



سنگ آزمایی

حمیدرضا احمدی

شکست‌ها را جشن بگیریم

مفهوم شکست، ماهیت آن و نحوه مواجهه با آن، وقتی در مقام مقایسه کسب‌وکارهای سنتی با کسب‌وکارهای نوپای دنیای مبتنی بر اینترنت برآیند تفاوت‌های جذابی را پیش چشم می‌گذارد که توجه به آن‌ها هم آموزنده‌است، هم امیدوارکننده. امید از این بابت که در این افتراق پیش آمده در مفهوم شکست، در مقام مقایسه نسل‌های دیروز و امروز مایه مسرت است که نه‌تنها شکست را کسی در پستوی حجره‌های قدیمی بازار پنهان نمی‌کند، بلکه در برابر آن استراتژی‌هایی دارند که برای فرهنگ کار و کارآفرینی ایران مایه امید و حرکت روبه‌جلو خواهد بود.

این کسب‌وکارهای جدید یا همان استارت‌آپ‌ها به‌شدت متکی به فرد هستند؛ همان فردی که در مقام بنیان‌گذار همه بار مسئولیت شرکت را از ایده تا اجرا برعهده می‌گیرد. در کسب‌وکارهای سنتی، وقتی کارخانه یا کارگاهی قرار بود راه‌اندازی شود از کارمندی که مسئول صدور مجوز بود تا آبدارچی که باید صد کارگر و کارمند کارخانه را با پذیرایی خود راضی نگه می‌داشت در موفقیت و یا شکست کارخانه و شرکت دخیل بودند؛ برخلاف آن‌ها، در استارت‌آپ‌ها این بنیان‌گذاران هستند که با ایده‌ها و مهارت‌هایشان یا به موفقیت می‌رسند و مشهور می‌شوند و پولدار یا شکست می‌خورند و شرکت را زمین می‌زنند. بنابراین برخلاف مدل‌های سنتی کسب‌وکار، افراد بعد از شکست همه جنبه‌های تقصیر و اشتباهات را در خود جستجو می‌کنند و کمتر خبری از فراق‌گنی و بهانه‌جویی می‌توان یافت. این مسئولیت‌پذیری در برابر شکست که نشأت گرفته از پیوند هویت فردی با تمامیت یک استارت‌آپ است فواید دیگری هم دارد و البته جنبه‌هایی که شاید بتوان بیشتر نام چالش را بر آن‌ها نهاد تا ضعف.

