

## چه عاملی کارآفرینان را کارآفرین نموده است؟

نویسنده: ساراس دی. ساراسواتی

مترجم: محمد کاظم پوزش

حرفه‌ای‌ها که از نزدیک با کارآفرینان کار می‌کنند و کسانی که آنها را مطالعه می‌کنند معمولاً به این موضوع اندیشیده‌اند که چه چیزی کارآفرینان را کارآفرین نموده است. البته خود کارآفرینان نیز مایلند در این باره اظهار نظر کنند. ولی تا زمانی که به اندازه‌ی داستان‌های جنگی و حیوانات خانگی عنوان کارآفرین و محقق وجود دارد، افرادی نظیر دانشگاهیان و کارورزان از گردآوری یک نظریه‌ی جامع از مهارت کارآفرینی طفره رفته‌اند.

ویژگی‌ها، عادت‌ها و رفتار یک کارآفرین چگونه است؟ آیا یک پایه و اساس تعلیم پذیر به نام کارآفرینی وجود دارد؟ به عبارت دیگر کارآفرینان امروزی نظیر راب گلاسر<sup>۱</sup> و جف بزوس<sup>۲</sup> چه چیزی را می‌توانند از افراد مصمم و با اراده‌ای نظیر جوزیا وجود<sup>۳</sup> و لئونارد شون<sup>۴</sup> بیاموزند؟ یا حتی کارآفرینان در یک دوره‌ی همزمان تاریخی می‌توانند چه عناصری را در انواع مختلفی از صنایع با هم به اشتراک بگذارند؟ در مجموع، آیا چیزی به اسم تفکر کارآفرینی وجود دارد که بتواند در پهنه‌ای از زمان، مکان و تکنولوژی بکار گرفته شود؟

در سال ۱۹۹۷، من یک سفر مخاطره‌آمیز اما با نشاط را برای بررسی این سؤال آغاز نمودم. در سفر به ۱۷ ایالت در آمریکا در طول چند ماه، با بنیانگذاران ۳۰ شرکت که سرمایه‌ای از حدود ۲۰۰ میلیون دلار تا ۶.۵ میلیارد دلار در صنایعی متنوع شامل فولاد، راه آهن، عروسک‌های خرسی، نیم رسانا، بیوتکنولوژی داشتند، دیدار کردم. ایده‌ی این مطالعه صرفاً مصاحبه با این بنیانگذاران نبود، بلکه این سفر بیشتر بخاطر آشنایی با سرگذشت آنها و نحوه‌ی دست و پنجه نرم کردن آنها با مشکلات خاص کارآفرینی بود.

کارآفرینان کار خود را با یک مسئله‌ی ۱۷ صفحه‌ای که برای ۲ ساعت تنظیم شده بود آغاز نمودند، در این مدت آنها با صدای بلند به طور پیوسته مشغول به حل ۱۰ مسئله‌ی تصمیم‌گیری برای راه‌اندازی یک شرکت با محصول یکسان شدند.

---

<sup>1</sup> Rob Glaser

<sup>2</sup> Jeff Bezos

<sup>3</sup> Josiah Wedgwood

<sup>4</sup> Leonard Shoen

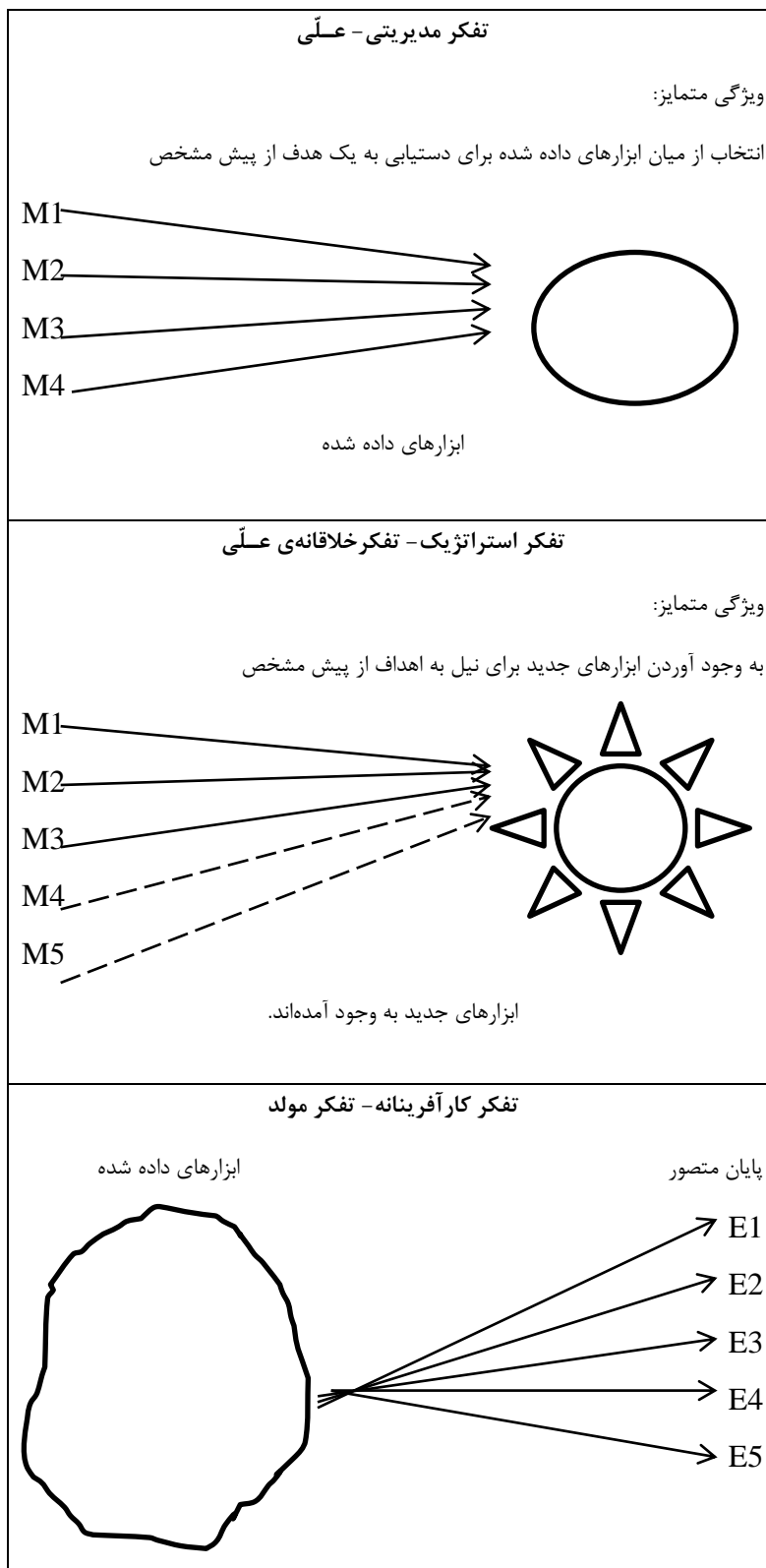
با بررسی دقیق متن رونوشت شده‌ی این نوارها به اصولی تعلیم‌پذیر و شگفت‌آوری رهنمون شدم. این مجموعه اصول، وقتی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، به یک منطق که به طور آشکار یک نوع متمایز از استدلال و تفکر را پایه‌ریزی می‌نماید، که ما از دیرباز آن را به طرز احساسی "کارآفرینی" می‌شناختیم، وابسته است. به دلایلی که در فصل بعد آشکار می‌شود، این نوع از عقلانیت را "تفکر مولد" می‌نامم.

