

## پیشگفتار

از آنجا که مدیریت اثربخش در گرو خلاقیت و نوآوری است، مدیریت کردن، فعالیتی بسیار مهیج و گاهی بسیار دشوار می‌نماید. همین که مدیر به طور ذهنی مسائل را تجزیه و تحلیل کرده و اجزای آن را در مختصاتی جدید و بالقوه مولد سامان می‌بخشد و باید ماورای چهارچوبهای عادی را برای یافتن راه‌حلهای جدید ببیند، به خلاقیت نیاز دارد. تقریباً تمامی مسائل مدیریتی نتیجه‌ای مطلوب از خلاقیت را طلب می‌کنند. این فراگرد مانند تغییر حالتهای ذهن است. توماس ادیسون عادت داشت بر روی تخته‌خوابی در آزمایشگاه خود استراحت کند و به تفکر پردازد. گفته می‌شود هنری فورد با خیره شدن بر دیواری سفید در کارگاهش بینشهای خلاق را جست‌وجو می‌کرد. هرچند تلاشهای مدیران معمولی در خلاقیت ممکن است به اندازه فورد و ادیسون به طور شگفت‌انگیز بارور نباشد، ولی شناخت خلاقیت در محیط کار و پرورش آن ضرورت دارد.

خلاقیت تابع دانش، قدرت تخیل و ارزیابی انسان است. هر چه دانش انسان بیشتر باشد، بالطبع می‌تواند فکرها و در نتیجه الگوها یا ترکیبهای بیشتری را به دست آورد. ولی صرف داشتن دانش، شکل‌گیری الگوهای جدید را تضمین نمی‌کند. اجزاء و تکه‌های اطلاعاتی باید آمیخته شده و به طرق جدید به هم مرتبط شوند، آنگاه فکרהای نارس ارزیابی شده، به صورت فکרהای کاربردی توسعه یابند.

خلاقیت اغلب لطیف بوده و فکרהای بکر به صورت آماده در پیش چشم انسانهای بی‌دقت ظاهر نمی‌شوند، ولی ترکیب و گسترش پیشرفتهای غیر منتظره به ظاهر جزئی روزانه، به پیشرفت سازمانی منجر می‌شوند. شناسایی انواع کلی خلاقیت آسان‌تر از تشریح فراگرد اساسی آن است. یکی از پیشگامان خلاقیت سه قلمرو دارای روی هم افتادگی را از هم تفکیک کرده است: هنر، کشف و شوخ‌طبعی. این سه به ترتیب واکنشهای «آه»<sup>1</sup>، «آها»<sup>2</sup> و «هاها»<sup>3</sup> نامیده می‌شوند. از این میان کشف یا «آها» مرتبط‌ترین نوع خلاقیت با مدیریت است. کسب‌وکاری کاملاً جدید می‌تواند از نوع خلاقیت کشف باشد.

پیتر دراگر در کتاب نوآوری و کارآفرینی ضمن تشریح نوآوری و کارآفرینی و راهبردهای کارآفرینانه کوشیده است تا بر این نکته تأکید کند که نوآوری و کارآفرینی قواعد به نسبت ساده خود را دارند، و هر دو اکتسابی‌اند. همه انسانها می‌توانند با به کارگیری تواناییهای ذهنی خود و رفع موانع، خلاق و کارآفرین باشند. ترجمه کتاب مذکور را برادر ارجمند و پرتلاش جناب آقای دکتر علی حسین کشاورزی پذیرفته که ترویج مدیریت دانش و فرهنگ بهره‌وری را در دستور کار خود قرار داده است. بنابراین لازم می‌دانم که از ایشان به دلیل تلاشهای بی‌شائبه‌شان سپاسگزاری کنم و اهتمامشان را در ترجمه و تألیف کتابهای مدیریتی ارج بنهم و توفیق روزافزون ایشان را در خدمت به کشور و نظام مدیریتی از درگاه خداوند بزرگ طلب نمایم.

