و تجارت را راه انداخته ایم.

خودمان را مدیر کارآفرین به حساب می آوردیم. در

واقع داستان موفقیت خودمان را باورمان شده بود.

پیش همه لاف می زدیم و آنها هم به افتخار ما

می نوشیدند. زیاد طول نکشید که هر یک از ما

سراغ خرید ماشین های اسپرت رفت و هر چه

سریع تر با این و آن قرار ملاقات می گذاشتیم.

موفقیت و پول ما را کور کرده بود و متوجه

ترک هایی که روی بدنهٔ سد شکل می گرفتند

نبودیم.

بالاخره سد شکست و خانه‌ای که از کاغذ ساخته بودیم اطرافمان وارفت. چترمان باز نشد.

موفقیت زیادی

دلیل آنکه تجارب مربوط به حماقت‌های خودم را با شما در میان می‌گذارم این است که بسیاری از افراد تصور می‌کنند عدم موفقیت باعث شکست تجارت می‌شود و البته در بسیاری از موارد اینگونه هست. شکست تجارت کیف پول نایلونی من برایم تجربه بسیار ذی قیمتی بود زیرا بدین ترتیب من توانستم در اوایل دوران فعالیت خودم به عنوان مدیر کارآفرین این نکته را بدانم که موفقیت زیادی هم می‌تواند باعث نابودی تجارت شود. منظورم این است که تجارتي که ذاتاً ناقص و معیوب بنا شده باشد صرف‌نظر از اینکه ابتدا موفق بوده یا نه می‌تواند با شکست مواجه شود. کار سخت می‌تواند طراحی ناقص را بپوشاند

حتی تجارتی که از ابتدا ناقص و معیوب
طرح‌ریزی شده باشد هم ممکن است دوام بیاورد.
در صورتی که مدیر مؤسس آن به سختی زحمت
بکشد و با اصرار و سرسختی زیاد اجزای آن را
کنار هم جفت‌وجور نگه دارد. به بیان دیگر کار
سخت می‌تواند روی طراحی ناقص یک تجارت را
بپوشاند و آن را از سقوط حفظ کند. دنیا پر از
مدیران مؤسس تجارت‌های کوچکی است که
توانسته‌اند قایق سوراخ تجارت خودشان را با
سخت‌کوشی، ارادهٔ عظیم و به ضرب و زور وام
سر پا و روی آب شناور نگه دارند. مشکل این
است که اگر آن‌ها دست از کار بکشند آن وقت
تجارت دیگر کار نمی‌کند و غرق می‌شود.
در سراسر دنیا مدیران کارآفرینی هستند که هر
روز صبح از خانواده‌شان خداحافظی می‌کنند و به
سوی تجارت خودشان یا آن تکه خشکی‌ای که
دارند روانه می‌شوند. بسیاری از آن‌ها در حالی سر

کار می‌روند که در دل فکر می‌کنند با طولانی و سخت‌تر کار کردن مشکلات کارشان حل می‌شود. مشکلاتی از قبیل عدم فروش کافی، کارمندان ناراضی، مشاوران نالایق، عدم وجود سرمایه آزاد برای توسعه تجارت، بالا بردن قیمت مواد اولیه از سوی فراهم کنندگان، بالا رفتن حق بیمه، بالا رفتن اجاره محل، تغییرات قوانین دولتی، بازرسان دولتی، مالیات‌های رو به افزایش، مالیات‌های عقب افتاده، مشتریان ناراضی یا آن‌هایی که پول نمی‌دهند و نداشتن زمان کافی که فقط چند تا از مسائل دنیای تجارت هستند. بسیاری از آن‌ها متوجه نیستند مشکلاتی که امروزه با آن‌ها دست به گریبان هستند دیروز شروع شده است یعنی بسیار بیشتر از آنکه تجارت‌شان را راه‌اندازی کنند. یکی از عمده‌ترین دلایل نابود شدن تجارت‌های کوچک خستگی مفرط است. همزمان پول

درآوردن و ادامه دادن به مسیر هنگامی که بیشتر اوقات تان را صرف فعالیت‌هایی کنید که برایتان پول‌سازی نمی‌کنند یا پول هم از جیب‌تان می‌برند بدون آنکه درآمدی داشته باشند کار مشکلی است. اگر در فکر راه‌اندازی تجارت خودتان هستید قبل از آنکه از کارتان دست بکشید شاید بهتر باشد که با یک مدیر مؤسس صحبت کنید و بفهمید وی چه میزان وقتش را صرف فعالیت‌هایی می‌کند که برایش درآمدزایی ندارند اما برای اداره تجارت‌اش لازم هستند. بعلاوه از او بپرسید برای این چالش چه چاره‌جویی‌ای می‌کند. به قول یکی از دوستانم، «آنقدر سرم گرم تجارت‌م هستم که وقت پول درآوردن ندارم».

آیا سخت کار کردن و زیاد کار کردن تضمین‌کننده موفقیت هستند؟

یکی از دوستانم از شغل پر درآمدی که در یکی از بانک‌های بزرگ هرنولولو داشت انصراف داده بود

و ناهارخوری کوچکی در منطقه صنعتی شهر
راه انداخته بود. او همیشه دوست داشت رییس
خودش باشد و کار دلخواهش را انجام بدهد. وی
که در بانک مسئول قسمت وام مشتریان بود
مشاهده کرده بود که ثروتمندترین مشتریان بانک
مدیران کارآفرین هستند و بنابراین به سرش
افتاده بود که او هم امتحان کند و از شغلش
استعفا داده و سراع رؤیاهایش رفته بود.
هر روز صبح او و مادرش از خواب بلند می شدند تا
برای کسانی که موقع ناهار به مغازه آنها مراجعه
می کنند غذا تهیه کنند. هر دوی آنها به سختی
کار می کردند و با حساسیت و ناخن خشکی به
خرج دادن سعی می کردند برای مشتریان شان
غذای ارزان قیمتی با مزه عالی تهیه کنند که
اندازه های قابل توجهی هم داشته باشد.
به مدت چهار سال من دم مغازه آنها می ایستادم
ناهار می خریدم و احوالاتشان را جویا می شدم.

آن‌ها بسیار راضی به نظر می‌رسیدند و از مشتریانی که داشتند خوشحال بودند. دوستم می‌گفت «یک روزی کارمان را توسعه می‌دهیم. چند نفر استخدام می‌کنیم که کارهای سخت را انجام بدهند».

مشکل این است که آن روز هرگز از راه نرسید. مادر او فوت کرد و کسب و کارش تعطیل شد و دوستم برای خودش شغلی به عنوان مدیر یک رستوران فرانشیزدار فست‌فود دست‌وپا کرد. او مجدداً کارمند شد. بار آخری که او را دیدم گفت «حقوقش عالی نیست اما حداقل ساعات کاری‌ام مناسب است». در مورد او چترش باز نشد. او قبل از آنکه تجارت بسازد با زمین برخورد کرد.

می‌شنوم که بعضی از شماها می‌گویید «او حداقل جرأت کرد که دنبال راه‌اندازی یک تجارت برود» یا «بدشانسی آورد. اگر مادرش زنده مانده بود آن وقت شاید کارشان را توسعه داده بودند و پول

زیادی هم به جیب زده بودند» یا «چطور می‌توانی این افراد به این خوبی و سخت کوشی را نقد کنی؟» و من خودم به این احساسات واقف هستم. قصد من انتقاد کردن از این اشخاص نیست. گر چه من نسبت فامیلی با این افراد نداشتم اما هر دویشان را دوست داشتم. من می‌دانستم خودشان از وضع و روزگارشان راضی هستند اما آنچه باعث ناراحتی‌ام می‌شد این بود که آن‌ها علی‌رغم کار سخت پیشرفتی نداشتند. من صرفاً به این دلیل داستان آن‌ها را نقل کردم که روی نکته‌ای که اول گفتم تأکید کنم که تجارت‌شان قبل از آنکه به واقع بوجود بیاید نابود شد. دوستم قبل از آنکه از کارش دست بکشد تجارتی را طراحی کرد که ناقص بود.

آیا مدیر مؤسس شدن مناسب شماست؟

اگر این داستان کار کردن به مدت طولانی و شکست خوردن در صورت موفق یا نا موفق بودن

یا پریدن از هواپیما بدون همراه داشتن چتر نجات
و بازگشت به نقطهٔ اول شما را می‌ترساند پس
شاید مدیر شدن در تقدیر شما نوشته نشده باشد.
اما اگر این قبیل داستان‌ها کنجکاوی‌تان را بر
می‌انگیزد یا شما را به چالش می‌کشد به خواندن
ادامه بدهید. پس از آنکه این کتاب را تمام کردید
حداقل بهتر خواهید دانست موفق شدن در کار
مدیر کارآفرینی نیازمند دانستن چه چیزهایی
است. بعلاوه بهتر خواهید دانست که طراحی،
ایجاد و ساخت تجارتي که با شما یا بدون شما
همچنان گسترش پیدا کند و احتمالاً شما را فراتر
از رؤیاهایتان ثروتمند کند چگونه باید باشد.
بالاخره حتی اگر هم قرار باشد بدون داشتن چتر
از هواپیما بیرون بپرید اگر برنده شوید جایزهٔ
بزرگی نصیبتان خواهد شد.