### **تفکر مولد: مسئله**

کلمه‌ی مولد برعکس کلمه علی می‌باشد. به طور کلی، در سراسر جهان، در برنامه‌های MBA به دانشجویان تفکر علی یا پیش‌بینی‌پذیر آموخته می‌شود. عقلانیت علی با یک هدف مقدر و یک مجموعه ابزارهایی شروع می‌شود و می‌خواهد که ارزانتین، بهینه‌ترین و سریع‌ترین جایگزین را برای دستیابی به اهداف تعیین شده پیدا نماید.

تصمیم‌گیری برای اینکه همه‌ی مواد اولیه برای تولید را خودمان تأمین کنیم یا به شرکت‌های بیرون وابسته باشیم، یا مثلاً تصمیم‌گیری برای پیدا کردن یک بازار هدف با بالاترین پتانسیل بازده در بازار، یا تصمیم‌گیری برای یافتن یک سبد سهام با کمترین ریسک مالی، یا انتخاب بهترین شخص برای شغل مدیریت منابع انسانی نمونه‌هایی از مشکلات تفکر علی هستند. یک نوع جالب دیگر از تفکر علی شامل پیدا کردن راه‌حل‌های جایگزین برای دستیابی به هدف است. این قالب تفکر علی معمولاً در تفکر استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تفکر مولد با این حال، با یک هدف مشخص آغاز نمی‌شود. در عوض، با یک مجموعه ابزار که اجازه می‌دهد اهداف در طی زمانی که از تصورات و اشتیاق بنیان‌گذاران نشأت می‌گیرد، خود را نشان دهند. در حالی که متفکران علی همانند ژنرال‌هایی هستند که می‌خواهند زمین‌های حاصلخیز را تصرف کنند، متفکران مولد همانند کاوشگرانی هستند که یک سفر دریایی را به آب‌های کشف نشده آغاز می‌کنند (همانند کریستوف کلمب). این نکته بسیار مهم است که یک فرد می‌تواند در زمان‌های مختلف بسته به شرایط، هم از تفکر مولد استفاده کند و هم از تفکر علی. در حقیقت، بهترین کارآفرینان قادرند که از هر دو روش به خوبی استفاده نمایند، اما آنها تفکر مولد را بر علی در مراحل اولیه‌ی یک سرمایه‌گذاری ترجیح می‌دهند و مسلماً، بیشتر کارآفرینان به خوبی به مراحل بعدی که نیاز به تفکر علی بیشتری دارد وارد نمی‌شوند. شکل ۱ انواع مختلف استدلال بحث شده در بالا را نشان می‌دهد.



شکل ۱

در حالی که تفکر علی ممکن است که شامل تفکر خلاقانه باشد یا نباشد، تفکر مولد به طور ذاتی شامل خلاقیت است. عمل ساده‌ی پختن شام ممکن است برای مقایسه‌ی دو نوع استدلال به کار گرفته شود. یک سرآشپز که به او یک منوی مشخص داده شده و فقط مجبور است که دستور خوراک مورد علاقه‌ی خود را برای موارد درون منو بکار گیرد و آنها را خرید نماید سپس در یک آشپزخانه‌ی مجهز آنها را بپزد مثال خوبی از این تفکر علی می‌باشد. یک مثال از تفکر مولد شامل یک سرآشپز خواهد بود که به او یک منو در زمان مقرر داده نشده و به یک آشپزخانه‌ی عجیب و غریب هدایت می‌شود که در آن مجبور است که کابینت‌ها را برای مواد اولیه جستجو کند و یک غذا با آنها بپزد. در حالی که هر دو تفکر علی و مولد، مهارت‌ها و آموزش‌های خاص خودشان را می‌طلبند، تفکر مولد یک چیز بیشتر نیاز دارد و آن تصور، فوریت، تحمل ریسک و بازاریابی است.

### تفکر مولد: پروسه

همه‌ی کارآفرینان با سه دسته ابزار شروع می‌نمایند: (۱) آنها چه کسانی هستند، چه ویژگی‌هایی دارند، سلاقی آنها چیست؟ قابلیت‌هایشان چیست؟ (۲) چه می‌دانند- تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه‌ی آنها (۳) چه کسانی را می‌شناسند ( شبکه‌ی اجتماعی و حرفه‌ای آنها).

با استفاده از این ابزار کارآفرینان شروع به تصور و پیاده‌سازی اعمالی که با آنها امکان پذیر است می‌کنند. غالباً آنها آهسته با ابزارهای دم دستی شروع می‌کنند و مستقیم و بدون داشتن یک نقشه‌ی پیچیده دست به کار می‌شوند.