علی رضائیان

مدیر گروه مدیریت «سمت»

1. ah

2. aha

3. haha

## مقدمه مترجم

در چند سال گذشته، موضوع کارآفرینی یکی از محورهای اصلی توجه مسئولان کشوری و متخصصان و محققان دانشگاهی بوده است. در این راستا اقدامات زیادی، هم از جنبه حاکمیتی (مانند مصوبات مرتبط با کارآفرینی و تخصیص بودجه برای انجام فعالیتهای کارآفرینانه) و هم از جنبه آموزشی و پژوهشی (مانند دایرکردن مقاطع تحصیلات تکمیلی رشته کارآفرینی، تحقیقات در زمینه موضوعات مرتبط با کارآفرینی، فعالیتهای ترویجی در رسانه‌ها، و معرفی درس میانی کارآفرینی برای رشته‌های کارشناسی) در سطح ملی انجام شده است. هدف اصلی از این اقدامات، بهبود زمینه‌های کارآفرینی در سطح ملی و در نتیجه آن، نهادینه‌سازی کارآفرینی و بهره‌مندی از مزایای آن در سطوح خرد و کلان است.

تعداد منابع لاتین و فارسی موجود در زمینه نوآوری و کارآفرینی بسیار است، ولی بیشتر منابع موجود به ویژه منابع فارسی به جنبه‌هایی خاص از کارآفرینی پرداخته‌اند و کمتر منبعی می‌توان یافت که اصول و راهبردهای کارآفرینی را با زبانی شیوا و به طور جامع و یکجا بیان کرده باشد.

کتاب حاضر تألیف پیتر دراگر، دانشمند مشهور مدیریت است که نیازی به معرفی ندارد. از مزایای منحصره‌فرد کتاب این است که مطالب آن به دلیل اصولی و زیربنایی بودن با وجود گذشت بیش از دو دهه از چاپ اولین نسخه آن هنوز تازگی خود را حفظ کرده است. به همین دلیل است که با استقبال گسترده در بازار کتاب مواجه شده، و به عنوان یک پدیده نادر نسخه انگلیسی کتاب که در سال 2010 منتشر شده، بیست و دومین چاپ کتاب بوده است. یکی دیگر از مزایای مهم این کتاب، جامع بودن آن است، زیرا بیشتر نوآوریها و ابداعات مهم بشر که در قرن بیستم اتفاق افتاده است، براساس اصول و رهنمودهای مطرح شده در کتاب بحث شده‌اند و در نتیجه دید مناسب‌تری در رابطه اصول مذکور و نحوه به کارگیری آنها به خوانندگان محترم ارائه می‌دهد.

در اینجا لازم می‌دانم از دوست ارجمندم جناب آقای دکتر محمد رضایی یزدی به خاطر اهدای نسخه اصلی کتاب به اینجانب، و استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی رضائیان به دلیل راهنمایی در انتخاب کتاب برای ترجمه و همچنین تذکرات سازنده خود در خصوص متن ترجمه کتاب، سپاس قلبی خود را اظهار کنم. از همسر گرامی‌ام و فرزندان عزیزم زهرا و محمدمین که بیشتر وقت صرف شده برای ترجمه کتاب از اوقات متعلق به آنان بود، نهایت سپاس قلبی خود را ابراز می‌کنم. به ویژه از همسرم که علاوه بر تشویق اینجانب و پشتیبانی همیشگی خود در زمینه انجام امور علمی، با حوصله فراوان زحمت تایپ مطالب کتاب را متقبل شدند، تشکر ویژه می‌کنم. امیدوارم کتاب حاضر، برای ترویج و کاربردی کردن اصول نوآوری و کارآفرینی، و بهبود استفاده از ظرفیتهای کشور عزیزمان ایران مفید و مؤثر باشد.

