

# کار آفرینی کماندویی

موفقیت در کار آفرینی در شرایط  
پیچیده و عدم قطعیت



علی خادم الرضا



BARAYAND  
انتشارات برآیند

# کارآفرینی کماندویی

موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده و عدم قطعیت

نویسنده:

علی خادم‌الرضا

سرشناسه: خادم‌الرضا، علی، ۱۳۶۳ -  
عنوان و نام پدیدآور: کارآفرینی کماندویی / نویسنده علی خادم‌الرضا؛ ویراستار  
علمی عادل طالبی.  
مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۸.  
مشخصات ظاهری: ۱۴۰ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۲-۹  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: عنوان دیگر: کارآفرینی کماندویی: موفقیت در کارآفرینی در شرایط  
پیچیده و عدم قطعیت.  
عنوان دیگر: کارآفرینی کماندویی: موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده  
و عدم قطعیت.  
موضوع: کارآفرینی  
موضوع: Entrepreneurship  
شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ -، ویراستار  
شناسه افزوده: Talebi, Adel  
رده بندی کنگره: HB۶۱۵  
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴  
شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۸۱۰۳۹



## کارآفرینی کماندویی

موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده و عدم قطعیت

نویسنده: علی خادم‌الرضا

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: مریم حبیبی یوسفی، سیدحمید حیدری ثانی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۳۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۲-۹

آدرس: تهران، میدان فاطمی،  
خیابان بیستون، کوچه دوم  
الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،  
صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵  
تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶  
● همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً  
برای نشر برآیند محفوظ است.  
● استفاده از بخش‌هایی از متن  
کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن  
مجاز است.

تقدیم به دانشمند و استاد گرامی  
جناب آقای دکتر هومن تصدیقی  
که اقیانوس بی کران علم و دانش ایشان، در مقابل اخلاق و منش و  
شخصیت والایشان، بازهم قطره به حساب می آید.





## فهرست مطالب

۱۱	.....مقدمه
	فصل اول
۱۷	.....تعريف
	فصل دوم
۵۳	.....تحليل
	فصل سوم
۱۱۹	.....تبيين
	کتابنامه
۱۳۳	.....

## سخن ناشر

هر کتابی که برای چاپ به نشر برآیند می‌آید برای خود، داستانی دارد. داستان این کتاب نیز جالب و متفاوت است. مؤلف کتاب آقای خادم‌الرضا برای صحبت دربارهٔ کتابش به دیدار من آمد. گفت‌وگویی لذت‌بخش داشتیم تا رسیدیم به نام کتاب: کارآفرینی کماندویی. این نام را که شنیدم، آه از نهادم برخاست. همان طور که او دربارهٔ مطالب مطرح‌شده در کتاب توضیح می‌داد، به این موضوع فکر می‌کردم که قرار است یک کتاب زرد غیرعملیاتی دیگر در حوزهٔ کارآفرینی به پیش خوان کتاب‌فروشی‌ها اضافه شود. شاید این پرسش به ذهنتان خطور کند که چرا من این طور فکر می‌کردم. پاسخ این پرسش یک جمله است: به‌دلیل استفادهٔ نابجا، واژه‌های «کارآفرینی» و «کارآفرینی کماندویی» در جامعهٔ ما به ابتذال کشیده شده‌اند.

او همین طور با شور و شوق دربارهٔ کتاب صحبت می‌کرد و من در یک گفت‌وگوی درونی اسیر شده بودم. به این فکر می‌کردم که من این کتاب را در دستور کار نشر برآیند قرار نخواهم داد ولی علی‌خادم‌الرضایی که من می‌شناسم، کتاب را چاپ خواهد کرد و یک کتاب دیگر به مجموعهٔ هزاران کتاب بی‌خاصیت کارآفرینی اضافه خواهد شد. خیلی‌ها هم آن را می‌خرند. خیلی‌ها هم کتاب را هدیه خواهند گرفت یا هدیه خواهند داد اما، به هر حال، کتابی نیست که برای مخاطبان خاص ما در نشر برآیند، از جمله صاحبان کسب‌وکارها، کاربردی باشد.