برخلاف تفکر علی که با یک برنامه‌ی پیچیده و متعاقباً اجرا شروع می‌شود، تفکر مولد در حین اجرا تکامل می‌یابد. برنامه‌ریزی‌ها در حین اجرا و تعامل با دیگران روزانه ممکن است تغییر داده شوند و مورد بازبینی قرار گیرند. با این حال در هر لحظه از زمان همیشه یک تصویر با معنا وجود دارد که تیم را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد. یک داستان متقاعدگر که افراد سرمایه‌گذار را جذب می‌کند و یک سفر ادامه‌دار که سرزمین‌های ناشناخته‌ای را آشکار می‌کند. در حین فعالیتشان، مجموعه‌ی ابزارهای کارآفرینان مولد و متعاقباً مجموعه نتایج ممکن تغییر می‌یابند و دوباره پیکربندی می‌شوند. در نهایت، نتایج ظاهر شده و هدف مطلوب محقق می‌شود و اندک اندک افق‌ها در تاریکی شروع به ظاهر شدن می‌نمایند.

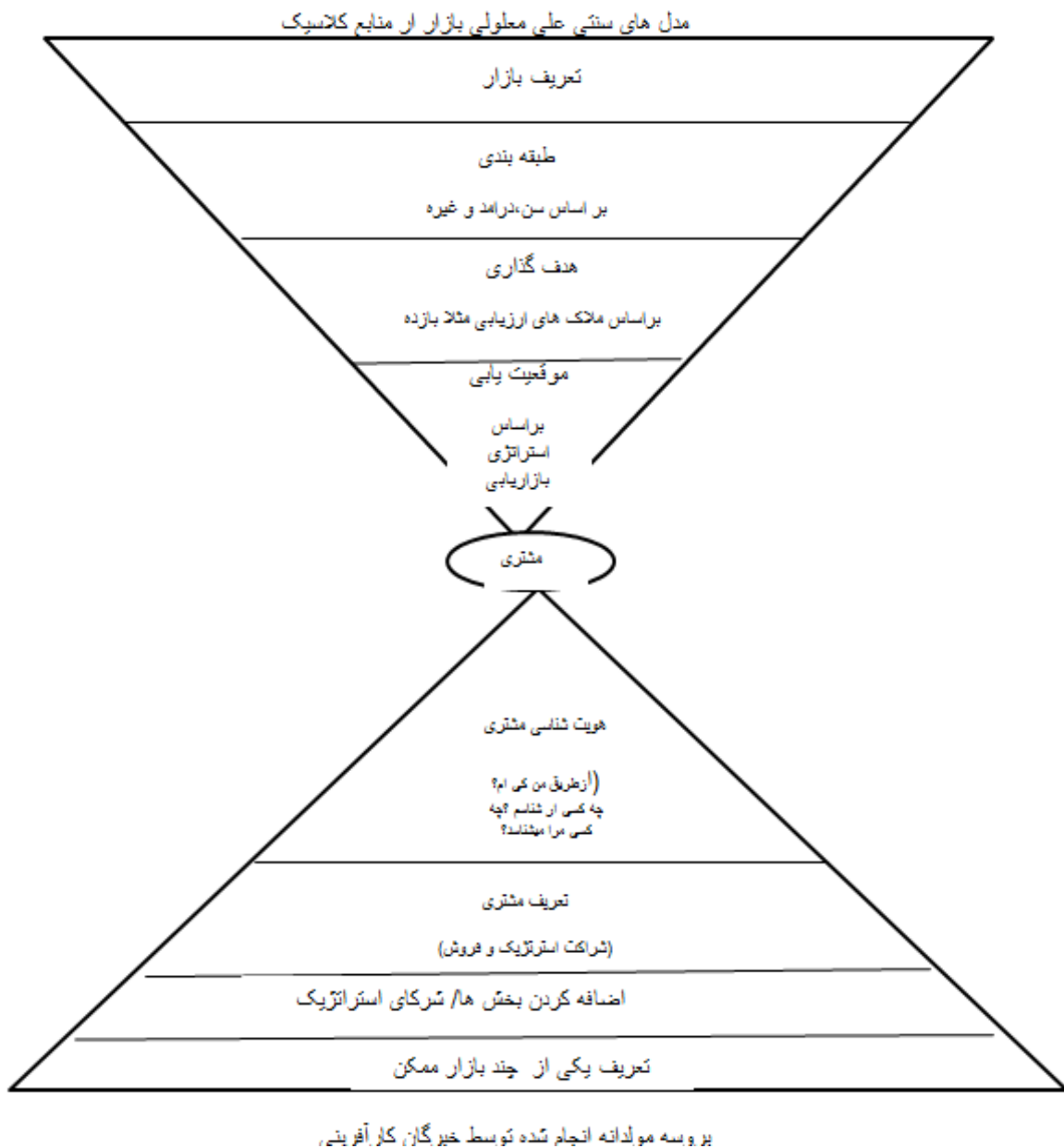
با این حال ما در کلاس درس، پروسه علی را به کارآفرینان با پتانسیل آموزش می‌دهیم. یک روند متوالی از ایده تا بازار پژوهی، تا نقشه‌کشی مالی، تا نمونه‌ی اولیه، تا بازار، تأمین مالی، تا خروج تا پیش‌بینی احتیاطی البته اینها در طول مسیر اتفاق می‌افتد. کارآفرینان با تجربه با این وجود می‌دانند موارد غیرمنتظره به معنای

خارج شدن از مسیر اصلی نیست، در عوض این اتفاقات کاملاً نرمال هستند و باعث می‌شوند که شخص کارآزموده و متبحر شود. موارد غیرمنتظره بخشی از تجربه‌ی کارآفرینی است و تبدیل کردن امور غیر قابل پیش‌بینی به موارد کاملاً پیش‌پافتاده در حوزه‌ی کارآفرینان متخصص است.

اجازه دهید که نشان دهیم که چگونه دو پروسه‌ی بالا در یک مورد ساده‌ی تأسیس یک رستوران نقش ایفا می‌کنند. یک کارآفرین را در نظر بگیرید که می‌خواهد یک رستوران هندی راه بیندازد. در روش علی که ما آموزش می‌دهیم، او با چند بازار پژوهی در صنایع رستورانی در شهر مورد انتخابش شروع خواهد کرد؛ بازار را به بخشهای معنادار تقسیم خواهد کرد؛ یک بخش هدف را بر اساس تخمین از پتانسیل بازگشت سرمایه انتخاب خواهد کرد؛ یک رستوران بنا به درخواست بخش هدفش طراحی می‌کند؛ سرمایه‌ی مورد نیاز را اضافه می‌کند؛ تیم همکاری را گرد هم می‌آورد؛ و در انتها، استراتژی‌های خاص بازار را پیاده‌سازی می‌کند و کارهای روزانه را مدیریت می‌کند تا به رستوران موفق‌تری تبدیل شود.