وظیفهٔ مدیر کارآفرین

مهمترین وظیفه‌ای که یک مدیر کارآفرین
بایستی انجام بدهد حتی قبل از آنکه تجارتی
داشته باشید یا کارمندانی استخدام شده باشد آغاز
می‌شود. وظیفه مدیر مؤسس این است که
تجارتی را راه‌اندازی کند که بتواند رشد کند، تعداد
زیادی کارمند استخدام کند، برای مشتریان
اعتبار قائل شود، شخص مدیر آدم
مسئولیت‌پذیری باشد، برای تمامی اشخاص که در
تجارت مشغول هستند خوشبختی و رفاه فراهم
بیاورد، اهل بخشش و صدقه باشد و در نهایت
اینکه کسب و کارش نیازی به حضور فیزیکی او
نداشته باشد. قبل از آنکه تجارتی وجود داشته
باشد مدیر کارآفرین موفق این نوع تجارت را که
وصف شد در ذهن خودش خلق می‌کند. طبق
گفته پدر پولدار انجام این کار وظیفه اصلی مدیر
مؤسس است.

شکست منجر به پیروزی می‌شود

پس از یکی از شکست‌هایی که در کسب و کارم
برایم اتفاق افتاد نزد پدر پولدار رفتم و پرسیدم
«این بار کجا را اشتباه کردم؟ من فکر می‌کردم
همه چیز را درست طراحی کرده‌ام».

پدر پولدار با طعنه گفت «معلوم است که درست
طراحی نکردی».

«چند بار باید از اول کار را شروع کنم؟ من هیچ
کس را نمی‌شناسم که به اندازه من شکست
خورده باشد». پدر پولدار گفت «بازنده کسی است
که وقتی موفق نمی‌شود دست از کار می‌کشد.
برنده کسی است که آن قدر شکست می‌خورد تا
موفق شود». برای لحظاتی کاغذهای روی میزش
را جابجا کرد و سپس سرش را بالا آورد و نگاهی
به من انداخت و گفت «دنیا پر از آدم‌هایی است
که می‌خواهند مدیر کارآفرین بعد از این بشوند.
آن‌ها پشت میز می‌نشینند و عناوین دهن پرکنی
مثل نایب رییس، مدیر شعبه و سوپروایزر دارند و

بعضی‌هایشان هم حتی چک‌های پر و پیمانی با
خودشان ماهانه به خانه می‌برند. این دسته مدیران
مؤسس آینده به این فکر می‌کنند که روزی
امپراطوری تجارت خودشان را راه‌اندازی می‌کند
و شاید هم واقعاً بعضی‌هایشان این کار را انجام
بدهند. با این حال به اعتقاد من بسیاری از آن‌ها
هرگز جرأت جهش پیدا نمی‌کنند. بسیاری از آن‌ها
برای خودشان عذر و بهانه و دلایل منطقی مانند
این‌ها ردیف می‌کنند که «وقتی بچه‌ها بزرگ
شدند» یا «اول برمی‌گردم دانشگاه» یا «هر وقت
پول به اندازه کافی پس‌انداز کردم».
«اما هیچ وقت از هواپیما بیرون نمی‌پرند» من
این جمله را در تکمیل صحبت‌های پدر پولدار
گفتم.

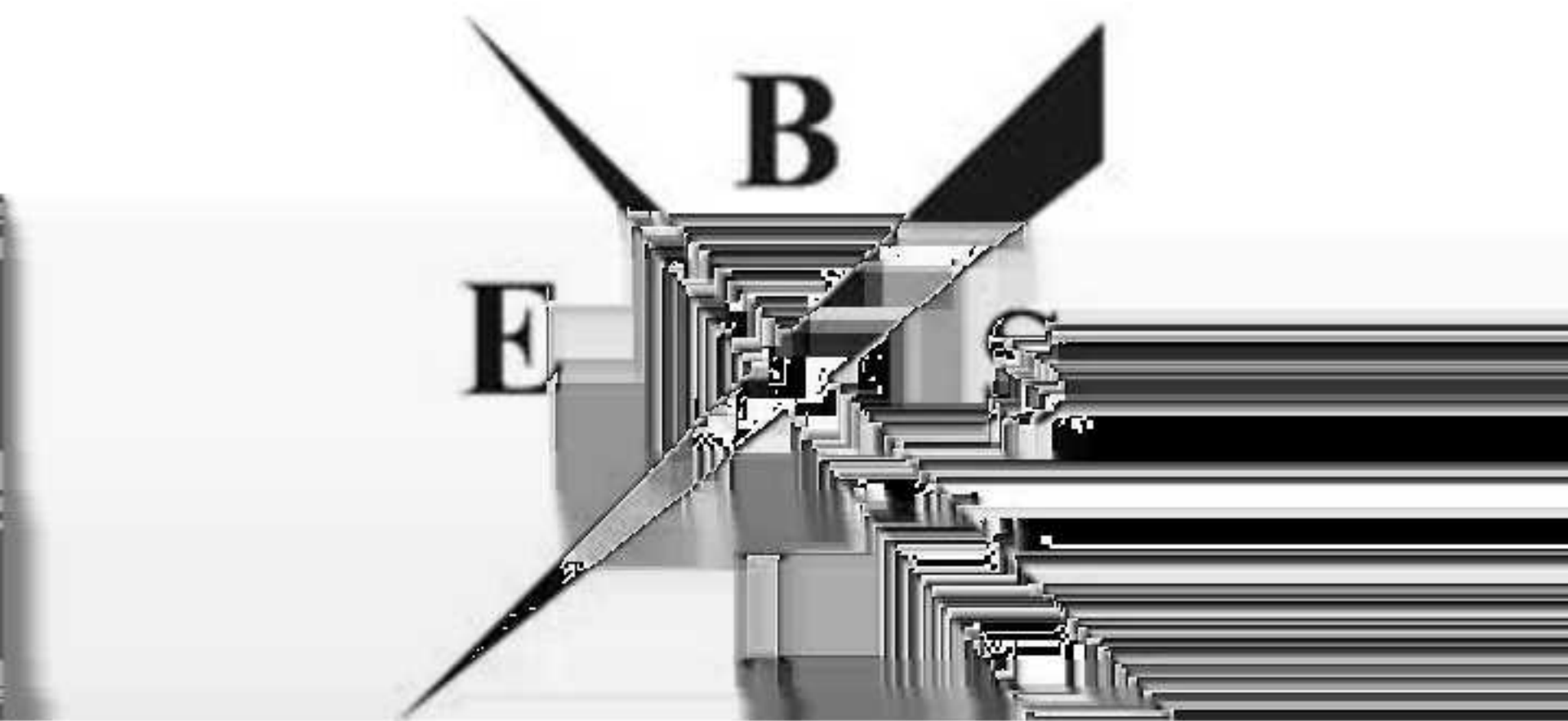
وی سرش را به علامت تأیید تکان داد.

شما دوست دارید چگونه مدیر مؤسسی باشید؟

سپس پدر پولدار توضیح داد که دنیا پر از انواع
مختلفی از مدیران مؤسس است. مدیران مؤسسی
که کوچک و بزرگ، فقیر و پولدار، صادق و
کلاهبردار، دنبال سود و بر عکس آن، پاک و
گناهکار در حد شهری کوچک یا بین‌المللی و
موفق یا ناموفق هستند. وی می‌گفت «کلمه مدیر
مؤسس کلمه پر کاربردی است و برای افراد
مختلف معانی مختلفی دارد».

معادله گردش نقدی

همانطور که در مقدمه ذکر شد معادله گردش
نقدی برایمان توضیح می‌دهد که در دنیای کسب
و کار ۴ نوع از اشخاص فعالیت می‌کنند که غالباً
به لحاظ فنی، احساسی و ذهنی با هم تفاوت
دارند:



E: مخفف کلمهٔ کارمند است.

S: مخفف افراد دارای شغل آزاد یا صاحبان

تجارت‌های کوچک است.

B: مخفف صاحبان تجارت‌های بزرگ (که بیش

از ۵۰۰ نفر کارمند دارد) است.

I: مخفف کلمهٔ سرمایه‌گذار است.

مثلاً یک کارمند چه رئیس شرکتی باشد چه

سرایدار آن همواره چیزهای مشابهی را می‌گوید،

«من دنبال یک کار دارای امنیت شغلی می‌گردم

که مزایا داشته باشد». کلمات شاخص در

حرف‌های کارمندان **امنیت و تضمین** است. به

بیان دیگر احساس ترس غالباً باعث محدود شدن

کارمندان در جایگاه‌ای در معادله می‌شود. اگر این

افراد بخواهند جایگاه خودشان را در معادله تغییر
بدهند نه تنها بایستی فنون و مهارت‌هایی را یاد
بگیرند بلکه در بسیاری موارد بایستی بر
چالش‌های روحی نیز غلبه پیدا کنند.

