



ادیبان روز

باید و نبایدهای مذاکره کارآفرینی

با ارائه مدل‌های کهکشانی برای استارت‌آپ‌ها

نویسندگان:

ساموئل دینار، لارنس ساسکیند

مترجمان:

دکتر فاطمه السادات ابوالمعالی

دکتر حسین علی سلطانی

تقدیم به همه کارآفرینان حاضر در زندگی ما:

ما به شما گوش فرا دادیم، پاداش مثبت و تاوان اشتباه‌های مذاکره را با

شما تجربه کردیم

که الهام‌بخش ماست تا همچنان به یادگیری، تدریس و تمرین مذاکره

کارآفرینانه ادامه دهیم.

حکن ۱۰۹ نهج البلاغه:

و هیچ شرافتی چون دانش نیست (ر.ک. ترجمه آیتی، ص ۸۴۹)

برخی مدعی عدم نیاز به کسب و کارهای نوپا بوده و چشم برنقش پررنگ آنها بر پیشبرد اهداف اقتصادی و پیاده‌سازی سیاست‌های کلان توسعه اقتصادی و عدم وابستگی به طلای سیاه بسته‌اند. صرف نظر از اینکه مقام معظم رهبری^۱ امسال را سال « جهش تولید» نام‌گذاری کرده‌اند؛ سرتاسر جهان رشد اقتصادی خود را مرهون کسب و کارهای کوچک و شناسایی پتانسیل استارت‌آپ‌ها است. آمار ۹۵٪ رشد اقتصادی کشورهای جنوب غربی آسیا حاکی از آن است که دیگر دولت تنها بازیگر موفق صحنه کشور محسوب نمی‌شود و با توجه به فشار تحریم‌های اقتصادی دیگر زمان اهمیت دادن به سایر ذینفعان و بازیگران حکمرانی، یعنی بخش خصوصی، کسب و کارهای نوپا و کارآفرینان و بانوان فرا رسیده.

صنایع کوچک و متوسط حداقل از چهار جنبه کارآفرینی، نوآوری و تغییر فناوری، پویایی صنعت و ایجاد اشتغال و درآمد بر اقتصاد جهانی تأثیر می‌گذارند. بخش دولتی به‌عنوان وکلای ملت برای مقابله در برابر تحریم‌ها و عدم وابستگی نفتی و خام‌فروشی باید اهمیت نقش کارآفرین و کارآفرینی را به عنوان بخش انکارناپذیر اقتصاد جهانی بپذیرد ولی از طرفی دیگر شکست مبتدی‌ها و کارآفرین‌های بی‌تجربه واقعیت ۹۰ درصدی کسب و کار و دنیای استارت‌آپ‌ها است و بیشترین خطای کارآفرینان در مذاکره‌ها منجر به هدر رفت فرصت‌ها برای آنان می‌شود؛ از این رو، اهمیت مدیریت و درک روابط موفقیت‌آمیز

به‌عنوان یکی از الزامات کارآفرین در عصر حاضر برای حفظ روابط با ذینفعان خویش محسوب می‌شود. آنچه نیاز انسان‌ها را برآورده می‌سازد به ناچار گاهی در دستان افراد دیگر است که برای کسب آن‌ها چاره‌ای جز مذاکره جهت اخذ توافق نیست. از این رو، مذاکره مرکز ثقل موفقیت کارآفرینان است. مذاکره یکی از ابزارهای اساسی برای کارآفرینانی است که به‌دنبال ثبت شرکت و یا ایجاد تغییر در صنعت خود هستند. از آنجاییکه کارآفرینان در تلاش برای متقاعدسازی ذینفعان مختلف هستند؛ ذینفعان از سرمایه‌گذاران، سهام‌داران، شرکاء تا خریداران محصول یا سهام را شامل می‌شود. از این رو، مذاکره یکی از مهم‌ترین کارهایی است که کارآفرینان انجام می‌دهند. اینکه چگونه مذاکره شکست خورده را به نفع خود بازگردانیم و بر احساس طرفین تأثیر بگذاریم به ارزشمندی طلا است. اگر به‌عنوان کارآفرین مشغول به فعالیت هستید باید خود را به سلاح مذاکره مجهز کنید و کتاب حاضر شما را به این سلاح مجهز می‌نماید.