من درگیر همان گفت‌وگوی درونی بودم و آقای خادم‌الرضا هنوز با شور و هیجان توضیح می‌داد که در این کتاب به این موضوع پرداخته که کارآفرین از محیط باز خورد می‌گیرد، چرخهٔ اصلاح مستمر در کارآفرینی اهمیت دارد، شکست باید بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی شود یا دست‌کم از قبل حدس زده شده باشد و... این جمله‌ها به تدریج توجه من را جلب کرد. او توضیح می‌داد که ناشناخته‌بودن به کماندو کمک می‌کند از اصل غافلگیری استفاده کند، عدم جلب توجه یکی از استراتژی‌های کارآفرینی در فضای بازار است. کم‌کم متوجه شدم که این کتاب که نویسنده‌اش این طور با حرارت دربارهٔ اش صحبت می‌کند، از جنس کتاب‌های معمول و مرسوم فضای کارآفرینی کشورمان نیست که با پشت‌سرهم ردیف کردن یک سری جملهٔ امیدبخش سعی کند افراد را به سمت درهٔ مرگبار کارآفرینی هل بدهد. جنس صحبت‌ها، از جنس تجاربی بود که خود من نیز طی سال‌های متوالی تجربه کرده بودم و در نهایت، قرار شد پیش‌نویس کتاب برایم ارسال شود.

خوانندهٔ گرامی اکنون اگر عنوان این کتاب را فارغ از این پیش‌فرض بپذیرید و خودتان را در جریان محتوای کتاب رها کنید، کتابی است که نکات بسیار زیادی به شما خواهد آموخت. کارآفرینی کماندویی برای همهٔ خوانندگانش گفتنی‌هایی دارد؛ چه برای شمایی که هنوز کارآفرینی را شروع نکرده‌اید و چه شمایی که در آغاز یا میانهٔ راه هستید. مثل همیشه منتظر دریافت نظرها و پیشنهادهای شما هستیم.



**BARAYAND**  
انتشارات برآیند

مقدمه



گفته می‌شود که جوامع بشری در مجموع سه مرحله تکاملی را پشت‌سر گذاشته‌اند: جامعه سنتی، جامعه صنعتی و در نهایت جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی. در جامعه سنتی، منبع قدرت زور بازو بود و کسب‌وکارها نیز مبتنی بر کار ییدی. در جامعه صنعتی، منبع قدرت ماده و تبدیل آن به انرژی بود و کسب‌وکارها نیز مبتنی بر ترکیبی از کار ییدی و کار فکری حرکت می‌کردند. در جامعه اطلاعاتی نیز منبع قدرت دانش است و کسب‌وکارها بر مبنای اطلاعات و دانایی کار می‌کنند.

اما گفته می‌شود در همین جامعه اطلاعاتی که ما امروز در آن زندگی می‌کنیم، سه انقلاب به وقوع پیوسته است:

انقلاب اول انقلاب دیجیتال است که با ظهور کامپیوترها، تراشه‌ها، وسایل ارتباط جمعی کابلی و ماهواره‌ای و... همراه بود.

انقلاب دوم انقلاب اینترنتی است که در آن، اینترنت و انتقال آزاد و افقی اطلاعات ساختار جوامع را از جنبه‌های گوناگونی اقتصادی، اجتماعی، آموزشی، فرهنگی، سیاسی و... دستخوش تغییر قرار می‌دهد و فرصت‌های بی‌شماری برای تک‌تک اشخاص فراهم می‌کند.

اما انقلاب سوم در این جامعه سوم چیزی جز انقلاب کارآفرینی نیست. با تکامل و بلوغ مراحل قبلی و تجمیع دستاوردهای اعصار و انقلاب‌های تکنولوژیک گذشته، امروز فرصت‌ها و فضاهایی به وجود آمده است که بسیاری را قادر می‌سازد دست‌به‌کار شده، وارد عرصه کارآفرینی شوند. این کارآفرینان، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصادی در مقیاس جهانی شده است.