فردی که در جایگاه **S** قرار دارد چنین چیزهایی
می‌گوید «اگر می‌خواهی فلان کار درست انجام
شود خودت پیش قدم شو». در بسیاری از موارد
چالشی که این فرد با آن مواجه است یادگیری
اعتماد کردن به دیگران است که می‌توانند کاری
را بهتر از او انجام بدهند. این فقدان اعتماد به
دیگران غالباً آن‌ها را کوچک و محدود نگه
می‌دارد زیرا توسعهٔ یک کسب و کار بدون اعتماد
کردن به دیگران کار سختی است. حتی در
صورتی که افراد جایگاه **S** کارشان را توسعه
بدهند غالباً از طریق شراکت خواهد بود که در آن
تعدادی صاحبان مشاغل کوچک دور هم جمع
می‌شوند تا همان کار را با هم انجام بدهند.

افرادی که در جایگاه **B** قرار دارند همواره به دنبال افراد خوب و سیستم‌های خوب تجارت هستند. آن‌ها ضرورتاً به دنبال انجام یک کار نیستند بلکه می‌خواهند کسب و کاری را راه بیندازند که کار را انجام بدهد. کسی که واقعاً مدیر مؤسسی در جایگاه **B** باشد می‌تواند

تجارت‌اش را در سرتاسر دنیا گسترش بدهد. در حالی که مدیر مؤسس جایگاه **S** همواره خودش را محدود به منطقه‌ای کوچک می‌کند که خودش بتواند روند کار را در آنجا کنترل کند. البته همواره استثنائاتی هم وجود دارد.

کسی که در جایگاه **I** معادله فعالیت می‌کند یعنی یک سرمایه‌گذار دنبال فرد باهوشی در دسته **S** یا **B** می‌گردد که مسئولیت پول او و زیاد کردنش را قبول کند.

پدر پولدار در تربیت من و پسرش به گونه‌ای به ما آموزش می‌داد که ابتدا تجارتي موفق در جایگاه

S بسازیم تا سپس آن را گسترش بدهیم و
تجارتی در جایگاه **B** برپا کنیم. این کتاب هم
برای آموزش همین موضوع نوشته شده است.

چه نوع تجارتی می‌خواهید راه‌اندازی کنید؟

پدر پولدار به عنوان بخشی از آموزش‌هایی که به
من و پسرش می‌داد تشویق‌مان می‌کرد که تا
می‌توانیم به روی سیستم‌های مختلف تجارت
مطالعه کنیم. وی می‌گفت «اگر در مورد انواع
مختلف تجارت و مدیران مؤسس چیزی ندانید
چطور می‌خواهید راه بیفتید و تجارت طرح‌ریزی
کنید؟»

مدیران مؤسس دارای شغل شخصی

پدر پولدار روی این قضیه اصرار زیادی داشت که
بسیاری از مدیران مؤسس صاحبان تجارت شمرده
نمی‌شوند بلکه مدیران مؤسس صاحب شغل
شخصی هستند. یعنی تجارت ندارند بلکه شغل
دارند. وی می‌گفت «اگر اسم شما مساوی با اسم

تجارت‌تان باشد، اگر در صورت دست کشیدن شما از کارتان درآمدتان متوقف شود و اگر در صورت مواجه شدن با مشکلی کارمندان‌تان با شما تماس بگیرند شما صاحب تجارت نیستید بلکه شغل شخصی برای خودتان راه انداخته‌اید. همچنین اگر باهوش‌ترین، با استعدادترین و تحصیل کرده‌ترین فرد در تجارت‌تان باشید هم شغل شخصی برای خودتان راه انداخته‌اید نه تجارت».

او با مدیران مؤسس دارای شغل شخصی مشکلی نداشت بلکه صرفاً می‌خواست تا ما تفاوت میان مدیران کارآفرین دارای شغل شخصی را با آنهایی که تجارت دارند بدانیم. مشاوران، آهنگسازان، هنر پیشه‌ها، افرادی که به نظافت اماکن می‌پردازند، صاحبان رستوران‌ها، صاحبان مغازه‌های کوچک و بسیاری از کسانی که تجارت‌های کوچک دارند جزو افرادی هستند که به جای آنکه تجارت

داشته باشند شغل دارند و یا در جایگاه **S** قرار می گیرند.

نکته‌ای که پدر پولدار از ذکر تفاوت میان مدیران مؤسس صاحب شغل با آن‌هایی که تجارت دارند مد نظرش بود این بود که افراد دسته اول به سختی می‌توانند به جایگاه تجارت‌های بزرگ راه پیدا کنند. به بیان دیگر آن‌ها چالش جدی‌ای برای رفتن از جایگاه **S** به جایگاه **B** دارند. چرا؟ مجدداً پاسخ این است که تجارت حتی قبل از آنکه واقعاً بوجود بیاید طراحی ناقصی داشته است و حتی قبل از آنکه شروع بشود به شکست انجامیده است.

پدر پولدار شخصاً کارش را به عنوان مدیر مؤسس دارای تجارت شخصی در جایگاه **S** شروع کرد. اما در ذهنش تجارتی بسیار بزرگ‌تر را طراحی می‌کرد که قرار بود افرادی بسیار باهوش‌تر و تواناتر از او اداره‌اش کنند. وی قبل از آنکه

تجارت‌اش را راه‌اندازی کند، جایگاه خودش را در
قسمت **S** مستحکم کرد تا بعداً بتواند به جایگاه
B نقل مکان کند.

حرفه‌ای‌ها و اهل فن

پدر پولدار علاوه بر این‌ها از ما می‌خواست که
بدانیم بسیاری از افراد حرفه‌ای مانند دکترها،
وکلا، حسابداران، معماران، لوله‌کش‌ها و برق‌کارها
به پایهٔ رشته‌ای فنی یا حرفه‌شان نوعی تجارت
شخصی راه‌اندازی می‌کنند. بسیاری از این
حرفه‌ها و شغل‌ها نیازمند جواز دولتی برای فعالیت
هستند.

بعلاوه در این طبقه‌بندی فروشندگان حرفه‌ای هم
جای می‌گیرند که بسیاری‌شان مشاوران مستقل
دارای مجوز مانند مشاوران املاک، بیمه و
خدمات ایمنی هستند. بسیاری از این نوع افراد به
لحاظ فنی مدیران کارآفرین دارای شغل شخصی

هستند یعنی اینکه مستقلاً نسبت به بستن قرارداد با اشخاص اقدام می کنند.

مشکلی که این دسته تجارت ها دارند این است که خرید و فروش واقعی از آن ها انجام نمی گیرد زیرا سوای صاحب تجارت و در صورتی که وی را حساب نکنیم دیگر تجارتی نخواهیم داشت. در بسیاری از موارد دارایی هم وجود ندارد. خود صاحب تجارت دارایی آن است. اگر وی تجارت اش را بفروشد نمی تواند مانند کسانی که در جایگاه **B** قرار دارند پیشرفتی کند. بعلاوه ممکن است که وی برای سر پا ماندن تجارت رضایت به «ماندگاری» بدهد. در واقع این دسته افراد از صاحب تجارت بودن به سمت کارمند خریدار تجارت شان شدن می روند.

به نظر پدر پولدارم سخت کار کردن و در مقابل دارایی ای اندوخته کردن کاری بی معنی شمرده می شد. به همین دلیل بود که وی به من و

پسرش توصیه کرد که هرگز کارمند نشویم. وی می گفت، «چرا باید سخت کار کنی و در مقابل هیچ چیز بدست نیاوری؟»

در بخش های بعدی این کتاب به شرح روش هایی می پردازیم که اینگونه مدیران مؤسسی که نام بردم می توانند برای خودشان دارایی دست و پا کنند و شاید هم یک روز آن را بفروشند.

تجارت های خانوادگی

دسته بزرگی از مدیران مؤسس غالباً به نام تجارت های پدر و مادری که اداره شان می کنند شناخته می شوند. این نوع تجارت اسم خودش را از جایی گرفته است که بسیاری از تجارت های کوچک در واقع از نوع خانوادگی هستند. به عنوان نمونه مادر مادرم انباری کوچکی داشت که خانواده ما به نوبت در آن کار می کرد. چالشی که افراد برای پیشرفت کردن در تجارت های خانوادگی با آن مواجه هستند از این جهت است

که در این تجارت‌ها خویشاوند سالاری حاکم است. بسیاری از افراد فرزندان‌شان را مسئول اداره تجارت می‌کنند حتی با وجود احتمال نالایق بودنشان زیرا پیوند خونی از هر عامل دیگری محکم‌تر است. غالباً هم بچه‌ها به اندازه والدین‌شان علاقمند به اداره تجارت نیستند یا اینکه لیاقت مدیریتی را برای اداره تجارت ندارند.