در روش مولد، این کاملاً بستگی به این دارد که کارآفرینمان چه کسی است، چه چیزی می‌داند و چه کسی را می‌شناسد. در اینجا به خاطر درک بهتر پروسه، اجازه دهید که بگوییم که او یک سرآشپز ماهر هندی است که قصد دارد یک کسب و کار مستقل راه بیندازد. فرض کنید که او خودش مقدار کمی پول دارد، چه راههایی وجود دارد که او بتواند ایده‌اش را به بازار برساند؟ زمانی که این مثال به عنوان یک تمرین در کلاس درس مطرح می‌شود، دانشجویان معمولاً یک سری کارها پیشنهاد می‌کنند اعم از شریک شدن با یک رستوران موجود، شرکت در یک نمایشگاه غذای محلی، شروع به کار یک سرویس کترینگ (غذای آماده) و غیره. اجازه دهید بگوییم که اعمالی که قرار است او پیگیری کند این است که دوستانش که در مرکز شهر کار می‌کنند را متقاعد کند برای همکاری‌شان غذای نمونه ببرد. بگذارید که حتی بگوییم که برخی از مشتریان برای سرویس ناهار او ثبت نام می‌کنند و او شروع به آماده کردن غذا در خانه می‌کند و ناهار را شخصاً به مقصد تحویل می‌دهد. در نهایت او می‌تواند یک مقدار پول ذخیره نماید برای اجاره‌ی جا برای شروع به کار رستوران.

اما این نیز محتمل است که سرویس ناهار از چند مشتری اندک ابتدایی فراتر نرود، در عوض کارآفرین ما درمی‌یابد که مشتریان به فلسفه‌ی نژادپس و تجربیات زندگی یا فرهنگ هندی و دیگر ابعاد شخصیتش، مهارتهایش، علایقش و برخوردش علاقمند شوند. او می‌تواند سپس تصمیم بگیرد به هر کدام از چندین حرفه‌ی مختلف وابسته برود. با احتمال کمی می‌توان اظهار کرد که او می‌تواند تشکیلات موفق‌تری را به یک یا همه‌ی صنایع: تحصیلات، سرگرمی، سفر، ساخت و بسته‌بندی، خرده‌فروشی، دکوراسیون داخلی و یا حتی خودیاری! تغییر کاربری دهد.



شکل ۲

شکل ۲ پروسه‌ی بازاریابی را نشان می‌دهد و آن را با پروسه‌ی مولد مقایسه می‌کند. مثال‌های روزمره‌ی پروسه‌ی مولد در کارآفرینی فراوانند. در حقیقت، داستاهان مولدانه سراسر تاریخ کارآفرینی را اشباع کرده است، لاقلاً از قرن ۱۸ به بعد. در قرن ۱۸ یک سفالگر به نام جوزیا وجود یافت که کوزه‌ها می‌توانند بیانگر اشتیاق مردم به تحرک اجتماعی باشند؛ در قرن ۲۰، کینگ ژیلت<sup>۵</sup> به فکر چیزی که مشتریان بخواهند برای اصلاح صورت خود

<sup>5</sup> King Gillette

در صبح بارها اقدام به خرید آن کنند افتاد. به یکباره ایده‌ی تیغ صورت تراشی به عنوان یک امکان به ذهنش رسید. یک متخصص در هوستون جرئت این را داشت که یک شرکت دفع زباله‌های شهری را برای حل مشکلات زباله‌های شهری تأسیس کند؛ و یک مثال نزدیکتر به قرن ۲۱، زمانی که راب گلاسر دستیار سابق در مایکروسافت سعی می‌کرد که شبکه‌ی کابلی تعاملی بسازد و عاشق مرورگر موزایک<sup>۶</sup> شد و شروع به صدا دار کردن شبکه‌ی بی صدای وب کرد.

### تفکر مولد: اصول

از همه‌ی این داستانها یک سری اصول مشترکی از نحوه‌ی استدلال دریافت می‌شود که همتایانشان را در تفکر علی معکوس می‌کند. به علاوه، این اصول به یک منطق جامع که نشان می‌دهد که یک جایگزین مناسب برای عقلانیت علی است گره خورده است، در حالیکه تفکر علی بر بازده مورد انتظار تمرکز دارد، عقلانیت مولد بر روی ضرر مقرون به صرفه تمرکز دارد.

در حالیکه تفکر علی به تحلیل رقابتی وابسته است، تفکر مولد به شراکت استراتژیک وابسته است.

در حالیکه تفکر علی اصرار بر بهره‌برداری از دانش از قبل موجود را دارد، تفکر مولد بر استفاده از احتمالات تأکید دارد.

### اصول زیان مقرون به صرفه

زمانی که مدیران به تحلیل بازار و انتخاب بخش هدف با بیشترین بازده می‌اندیشند، کارآفرینان تمایل دارند که راهی برای رسیدن به بازاری با کمترین هزینه شامل زمان، تلاش و پول بیابند. در یک مورد حدی، اصول زیان مقرون به صرفه در بازار به منابع صفر در اصول بازار تعبیر می‌شود. چندین تن از کارآفرینان متخصص را که مطالعه کردم بر این اصرار داشتند که آنها پژوهش‌های بازار سنتی را اجرا نخواهند کرد، اما محصول را به نزد نزدیکترین مشتری با پتانسیل خواهند برد حتی قبل از اینکه آن ساخته شده باشد. نقل به مضمون یکی از آنها:

من فکر می‌کنم که که کارم را با صرفا رفتن به وسط میدان آغاز خواهم کرد، بجای اینکه قبل از آن کلی سؤال بپرسم، من جلو خواهم رفت و سعی می‌کنم که مقداری فروش داشته باشم من در این کار تجربه‌های زیادی یاد می‌گیرم مثلا مشتری‌ها کدامند، چه موانعی وجود دارد، مشکلات چه بوده‌اند، چه قیمتی بهتر کار می‌کند. من فقط کار را انجام می‌دهم. سعی می‌کنم محصول را تولید کنم و بفروشم. حتی قبل از اینکه ماشین آلات داشته

<sup>6</sup> Mosaic

باشم. حتی قبل از اینکه تولید محصول را شروع کنم شروع به فروشش می‌کنم. پس در واقع بازار پژوهی من همان فرآیند فیزیکی فروش است. به نظرم سخت‌کوشی با ارزش‌تر از تلاش برای بازار پژوهی است.