امروز بزرگ‌ترین شرکت‌های جهانی شرکت‌های نسل اولی هستند؛ به این معنا که مدت زیادی از شکل‌گیری آن‌ها نمی‌گذرد و در بسیاری از آن‌ها هنوز خود کارآفرینان اولیه مشغول فعالیت‌اند. این کارآفرینان نسل اولی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بین‌المللی چنددهه یا حتی صدساله سبقت گرفته و آن‌ها را پشت‌سر گذاشته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که امروزه داشتن سابقه تاریخی طولانی‌تر، بزرگ‌تر بودن و گستردگی بیشتر، داشتن منابع انسانی زیادتر و برخورداری از منابع مالی فراوان، دیگر تضمین‌کننده بقا نیستند؛ زیرا همواره کارآفرینان هوشمندی وجود دارند که آماده‌اند تا با چابکی، جسارت، انگیزه و دانش نوین، وضع موجود را به چالش بکشند و ارزش‌های جدید برای بازار خلق کنند.

البته این موضوع همچون تیغی دولبه است؛ از این‌رو به‌موجب فرصت‌های فراوان ایجادشده در محیط، به همان اندازه که ورود به عرصه کارآفرینی از هر زمان آسان‌تر شده است، ماندن در آن نیز از هر وقت دیگر سخت‌تر است؛ چراکه در این حالت، رقابت شدیدتر می‌شود، گزینه‌های انتخاب مشتریان بیشتر می‌شود، عرضه بر تقاضا پیشی می‌گیرد، تغییرات تکنولوژیک، خواسته مشتریان، روندها و تلاطم‌های بازار سریع‌تر می‌شود، مقررات کسب‌وکارها سخت‌تر

می‌شود، پیچیدگی‌های محیط بیشتر می‌شود، عوامل خارج از کنترل بسیار زیاد می‌شود و بسیاری مسائل دیگر.

به این دلیل معتقدم با وجود ظاهر جذاب و فرصت‌های فراوان ورود به عرصه کارآفرینی، امروز سخت‌ترین دوران برای کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار به‌شيوه‌های سنتی است. بنابراین برای موفقیت در عرصه‌های جدید نیازمند داشتن توانمندی‌های جدید هستیم که نه از انسانی معمولی، بلکه از انسانی بسیار ورزیده مانند تکاوران و کماندوها انتظار می‌رود. امروز زمانی است که دیگر معمولی‌ها نمی‌توانند با مقداری تولید، خرید، فروش و... خود را کارآفرین بنامند. امروز برای ورود به کارآفرینی باید کماندو باشید.

«کارآفرینی کماندویی» مفهومی است که من برای اولین بار در ایران و به زبان فارسی ارائه می‌دهم. خاستگاه آن هم همین دلیل ساده و بنیادی است که برایتان بازگو کردم. امروز تب کارآفرین شدن نسل جوان ما را فرا گرفته است. هر شخص برای خود رؤیاهای بزرگ در سر دارد و می‌خواهد مستقل، ثروتمند، اثرگذار، دارای جایگاه اجتماعی عالی و... باشد. داشتن این انگیزه‌ها به‌هیچ‌وجه عیب نیست؛ بلکه می‌تواند محرک و پیش‌ران اولیه برای حرکت در مسیر کارآفرینی محسوب شود.

اما سؤالاتی باید پرسیده شود: این شخص چقدر دانش، مهارت و شایستگی برای کارآفرین شدن دارد؟ چگونه و با چه روش‌هایی می‌خواهد ایده‌هایش را به محصول و کسب‌وکار تبدیل کند؟ چگونه می‌خواهد بازار هدفش را به‌درستی انتخاب کند؟ چگونه می‌خواهد از دریای متلاطم محیط کسب‌وکار، فرصت‌ها را تشخیص دهد و شکار کند؟ چگونه می‌تواند در رقابت‌های سخت پیروز شود؟ چگونه می‌تواند کسب‌وکار چابک و انعطاف‌پذیری خلق کند؟ چگونه می‌تواند با منابع محدود، دستاوردهای نامحدود داشته باشد؟ چگونه می‌خواهد برای مشتریان ارزش خلق کند؟ و در نهایت از دل همه این‌ها چگونه می‌خواهد خود به انسان بهتری تبدیل شود و جامعه را به فضای بهتری تبدیل کند؟