فرانشیز

در این نوع تجارت مدیر مؤسس امتیاز تجارتي حاضر و آماده را به اشخاصی می‌دهد که مدیر مؤسس شود. یکی از فواید فرانشیز خریدن این است که بانک‌ها نسبت به وام دادن به افرادی که فرانشیز می‌خرند تمایل بیشتری دارند تا کسانی که می‌خواهند از هیچ چیز تجارت بسازند. بانک‌ها وقتی سابقه درخشان فرانشیزها را می‌بینند بیشتر اطمینان می‌کنند و علاقمند برنامه‌های آموزشی‌ای هستند که بیشتر تجارت‌های دارای

فرانشیز برگزارشان می کنند تا به ارزیابی افراد
متقاضی خرید فرانشیز بپردازند.

یکی از بزرگترین ایراداتی که فرانشیزهای
شرکت‌های صاحب نام دارند این است که
خریداری کردنشان عموماً گران‌تر است و انعطاف
کمی هنگام فعالیت در آن‌ها برای مدیران جدید
فراهم است. بعلاوه فرانشیز خریدن از آن نوع
تجارت‌هایی است که غالباً با امور حقوقی سر و
کار دارند و به دعاوی دادگاهی ختم می‌شود که
در دنیای تجارت از شایع‌ترین انواع دعاوی
هستند. یکی از عمده‌ترین دلایل دعاوی مطرح
شده بر سر فرانشیزها این است که افراد خریدار
امتیاز یک تجارت دوست دارند آن را به شکلی که
خود می‌پسندند و نه آن نحوی که فرد صاحب
تجارت معین کرده است اداره کنند. دلیل عمده
دیگر آن است که اگر امتیاز مزبور از نظر مالی
عملکرد خوبی در بازار نداشته باشد خریدار آن

عمدتاً فروشنده‌اش را به سبب فقدان موفقیت
سرزنش می‌کند. اگر از آن دسته اشخاصی هستید
که نمی‌خواهید اوامر و دستورات صاحب فرانشیز
را دنبال کنید پس بروید دنبال طراحی، ایجاد و
شروع تجارت خودتان.

بازاریابی و فروش مستقیم

امروزه در جهان، بازاریابی و فروش مستقیم را
عده‌ای به عنوان رایج‌ترین نوع تجارت
می‌شناسند، که در عین حال جنجالی‌ترین مدل
تجارت هم هست. بسیاری از افراد هستند که
نسبی به این مدل واکنش منفی دارند و ادعا
می‌کنند بسیاری از سازمان‌های بازاریابی شبکه‌ای
هرمی هستند. اما واقعیت این است که بزرگ‌ترین
مدل هرمی در جهان همان مدل سنتی
شرکت‌هاست که در آن یک نفر در رأس است و
بقیه همه در قاعده قرار دارند.

هر کسی که علاقمند به مدیر مؤسس شدن باشد
بایستی نگاهی به بازاریابی شبکه‌ای بیاندازد.
بعضی از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی که از میان
فهرستی ۵۰۰ تایی در مجله فورچون به آن‌ها
اشاره شده است محصولات و خدمات‌شان را از
طریق بازاریابی شبکه‌ای یا سیستم فروش
مستقیم توزیع می‌کنند.

گرچه شرکت ما عضو هیچ گونه فروش مستقیم یا
بازاریابی شبکه‌ای نیست اما ما در حمایت از این
صنعت حرف می‌زنیم. کسانی که در نظر دارند
مدیر مؤسس بشوند باید قبل از دست کشیدن از
کارشان روی ملحق شدن به یکی از انواع این
تجارت‌ها فکر کنند. چرا؟ به دلیل اینکه بسیاری از
اینگونه شرکت‌ها مهارت‌های فروش، برپاسازی
تجارت و راهبری را آموزش می‌دهند که هیچ
کجایی نمی‌توان نظیرشان را یافت. یکی از
بزرگ‌ترین فوایدی که با ملحق شدن به کمپانی

فروش مستقیم یا بازاریابی شبکه‌ای خوش نامی
نصیب‌تان می‌شود یادگیری دیدگاه فکری بعلاوه
شجاعتی است که برای مدیر شدن لازم هستند.
بعلاوه با سیستم‌هایی که برای ساختن تجارتی
موفق لازم هستند هم بیشتر آشنا می‌شوید.
ورودی‌های که می‌پردازید نوعاً بسیار معقولانه است
و چیزهایی که یاد می‌گیرید ذی‌قیمت هستند
(برای آنکه بیشتر فواید آموزشی چنین
تجارت‌هایی را توضیح داده باشم کتاب کوچکی
به نام مدرسه تجارت: برای آن دسته از افرادی که
کمک کردن به دیگران را دوست دارند نوشته‌ایم
[وارنر بوکس]. برای اطلاعات بیشتر در مورد این
کتاب لطفاً به وبسایت

www.richdad.com مراجعه کنید).

اگر قرار بود از ابتدا فعالیت کارآفرینی خودم را
شروع کنم کارم را با فروش مستقیم یا بازاریابی
شبکه‌ای شروع می‌کردم البته نه به خاطر پول

بلکه به خاطر آموزش‌های مرتبطی که می‌توانستم
دریافت کنم که شبیه همان نوع آموزش‌هایی
است که پدر پولدارم به من داد.

Telegram @eat_book

دزدان قانونی

یکی از جالب‌ترین بحث‌هایی که من و مایک با پدر پولدار داشتیم در مورد موضوع دزدی مدیران مؤسس از همدیگر بود. پدر پولدار از مثال حسابداری که برای شرکت حسابرسی دیگری کار می‌کرد استفاده کرد. یک روز این حسابدار که کارمند آن شرکت حسابرسی بود استعفا داد و تجارت خودش را با معامله با مشتریانی که در محل کار قبلی‌اش ملاقات کرده بود شروع کرد. به بیان دیگر حسابدار مزبور از در شرکت قبلی بیرون آمد اما تجارتش را با خودش همراه آورد. پدر پولدار گفت «گر چه انجام این کار ممکن است غیر قانونی باشد اما باز هم نوعی دزدی است». گر چه این هم نوعی تجارت کردن است اما مطمئناً وی دوست نداشت من یا پسرش چنین مدیرانی بار بیاایم.

مدیران کارآفرین خلاق

او از ما می‌خواست مدیران کارآفرین خلاقى مانند
توماس ادیسون، والت دیونس یا استیون جانر
باشیم. پدر پولدار می‌گفت «آسان است که
مدیریت مثلاً یک مغازهٔ اغذیه فروشی فامیلی را
بدست بگیرید. تقریباً این هم آسان است که در
یک حرفه یا فنی مانند لوله‌کشی یا دندانپزشکی
کار کنید. مدیر کارآفرین رقابت‌جو بودن هم آسان
است. یعنی مثل بعضی‌ها باشی که ایدهٔ خوبی را
می‌بینند از آن کپی‌برداری می‌کنند و سپس به
رقابت با خالق اصلی آن ایده می‌پردازند. (در کتاب
محافظت از دارایی شمارهٔ یک شما که از سری
کتاب‌های ریچ در ادوایزد و چاپی وارنر بوکس
است، مایکل لچر این دسته رقبا را «دزد آثار
دیگران» و «ضایع کنندهٔ ایدهٔ دیگران» نامیده
است). همین اتفاق برای خودم هنگامی که پیش
قدم تولید کیف پول‌های نایلونی و لکرو شدم رخ

داد. همچنین که توانستیم توجه بازار را به
خودمان جلب کنیم و برای خودمان مشتری پیدا
کنیم یکباره رقبا از هر کجا پیدایشان شد و
تجارت کوچک من لگدمال شد. البته من
نمی‌توانم آن‌ها را مقصر بدانم. تنها خودم مقصر
هستم زیرا این من بودم که تجارت‌ام را ناقص
طرح‌ریزی کردم.

حتی با وجود آنکه ضربهٔ شدیدی خوردم اما پدر
پولدار از این موضوع خوشحال بود که من یاد
می‌گرفتم در کارم خلاقیت داشته باشم تا اینکه
بخواهم غیر منصفانه رقابت کنم. وی می‌گفت
«بعضی از مدیران کارآمد هستند که به واسطهٔ
خلاقیت‌شان برنده می‌شوند. یک سری دیگر هم
هستند که با کپی کاری و رقابت با صاحبان اصلی
ایده برنده می‌شوند». بعلاوه می‌گفت،

«خطرپذیرترین نوع مدیران کارآمد آن‌هایی
هستند که خلاقیت دارند یا ابداع کننده هستند».

