

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معمای شکوفایی

«چگونه نوآوری ملتها را از فقر بیرون می آورد»

کلینت ام کریستنسن،

افوسا اُجومو و کارن دیلون

ترجمه: جعفر خیرخواهان

به سفارش

کمیته پژوهش «صندوق کارآفرینی امید»

پاییز ۱۳۹۸

سرشناسه: کریستنسن، کلیتون ام، ۱۹۵۲ - م.
 Christensen, Clayton M.
 عنوان و نام: معمای شکوفایی: چگونه نوآوری ملت‌ها را از فقر بیرون می‌آورد/نوشته کلیتون ام، کریستنسن، افوسا اجومو و کارن دیلون؛
 به سفارش کمیته پژوهش صندوق کارآفرینی امید؛ ترجمه جعفر خیرخواهان؛ ویراستاران سیدابوالفضل میرقاسمی،
 شکبیا خیرخواهان.
 مشخصات نشر: تهران: انتشارات احمدی‌پور، ۱۳۹۸.
 مشخصات: ۲۷۶ ص.: مصور.
 ظاهری
 شابک: 9786226057561:
 وضعیت فهرست: فیبا
 نویسی
 یادداشت: عنوان اصلی: The prosperity paradox : how innovation can lift nations out of poverty, 2019.
 عنوان دیگر: چگونه نوآوری ملت‌ها را از فقر بیرون می‌آورد.
 موضوع: رشد اقتصادی
 موضوع: Economic development:
 موضوع: ثروت
 موضوع: Wealth:
 موضوع: فقر
 موضوع: Poverty:
 شناسه افزوده: اوجومو، افوسا
 شناسه افزوده: Ojomo, Efosa
 شناسه افزوده: دیلون، کارن
 شناسه افزوده: Dillon, Karen
 شناسه افزوده: خیرخواهان، جعفر، ۱۳۴۷ -، مترجم
 شناسه افزوده: کمیته پژوهش صندوق کارآفرینی امید
 رده بندی کنگره: HD۸۵
 رده بندی دیویی: ۳۳۸/۹
 شماره کتابشنسی: ۵۹۰۶۱۲۶
 علمی

نام کتاب:	معمای شکوفایی «چگونه نوآوری ملت‌ها را از فقر بیرون می‌آورد»
مترجم:	جعفر خیرخواهان
ناشر:	انتشارات احمدی‌پور
ویراستاران:	سیدابوالفضل میرقاسمی - شکبیا خیرخواهان
چاپ اول:	۱۳۹۸
تیراژ:	۲۰۰۰
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۰۵۷-۵۶-۱
بها:	۴۰۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به صندوق کارآفرینی امید می‌باشد

هرگونه چاپ و تکثیر ممنوع است و پیگرد قانونی دارد

روابط عمومی صندوق کارآفرینی امید

۰۲۱-۶۴۳۷۱۳۰۵



۰۹۱۱۴۱۶۲۳۵۰

۰۹۰۲۴۲۴۰۷۲۸

پیشگفتار صندوق کارآفرینی امید

صندوق کارآفرینی امید به عنوان یک نهاد توسعه‌ای و حامی اشتغال جوانان، به ویژه در نواحی روستایی و کمتر برخوردار، دغدغه توسعه جوامع محلی، توانمندسازی (توان‌افزایی) افراد، رفع فقر و ایجاد اشتغال پایدار در این نواحی را دارد. مأموریت صندوق کارآفرینی امید تجهیز سپرده‌های خرد مردم و تلفیق آن با اعتبارات دولت، شناسایی جوانان واجد شرایط، توانمندسازی آنان و کمک در ایجاد کسب و کارهای خرد کم سرمایه و کاربر با محوریت فعالیت‌های کارآفرینانه، نیازهای منطقه‌ای، توسعه کسب و کارهای IT محور؛ بر اساس شیوه‌های جهانی شبکه‌سازی کسب و کارهای بازارمحور نظیر خوشه‌ها و زنجیره‌های ارزش در کشور برای اطمینان از پایداری کسب و کارها و هدفمندی تسهیلات پرداختی می‌باشد.

صندوق کارآفرینی امید، بر اساس رویکرد جدید حمایت از کسب و کارهای خرد بازارمحور با روش تأمین مالی خرد، وظایف مهم و مغفول‌مانده‌ای را در زنجیره حمایت‌های دولتی از تولید در بخش خصوصی بر عهده دارد. برای تبیین این نقش، لازم است با نگاهی گذرا به تلاش‌های همسو با تأسیس چنین نهادهایی در کشورهای همگن و رو به توسعه پرداخته شود.

در سال‌های اخیر برنامه‌های حمایتی و ادبیات پیرامونی کسب و کارهای خردⁱ، در کشورهای گوناگون جهان با ساختار اقتصادی متفاوت رشد چشمگیری داشته است. این کسب و کارها، با اهداف کاهش فقر، کمک به افزایش تولید کالا و خدمات منطقه‌ای و مقابله با بیکاری در سیاستگذاری کشورها جایگاه درخوری یافته است. این شیوه از تأمین مالی تا آنجا در پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشورها اهمیت دارد که بنیاد صلح نوبل برای تلاش در نهادینه ساختن آن، جایزه صلح اعطا و سازمان ملل، سالی را به نام اعتبارات خرد نامگذاری می‌کند.

صندوق کارآفرینی امید به عنوان بزرگترین صندوق حمایتی از فعالیت‌های کارآفرینانه در مقیاس خرد در سال‌های اخیر، فعالیت‌های خوبی در جهت توسعه فرهنگ اعتبارات خرد در کشور انجام داده است. از جمله با ایجاد بیش از ۷۰۰ هزار فرصت شغلی جدید، توانسته کمک خوبی به ارتقاء کارآفرینی در سطح خرد نماید. از جمله برنامه‌های بسیار اساسی و نوآورانه (در ایران) که اخیراً در این صندوق در دستور کار قرار گرفته و وارد فاز اجرا شده، گذار از پرداخت‌های انفرادی به پرداخت‌های شبکه‌ای، ایجاد زنجیره‌های ارزش، برندسازی و پرداخت در قالب زیرشاخه‌های شبکه فروش برندها و مواردی از این دست برای حصول از پایداری کسب و کارها و به تبع آن تثبیت چرخه بازپرداخت با توجه به فزونی مستمر دایره تقاضا می‌باشد.

ⁱ Micro financing

ⁱⁱ Micro business

برنامه‌های آینده صندوق به شرح ذیل می‌باشد:

الف) اعطای تسهیلات اشتغال روستایی از محل مشارکت منابع صندوق توسعه ملی در راستای تحقق اهداف و سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و برنامه ششم توسعه.

ب) ساماندهی و حمایت مالی زنجیره‌های ارزش محصولات از طراحی، تأمین مواد اولیه، تولید، بسته‌بندی، بازاریابی و فروش تا بازار در قالب کسب و کارهای خرد خصوصاً در مناطق کمتر برخوردار روستایی ذیل دو راهبرد اصلی منبع‌گرایی (مزیت رقابتی) و بازارگرایی.

ج) تقویت و حمایت مالی از کسب و کارهای خرد و کوچک با هدف توسعه تولید، افزایش توان رقابت و برندسازی با اولویت استقرار در مناطق روستایی به منظور عملیاتی نمودن شعار "هر روستا یک محصول" و "هر خانه یک کارخانه".

د) تلاش در جهت تثبیت و پایدارسازی مشاغل ایجاد شده متقاضیان تسهیلات به منظور بازگشت منابع به چرخه ارائه وام در صندوق.

ه) هوشمندسازی یکپارچه فضای کسب و کار خرد از طریق بکارگیری اپلیکیشن‌های فین‌تک.

و) ارتقای توانمندی‌های شغلی (مشاوره، آموزش و...) متقاضیان تسهیلات صندوق از طریق دینفعان کسب و کار.

ز) حمایت مالی از شبکه‌سازی و توسعه شبکه حمل و نقل، توزیع، فروش و نمایندگی برندهای تولیدی داخلی در قالب کسب و کارهای خرد و کوچک.

ح) حمایت از خیریه‌های اشتغال‌زا و سازمان‌های مردم‌نهاد و فعال در حوزه اشتغال خرد و خانگی و بکارگیری در حوزه‌های روستایی.

ط) ایجاد فرصت برای کسب و کارهای مبتنی بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بومی با استفاده از ظرفیت منابع مردمی و مشارکت اصناف در ایجاد صندوق‌های تخصصی در راستای استقرار نظام تأمین مالی فراگیر و توسعه صندوق‌های اعتباری خرد محلی در روستاهای مناطق مرزی و محروم کشور.

ی) همراهی و همکاری با صاحبان کسب و کار در جهت حضور موثر در بازارهای داخلی و خارجی از طریق ارائه آموزش‌های کاربردی خصوصاً در حوزه بازاریابی، فروش و حمایت تسهیلاتی از حضور آنها در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی.

ک) ارتقاء ظرفیت ارائه خدمات مالی و بانکی صندوق به جامعه هدف از طریق خرید سهام بانک عامل.

یکی دیگر از اقدامات مهم صندوق کارآفرینی امید، تولید محتوا و انتقال دانش و تجربه داخلی و جهانی می‌باشد که شامل ترجمه منابع مفید نیز می‌شود. کتاب **معمای شکوفایی (چگونه نوآوری ملت‌ها را از فقر بیرون می‌آورد)** ضمن معرفی تجربیات موفق کشورهای مختلف در زمینه نوآوری و فقرزدایی، به این سوال پاسخ می‌دهد که چرا برخی کشورها مسیر خود را به سوی شکوفایی پیدا می‌کنند در حالی که دیگر کشورها در فقری عمیق پزمرده می‌شوند. در واقع لازمه شکوفایی، فکر کردن به شیوه‌ای متفاوت است. می‌بایست به جای تلاش جهت کاهش نشانه‌های مرئی فقر، بر روی نوآوری و ایجاد شکوفایی ماندگار متمرکز شد. باید فرصت‌ها را در جاهایی دید که کمتر از همه انتظار آنها را داریم. به عنوان مثال از طریق نوآوری‌های بازارآفرین که به دنبال یافتن راهی جهت ارائه کالا یا خدمات به غیرمصرف‌کنندگان است؛ افرادی که نیاز به کالا یا خدمتی دارند ولی به دلیل فقر و یا عدم وجود زیرساخت‌ها و یا عدم داشتن مهارت لازم و یا نداشتن وقت کافی، امکان استفاده از آن کالا یا خدمت را ندارند.

کتاب **معمای شکوفایی با حمایت صندوق کارآفرینی امید و به منظور بهره برداری مسئولان، دانش پژوهان و تمامی افرادی که خواستار توانمندسازی افراد و آبادانی و شکوفایی این مرز و بوم می‌باشند، ترجمه و در اختیار علاقمندان قرار داده شده است.**

لازم به ذکر است **برخی کلمات، اصطلاحات و نیز جملاتی از کتاب توسط ناشر به زبان اصلی جهت بهره‌برداری در سایت صندوق کارآفرینی امید به آدرس www.Karafariniomid.ir قرار داده شده است.**

کمیته پژوهش صندوق کارآفرینی امید

فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۱
بخش اول: قدرت نوآوری‌های بازارآفرین.....	۷
فصل ۱: مقدمه‌ای بر معمای شکوفایی.....	۹
فصل ۲: همه نوآوری‌ها شبیه هم نیستند.....	۱۹
فصل ۳: در این تقلا، فرصت هم نهفته است.....	۳۵
فصل ۴: به طرف خود بکشیم یا به زور فشار دهیم: داستان دو راهبرد.....	۵۵
بخش دوم: چگونه بسیاری از کشورها با نوآوری به شکوفایی رسیدند.....	۷۳
فصل ۵: داستان نوآوری در امریکا.....	۷۵
فصل ۶: چگونه شرق هم به غرب رسید: ژاپن و کره جنوبی.....	۹۳
فصل ۷: مساله کارآیی در مکزیک.....	۱۱۱
بخش سوم: چگونه بر موانع غلبه کنید.....	۱۲۷
فصل ۸: قوانین خوب کافی نیست.....	۱۲۹
فصل ۹: فساد مشکل نیست؛ راه حل است.....	۱۴۵
فصل ۱۰: اگر دولت زیرساخت بسازد، شاید کارآفرین‌ها نیایند.....	۱۶۵
بخش چهارم: حالا چکار کنیم؟.....	۱۸۱
فصل ۱۱: از معمای شکوفایی به فرایند شکوفایی.....	۱۸۳
پیوست: به جهان از زاویه دیدهای جدید نگاه کنید.....	۱۹۷
منابع.....	۲۲۳
در باره نویسندگان.....	۲۶۵

پیش‌گفتار

من در ابتدای دهه ۱۹۷۰ به مدت دو سال در کره جنوبی مبلغ مذهبی فرقه مورمون^۱ بودم. کره جنوبی در آن سال‌ها یکی از فقیرترین ملت‌های قاره آسیا بود و اثرات ویرانگر فقر را از نزدیک دیدم: برخی دوستان کره‌ای من به خاطر بیماری‌های قابل پیشگیری جان سپردند و خانواده‌هایی را دیدم که معمولاً مجبور بودند بین داشتن غذا سر میز، یا فرستادن بچه‌ها به مدرسه یا نگهداری از سالمندان خانواده، یکی را انتخاب کنند. تحمل درد و رنج، بخشی از زندگی روزمره آنها بود. آن تجربه دردناک چنان بر روحیه من تاثیر گذاشت که هنگام دریافت بورسیه رودز^۲ برای تحصیل در دانشگاه آکسفورد، تصمیم گرفتم رشته توسعه اقتصادی با تمرکز بر کشور کره جنوبی را انتخاب کنم. من امیدوار بودم با این انتخاب به یک موقعیت شغلی در بانک جهانی دست یابم و در آنجا برای حل مشکلاتی که در زمان اقامت در کره جنوبی دیده بودم تلاش کنم. اتفاقاً در آن سال خاص که متقاضی پیوستن به بانک جهانی بودم این بانک هیچ شهروند امریکا را استخدام نمی‌کرد. با حذف این گزینه و در پیچ و تاب‌های سرنوشت، از دانشگاه هاروارد سر درآوردم و در عوض در رشته کسب و کار درس خواندم. اما تصاویر فراموش‌نشده‌ای از آن کشور فقرزده همیشه در ذهن من ثبت شد.

خوشحالم بگویم امروزه که از کره جنوبی بازدید می‌کنم هیچ شباهتی با آن کره جنوبی که در خاطر دارم ندارد. در این چند دهه (پس از اقامت کوتاه من در کره جنوبی)، این کشور نه تنها توانسته است به یکی از ثروتمندترین کشورهای جهان تبدیل شود بلکه به رتبه‌هایی احترام‌برانگیز در شاخص‌های مختلف در بین کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز دست یافته است و از دریافت‌کننده کمک‌های خارجی به اهداکننده کمک‌های خارجی تغییر کرده است.^۱ فرید زکریا روزنامه‌نگار امریکایی تا آنجا پیش رفت که کره جنوبی را «موفق‌ترین کشور در جهان» نامید.^۲ من کاملاً با نظر وی موافق هستم. دگرگونی کره جنوبی در عرض فقط چند دهه چیزی کم از معجزه ندارد.

متأسفانه چنین دگرگونی شگرفی برای بسیاری از ملت‌های دیگری که چند دهه پیش شبیه کره جنوبی بودند امکان‌پذیر نبوده است. در نقطه مقابل کره جنوبی، کشورهای برون‌دی، هائیتی، نیجر، گواتمالا و کشورهای بسیار دیگری را داریم که در دهه ۱۹۷۰ به شدت فقیر بودند و هنوز هم بسیار فقیر هستند. آن پرسش‌هایی که سال‌ها پیش علاقه‌ام را برای کمک کردن به کره جنوبی برانگیخت همچنان ده‌ها سال است که ذهنم را آزار می‌دهد. چرا برخی کشورها مسیر خود به سوی شکوفایی را پیدا می‌کنند درحالی که دیگران در فقری عمیق پزمرده می‌شوند؟

روشن است که برای بیشتر کشورها، شکوفایی پدیده نسبتاً جدیدی است. ثروتمندترین کشورها هم همیشه شکوفا نبوده‌اند. برای مثال امریکا را در نظر بگیرید. شاید فراموش کنیم که امریکا دقیقاً چه مسیر درازی را پیموده است. امریکا مدت زمان نه چندان دوری به شدت فقیر و غرق در فساد بود و حکومتی پر هرج و مرج داشت.

^۱ Mormon missionary

^۲ Rhodes scholarship

تقریباً با هر معیاری که بسنجیم امریکای دهه ۱۸۵۰ فقیرتر از آنگولا، مغولستان، یا سریلانکای امروزی بود.^۳ مرگ و میر کودکان در آن زمان تقریباً ۱۵۰ مرگ به ازای هر ۱۰۰۰ کودک به دنیا آمده بود. سه برابر بدتر از نرخ مرگ و میر کودکان در منطقه جنوب صحرای آفریقا در سال ۲۰۱۶.^۴ جامعه امریکا در آن زمان - با توجه به نبود زیرساخت‌ها و نهادهای باثبات - هیچ شباهتی با آنچه امروز هست نداشت. اما دقیقاً به همین خاطر است که داستان امریکا به ملت‌های فقیر در هر جایی امید می‌دهد. یافتن مسیری برای بیرون آمدن از فقر، شدنی است. پرسش این است، که چگونه؟^۵

ده‌ها سال است بررسی و پژوهش می‌کنیم چگونه فقر را ریشه‌کن کنیم و رشد اقتصادی در کشورهای فقیر به وجود آوریم که البته شاهد پیشرفت‌های واقعی هم بوده‌ایم. برای مثال، نرخ فقر مطلق در سطح جهان از ۳۵/۵ درصد در سال ۱۹۹۰ به تقریباً ۹/۶ درصد در سال ۲۰۱۵ کاهش یافت.^۶ چنین آماری به معنای بیرون آمدن از فقر بیش از یک میلیارد نفر از سال ۱۹۹۰ تا کنون است. اما این آمار هر چقدر عالی و چشمگیر باشد، احتمال دارد حسی دروغین از پیشرفت به ما بدهد؛ زیرا از بین تقریباً یک میلیارد نفری که از فقر بیرون آمده‌اند اکثریت آنها - تقریباً ۷۳۰ میلیون نفر - در کشور چین زندگی می‌کنند. چین توانست نرخ فقر مطلق را از ۶۶/۶ درصد در ۱۹۹۰ به کمتر از ۲ درصد در زمان حال کاهش دهد.^۷ این اعداد واقعاً تاثیرگذار هستند. اما در برخی مناطق جهان از قبیل جنوب صحرای آفریقا، تعداد مردمی که در فقر مطلق زندگی می‌کنند واقعاً افزایش یافته است.^۸ حتی در مورد آنهایی که آمار و ارقام نشان می‌دهد در فقر مطلق زندگی نمی‌کنند، ادامه حیات و بقاء هنوز بسیار پرمخاطره است.

اگرچه قطعاً پیشرفت‌هایی کرده‌ایم، اما به نظر می‌رسد هیچ اجماعی در باره چگونگی محو فقر وجود ندارد. پیشنهادات از اصلاح زیرساخت‌های اجتماعی بی‌کیفیت (شامل آموزش، خدمات سلامت، حمل و نقل، و نظایر آن) تا بهبود نهادها، افزایش کمک خارجی، تقویت تجارت خارجی و بسیاری چیزهای دیگر تغییر می‌کنند.^۹ اما حتی آنهایی که در باره راه حل‌های درست به توافق نرسیدند با این ارزیابی که پیشرفت خیلی کند بوده است قطعاً موافق هستند.

جدول ۱: تغییرات درآمد سرانه از دهه ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۵

ردیف	کشور	دهه ۱۹۶۰	سال ۲۰۱۵	درصد تغییر
۱	بوروندی	۴۷۰ دلار	۳۱۵ دلار	- ۳۳٪
۲	جمهوری آفریقای مرکزی	۶۷۷ دلار	۳۳۹ دلار	- ۵۰٪
۳	مالاوی	۴۱۲ دلار	۳۵۳ دلار	- ۱۴٪
۴	گامبیا	۷۷۳ دلار	۳۸۴ دلار	- ۵۰٪
۵	ماداگاسکار	۱۱۰۸ دلار	۳۹۳ دلار	- ۶۵٪
۶	نیجر	۱۱۹۶ دلار	۴۰۳ دلار	- ۶۶٪
۷	لیبریا	۱۴۴۷ دلار	۴۶۹ دلار	- ۶۸٪
۸	جمهوری دموکراتیک کنگو	۱۷۴۲ دلار	۴۷۸ دلار	- ۷۳٪

۹	توگو	۷۸۳ دلار	۵۷۸ دلار	-۲۶٪
۱۰	افغانستان	۶۹۸ دلار	۶۱۵ دلار	-۱۲٪
۱۱	اوگاندا	۶۸۶ دلار	۶۲۵ دلار	-۹٪
۱۲	سیرالئون	۱۱۲۸ دلار	۶۷۵ دلار	-۴۰٪
۱۳	بنین	۸۰۲ دلار	۷۰۹ دلار	-۱۲٪
۱۴	سنگال	۲۰۰۳ دلار	۹۳۵ دلار	-۵۳٪
۱۵	زیمبابوه	۲۲۰۷ دلار	۱۰۳۷ دلار	-۵۳٪
۱۶	ساحل عاج	۱۵۴۵ دلار	۱۳۱۹ دلار	-۱۵٪
۱۷	غنا	۱۶۳۲ دلار	۱۴۰۱ دلار	-۱۴٪
۱۸	زیمبابوه	۲۲۵۲ دلار	۱۵۷۶ دلار	-۳۰٪
۱۹	ونزوئلا	۸۵۰۷ دلار	۴۲۶۳ دلار	-۵۰٪
۲۰	کویت	۳۴۰۸۷ دلار	۲۹۹۸۳ دلار	-۱۲٪

برای محاسبه میزان درآمد سرانه در دهه ۱۹۶۰ میانگین‌گیری کرده‌ایم. ارقام با توجه به نرخ تورم تعدیل شده‌اند.
منبع: صندوق بین‌المللی پول، پایگاه داده چشم‌انداز اقتصادی جهان

به این آمار توجه کنید. از سال ۱۹۶۰ تا کنون، کشورهای ثروتمند در تلاش برای کمک به کشورهای فقیرتر ۴/۳ تریلیون دلار به شکل کمک‌های توسعه‌ای رسمی خرج کرده‌اند.^۱ متأسفانه، بسیاری از مداخلات کشورهای پردرآمد تأثیری را که امیدوار بودیم بر کشورهای فقیر داشته باشد نداشته است. در واقع، بسیاری از فقیرترین کشورهای جهان که در ۱۹۶۰ فقیر بودند امروزه هم فقیر هستند. بدتر اینکه دست کم ۲۰ کشور در سال ۲۰۱۵ فقیرتر از سال ۱۹۶۰ شده‌اند، در عین حال که بیشتر آنها، میلیاردها دلار کمک هم دریافت کردند (به جدول ۱ نگاه کنید).^{۱۱}

افوسا اجومو^۱، نویسنده همکار ما در نوشتن این کتاب و از دانشجویان پیشین من در هاروارد با درد و رنج‌های مستقیم و دست‌اول از شکست خوردن‌ها به رغم تلاش‌های با نیت خیر آشنا است. تجربه عملی وی ما را هشیار می‌کند تا از سردرگمی پیرامون این همه پروژه‌هایی که زمانی امیدبخش بودند و طراحی شدند تا شرایط زندگی و کاری بهتری برای اقتصادهای محروم و تهیدست به ارمغان آورند بدر آئیم. زادگاه افوسا، نیجریه است اما او بیشتر دوران بزرگسالی خود را در امریکا زندگی و کار کرده است. بنابراین در عین حال که با مصیبت فقر در کشورهای فقیر بیگانه نبود، اما دغدغه‌ای دور از ذهنش شده بود تا زمانی که شروع به خواندن کتاب *بار مسئولیت* مرد سفید نوشته ویلیام ایسترتلی استاد دانشگاه نیویورک و صفحه «تقدیم به» آن کتاب کرد. این کتاب در واقع متنی انتقادی نسبت به تلاش‌های غربی‌ها برای کمک به کشورهای محروم است. ایسترتلی در این کتاب، در باره زندگی آمارتک

^۱ Efosa Ojomo

دختر ده ساله اتیوپیایی نوشت که هر نیمه شب ساعت سه بیدار می‌شد تا از جنگل هیزم جمع کند و سپس باید کیلومترها پیاده می‌رفت تا هیزم را در بازار شهر بفروشد و کمک خرج خانواده خود باشد.

افوسا پس از خواندن داستان زندگی آمارتک نتوانست آن شب را بخوابد. هیچ کودکی مستحق زندگی در چنین شرایط دشواری نیست. بنابراین افوسا همراه با تعدادی از دوستانش، سازمان غیرانتفاعی فقر/ینجا می/یستند^۱ را تأسیس کرد، تا پول لازم برای ساختن چاه آب در بخش‌های مختلف وطن خود نیجریه را تهیه کند. افوسا بعدها تجربه‌اش را با من در میان گذاشت «هنگام بازدید از جوامع فقیر، کمبود آب نخستین مسئله‌ای است که به آن برخورد می‌کنید. آب یعنی زندگی. به همین دلیل این همه پروژه آب در سراسر جهان می‌بینیم. پیش از هر چیز باید به مردم آب برسانیم. کارهای دیگر پس از آن شروع می‌شود». هنگام دیدار از هر کشور فقیری با مشاهده آموزش بی کیفیت، جاده‌های آسفالت نشده، حکمروایی بد، و سایر نماگرهای فقر که به شدت توی ذوق می‌زنند، حس و حالی مشابه پیدا می‌کنید. آیا عاقلانه نیست فرض کنیم پاسخی که مشکل فقر را حل می‌کند به فراهم کردن یک یا تمام این چیزها ربط دارد؟

افوسا موفق شد بیش از ۳۰۰ هزار دلار پول جمع کند و پنج روستا را شناسایی کرد تا به آنها در ساختن چاه آب کمک کند. روزی که افوسا و حامیان مالی وی به سراغ آن جوامع محلی رفتند تا از چاه‌های آب برای نخستین بار بهره‌برداری شود، هم افوسا و هم ساکنان محلی لذتی بی حد و حصر بردند. تصور می‌کنم کمتر منظره‌ای شگفت‌برانگیزتر از دیدن آب تمیز فراوان فوران کرده از چاه، در روستایی باشد که قبلاً چاه آب نداشته است.

