

«بسمه تعالی»

نویسندگان پرفروش‌ترین کتاب به انتخاب نیویورک تایمز

توصیه‌های پدر پولدار:  
به فکر یک تجارت باشید، قبل از اینکه بیکار  
شوید

نویسندگان:

رابرت کیوساکی

شارون لیچر

مترجم:

هنگامه خدابنده



سرشناسه: کیوساکی، رابرت تی. ۱۹۴۷ - م.

Kiyosaki, Robert T

عنوان و نام پدیدآور: توصیه‌های پدر پولدار: به فکر یک تجارت باشید قبل از اینکه بیکار شوید / نویسندگان رابرت تی کیوساکی، شارون لیچر؛ مترجم هنگامه خدابنده.

مشخصات نشر: تهران: طاهریان، ۱۳۸۹.

مشخصات ظاهری: ۳۶۸ ص.: مصور، جدول.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۴۰۶-۸۶-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Rich dad's before you quit your job: 10 real-life lessons every entrepreneur should know about building a multimillion-dollar business.

موضوع: امور مالی شخصی

موضوع: سرمایه‌گذاری

موضوع: ثروتمندان

شناسه افزوده: لشت، شارون ال.

شناسه افزوده: Lechter, Dharon L.

شناسه افزوده: خدابنده، هنگامه، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ پ۴/ک۹/۱۷۹ HG

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۰۲۴

شماره کارشناسی ملی: ۲۰۶۷۰۴۳

## «به فکر یک تجارت باشید قبل از اینکه بی‌کار شوید»

• مترجم: هنگامه خدابنده

• ناشر: انتشارات طاهریان • نوبت چاپ: اول • سال چاپ: ۱۳۸۹ • تیراژ: ۳۱۰۰ جلد

• لیتوگرافی: باران • طرح جلد: آرزو خسروپور • قیمت: ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۴۰۶-۸۶-۳

آدرس: میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی نژاد، پلاک ۲۶۶، طبقه چهارم، واحد ۱۱

تلفن: ۶۴۹۲۷۳۳ تلفکس: ۶۶۹۷۴۱۵۲

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات، طرح جلد و عنوان مجموعه این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر

ممنوع است و متخلفان به موجب قانون مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار

می‌گیرند.

## تقديم به پدر و مادرم عزیزم

(مترجم)

## فهرست:

- بخش ۱: درس اول پدرپولدار  
فصل ۱: تفاوت میان یک کارمند با مدیر مؤسس چیست؟..... ۳۷
- بخش ۲: درس دوم پدرپولدار  
فصل ۲: هرچه کم عقل تر، ثروتمندتر..... ۶۷
- بخش ۳: درس سوم پدرپولدار  
فصل ۳: چرا مجانی کار کنید؟..... ۱۰۵
- بخش ۴: درس چهارم پدرپولدار  
فصل ۴: مهارت‌های آموزشی و مهارت‌های تجربی..... ۱۳۳
- بخش ۵: درس پنجم پدرپولدار  
فصل ۵: صحبت از پول..... ۱۶۷
- بخش ۶: درس ششم پدرپولدار  
فصل ۶: سه نوع پول..... ۲۰۷
- بخش ۷: درس هفتم پدرپولدار  
فصل ۷: چگونه از بیزینسی کوچک به بیزینسی بزرگ تبدیل شویم؟..... ۲۴۵
- بخش ۸: درس هشتم پدرپولدار  
فصل ۸: وظیفه رهبر یک بیزینس..... ۲۸۳
- بخش ۹: درس نهم پدرپولدار  
فصل ۹: چگونه مشتریان خوبی پیدا کنیم؟..... ۳۲۱
- بخش ۱۰: درس دهم پدرپولدار  
فصل ۱۰: خلاصه..... ۳۵۷

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 آن‌را ندیده بودم. بعلاوه نمی‌دانستم چقدر طول می‌کشد تا بتوانم دوباره چک حقوقی سر ماه را در جیبم بگذارم... شاید سال‌ها طول می‌کشید. 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 نکاوتمندانه 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 هزینه 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 می‌کردیم می‌پرداختم. بعلاوه بایستی به استخدام منشی، حسابدار، وکیل، حسابرس یا دفتردار، آژانس بیمه‌ی تجاری و حتی خدمه‌ی سرایدار

می‌پرداختم. 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 من رخ داده وقتی داشتیم برای نشستن در فرودگاه میامی آماده می‌شدیم. خلبان از ما خواست تا سرمان را در میان دستمان 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 گرفتم من به مدیر کارآفرین شدن شروع چندان خوبی نداشتم.