استارت‌آپ‌ها که براساس توانایی‌ها و مهارت‌های بنیان‌گذاران آن‌ها بنا نهاده می‌شوند، وقتی به شکست می‌انجامند سوال‌های روشنی را در ذهن شکست‌خوردگان به وجود می‌آورند. یکی از مهم‌ترین این سوال‌ها این است: «ضعف در کدام مهارت موجب این شکست شد؟» همین پرسش است که باعث می‌شود بسیاری از جوانانی که استارت‌آپ‌هایشان به شکست منجر شده بلافاصله در پی رفع ضعف مهارتی باشند که آن‌ها را به شکست کشانده. یکی از دم‌دست‌ترین و آموزه‌ترین راه‌حل‌ها در چنین مواقعی کار کردن در یک شرکت موفق است که امکان یادگیری و توانمندی در همان مهارت را به آن‌ها می‌دهد. به همین دلیل است که برخلاف شکست‌خوردگان سنتی، جوان‌هایی که این روزها در بازار روبه‌رشد کسب‌وکارهای نوپای ایران به اصطلاح زمین می‌خورند به‌شدت بعد از شکست برای یادگیری و رفع ضعف‌های مهارتی خود عطش دارند. و این یکی از همان نکاتی است که جای آن در فرهنگ کار و کارآفرینی ما به‌شدت خالی بوده و می‌توان آن را به فال نیک گرفت. اما این پیوند هویت فردی با کسب‌وکار که این روزها زیاد شاهد آن هستیم خرده‌آفتی هم دارد. جوان‌هایی که کسب‌وکار خودشان را راه می‌اندازند، آنقدر در برندینگ شخصی و در معرفی کسب‌وکارشان این پیوند را برجسته می‌کنند که در اغلب مواقع نام کسب‌وکار آن‌ها و هویتشان مترادف می‌شود. ارانه‌ای که آن‌ها از ایده و کسب‌وکار جدیدشان در شبکه‌های اجتماعی، سخنرانی‌ها، جمع‌های دوستانه، کارت ویزیت و نشست‌های تخصصی دارند باعث می‌شود هویت فردی و آینده آن کسب‌وکار مترادف و هم‌عرض شود؛ موضوعی که وقتی آن کسب‌وکار به شکست می‌انجامد این خطر را دارد که افراد نتوانند خودشان را از این وابستگی و هویت مشترک جدا کنند. این چالشی است که راه‌حل آن بیش از آنکه توصیه برای کم کردن این وابستگی و پیوند ندادن هویت فردی به کسب‌وکار و آینده آن باشد، داشتن یک حافظه فراموشکار و موقت در مواجهه با شکست‌هاست. اینکه افرادی که استارت‌آپ‌هایشان به نتیجه نمی‌رسد یادگیرند خیلی زود شکست را فراموش کنند و از این طریق و با ایده‌ای تازه‌تر هویت خود را بر دیگر بازسازی کنند. در این میان نقش جامعه و اطرافیان برای احترام گذاشتن و ارزش قائل شدن برای ریسکی که آن‌ها کرده‌اند بسیار مهم است. اینکه با جشن گرفتن شکست‌ها در چنین مواقعی به افراد یادآوری کردنی ریسک کردن در نفس خود فارغ از نتیجه آن در فرهنگ کار و کارآفرینی ارزشمند است. البته برای رسیدن به چنین نقطه‌ای از فرهنگ‌سازی در حوزه کارآفرینی، پیش از هرچیز باید مفهوم «خطر کردن» را از معنای فارسی واژه «ریسک» کم و بار مثبت بیشتری به آن تزریق کرد.

ریس کانون کارآفرینی ایران

استاد و مرشد روزهای سخت را انتخاب کنید

پیمودن هر راهی بدون یاری راهنما مخاطرات مضاعفی دارد. حضور کسی در کنار تان که به وقت نیاز بتواند خرده‌نصیحتی کند و راه را از بیراه متمایز کند نعمت بزرگی است. بسیاری از آدم‌های موفق را که می‌بینید مرشد و راهنمایی در کنار خود داشته‌اند؛ حالا نه لزوماً اینکه آن‌ها را استخدام کرده باشند یا هر هفته به محضر آن‌ها مشرف شوند، نه! همین که الگویی در کسب‌وکار تان داشته باشید و از او کتاب، سرگذشت یا پندنامه‌ای خوانده باشید هم در مواقع نیاز، به‌خصوص موقع شکست، می‌تواند به دادتان برسد. پس برای روزهای سخت ناکامی سعی کنید پناهی یا تکیه‌گاهی مطمئن دست‌وپا کنید. کسی که حرف‌ها و توصیه‌هایش بتواند مسیر شروع دوباره را به شما نشان دهد.