با توضیحات در مباحث پیشین لازمه شناخت فنون مذاکره برای کارآفرینان مستدل شد. اما نکته مکتوم که در سایر کتب به آن پرداخته نشده است اهمیت کاربست مذاکره در هر مرحله از چرخه کارآفرینی و هر یک از مراحل چرخه استارت‌آپ‌ها (ایده، بذر ایده، نمونه محصول اولیه، محصول و ورود سهام‌دار جدید و . . . و چانه زنی برای اقتناع فرشته سرمایه‌گذار است و اینکه تنها داشتن ایده خوب و یا نمونه محصول اولیه خوب کلید ورود به دنیای کارآفرینی نیست بلکه باید بدانیم مثلاً در مرحله بذر ایده با چه کسانی لازم است جلسه داشته باشیم، چقدر از مواضع خود کوتاه بیاییم و چقدر ایستادگی کنیم.

با این تفاسیر، افزایش دادن مهارت مذاکره لازمه کارآفرین بودن و کارآفرین ماندن است؛ چرا که با کاربست چارچوب‌های مذاکره سرمایه‌گذاران بازگشت سرمایه سریع‌تر، رشد سرمایه بیشتر را تجربه کرده و کارآفرینان سریع‌تر بازخور نتایج سرمایه‌گذاری‌های خود را می‌بینند. هر کارآفرین و یا هر سرمایه‌گذار خطرپذیری باید مسلح به دانش مذاکره باشد.

نویسنده حاذق در این کتاب با وسواس علمی به تعریف نظری مفاهیم کارآفرینی و مذاکره در هر مرحله از رشد استارت‌آپ‌ها و شیوه‌های پیاده‌سازی آن همراه با مطالعه‌های موردی واقعی پرداخته است که شامل:

فصل اول: کارآفرینی: خوب، بد و یا وحشتناک - خوب؛ وقتی بنیان‌گذاران شروع به کار می‌کند،

فصل دوم: دنیای کارآفرینانه مرحله فرآیند کارآفرینی: از بذر تا خروج،

فصل سوم: مذاکره کارآفرینان ؛ کارآفرینان باید ریسک کنند،

فصل چهارم: کارآفرینان واقعی خطاهای خود را توصیف می‌کنند،

فصل پنجم: باز تصویرسازی کهکشان کارآفرینانه: پیشگیری، شناسایی و پاسخ به اشتباه‌های شما.

این کتاب قویاً برای کارآفرینان و برای هر شخص یا شرکتی که مایل به همکاری با استارت‌آپ‌ها است، توصیه می‌شود. *مذاکره کارآفرینانه* گنجینه‌ای از بینش‌ها و مشاوره‌های کاربردی در مورد چگونگی توسعه روابط کلیدی، مدیریت اشتباه و خطاهای طبیعی و راهبری مرادده‌های استارت‌آپ شما برای تأثیرگذاری زیاد، از ایده، بذر تا خروج سرمایه و واگذاری سهام و یا حتی انحلال شرکت است.

مذاکره کارآفرینانه

«هر فردی که به نوعی با خرید و فروش سروکار دارد، برای برقراری ارتباط صحیح باید این کتاب را بخواند. تمام موارد مذکور نیازمند مذاکره هستند. مدیریت این روابط پیچیده تر از آن چیزی است که اذهان عمومی تصور می کنند. با این تفاسیر، این کتاب رهنمون و مشاوره های کاربردی برای پیشبرد مذاکره را ارائه می دهد و کسب نتایج بهتر با تفکر هوشیارانه را به شما می آموزد.»

- بنیان گذار و اولین رئیس گروه بائوپست؛^۱ هوارد استیونسون،^۲ استاد بازنشسته ساروفیم-راک،^۳ دانشکده بازرگانی هاروارد؛ نخستین سرمایه گذار فعال برای رشد سرمایه های بخش خصوصی است که مجله فوربس^۴ از او به عنوان «شیر کارآفرینی»^۵ یاد می کند.

«دینار و ساسکیند^۶ از داستان های فرضی دو بنیان گذار استارت آپ فالون و فرناندو^۷ برای سفر عادی کارآفرینان استفاده کردند. آن ها خوانندگان خود را در موقعیت فرضی قرار داده تا چالش ها، فرصت های پیش رو برای استارت آپ خود را به شکلی کاربردی تر لمس کنند.»