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 می‌ماند که بپرسی آیا افراد کارمند بدنیا می‌آیند یا تعلیم می‌بینند که کارمند بشوند.» سپس ادامه داد، افراد را می‌توان تعلیم داد. آن‌ها را می‌توان مدیر یا کارمند کرد. دلیل اینکه تعداد بیشتری کارمند هستند تا مدیر، این است که مدارس‌ها جوانان را برای کارمند شدن آموزش می‌دهند. به همین دلیل است که بسیاری از والدین به کودکانشان می‌گویند، برو مدرسه و درس بخوان تا کار خوبی گیرت بیاید. من هنوز هم از بسیاری از والدین می‌شنوم که این را می‌گویند. اما هنوز نشنیده‌ام که کسی به فرزندش بگوید برو مدرسه و درس بخوان تا مدیر مؤسس بشوی.

### کارمندی پدیده‌ای جدید است

کارمندی تقریباً پدیده‌ای جدید محسوب می‌شود. 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 منعکس‌کننده‌ی 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 پروسی 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 پروسی بپردازیم 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 پروسی 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 ویرجین، 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 بدنیا 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 موقعی که پدر فقیرم مرا تشویق به ادامه‌ی تحصیل 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 پیله 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. گر چه 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 دگرذیسی 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.

گر چه 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 می‌کنند که گویا آن‌ها مدیر مؤسس متولد شده‌اند و واضح است که بسیاری از آن‌ها 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 کتاب‌ها در مورد چنین افرادی نوشته شده است.

کتاب‌هایی 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 یافته‌های ثابت را ابراز کنند. من به نظر خودم خواندن چنین کتاب‌هایی که به لحاظ فنی درست و استخوان‌دار هستند مشکل است زیرا غالباً خواندنشان خسته کننده است. به جز استخوان از این کتاب‌ها 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 ۱۹۹۷ 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 نظرمان رسید که بهتر است کتاب متفاوتی را در مورد موضوع مدیریت کارآفرینی بنویسیم. به جای آنکه بخواهیم داستان فتح بلندترین قله‌ها و پول درآوردنم را برایتان تعریف کنم به نظرمان رسید که بهتر است شما بیشتر در مورد چاله‌های عمیقی که بدست خودم برای خودم می‌کندم و افتادنم درون آن‌ها و سپس آمدنم از آن‌ها بدانید. به جای آن‌که 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 نپرداخته‌اند 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 این‌جا آموزش است. در اواخر دههٔ ۸۰ از من دعوت شد تا سخنرانی‌ای با موضوع مدیریت کارآفرینی در دانشگاه کلمبیا انجام بدهم. من به جای آن‌که از موفقیت‌هایم صحبت کنم از شکست‌هایم و این‌که چقدر از آنها چیز یاد گرفته بودم حرف زدم. حضار جوان آن‌جا سؤالات 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 گران‌بهایی 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 دپارتمان‌ش احضار کرده و مورد توضیح قرار داده‌اند. جمله‌ای که رییس دپارتمان 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. گر چه 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 سر و 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 آن‌که 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 تجارت 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 بپردازیم. 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 می‌کنند. آن‌ها برای شغل ترفیع، افزایش حقوق و بر ضد رقبای تجارتي که کارمندش هستند کار می‌کنند. پول مشارکتی را از راه شبکه‌سازی و