تجربۀ شکست

روایت زمین‌خوردن و برخاستن



برای عبور از شکست باید به همه باورهایتان چنگ بباندايد

منطق منحصر به فرد محمدفراهانی در مواجهه با شکست

شکست به‌مثابه بدهکاری به جهان هستی

می‌گردد پیوند زده و جهان شخصی شنیدنی و جذابی برای خود ساخته. شکست‌ها و موفقیت‌هایش را هم در نقطه ثقل همین پیوند می‌سنجد و روایت می‌کند. بنیان‌گذار شرکت «حیای جاده‌ابریشم» است، یک‌برند شناخته‌شده در تهیه مواد اولیه صنعت غذایی. «بیست و چهار سال پیش این شرکت را تأسیس کردم و هدفم این بود که از چین تا اروپا دادوستد و تجارت کنم. یعنی روی همان مسیر تاریخی جاده ابریشم» کار و آفرینش را مهم‌ترین وجه ابراز زندگی به‌خاندان می‌داند. «صفت خالق بودن پروردگار از بارزترین صفات خداوند است. هر چقدر بندگانش در این جهان چیزی خلق و تولید کنند، خلیفه شایسته‌تری برای معبود خود خواهند بود. این درسی است که ما باید از آموزه‌های دینی‌مان بگیریم و رخت و تبدیلی را از فرهنگ کارمان حذف کنیم».

■ گام‌های کوچک، اما استوار

محمد فراهانی «بیچه کاسب» است. پدرش فرش‌های قدیمی را خرید و فروش می‌کرده، در آشتیان زادگاهش که علاقه‌ خاصی به آن دارد. درس بزرگ تجارت را همان ابتدای راه از پدر یاد گرفته. «پدرم کاسب بزرگی نبود، اما معتبر بود. گندم و جو خرید و فروش می‌کرد و فرش‌های قدیمی» از سربازی که برمی‌گردد و سودای تجارت



رضا جمیلی

reza.jamili@gmail.com

«ما ایرانی‌ها در برابر شکست مسئولیت‌پذیر نیستیم. از دولت و قوانین و شریک‌مان گرفته تا زمین و آسمان را مقصر می‌کنیم. اما یک نگاه به خودمان و نقش‌مان در شکستی که خورده‌ایم نمی‌اندازیم. انگار ناف ما را با فراق‌گنی بریده‌اند. به تنها چیزی که فکر نمی‌کنیم عملکرد خودمان است. باید یاد بگیریم وقتی شکست خوردیم، وقتی ضرر کردیم، وقتی چیزی را از کف دادیم، این سوال را از خودمان برسیم: چرا این گونه شد و من چه قصوری داشتم؟» می‌گوید این سوال را در همه موقعیت‌هایی که چیزی را از دست داده یا کسب‌وکارش با بحران مواجه شده از خودش پرسید.

محمد فراهانی در ۵۳ سالگی شاداب و قیراق و پرانرژی است. صبح‌ها ساعت ۶ از خواب بیدار می‌شود، ورزش می‌کند، و مهم‌تر از همه برای یک روز سراسر کاری خودش را آماده می‌کند. آراسته و خوش‌لباس است، حرف‌ها و استدلال‌هایش بین دو منطق کسب‌وکار و معنویت در رفت‌وآمد است. اقلیم این‌جهانی کسب‌وکار و دادوستد را با دنیایی که بر پایه معنویت و قوانین مابعدالطبیعه و باورهای دینی‌اش

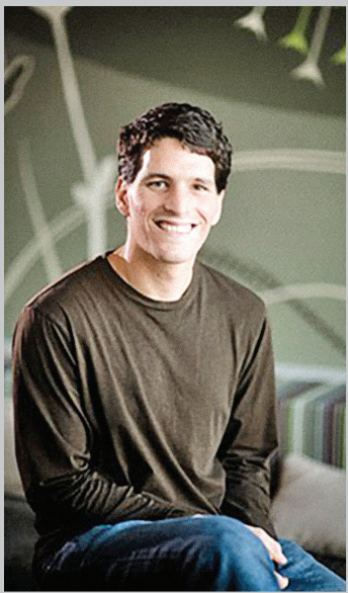
می‌کند پدر در گوشش این جمله را زمزمه می‌کند: «تو حتماً روزی پولدار می‌شوی؛ اما حواست باشد هزینه آن ثروت شرف تو نباشد!» این نصیحت را آویزه گوش و چراغ راه تجارت می‌کند. در همه سال‌ها، رشد مداوم و آهسته را در کسب‌وکارش مدنظر قرار می‌دهد و از جاه‌طلبی و بی‌احتیاطی پر هیز می‌کند. اما منطق ماورایی جهان و قوانین نانوشته آن، برخی اوقات بر منطق و روال کسب‌وکار غلبه می‌کند. «کار ما واردات و توزیع مواد اولیه صنعت غذایی است. هدف کسب‌وکار ما سودآوری است، مثل هر تجارت دیگری. اما هدف درونی ما سالم‌سازی صنعتی است که با سلامت مردم سروکار دارد. من متولد دهه چهل هستم، متولدین این دهه ارزش‌ها و اصول خاص خود را دارند. گفت‌مان آن دهه و سال‌های بعد از آن گفت‌مان عدالت‌علی (ع) بود و کتاب‌ها و سخنرانی‌های دکتر شریعتی...». در ده سال اول راه‌اندازی شرکت، کوچک‌ماندن و رشد کیفی کردن سرلوحه کارش بود، اما یک اشتباه استراتژیک کار دستش می‌دهد.