با آرزوی توفیق الهی

علی حسین کشاورزی

## پیشگفتار کریستوفر بونز<sup>4</sup>

در انفجار تفکر مدیریت پس از جنگ جهانی دوم، پیتر دراگر نه فقط به عنوان یک دانشگاهی، بلکه در عمل نیز یک قهرمان تمام‌عیار در رشته مدیریت محسوب می‌شود. او در حالی که از اهمیت نظریه و مفهوم استقبال می‌کرد، از افرادی که معتقد بودند می‌توان مدیریت را به افراد بی‌تجربه نیز تعلیم داد، اجتناب می‌کرد. او یکی از اولین نویسندگان مدیریت بود که این موضوع را در زمینه‌ای وسیع‌تر از جامعه قرار داد و به کارگیری آن را در خدمات عمومی و سازمانهای غیر تجاری و همچنین سرمایه خصوصی یکسان می‌داند. او صدای شناخته‌شده‌ای بود که به روشهای زیادی، اغلب در مقابل بینشهای غالب رایج در آموزش مدیریت سخن گفته است.

کتاب نوآوری و کارآفرینی، اولین بار در سال 1985 منتشر شد و از همان ابتدا هدفش این بود که طرز فکر دست‌اندرکاران، دانشگاهیان رشته مدیریت و اقتصاددانها را درباره نقش مدیر به عنوان یک ثروت‌آفرین در نیمه دوم قرن بیستم تغییر دهد. دراگر در مقدمه اولین نسخه چاپ بریتانیا می‌نویسد: «فقط در چند سال گذشته، نویسندگان مدیریت شروع به توجه بیشتر به «نوآوری» و «کارآفرینی» کرده‌اند. من از مدتها قبل درباره هر دو موضوع در همه کتابهایم بحث کرده‌ام. با وجود این، این اولین کاری است که تلاش می‌کند موضوع را در یک قالب نظام‌مند و به صورت یکدست مطرح کند. به یقین، این اولین و آخرین کتاب در زمینه یک موضوع مهم نخواهد بود. من امیدوارم که به عنوان یک کار اثرگذار پذیرفته شود».

دانشکده مدیریت هنلی<sup>5</sup> در سال 1945 در بریتانیا تأسیس شده بود تا به چالشهای زیادی که دراگر از سالهای 1950 درباره آنها نوشته بود، پاسخ دهد. چگونه می‌توان قابلیت مدیریت را به گونه‌ای توسعه داد که بالاترین میزان ثروت را برای جامعه به عنوان یک کل تولید کند؟ در این زمینه دراگر و دانشکده هنلی، دیدگاههایی مشابه داشتند: شما از طریق ایجاد اطمینان در کسانی که دارای تجربه هستند و عملی که بازتاب تجربه آنان است و نیز چیزی که از آن تجربه یاد گرفته‌اند، می‌توانید به این هدف برسید. دراگر در نوشته‌های خود یک روش‌شناسی یادگیری را تشریح می‌کند که امروزه هنوز از آن دفاع می‌کنیم. این روش، تسهیم مشارکتی افکار و تجربیات در بین سازمانهایی از بخشهای مختلف اقتصاد است که زمانی که به گونه‌ای اثربخش تسهیل شده و ساختارمند شود، می‌تواند مفاهیم و افکار جدید تولید کند.

هم برای دراگر و هم برای دانشکده هنلی، اهمیت زمینه وسیع‌تری که مدیران در آن عمل می‌کردند هم حیاتی بود. این زمینه فعلی است که می‌خواهم در این پیشگفتار ارائه دهم.

مقدمه اصلی، با وجود اینکه اکنون یک زمینه تاریخی است - حتی اگر شما یک دانشجوی تاریخ اقتصاد معاصر نباشید، یا هیچ دلیل دیگری وجود نداشته باشد - هنوز ارزش خواندن دارد. این مقدمه، قدرت تفکر و بینش او را در زمینه اقتصاد و مدیریت نشان می‌دهد. نظریه وی مبنی بر اینکه فناوری پیشرفته مشاغل کافی برای رشد یک اقتصاد تولید نمی‌کند، بلکه «فناوری سطح پایین<sup>6</sup> مربوط به کارآفرینی نظام‌مند، هدفمند و مدیریت‌شده» این کار را انجام می‌دهد، یکی از اولین بخشهای تفکری است که سیاست‌گذاران را

<sup>4</sup>. Christopher Bones

<sup>5</sup>. Henley

<sup>6</sup>. low tech

در سطح جهان تحت تأثیر قرار داده تا به بخش بنگاههای کوچک و متوسط در اقتصاد خرد به عنوان محتمل ترین تولیدکننده اشتغال و موفقیت اقتصادی توجه کنند. اظهارات پایانی مقدمه او، همراه با دوراندیشی است: «مدیریت یک فناوری جدید است [...] که اقتصاد