از شایع‌ترین و مهم‌ترین موانع محدودکننده کارآفرینی که در کلاس‌ها و مشاوره‌هایم مشاهده می‌کنم، بینش نادرست به مقوله کارآفرینی و کسب‌وکار است. به‌نظر بینش نادرست بیشتر از روش نادرست به کسب‌وکارها ضربه می‌زند. همچنین روش‌های نادرست، با آموزش و تمرین و تکرار راحت‌تر اصلاح می‌شوند تا بینش و نگرش نادرست.

بر اثر همین بینش نادرست است که اولویت‌های نادرست، رفتار نادرست و در نهایت نتایج نادرست شکل می‌گیرد. بسیاری از اشخاص ممکن است کارآفرینی را با تولید یک محصول، استخدام چند نفر، فروش یا دلایلی برخی محصولات یا حتی با مدیریت برخی از صفحات اجتماعی و اینترنتی اشتباه بگیرند. ممکن است توجه ویژه‌ای به محصولات داشته باشند و کلاً از این موضوع غافل شوند که آنچه از خود محصول مهم‌تر است، ادراک مشتری از محصول است.

ممکن است نگاه جزئی و مجزا به هریک از بخش‌های کسب‌وکار داشته باشند و از این‌رو قادر نباشند کسب‌وکار را در قالب یک سیستم باز و تعاملی با محیط در نظر بگیرند. بسیاری از مسائل مشابه دیگر نیز وجود دارد که هرکدام از آن‌ها می‌تواند یک کسب‌وکار را از مسیر متعادل خارج کرده و به ناکجاآباد هدایت کند.

بنابراین برای پاسخ به این نیازها و کاستی‌ها مجدداً دست‌به‌قلم شدم. در دو کتاب قبلی ام با عنوان‌های *جعبه/بزار کارآفرینی* و *جعبه/بزار کارآفرینی اینترنتی* که انتشارات برآیند منتشرشان کرده است، توجهم بیشتر به ساخت یک بینش اولیه و بنیادین و سپس معرفی بسیاری از روش‌های اجرایی اثربخش برای موفقیت در کارآفرینی و کسب‌وکار بوده است.

کتاب *کارآفرینی کماندویی* سومین کتاب من با نشر برآیند و به‌نوعی تکمیل‌کننده دو کتاب قبلی است. در این کتاب، هدفم ترسیم و تبیین بینشی حرفه‌ای و پیشرفته به مقوله کارآفرینی است. این بینش با شرایط متلاطم کسب‌وکار امروزی متناسب است و می‌تواند کارآفرینان را برای موفقیت در این مسیر سخت و ناهموار رهنمود کند. امروز دیگر دوران موفقیت از آن پیروان خوب نیست؛ بلکه دوران موفقیت رهبران عالی است. بنابراین هریک از ما به‌عنوان کارآفرین باید بتوانیم چنین شایستگی‌هایی را برای خود حاصل کنیم.

گفته می‌شود تجارت مانند جنگ است: جنگ تسخیر ذهن، قلب و روح مشتری. همچنین بسیاری از قواعد تجارت و مدیریت از حوزه‌های نظامی وارد حوزه کسب‌وکار شده است. با توجه به این دو نکته، اگر بخواهم برای کارآفرین موفق امروز ویژگی‌هایی که باید داشته باشد، جایگاه متناظری با میدان جنگ در نظر بگیرم، این جایگاه نه جایگاه یک سرباز صفر جوان است و نه یک ژنرال کهنه‌کار در سمت‌های اداری؛ بلکه جایگاه یک کماندوی عملیاتی آماده با بالاترین قابلیت‌ها و توانایی‌هاست.