در پیدا کردن اولین مشتری در نزدیکترین حوالی، خواه حوالی جغرافیایی یا شبکه اجتماعی اطرافشان یا در محدوده‌ی مهارت‌های حرفه‌ایشان، کارآفرینان خودشان را درگیر هیچ تعصبی بر بازار مفروض یا جامعه‌ی استراتژیکی نمی‌کنند. در عوض آنها خودشان را برای هرگونه واقعه‌ی غیرمنتظره‌ای آماده می‌کنند که شامل اینکه چه بازار یا بازارهایی نهایتاً مقصد کسب و کار آنان می‌شود یا حتی اینکه یک بازار جدید بسازند، می‌باشد. کارآفرینان مورد مطالعه دقیقاً با یک محصول مشابه شروع کردند و نهایتاً شرکت‌هایی در ۱۸ صنعت کاملاً مختلف تأسیس نمودند.

## اصول شراکت استراتژیک

یکی دیگر از اصول کلیدی تفکر مولد تمرکز دارد بر بنا نهادن شراکت، نه انجام دادن یک تجزیه و تحلیل رقابتی اصولی.

به دلیل اینکه کارآفرینان تمایل دارند که پروسه را بدون فرض کردن وجود یک بازار از پیش تأسیس شده برای ایده‌هایشان دنبال کنند، تحلیل رقابتی با جزئیات برای آنها در ابتدای شروع کسب و کار بی‌معنی است. همانطور که یکی از سوژه‌های مورد مطالعه بیان کرد. "یک بار در شرکت‌م به کارکنان دستور دادم که به رقبا فکر نکنند و فقط کار خودشان را انجام دهند. فقط به کار خودتان توجه کنید"<sup>۷</sup>

در عوض کارآفرینان بر روی شراکت از آغاز تمرکز دارند. در واقع، یک شروع ایده‌آل برای شروع یک کسب و کار بنظر می‌رسد القا کردن مشتریان به یک شراکت استراتژیک می‌باشد. از زبان یک فرد کارآزموده دوباره بشنویم: "پژوهش سنتی بازار می‌گوید که شما اطلاعات گسترده‌ای جمع آوری کنید، احتمالاً از سیستم نامه‌ای استفاده کنید. من اینکار را انجام نخواهم داد. من مثلاً شرکتهای کلیدی که آنها را کشتی‌های فرماندهی می‌نامم هدف قرار می‌دهم، یک موشکافی دقیق بر روی آنها انجام می‌دهم و سپس چالش اصلی انتخاب شریکتان است که قبل از اینکه سرمایه‌ی زیادی از خودتان مایه بگذارید خودتان را بیمه کنید."

---

<sup>۷</sup> او اضافه کرد "الان کاملاً امکان پذیر نیست. ما پژوهش‌های رقابتی زیادی انجام می‌دهیم" در زمان انجام این تحقیق، شرکت او ۳ میلیارد ارزش داشت. شواهد نشان می‌دهد که بعنوان یک شرکت کارآفرین که بیشتر از حد بحرانی رشد کرده، تفکر مولد باید توسط تفکر علی‌پشتیبانی و حتی جایگزین شود.



این اصول شراکت استراتژیک با اصول زیان مقرون به صرفه به خوبی جفت و جور می‌شود تا بتواند ایده‌ی کارآفرین را با صرف سرمایه‌ی پایین وارد بازار کند. به علاوه، گرفتن تعهد از سرمایه‌گذار می‌تواند خطر عدم قطعیت در مراحل اولیه‌ی تشکیل یک سازمان را از بین ببرد و در نهایت اینکه، به دلیل اینکه کارآفرین به هیچ بازار خاصی برای ایده‌اش پایبند نشده، گسترش دادن حلقه‌ی شریکان استراتژیک می‌تواند تعداد بازارهایی که شرکت می‌تواند فعالیت داشته باشد را افزایش دهد.

## قاعده‌ی استفاده از احتمال و شانس

سومین قاعده از تفکر مولد مهمترین بخش مهارت کارآفرینی است - توانایی تبدیل تهدید به فرصت. همانطور که یکی از سوژه‌ها در مطالعه بیان نمود. "من همیشه با شعار دل به دریا زدن و سپس درخواست کمک کردن از بقیه زندگی کرده‌ام. من فکر می‌کنم که اگر شما زمان زیادی صرف درخواست کمک از این و آن بکنید هیچ وقت نخواهید توانست چیزهای خوبی را که بعد از شروع یک کار و سپس درخواست کمک اتفاق خواهد افتاد ببینید."