اما با گذشت زمان آشکار شد که این چاه‌ها رسیدگی نمی‌شوند و رو به ویرانی می‌روند. حدود شش ماه پس از ساختن چاه جدید، با خانه افوسا در ویسکانسین آمریکا تماس گرفته شد تا به او اطلاع دهند که هیچ آبی از چاه بیرون نمی‌آید و او از هزاران کیلومتر دورتر باید سعی می‌کرد کسی را در نیجریه پیدا کند تا به آن روستا برود و چاه را تعمیر کند. چون همه چاه‌های آبی که سازمان وی ساخته بود در مناطق روستایی بود، یافتن تکنیسین ماهری که قطعات یدکی را تهیه کند و به روستا برود همیشه مساله بفرنجی بود. یک مشکل که برطرف می‌شد مشکل بعدی پیدا می‌شد. در حال حاضر فقط یک چاه از پنج چاهی که سازمان فقر/ینجا می/یستند حفر کرده بود هنوز دائر است. افوسا و دوستانش، که با اشتیاق عزم خود را جزم کرده بودند تا به این روستاها کمک کنند برخلاف میل‌شان از ساختن چاه‌های اضافی دست کشیدند.

اما تجربه سازمان فقر/ینجا می/یستند داستانی یگانه و استثنایی نیست. بر اساس بررسی مؤسسه بین‌المللی محیط زیست و توسعه بیش از ۵۰ هزار چاه خراب و ویران تنها در سرتاسر آفریقا وجود دارد. در برخی جوامع محلی، تا ۸۰ درصد چاه‌ها ویران شده است.^{۱۲} در یکی از روستاهایی که افوسا برای ساختن چاه هدف‌گذاری کرده بود، متوجه

^۱ Poverty Stops Here (<http://www.povertystopshere.org/>)

شد یک چاه فروریخته دقیقاً در فاصله ۱۰۰ متری از چاهی که سازمان فقر/بینجا می‌بستند ساخته بود، قرار دارد که قبلاً یک سازمان کمک بین‌المللی آن را حفر کرده بود اما پس از مدتی به حال خود رها شده بود.

این تجربه برای افوسا، که این همه مشتاق کمک به برطرف کردن درد و رنج مردم بود، عمیقاً ناامیدکننده از کار درآمد. با این شکست، برخی پرسش‌های دشوار در ذهن او شکل گرفت. اگر این مسائل رنج‌آور را با تزریق منابع مالی و نیت خیر نمی‌توان حل کرد، پس چه چیزی به جای آنها مشکل را حل می‌کند؟ چرا برخی تلاش‌ها به نتیجه می‌رسند و تلاش‌های دیگر شکست می‌خورند؟ چرا برخی کشورها بهتر از بقیه کشورها عمل می‌کنند؟ افوسا خردمندانه‌تر از بقیه افراد تشخیص داد که کاستن از شدت فقر - یا مشهودترین نشانه‌های فقر - شاید مساله اصلی را در بلندمدت حل نکند. کاستن از درد و رنج فقرا به معنای ایجاد شکوفایی نیست. لازمه شکوفایی فکر کردن به شیوه‌ای متفاوت است. امیدواریم این کتاب شیوه فکر کردن شما در باره مساله توسعه اقتصادی، پرسش‌هایی که مطرح می‌کنید، و راه‌حلی را که شرح و بسط می‌دهید تا به جوامعی که نیاز شدید به کمک و ارائه راه حل دارند یاری رسانید، تغییر دهد.

منظور ما از «شکوفایی» چیست؟ برخی متغیرهای جانشین بدیهی و متداول برای شکوفایی، از قبیل دسترسی به آموزش، خدمات سلامت، ایمنی و امنیت، حکمروایی خوب و غیر آن وجود دارد. شاخص شکوفایی لگاتومⁱ که ۱۴۸ ملت را در این دسته‌بندی‌ها رتبه‌بندی می‌کند، چندین سنجه دیگر از قبیل تلاش‌های زیست محیطی را نیز دربرمی‌گیرد. تعجبی ندارد که کشورهایی از قبیل نروژ، زلاند نو و فنلاند بهترین عملکردها را دارند در حالی که سودان، یمن و جمهوری آفریقای مرکزی در انتهای این شاخص هستند.

با وجودی که این سنجه‌ها برای ارزیابی رفاه و بهزیستی اعضای یک جامعه مهم هستند، ما معتقدیم یک متغیر جانشین حتی مهمتر به نام دسترسی به اشتغال درآمدزاⁱⁱ و تحرک اجتماعی رو به بالاⁱⁱⁱ باید وجود داشته باشد. بنابراین در راستای اهداف این کتاب، «شکوفایی» را فرایندی تعریف می‌کنیم که مطابق آن بهزیستی و رفاه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برای تعداد هر چه بیشتری از افراد آن منطقه بهبود پیدا می‌کند.

این نقطه تمایز مهمی است، چون چه بسا برخی کشورها را «ثروتمند» بدانیم اما حتماً شکوفاشده طبقه‌بندی نمی‌کنیم؛ مانند ملت‌هایی که از موهبت منابع طبیعی ارزشمند برخوردار هستند. شکوفایی، بستر ساز آزادی‌های بیشتر - اقتصادی، اجتماعی و سیاسی - می‌شود و به معنای وابستگی کمتر به یک یا دو منبع انحصاری همچون نفت است. پس با اینکه برخی کشورها ثروتمندند و دنبال روش‌هایی هستند تا ثروت‌های خود را بین برخی از شهروندان خود توزیع کنند آنها را شکوفا در نظر نمی‌گیریم زیرا با وجود این ثروت، نتوانستند فرهنگ پرسشگری،

ⁱ Legatum prosperity index

ⁱⁱ Gainful employment

ⁱⁱⁱ Upward social mobility

نوآوری و بازارهای متنوع و متکثر را تشویق و تقویت کنند و این چنین ثروتی به تحرک اجتماعی - اقتصادی برای همه منجر نشده است. چنین منابعی نتایج لازم را به بار نیاورده است تا پس از پایان یافتن یا از دست دادن ارزش‌شان در آینده، شکوفایی با دوامی داشته باشند. اینها همه بیانگر اهمیت درک کردن چیزی است که فقر را ایجاد می‌کند. بنابراین من و نویسندگان همکارم، افوسا اوجومو و کارن دیلون سردبیر پیشین *هاروارد بیزینس ریویو* با هم عهد کردیم تا تحقیق کنیم چگونه ملت‌های فقیر می‌توانند شکوفا شوند.

برای خواندن آسانتر کتاب، متن به شیوه اول شخص (با لحن من) نوشته شده است اما فکر و اندیشه‌ای که در لابه‌لای این صفحات تجسم یافته است تا حد بسیار زیادی محصول همکاری علمی مشترک ما سه نفر است. افوسا و کارن به معنای واقعی کلمه نویسندگان همکار بوده‌اند و من از شراکت و شور و حال آنها که تلاش می‌کنند جهان را مکان بهتری برای زندگی کردن کنند خرسندم. ما می‌دانیم بسیاری از شما نیز با اهداف ما شریک و همداستان هستید.

این کتاب را برای چهار نوع ذینفع که در ذهن داشتیم نوشته‌ایم.

- نخست، کتاب را برای کسانی نوشتیم که در حوزه توسعه با پشتکار کار می‌کنند تا جهان را از فقر رهایی ببخشند. ما تلاش‌های شما را تحسین می‌کنیم و امیدواریم رویکرد عرضه شده در این کتاب به شما کمک کند تا در باره مسائلی که تلاش می‌کنید حل کنید، متفاوت و حتی شاید خلاف درک شهودی فکر کنید.
- دوم، کتاب را برای سرمایه‌گذاران، نوآوران و کارآفرینانی نوشتیم که مترصد تأسیس بنگاه‌های موفق در بازارهای نوظهور هستند. کار شما نقشی حیاتی در خلق شکوفایی در کشورهای کم‌درآمد و دارای درآمد متوسط ایفا می‌کند. جهان اکنون بیشتر از همیشه به شما نیاز دارد. اما ایده‌های مطرح‌شده در کتاب قرار نیست شما را به سمت سرمایه‌گذاری در این کشورها فقط با حسی از مسئولیت مدنی پیش برانند. این ایده‌ها مطرح می‌شوند تا فرصت‌های بالقوه‌ای را که شاید دیگران نمی‌بینند شما ببینید.
- سوم، کتاب را برای سیاستگذارها نوشتیم که دنبال تدوین و اجرای سیاست‌هایی هستند که توسعه را در کشورهایشان شتاب ببخشد. معدود مشاغلی در جهان سخت‌تر از شغل کارمندی دولت در کشوری با منابع اندک وجود دارد. ما امیدواریم با ارائه مدلی برای توسعه که در تئوری ریشه دارد، شما را قادر کنیم تا این ایده‌ها را به سیاست‌های توسعه‌ای تبدیل کنید که برای شرایط خاص و یگانه کشورتان مناسب باشند.
- آخرین و مهمترین گروهی که این کتاب را برای آنها نوشتیم، بچه‌های ۱۰ ساله‌ای مانند آمارتک در هر جای جهان هستند که سزاوار زندگی بهترند. این کتاب برای ساکنان روستاها در نیجریه نوشته شده است که آب فوران کرده از چاه‌های افوسا را جشن گرفتند لیکن چند ماه بعد نظاره‌گر ویرانی آنها بودند. این کتاب را به پدران و مادرانی تقدیم می‌کنیم که بدون احساس خستگی کار می‌کنند تا امکانات زندگی را برای خانواده‌هایشان فراهم کنند اما قادر به بیرون آمدن از سطح زندگی بخور و نمیر نیستند. و سرانجام، معمای شکوفایی را برای تعداد رو به افزایش جوانانی نوشتیم که هر روز که می‌گذرد، احساس می‌کنند امیدهایشان واهی بوده است؛ چون جهانی که در آن زندگی می‌کنند عاری از فرصت به نظر می‌آید. امیدواریم این کتاب اطمینان و خوش‌بینی را در دل‌هایشان شعله‌ور سازد، اینکه آینده‌ای بهتر در انتظار آنهاست. آینده‌ای بهتر در انتظار همه ما است.

بخش اول

قدرت نوآوری‌های بازار آفرین

فصل ۱

مقدمه‌ای بر معمای شکوفایی

تحمل مسخره شدن توسط آدم‌های جدی آسان نیست و آدم‌های جدی و اهل عمل من را مسخره کردند هنگامی که ۲۰ سال پیش به آنها گفتم می‌خواستم شبکه مخابراتی در آفریقا ایجاد کنم. آنها گفتند این پروژه به دلایل بسیار زیادی هرگز موفق نخواهد شد. با این حال من همچنان به آن فکر می‌کنم. می‌دانم چالش‌هایی وجود دارد اما چرا آنها نمی‌توانند فرصت‌ها را هم ببینند؟

- مو ابراهیم

طرح مختصر ایده

بسیاری از ما با دیدن نشانه‌های دردناک فقر در کشورهای فقیر همه جای جهان، یکه می‌خوریم. کودکانی گرسنه در گوشه خیابان‌ها، حلبی‌آبادهای بدون آب آشامیدنی و بهداشت ناکافی. آینده شغلی ناامیدکننده با جمعیت جوان رو به افزایش. بر اساس آمار بانک جهانی، بیش از ۷۵۰ میلیون نفر هنوز در فقر مطلق بسر می‌برند، کسانی که همچنان با درآمد کمتر از ۱/۹ دلار در روز به حیات خود ادامه می‌دهند. همه ما می‌خواهیم کمک کنیم. اما آنچه شاید بدیهی‌ترین راه حل برای این مشکلات به نظر می‌رسد - کمک مستقیم به کشورهای فقیر با سرمایه‌گذاری برای سامان‌دهی به این نشانه‌های مرئی فقر - به آن اندازه‌ای که بسیاری از ما دوست داریم، موفق نبوده است. فقط کافی است به میلیاردها دلاری نگاه کنید که در طی این سال‌ها برای حل این مسائل هزینه شده است با پیشرفت‌های نسبتاً اندک و رسیدن به این نتیجه که یک چیزهایی اصلاً درست نیست. این نوع تلاش‌ها شاید سنگینی فقر را برای عده‌ای موقتاً کم کرده باشد - اما تأثیر زیادی روی وضع وخیم کنونی نگذاشته است.

چه می‌شد اگر به این مساله از زاویه دید متفاوتی نگاه می‌کردیم؟ چه می‌شد اگر به جای تلاش برای کاهش نشانه‌های مرئی فقر، روی ایجاد شکوفایی ماندگار متمرکز می‌شدیم؟ برای این کار، به رویکرد خلاف درک شهودی^۱ نیاز داریم، رویکردی که باعث می‌شود فرصت‌ها را در جاهایی ببینیم که کمتر از همه انتظار داشتیم.

* * *

در انتهای دهه ۱۹۹۰، هنگامی که مو ابراهیم نخستین بار به ذهنش خطور کرد یک شرکت تلفن همراه در آفریقا ایجاد کند، مردم به او می‌گفتند تو دیوانه‌ای. او اینک به یاد می‌آورد «همه به من می‌گفتند مردم آفریقا

^۱ Counterintuitive approach

دستشان به دهانشان نمی‌رسد. اینجا مکانی خطرناک و پر از دیکتاتور و آدم‌های احمق است. . . که همگی فاسدند.» در واقع وقتی او ایده خود را با مردم در میان می‌گذاشت مسخره‌اش می‌کردند.

ابراهیم مدیر فنی سابق شرکت بریتیش تلکام، که سپس مستقلاً یک بنگاه مشاوره‌ای موفق را مدیریت می‌کرد، برنامه‌ریزی کرد تا شبکه ارتباطات را در جنوب صحرای آفریقا - جایی که بیشتر مردم هرگز از تلفن استفاده نکرده بودند چه برسد که مالک آن باشند- از صفر توسعه دهد. قاره آفریقا، که از بازارهای مراکش تا مجتمع‌های تجاری بزرگ ژوهانسبورگ ادامه می‌یابد، ۵۴ کشور دارد. آفریقا با جمعیت کل بیش از یک میلیارد نفری که در مساحت ۳۰ میلیون کیلومتر مربعی پراکنده شدند، بیشتر از سه برابر کشور آمریکا وسعت دارد. در بیشتر این قلمرو وسیع هیچ زیرساختی برای خطوط تلفن ثابت زمینی قدیمی وجود نداشت، چه برسد به برج‌های مخابراتی که برای فعالیت شرکت‌های تلفن همراه لازم است. در آن زمان، تلفن‌های همراه اسباب‌بازی گران‌قیمت ثروتمندان بود، کالای لوکسی که فقرا توان خریدش را نداشتند و مهمتر از همه نیازی هم به داشتن آن احساس نمی‌کردند. هنگامی که عده بسیاری، شامل مشتریان ابراهیم و همکاران سابق وی در شرکت‌های مهم مخابراتی، این فرصت را در آفریقا بررسی کردند، توجه آنها به شدت فقر، نبود زیرساخت‌ها، شکنندگی دولت‌ها، و حتی عدم دسترسی به آب و فقدان خدمات سلامت و آموزش جلب شد. آنها فقر گسترده و محسوسی که در هر جنبه از جامعه نفوذ کرده بود و نه زمینه‌های مستعد و بارور برای کسب و کارهای جدید را می‌دیدند.

اما ابراهیم به لطف توانایی‌های خاص خود، شرایط را جور دیگری می‌دید. او به جای دیدن فقط فقر، فرصت را هم دید. ابراهیم اکنون به یاد می‌آورد «اگر شخصی در فاصله‌ای بسیار دور از روستایی که مادرش زندگی می‌کرد به سر می‌برد و می‌خواست با او صحبت کند گاهی مجبور به سفری هفت روزه می‌شد. پس اگر دستگاهی وجود داشته باشد که وی بتواند همان لحظه با مادرش صحبت کند این خدمت برای وی چقدر ارزش دارد؟ او با این کار چقدر در پول خود صرفه‌جویی می‌کند؟ و چقدر در وقتش صرفه‌جویی می‌شود؟» به این نکته توجه کنید که ابراهیم نگفت چگونه میلیون‌ها آفریقایی، که برای آنها خوردن سه وعده غذا در روز اغلب مثل یک کالای لوکس است توان پرداخت هزینه خرید و پرداخت هزینه تلفن همراه را دارند؟ یا چگونه می‌توان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها را برای بازاری که وجود ندارد توجیه کرد؟ او روی تقلا برای دستیابی به چیزی مهم تمرکز کرد که راه حل‌های خوب اندکی برایش وجود داشت. برای ابراهیم، چنین تقلائی نشانگر وجود پتانسیلی عظیم بود.

این تقلا اغلب خودش را به شکل «عدم‌صرف»ⁱ عرضه می‌کند. عدم‌صرف به شرایطی گفته می‌شود که مصرف‌کنندگان آرزومندⁱⁱ از امکان پیشرفت در جنبه‌ای خاص از زندگی خود ناامید هستند و راه حل در دسترس

ⁱ Nonconsumption

ⁱⁱ Would-be consumers

و ارزانی هم برای رفع نیاز آنها وجود ندارد. بنابراین آنها بدون داشتن راه حلی، روزگار می‌گذرانند یا راه‌گریزی پیدا می‌کنند اما همچنان مشکلات‌شان ادامه می‌یابد. نکته مهم اینجاست که شاخص‌های متعارف مورد استفاده برای ارزیابی فرصت‌های کسب و کار به این تقلا در اقتصاد عدم‌مصرف توجهی ندارند. اما ابراهیم در این عدم‌مصرف، شانس آفریدن یک بازار را دید. بنابراین ابراهیم با پشتوانه مالی بسیار اندک و تنها پنج کارمند، شرکت سل‌تل^{۱۳} را با هدف آفریدن شرکت مخابراتی همراه در سراسر آفریقا بنا نهاد.

موانع بی‌شمار بودند. ایجاد زیرساخت‌های ضروری برای شبکه تلفن همراه، کاری بغرنج و دشوار بود. که باید بدون اتکا به پشتیبانی دولت‌های محلی یا بانک‌های اصلی انجام می‌شد. تهیه سرمایه چنان دشوار بود که حتی پس از اثبات موفقیت مدل کسب و کار وی و رسیدن به جریان نقدی پیش‌بینی‌پذیر میلیون‌ها دلاری، بانک‌ها هنوز هم از دادن وام به او خودداری می‌کردند. ابراهیم مجبور شد کل سرمایه مورد نیاز برای سل‌تل را با انتشار اوراق سهام^۱ تهیه کند. او می‌گوید «نخستین بار بود که در صنعت مخابرات، شرکتی در اندازه و مقیاس عملیات ما» چنین کاری می‌کرد. اما این چالش و چالش‌های بسیار دیگری که او با آنها مواجه شد مانع وی نشدند. هر جا نیروی برق وجود نداشت او برق تولیدی خودش را در اختیار پروژه می‌گذاشت؛ هر جا امکانات لجستیکی (خدمات تدارکاتی و پشتیبانی) وجود نداشت او لجستیک خودش را به خدمت می‌گرفت؛ هر جا آموزش یا خدمات سلامت وجود نداشت او آموزش و خدمات سلامت را برای کارکنان فراهم می‌کرد؛ و هر جا جاده‌ای وجود نداشت او جاده‌های موقتی می‌ساخت یا از هلیکوپتر برای انتقال تجهیزات استفاده می‌کرد. ابراهیم با این دیدگاه، روحیه و نیرو می‌گرفت که ارزش بسیار عظیمی را برای میلیون‌ها آفریقایی خلق می‌کند تا دیگر مجبور نباشند برای ارتباط با یکدیگر به زحمت بیفتند. سرانجام او موفق شد.

تنها در عرض شش سال، سل‌تل موفق به بهره‌برداری در ۱۳ کشور آفریقایی - شامل اوگاندا، مالاوی، هر دو کنگو، گابن، و سیرالئون - شد و ۵/۲ میلیون مشتری به دست آورد. هنگام افتتاح بسیاری از فروشگاه‌های ابراهیم، عجیب نبود اگر صدها مشتری مشتاق را می‌دیدیم که برای خرید صف کشیده بودند. سل‌تل ابراهیم چنان موفق شد که در سال ۲۰۰۴، به درآمد ۶۱۴ میلیون دلاری و سود خالص ۱۴۷ میلیون دلاری رسید. در سال ۲۰۰۵، وقتی ابراهیم تصمیم گرفت این شرکت را بفروشد پول هنگفتی به ارزش ۳/۴ میلیارد دلار به دست آورد. سل‌تل ابراهیم در چنین مدت کوتاهی، توانست میلیاردها دلار ثروت از درون برخی از فقیرترین کشورهای جهان بیرون آورد.

اما سل‌تل تنها نوک کوه یخ بود. امروزه آفریقا مقرر یک صنعت مخابراتی پیشرفته با شرکت‌های تلفن همراه بی‌شمار (شامل گلوباکام، ماروک تله‌کام، سافاری کام، ام.تی.ان، وداکام، تلکام، و ...) است که بیش از ۹۶۵ میلیون خط تلفن همراه را پشتیبانی می‌کنند. این شرکت‌ها نه تنها میلیاردها دلار از محل

^۱ Equity financing

انتشار اوراق سهام و اوراق بدهیⁱ گردآوری کرده‌اند بلکه پیش‌بینی می‌شود این صنعت در سال ۲۰۲۰ برای ۴/۵ میلیون نفر شغل ایجاد کند، ۲۰/۵ میلیارد دلار درآمد مالیاتی برای دولت‌ها داشته باشد و بیش از ۲۱۴ میلیارد دلار ارزش به اقتصاد کشورهای آفریقایی بیفزاید.^{۱۴} تلفن‌های همراه همچنین ارزش نهفته در سایر صنایع از قبیل فناوری مالی (فین‌تک)ⁱⁱ را آزاد کرده است و شرکت‌ها اکنون از صورت‌حساب مکالمه و کار با تلفن به عنوان جایگزینی برای اعتبارسنجی استفاده می‌کنند، اعتبار میلیون‌ها فرد اعتباردار تمدید می‌شود که سابق بر این نمی‌توانستند وام بگیرند.

شاید اکنون فراگیر شدن تلفن‌های همراه در سراسر جهان - و سراسر آفریقا- بدیهی به نظر برسد، اما به خاطر داشته باشید ابراهیم ۲۰ سال پیش، آن چیزی را دید که دیگران ندیدند.

بازاری که مو ابراهیم در شرایط دشوار و ظاهراً بعید آفرید بیانگر یک راه حل برای چیزی است که ما آن را معمای شکوفاییⁱⁱⁱ می‌نامیم. چنین چیزی به نظر خلاف درک شهودی می‌آید اما پژوهش ما نشان می‌دهد شکوفایی ماندگار در بسیاری از کشورها با کمک‌های صرفاً نقدی و غیر نقدی به فقرا ایجاد نخواهد شد. شکوفایی ماندگار با سرمایه‌گذاری در نوآوری‌هایی به‌دست خواهد آمد که بازارهایی جدید درون این کشورها می‌آفرینند.^{۱۵} ما متوجه شده‌ایم با سرازیر کردن مستقیم حجم عظیمی از منابع به کشورهای فقیر، با هدف بهبود نماگرهای فقر از قبیل کیفیت پایین آموزش، خدمات سلامت زیر میانگین، حکمروایی بد، نبود زیرساخت‌ها، و بسیاری نماگرهای دیگر که بهبود آنها نشان‌دهنده شکوفایی است، شکوفایی واقعی و بادوام ایجاد نمی‌شود. در عوض ما معتقدیم در بسیاری از کشورها، شکوفایی واقعی معمولاً زمانی شروع به ریشه دواندن در اقتصاد می‌کند که در نوع خاصی از نوآوری - نوآوری بازار آفرین - سرمایه‌گذاری شود که اغلب به شکل شتابگر و بنیانی برای ایجاد توسعه اقتصادی مداوم عمل می‌کند.

رویکرد مو ابراهیم که سل‌تل را ایجاد کرد با تلاش‌های افوسا در ساختن چاه‌های آب از طریق سازمان غیرانتفاعی خود، به نام فقر/ینجا می‌یستد را مقایسه کنید. سازمان فقر/ینجا می‌یستد سازمانی بسیار کوچکتر است اما نماد همان تفکر پشت بسیاری از تلاش‌هایی است که برای کمک به کشورهای فقیر امروزی استفاده می‌شود. برای مثال تنها ۱۸/۲ درصد کمک‌های رسمی توسعه به سمت پروژه‌های «زیرساخت اقتصادی» می‌رود در حالی که حجم عظیمی از آن در پروژه‌های آموزشی، سلامت، زیرساخت اجتماعی و سایر پروژه‌های توسعه‌ای متعارف صرف می‌شود.^{۱۶} علاوه بر کمک‌های اعطایی کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی که بیانگر بیشترین میزان مخارج کمک خارجی است، این الگوی مخارج همچنین دارای اثر علامت‌دهی به دیگرانی است که به پروژه‌های کشورهای فقیر کمک و آنها را تامین مالی می‌کنند. برای

ⁱ Debt financing

ⁱⁱ Financial technology

ⁱⁱⁱ Prosperity paradox

مثال این الگوی مخارج الهام‌بخش پروژه‌های افوسا بود، یعنی همان باوری که می‌گوید تنها کافی است منابع را به یک منطقه محروم هدایت کنیم تا فقر درمان و متوقف شود.

اما اگر به جای راه‌های متعارف توسعه - بنیان، تأکید را بر نوآوری و راه‌حل‌های بازار - بنیان بگذاریم چه اتفاقی می‌افتد؟ به بیان دیگر اگر تمرکز کمتر بر روی پروژه‌هایی از نوع ایده افوسا و تمرکز بیشتر بر پروژه‌هایی از نوع مو ابراهیم بکنیم چه می‌شود؟ افوسا راه حل مساله را در این دید که پول بیشتری تهیه کند و چاه‌های بیشتری بسازد. اما ابراهیم حساب کتاب کرد که چگونه با آفریدن بازاری که هدف‌گذاری آن مردمی باشد که مایل به پرداخت قیمت یک محصول هستند، مسائل را حل کند. این دو راه حل کاملاً متفاوت است و همان‌طور که پژوهش ما ثابت کرده است هر کدام اثرات بلندمدت بسیار متفاوتی دارند.