نه رقابت می‌توان بدست می‌آورد. در کتاب حاضر برایتان توضیح خواهم داد که چگونه شرکت پدر پولدار از سرمایه‌های 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 داده‌ایم یا ارزش‌هایی که در تجارت مطرح هستند. در حالی که بسیاری از ما می‌دانیم 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 تکرار هستند و بنابراین نمی‌توانند مدیریت کنند. با این حال و با وجود اینکه کار مدیریتی بسیار متفاوت از کارآفرینی است اما مهارت مدیریتی استثناءپذیر نیست و ضروری است». هاروارد به نکته بسیار درستی اشاره کرده است. به بیان دیگر کارآفرینان به نوعی دیگر افراد را مدیریت می‌کنند. در نکته بعدی به این مطلب خواهیم پرداخت که به چه دلیل سبک‌های مدیریتی بین کارمندان و مدیران متفاوت با همدیگر هستند.

### چگونگی استفاده از منابع افراد دیگر را بدانید

نکته دیگری که استیونسون به آن اشاره می‌کند 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 می‌شود: تعقیب فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن منابعی که در حال حاضر در اختیارمان هست». وی اظهار می‌کند که، «مدیران مؤسس یاد می‌گیرند 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 بپردازند. 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 پروسی هستند. دوست دارند وقتی به دیگران می‌گویند بپزید آن‌ها «بپزند».

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 «بپز» 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 می‌کنند 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 می‌کنند که سبک مدیریتی‌شان آشفته است. سبک مدیریتی یک جور آموزش‌دهی است. باز هم بایستی هاروارد استیونسون پرفسور دانشگاه را تشویق کنیم که راست و پوست‌کنده و البته به شیوه عملی به تفاوت‌های میان کارمند و مدیر مؤسس پرداخته است.

### چطور مقاله را سفارش بدهیم

در مقاله‌ای که هاروارد استیونسون در سال ۱۹۸۳ و با عنوان «نگاهی به مدیریت کارآفرینی» نوشته است اطلاعات بسیار بیشتری می‌توان یافت. کپی این مقاله را می‌توانید از مدرسه تجارت هاروارد به مبلغ ۱۰ دلار تهیه کنید. برای سفارش دادن به آدرس سایت [www.harvardbusinessonline.org](http://www.harvardbusinessonline.org) بروید. این مقاله بسیار ارزشمند است. و برای هر کسی که علاقمندی‌ای به موضوع مدیریت کارآفرینی دارد مفید خواهد بود.

### 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 بایستی به قرمز بودن دو چراغ از سه تا توجهی بکند. به واقع بایستی 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 ۳/۱ 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 می‌دانسته‌اند که سرشار از خطا و اشتباه و عیب است و بایستی آن را ارتقاء داد.

بسیاری از افراد موفق نمی‌شوند 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 نمی‌شوند زیرا منتظر یا در حال کار کردن بر روی کامل‌سازی محصولشان هستند یا اینکه دارند طرح تجارت ایده‌آل‌شان را می‌نویسند. پدر پولدارم غالباً می‌گفت، «خدا را به خاطر مشتریانی که دارم شکر. آن‌ها قبل از آنکه محصولاتم کامل بشوند می‌خرندشان». به بیان دیگر مدیران مؤسس کار خودشان را شروع می‌کنند و طی مسیر به بهبود این وضع کاری‌شان می‌پردازند. و تجارت و محصولاتشان را ارتقاء می‌دهند. 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 اندازه‌های 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 موفقی 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 کل‌گرا 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 فنان 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 یادگیری‌ام شروع شد. هر کتابی را که در مورد تجارت نوشته شده بود را بدست می‌آوردم و می‌خواندم، روزنامه‌های چاپ شده در مورد امور مالی را می‌خواندم و در سمینارها شرکت می‌کردم. می‌دانستم که همه جواب‌ها را نمی‌دانم. می‌دانستم بایستی خیلی چیزها یاد بگیرم و سریع هم باید یاد بگیرم. امروزه هم هیچ چیز تغییر نکرده است. می‌دانم که آموزش دیدن من به عنوان مدیر مؤسس هرگز روز فارغ‌التحصیلی‌ای را به دنبال نخواهد داشت و من همیشه در کلاس‌هایم شرکت خواهم کرد. به بیان دیگر مواقعی که سر کار نبودم در حال خواندن و مطالعه به سر می‌بردم 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 فنان‌شان پر شده بود جلو زدم. مدیر مؤسس حقیقی روز فارغ‌التحصیلی‌ای ندارد.