بزرگترین شرکت‌های کارآفرینی همیشه محصول احتمال و ریسک هستند. ساختار آنها، فرهنگ آنها و هسته‌ی تشکیل دهنده‌ی دوام آنها همانند اجزای یک آدمی است که برای تشکیل و به ثمر نشستن آمال و آرزوهایش از طریق تعامل با مکان، زمان و تکنولوژی که در آن زندگی می‌کند مجاهدت می‌کند. برای مثال، ما می‌توانیم تصور کنیم که آیا سفالگری Wedgwood ممکن می‌شد اگر با Bentley فیلسوف ملاقات نکرده بود که او را متقاعد به شراکت کند که یک برند تأسیس کنند که بیش از دو صده پابرجا باشد. کلید شانس Wedgwood این بود که دریافت که مردم پولهایشان را جایی قرار می‌دهند که آرزوهایشان وجود دارند و آن کوزه و گلدانها می‌توانند وسیله‌ی تحرک اجتماعی باشند. به طور مشابه، در زمان ما، شرکت مایکروسافت چگونه می‌بود اگر با شرکت آی بی ام یک قرارداد متفاوت نوشته بود و یا اگر Gary Kildahl هواپیمای شخصی‌اش را روزی که آی بی ام تماس گرفت به پرواز در نیاورده بود. در عین حال مثال‌های سابق نشانگر این نیستند که احتمالات به خودی خود شرکت‌ها را شکل می‌دهند. نشان‌دهنده‌ی این است که چگونه کارآفرینان از احتمالات و شانس‌هایی که برایشان پیش می‌آید در تشکیل هسته‌ی مدل‌های تفکر مولد بهره می‌گیرند. آن تفکری که شگفتی ایجاد نمی‌کند خوب نیست و آن شگفتی‌ها، خواه بد یا خوب، می‌تواند به عنوان مدخلی به تشکیل بنگاه اقتصادی جدید باشد و نشان می‌دهد که چگونه از تفکر علی که نهایت سعیش را بر پیش‌بینی و اجتناب از موارد غیر منتظره دارد متمایز است.

## تفکر مولد: منطق

اساسی‌ترین اصول تفکر مولد یک منطق جامع است که وابسته است به پیش فرض‌های متفاوت از تفکر علی نسبت به آینده. تفکر علی بر پایه‌ی منطق زیر است: به اندازه‌ای که ما بتوانیم آینده را پیش‌بینی کنیم می‌توانیم آن را کنترل کنیم. بخاطر این است که امروزه هر دو قشر دانشگاهیان و کارورزان در کسب و کار مقدار زیادی هوش و ذکاوت و منابع بر روی توسعه‌ی مدل‌های پیش‌بینی‌گر صرف می‌کنند. تفکر مولد، با این حال بر اساس منطق دیگری است: به اندازه‌ای که ما می‌توانیم آینده را کنترل کنیم، نیازی نیست که آن را پیش‌بینی کنیم.

چگونه کسی می‌تواند آینده‌ی غیرقابل پیش‌بینی را کنترل کند؟ پاسخ ما به این سؤال وابسته است به اعتقاداتمان درباره‌ی اینکه آینده از کجا می‌آید. آیا آینده عمدتاً یک پیوستگی از گذشته است؟ به چه اندازه اعمال انسان می‌تواند مسیر آن را تغییر دهد؟ اگرچه آینده همیشه نامطمئن است، همه‌ی عدم قطعیت‌ها مثل هم نیستند. در حقیقت آسان‌ترین راه برای اینکه ما بتوانیم انواع مختلف عدم قطعیت‌ها را مدل کنیم توسط مدل‌های کلاسیک آماری است که در آن یک گلدان شامل چند توپ رنگی وجود دارد که می‌گویند یک توپ قرمز برنده‌ی ۵۰ دلار می‌شود. فرض کنید که در دور اول گلدان محتوی ۱۰ توپ قرمز و ۱۰ توپ سبز است. در این مثال بازیگر می‌تواند بازده را ۲۵ دلار برای هر بار برداشتن توپ محاسبه کند زیرا یک شانس پنجاه پنجاه برای برداشتن توپ ۵۰ دلاری هست. این یک مدل از آینده‌ی مخاطره‌آمیز ولی قابل پیش‌بینی است. کارآفرینان، به علاوه بیشتر انسان‌ها در دنیای واقعی، با این وجود، معمولاً مجبورند بدون چنین پیش‌بینی دست به عمل بزنند. کوزه‌ای که آنها با آن مواجهند معمولاً به آنها اطلاع دقیق از تعداد توپها با رنگ مشخص نمی‌دهد. در عوض آن شامل تعداد نامشخصی از توپها با رنگ‌های نامشخص است، ولی بازی به همان شکل گذشته باقی می‌ماند. در این مورد، بهترین استراتژی برای بازیگر این است که توپها را به صورت رندم چند بار بردارد و به نتایج آن با دقت توجه کند تا بتواند در طی زمان یک تخمین از نسبت توپها در کوزه دریابد. این مدل یک مدل غیر قطعی است اما در طی زمان می‌توان به یک آینده‌ی قابل پیش‌بینی دست یافت. استفاده از منطق علی- به اندازه‌ای که بتوان آینده را پیش‌بینی کرد می‌توان آن را کنترل کرد- در هر دو مورد منطقی بنظر می‌رسد.

ولی کارآفرینان دوست دارند آینده را از دریچه‌ی منطق مولد ببینند. آگاهانه یا ناآگاهانه؛ آنها طوری عمل می‌کنند که گویا آینده‌ای آن بیرون وجود ندارد که کشف شود، اما آنها فائلند که آینده باید از طریق استراتژیهای بازیگران ساخته شود. به عبارت دیگر، کارآفرینان استفاده کننده از منطق مولد می‌گویند: نسبت توپها در گلدان هرچه که باشد، من با برداشتن توپهای قرمز و دوباره قرار دادن آنها در گلدان ادامه می‌دهم.

من به دنبال افراد دیگری که صاحب توپ قرمز هستند می‌گردم و آنها را به عنوان شریک انتخاب می‌کنم و توپ‌های قرمز را افزایش می‌دهم. هرچه که زمان بگذرد، تعداد زیادتری توپ قرمز در گلدان وجود دارد که با هر کشیدن توپی تقریباً یک توپ قرمز بیرون می‌آید. از سوی دیگر، اگر من و آشنایانم فقط توپ سبز داشته باشیم، ما می‌توانیم آنها را در گلدان بگذاریم و زمانی که به حد کافی رسیدند یک بازی جدید را که در آن توپ‌های سبز برنده‌اند شروع کنیم.