درک معمای شکوفایی

من کارشناس اقتصادهای کم درآمد و درآمد متوسط نیستم، اما جعبه ابزار شخصی من برای حل چالش‌های سخت متکی بر تئوری‌هایی است که به ما کمک می‌کند تا به هسته یک مساله نفوذ کنیم. تئوری خوب به ما کمک می‌کند تا ساز و کارهای زیربنایی برای به پیش‌بردن مهمترین کارها را درک کنیم.

برای مثال به تاریخچه تلاش‌های انسان برای پرواز کردن نگاه کنید. پژوهشگرهای نخستین، یک همبستگی قوی بین توانایی پرواز و داشتن بال و پر پیدا کردند. داستان تلاش‌های مردانی که با بستن بال به خود می‌خواستند پرواز کنند به صدها سال پیش باز می‌گردد. آنها آنچه را که باور داشتند به پرنده‌گان اجازه پرواز می‌دهد یعنی بال‌ها و پرها را کپی کردند.

در اختیار داشتن این دو ویژگی، همبستگی قوی - رابطه قوی بین دو چیز- با توانایی پرواز کردن داشت. اما وقتی انسان‌ها تلاش کردند با بستن بال به خود، از آنچه معتقد بودند «بهترین سرمشق^۱» از موفق‌ترین پرنده‌گان بود پیروی کنند و از بالای کلیسای جامع و با تکان دادن شدید بال‌ها اقدام به پریدن کردند... شکست خوردند. اشتباه آنهایی که به خیال خود خلبان بودند این بود که اگرچه پرها و بال‌ها با پرواز کردن همبستگی داشتند، اما ساز و کار علی بنیانی - آنچه واقعاً باعث می‌شود تا چیزی اتفاق بیفتد- که موجودات معینی را قادر به پرواز می‌کند درک نکردند.

ساختن بال‌های بهتر یا استفاده از پرهای بیشتر اگرچه سرمشق‌های خوبی بودند، اما با این حال باعث گشایش واقعی در پرواز انسان نشدند. گشایش واقعی به دست دانیل برنولی ریاضیدان هلندی - سوئیسی و کتاب هیدرودینامیک وی در باره مکانیک سیالات حاصل شد. او در سال ۱۷۳۸ آنچه را به اصل برنولی مشهور شده است تشریح کرد، یک تئوری که در رابطه با پرواز، مفهوم به هوا بلندشدن را تبیین کرد. ما

^۱ Best practices

از همبستگی (داشتن بال‌ها و پرها) به علیت (بلندشدن) رسیده بودیم. پرواز مدرن را می‌توان مستقیماً به توسعه و اقتباس این تئوری مربوط دانست.

اما حتی چنین جهشی در درک علت پرواز کافی نبود تا پرواز کردن کاملاً قابل اتکا باشد. وقتی هواپیمایی سقوط می‌کرد، پژوهشگران مجبور می‌شدند بپرسند «شرایطی که تلاشی معین برای پرواز را به شکست تبدیل می‌کرد دقیقاً چه بود؟ باد؟ مه؟ زاویه پرواز هواپیما؟» پژوهشگران سپس توانستند قواعدی را تعریف کنند که خلبان‌ها باید از آنها پیروی می‌کردند تا در هر شرایط متفاوتی نیز موفق شوند. در واقع، نشانه یک تئوری خوب، این است که توصیه‌های خود را به شکل گزاره‌های «اگر/آنگاه» عرضه می‌کند.

از من که استاد مدرسه کسب و کار هستم هر ساله صدها بار خواسته می‌شود تا نظراتم را در باره چالش‌های خاص کسب و کار در صنایع یا سازمان‌هایی که هیچ دانش خاصی از آنها ندارم بیان کنم. با این حال، من قادر به ارائه بینش و جرقه‌های فکری هستم، چون جعبه ابزاری از تئوری‌ها دارم که به من نه به "چه چیزی" فکر کردن بلکه "چگونه" فکر کردن در باره یک مساله را می‌آموزند. تئوری خوب، بهترین روشی است که برای قالب‌بندی مسائل می‌شناسم یعنی پرسش‌هایی درست بپرسم تا به مفیدترین پاسخ‌ها برسم. استقبال از تئوری به معنای افتادن در دام جزئیات آکادمیک نیست بلکه کاملاً برعکس، تمرکز بر این پرسش به شدت عملی است که چه چیزی باعث چه چیزی می‌شود - و چرا؟ این رویکرد در هسته و مرکز اصلی این کتاب جای دارد.

پس با این تفصیل، چگونه می‌خواهیم تئوری را به کندوکاو خود برای خلق شکوفایی در بسیاری از کشورهای فقیر ربط بدهیم و نهایتاً جهان را به مکانی بهتر تبدیل کنیم؟ کشش و جاذبه بسیاری از چیزهایی که با شکوفایی همبستگی دارند - همچون بستن بال‌ها و پرها - بی‌نهایت گول‌زننده هستند. چه کسی با دیدن چاه تازه حفر شده‌ای که آب تمیز در اختیار جامعه محروم محلی می‌گذارد تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد؟ اما واقعیت این است که اصلاً مهم نیست چقدر تلاش‌های خیرخواهانه به خرج دهیم، چون اگر نتوانیم به درک و شناخت خود در باره آنچه شکوفایی اقتصادی را خلق می‌کند و دوام می‌بخشد بیفزاییم خیلی به کندی پیشرفت خواهیم کرد.

ما در مطالعه‌ای در باره مسیر رسیدن به شکوفایی، با بررسی پیشرفت (یا عدم پیشرفت) انواع اقتصادهای سراسر جهان - شامل ژاپن، مکزیک، نیجریه، روسیه، سنگاپور، کره جنوبی، امریکا و چندین کشور دیگر - دریافتیم انواع متفاوت نوآوری‌ها، اثرات بسیار متفاوتی بر رشد و شکوفایی بلندمدت یک ملت داشته‌اند.

اما باید روشن کنیم فرایندی که اینجا و در سراسر کتاب توصیف خواهیم کرد تبیین نمی‌کند چگونه هر کشور شکوفاشده از فقر بیرون آمده است. برای مثال، برخی کشورها از قبیل سنگاپور، با دولتی شروع کردند که اولویت را به توسعه اقتصادی و خلق ثروت داد درحالی‌که کشورهای دیگر مانند امریکا، پیشروی خود به سمت شکوفایی را از زمانی بسیار قبل‌تر و تدریجی‌تر شروع کردند. از همه تئوری‌های خوب باید در بستر خاص خود استفاده کرد.

آنها فقط در شرایطی معین مفید هستند. هر کشوری در جهان از نظر اندازه، جمعیت، فرهنگ، رهبری و قابلیت‌هایش با بقیه متفاوت است. این شرایط نقش مهمی در سرنوشت آنها بازی می‌کند.

اما اگر به طور کلی نگاه کنیم، ثابت می‌شود سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها، و به طور مشخص‌تر نوآوری‌های بازارآفرین، مسیر قابل اتکایی برای رسیدن به شکوفایی در کشورهای سراسر جهان است. این کتاب بر روایت‌های تاریخی از اقتصادهایی که اکنون شکوفا هستند، متکی است تا عناصر کلیدی تئوری ما را تشریح کند. در این تئوری، فرایندی توصیف می‌شود که مطابق آن، آفریدن بازارهای جدید چگونه بر یک جامعه تاثیر می‌گذارد. از طریق همین فرایند نیز برخی از فقیرترین کشورهای جهان توانستند میلیاردها دلار ارزش و میلیون‌ها شغل برای شهروندان خود بیافرینند.

مسیر نادیده گرفته شده به شکوفایی

فکر و ذکر ما روی چیزهایی متمرکز می‌شود که محرک‌های حیاتی برای ایجاد و تداوم شکوفایی در بسیاری از کشورها که شناسایی کرده‌ایم هستند: یافتن فرصت در تقلا، سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بازارآفرین (که چیزهایی بسیار از جمله مشاغلی می‌آفرینند که به رشد اقتصاد محلی کمک می‌کند)، و اجرای راهبرد توسعه به شیوه «نیروی جاذبه»ⁱ (هنگامی که بازارهای جدید متقاضی نهادها و زیرساخت‌های لازم می‌شوند، آنها به درون جامعه جذب می‌شوند). که با تفصیل بیشتر در سراسر کتاب در باره آن بحث خواهیم کرد. همه این ایده‌ها و مضامین برای حل معمای شکوفایی ضروری هستند و خواهید دید از دیدگاه‌های متفاوت به وسیله نوآوری‌ها و داستان‌هایی که در کتاب به اشتراک می‌گذاریم تکرار و بررسی می‌شوند.

وقتی در باره نوآوری صحبت می‌کنیم صرفاً منظورمان محصولاتی با فناوری پیشرفته یا دارای امکانات متنوعⁱⁱ نیست. تعریف ما از نوآوری به چیزی تقریباً خاص اشاره می‌کند: تغییر فرایندهایی که یک سازمان انواع نهاده‌ها از قبیل نیروی کار، سرمایه، مواد و اطلاعات را به کالاها و خدماتی ارزشمندتر تبدیل می‌کند.^{۱۷} «نوآوری‌های بازارآفرین»ⁱⁱⁱ کالاها و خدمات پیچیده و گران را به محصولات ساده و ارزان تبدیل کرده و آنها را قابل دسترس برای بخش جدیدی از مردم یک جامعه می‌کنند که آنها را «غیرمصرف‌کنندگان»^{iv} می‌نامیم.

هر اقتصاد از دو بخش مصرف‌کنندگان و غیرمصرف‌کنندگان تشکیل شده است. در اقتصادهای شکوفا، در مورد بسیاری از محصولات، نسبت مصرف‌کنندگان از غیرمصرف‌کنندگان اغلب پیشی می‌گیرد.

ⁱ “Pull” strategy of development

ⁱⁱ Feature-rich

ⁱⁱⁱ Market-creating innovations

^{iv} Nonconsumers

غیرمصرف‌کنندگان کسانی هستند که تقلا می‌کنند در مسیری پیشرفت کنند اما قادر به این کار نیستند چون به شکل سنتی راه حل‌های خوب، از دسترس آنها به دور است. منظور این نیست که راه حلی در آن بازار وجود ندارد، بلکه اغلب غیرمصرف‌کنندگان پول کافی برای استفاده از راه حل‌های موجود یا وقت یا تخصص مورد نیاز برای استفاده موفق از آن محصول را ندارند.

نوآوری‌های بازارآفرین موتور اقتصادی یک کشور را روشن می‌کنند. نوآوری‌های موفق بازارآفرین سه دستاورد متمایز دارند. نخست، آنها با توجه به ماهیت خاصی که دارند مشاغلی می‌آفرینند که به نیروی کار هر چه بیشتری نیاز است تا نوآوری‌های جدید را به تولید برسانند، بازاریابی کنند، توزیع کنند و بفروشند. هنگام ارزیابی شکوفایی هر کشور، یک عامل اساسی تعداد مشاغل آفریده شده است.

دستاورد دوم نوآوری‌های بازارآفرین، سودهای آفریده شده در لایه‌های گسترده جمعیت است که سپس در اغلب اوقات برای تامین مالی خدمات عمومی در جامعه شامل آموزش، زیرساخت، خدمات سلامت و غیر آن استفاده می‌شود.

سرانجام دستاورد سوم آنها پتانسیل تغییر فرهنگ کل جامعه است. همانگونه که نشان خواهیم داد، بیشتر کشورهای شکوفای امروزی یک زمانی فقیر و فاسد بودند و حکمرانی بسیار بد داشتند. اما با گسترش نوآوری‌ها، فرایندی شروع شد که به متحول کردن این اقتصادها کمک کرد. برای نمونه در امریکا نوآوری‌های بازارآفرین مانند چرخ خیاطی سینگر، دوربین عکاسی ایستمن کداک، و خودروی فورد مدل تی (نوآوری‌هایی که به تفصیل در باره آنها در ادامه کتاب صحبت می‌کنیم) به پرورش فرهنگ نوآوری کمک کردند که جامعه امریکا را به شدت تغییر داد. به محض آفریده شدن بازارهای جدیدی که به غیرمصرف‌کنندگان خدمت می‌کنند، این بازارها سایر اجزای ضروری - زیرساخت‌ها، آموزش، نهادها و حتی تغییر در فرهنگ - را به طرف خود «جذب می‌کنند» تا بقای بازار تضمین شود، که به تفصیل در کل کتاب تبیین خواهیم کرد. این‌گونه است که مسیر حرکت جامعه دستخوش تغییر می‌شود.

عناصر مدل ما را می‌توان در آنچه ابراهیم هنگام تشکیل شرکت سل‌تل انجام داد دید. نخست در بعیدترین شرایط، او با عملی کردن یک نوآوری، محصولی به طور سنتی گران و پیچیده را چنان ارزان کرد که میلیون‌ها نفر توانستند به آسانی به آن دسترسی پیدا کنند. وی با این کار بازاری پرجنب‌وجوش ایجاد کرد که نه فقط مستقیماً هزاران شغل برای مردم ایجاد کرد بلکه به ایجاد سایر صنایع از قبیل خدمات مالی و سلامت همراه^۱ نیز کمک کرد. دوم، ابراهیم منابعی را که برای ایجاد شرکتش نیاز داشت به سمت خود جذب کرد. چون او فقط آن منابعی را که برای آفریدن یک بازار جدید، بزرگ و سودآور نیاز

^۱ Mobile health کاربرد تلفن همراه یا دستگاه‌های دیجیتال قابل حمل در خدمات بهداشتی - درمانی به منظور بهبود سطح سلامت افراد. سلامت همراه یکی از زیر شاخه‌های سلامت الکترونیکی به‌شمار می‌رود.

داشت به سمت خود جذب کرده بود در نتیجه شرایطی که به وجود آورد قابل دوام بودند. به دلیل اهمیت این مضمون در کمک به ما که چگونه سرمایه‌گذاری‌های هوشمند بکنیم در ادامه بیشتر به آن می‌پردازیم. سوم، شرکت سل تل ابراهیم همچنین با تمرکز بر شهروندان محلی توسعه پیدا کرد. برای مثال، به جای توسعه مدل کسب و کاری که مشتریان ماهانه قبوض تلفن همراه را بپردازند که در کشورهای ثروتمندتر دارای شهروندان با قدرت درآمدی بالاتر، اجرا می‌شود، ابراهیم کارت‌های پیش‌پرداخت را وارد بازار کرد. مشتریان جدید می‌توانستند این کارت‌ها را به مبالغ ناچیزی مانند ۲۵ سنت آمریکا بخرند که در نهایت به خریدهای بسیار بیشتر منجر شد. علاوه بر آن، ۹۹ درصد مشاغلی که ایجاد کرد در دست ساکنان اصلی آفریقا است.

در حالی که تلاش‌های ابراهیم شاید غیرعادی به نظر بیاید، خصوصاً امروزه، هنگامی که انتظار داریم دولت‌های کشورهای فقیر عهده‌دار بسیاری از کارهایی باشند که ابراهیم برعهده گرفت، همان‌گونه که در بسیاری از کشورهای شکوفا این چنین است؛ نشان خواهیم داد تلاش‌های وی تفاوتی اندک با تلاش‌های بسیاری از نوآرانی دارد که بانی روشن کردن شعله‌های شکوفایی در کشورهایشان هستند.

قطعاً برای اینکه ملت‌ها به شکوفایی بلندمدت تداوم بخشند، نهایتاً به دولت‌های خوبی نیاز دارند که به فرهنگ نوآوری پر و بال بدهند و آن را پشتیبانی کنند. اما نوآوران بازارآفرین کسانی هستند که آتش را روشن و شعله‌ور می‌کنند و دولت‌ها تنها می‌توانند در شعله بدمند. ما معتقدیم در صورت درک این نکته که چگونه نوآوری بازارآفرین می‌تواند حکمروایی خوب را مشتعل و تحریک کند- الگویی که در بسیاری از کشورهای شکوفای امروز مشاهده می‌کنیم - می‌توانیم کمک کنیم تا شکوفایی بادوام بلندمدت ایجاد شود.^{۱۸}

راهنمای مطالعه کتاب

آنچه در نگاه اول شاید ناامیدکننده به نظر بیاید، اغلب در واقعیت امر، فرصتی برای آفریدن بازارهای جدید و پررونق است. این بینش نه فقط برای ذینفعانی که فعالانه تلاش می‌کنند تا اوضاع را بهتر کنند، از قبیل دولت‌ها و سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد)^۱ و دیگر افراد در حوزه توسعه اقتصادی، بلکه برای نوآوران و کارآفرینانی که شاید فرصتی پیش از این ندیده‌اند هم مهم است. برای نمونه، به جای اینکه در نداشتن برق برای تقریباً ۶۰۰ میلیون آفریقایی، تنها فقر عظیم را ببینیم، باید به این مساله به عنوان فرصت بازارآفرینی گسترده‌ای نگاه کنیم که منتظر تسخیر و تصرف است. این کمبودها و مشکلات باید فراخوانی برای نوآوری و نه نشانه احتیاط کردن باشند. ما با داشتن چنین روحیه‌ای است که ایده‌ها را در این کتاب به شما عرضه می‌داریم.

^۱ Non-Governmental Organizations (NGOs)

ما درک می‌کنیم که با نوشتن در باره توسعه اقتصادی به وادی پیچیده‌ای قدم می‌گذاریم، اما امیدواریم مدل‌ها، داستان‌ها و موردکاوی‌هایی که در اینجا به اشتراک می‌گذاریم، دیدگاه تازه‌ای به شما ارائه دهد. این کتاب از چهار بخش تشکیل شده است که در زیر شرح می‌دهیم تا به شما کمک کند با طرز فکر ما آشنا شوید و کاربردهای عملی آن را در جهان دنبال کنید.

در بخش ۱ اهمیت نوآوری برای شکوفا شدن اقتصاد را تبیین می‌کنیم. در اینجا شرح می‌دهیم چگونه نوع خاصی از نوآوری - بازارآفرین - بنیانی قوی برای ایجاد و تداوم شکوفایی ماندگار است.

در بخش ۲ مدل خود را با ارائه مثال‌هایی تشریح می‌کنیم که چگونه نوآوری و فرهنگ خاصی که می‌آفریند بر کشورهای امریکا، ژاپن، کره جنوبی و مکزیک تاثیر گذاشته است.

در بخش ۳ روی موانع ادراکی برای توسعه یافتن تمرکز می‌کنیم. در آنجا در باره رابطه بین نوآوری‌های بازارآفرین و توسعه نهادهای خوب، کاهش فساد، و ساخت و نگهداری زیرساخت‌های یک ملت بحث می‌کنیم.

در بخش ۴ در باره اهمیت تبدیل معماری شکوفایی به فرایند شکوفایی بحث می‌کنیم و برخی اصول کلیدی این کتاب را مرور می‌کنیم.

در پیوست کتاب چندین فرصت بازار- جدید و تلاش‌های توسعه‌ای کارآفرینان، دولت‌ها و سمن‌ها را ترسیم می‌کنیم که بازی را در بخش‌های مختلف جهان تغییر می‌دهند. امیدواریم این پیوست به آن دسته از خوانندگان که در جستجوی فرصت برای متفاوت فکر کردن در این باره هستند که منابع با ارزش خویش را کجا و چگونه برای خلق ثروت و ایجاد شکوفایی خرج کنند کمک کند.

ما می‌دانیم در کشورهای فقیر، معدود موضوعاتی پیچیده‌تر از رسیدن به شکوفایی وجود دارد و به درون این مجادله قدم می‌گذاریم با امید به اینکه طرز فکر ما محرک روش‌های جدید برای رویارویی با این مسائل ریشه‌دار و دردناک باشد. در بطن این کتاب، ارزش قائل شدن برای قدرت و پتانسیل نوآوری در تغییر جهان قرار دارد. اما امیدواریم این کتاب آغاز گفت‌وگویی با ارزش در این باره باشد.

فصل ۲

همه نوآوری‌ها شبیه هم نیستند

یکی از مسائلی که مردم کمتر درک می‌کنند این است که هر بازاری یک آفریده است. بازار چیزی نیست که بگردیم و آن را پیدا کنیم. بازار باید آفریده شود.^{۱۹}

- رونالد کوز، برنده نوبل اقتصاد ۱۹۹۱

طرح مختصر ایده

بسیاری از ما، ارزش ساختن نهادهای قوی و بسط و گسترش زیرساخت‌های یک جامعه را درک می‌کنیم. اما نقش نوآوری برایمان کاملاً روشن نشده است. ما می‌دانیم نوآوری مهم است اما چون نوآوری برای افراد متفاوت معانی متفاوتی دارد، آنچه به فهم عمومی تبدیل نشده این است که چگونه انواع متفاوت نوآوری اثرات متفاوتی بر اقتصاد می‌گذارند. در این فصل چگونگی طبقه‌بندی نوآوری به سه نوع - تداوم‌بخشⁱ، کارایی‌بخشⁱⁱ و بازارآفرینⁱⁱⁱ - را شرح می‌دهیم و اثر متفاوت هر کدام بر سازمان‌ها و اقتصادها را تبیین می‌کنیم. درحالی‌که برای پر جنب‌وجوش^{iv} نگهداشتن یک اقتصاد، همه نوآوری‌ها اهمیت دارند، اما نوع خاصی از نوآوری - نوآوری بازارآفرین - نقشی چشمگیر ایفا می‌کند، به این شکل که بنیانی قوی برای شکوفایی اقتصادی مداوم^v فراهم می‌سازد. وقتی کشوری داریم که با وجود انجام فعالیت‌های زیاد درون مرزهای خود، شکوفاتر نمی‌شود، مشکل این کشور شاید رشد اقتصادی نباشد، در عوض ما معتقدیم احتمال دارد مشکل نوآوری داشته باشد.

* * *

از زمان انتشار کتاب *معضل نوآوری‌ها*^{vi} تا کنون، که در آن توضیح دادم چگونه شرکت‌های بزرگ گاهی اوقات در برابر تهدید وارده از سوی استارت‌آپ‌ها کر و کور می‌شوند، من با صدها شرکت کار کرده‌ام تا به آنها کمک کنم از پس معضل‌های خاص خود برآیند. در بطن آن کتاب، تئوری نوآوری تحول‌آفرین^{۲۰} و ارزان‌تر به بخشی از مصرف‌کنندگان که زیادی خدمت‌دهی می‌شوند یا نادیده گرفته می‌شوند، قادر است کسب و کارهای جاافتاده و تثبیت‌شده‌تر را به چالش بکشد و نهایتاً آن صنعت را از نو شکل دهد.

ⁱ Sustaining

ⁱⁱ Efficiency

ⁱⁱⁱ Market-creating

^{iv} Vibrant

^v Sustained economic prosperity

^{vi} Innovator's dilemma

در چندین دهه پس از زمانی که ایده‌ام را منتشر کردم، این تئوری در مجامع کسب و کار و سایر بخش‌ها شامل آموزش و خدمات سلامت ریشه دوانید. به این جهت، مرتب با پرسش‌هایی در باره تئوری خودم و چگونگی کاربرد آن در صنعت‌های متفاوت، سؤال‌پیش می‌شوم. درحالی که می‌دانم هرگز کارشناس خاص هیچ صنعتی نخواهم شد، متوجه شده‌ام که همواره می‌توانم به جعبه ابزاری که از تئوری‌ها دارم مراجعه کنم تا به بقیه کمک کنم از میان مجموعه متفاوتی از عدسی‌ها و زاویه دیدها، مسائل را به شیوه جدیدی ببینند.

چند سال پیش، پس از سخنرانی در کنفرانس مدیران عامل در اینوسایت^۱، بنگاه مشاوره‌ای که از بنیانگذاران آن بودم، یک مدیر اجرایی اظهارنظری کرد که اهمیت استفاده از مجموعه درست زاویه دیدها برای شروع به حل یک مساله را به من گوشزد می‌کرد. او گفت در شرکت ما، گروه تحقیق و توسعه هر گونه نوآوری را در یک رده یکسان طبقه‌بندی می‌کند. اما بر اساس ارائه شما متوجه شدم انواع متفاوتی از نوآوری وجود دارد که به نظر می‌رسد هر کدام، اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند. ما نیازمند تجدید ساختار تحقیق و توسعه در سازمان هستیم تا واقعاً در باره آنچه که می‌خواهیم به آن برسیم تأمل و تفکر کنیم. اگر واقعاً می‌خواهیم از طریق نوآوری‌های مان رشد کنیم پس نباید آنها را صرفاً پدیده یکدست و واحدی ببینیم.»