- هیدی رویزن،^۸ کارآفرین قدیمی، از اعضای هیئت مدیره سیلیکون ولی؛^۹ شریک سرمایه گذاری در دارپر فیشر یوروستون؛^{۱۰} دانشگاه استنفورد، مدرس و همکار مدیریتی بورسیه رهبران کارآفرینی؛^{۱۱} برنده جایزه دستاورد سالانه انجمن کارآفرینان و مدیران زن در سال ۲۰۰۸

-
1. Baupost
 2. Howard Stevenson
 3. Sarofm-Rock Professor Emeritus
 4. Forbes
 5. Lion of Entrepreneurship
 6. Dinnar and Susskind
 7. Fallon and Fernando
 8. Heidi Roizen
 9. Silicon Valley
 10. Partner at Draper Fisher
 11. Lecturer and program co-leader

«هر کارآفرین و هر فردی که به دنبال تأسیس کسب‌وکار جدید و یا راه‌اندازی استارت‌آپ است باید این کتاب را بخواند. دینار و ساسکیند فراتر از تعارض‌های پیش روی استارت‌آپ‌ها حرف برای گفتن دارند. آن‌ها بهترین توصیه‌ها در زمینه مذاکره را توضیح و ارائه می‌دهند.»

- رابرت منوکین^۱ رئیس برنامه مذاکره دانشکده حقوق هاروارد؛ مدیر پروژه تحقیقات مذاکره هاروارد؛ نویسنده کتاب معامله با شیطان: کی باید مذاکره کنیم، کی باید بجنگیم.^۲

«نویسندگان زبان مشترک و چارچوبی مناسب برای بهبود مراوده‌ها، توافق و پیامدهای مثبت کارآفرینی را در اختیار سرمایه‌گذاران قرار می‌دهد. قاعده‌ای برای اعتماد به کارآفرینان وجود دارد که اکثر افراد علاقه‌مند هستند تا پول خود را به کارآفرینانی که خوب مذاکره می‌کنند، اختصاص دهند. کارآفرینانی که توانایی مقابله با پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های پیش روی یک استارت‌آپ‌ها را دارند. بارها شاهد هدر رفتن سرمایه‌های بزرگ به دلیل ناتوانی در پیش برد مذاکره بوده‌ام. نویسندگان ماهر چارچوبی بی‌نظیر برای جلوگیری از اشتباهات در چنین فرصت‌هایی را ارائه می‌دهند. با کاربست این چارچوب‌ها، سرمایه‌گذاران بازگشت سرمایه سریع‌تر، رشد سرمایه بیشتر را تجربه کرده و کارآفرینان سریع‌تر بازخور نتایج سرمایه‌گذاری‌های خود را می‌بینند.

هر کارآفرین و یا هر سرمایه‌گذار خطرپذیری^۳ می‌تواند از این چارچوب بی‌نظیر نظریه و عمل بهره‌مند شود.»

- پائول مایدر، رئیس و شریک سرمایه‌گذاری هایلند کپیتال؛ رئیس سابق انجمن سرمایه‌گذاری ملی؛ کمیته مشورتی اس‌ای‌سی درباره شرکت‌های کوچک و نوظهور؛ «یکی از سرمایه‌گذاران برتر در صنعت» در لیست فوربس میداس^۴

«این کتاب برای کارآفرینان مشتاق و باتجربه بسیار مفید است! دینار و ساسکیند از تجربیات و دانشی که از مذاکره معادن طلا به دست آوردند، استفاده کردند. علاوه بر این موارد، توجه هوشمندانه آن‌ها به فرهنگ و جنسیت افراد در مذاکره تحسین‌برانگیز است.»

- هانا رایلی بولز^۵ رئیس، مدیریت، رهبری و حوزه علوم تصمیم‌گیری. مدیر دانشکده، برنامه زنان و سیاست‌های عمومی در دانشکده هاروارد کِنبِی

1. Robert Mnookin Chair
2. Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight
3. VC
4. Highland Capital
5. Forbes Midas List
6. Hannah Riley Bowles

یکی از مهم‌ترین کارهای رهبران استارت‌آپ^۱ برقراری ارتباط مداوم با سرمایه‌گذاران، کارمندان، کارگزاران و مشتریان است. باتجربه چندساله، اهمیت مدیریت روابط انسانی بر میزان موفقیت کارآفرینان برای من آشکار شده است.

دینار و ساسکیند مذاکره را مرکز ثقل موفقیت کارآفرینان می‌دانند. بامطالعه دست‌نوشته‌های دینار و ساسکیند دورنمایی بی‌نظیر برای مذاکره شخصی و کارآفرینی به دست خواهید آورد. سرمایه‌گذاری بیشتر بر بهبود مهارت‌های مذاکره منجر به برقراری روابط بهتر می‌شود، بهتر رهبری می‌کنید و نتایج بهتری هم کسب می‌کنید.