امریکا را به یک اقتصاد کارآفرینانه تبدیل می کند. همچنین، مدیریت امریکا را به جامعه ای کارآفرینانه تبدیل خواهد کرد. در حقیقت، ممکن است حیطه وسیع تری در امریکا (و عموماً در جوامع در حال توسعه) برای نوآوری اجتماعی در آموزش، مراقبتهای بهداشتی، دولت و سیاست وجود داشته باشد».

اکنون که ما در دهه اول قرن بیست و یکم قرار داریم، مدیریت در حقیقت به یکی از تقویت کننده های مهم نوآوری اجتماعی و اقتصادی تبدیل شده است. با وجود این، زمینه ای که ما خود را به عنوان مدیران قرن بیست و یکم در آن می بینیم، بسیار متنوع است. از زمان نگارش این کتاب در سال 1985، چهار تقویت کننده تغییر اقتصادی و اجتماعی ظاهر شده اند که نقش امروزی مدیریت را تعریف کرده اند:

نخست، تأثیر جهانی سازی یک نظم نوین جهانی ایجاد کرده که پویاییهای مختلف مدیریت را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. هم زمان با راه یافتن موضوع تغییر آب و هوا در دستور کار سیاسی، فعالیت اقتصادی و تأثیر آن بر محیط زیست، اکنون پایداری اقتصادهای جهانی در حال توسعه و توسعه یافته موضوعاتی هستند که مدیران در همه بخشهای اقتصاد با آن مواجه می شوند. پیامدهایی مانند توسعه یک مخزن استعداد جهانی و چرخه عمر محصول کوتاه تر شده، به طرز فزاینده ای عناوینی اند که در دستور کار هیئت مدیره سازمانها قرار می گیرند.

دوم اینکه، تأثیر ناملموس و همچنین ملموس بر سازمانهای مدرن، مفهوم جامعه را متجلی کرده است. امروزه سازمانها به مراتب بیش از سی سال پیش با تغییر قیمت سهام و اطمینان سهامداران روبه رو می شوند. تمرکز کوتاه مدت سرمایه گذاران سازمانی و بازارسازان، افزایش مقررات و نظارت توسط سیاست گذاران، حساسیت بیشتر سهامداران به نشان تجاری و مدیریت نشان تجاری، مدیریت را به مراتب پرزحمت تر و پیچیده تر می کند.

سوم، تأثیر فناوری دیجیتال بدین معنی است که مدیران اغلب با حجم بسیار زیادی از داده ها روبه رو می شوند که با سرعت ارتباطات و تبدلات ترکیب شده، موجب گران باری تصمیم می شود. در خصوص مدیریت امروزی، به طور فزاینده به عنوان یک فعالیت 24 ساعته در هفت روز هفته صحبت شده است که همراه با معرفی کار مجازی، مدیران جدید تحریک پذیری به مراتب بالاتری دارند. این امر منجر به حالتی شده که زمان برای تأمل محدود بوده، قضاوت فردی و ارزشهایی که قضاوت فردی را تحت تأثیر قرار می دهند، هنوز نقش بسیار مهمی بازی می کنند.

سرانجام اینکه امروزه روشی که در ساختار سازمانها ایجاد می شود گوناگون است. سازمانهای شبکه ای با ساختار سخت تر الزامات کاملاً متفاوتی را برای مدیران ایجاد می کنند. مسئولیت پاسخگویی وسیع تر، اطمینان به تخصص فردی را کاهش داده، مهارتهای مدیریت و توسعه متفاوتی مانند مهارتهای مربوط به کار مشارکتی در محدوده مرزهای سازمانی را طلب می کند. اغلب، سازمانها خودشان با گران باری ابتکار روبه رو می شوند، و بنابراین آزادسازی منابع برای تخصیص دادن به فرصتهای ثروت آفرین جدید، برای آنان مشکل می شود.