حق با آن مدیر بود. همه نوآوری‌ها شبیه هم نیستند. ما طی سال‌ها پژوهش دریافتیم سه نوع نوآوری وجود دارد: نوآوری تداوم‌بخش، نوآوری کارآیی‌بخش و نوآوری بازارآفرین. هیچ‌کدام از انواع نوآوری‌ها ذاتاً بد یا خوب نیستند اما برای سازمان‌هایی که سعی در تداوم‌بخشی به رشد خود دارند هر نوعی از نوآوری نقشی بی‌همتا ایفا می‌کند.^{۲۱}

در حینی که به اظهار نظر این مدیر در باره انتخاب نوع درست نوآوری فکر می‌کردم تا رشد آینده شرکتش تضمین شود، به کاربرد گسترده‌تر این بینش پی بردم. هنگام صحبت در باره همه فعالیت‌های نوآوران‌های که درون یک اقتصاد اتفاق می‌افتد تمایل داریم همین کار را بکنیم و همه فعالیت‌های نوآوران‌ها را اغلب به شیوه یکسانی دسته‌بندی می‌کنیم. برای ارزیابی توان نوآوری یک کشور از متغیرهای جانشین مانند گواهی ثبت اختراع، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، و کیفیت نهادهای علمی پژوهشی استفاده می‌کنیم.^{۲۲} اما اگر هر کدام از انواع نوآوری‌ها تاثیری متفاوت بر سازمان‌ها می‌گذارند، آیا منطقی نیست که انواع متفاوت نوآوری نیز اثرات متفاوتی بر اقتصادها بگذارند؟^{۲۳}

از این گذشته، اقتصادها عمدتاً بر حسب بنگاه‌های (عمومی و خصوصی) درون خودشان تعریف می‌شوند.^{۲۴} نوآوری - با توجه به تعریفی که در فصل گذشته کردیم؛ یعنی تغییر فرایندهایی که یک سازمان نیروی کار، سرمایه، مواد و اطلاعات را به محصولات و خدمات دارای ارزش‌های بیشتر تبدیل می‌کند- همان کاری که بیشتر بنگاه‌ها انجام می‌دهند. توجه دارید که نوآوری را با اختراع، یعنی فرایند آفریدن چیزی کاملاً جدید که هرگز پیش از آن وجود نداشته است، اشتباه نگیریم. نوآوری‌ها اغلب از کشوری به کشور دیگر و از بنگاهی به بنگاه

^۱ Innosight

دیگر قرض داده می‌شوند، و لحظه به لحظه بهتر می‌شوند. بنابراین واحد تحلیل ما، نوآوری است و تلاش می‌کنیم بفهمیم چگونه نوع، مقیاس و اثرگذاری نوآوری بر یک شرکت، بر کلیت اقتصاد نیز تاثیر می‌گذارد.^{۲۵} آیا چنین کاری صرفاً یک تفکیک آکادمیک است که در جهان واقعی اهمیتی ندارد؟ نه به هیچ وجه. تمرکز من در کلاس درس همیشه در باره اهمیت درک آن چیزهایی است که باعث وقوع رخداد‌های دیگر می‌شود و بررسی چرایی آنها.

برای فهماندن این نکته به دانشجویان، هر ترم سر کلاس با خودکار یا تکه گچی در دست می‌ایستم و سپس آن را به زمین می‌اندازم و افتادنش را بر کف کلاس تماشا می‌کنم. در حین خم شدن و برداشتن آن از زمین با خودم غرولند می‌کنم «لابد می‌دانید من چقدر از نیروی جاذبه متنفرم. اما جاذبه اهمیتی نمی‌دهد و کار خودش را می‌کند.» نکته اینجاست که ما چه آگاهانه یا ناآگاهانه در باره جاذبه فکر کنیم، جاذبه همیشه کار خودش را می‌کند. اما اگر آگاهانه در باره آن فکر کنیم و طرز کار جاذبه را بیاموزیم، می‌توانیم نیروی آن را در خدمت اهداف و مقاصد خود بکار گیریم. همین طرز فکر در باره نوآوری نیز صادق است. اگر ما درک کنیم چه نوع نوآوری باعث چه اتفاقاتی می‌شود، می‌توانیم آن نوآوری را برای اهداف خود بکار گیریم. دانستن این تفاوت‌ها گام نخست و حیاتی در درک آن چیزی است که به توسعه اقتصادی مداوم منجر می‌شود.^{۲۶}

نوآوری‌های تداوم‌بخش

نوآوری‌های تداوم‌بخش؛ یعنی هر نوع بهبود در راه حل‌های موجود در بازار، و معمولاً مشتریانی را هدف قرار می‌دهند که انتظار عملکرد بهتری از کالا یا خدمت را دارند. دوستانم که در صنایع کالاهای مصرفی بسته‌بندی‌شده کار می‌کنند، نوآوری را «معرفی شناسه جدید محصول برای درج در خبرها»^۱ می‌نامند. هنگامی که طعم، رنگ یا ویژگی جدیدی به محصول موجود اضافه می‌شود تا بتوان شور و هیجان را در مصرف‌کنندگانی ایجاد کرد که پیش از این هم خریدار محصول‌شان بوده‌اند. کافی است به برند چای کیسه‌ای لیپتون، محصول شرکت یونیلیور فکر کنید. امروزه تقریباً به اندازه آدم‌های روی زمین طعم چای لیپتون وجود دارد یا دست‌کم این گونه احساس می‌شود. از طعم‌هایی مانند چای سبز ماچا و نعنائی تا طعم‌های دیگر مانند چای یخ سبز، این برند در حال گسترش محصولات جدید و موجود است تا مقدار هر چه بیشتری از بازار موجود نوشیدنی چای را تصرف کند. یا دست‌کم سهم بازارش را حفظ کند. اینها نوآوری‌های تداوم‌بخش هستند. آنها چیزی نیستند که برای جلب مشتری جدید نوشیدنی چای به سمت بنگاه طراحی شده باشند؛ آنها ماهیت جایگزینی دارند. این نوع نوآوری برای برند لیپتون و مشتریان آن مهم است تا بدانند شرکت دچار کهنگی و روزمرگی نشده است. اما طعم جدید چای ترش توت و تمشک الزاماً بازاری از چای‌نوشان جدید نخواهد آفرید.^{۲۷}

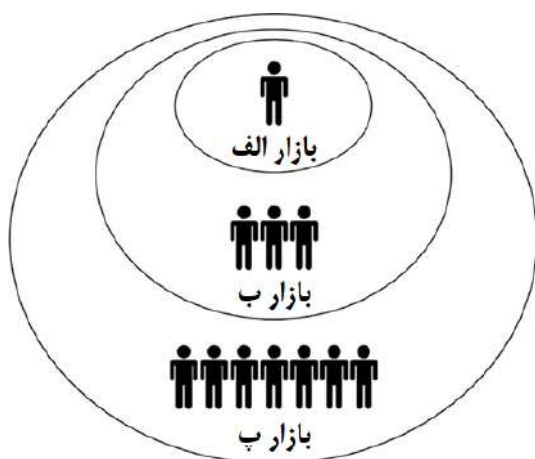
نوآوری‌های تداوم‌بخش اغلب در ازای درآمد بیشتر و حاشیه سود بالاتر فروخته می‌شوند. صدلی گرم‌شونده در خودرو ایده خوبی است خصوصاً اگر خودروسازان بتوانند چنین خودروهایی را در ازای پول بیشتر به ما بفروشند

^۱ SKUS for news

اما چنین نوآوری‌هایی معمولاً به سمت مشتریان موجود خریدار خودرو هدف‌گذاری می‌شوند. این ایده‌ها در حدی نیستند که مردمی را که از اسب برای حمل و نقل استفاده می‌کردند وادار به خرید خودرو کنند.

نوآوری‌های تداوم‌بخش همه جا حضور دارند و در واقع عنصری حیاتی در اقتصادهای ما هستند. این نوع نوآوری برای شرکت‌ها و کشورها اهمیت زیادی دارد تا قدرت رقابتی خود را حفظ کنند. اما تأثیری که بر اقتصاد می‌گذارد نسبت به دو نوع نوآوری بازارآفرین و کارآیی‌بخش بسیار متفاوت است. هنگامی که شرکت‌ها نوآوری‌های تداوم‌بخش را در بازاری اشباع شده گسترش می‌دهند، به ندرت نیاز به ساختن نیروهای محرکه جدید برای فروش، توزیع، بازاریابی و تولید پیدا می‌کنند چون در حال فروش به بخش نسبتاً شناخته‌شده از جامعه به شیوه تقریباً تثبیت‌شده هستند. در نتیجه وقتی نوآوری‌های تداوم‌بخش را با نوآوری‌های بازارآفرین مقایسه می‌کنیم، اثری بسیار متفاوت روی اشتغال‌زایی، ایجاد سود و تغییر فرهنگ در یک منطقه دارند.

سه دایره هم‌مرکز را در نظر بگیرید که هر دایره بیانگر بازاری متفاوت است که از اعضای متفاوت در یک جامعه تشکیل می‌شود. امیدواریم با این مثال ساده تصویری، نکته مدنظر ما به آسانی فهمیده شود. بازار الف بیانگر کوچکترین، ثروتمندترین و پرمهاترترین مصرف‌کنندگان است. بازار ب بیانگر مجموعه‌ای بزرگتر اما با ثروت و مهارت کمتر از مصرف‌کنندگان است. به همین نحو، بازار پ بیانگر بزرگترین بخش از مصرف‌کنندگان است که کمترین میزان ثروت و درجه مهارت را دارند. ایجاد نوآوری‌های تداوم‌بخش در هر کدام از دواير هم‌مرکز^۱ - بدون توجه به اندازه بازار- به معنای فروش محصولات بیشتر به همان مصرف‌کنندگان در آن بازار خاص است.



شکل ۱: مثالی ساده از بازارها

نوآوری‌های تداوم‌بخش، کیفیت محصولات موجود را بهبود می‌بخشند و کسانی را هدف می‌گیرند که توان خرید محصول در بخشی خاص از اقتصاد را دارند. وقتی آن بخش اشباع می‌شود، نوآوری‌های تداوم‌بخش اغلب اثر جایگزینی در مصرف پیدا می‌کنند.

^۱ Concentric circles

املاً قابل درک است که بسیاری از شرکت‌ها به سمت فروش به بخش‌های ثروتمندتر اقتصاد گرایش پیدا کنند چون امیدوارند با افزودن ویژگی‌ها و مزایای جدید به محصول (یا خدمت) موجود، بتوانند به فروش و سودآوری بیشتر خود ادامه دهند. نوآوری‌های تداوم‌بخش به مقداری رشد منجر می‌شوند و توسعه را امکان‌پذیر می‌کنند اما همان‌طور که می‌بینید اثرگذاری این رشد با توجه به تعداد مصرف‌کنندگان در بخش هدف‌گذاری شده محدود می‌شود. همچنین رقابت برای جذب مشتری در بخش ثروتمند بسیار شدیدتر است، چون بسیاری از شرکت‌های دیگر نیز برای جذب این مصرف‌کنندگان خود را به آب و آتش می‌زنند. هر از گاهی، احتمال دارد نوآوری تداوم‌بخش، یک مشتری جدید جذب کند، اما معمولاً چنین چیزی اتفاقی نادر است، چون شرکت‌ها برای مشتریان هر بخش یا دایره فروش‌های متفاوت، مشخصاً باید راهبرد متفاوتی تهیه و تدوین کنند.^{۲۸}

مثال تفصیلی زیر را ملاحظه کنید.

راهبرد نوآوری تداوم‌بخش در پرفروش‌ترین خودرو آمریکا

معدود خودروهایی در آمریکا بیشتر از مدل کمری تویوتا فروش داشتند. در زمان نگارش این کتاب، کمری پرفروش‌ترین خودرو در ۱۹ سال از ۲۰ سال اخیر در آمریکا بوده است.^{۲۹} اما با وجود موفقیت چشمگیر کمری، فروش این خودرو از سال ۲۰۰۰ تا کنون نسبتاً ثابت باقی مانده است. در حالی که نوآوری‌های تویوتا در مدل کمری طی ۲۰ سال گذشته این شرکت را رقابتی، مناسب و سودآور نگه داشته است، این نوآوری‌ها اثر محسوس زیادی بر افزایش فروش کمری نداشته است. در سال ۱۹۹۷ تویوتا ۳۹۷۳۹۴ کمری فروخت. بیست سال بعد در سال ۲۰۱۷ تویوتا ۳۸۷۰۸۱ کمری فروخت (بهترین سال برای کمری سال ۲۰۰۷ بود که تویوتا ۴۷۳۱۰۸ دستگاه فروخت).^{۳۰}

نوآوری‌های تداوم‌بخش در مدل کمری برای تویوتا خیلی مهم هستند؛ کمری با همین نوآوری‌ها توانست پرفروش‌ترین خودرو در آمریکا به مدت ۱۹ سال از ۲۰ سال اخیر باقی بماند. اما نرخ فروش ثابت کمری نمایانگر موتور جدید رشد برای شرکت تویوتا نیست و نیز بیانگر رشدی جدی در اقتصاد نیست. فروش کمری «اقتصاد مصرف» را هدف گرفته است. می‌توان روی مشتریان تویوتا و سایر خودروسازها که از گذشته وجود دارند، حساب کرد و با کانال‌های توزیع موجود به آنها دسترسی داشت. هر سالی که می‌گذرد فروش کمری درآمدی مستمر عاید تویوتا می‌کند که اغلب با حفظ مشتریان سابق میسر می‌شود. کسانی که خیلی ساده، مدل جدیدتر و بهتر همان خودرویی را که قبلاً مالک آن بوده‌اند، خریداری می‌کنند.

اما چون تویوتا شرکت پرفروش قابل اعتمادی است، هر بار که تصمیم می‌گیرد مدل جدیدی از کمری وارد بازار کند لزوماً نیازی به ساختن کارخانه تولیدی جدید و استخدام کارکنان کاملاً جدید ندارد. تویوتا

همچنین هنگام کار روی مدل جدید، کادر فروش جدید استخدام نمی‌کند، کانال توزیع جدید ایجاد نمی‌کند یا روی تیم طراحی کاملاً جدیدی سرمایه‌گذاری نمی‌کند. شرکت توپوتا همانند بیشتر شرکت‌ها خیلی ساده از منابع موجود خود برای اهداف مختلف استفاده می‌کند. در نتیجه استفاده چند منظوره از منابع و امکانات، توپوتا هنگام طراحی مدل‌های جدید کمتری به سرمایه یا مشتری خیلی زیادی نیاز ندارد. کارخانه‌های جدیدی ساخته نمی‌شوند و اندک نیروی کار جدیدی استخدام می‌شود.

رشد تداوم‌بخش در بازار اشباع‌شده و تثبیت‌شده

خط سیر نوآوری کمری داستانی غیرمعمول نیست. بیشتر نوآوری‌ها ماهیت تداوم‌بخش دارند و واقعاً اتفاقی خوب برای شرکت - و مشتریانش است که خواهان محصول یا خدمتی بهتر هستند. مثال‌های نوآوری‌های تداوم‌بخش از پردازشگرهای سریع‌تر در رایانه‌ها تا حافظه بیشتر در تلفن‌های هوشمند را دربرمی‌گیرند. گوشی آیفون اولیه یک نوآوری بازارآفرین بود که بازاری جدید برای تلفن‌های هوشمند و آپ‌های مربوط به آن ایجاد کرد، اما آیفون ۱۰ یک نوآوری تداوم‌بخش است. بیشتر مشتریان آیفون ۱۰، کسانی بودند که توانایی پرداخت ۱۰۰۰ دلار را داشتند و به سادگی مدل جدید را با مدل قدیمی‌تر معاوضه کردند. آنها اینک به امکاناتی مثل تشخیص چهره، نمایشگر سوپر رتینا و صفحه نمایش OLED دسترسی پیدا کردند. یا باشگاه گلف جدید پی ۷۹۰ TaylorMade را در نظر بگیرید که شرکتش قول می‌دهد به گلف‌بازها کمک کند تا «احساس، بخشنده‌گی و توان کاری را برخلاف هر چوگان آهنی دیگری با این قطر» تجربه کنند. قیمت آن هم ۱۲۹۹/۹۹ دلار می‌شود. باشگاه‌های گلف پی ۷۹۰ TaylorMade قطعاً مصرف‌کنندگان بیشتر در سطحی گسترده را به سمت این ورزش جلب نمی‌کنند و در نتیجه مشاغل جدید زیادی نسبت به تعداد مشاغل موجود خلق نمی‌کند. اما دقیقاً مانند آیفون ۱۰ قطعاً باعث می‌شود تا TaylorMade پول بیشتری در بیاورد، شرکت را پرجنب‌وجوش‌تر کند و مهر تأییدی بر جایگاه خود به عنوان بازیگری مطرح در صنعت گلف می‌زند. بنابراین اهمیت نوآوری‌های تداوم‌بخش قابل چشم‌پوشی نیست.

نوآوری‌های تداوم‌بخش فقط به نوآوری در کالا اطلاق نمی‌شود؛ آنها اغلب در قالب خدمات نیز معرفی می‌شوند. برای نمونه، بانکی که در آن حساب دارم دست‌کم هر ماه یک بار پیشنهادی جدید برای استفاده از یک کارت اعتباری می‌فرستد، یک نوآوری که از سال ۱۹۵۰ به این سو وجود داشته است و اینک به بازار بسیار بزرگی تبدیل شده است: بدهی کارت‌های اعتباری در آمریکا در حال حاضر بیش از یک تریلیون دلار است مبلغی که از تولید ناخالص داخلی کشورهای مکزیک، ترکیه و سوئیس بیشتر است. بانک من الزاماً تلاشی به خرج نمی‌دهد تا بازاری جدید برای کارت‌های اعتباری بیافریند؛ به جای آن تلاش می‌کند با فروش خدمات اضافی به من از قبیل بیمه سفر، تمدید ضمانت‌نامه‌ها و بازپرداخت نقدی هر آنچه خرج می‌کنم، پول بیشتری در بیاورد. همین اتفاق زمانی می‌افتد که اپراتور تلفن همراه من سعی می‌کند برنامه‌های

دادهⁱ بزرگتر و بزرگتری را به من بفروشد. همه اینها نوآوری‌های تداوم‌بخش هستند که طراحی شده‌اند تا خدمات بیشتری بفروشند و سود بیشتری از مشتریانی مانند من به دست آورند.

نوآوری‌های کارآیی‌بخش

نوآوری کارآیی‌بخش همان‌گونه که از نامش پیداست شرکت‌ها را قادر می‌کند با منابع کمتر، کارهای بیشتری بکنند. به بیان دیگر، هنگامی که شرکت‌ها سعی می‌کنند از منابع موجود یا تازه به دست آمده خود تا جایی که می‌توانند ارزش و پول بیشتری به دست آورند، مدل کسب و کار زیربنایی آنها و مشتریانی که با محصولات خود هدف‌گذاری کردند مثل سابق باقی می‌ماند. در شرایطی که صنایع پرزدحام‌تر و رقابتی‌تر می‌شوند، نوآوری‌های کارآیی‌بخش برای ماندگاریⁱⁱ شرکت‌ها حیاتی هستند. نوآوری‌های کارآیی‌بخش عموماً نوآوری در فرایند هستند. آنها روی چگونگی ساخت محصول تمرکز می‌کنند. نوآوری‌های کارآیی‌بخش باعث می‌شوند تا شرکت‌ها سودآورتر بشوند و از همه مهمتر جریان نقدینگی آزاد شود.

نوآوری‌های کارآیی‌بخش در هر صنعتی وجود دارند و بخش حیاتی در مدیریت اهرم‌های افزایش سودآوری و حفظ مشتریان در هر سازمانی هستند. اما نوآوری‌های کارآیی‌بخش در عین حال که به افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کنند همیشه به نفع کارکنان موجود عمل نمی‌کنند. کافی است به کارخانه‌هایی فکر کنید که در نتیجه برون‌سپاری تعطیل شدند یا تغییر مکان دادند. برون‌سپاری یکی از نشانه‌های نوآوری کارآیی‌بخش است. نوآوری‌های کارآیی‌بخش به تنهایی باعث اشتغال‌زایی نمی‌شوند (مگر اینکه سرمایه آزاد شده از این نوآوری‌ها به سمت توسعه نوآوری‌های بازارآفرین گسیل داده شود. در ادامه بیشتر به این موضوع می‌پردازیم).

صنایع استخراج منابع را در نظر بگیرید که با سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های کارآیی‌بخش رونق پیدا می‌کنند.^{۳۱} واقعیت این است که نفت، گاز، طلا، الماس و بسیاری دیگر از منابعی که استخراج و پردازش می‌شوند کالاهای اولیهⁱⁱⁱ هستند. پس طبیعی است که هر مدیر فعال در این صنعت همیشه دنبال راه‌هایی بگردد تا کارآیی را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهد، فرایندی که جریان نقدینگی را آزاد می‌کند و حاشیه سود را افزایش می‌دهد. برای یافتن شاهد فقط کافی است به هر ملتی که صاحب بخش عظیم استخراج منابع است دقیق شوید و ارزیابی کنید آیا آن بخش در عین حال که منابع معدنی بیشتری استخراج می‌کند مشاغل هر چه بیشتری هم به اقتصاد می‌افزاید یا خیر. برای مثال امریکا را در نظر بگیرید.

در سال ۱۹۸۰ در صنعت استخراج نفت و گاز حدود ۲۲۰ هزار کارمند، مسئولیت تولید تقریباً ۸/۶ میلیون بشکه نفت در روز را برعهده داشتند.^{۳۲} در سال ۲۰۱۷ تعداد کارکنان این بخش با بیش از یک‌سوم کاهش به

ⁱ Data plans

ⁱⁱ Viability

ⁱⁱⁱ Commodities

حدود ۱۴۶ هزار نفر رسید در حالی که میزان تولید به بیش از ۹/۳ میلیون بشکه در روز افزایش یافت. ۳۳ ارقام مربوط به نیجریه، یکی از بزرگترین تولیدکنندگان نفت در جهان نیز بهتر از این نیست. بر اساس داده‌های اداره آمار ملی نیجریه، صنعت نفت و گاز تنها حدود یک‌صدم درصد از نیروی کار نیجریه را در استخدام خود دارد در حالی که این بخش بیش از ۹۰ درصد درآمد صادراتی نیجریه و بیش از ۷۰ درصد درآمدهای دولت را تشکیل می‌دهد. ۳۴ نوآوری‌های کارآیی بخش باعث آزاد شدن جریان نقدینگی می‌شوند اما به ندرت مشاغل جدیدی هم به اقتصاد می‌افزایند. در بیشتر موارد، این نوآوری‌ها شغل جدید که ایجاد نمی‌کنند هیچ، مشاغل موجود را هم از بین می‌برند. به علت ماهیت خاص استخراج منابع که کارآیی - محور است کشورهای قبیل نیجریه، ونزویلا، عربستان سعودی، آفریقای جنوبی، قطر و سایرینی که اتکای شدید به استخراج منابع طبیعی دارند برای اشتغال‌زایی شهروندان خود نمی‌توانند به این بخش متکی باشند.

البته هر دو نوع نوآوری تداوم‌بخش و کارآیی بخش مهم هستند و هیچ‌کدام ذاتاً برای یک کشور بد نیستند. در واقع، آنها برای اقتصادهای ما خوب هستند اما نقش‌های بسیار متفاوتی در تقویت رشد اقتصادی دوام‌آور و اشتغال‌زایی ایفاء می‌کنند. نوآوری‌های کارآیی بخش و تداوم‌بخش در حالی که اقتصادها را رقابتی و پرجنب‌وجوش نگه می‌دارند، نقدینگی به‌شدت مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری‌های آتی را آزاد می‌کنند اما هیچ‌کدام از آنها در بازارهای اشباع شده، موتورهای جدید رشد را به ما نمی‌دهند. موتورهای جدید رشد نتیجه‌عامل کاملاً متفاوتی است که آن را نوآوری‌های بازارآفرین می‌نامیم.

نوآوری‌های بازارآفرین

نوآوری بازارآفرین دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهد که از نامش پیداست - این نوع نوآوری بازارهای جدید می‌آفریند. اما نه هر بازار جدیدی، بلکه بازارهای جدید در خدمت آن مردمی که برای مصرف آنها هیچ محصولی وجود ندارد یا محصولات موجود در بازار به دلایل گوناگون ارزان یا در دسترس آنها نیست. به کمک چنین نوآوری‌هایی، محصولات پیچیده و گران به محصولاتی چنان ارزان و قابل دسترس تبدیل می‌شوند که تعداد مردم بسیار بیشتری قادر به خرید و استفاده از آنها خواهند بود. در برخی موارد، این نوآوری‌ها حتی دسته‌بندی‌هایی کاملاً جدید از محصولات را می‌آفرینند. شرکت سل‌تل مو ابراهیم یک راه حل تا آن زمان گران - خدمات مخابراتی تلفن همراه - را برای میلیون‌ها مشتری جدید ساده و مقرون به صرفه کرد. به عبارتی، نوآوری‌های بازارآفرین محصولات و خدماتی را که قبلاً اختصاصی (دارای مشتریان ویژه) بودند در دسترس همگان قرار می‌دهند.

اگرچه دامنه و مقیاس تاثیرگذاری هر بازار جدید به ویژگی‌های آن نوآوری که در دسترس همگانی قرار بگیرد بستگی دارد - برای مثال همه نوآوری‌ها آن تاثیری را که در دسترس همگانی قرار گرفتن خودرو داشت نخواهند داشت - تاثیر نوآوری‌های بازارآفرین هنگامی ملموس و معنادار می‌شود که با انواع دیگری از نوآوری‌ها مقایسه

شود. نوآوری‌های بازارآفرین اگر به صورت دسته‌جمعی نگاه شوند، بنیانی اساسی برای بسیاری از اقتصادهای ثروتمند امروزی بوده‌اند و در این فرایند کمک کرده‌اند تا میلیون‌ها نفر از فقر بیرون بیایند.^{۳۵}

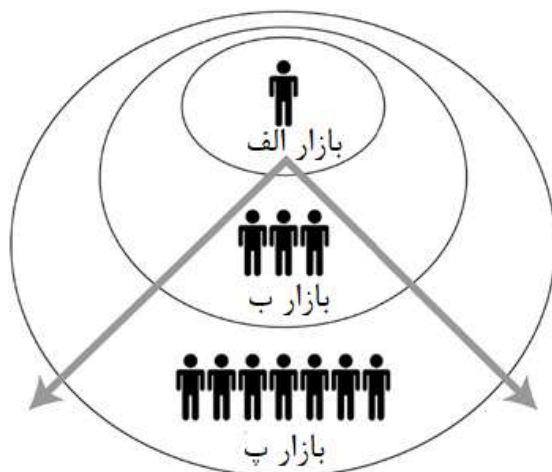
این نوع نوآوری‌ها نه فقط بازارهای جدید بلکه مشاغل جدید نیز می‌آفرینند. چون وقتی بازارهایی جدید با مصرف‌کنندگان جدید زاده می‌شود، شرکت‌ها باید افراد بیشتری استخدام کنند تا این محصول جدید را تولید، بازاریابی، توزیع، فروش و خدمت‌رسانی کنند. نوآوری‌های بازارآفرین از پتانسیل آفریدن چیزی که آن را مشاغل محلی و جهانی می‌نامیم برخوردارند.