پرسیدم «چرا خطرناک‌ترین نوع مدیر کارآفرین
نوع خلاقش هست؟»

«چون خلاق بودن به معنای این است که غالب
اوقات تو پیشرو هستی. کپی کردن از محصولی
که موفق بوده است و خودش را جا انداخته است
که کار آسانی است و بعلاوه خطر کمتری دارد.
اگر یاد بگیری که ابداع کنی، خلاق باشی و مسیر
خاص خودت را برای موفق شدن طی کنی آن
وقت مدیری خواهی بود که ارزش‌های جدیدی
خلق می‌کند به جای آنکه کپی‌کاری کند».

عمومی و خصوصی

بسیاری از تجارت‌ها چه بزرگ و چه کوچک از
نوع خصوصی هستند. به شرکت عظیم خصوصی
غالباً عنوان شرکت بسته اطلاق می‌شود که به
این معناست که صاحبان شرکت عدد معدودی
هستند و مزایای شرکت در ابعاد وسیع در اختیار
عموم افراد نیست.

شرکت عمومی شرکتی است که سهام تجارت
خودش را در ابعاد وسیع به مردم می‌فروشد و این
کار را از طریق کارگزاران سهام یا دیگر دلالان
مجاز فروش اوراق بهادار انجام می‌دهد.

شرکت‌های عمومی سهام خودشان را در بازارهای
مبادله سهام مانند نیویورک استاک اکسچنج
می‌فروشند و تحت قوانینی به مراتب سخت‌تر از
شرکت‌های خصوصی فعالیت می‌کنند.

گرچه پدر پولدار هرگز شرکت عمومی راه‌اندازی
نکرد اما به من و مایک توصیه می‌کرد که در
مسیر تبدیل شدن مان به مدیر کارآفرین آینده
اقدام به راه‌اندازی نمونه‌ای از این شرکت‌ها کنیم.

در سال ۱۹۹۶ و همزمان با راه‌اندازی شرکت پدر
پولدار پدر بی‌پول من به سرمایه‌گذاری و
شکل‌دهی شرکت عمومی پرداختم. یکی از
شرکت‌ها برای استخراج طلا، یکی برای نقره و
دیگری برای نفت راه‌اندازی شدند. شرکت نفتی‌ام

گر چه توانست نفت بدست بیاورد اما ورشکست شد که خودش داستان دیگری است. شرکت‌های استخراج طلا و نقره توانستند به آن میزان لازم از این دو عنصر دست پیدا کنند. گر چه شرکت نفتی موفق نبود اما دو تای دیگر برای سرمایه‌گذاران پول زیادی به ارمغان آوردند.

کار کردن بر روی راه‌اندازی شرکت‌های عمومی تجربه‌ی عالی‌ای برای من بود. همانگونه که پدر پولدار توصیه کرده بود من خیلی چیزها یاد گرفتم و طی روند انجام این کار مدیریت بهتری شدم. من متوجه شدم که قوانین کار بر روی شرکت‌های عمومی بسیار سخت‌تر هستند و در این نوع شرکت‌ها در واقع ۲ نوع شرکت با هم ادغام شده‌اند و به دو نوع مشتری خدمات ارائه می‌دهند. یکی سرمایه‌گذاران و دیگری مشتریان خود شرکت. بعلاوه به دو رییس که یکی هیئت‌امنا و دیگری آژانس اوراق بهادار دولتی مانند

اس‌ای‌سی یا کمیسیون مبادلهٔ اوراق است. بعلاوه دانستم که استانداردهای حسابداری در این شرکت‌ها و نیز استانداردهای گزارش‌دهی بسیار سخت‌تر هستند.

هنگامی که برای اولین بار به عنوان مدیر مؤسس کارم را شروع می‌کردم پدر پولدار گفت «آرزوی بسیاری از مدیران کارآفرین این است که ببینند نام شرکتی که راه‌اندازی کرده‌اند در فهرست بازار سهام آمده است». با این حال پس از رسوایی‌های عالی‌ای که شرکت‌های انرون، آرتور اندرسون، ورلد‌کام و مارتا استوارت بالا آوردند قوانین بسیار سخت‌تر شدند و درخواست‌های پیوستن به لیست بازار سهام پیچیده‌تر و گران‌تر شدند. دولت داشت اقدام به تجزیهٔ شرکت‌های عمومی می‌کرد و راه‌اندازی شرکت عمومی دیگر به نظم آنقدرها جالب نمی‌آمد. گرچه چیزهای زیادی یاد گرفتم و برای خودم و سرمایه‌گذاران پول زیادی بدست

آوردم و مدیر بهتری شدم، یاد گرفتم چگونه
شرکتی عمومی را تأسیس کنم و خوشحال بودم
که مراحل یادگیری را طی کردم اما شک دارم که
دوباره اقدام به انجام چنین کاری کنم. این نوع
تجارت بسیار متفاوت‌تر از کارآفرینی است. من
شخصاً می‌توانم در یک شرکت کوچک وابسته
خصوصی پول بیشتری در بیاورم و لذت بیشتری
از کارم ببرم (در صورتی که علاقمند هستید
بیشتر در مورد جزئیات تجارت‌های خصوصی و
شرکت‌های عمومی بدانید خواندن کتاب اُپی‌ام:
پول دیگران نوشته مایکل لچر را که از سری
کتاب‌های پدرپولدار است و چاپ وارنر می‌باشد را
به شما پیشنهاد می‌کنم).

آیا هر کسی می‌تواند مدیر مؤسس باشد؟

پدر پولدار از من و پسرش می‌خواست که متوجه
این جریان باشیم که هر کسی می‌تواند مدیر
کارآفرین باشد و داشتن این شغل چندان چیز

خاصی نیست. او نمی‌خواست ایده‌ی مدیر مؤسس بودن ملکه‌ی ذهن ما بشود تا به دیگران دید تحقیرآمیزی داشته باشیم و فکر کنیم ما از آن‌ها بهتر هستیم.

به همین دلیل وی می‌گفت «هر کسی می‌تواند مدیر مؤسس باشد. پرستار بچه‌ی همسایه‌ات

خودش یک پا مدیر مؤسس است. هنری فورد هم که مؤسس شرکت فورد موتور بود همین طور. هر کسی که ذره‌ای جربزه‌ی اولیه داشته باشد می‌تواند مدیر مؤسس بشود. بنابراین فکر نکنید مدیران کارآفرین آدم‌های خاصی هستند یا از دیگران بهترند. وظیفه‌تان این است که تصمیم بگیرید

می‌خواهید کدام نوع مدیر باشید- پرستار بچه یا هنری فورد؟ هر دوی آن‌ها خدمات یا محصولات ارزشمندی ارائه می‌دهند. هر دوی‌شان برای مشتریان مهم هستند. با این حال محدوده‌ی

فعالیت‌شان بسیار متفاوت است و در دو پهنای

باند متفاوت مدیریت می‌کند. مثل فوتبالی
می‌ماند که آماتورها بازی می‌کنند و تفاوت آن با
فوتبال دوران دبیرستان، کالج و لیگ حرفه‌ای». پس از گفتن این مثال متوجه منظور پدر پولدار
شدم. هنگامی که دوران کالج خودم را در
نیویورک طی می‌کردم تیم فوتبال ما فرصت این
را پیدا کرد که با چند تا از بازیکنان حرفه‌ای
فوتبال که متعلق به تیم نیویورک جتز بودند بازی
کند. این تمرین البته بسیار متواضعانه بود و برای
ما که بازیکن تیم فوتبال کالج بودیم آشکار شد
که گرچه هر دو دسته یک بازی را انجام
می‌دادیم اما حرفه‌ای‌ها در سطح بالاتری بازی
می‌کردند.

من که مدافع عقب بودم اولین حرکت بی‌ادبانه
خودم را موقعی انجام دادم که سعی کردم جلوی
یکی از بازیکنان نیویورک جتز را که داشت به
سمت عقب و دروازه ما می‌آمد با تکل بگیرم. من

شک دارم که او اصلاً متوجه شد که من او را زده‌ام. او دقیقاً از کنار من زمین خورد. مثل این بود که بخواهم کرگدن آماده‌ای را متوقف کنم. من به او صدمه‌ای نزدم اما او مطمئناً مرا زخمی کرد. هر دوی ما یک اندازه بودیم. اما پس از آنکه اقدام به تکل او کردم فهمیدم که تفاوت ما جسمی نیست. او استعداد، شوق و قلب ذاتاً مستعدی داشت که بازیکنی فوق‌العاده باشد. درسی که آن روز یاد گرفتم این بود که گرچه هر دوی ما یک بازی را انجام می‌دادیم اما در یک سطح بازی نمی‌کردیم. همین امر در دنیای تجارت و بازی مدیر مؤسس بودن هم صادق است. همه می‌توانند مدیر مؤسس باشند و مدیر بودن آنقدرها چیز شاقی نیست. سؤال مهمتری که در طراحی یک تجارت باید پرسید این است «در چه سطحی می‌خواهید بازی کنید؟»

امروزه که بزرگ‌تر و عاقل‌تر شده‌ام در اوهام
تبدیل شدن به توماس ادیسون، هنری فورد،
استیون جانر یا والت دیونس نیستم.