■ تنوع‌طلبی نابه‌جا

ده سال از کار شرکت گذشته، اوضاع به ثباتی نسبی رسیده، کسب‌وکار سودآوری رضایت‌بخشی دارد اما فراهانی که آن روزها روحیه تنوع‌طلبی داشته تصمیم می‌گیرد وارد حوزه جدیدی شود. «به توصیه

شکست چه درس‌هایی برای کارآفرین جوان به همراه داشته است؟

ذهن خلاق، خودش را نجات می‌دهد



سرمایه‌گذار بزرگ استارت‌آپ وجود دارد که اگر دستان به هر کدام از آن‌ها برسد، بارتان را بسته‌اید. جوانان برای شروع یک استارت‌آپ خلاق بیش از توصیه و نصیحت به سرمایه دارند. من هر زمان بخواهم ایده نوی را دنبال کنم، بی‌شک به سراغ بهترین‌های بازار می‌روم و اهمیتی نمی‌دهم که در کار من متخصص نباشند، چراکه به سرمایه آن‌ها بیش از خودشان نیاز دارم.

اگر فقط به خاطر دلتان کار می‌کنید، انتظار سود نداشته باشید. وقتی ما ایده تلویزیون داشته‌ایم، تنها اینترنتی را در سر داشتیم، تنها به ساخت برنامه‌های یاکیفیت در مورد بازی‌ها فکر می‌کردیم و از این نکته غافل بودیم که ساخت برنامه‌های با کیفیت برای یک شبکه کار بسیار دشواری است. برنامه‌سازی یعنی ترکیب فرم و محتوای مفید و باارزش، کاری که هزینه بسیار بالایی برای ما داشت و ما نمی‌خواستیم کیفیت را فدای سود کنیم. به همین خاطر بعد از گذشت یک ماه از

ماه بعد چندان پیشرفت نداشت و ما را ناامید کرد. یک سال بعد از شروع کار وب‌سایت، تصمیم گرفتیم موقتاً آن را تعطیل کنیم و تا زمانی که از علت شکستمان مطلع نشده‌ایم، کار را ادامه ندهیم». مارک معتقد است که هیچ کارآفرینی نباید از حرف زدن درباره شکست و نقاط ضعف کارش خجالت‌زده شود، بلکه باید به اشتراک گذاشتن این تجربه را با افراد خلاق که در پی زمینی روایی خود هستند، مفید و خوشایند بداند. بهترین سرمایه‌گذاران را انتخاب کنید؛ با آنکه ما قبل از ورود به کار چند سرمایه‌گذار شاخص در زمینه کارمان پیدا کرده بودیم، آن‌ها به علت ناپختگی ایده حاضر به ریسک نشدند.