مشاغل محلی و جهانی

به آن *مشاغل محلی* می‌گوییم که باید آفریده شوند تا به یک بازار محلی خدمت کنند. این مشاغل همچنین به آسانی قابل انتقال یا برون‌سپاری به سایر کشورها نیستند. برای مثال، مشاغل طراحی، تبلیغات، بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش معمولاً در این دسته‌بندی جای می‌گیرند. وقتی آنها را با مشاغل جهانی مقایسه می‌کنیم اغلب پردرآمدتر هستند. *مشاغل جهانی* نیز در عین حال که مهم‌اند اما به آسانی قابل انتقال به کشورهای دیگر هستند تا شرکت‌ها بتوانند از مزیت دستمزدهای پایین بهره‌مند شوند. تولیدات کارخانه‌ای و تهیه مواد خام احتمالاً از بزرگترین مقصرهای این انتقال هستند. با پیشرفت‌هایی که در مدیریت زنجیره تامین جهانی شاهدیم، مشاغل جهانی اغلب با خطر انتقال به آن‌سوی مرزهای ملی به «کارا»ترین - یا کم‌هزینه‌ترین - بازارهای کار مجاور مواجه می‌شوند. در نقطه مقابل، مشاغل محلی که برای پشتیبانی از نوآوری‌های بازارآفرین بسیار حیاتی هستند در برابر وسوسه وجود دستمزدهای پایین‌تر در مکان‌های دیگر کمتر آسیب‌پذیرند.^{۳۶}

هنگامی که نوآورها بازار جدیدی می‌آفرینند که هدفش جمعیت انبوه عمدتاً ناتوان از خرید آن محصول - غیرمصرف‌کنندگان - است این نوآور مجبور است تعداد زیادی نیرو استخدام کند تا نه فقط آن محصول یا خدمت را تولید کنند، بلکه آن را به دست مشتریان جدید نیز برسانند. هر چقدر بی‌مصرفی (غیرمصرف‌کنندگان) بیشتر باشد بازار بالقوه بزرگتر است و بازار بزرگتر به معنای اثرگذاری بیشتر است. تعهد و وفاداری که نوآور نسبت به نوآوری‌های بازارآفرین دارد اغلب باعث ایجاد زیرساخت‌های بنیادی شامل آموزش، حمل و نقل، ارتباطات، و نهادهایی از قبیل سیاست‌ها و تنظیمات و مقررات‌گذاری‌های دولتی و سایر عناصری می‌شود که در بسیاری از جوامع شکوفای امروزی وجود دارند. این فعالیت یک چرخه مطلوب^۱ در اقتصادها ایجاد می‌کند که به گسترش بیشتر بازارهای جدید پر و بال می‌دهد.

^۱ Virtuous cycle



اثر دسترسی همگانی به
نوآوری بازار آفرین

با نوآوری‌های بازار آفرین، محصولات ساده‌تر و ارزان‌تر می‌شوند به طوری که تعداد افراد بیشتری در هر جامعه توانایی خرید و استفاده از آنها را پیدا می‌کنند.

شکل ۲: نوآوری‌های بازار آفرین باعث دسترسی مشتریان دوایر هم‌مرکز جدید به محصولات می‌شود.

مزیت دیگر سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بازار آفرین این است که وقتی کارآفرینان محلی به توسعه نوآوری‌ها می‌پردازند و پاداش‌های موفقیت در این نوآوری را به جیب می‌زنند، احتمال زیادی هست که از این سودهای محلی برای تامین مالی نوآوری‌های آتی استفاده شود. به یک نمونه توجه کنید: از بیش از ۷۰ تریلیون دلار ارزش دارایی‌های جهانی مدیریت‌شده، کمتر از ۲ تریلیون دلار به سمت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هدف‌گذاری شده است و بیشتر این پول‌ها در داخل کشور باقی می‌ماند.^{۳۷}

مشاغل جهانی				
تولیدات کارخانه‌ای با دستمزد پایین				
خط مونتاژ				
تامین‌کننده‌ها/ مواد خام				
مشاغل محلی				
خدمت پس از فروش	مدیریت عمومی	فروش و بازاریابی	توزیع و لجستیک	تحقیق و توسعه

چگونه یک محصول شغل ایجاد می‌کند

جدول ۲: نوآوری‌های بازار آفرین، مشاغل محلی ماندگارتری ایجاد می‌کنند.

در فصل ۱ توضیح دادیم که سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بازارآفرین مشخص نمی‌کند که هر کشور شکوفاشده امروزی چگونه توسعه یافته است. کشورها از نظر اندازه، قابلیت‌ها و سایر پارامترها تفاوت‌های زیادی با هم دارند و ما ادعا نمی‌کنیم تنها یک راهبرد برای توسعه وجود دارد. اما نوآوری‌های بازارآفرین یکی از ماندگارترین راهبردها برای ایجاد شکوفایی در کشورهای فقیر جهان امروز را به ما ارائه می‌دهند.

پنج راهنما برای هدف‌گذاری نوآوری‌های بازارآفرین

چون نوآوری‌های بازارآفرین به داشتن بینش و آینده‌نگری برای دیدن آنچه دیگران نمی‌توانند ببینند متکی هستند، همیشه آسان‌تر است که آنها را با توجه به گذشته‌نگری شناسایی کنیم تا اینکه برای تحقق یافتن آنها به آینده‌نگری متوسل شویم. پیش از آنکه خودرو، رایانه و حساب بانکی پدیده‌های عادی و فراگیر برای بیشتر افراد بشود، کارآفرینان ابتدا باید بازاری جدید برای این محصولات و خدمات می‌آفرینند. آنچه که من به آن پی‌برده‌ام این است که بیشتر محصولات جدید در آغاز شکل‌گیری، قابل فهم و درک، خصوصاً برای کارشناسان در آن صنعت خاص، نبودند. برای نمونه در سال ۱۹۳۹ گزارشگر نیویورک تایمز که اخبار نمایشگاه جهانی نیویورک ۱۹۳۹ را پوشش می‌داد گزارش کرد «تلویزیون هرگز رقیب جدی رادیو نخواهد شد چون برای دیدن برنامه‌های تلویزیون باید بنشینید و به یک صفحه خیره شوید و معلوم است که یک خانواده معمولی امریکایی وقت چنین کاری را ندارد.»^{۳۸} حال شاید ما پوزخندی بزنییم (یا آهی از سر ناراحتی بکشیم) که آن پیش‌بینی چقدر اشتباه بود. اما بسیاری از ما احتمالاً با چنین ارزیابی در آن زمان موافق بودیم - به همان ترتیب که ۲۰ سال پیش، عده بسیاری پیش‌بینی کردند مصرف تلفن‌های همراه در آفریقا منحصر به ثروتمندان است و هرگز در آنجا همگانی نمی‌شود.

بنابراین چگونه به سراغ هدف‌گذاری نوآوری‌های بازارآفرین برویم؟ این نوآوری‌ها را باید از زاویه دید درستی ارزشیابی کرد، هم برای کارآفرینانی که پتانسیل ساختن چیزی از صفر را می‌بینند و هم برای سازمان‌های موجود که خواهان بردن نوآوری‌های بازارآفرین به درون ترکیب سبد نوآوری‌های خود هستند. در اینجا یک چارچوب مرجع مفید شامل ۵ ویژگی آوردیم که کارآفرینان و مدیران هنگام فکر کردن در باره آفریدن بازارهای جدید باید به دنبال‌شان باشند.

۱. **مدل‌های کسب و کار با هدف‌گذاری عدم‌مصرف** - اکثریت نوآوری‌ها و مدل‌های کسب و کار که امروز وجود دارد، مصرف‌کنندگان موجود را هدف‌گذاری کرده‌اند. آنهایی که توان خرید محصولات در آن بازار را دارند. وقتی در تحلیل‌ها و گزارشات در باره مصرف‌کننده از اصطلاحاتی مانند خیزش طبقه متوسط، افزایش درآمد قابل تصرف، و پاداش جمعیتی^۱ استفاده می‌شود، اغلب اوقات آنها به الگوهای مصرف موجود اشاره دارند. عدم‌مصرف، موضوعی متفاوت است و عبارت است از ناتوانی مصرف‌کننده آرزومند به خرید و استفاده از (مصرف) یک محصول

^۱ Demographic dividend

یا خدمت. سل تل مو ابراهیم از همان ابتدا، مدل کسب و کار خود را روی عدم مصرف تلفن‌های همراه در آفریقا متمرکز کرد به جای اینکه جمعیت برخوردارتر و پولدارتر را هدف‌گذاری کند.

۲. فناوری تواناساز^۱ – فناوری تواناساز به آن فناوری گفته می‌شود که ما را به عملکرد بهتر با هزینه دائماً کمتری می‌رساند. فناوری به هر فرایند درون سازمانی گفته می‌شود که نهاده‌های کم‌ارزش را به محصولاتی ارزشمندتر تبدیل می‌کند. فناوری‌های تواناساز از قبیل اینترنت، تلفن هوشمند، سامانه تولید توپوتا یا حتی عملیات کارای توزیع و لجستیک می‌توانند مزیت رقابتی برای شرکت‌ها فراهم کنند در عین حال که بازارهای جدیدی می‌سازند. سل تل از شبکه فناوری همراه بی‌سیم به سرعت در حال تغییر، بهره‌برداری کرد تا خدمتی را به بسیاری از مردم ارائه دهد که تا پیش از آن به اتصالات سیمی و تلگرافی متکی بودند.

۳. شبکه ارزش جدید – شبکه ارزش به کارهایی گفته می‌شود که ساختار هزینه شرکت را معلوم می‌کند. برای مثال، پیش از اینکه محصول از مزرعه به خواربارفروشی برسد ابتدا باید برداشت، فرآوری، انبار، حمل و نقل، بسته‌بندی، بازاریابی، و بقیه کارها روی آن انجام شود. این شبکه از فعالیت‌ها دربرگیرنده کارهایی است که زنجیره ارزش محصول می‌نامیم و هر کدام اندکی هزینه به قیمت محصول نهایی می‌افزاید. چون بیشتر کسب و کارها مصرف‌کنندگان موجود را هدف‌گذاری کرده‌اند ساختارهای هزینه آنها اجازه نمی‌دهد تا غیرمصرف‌کنندگان را هدف‌گذاری کنند. آفریدن یک شبکه ارزش جدید به شرکت‌ها توانایی می‌دهد تا ساختار هزینه خود را به نحوی بازتعریف کنند که راه حل‌های شرکت، هم سودآور و هم برای غیرمصرف‌کنندگان قابل خریداری باشد. یکی از راه حل‌های مورد استفاده سل تل، تغییر شیوه خرید مکالمات تلفنی به شکل دقیقه برای تلفن همراه بود. این شرکت نه فقط «کارت‌های رم‌دار» را گسترش داد (کارت‌هایی که با خرید آن می‌توانید مدت زمان معینی به دقیقه مکالمه کنید)، بلکه شبکه خرده‌فروشی غیر رسمی در سراسر قاره را نیز به خدمت گرفت. این روش به سل تل کمک کرد تا ساختار هزینه خود را بازتعریف کند.

۴. راهبرد نوپدید – هنگام آفریدن بازاری جدید، نوآورها نوعاً از راهبرد نوپدید (یا منعطف) استفاده می‌کنند چون آنها دنبال بازارهایی هستند که هنوز تعریف نشده‌اند و بنابراین باید از کسانی که به زودی مشتریان‌شان می‌شوند چیزهای زیادی بیاموزند. راهبردهای سنجیده (یا ثابت) معمولاً هنگامی استفاده می‌شوند که شرکت‌ها نیازهای بازار را می‌شناسند. مدیران و کارآفرینان باید تمایل به یادگیری و تعدیل راهبردهای مورد نظر خود را بر اساس بازخورد داشته باشند تا از مشتریان جدیدی که شرکت تلاش می‌کند به آنها خدمت کند، چیزهایی بیاموزند همان‌گونه که سل تل در کشورهای مختلف این کار را کرد.

۵. پشتیبانی مدیریت اجرایی – کسب و کارهایی که برای آفریدن بازار جدید تلاش می‌کنند اغلب محبوب نیستند، چون نه فقط بازاری را که از نظر فنی هنوز وجود ندارد هدف‌گذاری می‌کنند بلکه اغلب به منابع بیشتر نسبت به نوآوری‌های تداوم‌بخش و کارآیی‌بخش نیاز دارند. به همین علت هیچ بانکی در

^۱ Enabling technology

ابتدا به مو ابراهیم وام نداد. بنابراین اگر نوآوری‌های بازار آفرین بخواهند در سازمان‌های موجود امکان بقاء پیدا کنند، نیازمند پشتیبانی از مدیرعامل یا فرد دیگری در رأس تیم مدیریت اجرایی هستند.

اثر خودروی مدل تی

شاید روشن‌ترین مثال از قدرت بالقوه نوآوری‌های بازار آفرین را بتوان در نوآوری خودروی مدل تی پیدا کرد. حدود یک قرن پیش، خودروها در امریکا حکم اسباب‌بازی و نماد تشخص برای ثروتمندان را داشتند. در سال ۱۹۰۰ کمتر از ۱۰ هزار خودرو در امریکا به ثبت رسیده بود که همگی خودروهای سفارشی‌ساز بودند. این خودروها همان اندازه که برای استفاده عملی خریداری می‌شدند برای تشخص اجتماعی نیز خریدار داشتند (تقریباً شبیه بازار امروزی برای جت‌های شخصی). معدود راه آسفالت‌های وجود داشت تا راننده‌های خودروها بتوانند در آنها رانندگی کنند، اندک جایگاه سوخت وجود داشت تا بتوان مخزن سوخت خودرو را پر کرد و تعداد انگشت‌شماری امریکایی به حد کافی ثروتمند وجود داشت که توانایی مالی خرید خودرو را داشته باشند. اما هنری فورد همه اینها را تغییر داد.

در واقع، تعداد بسیار زیادی از امریکایی‌ها خودرو خریداری کردند. تولید سالانه خودرو از ۲۰ هزار در سال ۱۹۰۹ به بیش از ۲ میلیون خودرو در سال ۱۹۲۲ رسید. و رونق خودرو به انقلاب فرهنگی عظیمی در این کشور منجر شد. خودروها روی تصمیماتی همچون اینکه امریکایی‌ها کجا و چگونه زندگی، کار و تفریح کنند هم تأثیر گذاشت؛ مدارس و مناطق مسکونی شروع به توسعه یافتن به حومه شهرها کردند. حمل و نقل محصولات کشاورزی هر چه بیشتر کارا تر شد، و کسب و کارها و صنایع جدید - گردشگری، هتلداری، غذاهای آماده، تعمیرگاه خودرو، بیمه خودرو، جایگاه سوخت و غیر آن - ظاهر شدند. صنایع بسیار دیگری تدارک دیده شدند تا ملزوماتی از قبیل فولاد، روغن، رنگ، الوار، سیمان، شیشه و لاستیک را مستقیماً به خودروسازان عرضه کنند. مدارس فنی شروع به ارائه برنامه‌هایی کردند که به مردم آموزش می‌داد چگونه خودرو بسازند و تعمیر کنند. نهادهای عمومی امریکا هم با ساختن راه‌های جدید و وضع قوانین تازه که رانندگی را برای امریکایی‌ها ایمن‌تر بسازد شروع به واکنش نشان دادن کردند. اما پیش از هر چیزی خودرو و بازاری پدید آمد که هنری فورد به آفریدن آن کمک کرده بود.

علاوه بر مدل تی که بازار جدید آفرید و اشتغال و درآمد مالیاتی هنگفتی ایجاد کرد، این نوآوری اثرات پایین‌دستی عظیمی بر اقتصاد امریکا داشت. با هجوم ادامه‌دار مردم برای خرید خودروهای مدل تی، رقبای جدید هم سربرآوردند که این صنعت را حتی کارا تر، پر جنب‌وجوش‌تر و فعال‌تر کردند. امریکایی‌ها عاشق خودروهای‌شان شدند و دولت مجبور شد با ساختن جاده‌های بیشتر واکنش نشان دهد. همه این اتفاقات به چرخه مطلوبی تداوم بخشید که فورد شروع کرد. در سال‌های ۱۹۰۹ تا ۱۹۲۷، این شرکت ۱۵ میلیون خودرو مدل تی ساخت. فروش خودروها به ساختن جاده‌های بیشتر منجر شد که باعث احداث حومه‌های شهری بیشتر شده و مشاغل بیشتری را به دنبال آورد که - پژوهش‌ها به ما می‌گویند - به جرم و جنایت کمتری انجامید.^{۳۹}



شکل ۳: تاثیر مدل فورد تی

اما نوآوری فورد صرفاً یک خودرو نبود. نوآوری وی مدل کسب و کار کاملی بود که از ژرف‌بینی هنری فورد برای آفریدن بازاری کاملاً جدید برای خودرو بیرون آمد. نوآوری‌های بازار آفرین، همان‌گونه که در مورد مدل تی صادق بود، بیش از آنکه در باره محصول واقعی فروخته شده باشد در باره زنجیره ارزش و مدل کسب و کاری است که یک نوآور توسعه می‌دهد. فورد برای اینکه خودروی تولیدی خود را به میلیون‌ها امریکایی بفروشد، نه فقط مجبور بود محصولی بسازد که به راحتی قابل استفاده باشد و همه مردم توان خریدش را داشته باشند بلکه باید در زمینه‌های بسیار دیگری از قبیل جایگاه سوخت و تعمیرگاه، خطوط راه‌آهن برای کمک به حمل و نقل تولیداتش، و یک کارزار تبلیغاتی تهاجمی هدف‌گذاری شده روی امریکایی‌های معمولی که هرگز مالک یک خودرو نبودند نیز سرمایه‌گذاری می‌کرد.

گرچه مدل تی و بازار جدیدی که آفرید موفق بود، اما فورد برای سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های تداوم‌بخش خیلی کند عمل کرد. برای اینکه اهمیت نوآوری‌های تداوم‌بخش را نشان دهیم به تجربه فورد توجه کنید. در سال ۱۹۲۱، شرکت خودروسازی فورد بر ۶۰ درصد بازار خودرو امریکا تسلط داشت. اما کوتاهی این شرکت برای سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های تداوم‌بخش باعث شد جایگاه خود را از دست بدهد

و در سال ۱۹۳۶ شرکت خودروسازی فورد به رتبه سوم در بازار خودرو سقوط کرد. جنرال موتورز که هر سال به مشتریان خود تسهیلات و خدماتی مانند مدل‌های جدید، امکان خرید اعتباری خودرو و رنگ‌های متفاوت می‌داد با ۴۳ درصد سهم به شماره یک در بازار تبدیل شد، درحالی‌که کرایسلر با ۲۵ درصد سهم به شماره دو جهش کرد. همان‌طور که قبلاً توضیح دادیم نوآوری‌های تداوم‌بخش و کارآیی‌بخش برای این‌که شرکت‌ها و اقتصادها پرجنب‌وجوش باقی بمانند مهم هستند اما نوآوری‌های بازارآفرین سکوهایی را ارائه می‌دهند که رشد آینده بر روی آن ایجاد می‌شود.

نیروی نوآوری‌های بازارآفرین

درحالی‌که هر کدام از انواع نوآوری‌ها نقشی در اقتصاد بازی می‌کنند، و بازارها را می‌آفرینند یا پرجنب‌وجوش نگه می‌دارند، نوآوری‌های بازارآفرین بطور خاصی قدرتمند هستند زیرا آنها اغلب بخش‌های بزرگی از جمعیت را با ارائه یک راه حل هدف‌گذاری می‌کنند که به آنها کمک می‌کند با یک تقلا به پیش بروند. و چون هر بازاری نتیجه عملکرد ارزش محصول فروخته‌شده و مقدار آن است، بازاری که عدم‌مصرف را هدف‌گذاری می‌کند پتانسیل خلق منافع چشمگیر برای سرمایه‌گذاران، نوآوران و جامعه دارد. به این قضیه این‌گونه نگاه کنید: هر بازار جدید موفق که آفریده می‌شود، فارغ از محصول یا خدمت فروخته‌شده، سه دستاورد متمایز دارد: سود، شغل و تغییر فرهنگی که مورد آخر مشکل‌تر از همه قابل‌ردیابی اما احتمالاً قدرتمندترین آنها است. این سه با همدیگر بنیانی مستحکم برای رشد آینده می‌آفرینند.

برای اینکه بازاری آفریده شود و سپس تداوم یابد باید سود خلق کند یا دست‌کم امید به ایجاد سود در آینده وجود داشته باشد. سودها، سوخت مورد نیاز برای رشد بیشتر در آینده را فراهم می‌کنند.

شغل دومین برون‌داد بازارها است که ایجاد می‌شود تا بازار به وعده خویش در ساختن، توزیع کردن، فروختن، بهبود دادن و فراهم کردن راه‌حل‌ها به مشتریان جدید خود عمل کند. من همیشه احساس می‌کنم از نظر جامعه، ایجاد یک شغل بسیار مهم‌تر از محاسبه ساده میزان ارزش اقتصادی است. شغل داشتن به مردم منزلت اجتماعی و عزت نفس می‌دهد. مشاغل به مردم توانایی می‌دهد برای خود و خانواده‌های‌شان غذا تهیه کنند. پژوهش‌ها مکرراً به ما گوشزد می‌کنند کسانی که شاغل هستند وقت (یا تمایل) کمتری برای ارتکاب به جرم و جنایت دارند.^{۴۰}

سومین و شاید مهم‌ترین برون‌داد بازار، تغییر فرهنگی است که بازار جدید باعث این تغییر می‌شود و آن را تقویت می‌کند. نوآوری‌های بازارآفرین علاوه بر در دسترس همگانی قراردادن محصولات و خدمات به نحوی که تعداد افراد بسیار بیشتری در جامعه به آن دسترسی پیدا می‌کنند، باعث دسترسی همگانی به منافع می‌شوند که بازارهای موفق جدید می‌آفرینند. این منافع فقط به ایجاد مشاغل محدود نمی‌شود بلکه فرصت‌های مالک بودن را نیز اغلب به سرمایه‌گذاران و کارکنان عرضه می‌دارد. وقتی تعداد زیادی از مردم یک منطقه می‌فهمند

که می‌توانند شروع به حل بسیاری از مسائل خود (دفاع از خود و خانواده‌های‌شان و کسب جایگاه اجتماعی و عزت نفس در جامعه) به شیوه‌ای مولد بکنند. یعنی با مشارکت در بازار جدید به شکل سرمایه‌گذار، تولیدکننده یا مصرف‌کننده - احتمال بیشتری می‌رود که شیوه فکر کردن آنها در باره جامعه خودشان نیز تغییر کند. این یکی از روش‌هایی است که بازارهای جدید شروع به تغییر فرهنگ جامعه می‌کنند و می‌توانند تاثیری مشهود بر یک کشور بگذارند تا شکوفا به نظر برسد.

وقتی همه حرف‌ها گفته شد و همه کارها انجام شد

میلتون فریدمن برنده جایزه نوبل اقتصاد زمانی گفته بود «فضیلت بزرگ بازار آزاد و بازار خصوصی در این است که مردم را قادر به همکاری اقتصادی با همدیگر می‌کند.»^{۴۱} ما متوجه شده‌ایم بازارها نیروهای قدرتمندی هستند که توانایی دارند بسیاری از عناصری که جوامع را ایمن تر، باامنیت‌تر و شکوفاتر می‌سازد به درون آن جوامع جذب شوند. به همین دلیل دانستن نقش حیاتی انواع متفاوت نوآوری‌ها برای توسعه اقتصادی بسیار مهم است.

سرمایه‌گذاران و کارآفرینان با سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بازارآفرین، ناخواسته در ساختن جوامع درگیر می‌شوند. این نوآوری‌ها بازار ماندگاری خلق می‌کنند که به غیرمصرف‌کنندگان - معمولاً اکثریت مردم کشورهای فقیر- خدمت می‌کند. در نتیجه مشاغل و سودهایی ایجاد می‌کند که سایر عناصر مهم یک جامعه توسعه‌یافته را تامین مالی می‌کنند. این به معنای جذب شدن به درون یک چرخه مطلوب پسندیده است که اجازه می‌دهد نوآوری موفق شود.

درحالی‌که با نوآوری‌های بازارآفرین محصولات ساده‌تر و ارزان‌تر گسترش می‌یابد تا مردم بیشتری نسبت به گذشته توان خریدش را داشته باشند، این نوآوری‌ها، بنیان‌های لازم برای ساختن یک اقتصاد را نیز بنا می‌کنند. به محض اینکه بازارهای جدید آفریده شود اقتصاد تاب‌آورتر می‌شود زیرا درآمد بیشتری برای تامین مالی مدارس، جاده‌ها، بیمارستان‌ها و حتی حکمروایی بهتر ایجاد می‌کند. فرایندی که در ادامه کتاب به آن خواهیم پرداخت. ظاهراً همه نوآوری‌های بازارآفرین تأثیری مشابه مدل تی فورد نخواهند داشت اما پژوهش ما نشان می‌دهد حتی نوآوری‌های کوچک نیز می‌تواند کشورها را از نظر اقتصادی و فرهنگی متحول سازند.

فصل ۳

در این تقلا، فرصت هم نهفته است

سفر اکتشافی واقعی نه در جستجوی مناظر جدید بودن، بلکه داشتن دیدی جدید است.

- مارسل پروست

طرح مختصر ایده

شاید با خود فکر کنید اینکه بگوییم نوآوری‌های بازار آفرین برای خلق شکوفایی مهم هستند یک مساله است اما اینکه چگونه چنین فرصت‌هایی را در جهان تشخیص دهیم، چه برسد که به دنبال آنها برویم، مساله مهم دیگری است؟ یا اینکه بگویید اگر چنین کاری به این راحتی بود آیا کس دیگری زودتر آن را انجام نمی‌داد؟ مساله اینجاست که «دیدن» آنچه به دنبالش نیستید کار خیلی دشواری است. بسیاری از پیش‌بینی‌های اقتصادی ما هم لزوماً کمکی به این مساله نمی‌کنند. این پیش‌بینی‌ها معمولاً روی آن بخش از اقتصاد متمرکز می‌شوند که با کمک سنج‌های متعارف، مرئی‌ترین بخش است، یعنی آنچه «اقتصاد مصرف» می‌نامیم. اما آنها آنچه را کمتر بدیهی و احتمالاً غنی‌ترین رگه معدن کاوی برای رسیدن به رشد اقتصادی، یعنی «اقتصاد عدم‌مصرف» است، در نظر نمی‌گیرند.^{۴۲} برای دیدن فرصت‌ها در بخش عدم‌مصرف اقتصاد، باید آنچه را دنبالش هستید تغییر دهید.