با این حال هنوز هم می‌توانم از راهنمایی‌های
آنها به عنوان مربی و نمونه‌های زنده استفاده
کنم. درس شماره یک پدر پولدار هم در مورد
همین است که «یک تجارت موفق قبل از آنکه
واقعاً وجود داشته باشد خلق می‌شود».

مهمترین وظیفه یک مدیر مؤسس طراحی کردن
تجارتی موفق حتی قبل از وجود داشتن آن است.

پی‌ریزی فونداسیون موفقیت - طراحی تجارت

بسیاری از مدیران کارآفرین وقتی به یاد کالای
جدید یا فرصتی می‌افتند که می‌توانند آنها را

ثروتمند کند هیجان‌زده می‌شوند. متأسفانه

بیشترشان هم وقت و توجه خودشان را به عوض

طرح‌ریزی تجارتی حول محور آن محصول یا
فرصت، صرف خود محصول یا فرصت می‌کنند.

قبل از آنکه از کارتان دست بکشید ایده خوبی خواهد بود که زندگی و انواع مختلف تجارت‌هایی را که مدیران مؤسس مختلف ایجاد کرده‌اند مطالعه کنید. شاید خوب باشد که برای خودتان مربی و راهنمایی هم در این مسیر پیدا کنید که خودش مدیر مؤسس تجارتی بوده باشد. بسیار پیش می‌آید که افراد از کسانی توصیه‌های تجارتی می‌گیرند که تجربه‌شان در تجارت در حد کارمند بوده است و نه مدیر کارآفرین.

در بخش‌های بعدی این کتاب به معرفی مثلث **BI** می‌پردازیم که جزئیات لازم برای تأسیس هر نوع تجارتی را صرف‌نظر از کوچک و بزرگ، فرانشیزی یا شخصی بودن، فامیلی یا عمومی بودن برایتان شرح می‌دهد. به محض آنکه با جزئیات مختلف تشکیل‌دهنده تجارت‌ها آشنا شدید طراحی یک تجارت همراه با ارزیابی

خوبی‌ها و بدی‌های آن برایتان بسیار ساده‌تر می‌شود.

بعلاوه همیشه توصیه‌ما به شما این است که در کنار تأسیس تجارت شغل روزانه‌تان را هم نگه دارید و این کار را نه به خاطر پول درآوردن بلکه به خاطر کسب تجربه انجام بدهید. منظور این است که حتی اگر تجارت پاره وقتتان هیچ درآمدی برایتان ندارد عوضش چیزی بدست می‌آورید که بسیار مهم‌تر از پول است و آن تجربه واقعی است. نه تنها در مورد تجارت خیلی چیزها یاد می‌گیرید بلکه در مورد خودتان هم.

یک جایزه

یکی از دلایل موفقیت شرکت پدر پولدار به این بر می‌گردد که تجارت توسط سه مدیر موفق که عبارتند از شارون من و کیم راه‌اندازی شد. هر یک از ما تجربیات و دیدگاه‌های خودمان را وارد کار کردیم. پیش‌زمینه حرفه‌ای شارون به گونه‌ای

بود که او را اصطلاحاً شاگرد زرنگ می‌نامیدند.

یک حسابدار عمومی خبره که وارد دنیای کارآفرینی شده است. وی قبل از مشارکت با من و کیم خودش چندین شرکت را راه‌اندازی کرده بود. به عنوان جایزه‌ای برای شما از شارون خواستم که دیدگاه‌های بی‌همتا و نتیجه‌گیری‌ها و تجربیات مرتبط خودش با هر درس را با شما در میان بگذارد.

یادداشت شارون

درس شماره ۱: یک تجارت موفق قبل از آنکه

واقعاً وجود داشته باشد خلق می‌شود

مسیری که برای تبدیل شدن به یک مدیر مؤسس باید طی شود مانند بقا در دنیای وحش است. اگر بخواهید دوام بیاورید و با موفقیت به هدف خودتان برسید باید از قبل خوب آماده باشید. قبل از آنکه عازم گشت‌وگذار در جنگلی بشوید به دقت همهٔ وسایل لازم را بر می‌دارید تا

اطمینان حاصل کنید که در سفر با مشکلی مواجه نمی‌شوید. به فکر موانع و احیاناً خطراتی می‌افتید که با آن‌ها مواجه می‌شوید. گزارش هواشناسی را چک می‌کنید. مطمئن می‌شوید که لباس، غذا، آب و تجهیزات مناسب را با خودتان برداشته‌اید. سفری که به سوی مدیر مؤسس شدن در پیش می‌گیرید هم نیاز به برنامه‌ریزی مشابهی دارد. چه نوع آماده‌سازی‌ای لازم است تا شما خودتان را در بهترین حالت آمادگی قرار بدهید؟

b کارتان را از داشتن دیدگاه صحیح شروع می‌کنید یعنی مانند یک مدیر مؤسس و نه یک کارمند می‌اندیشید.

b تکالیف‌تان را انجام می‌دهید - بازار را بررسی می‌کنید، مشتریان هدف و رقابتی که واردش می‌شوید را می‌شناسید.

b مهارت‌های لازم برای آن تجارت را در بازار شناسایی می‌کنید و تیمی از مشاوران و

متخصصان را دور هم گرد می‌آورید که به شما در دسترسی‌تان به مهارت‌های لازم کمک کنند.

b کسانی را که در کار رقابت برتر هستند شناسایی کنید و راه‌هایی را پیدا کنید که باعث تمایز شما از دیگران در ذهن مشتریان شود.

b نقشه تجاری را که برای خودتان می‌ریزید باید مسیر شما را به سوی موفقیت نشان بدهد.

b فونداسیون صحیح حقوقی را برای تجارت‌تان پایه‌ریزی کنید.

منظور از فونداسیون حقوقی چیست؟ این‌ها تعدادی از مثال‌های این مفهوم هستند:

- بایستی هویت حقوقی‌ای را برای تجارت خودتان انتخاب کنید که به بهترین نحوی دیون را کاهش بدهد. و مالیات‌ها را کمتر کند (برای دانستن این موارد به کتاب گارت ساتن به نام صاحب شرکت خودتان باشید از سری پدرپولدار، انتشارات وارنر مراجعه کنید).

- تمامی جوازاها و گواهی‌های لازم را دریافت کنید و برای آنکه از سوء تفاهم‌های احتمالی پیش‌گیری کنید اطمینان حاصل کنید که قراردادهای شفاف و قابل فهمی به نگارش در بیایند.

- صیانت حقوقی لازم را برای تجارت‌تان به عمل بیاورید تا بتوانید عامل برتری خودتان را بر رقبا حفظ کنید. به قول شوهرم **مایکل لچر**: به این طریق حفاظی در اطراف دارایی معنوی خودتان می‌سازید که می‌توانید با ضایع‌کنندگان و دزدان آثار معنوی و فکری مبارزه کنید (به کتاب مایکل از سری ریچ دد به نام محافظت از مهمترین دارایی‌تان از انتشارات وارنر بوکس مراجعه کنید).

مدیر کارآفرین در مقابل کارمند

خصوصیات یک مدیر مؤسس چیست؟ یک مدیر مؤسس چه تفاوتی با کسی که ذهنیت کارمندی دارد دارد؟ مطمئناً یکی از تفاوت‌ها تمایل مدیر به

پذیرا شدن خطرات حساب شده است و دیگری
تمایل فرد دسته اول به عمل کردن بر خلاف
عقل سلیم است. همانطور که مایکل هم می گوید
یک مدیر از «ناباوری دست می کشد» و حتی در
صورتی که تمامی افراد دوروبر او بگویند فلان
چیز غیر ممکن است او باور نمی کند. با این حال
به نظر شخص من خصوصیات متمایز کننده
مدیران حقیقی خلاقیت و توانایی آنها در
دستیابی شان به اهدافی فراتر از منابع در
اختیارشان است. این دسته افراد در حل مشکلات
استاد هستند و مشکلات را تبدیل به دستاوردهای
فکری ارزشمندی می سازند و سپس از دستاورد
فکری شان به عنوان اهرمی برای تجارت استفاده
می کنند. آنها در استفاده از منابع و پول دیگران
استاد هستند. ذهنیت یک مدیر مؤسس به این
صورت است که می گوید «بیایید ببینیم این کار را
چطور می شود انجام داد» و هرگز چنین کلماتی

را از او نمی‌شنویم که «ما نمی‌توانیم فلان کار را بکنیم» یا «از عهده‌اش بر نمی‌آییم».