این بود که سراغ سرمایه‌گذاران دسته دومی رفتیم که چندان قابل‌انکا نبودند. معمولاً کارآفرینان موفق فهرستی از بهترین سرمایه‌گذاران دارند و این اسم‌های طلایی یکی پس از دیگری به کمکشان می‌تابند. امروز در سیلیکون ولی کالیفرنیا حدود ۳۰



یکشنبه ● ۳ آبان ۱۳۹۴ ● شماره بیست و هفت

A T I V E H N O

یکی از دوستانم وارد کار ابزار آلات صنعت سنگ شدم. حوزه‌ای که من از آن شناختی نداشتم و دوستم هم به اعتبار یکی از دوستانش آن را توصیه کرده بود. بعد از مدتی طرف کلاهبردار از آب درآمد و کلاه بزرگی از ما برداشت. ۱۴ سال پیش من نصف نقدینگی شرکت‌م را از دست دادم. دچار یک بحران بزرگ شده بودم». می‌افند دنبال احقاق حقی که از او خورده بودند. دوندگی و بوروکراسی اداری و قضایی اما بیش از اینکه دردی از او دوا کند روح و روانش را آزار می‌دهد. «فتن به دنبال این کار ضرر مضاعف روحی بود. دیدم هم‌پول‌م رفته هم‌وقت‌م را از دست می‌دهم. از طرفی هنوز سرپا بودم. آن زمان ۳۸ ساله بودم و انرژی شروع دوباره را داشتم. گفتم بچسم به کارم و از دست‌رفته‌ها را جبران کنم». اولین درس شکست برای فراهانی همان کنار گذاشتن تنوع‌طلبی‌های نابه‌جا بود. اینکه وقتی هنوز کسب‌وکار خودش ظرفیت‌های پنهان زیادی دارد نرود سراغ حوزه‌ای که شناختی از آن ندارد؛ نه آدم‌های آن را می‌شناسد و نه می‌داند کی و کجا باید چه تصمیم‌هایی بگیرد. «تمرکز کردم روی همان مواد غذایی. فهمیدم که اگر روزی تصمیم گرفت‌م بزرگ‌تر شوم و زمینه‌های جدیدی را به کارم اضافه کنم باید در مسیر همان کسب‌وکار اصلی‌ام باشد. این کاری است که در همه دنیا می‌کنند. نه اینکه بروم سراغ زمینه‌ای که اشرافی‌بر آن ندارم و هیچ ربطی به کسب‌وکار اصلی شرکت‌م ندارد». فراهانی و شرکتش نابود نشدند، چون او یک‌اصل همیشگی دیگر را به‌موقع رعایت کرده بود. اینکه همیشه کمتر از توانش برای خودش تعهد ایجاد کند. «اگر بیش از ۵۰ درصد از سرمایه‌ام را از دست داده بودم خیلی شرایط‌م بی‌مشه‌ا، اما همیشه شعارم این است که تعهداتی را بپذیرم که اگر شکست هم خوردم نابود نشوم و راه و توان دوباره ادامه دامن برایم باز باشد.»