البته، چنین دیدگاهی ممکن است امیدها را بجای واقعیت‌ها نشان دهد و شاید تعداد زیادی کارآفرین در دنیای واقعی با شکست روبرو شوند. ولی واقعیت همچنان باقی است که کارآفرینان از این منطق استفاده می‌کنند که گلدان‌های جدید را امتحان و حتی بسازند و بازی‌های جدید را همواره آغاز کنند. در واقع، چندین تن از متخصصین کارآفرین را که من مطالعه کردم بیان کردند که بودن در یک بازار که قابل پیش‌بینی است نمی‌تواند یک ایده‌ی مناسب باشد، زیرا همواره یک شخص باهوش‌تر با جیب پرتر وجود دارد که بتواند آن را بهتر از شما پیش‌بینی کند. ولی حضور در یک بازار غیر قابل پیش‌بینی به این معنی است که بازار را می‌توان از طریق تصمیمات خودمان شکل داد و فعالیت‌ها در بازار مرتبط است با سرمایه‌گذاران از پیش متعهد شده و مشتریان وفادار. آنها می‌توانند با هم از احتمالات به عنوان یک بخشی از مواد اولیه در ساخت همان گلدان بهره ببرند.

کارآفرینان متخصص معمولاً در کار بازی و شمارش توپ نیستند. در عوض آنها در کار ساختن آینده می‌باشند که مستلزم کار با طیف‌های مختلف افراد در یک دوره‌ی زمانی طولانی است. گلدان‌های مستحکم آینده مملواند از ارتباط‌های بادوام انسانی که که بیشتر از شکست‌ها دوام آورده‌اند و پیروزی را در گذر زمان به ارمغان آورده است.<sup>۸</sup>

درون یک شبکه از چنین ارتباط‌های دیرپا، منطق مولد به طور ویژه در زمینه‌هایی نظیر معرفی محصول جدید در بازارهای جدید مفید و مؤثر است، این ناحیه معمولاً به ربع خودکشی معروف است (شکل ۳)، دقیقاً جایی است که تکنیک‌های بازاریابی سنتی در آن بی‌اثرند.

---

<sup>۸</sup> این موضوعی است که به طور چشمگیری در دوره‌ی تحولات کارآفرینیمان نادیده شده و بر بازار پژوهی، طراحی کسب و کار، مدیریت مالی بنگاه‌های جدید تمرکز دارد. تا جایی که من می‌دانم، هیچ دوره‌ی کارآفرینی چنین درسی را در تشکیل و مدیریت روابط پایدار و شبکه پایدار سرمایه‌گذاران یا شکست مدیریت ارائه نمی‌دهند.

	بازار جدید	بازار موجود
محصول موجود		
محصول جدید	ربع خودکشتی	

شکل ۳

این به خاطر اینست که منطق مولد معمولاً به افراد وابسته است، برخلاف منطق علی، که بسته به نتیجه است. به عبارت دیگر، زمانی که یک نتیجه تا بحال انتخاب شده باشد مثل یک بخش هدف درون یک بازار موجود، افرادی که ما استخدام می‌کنیم و با آنها شراکت می‌کنیم به آن نتیجه‌ای که ما قرار است دست بیابیم وابسته می‌شوند یا به بازاری که قرار است در آن نفوذ کنیم. منطق مولد، با این حال بازارهای از قبل موجود را مفروض نمی‌گیرد و آن‌ها را بر پایه‌ی ایده‌ها و افرادی که ما قادریم گرد هم آوریم از ابتدا می‌سازد. در حقیقت، در تفکر مولد، بازارها ضرورتاً در ترکیب پایداری از جماعت سرمایه‌گذارانند. آنها گرد هم آمده‌اند که تصورات انسانی را از طریق ابزارهای اقتصادی به واقعیت تبدیل نمایند.

متخصصان با تجربه در حوزه‌ی کارآفرینی، که شامل بانکداران، وکلا، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، یا دیگر سرمایه‌گذاران، همیشه با کارآفرینان هم عقیده‌اند که یافتن افراد مناسب و رهبری آنها کلید اصلی در ساختن یک کسب و کار با دوام است. این کارآفرینان می‌دانند که چنین اشخاص مناسب تنها کسانی نیستند که در بازار کار منتظر شغل و مشوق‌ها هستند که کارآفرینان به آنها پیشنهاد می‌کنند. در عوض افراد مناسب نیاز به مالکیت معنوی اهداف و تلاش‌هایی که می‌کنند دارند و تنها می‌توان با این اعتقاد برانگیخته‌شان کرد که اثر و نتیجه‌ای که آنها ساخته‌اند آرزوها و اشتیاقشان را ارضا خواهد کرد تا بتوان آن‌ها را قادر به ارائه‌ی بهترین پتانسیل‌شان کرد.

اما بزرگترین کارآفرینان چیزی بیشتر درباره‌ی نقش مرکزی افراد در شکل دادن به یک کار می‌فهمند. با استفاده از منطق مولد، آنها می‌فهمند که همیشه نمی‌توانند صبر کنند تا بهترین افراد را بیابند، همچنین یاد می‌گیرند که چگونه آنها را در حیات خلوت تربیت کنند. همانطور که Josiah Wedgwood نوشته، "ما مجبوریم که طراح

آدم بسازیم" اخیراً یکی از بنیان‌گذاران مؤسسه‌ی AES (یک شرکت مولتی میلیاردر در زمینه‌ی برق که در چندین کشور دنیا فعالیت می‌کند) گفت: "AES جالب است به خاطر اینکه افرادی که اینجا کار می‌کنند کاملاً درگیرند. آنها در برابر تصمیماتشان مسئولیت کامل دارند. آنها برای نتایج جوابگو هستند. چیزی که هر روز انجام می‌دهند برای شرکت مهم است و برای جامعه‌ای که ما در آن کار می‌کنیم هم مهم است."

با این وجود در استفاده از منطق مولد یک نتیجه‌ی نامشخص هم وجود دارد. بدلیل اینکه آنها اهداف مفروضی را از ابتدا در نظر نمی‌گیرند و اجازه می‌دهند این نتایج خود را در طی پروسه نشان دهند، در استفاده از تفکر مولد برای تولید محصول و بازار، کارآفرینان و همکارانشان ممکن است که به تولید اثرات مخرب در جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند خاتمه ببخشند. اثراتی که آنها تولید می‌کنند ممکن است که نشانگر نادانی و حرص و طمع به علاوه‌ی اراده و اشتیاق افرادی باشد که در تشکیل بازیها و گلدانهای آینده مشارکت دارند. ولی آگاهی ما از وجود تفکر مولد باید به ما با شدت بیشتر در زمینه‌ی نقش کارآفرینان و سیستم بازار در شکل بخشیدن به آینده‌ی ما به عنوان یک موجود زنده و نه فقط یک سهام در تولید ناخالص داخلی هشدار دهد.