شروع کار

تجارتی بسازیم یا بخریم؟

باورتان نمی‌شود اگر به شما بگویم چه تعداد افراد هستند که می‌گویند می‌خواهیم تجارت خودمان را راه بیندازیم. بیشتر اوقات مکالمه ما با آنها به این صورت است:

سوزان می‌گوید «شارون من آنقدر هیجان برای شروع کارم دارم که نمی‌دانی».

می‌گویم «خیلی جالب است. حالا به چه نوع تجارتی علاقمند هستی؟»

بدون لحظه‌ای درنگ سوزان می‌گوید «من تجارتی دوست دارم که گردش سرمایه‌ای بالایی داشته باشد و کارمندانم آن را اداره کنند، من و خانواده‌ام هم اوقات زیادی را به خوشی و تفریح

بگذرانیم. تازه نمی‌خواهم خرج زیادی هم پای تجارت بکنم».

صحبت که به اینجا می‌رسد می‌دانم که سوزان واقعاً مدیر مؤسس نیست یا نمی‌تواند باشد. وی به واقع متوجه تعهدی که باید صرف ساختن تجارتی موفق بشود نیست. حرف‌هایی که او می‌زند از

قبیل «نمی‌خواهم خرج زیادی برایش بکنم» و یا «من تجارتی می‌خواهم که سرمایه زیادی برایم بوجود بیاورد» به من می‌گویند که وی می‌خواهد

تجارت حاضر و آماده و موفق را که شخص دیگری ساخته است صاحب بشود. در این تجارت قبلاً و توسط فروشنده ارزش پدید آمده است و سوزان بایستی خرجی برای ارزشمند شدن تجارت بکند. در این مورد تنها در صورتی که سوزان بداند چگونه بایستی تجارت را به مراحل بالاتری ارتقا بدهد یا بداند که چگونه باید وارد بازار جدیدی بشود دست به خلق تجارت زده است و در غیر

این صورت برای خودش شغل دیگری دست و پا کرده است.

تفاوت بسیار فاحشی میان مدیر بودن و ساخت و خلق یک تجارت با صرفاً خریداری کردن آن هست. در مثالی که برایتان زدم واضح است که سوزان می‌خواهد تجارت را بخرد نه اینکه خلق کند. خرید تجارت کار اشتباهی نیست. با این وجود خلق تجارت است که به آدم انرژی می‌دهد. خلق تجارت از هیچ چیز و توفیق آن و ارزشمند بودن و پایدار بودن موفقیت آن است که هدف اصلی یک مدیر مؤسس است. همین خلق است که حداکثر عامل استفاده را پدید می‌آورد و بعضی وقت‌ها ضرورتاً باعث می‌شود بابت سرمایه‌گذاری که شده است بازگشت سرمایه نامحدودی داشته باشید. اما وقتی نتیجه حاضر آماده فرد دیگری را می‌خرید غالباً شما به اهرم نفوذی که آن تجارت در اختیارتان می‌گذارد دسترسی مستقیم پیدا

نمی‌کنید بلکه صاحبان اصلی از آن برخوردار می‌شوند. البته باز هم این حرف به معنای آن نیست که تحت اختیار گرفتن تجارتی آماده اشتباه است، مخصوصاً اگر شما استعداد خاصی به آن مجموعه اضافه کنید یا آنکه چیزی را عرضه کنید که تجارت را به سطح بالاتری ارتقا بدهد. یا اینکه تجارتی که خریداری کرده‌اید صرفاً جزئی از طرح اقتصادی بزرگ‌تری باشد.

به عنوان مثال خرید حق امتیاز تولید و فروش محصولی آخر کار برای یک مدیر ذاتی نیست. حتی فرانشیز هم می‌تواند سنگ بنای شروع چیزی باشد و منبع یادگیری قرار بگیرد. اما چیزی که هست آنست که غالباً در قالب فرانشیز فرصت کمی برای انجام فعالیت‌های مدیریتی و کارآفرینی وجود دارد. هنگامی که کسی یعنی خریدار فرانشیز جواز آن را اخذ می‌کند در واقع حق استفاده از اهداف و سیستم‌هایی را که قبلاً به

منظور اتصال پیدا کردن با تجارت فرد دیگری
(فروشندهٔ فرانسیز) خلق شده‌اند خریداری می‌کند
(و برخی اوقات این جواز فرانسیز شامل شرکت
کردن فرد در بازاریابی جمعی یا خرید می‌شود).
یکی از فواید تجارت فرانسیزی این است که
اعتبار آن نزد افراد (مثلاً وام دهندگان) بالاست
زیرا سیستم آن قبلاً توسط صاحب جواز اصلی
آزمایش شده و جواب پس داده است. (که البته
برای موفقیت فرانسیز، فرد خریدار جواز بایستی
تلاش‌های زیادی به خرج بدهد).
با این حال پایداری و ثبات فرانسیز از عوامل مهم
اعتبار داشتن آن است. در حقیقت، فروشنده
فرانسیز بایستی به حکم قانون به کنترل روند
تجارت‌اش بپردازد یا اینکه حقوق ارزشمندی را
که به ازای تجارت‌اش بدست آورده است از دست
بدهد. گرچه بعضی از صاحبان فرانسیز موافق به
کار بستن پیشنهادات خریداران امتیازشان هستند

اما تصمیم نهایی همیشه به عهده صاحب فرانسیز است. به همین علت هم فرصت خلاقیت بسیار کمی برای خریدار فرانسیز باقی می ماند و بعضی اوقات حتی روحیه مدیریتی فرد را سرکوب می کند.

حرف های یک صاحب جواز فرانسیز

با توجه به خریداران جواز فرانسیز ما که طی سال ها و از سراسر جهان با آنها سر و کار داشته ام متوجه این نکته شده ام که ۴ نکته اصلی در تجارت فرانسیز مطرح است. فهم این ۴ نوع مطلب و رابطه ای که آنها با همدیگر دارند چیزی است که من در آموزش خریداران متقاضی جواز به آن توجه می کنم:

۱- **کلمات:** چه نوع کلماتی معرف فرانسیز شرکت ما و مسیری که طی می کند هستند؟

چگونه به مشتریان خوشامدگویی می‌گوییم؟
چگونه به آن‌ها جنس یا خدمات می‌فروشم؟ از چه
کلماتی برای هدایت مسیر تجارت و جا انداختن
فرهنگ آن استفاده می‌کنم؟

کلماتی که در محیط یک تجارت استفاده
می‌شوند یا کلماتی که دیگران هنگام صحبت از
آن تجارت در موردش به کار می‌برند همیشه در
پس خودشان داستانی دارند و وضعیت فرانشیز را
نشان می‌دهند.

۲- اعداد و ارقام: از چه اعدادی برای سنجیدن

کلماتی که می‌گوییم استفاده می‌کنم؟
آمار فروش گویای واقعیت در مورد وضعیت یک
تجارت است. چقدر زمان صرف‌اش می‌کنید؟
چقدر فروش دارید؟ چقدر هزینه می‌کنید؟ آیا
حساب دخل و خرج تجارت‌تان را می‌توانید داشته
باشید؟

اعداد و ارقام برای سنجش وضعیت فرانشیز به کار می‌روند.

۳- **نمادها:** دوست دارم چه نمادهایی معروف تجارت من به دیگران باشد؟

کلمات، اعداد و اشکال می‌توانند در جایگاه نماد به کار بروند، از لوگوها، یونیفرم‌ها و افرادی که برایتان کار می‌کنند- از هر چیزی می‌توانید به عنوان نمادی برای معرفی ماهیت فرانشیز خود استفاده کنید.

نمادها در معرفی ماهیت فرانشیز شما نقش دارند.

۴- **اعمال:** این عامل عامل محرک راه‌اندازی و اداره تمامی تجارت‌ها و فرانشیزها است و همان دلیل موفقیت یا شکست هر تجارت است. چه کار دارم می‌کنم؟ البته سوای اینکه چه کاری انجام می‌دهید ماهیت کارهایی که می‌کنید است که می‌تواند تجارت‌تان را بسازد یا نابودش کند.

برای انجام ترکیبی از ناشرانی که تمامی این ۴ عامل بر تجارت به جا می‌گذارند من به فرمول زیر دست پیدا کرده‌ام:

(کلمات + اعداد) x نمادها / اعمال

خلاصه مطلب این است که در یک تجارت فرانشیز بایستی فرد تمرکزش را بر روی سیستم‌های تجارت که تثبیت شده‌اند بگذارد، منظور از سیستم‌های درون تجارت بررسی کلماتی است که در آن استفاده می‌شود، عملکردی که ارقام و اعداد نشان‌دهنده آن هستند و نمادهایی که از آن‌ها برای دسترسی به حد اعلی موفقیت استفاده می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین فواید خرید فرانشیز یک تجارت این است که صاحب تجارت قبلاً نسبت به جا انداختن سابقه موفقیت‌آمیزی از سیستم‌های درونی آن اقدام کرده است.