■ فراق‌گنی نکنید

شکست که می‌خورد با همان منطق توامان کسب‌وکار و باورهای دینی و معنوی خود با دلایل ناکامی‌اش روبه‌رو می‌شود. «قبل از هرچیز به خودم گفتم مقصر خودم هستم که وارد این حوزه شدم. حتی اعتمادم به دوستم هم اشتباهی است که باید به گردن بگیرم. من می‌گویم حتی اگر در کار کسی به شما خیانت هم کرد مقصر شما نیست. چون نتوانسته‌اید او را قانع کنید آنقدر آدم و شخصیت به‌در دینخوری هستید که هیچ پولی ارزش از دست دادن شما را ندارد. چون کسی که از شما چیزی می‌دزد یا خیانتی می‌کند اگر ارزش شما و دوستی و شراکت‌تان را بیش از آن پول بداندن طبق همان منطق دادوستد حاضر نخواهد شد این کار را بکنند» اما وقتی پای منطق معنوی فراهانی و رابط‌اش با جهان هستی به میان می‌آید او در ریشه‌یابی شکست و ناکامی سال ۵۸ دلایل جذاب‌تری دارد. «آموزه‌های دینی‌ام در گذر از این شکست خیلی کمک‌م کرد. من معتقدم انسان‌ها با تمام مسئولیتی که در قبال افعالشان دارند، فعال مایه‌ا هستند و مکلف بحق. یعنی باور دارم تلاش و جهد از ماست اما نتیجه کار، تقدیر خداوند است. به خودم گفتم من یک بدهکاری به جامعه و خدای خودم داشته‌ام و یک جایی که باید دینی را پرداخت می‌کرده‌ام نکرده‌ام، که این ضرر به من وارد شده. یعنی نسبت به خاتم قصوری داشتم که در برابر این اشتباهی که مرتکب شدم از من حمایت نکرد. چراکه بارها در کسب‌وکارم اشتباه کرده‌ام اما خداوند هوایم را داشته». محمد فراهانی با این منطق منحصربه‌فروش به گذشته و حال کسب‌وکارش نگاه می‌کند؛ به اشتباهاتی که کرده، به راهی که در پیش دارد و به مسئولیتی که در قبال کار و جامعه برای خود تعریف کرده.

شروع کار، تنها یک برنامه زنده در طول روز داشتیم، روان‌شناسی بازی‌ها برنامه باکیفیتی بود، اما برای جذب مخاطب کافی نبود. گمان می‌کردم زمانی که به استارت‌آپ عشق بوزوم و با علاقه دنبالش کنم، بیش از نیمی از راه را رفته‌ام، اما آنچه در دنیای استارت‌آپ شما را سرپا نگه می‌دارد رسیدن به سود است نه علاقه زیاد به کار.

زمان بالارزش است، آن را تلف نکنید؛ به نظر من سرعت داشتن در مسیر کارآفرینی یک برگ برنده است. تیم ما در بعضی از کارها کند پیش می‌رفت، ما منظم نبودیم و گاهی برای پیدا کردن متن برنامه‌ها یا طراحی‌های سایت ساعت‌ها زمان تلف می‌کردیم و این وقت هدر رفته ما را مستهلک و خسته می‌کرد و از سوی دیگر روزهای مفیدمان را بدون خروجی از ما می‌گرفت. گاهی فکر می‌کنم زمان در کارآفرینی از پول مهم‌تر است. می‌توان سرمایه را به طریقی جور کرد، اما زمان از دست‌رفته هرگز بازمی‌گردد. بعد از بسته شدن وب‌سایت، با برآورد تمام هزینه‌هایی که در طول یک سال ونیم کار داشتیم، نسبتی بین وقت و سرمایه استارت‌آپ‌مان درآوردم. هر ساعت از روند کار ما ۵۰ دلار می‌ارزید و این یعنی من هزاران دلار سرمایه را به خاطر اهمیت ندادن به زمان از دست داده بودم.

بازاریابی را فراموش نکنید؛ بازاریابی برای یک استارت‌آپ نو، محدود به تبلیغات معمول نمی‌شود. بازاریابی یک فرایند است و باید همیشه جریان داشته باشد. اگر خودتان در بازاریابی تخصص ندارید، حتماً به دنبال افرادی بروید که در این کار حرفه‌ای هستند. من گمان می‌کردم با به اشتراک گذاری کافه‌بازی در فیس‌بوک و توییتر بهترین مسیر بازاریابی را رفته‌ام، اما مخاطبان ما فقط اعضای فیس‌بوک نبودند. هر علاقه‌مندی به بازی‌های آنلاین مشتری بالقوه ما بود و تیم ما این حقیقت را نفهمید. ضمناً به یاد داشته باشید که با شروع کسب‌وکار تبلیغات تمام نمی‌شود. همیشه باید سرمایه مشخصی را به تبلیغات اختصاص داد، چراکه همیشه افرادی آن بیرون هستند که شما را هنوز نمی‌شناسند.