* * *

ریچارد لفتلیⁱ در نخستین شغل خود که تحلیلگری صنعت بیمه در شهر لندن بود با مشاهده دو جدول در یک گزارش آماری سالانه که شرکت بیمه اتکایی سرشناس جهانی سوئیس ریⁱⁱ منتشر می‌کرد شگفت‌زده شد. جدول نخست، آمار تعداد و موقعیت مکانی افرادی را نشان می‌داد که به علت بلایای طبیعی مرده بودند. جدول دوم هزینه کل پرداختی بیمه در آن مکان‌ها بود. لفتلی اینک به یاد می‌آورد «دو فهرست اصلاً با همدیگر نمی‌خواند. تلفات انسانی در مکان‌هایی مانند بنگلادش، پاکستان و هند بی‌شمار بود. اما این کشورها در رتبه‌بندی "کل پول پرداختی" بابت بیمه حتی حضور هم نداشتند.» لفتلی فکر کرد خیلی احمقانه است که آدم‌هایی با بیشترین نیاز به بیمه در جهان، کمترین احتمال بیمه شدن را داشته باشند.

ⁱ Richard Leftley

ⁱⁱ Swiss Re

لفتلی چند سال بعد، با استفاده از تعطیلات دو هفته‌ای خود برای انجام کار داوطلبانه در زامبیا، فرصتی پیدا کرد تا این وضع را تغییر دهد. او در بخشی از تجربه کار داوطلبانه خود، در خانه زنی بیوه و کودکش در روستایی فقیر ساکن شد. لفتلی اصلاً فکر نمی‌کرد با این درجه از دردناکی زندگی روزانه یک زن روبرو شود: این زن در بهترین حالت تنها می‌توانست شکمش را سیر کند. اما لفتلی طی دوره اقامتش فهمید که زندگی وی همیشه این قدر طاقت‌فرسا نبوده است. این زن بیوه پیش از آن در لوزاکا پایتخت زامبیا زندگی می‌کرد و آموزگار مدرسه بود در حالی که همسرش نیز محافظ امنیتی بود. آنها توانسته بودند از شرایط اقتصادی فقیرانه دوران کودکی خود نجات یابند و زندگی نسبتاً راحتی با خانه مناسب و موتورسیکلت برای گشت و گذار داشته باشند. در آنچه لفتلی «مار و پله»‌های زندگی می‌نامد همسر این زن در اوج همه‌جاگیر شدن ایدز در زامبیا به این بیماری مبتلا شد و چرخه رو به زوال خانواده شروع به کار کرد. بیماری همسرش آنچنان شدید شد که نمی‌توانست کار کند و تمام پس‌اندازهای خانواده هم صرف داروهای او شد. داروهای صنعتی و همچنین نسخه‌های «فالگیرانی» که امید دروغین می‌دادند و سرانجام هر چه باقی ماند خرج مراسم تدفین وی شد. این زن با بچه‌ای در بغل، درهم‌شکسته به روستا برگشت تا زندگی‌اش را از نو شروع کند.

لفتلی از داستان زندگی این زن بیوه عمیقاً متأثر شد و به لندن برگشت تا با استفاده از تخصص حرفه‌ای و کارشناسانه خود راهی برای کمک به مردم اقتصادهای فقیر که بیشترین نیاز به بیمه را داشتند پیدا کند. وقتی او ایده نوع جدیدی از کسب و کار را برای همکاران بیمه‌ای خود مطرح کرد، آنها بسیار شبیه مورد مو ابراهیم در یک دهه پیش، با شلیک خنده از او استقبال کردند. او اکنون به یاد می‌آورد که «آنها به من خندیدند. من در باره رفتن به زامبیا و فروختن بیمه به کسانی که مبتلا به ایدز بودند صحبت می‌کردم. اما همکارانم فکر می‌کردند عقلم را از دست داده‌ام.»

اما آنها حالا نمی‌خندند. در زمان نگارش این کتاب، مایکروانشورⁱ شرکتی که لفتلی تصمیم به تأسیسش گرفت بیش از ۵۶ میلیون نفر را در اقتصادهای نوظهور برای طرح‌های بیمه‌ای ثبت نام کرده بود (تنها در سال ۲۰۱۷ تعداد افراد بیمه‌شده جدید به ۱۸ میلیون نفر رسید)؛ او با یافتن فرصت‌های بی‌شمار در اقتصاد عدم‌مصرف ۳۰ میلیون دلار مطالبات بیمه‌ای را پرداخت کرد - و یک نوآوری بنیادی در مدل کسب و کار بیمه ایجاد کرد تا عدم‌مصرف به مصرف تبدیل شود. این شرکت که در سال‌های اخیر چهار بار از سوی روزنامه تایمز مالی/شرکت مالی بین‌المللی، جایزه کسب و کار متحول‌کنندهⁱⁱ را دریافت کرده است موفق شد در ۸۰ درصد بازارهایی که وارد می‌شود، سودآور شود. بیش از ۸۵ درصد مشتریان مایکروانشور تا زمانی که این شرکت وارد صحنه نشده بود هرگز محصول بیمه‌ای نخریده بودند.

ⁱ Microensure

ⁱⁱ Transformational business award

این همان ویژگی است که نوآوران بازارآفرین را از بقیه جدا می‌کند. توانایی شناسایی فرصت‌ها در مکان‌هایی که به نظر می‌رسد هیچ مصرف‌کننده‌ای وجود ندارد. لفتلی اکنون می‌گوید «واریسی و سبک‌وسنگین کردن چیزهایی که نمی‌توانید ببینید کار خیلی سختی است.» اما لفتلی و تیم وی به یک فهم شهودی رسیدند که شیوه دستیابی آنها به نوآوری‌شان را کاملاً تغییر داد. «ما تشخیص دادیم قرار نیست با غول‌های صنعت بیمه رقابت کنیم؛ ما با بی‌اعتنایی^۱ رقابت می‌کردیم.» برای ما روشن شد که رقیب سرسخت ما بی‌اعتنایی است. اما آن نوآوری کاملاً فکرشده‌ای که به تقلا می‌کند مصرف‌کنندگان بالقوه واکنش نشان می‌دهد سرانجام می‌تواند پیروز شود. در آنجا برخی از بزرگترین توان‌های بالقوه برای آفریدن بازارها وجود دارد که به شکوفایی و ثروت - نخست برای کارآفرین و سپس، با گذشت زمان برای آن منطقه - منجر خواهد شد.

داستان دو نوع اقتصاد

اغلب اوقات به این فکر می‌کنم که چگونه می‌توان اقتصادها را بهتر توصیف کرد به نحوی که روی توان بالقوه آنها برای رشد و توسعه انگشت بگذاریم. برای بسیاری از ما، مفهوم «اقتصاد» خیلی ساده یک ملغمه انتزاعی از پول و کسب و کارها، محصولات و تبلیغات، قوانین و مقررات و خریداران و فروشندگانی است که به شیوه‌ای با همدیگر تعامل دارند. ما معمولاً کشورها و اقتصادهای آنها را به مثابه هویت‌هایی یکپارچه دسته‌بندی می‌کنیم. از این‌رو، بسیاری از پیش‌بینی‌ها و تحلیل‌ها از قبیل رشد تولید ناخالص داخلی، رشد درآمد سرانه، و حتی آمارهای خاص هر بخش، نگاهی از بالا به آنچه در این اقتصاد به شکل کل واحد در جریان است ارائه می‌دهند. اگرچه این نوع تحلیل‌ها آگاهی‌بخش و مفید هستند اما همیشه کل ماجرا را به ما نمی‌گویند.

از دیدگاه نوآوری که نگاه می‌کنیم جهان را اندکی متفاوت می‌بینیم: کشورها از مصرف‌کنندگان («اقتصاد مصرف») و غیرمصرف‌کنندگان («اقتصاد عدم مصرف») تشکیل می‌شوند، تمایزی که کمک می‌کند محیط‌های مستعد و بارور برای نوآوری‌های بازارآفرین شناسایی شود. نگاه به اقتصاد به این شیوه کمک می‌کند تا از میان جار و جنجال رشد تولید ناخالص داخلی و سایر سنجه‌های مورد استفاده برای تعیین سلامت و توان بالقوه یک اقتصاد عبور کنیم.

اقتصاد مصرف از مصرف‌کنندگانی تشکیل می‌شود که درآمد، زمان، و تخصص برای خرید و استفاده از محصولات یا خدمات موجود در بازار را دارند. اقتصاد مصرف آن بخشی از اقتصاد است که اقتصاددانان، پیش‌بینی‌کنندگان و مدیران بازاریابی اغلب استفاده می‌کنند تا رشد یک محصول یا یک منطقه را پیش‌بینی کنند.^{۴۳} رایج‌ترین نوع نوآوری که نوآوری تداوم‌بخش باشد اقتصاد مصرفی را هدف‌گذاری می‌کند زیرا توان بالقوه

^۱ Apathy

برای رشد را نسبتاً آسان می‌بینیم. وقتی پیشاپیش می‌دانید مشتری‌تان چه کسی است، می‌توانید راه‌هایی پیدا کنید تا محصولات یا خدمات بهتری برای او بسازید به طوری که وی برای خرید از شما پول بیشتری خرج کند (۴۴).

تعجبی ندارد که سرمایه با توجه به ماهیت ریسک‌گریزی آن، تمایل به تعقیب نوآوری‌های تداوم‌بخش را به امید نرخ بازده قابل پیش‌بینی سرمایه‌گذاری داشته باشد چون با استفاده از ابزارها و تئوری‌های مالی موجود، خیلی آسان می‌توان توان بالقوه را دید و درک کرد. برای ارزیابی میزان سرمایه‌ای که اقتصاد مصرفی را تعقیب می‌کند، جریان‌های جهانی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را ملاحظه کنید. در سال ۲۰۱۶ تقریباً ۱/۱ تریلیون دلار از مجموع ۱/۵ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جهانی به سمت ثروتمندترین کشورهای جهان یعنی ۳۵ کشور عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه جریان یافت.^{۴۵} به بیان دیگر، بیش از ۷۳ درصد از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی فقط به سمت ۳۵ کشور از ۱۹۶ کشور جهان جریان یافته است. یا میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری‌هایی را ملاحظه کنید که پس از این که مو ابراهیم یک بازار آفرید و میلیون‌ها غیرمصرف‌کننده را به مصرف‌کننده تبدیل کرد به درون صنعت ارتباطات همراه در آفریقا جریان یافت.

آن طور که ما متوجه شده‌ایم، پتانسیل نوآوری‌های بازار آفرین نسبت به حتی استوارترین نوآوری‌های کارآیی‌بخش یا تداوم‌بخش بسیار چشمگیرتر هست. اما نوآوری برای بازاری که هنوز وجود ندارد احساس ریسک‌پذیری می‌دهد. در باره هنر متعارف توسعه محصول فکر کنید که روی بخش‌بندی بازار^۱ متمرکز می‌شود: شناسایی گروه‌هایی از مشتریان که به حد کافی مشابه هستند و محصول یا خدمتی یکسان برای همه آنها جذابیت خواهد داشت. از آنجا که برای توسعه و بازاریابی محصولات نیاز به سرمایه‌گذاری است، تصمیمات سرمایه‌گذاری معمولاً بر اساس تصمیمات بخش‌بندی همگن گرفته می‌شوند. پرسش‌هایی مانند «درآمد قابل تصرف مردم کشور الف چقدر است؟» یا «میانگین مخارج تفریح و سرگرمی در کشور ب چقدر است و آیا مقدار آن در حال افزایش یا کاهش است؟» معمولاً تصمیمات سرمایه‌گذاری را هدایت می‌کند. بازاریاب‌ها، تحلیلگران پژوهشی، و سرمایه‌گذاران، اغلب برحسب نوع محصول، قیمت فروش، یا ویژگی‌های جمعیتی و روان‌شناختی افراد یا شرکت‌هایی که مشتریان آنان هستند، بازارها را بخش‌بندی می‌کنند. همه اینها مربوط به تمرکز بر اقتصاد مصرفی است - فرصتی که می‌توان خیلی آسان تشخیص داد و بخش‌بندی کرد.

اما با این روش، میلیاردها نفر از مردم از دایره نگاه و ملاحظه ما بیرون گذاشته می‌شوند چون که فرض گرفته می‌شود خیلی فقیر، بی‌سواد یا بی‌علاقه به توسعه محصولات برای خودشان هستند. تاریخ، بارها به ما نشان داده است که این شیوه تفکر خیلی محدود و بسته است.

^۱ Market segmentation

برای مثال ملاحظه کنید چگونه شرکت ای.تی.اند.تی^۱ شانس رهبری در انقلاب تلفن همراه را از دست داد. همین چند دهه پیش ای.تی.اند.تی از یک بنگاه مشاوره‌ای سرشناس درخواست کرد تا تخمین بزند در آغاز قرن بیست و یکم چه تعداد تلفن همراه در جهان وجود خواهد داشت. بنگاه مشاوره‌ای تخمین زد که این تعداد دقیقاً کمتر از یک میلیون عدد است و بنابراین ای.تی.اند.تی در این صنعت جدید سرمایه‌گذاری نکرد چون چنین بازاری به حد کافی بزرگ نبود تا سرمایه‌گذاری‌اش را تضمین کند و ارزشش را داشته باشد.^{۴۶} همه داده‌های موجودی که ای.تی.اند.تی به آنها دسترسی داشت به «فرصت پایین» اشاره داشتند. در آن زمان گوشی‌های تلفن همراه محصولی سنگین، حجیم و گران بودند و بیشتر مردم نمی‌توانستند از پس هزینه تهیه آن برآیند. سرمایه‌گذاری نکردن در این صنعت، دست‌کم بر روی کاغذ عاقلانه بود.

اما در زمان حال، تصور مکانی در جهان بدون تلفن همراه ناممکن است. در سال ۲۰۰۱ تقریباً یک میلیارد تلفن همراه در جهان وجود داشت. امروز بیش از ۷/۵ میلیارد مشترک تلفن همراه در سطح جهان وجود دارد.^{۴۷} کافی است سعی کنید با همسفران خود در داخل متروی نیویورک - یا دهلی نو- تماس مستقیم چشمی برقرار کنید. این کار ناممکن است چون متوجه خواهید شد آدم‌ها در هر سن و سال و موقعیت اجتماعی سرشان پایین است و به چیزی روی صفحه تلفن همراه‌شان خیره شده‌اند.

عدم مصرف سرنخی قدرتمند را نشان می‌دهد که چقدر پتانسیل بی‌شمار برای نوآوری وجود دارد. اما تشخیص عدم مصرف مستلزم نگاه از زاویه دیدی جدید برای دیدن چیزهایی است که دیگران نمی‌بینند.

شناسایی موانع

چگونه مسیر را به سمت شناسایی منابع مالی زیاد بالقوه عدم مصرف تغییر دهیم؟ همکار من اسکات آنتونی و نویسندگان همکارش در کتاب *راهنمای نوآوری برای رشد: به کار انداختن نوآوری تحول‌آفرین*، فصلی کامل را به چگونگی شناسایی عدم مصرف اختصاص دادند. عمدتاً چهار مانع یا محدودیت وجود دارد که مردم را از مصرف کردن راه حلی که به آنها کمک خواهد کرد تا پیشرفت کنند منصرف می‌کند که عبارتند از مهارت، ثروت، دسترسی و زمان. گاهی اوقات، راه‌حل‌های موجود در بازار محدودیت‌های مشابهی تحمیل می‌کنند که مصرف‌کنندگان آرزومند را از مصرف آن راه‌حل‌ها بازمی‌دارد. هر کدام را به اختصار بررسی می‌کنیم.^{۴۸}

مهارت: خیلی اوقات پیش می‌آید که غیرمصرف‌کنندگان، مهارت‌های لازم برای مصرف کردن راه‌حل‌های موجود در بازار را، در عین حال که از مصرف آنها منتفع می‌شوند، ندارند. برای مثال، ۵۰ سال پیش، راه‌اندازی رایانه و کار با آن به مهارتی عظیم نیاز داشت و آنهایی که از این وسیله استفاده می‌کردند عمدتاً

^۱ AT&T

تکنسین‌هایی در دانشگاه‌های بزرگ و شرکت‌های عظیم بودند که باید توانایی راه‌اندازی یک ماشین خیلی بزرگ و پیچیده را می‌داشتند. علاوه بر قیمت و هزینه بالای رایانه، مهارت نداشتن هم یک مانع اضافی برای مصرف‌ایجاد می‌کرد.

ثروت: ثروت معمولاً آسان‌ترین محدودیت قابل شناسایی است. ثروت زمانی محدودیت می‌شود که غیرمصرف‌کنندگان توان مالی لازم برای خرید راه‌حل‌های موجود در بازار را ندارند که به آنها کمک کند تا پیشرفت کنند. برای مثال، تا زمانی که آپل، آی.بی.ام، مایکروسافت و اینتل با انواع نوآوری‌ها در طی زمان، دسترسی به رایانه را برای غیرمصرف‌کننده معمولی مقرون به صرفه‌تر نکرده بودند، بیشتر امریکایی‌ها نمی‌توانستند رایانه شخصی را خریداری کنند. امروزه بیشتر ما در جیب‌مان یک رایانه به شکل تلفن همراه هوشمند داریم.

دسترسی: دسترسی زمانی مانع است که غیرمصرف‌کنندگان از مصرف‌کنندگان از مصرف‌کنندگان یک راه‌حل خاص نفع ببرند اما در مکان یا بستر خاص آنها، راه‌حل‌های موجود در دسترس نباشد. مراکز فتوکپی را در بیشتر سازمان‌های بزرگ به یاد می‌آورید؟ این ماشین‌های بزرگ و خیلی پیچیده برای استفاده کردن، در مکان‌های مرکزی کار گذاشته شده بودند و اگر به یکی از آنها متصل نبودید قادر به پرینت کردن نبودید. اما شرکت‌های کانن و ریکو پرینترهای کوچک‌تر، ساده‌تر و ارزان‌تری را وارد بازار کردند که اکنون در خانه و محل کارمان داریم. نوآوری آنها مانع دسترسی را برطرف کرد. امروزه با تلفن‌های همراه که به پرینتر بی‌سیم در منزل متصل باشند می‌توان هزاران صفحه را پرینت کرد.

زمان: محدودیت‌های مرتبط با زمان را هنگامی داریم که استفاده از یک راه‌حل، به نفع غیرمصرف‌کنندگان است، اما زمان مورد نیاز برای آن بازدارنده است. در ۶۵ سالی که عمر کرده‌ام هنوز به شخصی برنخورده‌ام که عاشق انتظار کشیدن یا تلف شدن وقت باشد. درمانگاه‌های بیماران دیابتی یک زنجیره از مراکز درمانی مکزیکی است که راه‌حلی یکپارچه برای درمان دیابت ارائه می‌دهد (در فصل ۷ به تفصیل به آن خواهیم پرداخت)، و این راه‌حل به منظور رفع مانع زمان جهت مراجعه بیمار تکمیل شد. بیشتر راه‌حل‌های موجود برای درمان دیابت در مکزیک مستلزم این است که بیماران به بیمارستان‌ها یا درمانگاه‌های مختلف بروند و با کارشناسان گوناگونی ملاقات کنند. که نیازمند صرف زمان قابل توجهی فقط برای رفتن به آن مکان‌ها است. راه‌حل درمانگاه بیماران دیابتی متفاوت است. بیمار تنها با مراجعه به یک درمانگاه، موفق به ملاقات به موقع و سر وقت با چند کارشناس متفاوت در آنجا می‌شود. چون هر اندازه درمانگاه، بیماران بیشتری داشته باشد درآمد بیشتری برایش ایجاد می‌کند، درمانگاه نیز انگیزه دارد معالجه بیماران را با کارایی انجام دهد.

این تقلائی واقعی است

شناسایی موانعی که به عدم مصرف می‌انجامد یک سرخ حیاتی است اما تنها چیزی نیست که نوآورها باید به دنبالش باشند. مردم به این علت غیرمصرف‌کننده هستند که برای انجام کاری تقلا می‌کنند اما هیچ‌کدام از راه‌حل‌های دردسترس برای انجام آن کار، گزینه خوبی برای آنها نیست.

ما معتقدیم نوآوری به این دلیل غالباً شانسی و اتفاقی است زیرا به داده‌های موجود در باره اقتصاد مصرفی متکی است، یعنی از اطلاعات در باره رفتار مصرف‌کنندگان در گذشته برای پیش‌بینی آنچه آنها در آینده انجام خواهند داد استفاده می‌شود. اما در این داده‌ها یک موضوع اساسی گم شده است. آنها تبیین نمی‌کنند چرا مردم این انتخاب‌ها را کردند - و لزوماً پیش‌بینی نمی‌کنند آنها در آینده چه انتخابی خواهند کرد. آنها این اطلاعات را به ما نمی‌دهند که اصولاً چرا باید انتخاب کسی نخریدن یک محصول یا خدمت بوده باشد. این همان جایی است که اقتصاد عدم مصرف وجود دارد.

ما معتقدیم در عوض، با "تئوری کارهایی که باید انجام شود"ⁱ می‌توان تبیین کرد که چرا انتخاب‌های مردم برای خرید همین‌هایی است که انتخاب می‌کنند.^{۴۹} بسیاری از بازاریاب‌ها توجه و تمرکز خود را صرف شناسایی ویژگی‌های جمعیتی مشتریان یا جای دادن آنها در بخش‌بندی‌های مختلف می‌کنند اما ما معتقدیم چنین شیوه‌ای آنچه را علت بنیادی انتخاب هر کدام از ما در خرید یک محصول یا خدمت است نادیده می‌گیرد. عامل دیگری در کار است که با جمعیت‌نگاری نمی‌توان آن را تبیین کرد.

کارها و وظایف هر روزهای در زندگی من پیش می‌آید که باید انجام شود. برخی از آنها کارهای کوچک و برخی دیگر کارهای بزرگ هستند و برخی کارها به شکلی غیرقابل پیش‌بینی ظاهر می‌شوند. برخی هم جزو امور روزمره ما هستند. وقتی ما تشخیص می‌دهیم کاری داریم که باید انجام شود دستانمان را دراز می‌کنیم و چیزی را وارد زندگی‌مان می‌کنیم تا به ما کمک کند آن کار انجام شود. وقتی محصولی را خریداری می‌کنیم اساساً چیزی را برای کمک به خود «استخدام می‌کنیم» تا آن کار انجام یا آن مساله حل شود. اگر محصولی که استخدام کردیم آن کار را خیلی خوب انجام داد، هنگامی که دوباره به همان کار برخورد می‌کنیم همان محصول را استخدام می‌کنیم. و اگر آن محصول افتضاح از آب دربیاید آن را «اخراج» می‌کنیم و دنبال چیز دیگری می‌گردیم تا برای حل کردن آن مساله استخدام کنیم.

با یک مثال منظورم را بیشتر توضیح می‌دهم. من یک روز صبح در مسیر محل کار، تصمیم می‌گیرم نسخه‌ای از روزنامه نیویورک تایمز را خریداری کنم. سن من ۶۵ سال، قدم ۱۸۰ سانتیمتر و اندازه کفشم ۴۹ است. همسرم و من توانستیم همه بچه‌های‌مان را به دانشگاه بفرستیم. من با خودروی شاسی بلند به سر کار می‌روم. ویژگی‌ها و خصوصیات زیادی دارم اما هیچ‌کدام از آنها باعث نمی‌شود بیرون بروم و

ⁱ Theory of jobs to be done

نیویورک تایمز بخرم. دلایل من برای خریدن این روزنامه خیلی خاص هستند. من شاید آن را خریداری می‌کنم چون هنگامی که داخل هواپیما هستم و نمی‌خواهم مجبور به حرف زدن با مسافر وراج کنار دستی بشوم نیاز دارم تا سرم را گرم کند. من شاید آن روزنامه را می‌خرم چون طرفدار تیم بسکتبال هستم و می‌خواهم به بخش ورزشی آن نگاه کنم و سر به سر یکی از پسرانم در باره شانس تیم مورد علاقه‌اش برای رسیدن به جام حذفی بگذارم. بازاریاب‌هایی که اطلاعات جمعیتی یا روان‌نگاری را در باره من جمع‌آوری می‌کنند و دنبال یافتن همبستگی‌ها با سایر بخش‌های بازار هستند به دنبال درک این دلایل نیستند. آنها آن کاری را که بابت انجامش در آن روز، این روزنامه را استخدام کرده بودم درک نمی‌کنند. یا اگر در روزی معین روزنامه را نمی‌خرم چون وقت کافی برای خواندن آن ندارم اصلاً هیچ داده‌ای در باره انتخاب من وجود نخواهد داشت.

تا زمانی که نفهمید کاری که مشتریان شما محصول یا خدمت شما را برای انجام آن، با وجود تمام پیچیدگی و ظرایف آن کار، استخدام می‌کنند چیست، هرگز نمی‌توانید مطمئن باشید نوآوری‌های شما موفقیت‌آمیز خواهند بود یا خیر. نوآوری‌های بازارآفرین موفق از درون کارهای بر زمین مانده‌ای که باید انجام شود بیرون می‌آیند؛ آنها مسائلی را حل می‌کنند که تا پیش از این، راه‌حلی نداشتند که ناکافی بودند. یا که اصلاً راه حلی نداشتند. مو ابراهیم در سل‌تل می‌دانست هر کسی که می‌خواهد با مادرش که در روستایی دورافتاده زندگی می‌کند صحبت کند مجبور است به سفری چند روزه برود تا این تماس برقرار شود. برای بیشتر مردم این راه حلی ناکافی بود. ریچارد لفتلی در مایکروانشور می‌دانست آن مردمی که نومیدانه خواهان حمایت از خانواده‌های خود در برابر مشکلات پیش‌بینی نشده بودند گزینه‌های اندکی داشتند. هیچ کدام از این فرصت‌ها از زاویه دید اقتصاد مصرف آشکار نشده است.