به همین منظور و برای ارائه بهترین تعریف از ویژگی‌های مدنظر، مفهوم کارآفرینی کماندویی را ارائه می‌دهم. برای اینکه بتوانم این مفهوم را بهتر بازگو کنم، کتاب را به سه فصل عمده تقسیم کرده‌ام:

فصل اول کتاب را به تعاریف اختصاص داده‌ام. پایه اولیه معرفی «کارآفرینی کماندویی» این است که بتوانیم ابتدا هریک از اجزای آن را بشناسیم؛ بنابراین لازم است تعریف مناسبی از کارآفرینی و عناصر وابسته به آن مانند خلق ارزش، سیستم کسب‌وکار، محیط و... داشته باشیم. همچنین باید تعریف درستی از شخص و نقش کماندو، آموزش‌ها، هدف‌ها، مأموریت‌ها و توانمندی‌هایش داشته باشیم.

فصل دوم کتاب، فصل تحلیل است. در این فصل، هفت ویژگی اساسی کماندوها را از فصل قبلی استخراج کرده و هرکدام را یک‌به‌یک با ویژگی‌های ضروری کارآفرینان موفق امروز مقایسه کرده‌ام. در نتیجه در این فصل تلاش کرده‌ام نقاط کوری را روشن کنم که برای بینش موفقیت در

کارآفرینی امروزی لازم است.

فصل سوم کتاب فصل تبیین است. در این فصل و در جمع‌بندی تمام بحث‌های فصل‌های قبل، بیانی روشن از مفهوم کارآفرینی کماندویی، ویژگی‌های کارآفرین کماندویی و همچنین پیشنهادهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز آن آورده‌ام.

این کتاب نتیجهٔ سال‌ها آموزش، تدریس، مشاوره، مطالعهٔ منابع فراوان با موضوعات متنوع و ارائهٔ دانش حاصل از آن‌ها در ساختار و چارچوب مفهومی جدید است. امید دارم که در نگارش آن موفق بوده باشم. معیار نهایی موفقیت من، بیش از آنکه شیوایی بیان، انتقال اطلاعات جذاب در ساختاری مدون، به‌روز و متفاوت بودن محتوا یا هر چیز دیگری از این قسم باشد، رضایت قلبی شما خوانندهٔ عزیز از مطالعهٔ کتاب، پذیرش و درونی کردن بینش مدنظر آن و همچنین خلق و اجرای راهکارهای عملی متناسب با آن است.

از انتشارات فرهیخته برآیند، ناشر تخصصی کتاب‌های کسب‌وکار و کسب‌وکار اینترنتی، و همچنین دوست گران‌قدرم جناب آقای عادل طالبی که وجود و فعالیتشان برای فضای کارآفرینی نوین کشورمان غنیمت به حساب می‌آید، بابت انتشار این کتاب در بهترین حالت ممکن و رساندنش به دست شما خوانندهٔ عزیز کمال تشکر را دارم.

علی خادم‌الرضا

معلم، مؤلف و مشاور کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار

[www.alikhademoreza.ir](http://www.alikhademoreza.ir)

در کار آفرینی کماندویی، مفاهیم عمیق و پیچیده به زبانی ساده و کاربردی بیان می‌شود. مطالب این کتاب در باره روندها و شیوه‌های جدید و به‌روز برای موفقیت کسب‌وکارها در شرایط دشوار و ناشناخته امروز است.

این کتاب به کار آفرینان، فعالان استارت‌آپی

و مدیران کسب‌وکارها کمک می‌کند تا بتوانند:

با موفقیت وارد بازار شوند؛

محصولات، خدمات و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند؛

باریسک کمتری فعالیت کنند؛

به موفقیت پایدار دست یابند؛

در برابر ناملایمت‌های احتمالی تاب بیاورند؛

درک و یادگیری بهتری از محیط داشته باشند؛

و در کسب‌وکار، سود پایدارتری

به دست آورند.

کار آفرینی نوعی سبک زندگی است و «کار آفرینی کماندویی» این سبک زندگی را جذاب‌تر و هیجان‌انگیزتر می‌کند!

ISBN:978-600-6466-72-9



9 786006 466729

قیمت: ۳۹۰۰۰ تومان



BARAYAND  
انتشارات برآیند