اگر اطراف خود کارآفرین و یا کارآفرین علاقه‌مند می‌بینید، این کتاب را به او معرفی کنید همان‌طوری که برای من و دانشجویان ام‌آی‌تی من مناسب است».

- ادوارد رابرتز،^۲ بنیان‌گذار و رئیس مرکز مارتین تراست^۳ برای کارآفرینی ام‌آی‌تی در دانشکده مدیریت ام‌آی‌تی اسلوان؛ کارآفرین فناوری پیشرفته سریالی و سرمایه‌گذار فرشته پیشرو؛ نویسنده کارآفرینان پیشگام در فناوری پیشرفته و ده کتاب دیگر

«در کل کتاب توصیه‌های کاربردی برای کارآفرینان ارائه می‌شود. کارآفرینان باید مذاکره کارآفرینانه دینار و ساسکیند را در همه مراحل در نظر بگیرند: افرادی که به دنبال راه‌اندازی اولین شرکت خود هستند، یا خواهان ثبات در شرکت می‌باشند و یا حتی در تلاش برای شروع و ثبت شرکت دوم و یا سوم خود هستند، این کتاب ابزار مناسبی برای مشاورین کارآفرینان است. سرتاسر کتاب پُر از سناریوهای واقع‌گرایانه و راهکارهای مقابله با شرایط دشوار است. با تبعیت از چارچوب ارائه‌شده در این کتاب می‌توان آشفته‌گی کارآفرینی را به ثبات نسبی تبدیل کرد».

- لیدیا ویلا-کوماروف،^۴ بنیان‌گذار، مدیرعامل سابق و مدیر ارشد فروش، سیتونوم / اس‌تی. عضو کمیته دائمی شورای تحقیقات ملی زنان در زمینه علم، مهندسی و پزشکی؛ عضو کمیته اناف‌سی در زمینه فرصت برابر در علم و مهندسی؛ عضو سالن مشاهیر ملی مهندس اسپانیایی تبار؛ جایزه ال‌کینگ موریسون از برنامه ام‌آی‌تی در علم و فناوری

1. Startup Leaders
2. Edward Roberts
3. The Martin Trust Center
4. Lydia Villa-Komaroff

«یکی از وظایف کارآفرینان متقاعد کردن؛ سرمایه‌گذاران، سهام‌داران، شرکا و خریداران محصول یا سهام است. از این رو، مذاکره یکی از مهم‌ترین کارهایی است که کارآفرینان انجام می‌دهند. با توجه به اهمیت مذاکره از آغاز کتاب، بسیاری از کارآفرینان به دانش ابتدایی و خودآموز در زمینه مذاکره بسنده کرده و با تردیدهای بسیار وارد مذاکره می‌شوند. در مذاکرات کارآفرینانه،^۱ دینار و ساسکیند؛ شرایطی را که پیش روی کارآفرینان قرار می‌گیرد را توصیف کرده و از طریق ارائه آزمون‌ها، چارچوب کلی، مناظره و مباحثه به کسب موفقیت و ممانعت از شکست در مذاکره کمک می‌کنند.

اینکه چطور مذاکره شکست‌خورده را به نفع خود بازگردانیم و بر احساس طرفین تأثیر بگذاریم به ارزشمندی طلا است. اگر به‌عنوان کارآفرین مشغول به فعالیت هستید باید خود را به سلاح مذاکره مجهز کنید و این کتاب را بخوانید».

- استان جی. ریس،^۲ شریک عمومی ماتریکس پارتنرز،^۳ مدیر و مشاور سابق شرکت مک کینزی و کامپنی؛^۴ عضو هیئت مشاوران استارت‌آپ‌های فناوری

«مذاکره^۵ یکی از ابزارهای اساسی برای کارآفرینانی^۶ است که به دنبال ثبت شرکت و یا ایجاد تغییر در صنعت خود هستند. این کتاب مثل راهنمایی کاربردی است که با ارائه مثال‌ها و تکنیک‌های کاربردی، خطاهای متداول را برجسته‌تر کرده و برای جلوگیری یا حل تعارض‌ها درس آموخته‌های بی‌نظیری در اختیار ما قرار می‌دهد. این کتاب هم برای کارآفرینان حرفه‌ای و هم افرادی که سودای کارآفرین شدن در سردارند، مناسب است و مطالعه آن به‌طور یکسان توصیه می‌شود».