این زمینه موجب پیچیدگی به مراتب بیشتری در تصمیم‌گیری می‌شود، و این چیزی است که من فکر می‌کنم در زبانی که امروزه درباره نقش مدیریت استفاده می‌کنیم باید نشان دهیم. در دانشکده هنلی، ما فکر می‌کنیم که با استفاده از کلمه «معما» به بهترین نحو نشان داده می‌شود.

لغت‌نامه انگلیسی آکسفورد، کلمه «معما» را به عنوان موقعیتی تعریف می‌کند که در آن یک انتخاب مشکل بین دو گزینه باید انجام شود، به ویژه زمانی که یک گزینه از آنها پیامدهای نامطلوبی به همراه خواهد داشت. ما مدیریت را در هر سطحی، از مدیر عامل به پایین به عنوان زنجیره‌ای از معماها تعریف می‌کنیم. زمانی که یک مدیر با یک معما روبه‌رو می‌شود، آنها مجبورند که انتخاب کنند. امروزه تفاوت بین یک انتخاب مناسب و یک گزینه غلط، به هسته ایجاد شایستگی مدیریت بستگی دارد.

انتخاب، نشان‌دهنده محیط ناقصی است که در آن مدیریت انجام می‌شود، و نقشی که قضاوت و تجربه فردی در تصمیم‌گیری بازی می‌کند. همچنین، انتخاب در خود به یک نقش برای ارزشها اشاره ضمنی دارد. انتخابهای مناسب آنهایی هستند که نه تنها نتایج وعده داده‌شده را ارائه می‌کنند، بلکه این کار را به نحوی انجام می‌دهند که موجب شهرت سازمان می‌شود.

در این زمینه، نوآوری و کارآفرینی نه تنها به منابع بالقوه مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند، بلکه راه‌حلهایی برای معماهای مشکل و پیچیده‌ای هستند که ما امروز با آنها برخورد می‌کنیم. آنها می‌توانند به ما کمک کنند تا فرایندهای مناسب و نتایج مناسب را پیدا کنیم و به همین دلیل است که این کتاب هنوز مناسب خود را حفظ کرده است.

دراگر از همان ابتدا مطلع است که یک کارآفرین، لزوماً یک طرفدار سرمایه‌داری نیست، لازم نیست که حتماً چیزی را اختراع کرده باشد و ضرورتاً مالک یک کسب‌وکار کوچک نیست، یا آن را شروع نکرده است. کارآفرینان و کارآفرینی نه فقط در بخشی که به عنوان اقتصاد تعریف شده است، بلکه در همه بخشهای جامعه یافت می‌شوند. آنچه یک کارآفرین را در کسب‌وکار، در مدرسه یا بیمارستان و یا در یک سازمان غیر تجاری تعریف می‌کند، دیدگاه او در خصوص تغییر است. نظریه او ساده است: «کارآفرین همیشه در جست‌وجوی تغییر است، به آن پاسخ می‌دهد و از آن به عنوان یک فرصت، بهره‌برداری مؤثر می‌کند.

اگر کارآفرینان از تغییر، به طور مؤثر بهره‌برداری می‌کنند، آنها این کار را از طریق فرایند نوآوری انجام می‌دهند. او اظهار می‌دارد که این کار اقدامی است که منابع را با یک ظرفیت جدید برای خلق ثروت تخصیص می‌دهد». او در این کتاب، مفهوم «نوآوری نظام‌مند»<sup>7</sup> را به عنوان «جست‌وجوی هدفمند و سازماندهی‌شده برای تغییرات، و در یک تجزیه و تحلیل نظام‌مند فرصتهایی که ممکن است چنین تغییراتی برای نوآوری اقتصادی و اجتماعی ارائه کنند»، معرفی می‌کند.

در جهان امروز، دولت‌ها، قانون‌گذاران و آنهایی که متولی سیاست عمومی هستند، با چالش ایجاد تعادل بین احتمالات فناورانه نامحدود و منابع عمومی محدود دست به گریبان‌اند. کارآفرینی و نوآوری نظام‌مند، یک سرنخ برای چگونگی پاسخ ما به این چالش هستند، ولی لازمه این کار بوروکراسیهای عمومی و پذیرش تغییر توسط ذی‌نفعان است، تا انتظارات آنها در خصوص چگونگی ارائه چنین خدماتی کمتر آرمان‌گرایانه باشد.