کلی ریچی

سیستم‌های کنترلی فرانشیز

تجارت ایجاد کنیم یا یک کارآفرین باشیم؟

رابرت برایتان در مورد مدیران مؤسس شاغلی که برای خودشان تجارت‌های مختلفی راه می‌اندازند صحبت کرده است. به احتمال زیاد اینگونه

مدیران نه تنها صاحب تجارت نیستند بلکه تنها کاری را برای خودشان دست و پا کرده‌اند. پدر پولدار برای تشخیص تجارت از کار یک قاعده

کلی‌ای وضع کرده بود: اگر بتوانید به مدت

یکسال دست از تجارت‌تان بردارید و بعد از

بازگشت همچنان آن را سر پا و قوی ببینید

توانسته‌اید تجارت بزرگی راه‌اندازی کنید که در

جایگاه B جای می‌گیرد. اما اگر اینگونه نباشد

شما صرفاً کاری راه‌اندازی کرده‌اید یا تجارت

کوچکی در جایگاه S خلق کرده‌اید. به عنوان

نمونه، بسیاری از وکلا و حسابداران آنقدر خوب

کار می‌کنند که مشتریان و موکلانشان دوست

دارند فقط کارهایشان را به آنها ارجاع بدهند. هر چه میزان موفقیت آنها افزایش می‌یابد زمانی که در اختیار دارند کمتر می‌شود. در این صورت آنها نه صاحب تجارت بلکه صاحب کار شده‌اند و بین این دو تفاوت فاحشی است. منظورم از این حرف‌ها این نیست که نمی‌توانید با اتکا به تخصص و خلاقیت‌تان تجارت راه‌اندازی کنید. بلکه صرفاً کافی است راهی پیدا کنید که این تخصص و خلاقیت را به صورت اهرمی در آورده و از آن بهره‌گیری کنید یعنی سیستم‌هایی را راه‌اندازی کنید که دیگران (کارمندان یا مشتریان) بتوانند بدان وسیله از تخصص و خلاقیت‌تان عملاً بهره‌مند شوند.

دلیل شخصی‌تان برای راه‌اندازی تجارت چیست؟

از آن جایی که این کتاب را با هدف یاددهی مراحل تبدیل شدن شما به یک مدیر مؤسس به نگارش در می‌آوریم بایستی این را گوشزد کنیم

که شما بایستی هدف شخص خودتان از ساخت تجارت شخصی را بدانید. این سوالات را که در ادامه می‌آید از خودتان پرسید:

۱- چرا می‌خواهم صاحب تجارت شخصی باشم؟
۲- چقدر واقعاً خواستار صاحب تجارت شخصی شدن هستم؟

۳- دوست دارم در چه سطحی با دیگران رقابت کنم؟

۴- دوست دارم مهارت‌ها و ظرفیت‌هایم را برای رقابت در کدام سطح بالا ببرم؟

۵- آیا مایل هستم که وقتی اختصاص بدهم و در مورد دیگر مدیران موفق و تجارت‌شان بدانم؟

۶- آیا از شکست می‌ترسم؟

۷- آیا می‌توانم راهی پیدا کنم تا ترسم از شکست را به نیرویی تبدیل کنم که در اداره تجارت کمک کند؟

۸- آیا از اشتباهاتم درس می‌گیرم؟

۹- آیا می‌توانم با یک تیم کار کنم یا تنهایی با

خودم کار کردن را ترجیح می‌دهم؟

۱۰- آیا آمادگی پرداخت بهای این کار را دارم؟

۱۱- آیا تمایل دارم امروز از وقتم بزنم و تلاش

کنم تا فردا پاداشش را بگیرم؟

۱۲- آیا ظرفیت این را دارم که تا زمان شکوفا

شدن تجارت‌م برای خودم پاداش مالی منظور نکنم

یا اینکه احتیاج به چک حقوقی دارم؟

پس از پاسخ دادن به این دسته سؤالات در

صورتی که هنوز هم مصمم به شروع تجارت‌تان

هستید یک قدم جلوتر بگذارید و به این سؤالات

هم پاسخ بدهید:

• بزرگ‌ترین موفقیت‌تان تا کنون چه بوده است؟

• بزرگ‌ترین شکست‌تان تا کنون چه بوده است؟

• چند بار پیش آمده است که مجانی کار کرده

باشید؟

• اگر قرار بود پولی نگیرید باز هم حاضر بودید

برای این شرکت (خودتان) کار کنید؟

• آیا به لحاظ روانی دوستان و خانواده‌تان در این

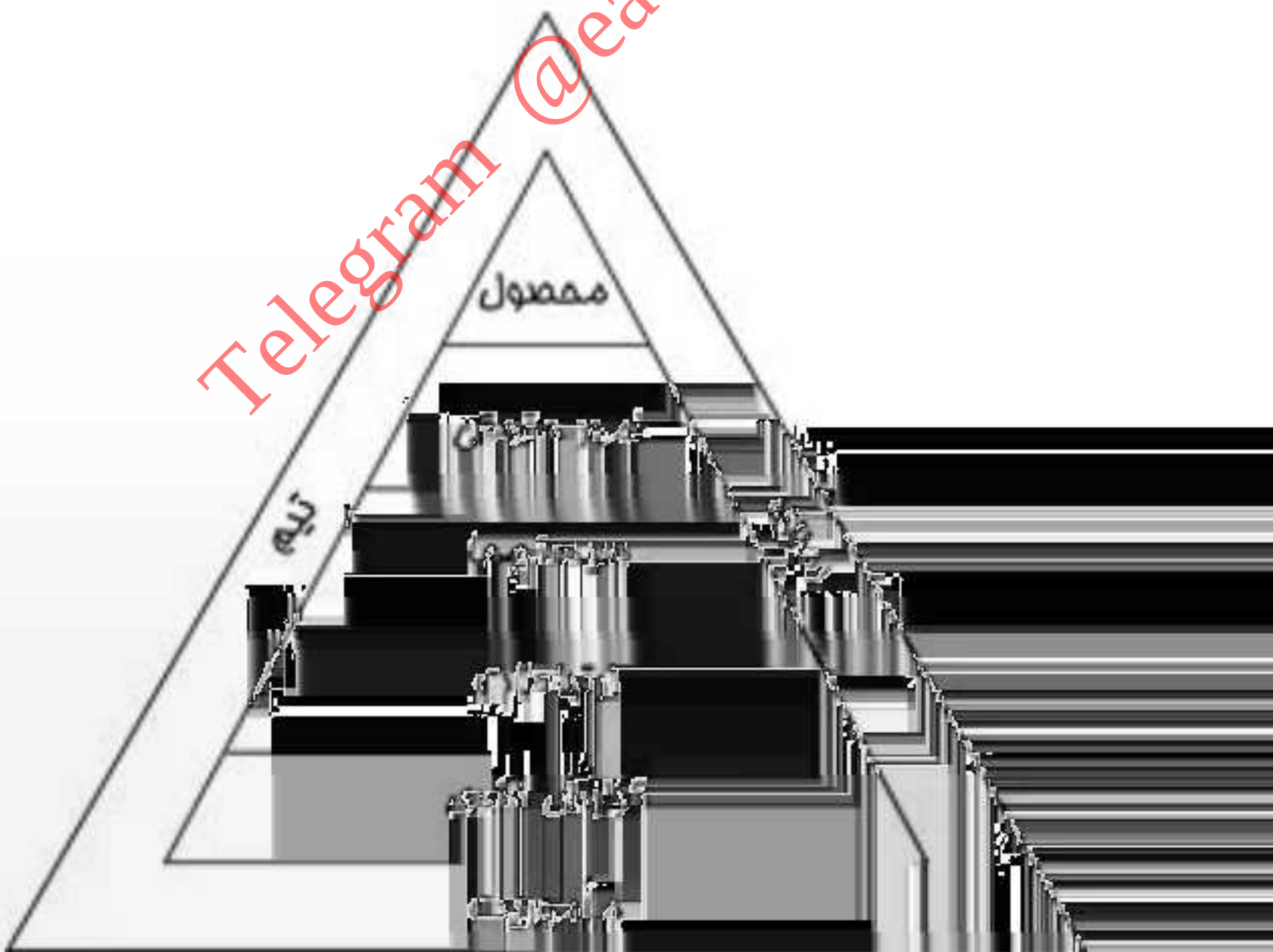
مسیر پشتیبان شما هستند؟

• آیا آمادگی‌اش را دارید که در تمامی سطوح

مثلث BI دنبال یادگیری بروید (اجزای اساسی

یک تجارت موفق را در قسمت‌های بعدی این

کتاب مورد بررسی قرار می‌دهیم)؟



اگر پس از پاسخ‌دهی به تمامی این سؤالات هنوز

مشتاق مدیر شدن هستید احتمالاً انگیزه لازم را

برای مدیر کارآفرین شدن تان دارید.
برای جستجو به دنبال آزادی به شما تبریک
می‌گوییم!

Telegram @eat_book