- ویلیام یوری،^۷ نویسنده همکار در کتاب رسیدن به بله؛^۸ همکاری در بنیان‌گذاری برنامه مذاکره هاروارد؛ نویسنده هفت کتاب

«کتابی که خواندن آن برای هر بنیان‌گذاری از اهداف کوتاه‌مدت گرفته تا رسیدن به موفقیت طولانی‌مدت ضروری است. مذاکره کارآفرینانه به شما کمک می‌کند مشکلات را ببینید و مهم‌ترین

1. Entrepreneurial Negotiations

2. Stan J. Reiss

3. Matrix Partners

4. McKinsey & Company

5. Negotiation

6. Entrepreneurs

7. William Ury

8. Getting to Yes

روابط خود با شرکا، فرشتگان سرمایه‌گذاری،^۱ سرمایه‌گذاران وی‌سی،^۲ کارمندان کلیدی و مشتری‌های اولیه خود را به حداکثر برسانید. اگر استارت‌آپ هستید یا در تلاش برای رسیدن به سهم بازار بیشتر در کسب‌وکار خود هستید، خواندن این کتاب برای کل تیم رهبری ضروری است»

- شیلا هین،^۳ بنیان‌گذار مشترک تریاد؛^۴ مدرس دانشکده حقوق هاروارد؛ نویسنده همکار در کتاب‌های «گفتگوهای دشوار»^۵ و «با تشکر از بازخورد»^۶

به‌عنوان بنیان‌گذار و مدیرعامل، شاهد رشد سرمایه‌گذاری از یک رؤیا تا روندی شتاب‌گونه با کارمندانی در سراسر جهان بوده‌ام. از بین بیش از ۱۵۰۰ فارغ‌التحصیل دانشگاهی ما برخی موفق به ایجاد تغییرات جهانی شده‌اند، برخی دیگر مجبور به تعطیلی کسب‌وکار خود شده‌اند. همان‌طور که کتاب مذاکرات کارآفرینانه به‌وضوح ذکر شده است، موفقیت کارآفرینان منوط به مدیریت احساسات و مدیریت روابط آن‌هاست. من به‌اتفاق برخی از شرکای تجاری به‌عنوان مشاور استارت‌آپ‌ها روند رشد آن‌ها را تسهیل می‌کنیم. بنیان‌گذاران بسیاری را دیده‌ایم که ایده خود را تغییر داده و معمولاً مرتکب یکی از هشت اشتباه مشترک کارآفرینان از خودمحموری افراطی تا انکار هیجانات شده‌اند. بسیاری از بنیان‌گذاران تنها به شهود خود برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار اکتفا کرده‌اند. اعتقاد مبتنی بر تجربه من این است که می‌توانند بهتر عمل کنند. این کتاب برای کارآفرینان و برای هر شخص یا شرکتی که مایل به همکاری با استارت‌آپ‌ها است، بسیار مهم است. مذاکره کارآفرینانه گنجینه‌ای از بینش‌ها و مشاوره‌های عملی در مورد چگونگی توسعه روابط کلیدی، مدیریت اشتباهات طبیعی و هدایت تعاملات استارت‌آپ شما برای تأثیرگذاری زیاد، از بنیان تا پایان است.»

- جان هارتورن،^۷ بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت مس‌چلنج؛^۸ برنده جایزه ۱۰۰ هزار دلاری مسابقه طرح کسب‌وکار ام‌آی‌تی در سال ۲۰۱۳؛ رهبر جهانی جوان در سال ۲۰۱۳، مجمع جهانی اقتصاد

-
1. Angel Investors
 2. VC Funders
 3. Sheila Heen
 4. Cofounder of Triad
 5. Diffcult Conversations
 6. Tanks for the Feedback
 7. John Harthorne
 8. MassChallenge

پیشگفتار: کارآفرینی از منظر انسانی

ادوارد رابرتز^۱ استاد مدیریت فناوری دیوید سارنوف و بنیان‌گذار و رئیس مرکز اعتماد مارتین از کارآفرینی ام‌آی‌تی در دانشکده مدیریت ام‌آی‌تی اسلوان است. رابرتز متخصص مدیریت فناوری پیشرفته و کارآفرینی، کارآفرین فناوری پیشرفته سریالی و سرمایه‌گذار فرشته است. رابرتز به معنای واقعی کلمه در زمینه ایجاد و توسعه کسب‌وکار پیشرفته کتاب نوشته است. کتاب کارآفرینان در فناوری پیشرفته: درس‌هایی از ام‌آی‌تی و فراتر از آن، اولین کتاب تحقیقاتی مبتنی بر کارآفرینی فناوری پیشرفته بود و از آنجاکه او بیش از ۱۶۰ مقاله و ۱۱ کتاب تألیف کرده است.