<sup>7</sup>. systematic innovation

دراکر این کتاب را با دیدگاه جامعه کارآفرینانه نتیجه‌گیری می‌کند؛ جایی که افراد «به طرز فزاینده‌ای مجبورند مسئولیت یادگیری و یادگیری مجدد خود را برای توسعه فردی و مسیر پیشرفت شغلی خود بپذیرند». اینجا نقطه اولیه و آغازین سازمان به عنوان یک موجود زنده (ارگانیزم) یادگیرنده است؛ جایی که ما به طور فردی و جمعی شناختیم که تأثیر یک جامعه کارآفرینانه، افزایش سرعت تغییر و نیز اثر این تغییر، یک الزام برای یادگیری و یادگیری مجدد به صورت مستمر خواهد بود.

از دیدگاه دراکر، حفظ اصول نظام رفاه اجتماعی (در برابر ساختارهای حاکم که او می‌دید) از یک جامعه کارآفرینانه خواهد آمد که با افزایش بهره‌وری و همچنین تغییر روش بیشتر آنچه ما به عنوان رفاه اجتماعی در دهه 1980 شناختیم، ارائه شد.

ما می‌دانیم که در سال 2007 برنامه رفاه اجتماعی از بین نرفته است، و همچنین می‌دانیم که هزینه اجرای آن در حال افزایش است و سازمانهای دولتی سنتی بوروکراتیک که در دهه‌های آغازین قرن بیستم برای ارائه مزایای رفاهی ایجاد کردیم، دیگر به طور اثربخش وظایف خود را انجام نمی‌دهند. به علاوه ما مشکل اساسی‌تری به نام تغییر آب‌وهوا داریم که اگر می‌خواهیم زنده بمانیم، باید به آن پاسخ دهیم؛ حالا موفقیت جای خود دارد. در این زمینه وسیع‌تر، ممکن است که بالاخره زمان برای جامعه کارآفرینانه فرا رسیده باشد.

**کریستوفر بونز**

مدیر کالج مدیریت هنلی در بریتانیا

## پیشگفتار مؤلف

طی ده سالی که این کتاب نوشته و نسخه اول آن چاپ شد، «نوآوری» و «کارآفرینی» به موضوع متداول روز تبدیل شده‌اند و این یک دهه از نوآوریها در همه حوزه‌ها شامل امور بین‌المللی، سیاست، اقتصاد، فناوری و کسب‌وکار بوده است. می‌توان گفت که نوآورترین حوزه، خود مدیریت بوده که با مفاهیم «برون‌سپاری»<sup>8</sup> و «کوچک‌سازی» و نیز «تجزیه و تحلیل ارزش اقتصادی و مهندسی مجدد» دنیای مدیریت را فرا گرفته است. ولی قابل پیش‌بینی است که دهه آتی حتماً نوآوری بیشتری به ویژه از ناحیه کسب‌وکار و مدیران اجرایی کسب‌وکار نیاز خواهد داشت. به یقین، دهه آتی دهه تغییرات خواهد بود؛ تغییرات کاملاً پیش‌بینی‌نشده، و دگرگون‌کننده مانند تغییرات قابل توجه دهه 1984 تا 1994، و این تغییرات قطعاً در همه حوزه‌های مهم مانند سیاست، اقتصاد، فناوری و کسب‌وکار اتفاق خواهد افتاد. در چنین بازه زمانی تغییر سریع، بهترین (و شاید تنها) روشی که کسب‌وکار می‌تواند امید به شکوفایی، اگر نگوئیم ادامه حیات، داشته باشد، این است که نوآوری کند. این تنها روش برای تبدیل تغییر به فرصت است.

بنابراین، لازم است تا خود نوآوری به عنوان یک فعالیت نظام‌مند سازماندهی شود. لازمه این کار این است که خود سازمان برای تبدیل شدن به یک نوآور موفق سازماندهی شود. این مهم به هر دو اصل (یک اصل نوآوری و یک اصل کارآفرینی) نیاز دارد که اصل چگونگی اثربخش کردن نوآوری در محیط بازار است؛ و این چیزی است که این کتاب درباره آن صحبت می‌کند.