### فوق متخصص شدن

تصویری که در ادامه می‌بینید برگرفته 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، پزشکی 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. فنان آن‌ها پر است. برای آنکه شخصی بتواند از جایگاه S به B برود نیاز به آموزش‌های عمومی بیشتر دارد و بایستی همواره فنانش 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 B و I 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 دگرذیسی 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) کنترلی 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 می‌کاشتند تا در پاییز درو کنند. بایستی دعا می‌کردند 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 می‌گفت، «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 شروع کنید. شاید یادتان باشد که گفتم اولین روزی که رسماً دیگر کارمند نبودم روز چندان خوبی برایم نبود. اگر به روند یادگیری‌تان وفادار باشید و آن را ادامه بدهید جهان برایتان تغییر خواهد کرد درست شبیه موقعی که یاد گرفتید راه بروید یا دوچرخه‌سواری 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 اولیه خودم از مدیر شدن بود.

### فلسفه مدیران مؤسس

مدیر شدنم به موازات تغییر در فلسفه‌ام اتفاق افتاد. روزی که کارم را در شرکت زیراکس در پورتوریکو رها کردم فلسفه‌ام از فلسفه پدر فقیرم به فلسفه 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 اصلاحیه مخابرات و پولی که از وال استریت سرازیر می‌شد 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 کابل‌کشی فیبر نوری دیگر لازم نبود مغزهای متفکر از هندوستان در جستجوی کار به دره 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 کشورهایمانند، 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 وحشت زده 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 توصیه 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 توصیه قدیمی عصر صنعتی شدن بسیار نخنما 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 می‌کنند؟

### بیشترین حقوق پرداختی

۱- جان ویلور	تی اکس یو	۵۵/۲ میلیون دلار
۲- رابرت تول	تول برادرز	۴۴/۳ میلیون دلار
۳- ری ایرانی	اکسیدنتال پترولیوم	۴۱/۷ میلیون دلار
۴- باب ناردلی	هوم دیپات	۳۹/۵ میلیون دلار
۵- ادوارد زانور	موتورولا	۳۸/۹ میلیون دلار

### کمترین حقوق پرداختی

۱- ریچارد کیندر	کیندر مورگان انرجی	۱ دلار
۲- استیو جانر	اپل کامپیوتر	۱ دلار
۳- جف بزوس	آمازون	۸۱/۸۴۰ دلار
۴- وارن بافت	برکشاید هت اوی	۳۱۱/۰۰۰ دلار
۵- پاول اندرسون	اوک انرژي	۲۶۵/۲۹۶ 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 درآمدهایشان 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 کارت‌تان 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 می‌گفت «اگر تو بتوانی مدیر کارآفرین موفقی بشوی به آزادی‌ای دست پیدا خواهی کرد که عدۀ بسیار قلیلی از مردم تجربه‌اش می‌کنند. آن وقت دیگر مسئله 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 می‌بینی ترس در لایه‌های زیرین آن پیدا شده است. به همین دلیل بسیاری از افراد می‌گویند «تحصیلات عالیۀ داشته باش» این حرف به دلیل عشق آن‌ها به مطالعه یا درس نیست بلکه از ترس می‌آید- ترس کار خوب گیر نیاوردن، یا پولی بدست نیاوردن. بین معلمان در مدارس چگونه به بچه‌ها انگیزه می‌دهند. آن‌ها ترس را انگیزۀ دانش‌آموزان می‌کنند. آن‌ها می‌گویند، «اگر درس نخوانی آن وقت می‌افتی.» بنابراین به بچه‌ها انگیزۀ درس خواندن را از روی ترس افتادن القا می‌کنند. وقتی همان دانش‌آموز فارغ‌التحصیل می‌شود و کار گیر می‌آورد باز هم انگیزۀ 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 دردمان نمی‌خورد.»