رهبران استارت‌آپ ارتباط مداوم با سرمایه‌گذاران، کارمندان، نمایندگان و مشتریان برقرار می‌کنند. باگذشت زمان، بر من آشکار شد که یکی از عوامل موفقیت در پیش‌بینی موفقیت یک کارآفرین ارتباطات و مدیریت روابط منابع انسانی است. قلب این روابط، هنر مذاکره است.

سال‌های متوالی تنها بر اساس تجربیات خودم به تدریس کارآفرینی می‌پرداختم ولی وقتی با دیدگاه‌های دینار و ساسکیند آشنا شدم، نگاهم تغییر کرد. مذاکره مهارتی برای بررسی مکرر شکست و موفقیت کارآفرینان با رویکردی انتقادی است. مسلماً یکی از ابزارهای مهم کارآفرینان داشتن مهارت مذاکره است. یکی از برترین اساتید مذاکره در دانشگاه هاروارد و ام‌آی‌تی و یکی از دلایل موفقیت من به‌عنوان کارآفرین دینار و ساسکیند هستند. دیدگاه‌های آن‌ها در خصوص رفع اختلافات بسیار تحسین‌برانگیز است. این دو استاد برجسته ایده‌های بی‌نظیری برای رفع این اختلاف‌ها دارند. دینار و ساسکیند راهکارهای بی‌نظیری برای شناسایی نیروهای مؤثر، عقب‌نشینی از حواشی، ارزیابی اشتباهات و فرصت‌های انسانی دارند. استفاده از «بحث شفاهی»^۲ در بسیاری از شرکت‌ها برای اخذ تصمیم مرا آزرده‌خاطر می‌کند. شرکت‌های دانشی مانع از ایده‌های رقابتی داخل شرکت نمی‌شوند. شرکت‌های

1. Edward Roberts
2. Shootout

دانشی روابط همکاری در شرکت را ترغیب می‌کنند. آن‌ها برای کسب اهداف مشترک به واسطه مشارکت همه افراد تلاش می‌کنند.

این کتاب، چارچوبی کاربردی برای بررسی کارآفرینی از خلال عدسی مذاکرات ارائه می‌دهد. نویسندگان مسائل مهم را در قالب تجارب کاربردی ارائه داده‌اند که می‌توان مذاکره کارآفرینی را هم آموخت. در حقیقت، پیش از مطالعه این کتاب توجیهی برای تقویت مهارت مذاکره نداشتیم. ولی اکنون به دانش خود اضافه کرده‌ام هرچند کار سختی در سن و سال من است! مهارت مذاکره نیاز به بهبود مستمر، تقویت و تمرین مکرر دارد. هر کارآفرینی برای بهبود و توسعه روش خاص خود را دارد و هر کدام به استناد به نظریه‌های کاربردی خود پیشرفت می‌کنند. مذاکره نوعی ارتباط انسانی است و به همین ترتیب تحت تأثیر فرهنگ، ارزش‌ها و جامعه فرد قرار می‌گیرد؛ اما روشی جهانی است که قابلیت یادگیری جهانی داشته و می‌تواند آموخته شود. شکست لازمه یادگیری نیست. کارآفرینان می‌توانند از اشتباهات خود، شکست و همچنین از اشتباهات دیگران بیاموزند. نویسندگان این کتاب، با بسیاری از کارآفرینان در مورد تجربیات متنوع واقعی خود مصاحبه کرده‌اند. برخی از این مصاحبه‌شونده‌ها بنیان‌گذار استارت‌آپ‌هایی بودند که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌ام یا صرفاً آن‌ها را می‌شناسم. هیچ چیزی قدرتمندتر از یک داستان واقعی برای غلبه بر دشواری‌ها و یا حتی مواجهه با شکست نیست. خود من با خواندن چندین مطالعه موردی و روایت کسب‌وکارهای نوپا منقلب شدم.