مردم در عوض ترجیح می‌دادند بدون هیچ محصولی سر کنند. به شکل غیرمصرف‌کننده باقی بمانند. به جای اینکه محصول یا خدمتی را «استخدام کنند» که کار آنها را به شیوه‌ای راه می‌اندازد که مورد رضایت نیست. این اتفاق هنگامی افتاد که لفتلی تشخیص داد محصول بیمه وی با سایر محصولات بیمه‌ای در آن بازار رقابت نمی‌کرد؛ محصول وی با بی‌اعتنایی رقابت می‌کرد. در واقعیت امر، محصول وی با چیزی رقابت نمی‌کرد. به محض اینکه درک کنیم کار واقعی که مردم به دنبالش هستند تا انجام شود چیست و در حالت عدم مصرف، آن مردم زندگی کردن بدون آن راه حل را انتخاب می‌کنند به جای اینکه آن کار را با گزینه‌های موجود حل کنند. آن بازار ناگهان پر از گزینه‌های بالقوه به نظر می‌رسد. عدم مصرف به زبان ساده سرنخی است که به ما می‌گوید در حل یک مشکل به وسیله نوآوری، پتانسیل بی‌شماری وجود دارد.

«هیچکس صبح از خواب بیدار نمی‌شود و بخواهد بیمه بخرد»

نوآوران باید خودشان را جای مشتریان احتمالی آینده خود بگذارند تا محصولی خلق کنند که بسیار بهتر از گزینه‌های موجودی باشد که مردم استخدام می‌کنند. حتی وقتی با هیچ چیز رقابت می‌کنند. به محض اینکه نوآورها، کاری را که باید انجام شود به حد کافی درک کنند، قادر به خلق یک راه حل خواهند بود تا باعث شود غیرمصرف‌کنندگان، بی‌اعتنایی یا هر راه‌گریزی را که انتخاب کرده‌اند «اخراج» کنند، و در عوض راه حل آنها را استخدام کنند. چنین کاری شاید در ظاهر آسان به نظر برسد (چون از قدیم گفته‌اند کاجی به از هیچی!)، اما فرایند تصمیم‌گیری مشتری در باره کار خود که چه چیز را اخراج و چه چیز را استخدام کند، امر پیچیده‌ای است. همیشه در لحظه انتخاب دو نیروی متضاد برای تسلط بر درون ما شروع به جنگیدن می‌کنند و هر دو در تصمیم ما به «استخدام» راه حل مناسب، نقش معناداری ایفا می‌کنند.

نیروهای وادارکننده تغییر به نفع راه حل جدید: اول از همه، «فشاری» که وضع موجود وارد می‌کند. سردرگمی یا مساله‌ای که مشتری برای حلش تلاش می‌کند. باید به حد کافی قابل ملاحظه باشد تا باعث شود مشتریان برای رفع آن دست به کار شوند. مساله‌ای که فقط آزاردهنده یا پرزحمت باشد در حدی نیست که باعث شود تا شخص کار متفاوتی انجام دهد. از طرف دیگر، «جاذبه» محصول یا خدمت جدید اغواکننده برای حل آن مساله نیز، باید کاملاً قوی باشد. راه حل جدید برای کاری که باید انجام شود باید به مشتریان کمک کند پیشرفتی بکنند که زندگی‌هایشان را بهتر بسازد.

نیروهای مخالف تغییر: دو نیروی دیده نشده، با این حال عجیب قدرتمند و همزمان فعال وجود دارند که بسیاری از نوآورها اغلب آن را نادیده می‌گیرند: نیروهایی که جلوی پیشرفت مشتری را می‌گیرند. نخست، «عادات حال حاضر» که بر دوش مصرف‌کنندگان سنگینی می‌کند. من عادت دارم فلان کار را به این شیوه انجام دهم یا با این مساله کنار می‌آیم. من آن کار را دوست ندارم اما حالا دست‌کم یاد گرفتم چگونه با آن سروکله بزنم. اینجا همان جایی است که غیرمصرف‌کنندگان تمایل ماندن در آن دارند. با چسبیدن به عادات زمان حال - فکر مراجعه به راه حل جدید را تقریباً از سر بیرون می‌کنند. آنها می‌دانند هم‌نشینی با این آتش‌پاره، قابل تحمل است (در این مورد خیلی ساده با تقلاي خود کنار می‌آیند). من چند سالی زیر بار ارتقای تلفن همراهم نرفتم با وجود اطمینانی که دستیارم در باره همه کارهای خارق‌العاده‌ای که تلفن جدید می‌تواند انجام دهد به من می‌داد، چون از همان گوشی که داشتم راضی بودم. همان‌طور که دانیل کانمن برنده جایزه نوبل نشان داده است علت، عمدتاً به اصلی‌ترین گیرایی مدل قدیمی برمی‌گردد که به هیچ فکرکردنی نیاز ندارد و این راه حل، تا کنون مقداری مقبولیت شهودی هم دارد. زیان‌گریزی - تمایل انسان‌ها به پرهیز از زیان - آنگونه که نخستین بار کانمن و اموس تورسکی ثابت کردند از نظر روان‌شناسی دو برابر قوی‌تر از جذابیت سود کردن است.^{۵۰}

در رأس همه، اضطراب‌های ناشی از استخدام راه حل جدید، بسیار قوی هستند: اضطراب در باره هزینه و یادگرفتن چیزی جدید و اضطراب از ناشناخته‌ها می‌تواند فرد را از پای درآورد. حدس می‌زنم احتمالاً دست‌کم یک گوشی تلفن همراه قدیمی دارید که در کشو یا کمد خرت‌وپرت‌ها در جایی از خانه‌تان خاک می‌خورد. امثال شما زیادند. بسیاری از مصرف‌کنندگان حتی وقتی برایشان به‌صرفه است که گوشی کارکرده خود را با گوشی جدیدی معاوضه کنند و مابه‌التفاوت آن را بپردازند، حاضر نیستند از تلفن‌های همراه قدیمی خود دل بکنند. چرا؟ به علت اضطرابی که در راه حل جدید وجود دارد. اگر گوشی جدید یک دفعه کار نکند چه می‌شود؟ اگر در وضعیتی پیش‌بینی‌نشده قرار گرفتیم که به گوشی یدک نیاز داشتیم چه می‌شود؟ اگر... چه می‌شود؟ نوآورها در بیشتر اوقات فقط روی نیروهایی تمرکز می‌کنند که به نفع تغییر، فشار می‌آورند. اطمینان یافتن از اینکه راه حل جدید برای تقلای مشتری به حد کافی گیرایی دارد تا باعث تغییر موضع وی بشود، اما نیروهای قدرتمندی را که مانع آن تغییر می‌شود نادیده می‌گیرند.

لفتلی در شرکت مایکروانشور متوجه شد راهی سخت در پیش دارد. لفتلی و تیم وی مجبور به انجام چندین امتحان شدند تا به محصول پیشنهادی مناسب برسند. مایکروانشور در ابتدا خیلی ساده تمرکز خود را بر جذب مشتری با پیشنهاد دادن بیمه گذاشت. بیمه‌ای که مایکروانشور می‌فروشد خودش تامین مالی نمی‌کند بلکه به صورت واسطه بین شرکت‌های تلفن همراه و فعالترین بیمه‌گرها کار می‌کند. این شرکت با دریافت سهمی کوچک از مشترکان موجود و جدید تلفن همراه که ماهانه مبلغ معینی پول صرف خرید دقیقه‌ای مکالمه با تلفن همراه می‌کنند سود کسب می‌کند. به علاوه، وقتی شرکت‌های بیمه خواهان دسترسی به مشتریان جدید می‌شوند، آنها برخی اوقات با مایکروانشور قرارداد خدمات مشاوره‌ای و توسعه محصول می‌بندند. این یعنی زحمت شناسایی مشتریان احتمالی و یافتن روشی برای جذب آنها بر دوش مایکروانشور می‌افتد. در آغاز، مایکروانشور برنامه‌هایی ساخت که به شرکت‌های تلفن همراه امکان می‌داد به مشتریانی که دقیقه‌های موبایل پیش‌پرداختی خود را کمی بیشتر مصرف می‌کنند بیمه رایگان پیشنهاد دهند. تمام کاری که مشتری برای بیمه شدن باید انجام می‌داد نوشتن نام، سن و خویشاوند نزدیک خود بود. بین مشتری بالقوه و بیمه «رایگان» («رایگان» به شکل جایزه بابت خرید دقیقه‌های بیشتر برای مکالمه با تلفن همراه) دقیقاً سه پرسش قرار داشت. این به نظر روش آسانی می‌آمد.

اما این گونه نبود. این شرکت حتی پس از صرف پول زیاد برای تبلیغات در محصولی که رایگان بود (شرکت که امیدوار بود به محض ثبت‌نام مشتریان، از محل فروش محصولات اضافی و گران‌تر سود کند)، تنها توانست ۱۰ هزار مشتری در بیش از یک سال ثبت‌نام کند که رخنه کوچکی در این بازار بود. اگرچه مایکروانشور سعی کرد ثبت‌نام بیمه را ساده کند اما محصول شرکت برای شرایطی خاص که بسیاری از مشتریان دارای آن شرایط بودند کاربرد اندکی داشت. این محصول مشکل مشتریان را حل نمی‌کرد. محصول جدید همان بیمه سنتی بود که برای یک اقتصاد بازار نوظهور قیمت‌گذاری شده بود. لفتلی

الزامات بیمه‌گر را به یاد می‌آورد که به خود وی مشخصاً برای شرکت در ورزش‌های گران‌قیمت تخفیف می‌داد. غیرمصرف‌کنندگانی که آنها هدف‌گذاری کرده بودند هرگز حتی فکرشان هم به چنین چیزهایی خطور نمی‌کرد. «من مجبور بودم بروشورهایی چاپ کنم که چیزهایی مثل این بر روی آن نوشته شده بود "تخفیف به جز چتربازی و واترپولو." این واقعاً دیوانگی محض بود.»

اما نگاه کردن از زاویه دید این غیرمصرف‌کنندگان، که واقعاً سعی می‌کنند چه کاری انجام دهند باعث شد لفتلی و تیمش نه فقط در باره این که چه چیزی را می‌فروشند بازاندیشی کنند بلکه به چگونه فروختن آن هم فکر کنند. لفتلی متوجه شد «هیچ‌کس صبح از خواب بر نمی‌خیزد تا خواهان خرید بیمه شود.» اما آنها از خواب بیدار می‌شوند و نگران هستند که نکند آن روز اتفاق بدی بیفتد و زندگی‌شان را نابود کند. ریسک مریض شدن در آن روز که باعث شود نتوانند سر کار بروند. ریسک آتش گرفتن دکه. ریسک به سرقت رفتن اموال. ریسک آمدن سیل و از بین بردن تمام دار و ندارشان. ریسک بی‌رحمی‌های روزگار که ضربه‌ای شدید به همه وارد می‌کند. کاری که باید انجام می‌شد «به من بیمه بفروشید» نبود؛ آن کار چیزی مثل این بود «به من کمک کنید تا بتوانم خرج خانواده‌ام را - با توجه به شرایط خاصی که دارم - دربیآورم بدون اینکه نگران چیزهایی باشم که از کنترلم خارج هستند.» استراتژی آنها در این مرحله پدیدار شونده و نه پیش‌تدبیرانه بود.^۱ آنها باید یاد می‌گرفتند که چگونه پیش از اینکه راه حل خودشان را در مقیاسی بزرگ پیاده کنند ابتدا بازار را بیافرینند.

مایکروانشور در واکنش به آنچه آموخته بود باید هرچیزی در باره مدل بیمه سنتی را به کلی تغییر می‌داد. حتی سه پرسش ساده‌ای که مشتریان برای ثبت نام شدن باید پاسخ می‌دادند خیلی زیاد بود. لفتلی به یاد می‌آورد «ما توانستیم ردیابی کنیم که مردم در کجای فرایند از ادامه دادن منصرف می‌شدند. این سه پرسش باعث می‌شد ۸۰ درصد مردم این فرایند را تکمیل نکنند» در بسیاری از کشورهای کم‌درآمد، پرسش‌هایی از قبیل تعیین سن و دانستن خویشاوند نزدیک کار ساده‌ای نیست - مردم بیشتر وقت‌ها سن خود را نمی‌دانند یا اهمیتی ندارد چند سال هستند و در ساختار فامیلی پیچیده، تعیین خویشاوند نزدیک دشوار است. بنابراین مایکروانشور باید یک نوآوری اساسی در مدل کسب و کار خود می‌کرد تا بر نیروهای مخالف تغییر که در ذهن مشتریان احتمالی وجود داشت پیروز شود.

اگر از مشتریان اصلاً چیزی نپرسند چه اتفاقی می‌افتد؟ مایکروانشور و بیمه‌گرهای شریکش فقط یک فقره اطلاعات در باره هر مشتری دارند: شماره تلفن همراه او. و با همین یک فقره اطلاعات، شرکت‌های بیمه قبول کردند بیمه ارائه دهند و بدون هیچ کاغذبازی، سوال‌پیچ کردن یا نیاز به اثبات چیزی مستقیماً

^۱ Deliberate or Emergent strategy تفاوت اساسی بین استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه و پدیدار شونده این است که اولی بر جهت‌دهی مرکزی، از بالا و کنترل آگاهانه متمرکز است، یعنی می‌دانیم و می‌خواهیم آنچه مطلوب است انجام شود درحالی که دومی، بر نظریه یادگیری استراتژیک از پایین تاکید دارد و آزاد، منعطف و آماده برای واکنش و نیز یادگیری است.

به آن شماره تلفن پول پردازند. لفتلی به یاد می‌آورد «چنین کاری برای شرکت‌های بیمه خیلی عجیب و غریب بود.» ندانستن سن مشتری، در صنعتی که بر پایه داده‌ها، پیش‌بینی و جداول آمارهای بیمه‌ای قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کند، فکر واقعاً انقلابی بود. اما با آن نوآوری، «خرید بیمه به سادگی انتخاب صدای زنگ برای تلفن همراه شد.» بیمه رایگان، ابزار بازاریابی قدرتمندی شد. به محض اینکه مشتری با مفهوم بیمه آشنا می‌شد فروش بیمه تکمیلی و سایر محصولات بیمه‌ای به او نیز آسان‌تر بود.

لفتلی می‌گوید «ما راز سر به مهر را کشف کرده بودیم.» شرایط چنان عالی شد که مایکروانشور در روز اول عرضه محصول جدید بیمه عمر در هند توانست یک میلیون مشتری ثبت نام کند. محصولی که هیچ محدودیت سنی و استثنایی نداشت و فقط به شماره تلفن همراه نیاز داشت. شرکت برای موفقیت به این بزرگی، که آنها کسب کرده بودند آمادگی نداشت. در سه ماه بعد، ۱۹ میلیون مشتری دیگر اضافه شد. لفتلی نقل می‌کند «ما سامانه‌های لازم را راه‌اندازی نکرده بودیم تا بتواند از عهده این حجم از تقاضا برآید. ما اطلاعات را روی دیسک کامپیوتر و فلش ذخیره می‌کردیم و کارها را به شکل دستی انجام می‌دادیم.»

نمی‌خواهم بگویم موفقیت مایکروانشور آسان به دست آمد. آفریدن بازار در اقتصادهای نوظهور دشوار است. مایکروانشور تنها به شکل یک سازمان غیرانتفاعی شروع کرد پیش از آنکه لفتلی و تیمش تشخیص دهند که آنها با رشد متکی بر وجوه اهدایی و کمک‌ها، در یک فرایند بسیار کند نمی‌توانند کارها را جلو ببرند. زمانی که تیم مایکروانشور منتظر تأیید و دریافت کمک‌های مالی بودند چندین بار تا مرحله توقف فعالیت پیش رفتند. هنگامی که مایکروانشور هر هفته موفق به ثبت نام میلیون‌ها مشتری شد، روشن بود که اتکا به پولدارهای نیکوکار نمی‌تواند یک استراتژی برای رشد بلندمدت و مداوم باشد. «برای مثال ما در باره مذاکره با یک بنیاد بسیار مهم فکر کرده بودیم و اینکه چگونه کل فرایند را پیش ببریم. اگر ما خیلی خوش شانس بودیم شش ماه بعد یک چک از آنها می‌گرفتیم. اما احتمال هم داشت در این شش ماه از این کسب و کار بیرون انداخته شویم. ما نمی‌توانستیم مدتی به این حد طولانی منتظر بمانیم.»

لفتلی و تیم وی با وجود بازار شفاف و فرصت بالقوه به شمارش نیامدنی، سرانجام توانستند کنسرسیومی از پشتیبانان شامل شرکت بیمه AXA، سانلام، امیدیار، شرکت تامین مالی و تله‌نور را جذب کنند و به یک سرمایه‌گذاری انتفاعی تبدیل شوند. شرکت اینک توان مالی داشت تا شروع به تجربه و ایجاد محصولات و خدمات جدید در بازارهایی بکند که سایر شرکت‌های بیمه در واقع نمی‌توانستند ببینند. مایکروانشور در هر مکانی، یک تیم محلی را استخدام و مستقر کرد تا عملیات را سرصحنه اداره کنند و یک رشته مشاغل محلی جدید بیافرینند.

منظورم این نیست که شرکت‌های موجود دنبال فرصت‌هایی برای رشد نیستند. آنها دنبال فرصت‌ها می‌گردند اما به واسطه مدل‌های موجود کسب و کار و ابزارهای پژوهش بازار، که استفاده می‌کنند متأسفانه اغلب کور می‌شوند. نگاه یکسویه آنها باعث می‌شود تا در تقلاهای میلیون‌ها انسان، فرصت‌ها را نبینند. گستردگی اقتصاد

عدم مصرف در بسیاری از مناطق جهان در واقع حکایت از این دارد که با وجود تقلاهای اصلی صدها میلیون نفر، تا به حال یک کارآفرین نداشتیم که مدل کسب و کار ماندگاری بسازد که برای این تقلاهای خاص فکری بکند. نکته جالب در باره توسعه دادن یک مدل کسب و کار که این تقلا را هدف گذاری بکند این است که به محض اجرای موفقیت آمیز مدل، به ناگهان، آن فرصت کاملاً آشکار و بدیهی به نظر می آید. مثال شرکت گالانز، سازنده لوازم منزل را ملاحظه کنید.

ندیدن شما دلیلی بر نبود آن نیست

لیانگ جائوسیان بنیانگذار گروه گالانز یکی از بزرگترین شرکت های لوازم منزل در جهان است. گالانز که امروزه تقریباً نیمی از اجاق های میکروویو در جهان را می سازد، ۲۵ سال پیش، به چشم کمتر کسی می آمد. این تعداد اجاق میکروویو خیلی زیاد است. اما جائوسیان این چنین امپراتوری را با تمرکز اصلی بر استفاده از دستمزدهای پایین در چین برای صادرات به بقیه جهان بنا نکرد. او ابتدا بر تقلائی که در چین دید تمرکز کرد.

این فرصتی بود که رقبای وی در ابتدا نتوانستند ببینند. برای مثال در سال ۱۹۹۲ فقط ۲۰۰ هزار اجاق میکروویو در چین فروخته شد که اکثریت آن هم در شهرها به فروش رفت. میانگین قیمت یک اجاق میکروویو حدود ۳ هزار یوان (تقریباً ۵۰۰ دلار در آن زمان) بود، که از توان مالی یک شهروند معمولی چینی بسیار فراتر می رفت. بیشتر چینی ها اجاق میکروویو را کالای لوکسی می دیدند که نیازی به آن ندارند و در نتیجه بسیاری از تولیدکنندگان میکروویو، غیرمصرف کنندگان چینی را «بیش از حد فقیر» می دیدند که حتی به خریدن اجاق میکروویو فکر هم نمی کنند. بزرگترین تولیدکنندگان اجاق میکروویو، برای بازار داخلی چین، فروش سالانه ای حدود ۱۲۰ هزار واحد داشتند.

اما بنیانگذار گالانز چیز دیگری دید: او مردمی را می دید که در مجموعه آپارتمان های کوچک بدون اجاق گاز یا با اجاق گازهای جاگیر و سنگین زندگی می کردند. بسیاری از آنها از اجاق رومیزی استفاده می کردند که بیشتر اوقات آپارتمان های تنگ و کوچک آنها را حساسی گرم می کرد. او تعداد روزافزون مردم چین را می دید که اکنون بیش از همیشه از کمبود وقت کلافه می شدند. او همچنین می دید آخرین کاری که هر کدام از ساکنان آپارتمان های کوچک بدون تهویه مطبوع و با وقت اندک خود می خواهد انجام دهد آشپزی است که در نتیجه گرمای بیشتری به اتاق وارد می کند. جائوسیان این تقلا را یک فرصت بازارآفرین عظیم دید.

شرکت گالانز تصمیم گرفت روی بازار اجاق میکروویو در چین متمرکز شود دقیقاً به همان دلایلی که بسیاری از برندهای شناخته شده جهانی تصمیم گرفتند این بازار را نادیده بگیرند. از نظر آنها، تقاضای موجود کم بود، اجاق های میکروویو گران بودند، و مصرف کننده معمولی چینی توانایی خرید آنها را نداشت.

بنابراین گالانز مدل کسب و کاری را توسعه داد که روی آفریدن یک بازار در چین متمرکز شد. اگرچه گالانز از هزینه‌های پایین‌تر نیروی کار که بسیاری از دیگر برندها و تولیدکنندگان هم از آن بهره‌مند بودند بهره‌مند می‌شد، درست است اگر بگوییم که گالانز چیزی بیش از یک تولیدکننده کم‌هزینه اجاق‌های میکروویو بوده است. گالانز از صفر شروع کرد اما آنچه در ذهن داشت مصرف‌کننده معمولی چینی بود.

مدیران شرکت گالانز برای اینکه موفق به هدف‌گذاری درست مصرف‌کننده معمولی چینی بشوند مجبور بودند متفاوت از سایر تولیدکنندگان میکروویو در چین فکر کنند. برای مثال، در میانه دهه ۱۹۹۰ نرخ بهره‌برداری از ظرفیت اکثر تولیدکنندگان میکروویو در چین حدود ۴۰ درصد بود اما گالانز کارخانه‌هایی را به صورت ۲۴ ساعت شبانه روز و ۷ روز هفته اداره می‌کرد تا نرخ بهره‌برداری از دارایی خود را به حداکثر برساند.^{۵۱} درحالی‌که سایر تولیدکنندگان محصولات خود را در تلویزیون تبلیغ می‌کردند گالانز کانال تبلیغاتی روزنامه را انتخاب کرد تا «بازاریابی دانشی» را معرفی کند. در «بازاریابی دانشی» شرکت‌ها اطلاعاتی در باره چگونگی استفاده از محصولات شرکت و جزئیاتی در باره مدل‌های جدید خود در اختیار مصرف‌کنندگان می‌گذارند. این راهبرد هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی گالانز را به شدت کاهش داد چون شرکت‌های رقیب که میزان فروش مشابهی داشتند تقریباً ده برابر بیشتر از گالانز برای تبلیغات خرج می‌کردند.

یک مقاله در چاینا دیلی، روزنامه محبوب انگلیسی‌زبان چینی‌ها، عنوان نخستین شرکت که به بسیاری از مصرف‌کنندگان در چین چگونگی استفاده از اجاق میکروویو را آموزش داده است به گالانز داد. شرکت گالانز در سال ۱۹۹۵ دانش استفاده از اجاق گاز میکروویو در سطح کشور را همگانی کرد. گالانز شروع به انتشار گزارش‌های مخصوص از قبیل «راهنمای استفاده از اجاق میکروویو»، «گفتگو با کارشناس در باره اجاق میکروویو» و «طرز طبخ خوراکی‌های مختلف با اجاق میکروویو» در بیش از ۱۵۰ روزنامه کرد. آن مقاله توضیح داد این شرکت تقریباً ۱ میلیون یوان (۱۲۱ هزار دلار) صرف انتشار کتابچه‌هایی مانند «چگونه اجاق میکروویو خوبی انتخاب کنیم» کرده است.^{۵۲} این تلاش‌ها نه فقط دانش عمومی مردم چین در باره میکروویو را بالا برد بلکه آگاهی بیشتری در باره برند گالانز نیز منتشر می‌کرد.

گالانز همچنین به بسط و گسترش قابلیت‌های جدیدی پرداخت که سایر تولیدکنندگان پیمانکار (که برای تولید میکروویو قرارداد دارند) و عمدتاً کالایی را برای صادرات با دستمزد پایین به سایر کشورها تولید می‌کردند نیازی به بسط دانش احساس نمی‌کردند. گالانز هر جا به مهندس، فروشنده و کارشناس بازاریابی جدید نیاز داشت آنها را استخدام کرد، هر جا به کانال‌های توزیع جدید نیاز داشت آنها را گسترش داد و هر جا به دفتر کار، کارخانه یا نمایشگاه فروش نیاز داشت آنها را ساخت. گالانز برای خدمت به بازار چین، مجبور بود مشاغل محلی بسیاری ایجاد کند. دقیقاً دو سال بعد از اینکه گالانز شروع به تولید کرد، صاحب یک شبکه فروش ملی با تقریباً ۵ هزار فروشگاه شد.^{۵۳}

امروز گالانز بزرگترین مرکز پژوهش و توسعه مایکروویو در جهان را دارد. به علاوه این شرکت فعالانه در جستجوی شراکت با نهادهای پژوهشی و مراکز تحقیق و توسعه در چندین کشور از جمله امریکا، ژاپن و کره جنوبی است. گالانز اکنون مراکز توزیع در تقریباً ۲۰۰ کشور و منطقه در اطراف جهان دارد. بدیهی است که اگر گالانز فقط بر روی تولید و صادرات اجاق‌های مایکروویو کم‌هزینه تمرکز کرده بود مجبور نبود بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها را متحمل شود.^{۵۴}

مثال گالانز این فرصت را به ما می‌دهد تا اثر توسعه‌ای هدف‌گذاری روی عدم‌مصرف را ببینیم. برای نمونه، در سال ۱۹۹۳ گالانز فقط ۲۰ کارمند داشت که این تعداد در سال ۲۰۰۳ به بیش از ۱۰ هزار نفر افزایش یافت. از دیدگاه تولیدی، شرکت گالانز در سال ۱۹۹۳ تقریباً ۴۰۰ دستگاه اجاق مایکروویو در روز در یک خط تولید روانه بازار می‌کرد؛ در سال ۲۰۰۳ گالانز با داشتن ۲۴ خط تولید، ۵۰ هزار دستگاه در روز تولید می‌کرد. حدود یک دهه بعدتر، گالانز توانست تقریباً ۱۰۰ هزار اجاق مایکروویو در روز تولید کند.