اگرچه کلمات «نوآوری»<sup>9</sup> و «کارآفرینی»<sup>10</sup> به همان اندازه که یک دهه پیش برای مدیران عالی و افراد مدیریتی ناآشنا بودند اکنون آشنا هستند، ولی به کارگیری هر دوی آنها هنوز محدود به شرکتهایی است که یک دهه قبل آنها را عملی کردند؛ یعنی شرکتهایی که نویسنده چگونگی نوآور و کارآفرین بودن را از آنها آموخت. بیشتر سازمانها (اکثریت سازمانهای بزرگ و کوچک) معتقدند که نوآوری الهام است و کارآفرینی خوش‌شانسی. یک استثنا وجود دارد، و آن ژاپنیها هستند که این باید به ما در زمینه‌های غربی بیم قابل توجهی در خصوص آینده بدهد.

طی ده سال گذشته بسیاری از شرکتهای ژاپنی (نه فقط شرکتهای مشهور و بسیار بزرگ) فعالیتهای نوآورانه و کارآفرینانه خود را به طور عمده سازگار با آنچه در این کتاب آمده، سازماندهی مجدد کرده‌اند. ما در ده سال گذشته، در غرب بر روش سازماندهی درونی تمرکز کرده‌ایم. اینها مطالب مورد نظر در جست‌وجوی تعالی تام پیترز، تجزیه و تحلیل ارزش اقتصادی (که اولین بار خودم در 1964 در کتاب مدیریت برای نتایج اظهار کردم و اکنون انتشارات باترورث - هینمن آن را تجدید چاپ کرده است)، مهندسی مجدد، برون‌سپاری و مانند اینهاست. این تغییرات به شدت مورد نیازند. ولی در همین زمان ژاپنیها روش انجام نوآوری را سازماندهی متفاوتی کرده‌اند، ولی این کار را با سازماندهی متفاوت نوآوری به عنوان یک فعالیت نظام‌مند، سازماندهی شده و هدفمند انجام داده‌اند. پیشرفتهای بزرگ آنها در ده سال گذشته در فناوری یا فرایندهای تولید نبوده است؛ این پیشرفتهای به دلیل هزینه‌های پایین‌تر، یا به دلیل بازاریابی نبوده است. در همه این

---

<sup>8</sup>. outsourcing

<sup>9</sup>. innovation

<sup>10</sup>. entrepreneurship

حوزه‌ها ممکن است غرب در صنایع تولیدی و همه خدمات به خوبی از ژاپنیها جلوتر باشد، ولی ژاپنیها در ده سال گذشته، نه تنها نوآوری، بلکه راهبردهای کارآفرینانه را نظام‌مند، هدفمند و منضبط کرده‌اند. آنها هیچ کار فوق‌العاده‌ای انجام نداده‌اند و هیچ کاری نکرده‌اند که نیازمند نبوغ باشد. آنها پذیرفته‌اند که نوآوری رشته‌ای است که قواعد نسبتاً ساده خودش را دارد، و کارآفرینی نیز یک رشته با قواعد نسبتاً ساده خودش است.

نظریه این کتاب دقیقاً این است: نوآوری رشته‌ای است با قواعد تقریباً ساده خودش، و کارآفرینی نیز چنین است. هیچ‌یک از آنها [نوآوری و کارآفرینی] به نبوغ نیاز ندارند. هیچ‌یک از آنها انجام نخواهند شد، اگر ما منتظر الهام بمانیم و برای بوسه الهام خلاقیت هنری منتظر بمانیم. هر دوی آنها کارند، و در این دهه متلاطم پیش رو، تنها سازمانها و مدیران اجرایی کسب‌وکارهایی که این اصل را قبول کنند احتمالاً زنده می‌مانند؛ خوب، کار کردن که جای خود دارد.

پیتر اف. دراگر

کلارمونت، کالیفرنیا

کریسمس 1993