مصاحبه خودم را هم به یاد می‌آورم. مرتب آرزو می‌کردم که ای‌کاش زودتر به تقویت مهارت‌ها و پرورش آن‌ها پرداخته بودم و مرتکب بسیاری از اشتباهات نمی‌شدم. مقصود من از اوایل کار ۵۰ سال پیش است؛ زمانی که برای نخستین بار به‌عنوان برنامه‌نویس کامپیوتر با مدی‌تک^۱ همکاری کردم. من یکی از چهار بنیان‌گذار بودم و ما برای بهبود فرآیندهای مراقبت بهداشتی که در آن زمان مبتنی بر کاغذ و مستعد خطا بود، تصمیم گرفتیم از کامپیوترهای دقیق و زبان کامپیوتری جدیدی استفاده کنیم. من درحالی که تمام وقت در ام‌آی‌تی فعالیت می‌کردم، مشغول به کار پاره‌وقت در این شرکت بودم. به یاد دارم که هنگام مذاکره در مورد تخصیص سهام مشترک، مرتکب اشتباه سازش زود هنگام شدم. بسیاری از اشتباهات دیگر که همه ما مرتکب شده‌ایم با توسعه شرکت رخ داده است؛ اما همه ما به تدریج یاد گرفته‌ایم که به‌جای سازش، برای حل مسئله اقدام کنیم. از آنجاکه ما یاد گرفته‌ایم که چگونه یکدیگر را تحمل کنیم، طی سال‌ها توانسته‌ایم با دنیای در حال تغییر سازگار شویم: فناوری‌های نوآورانه، مقررات

جدید، بازارهای پویا و انتظارات متنوع مشتری. به همین دلیل است که امروز، پنج دهه بعد، این شرکت هنوز هم به‌عنوان بازیکن بزرگ و سودآوری درزمینه فناوری اطلاعات مراقبت‌های بهداشتی، با داشتن هزاران کارمند، حضور دارد.

اما یادگیری هرگز متوقف نمی‌شود. من هنوز هم به‌عنوان پشتیبان شرکت، در مورد مذاکرات کارآفرینی اشتباه می‌کنم. اگر شما کارآفرین یا کارآفرین مشتاق هستید، یا اگر فقط با آن‌ها سروکار دارید، این کتاب برای شما مناسب است، دقیقاً همان‌طور که برای من و دانشجویان ام‌آی‌تی من مناسب است. اولین درخواست من از نویسندگان پس از مشاهده دستاوردهای این کتاب، این بود که آن‌ها برای دانشجویان کلاس کارآفرینی و نوآوری ام‌آی‌تی من چند ساعت کلاس برگزار کنند. این درخواست برده‌برد بود.

نویسندگان کتاب تصویر بسیار اثربخشی از چشم‌انداز کارآفرینی و ایجاد فضایی برای مذاکره ارائه می‌دهند. علاوه بر مطالعه‌های موردی، داستان‌های واقعی کارآفرینان، تئوری‌های علمی این کتاب می‌تواند به‌عنوان راهنمایی کاربردی در پیشگیری و شناخت به‌موقع اشتباه و خطاهای رایج در مذاکره به شما کمک کند. شما یاد می‌گیرید که چگونه دانش قبلی خود را بازنگری و مهندسی مجدد کنید. کتاب حاضر دریچه‌ای تازه از کارآفرینی برای شما باز می‌کند و به شما کمک می‌کند تا با عدم قطعیت، پیچیدگی، روابط و هیجانات کارآفرینی بهتر برخورد کنید. من واقعاً معتقدم که با بهبود مهارت‌های مذاکره خود، روابط بهتری برقرار خواهید کرد، رهبر بهتری می‌شوید و به نتایج شغلی بهتری خواهید رسید.

در هزاره سوم؛ کارآفرینی بخش مهمی از اقتصاد جهانی است. در ام‌آی‌تی دانشجویان و مدیران زیادی که در حال حاضر کارآفرین هستند را آموزش دادیم. تحقیقات اخیر من (در سال ۲۰۱۵ با فیونا موری و دانیل کیم منتشر شد) نشان داد که فارغ‌التحصیلان دانشگاه ام‌آی‌تی بیش از ۳۰۰۰۰ شرکت فعال راه‌اندازی کرده‌اند که تقریباً ۴٫۶ میلیون نفر کارمند دارند و نزدیک به ۲ تریلیون دلار درآمد سالانه دارند. خوشحالم که این روزها مراکز کارآفرینی و ابتکار عمل را در سراسر جهان فعالیت می‌کنند و من بسیار خرسندم که دینار و ساسکیند توانسته‌اند نظریه و شیوه کارآفرینی، مذاکره و رهبری را در مجموعه‌ای قرار دهند که به موفقیت بیشتر کارآفرینان کمک کند.