## تشکیل U-Haul:

### یک نمونه از تفکر مولد

در سال ۱۹۴۵، با تنها ۵۰۰۰ دلار تأسیس شد. Leonard Shoen مسیر مولد را که به تأسیس U-Haul انجامید شروع به پیمودن نمود. تا پایان سال ۱۹۴۹، فقط ممکن بود که یک تریلر یک طرفه از یک شهر به شهر دیگر را در آمریکا اجاره کند. وقتی که ما راه او را مورد آزمایش قرار دادیم متوجه شدیم که او قادر به انجام این کار نبوده است مگر اینکه از تفکر مولد استفاده کرده باشد. امروزه زمانی که دانشجویان برای این حرفه شروع به نوشتن یک بیزینس پلان می‌کنند (توسط تفکر علی)، آنها نتیجه می‌گیرند که این نقشه از نظر مالی امکان‌پذیر نیست، یا حتی از نظر روانشناسی، زیرا به یک مبلغ سرمایه‌گذاری بالا و پرخطر نیازمند است که بیشتر آنها نیز به مرور زمان مستهلک می‌شوند نظیر کامیون. علاوه بر آن منطق شروع کسب و کاری از چنین مقیاس کم و سپس گسترش آن به چنان وسعت عظیمی که Shoen انجام داد همه‌ی تحلیل‌های حتی بهترین متفکرین علی را در هم می‌شکند. میخ آخر بر تابوت این نقشه هم معمولاً عدم وجود موانع ورودی به این حرفه بر روی تقلیدگرهای ثروتمند است زمانی که این کسب و کار در مقیاس کم به بار نشسته است.

Shoen با این وجود بصورت حرفه‌ای تحقیقی درباره‌ی بازار یا آینده‌نگری دقیق و افزایش سرمایه‌ای به معنای امروزی‌اش انجام نداد. در عوض، با استفاده از ابزارهای مولد، (کی هست، چه می‌داند، چه کسی را می‌شناسد)، او دست به کار شد و بازار آن را در حالی که بیزینس را رشد می‌داد تشکیل داد. از زبان خودش بشنویم:

"بخاطر اینکه تنها پول ما به این اندازه بود که یک خانه اجاره می‌کردیم و آن را مبله کنیم و می‌دانستم که اگر این کار را انجام دهم ورشکست خواهیم شد، ما شروع کردیم به زندگی کردن به سبک کوچ نشینان به این طریق که تمام وسایلمان را در پشت یک تریلر گذاشتیم و بین خانه‌ی پدر و مادرمان برای ۶ ماه در حرکت بودیم. من پاره‌وقت آرایشگری کردم و تریلرها را از نمونه‌ای که فکر می‌کردم دیگران نیاز به اجاره در قیمتی که بنظرم عادلانه می‌آمد دارند خریدم. تا آخر پاییز ۱۹۴۵، من جوری در معاملات اجاره‌ای تریلرها فرو رفته بودم که ممکن بود یا همه چیز را از دست بدهم یا موفق شوم."

در آن زمان او با همسر و بچه‌ی کوچکش به شهر ریجفیلد در واشنگتن رفت. آنجا، با کمک خانواده‌ی کارتی در پاییز ۱۹۴۵ اولین تریلرها را ساخت که بر روی آن نقش یک پرتقال مهیج را نقاشی کرده بود و به عنوان کشنده نیز از اتومبیل مزرعه استفاده کردند. شاون سپس این تریلرها را به اجاره‌کنندگان داد و آنها می‌توانستند در شهرهایی که به آن سفر می‌کنند نمایندگی تأسیس کنند. آنها همچنین تریلرها و کامیونها را می‌خریدند و آنها را به کارمندان، اعضای خانواده، دوستان و سرمایه‌گذاران که آنها نیز آنها را اجاره می‌دادند می‌فروختند. او همچنین با شرکت‌های زنجیره‌ای فروش سوخت قرارداد بست که فضاهای استفاده نشده‌شان را برای پارکینگ و کارهای اداری اجاره نماید. به علاوه، این شبکه‌ی عظیم سرمایه‌داران راه را بر ورود دیگر تقلیدگرهایی که مجبور بودند سرمایه‌ی عظیمی را به مخاطره بیاندازند بست. تبلیغات محدود بود به خط تلفن‌های راهنمای تجارتي و به یکباره ظهور کامیون‌های بسیار چشم‌گیری که بر روی آنها تبلیغات چاپ شده بود و در سراسر اتوبانهای کشور مشغول تردد بودند.

در هر لحظه از زمان، U-Haul می‌توانست شکست بخورد ولی ریزش مالی یک فاجعه برای آن شرکت نبود، زیرا سرمایه‌ها در بین تعداد زیادی سرمایه‌گذار پخش شده بود. این مثال مفهوم کلیدی تفکر مولد را برای پیروزی یا شکست شرکت‌های کارآفرین نشان می‌دهد. تفکر مولد ممکن است لزوماً احتمال موفقیت یک سازمان جدید را افزایش ندهد، اما هزینه‌ی شکست را با الزام کردن رخ دادن شکست در مراحل اولیه و در سطوح پایین‌تر سرمایه‌گذاری کمتر می‌کند.

## بنابراین چه چیزی کارآفرینان را کارآفرین نموده است؟

کارآفرین‌ها کارآفرین هستند، همانطور که با مدیریت و استراتژی متفاوت است، زیرا آنها مولدانه می‌اندیشند؛ آنها به آینده‌ی قابل ساختن فکر می‌کنند که به طرز قابل توجهی باید توسط انسان شکل بگیرد؛ آن‌ها می‌دانند که به اندازه‌ای که فعالیت انسان بتواند آینده را کنترل کند، آنها نیاز ندارند که انرژی صرف پیش‌بینی آینده کنند. در حقیقت، به اندازه‌ای که آینده با فعالیت‌های انسان شکل بگیرد، نیازی نیست که تلاش کنند آن را پیش‌بینی کنند. خیلی متمرثر است که با افراد خلاق و درگیر در تصمیم‌گیری‌ها، آشنا شد و همکاری کرد.