بوستون، ام‌آی

ادوارد رابرتز

نوامبر ۲۰۱۷

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۲۷	فصل ۱: کارآفرینی: خوب، بد و یا وحشتناک
۲۷	خوب: وقتی بنیان‌گذاران شروع به کار می‌کنند.
۲۹	بد: فرشتگان آواز می‌خوانند و سرمایه‌گذاران می‌رقصند
۳۱	وحشتناک: وقتی سگ، سگ می‌خورد
۳۳	نحوه استفاده از این کتاب
۳۴	چیزی بهتر: یک پایان خوب جایگزین
۳۹	فصل ۲: دنیای کارآفرینانه
۳۹	مراحل فرآیند کارآفرینی: از بذر تا خروج
۴۰	کارآفرینانی موفق به انجام کارها می‌شوند که قدرت مذاکره دارند
۴۶	نقشه‌ای از کهکشان کارآفرینی
۵۶	ایجاد اختلال، پیشرفت در تغییر و سازگاری
۵۸	نوآوری اختراع مجدد چرخ نیست
۵۹	مذاکره مهارت کارآفرینانه
۷۰	مذاکره شامل توافق‌نامه‌ها و نقاط عطف است
۷۲	منابع
۷۳	فصل ۳: زمانی که کارآفرینان مذاکره می‌کنند
۷۳	کارآفرینان باید ریسک کنند
۷۵	آنچه موجب موفقیت شما می‌شود، می‌تواند شما را به دردسر بزرگی بیندازد
۷۶	مذاکره کارآفرینی را می‌توان آموخت
۷۹	مذاکره بهتر، رهبر بهتر
۸۴	هشت خطای متداول کارآفرینان
۹۱	نحوه استفاده از موارد ضبط‌شده در ادامه
۹۲	منابع

فصل ۴: کارآفرینان واقعی خطاهای خود را توصیف می‌کنند

۹۳

- ۹۶ مورد الف: شرکت در مرحله بذر خودم محور
- ۱۰۳ مورد ب: عدم سرمایه‌گذاری در مرحله بذر بیش از حد خوش‌بینانه
- ۱۱۱ مورد پ: پیروزی در رقابت برای اولین چارچوب‌های مبنایی
- ۱۱۹ مورد ت: سازش برای رشد سریع‌تر
- ۱۲۶ مورد ث: تنهایی و عدم آمادگی برای فروش شرکت
- ۱۳۳ مورد ج: چانه‌زنی برای گسترش راه‌گریز
- ۱۴۲ مورد چ: تغییر شهودی رشد درآمد
- ۱۴۹ مورد ح: فروش غیر عاطفی شرکت آن‌ها
- ۱۶۲ منابع

فصل ۵: باز تصویرسازی کهکشان کارآفرینانه: پیشگیری، شناسایی و پاسخ به اشتباه‌های شما

۱۶۷

- ۱۶۷ کارآفرینی به‌مثابه مذاکره
- ۱۶۸ مذاکره با بازیگران مختلف
- ۱۷۴ پیشگیری از بروز اشتباه پیش از وقوع
- ۲۰۲ غلبه بر سوگیری‌های جنسیتی و چالش‌های فرهنگ
- ۲۱۴ پیشبرد اهداف مذاکره‌تان با کمک نماینده‌ها
- ۲۲۴ منابع

فصل ۶: خود کارآفرینی را بشناسید

۲۲۷

- ۲۲۷ مذاکره خود را بشناسید
- ۲۲۸ مواجهه با رایج‌ترین اشتباهات
- ۲۲۸ مهارت‌های موردنیاز خود را توسعه دهید
- ۲۳۱ به اندیشیدن در مورد تئوری شخصی خود از عمل ادامه دهید
- ۲۳۲ به پیشرفت ادامه دهید
- ۲۳۳ نقاط قوت خود را تقویت کنید

۲۳۴ تیم خود را توسعه دهید و از آنها پشتیبانی کنید

۲۳۵ به گسترش ارتباطات شفاهی کمک کنید!

۲۳۵ منابع

۲۳۷

پیوست: کاربرگ‌های مذاکره کارآفرینانه