گالانز چنان موفق شده بود که در سال ۲۰۱۳ توانست بیش از ۴/۵ میلیارد دلار درآمد به ثبت برساند و بیش از ۴۰ هزار نفر را استخدام کند. این شرکت اکنون بیش از ۴۰ درصد سهم بازار را در بازار مایکروویو جهانی در اختیار دارد و بنیانگذارش لیانگ جائوسیان خیلی راحت در فهرست ثروتمندترین مردم جهان قرار گرفته که به مبلغ هنگفت ۱/۰۱ میلیارد دلار رسیده است. اما ثروت جائوسیان و موفقیت گالانز بر بنیادی از نوآوری‌های بازارآفرین در چین و برای چین بنا شده بود. گالانز پس از هدف‌گذاری موفقیت‌آمیز عدم‌مصرف در چین، به موقعیت خوبی برای رفتن به بازارهای جهانی دست یافت.

عدم‌مصرف همه جا هست

با درک این موضوع که فرصتی گسترده در خلق کسب و کارهایی وجود دارد که عدم‌مصرف را هدف‌گذاری می‌کنند، امکان توسعه دادن نوآوری‌های بازارآفرین به همان شیوه‌ای که کارآفرینان جدول ۴ انجام داده‌اند، وجود دارد. نتیجه اینکه بسیاری از نوآورها با ساختن شرکت‌هایی که به تقلاهای میلیون‌ها نفر در جهان ما رسیدگی می‌کند شروع به متحول کردن اقتصادهای محلی خود در این فرایند نیز خواهند کرد.

«دیدن» آنچه نمی‌توان دید

فهم متعارف پیشنهاد می‌کند که به دنبال رشد و شکوفایی در اقتصاد مصرف باشیم. این قطعاً همان جایی است که اکثریت سرمایه‌ها صرف می‌شود و فرصت‌ها برای رشد موجود و جدید تعقیب می‌شود. با ابزارهای پژوهش بازار که شرکت‌ها به آنها متکی هستند کاملاً قابل درک است که این فرصت‌ها آسان‌تر ارزیابی می‌شوند. اما با تمرکز بر عدم‌مصرف، آنچه را که باور داریم بهترین فرصت برای روشن کردن موتورهای جدید رشد برای شرکت‌ها است، فراهم می‌شود. این موتورهای جدید رشد در مقابل به جوامع کمک

می‌کند تا شغل و در نتیجه درآمد فراهم کنند که هر دو نهایتاً به مردم کمک می‌کند تا در زندگی‌های خویش پیشرفت کنند.

جدول ۳: عدم‌مصرف و تاثیرگذاری

عدم‌مصرف و تاثیرگذاری	سازمان / نوآوری
<p>عدم‌مصرف: بیشتر از ۸۵ درصد کنیایی‌ها تا پیش از ام‌پیس (پول تلفن همراه) به خدمات بانکداری دسترسی نداشتند. بیش از ۱۰۰ سال زمان برد تا نظام بانکی کنیا تقریباً ۱۲۰۰ شعبه در این کشور ایجاد کند.</p> <p>تاثیرگذاری: از هنگام به جریان افتادن ام‌پیس در سال ۲۰۰۷ بیش از دو میلیون کنیایی از آن استفاده کردند. با این خدمت در حال حاضر بیش از ۴/۵ میلیارد دلار در ماه پول گردش می‌شود. بیش از ۴۰ هزار کارگزار ام‌پیس اکنون در سراسر کنیا فعال هستند که در نتیجه این خدمت، درآمدشان افزایش یافته است. میلیون‌ها کنیایی اکنون می‌توانند به سایر محصولات خدمات مالی از قبیل وام و بیمه دسترسی یابند. این محصولات در گذشته در دسترس آنها قرار نداشت.</p>	<p>Safaricom/ام‌پیس – پلتفرم پولی تلفن همراه که ذخیره، انتقال و پس‌انداز پول بدون داشتن حساب بانکی را ممکن می‌کند.</p>
<p>عدم‌مصرف: با وجود ده‌ها میلیون نیجریه‌ای که با درآمد کمتر از ۲ دلار در روز زندگی می‌کنند، توانایی مالی خرید سه وعده غذا در روز برای افراد زیادی در این کشور مشکل است.</p> <p>تاثیرگذاری: تولارام اکنون سالانه بیش از ۴/۵ میلیارد بسته رشته ماکارونی در نیجریه می‌فروشد. این شرکت ۱۳ کارخانه تولیدی را اداره می‌کند که ده‌ها هزار شغل ایجاد کرده‌اند و بیش از ۳۵۰ میلیون دلار در نیجریه سرمایه‌گذاری کرده است و سالانه ده‌ها میلیون دلار به اقتصاد نیجریه کمک می‌کند. تا پیش از اینکه تولارام شروع به فروش رشته ماکارونی در نیجریه کند، کمتر نیجریه‌ای پیدا می‌شد که نام این غذا را شنیده باشد.</p>	<p>رشته ماکارونی ایندومی / تولارام – غذای خوشمزه، ارزان و آسان‌پخت که می‌توان در کمتر از سه دقیقه آن را آماده کرد.</p>
<p>عدم‌مصرف: در سال ۲۰۰۰، از ۸۰۰ میلیون نفری که در آفریقا زندگی می‌کردند تقریباً ۲/۵ درصد که کمتر از ۲۰ میلیون نفر می‌شوند تلفن همراه داشتند. برای نمونه در جمهوری دموکراتیک کنگو با جمعیتی بیش از ۵۵ میلیون نفر فقط ۳ هزار نفر تلفن همراه داشتند. برای ۱۲۶ میلیون نفر مردم نیجریه کمتر از یک میلیون خط تلفن وجود داشت.</p> <p>تاثیرگذاری: بازار مخابرات در آفریقا امروزه بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار سالانه به اقتصاد آفریقا کمک می‌کند. پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۲۰ این صنعت از ۴/۵ میلیون شغل پشتیبانی کند، ۲۰/۵ میلیارد مالیات فراهم کند و بیش از ۲۱۴ میلیارد دلار ارزش به اقتصادهای آفریقا بیفزاید.^{۵۵} گسترش تلفن همراه همچنین اشاعه سایر فناوری‌ها از قبیل پلتفرم پول همراه ام‌پیس و خدمات بیمه</p>	<p>سل تل / تلفن همراه – خدمت تلفنی همراه go-you-as-pay که مشتریان را قادر به خرید دقیقه‌های تلفن همراه با مبلغی به ناچیزی ۲۵ سنت می‌کند.</p>

<p>مایکروانشور را ممکن ساخت. اینک از این ابزار برای پلتفرم آموزشی و نیز ارائه خدمات سلامت همراه استفاده می‌شود.</p>	
<p>عدم‌مصرف: در ابتدای دهه ۱۹۹۰، کمتر از یک میلیون اجاق مایکروویو در چین وجود داشت. جمعیت چین در آن زمان بیش از ۱/۱ میلیارد نفر بود.</p> <p>تاثیرگذاری: از کمتر از یک میلیون مایکروویو در ابتدای دهه ۱۹۹۰ در چین، امروزه بیش از ۱۳ میلیون اجاق مایکروویو در داخل چین فروخته می‌شود. گالانز ۴۳ درصد سهم بازار اجاق مایکروویو را در اختیار دارد. این شرکت بیش از ۴۰ هزار نفر را در استخدام دارد و اکنون وارد سرمایه‌گذاری در تهویه مطبوع، یخچال، ظرف‌شویی، و انواع دیگری از لوازم منزل شده است. در نتیجه اشاعه اجاق مایکروویو در چین، صنعت غذاهای فریزری نیز رونق گرفته است. برخی برآوردها حکایت دارد که اندازه این بازار به بیش از ۱۰ میلیارد دلار رسیده است. در باره انواع مشاغل، بهره‌وری، درآمد، مقررات‌گذاری‌ها، و توسعه‌ای که این صنعت پشتیبانی می‌کند فکر کنید.</p>	<p>گالانز / اجاق مایکروویو- اجاق مایکروویو (قیمت تقریباً ۴۵ دلار) برای شهروندان معمولی چینی.</p>
<p>عدم‌مصرف: سالانه بیش از ۲۰۰ میلیون نفر در سطح جهان به مالاریا مبتلا می‌شوند. در مناطقی که هنوز خطر ابتلا به مالاریا وجود دارد، هر زمان تعداد زیادی از مردم تب می‌کنند آنها بی‌درنگ فرض می‌کنند مالاریا گرفته‌اند و داروهای ضد مالاریا را مصرف می‌کنند. برای تشخیص درست این بیماری، بیماران باید به دکتر مراجعه کرده و آزمایش خون بدهند، کاری که از توان مالی بسیاری از مردم خارج است. سالانه بیش از ۵۰۰ میلیون آزمایش خون در سطح جهان انجام می‌شود.</p> <p>تاثیرگذاری: آزمایش ادرار مالاریای شرکت فیودور این مشکل را با ارائه شیوه‌ای ساده برای تشخیص مالاریا حل می‌کند؛ به طوری که دیگر بیماران تب‌دار با تصور ابتلا به مالاریا، به اشتباه خود را درمان نمی‌کنند. اگرچه شرکت فیودور نوظهور است و آزمایش ادرار مالاریا را به تازگی معرفی کرده است اما از مدتها پیش تولید و توزیع این آزمایش را افزایش داده است، بنابراین توانایی انجام این آزمایش را برای میلیون‌ها نفری دارد که انجام آزمایش ساده مالاریا برایشان مقدور نیست.</p>	<p>شرکت زیست‌فناوری فیودور / آزمایش ادرار مالاریا- انجام آزمایش مالاریا بدون گرفتن خون که کمتر از ۲ دلار هزینه دارد و نتیجه را در کمتر از ۲۰ دقیقه نشان می‌دهد.</p>
<p>عدم‌مصرف: در سال ۱۹۰۰ تنها ۸ هزار خودرو در آمریکا به ثبت رسیده بود. رانندگی با خودروهایی که در آن زمان رایج بودند بسیار سخت بود و فقط آمریکایی‌های ثروتمند توان مالی خرید آنها را داشتند.</p> <p>تاثیرگذاری: در فاصله ۱۹۰۹ تا ۱۹۲۴ شرکت فورد بیش از ۱۰ میلیون خودرو فروخت که چهره آمریکا را از پایه و اساس تغییر داد. هنری فورد ده‌ها هزار شغل جدید ایجاد کرد، دستمزد بالاتری نسبت به رقبای پرداخت و برخی برنامه‌های اجتماعی را برای کارکنان ایجاد کرد. مدل تی همچنین محرک و مشوق سایر صنایع از قبیل بیمه، توزیع، و ساختن خانه و جاده شد چون حالا مردم می‌توانستند به مناطق حومه شهر نقل مکان کنند. خودروی مدل تی باعث دگرگونی جامعه آمریکا شد.</p>	<p>شرکت خودروسازی فورد / مدل تی فورد- خودروی نسبتاً ارزان برای هر آمریکایی معمولی</p>

<p>عدم مصرف: بیش از ۸۰ درصد خانه‌ها در رواندا کف خاکی دارند. این کف‌ها مکان مساعدی برای پشه‌ها و سایر حشرات مزاحم هستند. یک راه حل کف سیمانی است اما برای بیشتر رواندایی‌ها خیلی گران است، کشوری که درآمد سرانه فقط ۷۰۳ دلاری دارد.</p> <p>تاثیرگذاری: با اینکه از تأسیس EarthEnable فقط چند سال می‌گذرد این شرکت توانسته است بیش از ۵۰ هزار متر مربع کف در بیش از ۳ هزار روستا در رواندا فراهم سازد.</p>	<p>EarthEnable / کف خاکی فشرده</p> <p>– کف‌های سفت و سخت ارزان قیمتی که یک پنجم سیمان هزینه برمی‌دارند.</p>
<p>عدم مصرف: امروزه دیابت علت شماره یک مرگ و قطع عضو در مکزیک است، که هر سال زندگی بیش از ۸۰ هزار نفر را تهدید می‌کند. از سال ۱۹۹۰ به این طرف، تعداد مکزیک‌هایی که به دیابت مبتلا شدند بیشتر از سه برابر شده است و از ۵/۶ میلیون نفر به بیش از ۱۶ میلیون نفر رسیده است. اما برای بیشتر مکزیک‌ها درمان با هزینه سالانه ۱۰۰۰ دلار خیلی گران است و نظام عرضه خدمات سلامت نیز خیلی پر دردسر است.</p> <p>تاثیرگذاری: درمانگاه‌های بیماران دیابتی توانستند هزینه درمان دیابت را از ۱۰۰۰ دلار به تقریباً ۲۵۰ دلار در سال کاهش دهند. راه حل به هم پیوسته آنها همچنین به کاهش ۶۰ درصدی در عوارض جانبی مرتبط با دیابت از قبیل کوری، قطع عضو و نارسایی کلیه منجر شده است. از بین بیش از ۵۰ هزار بیماری که آنها درمان کرده‌اند ۹۵ درصد آنان تا کنون مراقبت تخصصی دیابت دریافت نکرده بودند. آنها در هر سه ماه دو درمانگاه جدید افتتاح می‌کنند.</p>	<p>درمانگاه‌های بیماران دیابتی / درمان دیابت – درمان راحت و ارزان دیابت در مکزیک.</p>
<p>عدم مصرف: تا پیش از اینکه گروه بیمبو، بزرگترین ناوایی جهان، تصمیم بگیرد یک بازار جدید برای نان‌های مختلف بیافریند که مکزیک‌های معمولی را هدف گرفته بود، پیدا کردن نان ارزان با کیفیت در مکزیک خیلی سخت بود.</p> <p>تاثیرگذاری: امروز گروه بیمبو سالانه بیش از ۱۴ میلیارد دلار فروش ناخالص دارد که در ۱۶۵ کارخانه در ۲۲ کشور فعالیت می‌کند و بیش از ۱۲۸ هزار نفر در سطح جهان را در استخدام دارد. بیمبو با سرمایه‌سازی بازار بیش از ۱۱ میلیارد دلار، همچنین مالک بیش از ۱۰۰ برند است و محصولات خود را در اکوادور، کلمبیا و پرو همچنین در امریکا، انگلستان و چین می‌فروشد. این شرکت حتی به پایین‌ترین رده از کارکنان خود دستمزدی بیش از دو برابر حداقل دستمزد در مکزیک را می‌پردازد.</p>	<p>گروه بیمبو / نان – نان با کیفیت و ارزان.</p>
<p>عدم مصرف: تقریباً ۴۳ درصد مکزیک‌ها دچار نارسایی بینایی هستند و به عینک‌های طبی نیاز دارند. راه حل‌های موجود که به طور میانگین ۷۵ دلار هزینه دارند خیلی گران هستند. بنابراین بسیاری از مکزیک‌ها عینک ندارند که یعنی بدون بینایی کافی زندگی می‌کنند.</p>	<p>Opticas Ver De Verdad / لنز نسخه‌ای – لنزهایی به سفارش دکتر با قیمتی ارزان و خدمات مراقبت چشم برای مکزیک‌های معمولی</p>

<p>تاثیرگذاری: از هنگام گشایش نخستین فروشگاه خود در دسامبر ۲۰۱۱ تا کنون، Ver De Verdad بیش از ۲۴۰ هزار آزمایش چشم انجام داده است و بیش از ۱۵۰ هزار عینک فروخته است. با میانگین قیمت تقریباً ۱۷ دلار برای هر فریم، این شرکت مشکل کم‌بینی چشمی را از بین برده است. این شرکت برنامه دارد بیش از ۳۳۰ فروشگاه در سراسر کشور در سال ۲۰۲۰ ایجاد کند.</p>	
<p>عدم‌مصرف: در بسیاری از کشورهای کم درآمد، بیمه به میزانی بسیار کمتر از حد بهینه استفاده می‌شود. آمریکای شمالی، اروپای غربی، ژاپن و چین (کمتر از ۳۴ درصد از جمعیت جهان) صاحب بیش از ۸۱ درصد حق بیمه پرداختی هستند. برای نمونه سهم خاورمیانه و شمال آفریقا تنها ۱/۶ درصد است در حالی که آسیا (به استثنای چین و ژاپن) تنها ۱۱ درصد حق بیمه پرداختی را دارند. برای کسانی که در کشورهای کم درآمد هستند عملاً هیچ محصول بیمه‌ای در شکل معمول آن طراحی نشده بود.</p> <p>تاثیرگذاری: مایکروانشور واژه گمراه‌کننده‌ای است؛ این نام غلط‌انداز شرکتی است که با یک نوآوری در تنها یک دهه فعالیت خود، بیش از ۵۰ میلیون نفر غیرمصرف‌کننده بیمه در بنگلادش، غنا، کنیا، هند، نیجریه و چندین کشور دیگر را بیمه کرده است. بیش از ۸۵ درصد مشتریان مایکروانشور تا زمانی که این شرکت وارد صحنه شد هرگز یک محصول بیمه‌ای نخریده بودند.</p>	<p>مایکروانشور/ بیمه - ارائه خدمات بیمه ارزان قیمت به میلیون‌ها نفر که با درآمد کمتر از ۳ دلار در روز زندگی می‌کنند.</p>

هر چقدر هم که خلاف درک شهودی ما باشد، امکان توسعه نوآوری‌های بازارآفرین در میانه عدم‌مصرف در بسیاری از کشورهای فقیر وجود دارد. اغلب از طریق تلاش و سخت‌کوشی نوآورها است که می‌توان فرصت‌ها در عدم‌مصرف را دید، یک تقلا را تشخیص داد و آینده‌ای متفاوت از گذشته را تصور کرد که بذره‌های شکوفایی در آن کاشته شده باشد.

این دقیقاً همان کاری است که لفتلی و تیم وی در مایکروانشور انجام دادند و همچنان انجام می‌دهند. لفتلی پس از اینکه مدتی را در برخی از محلات فقیر داکا پایتخت بنگلادش بسر برد، فرصت برای معرفی محصولی دیگر را مناسب دید که شاید برای دیگران غیرقابل درک به نظر می‌رسید: بیمه بستری شدن در بیمارستان برای مشکلات بسیار مهم. هر مشتری که در این بیمه - به رایگان - ثبت نام می‌کند، اگر دو شب یا بیشتر را در بیمارستان سپری کند ۵۰ دلار به دستش می‌رسد. مهم نیست سن یا وضعیت سلامت وی چگونه است، به محض اینکه به تقاضای وی رسیدگی و پرونده‌ای برایش تشکیل شود مبلغ ۵۰ دلار به شماره تلفن همراه وی واریز خواهد شد و هیچ سوالی از فرد پرسیده نمی‌شود.

ایده برای این محصول پس از گفتگوی ناراحت‌کننده لفتلی با مادری به ذهنش رسید که بچه‌اش را به خاطر بیماری از دست داده بود. آن زن بچه بیمارش را به بیمارستان محلی آورده بود اما پولی نداشت تا برای ویزیت به پزشک خصوصی بپردازد و بچه‌اش دو روز معطل مانده بود بدون اینکه پزشک متخصص

او را معاینه کند. وقتی او سرانجام فهمید در آن بیمارستان هیچکس بچه‌اش را ویزیت نخواهد کرد، به درمانگاهی خصوصی در انتهای جاده رفت تا ببیند آیا آنها بچه‌اش را درمان خواهند کرد. بله آنها این کار را می‌کردند اگر زن ۵ دلار، یعنی نیمی از پیش‌پرداخت هزینه بستری شدن را به آنها می‌پرداخت. مادر مستأصل به سرعت به خانه برگشت و بچه را تنها در بیمارستان رها کرد تا با فروش دار و ندارش بتواند پولی تهیه کند. اما وقتی روز بعد به بیمارستان برگشت کودکش مرده بود.

لفتلی به یاد می‌آورد «این مادر غمگین حسابی درهم شکسته شده بود. من نیز چنین احساسی داشتم. از گفتگویی که با تیم کاری‌ام داشتم به این نتیجه رسیدیم که باید این مساله را به نحوی حل کنیم. ما باید به محصولی می‌رسیدیم که این نوع شکست بازار را برطرف می‌کرد.» تقلائی این زن فراتر از توصیف بود اما فراسوی ترمیم و اصلاح نبود.

به گفته لفتلی، در هند ۲۴ درصد بیمارانی که به دلایل مختلف وارد بیمارستان می‌شوند هنگام ترک بیمارستان به علت هزینه‌های ناشی از دستمزد از دست داده (به خاطر غیبت از کار) و صورت‌حساب بیمارستان به زیر خط فقر می‌روند. مایکروانشور از طریق آزمایش و خطا- برای مثال ابتدا پیشنهاد محصول اولیه خیلی بدی را داد یا برای رسیدگی به ادعاها و مطالبات و کاغذبازی به بیمارستان‌ها اتکا کرد- سرانجام به محصول ساده‌ای دست یافت که اکنون به مشتریان عرضه می‌کند. در این راه حل برای بستری شدن در بیمارستان نیازی به پرداخت پول پیش نیست - مایکروانشور یاد گرفت که حتی بیمارانی که ملزم به پرداخت پول نقد برای پیش‌پرداخت، همانند آن زن بودند هم می‌توانند وام بگیرند و با علم به اینکه آنها توانایی بازپرداخت هر وامی را در عرض چند روز داشتند، می‌توانستند پول مورد نیاز خود را تهیه کنند. لفتلی اکنون می‌گوید «برای رسیدن به محصولی که واقعاً نتیجه بدهد، اصلاً نمی‌دانید که قرار است به چه چیزی برسید.» او در آرزوی این است که به آن زن بگوید چگونه گفتگوی آنها باعث شد سرنوشت بسیاری از مردم دیگر که دارای وضعیت دردناک مشابه با وی بودند تغییر کند. «من برای پیدا کردن آن خانواده سال‌های زیادی تلاش کردم تا به آن مادر بگویم تجربه وی باعث شد ما به محصولی برسیم که میلیون‌ها نفر از آن استفاده می‌کنند و جان‌های بسیاری را نجات داده است. خیلی دوست دارم شانس این کار را پیدا کنم.»

* * *

ما برای همه تقلاها و تلاش‌ها در جهان پاسخ نداریم. اما می‌دانیم آدم‌ها به ندرت متوجه چیزهایی می‌شوند که به دنبالش نیستند. ما امیدواریم با نگاه کردن از زاویه دید جستجوی فرصت‌های عدم‌مصرف از طریق تقلائی هر روزه مردم و با ساختن راه‌حل‌های بهتر برای اینکه کارها انجام شود، بتوانیم به تدریج بر مشکلات فائق آئیم. و در عوض، شروع به آفریدن بازارهایی کنیم که کمک خواهند کرد جوامع تقلاکننده به سمت شکوفایی حرکت کنند.

فصل ۴

به طرف خود بکشیم یا به زور فشار دهیم

داستان دو راهبرد

من مدیر شرکت مواد غذایی هستم اما بیشتر از آنکه در باره غذا چیزی بدانم در باره تولید برق می‌دانم. - دیپاک سینگال، مدیر عامل تولارام آفریقا

طرح مختصر ایده

هر ساله میلیاردها دلار برای کمک به کشورهای کم‌درآمد و دارای درآمد متوسط هزینه می‌شود تا آنها توسعه پیدا کنند. از این منابع مالی عمدتاً برای تزریق منابع به درون کشورهای فقیر استفاده می‌شود تا پیشروی خود را به سمت شکوفایی آغاز کنند. اما حتی پس از تزریق تریلیون‌ها دلار منابع به درون این کشورها طی ۷۰ سال گذشته، کشورهای بسیار زیادی هنوز فقیرند و حتی برخی امروزه فقیرتر از گذشته نیز هستند. چرا رسیدن به توسعه و سپس تداوم آن تا این اندازه سخت است؟

ما معتقدیم در بسیاری از این تلاش‌ها یک عنصر حیاتی برای توسعه، یعنی نوآوری نادیده گرفته می‌شود. توسعه و شکوفایی هنگامی ریشه می‌دواند که نوآوری‌هایی ظهور و گسترش یابند که منابع مورد نیاز جامعه را به سمت خود بکشانند. به محض معرفی نوآوری جدیدی که برای ذینفعان در اقتصاد (شامل سرمایه‌گذارها، کارآفرین‌ها، مشتری‌ها و دولت) سودآور است، ذینفعان اغلب انگیزه پیدا می‌کنند به حفظ آن منابعی که نوآوری را به سمت خود کشیده است، از قبیل زیرساخت‌ها، آموزش و حتی سیاست‌ها، کمک کنند. راهبردهای جذب کردن تضمین می‌دهد که بازاری آماده در انتظار است. ما معتقدیم برای شکوفایی بلندمدت و بادوام راهبرد جذب کردن نقش حیاتی دارد.

* * *

یکی از محبوب‌ترین فیلم‌ها در هند در سال ۲۰۱۷ فیلمی پرسروصدا و پرهزینه از هالیوود یا تولیدات جذاب بالیوودی نبود. نام این فیلم توال: داستانی عاشقانه، قضاوت‌ها و دردسرهای عروسی جوان را مرور می‌کند که هنگام روبرو شدن با این واقعیت که خانواده داماد توال ندارند گیج و سراسیمه می‌شود. اهالی روستا به دو دسته تقسیم می‌شوند کسانی که طرز نگاه وی را درک می‌کنند و آنهایی که درک نمی‌کردند. برخورد این دو نگاه هرج و مرج و خنده زیادی را به دنبال می‌آورد. سرانجام، شوهر برای همسر محبوب خویش یک توال می‌سازد و آنها از آن پس با خوبی و خوشی زندگی می‌کنند.

توالت: داستانی عاشقانه شاید شبیه فیلم‌های اسلیپر هیت^۱ اعجاب‌برانگیز باشد اما داستان فیلم آشکارا شدید مخاطب مدنظر خود در هند را برانگیخت، جایی که بیش از نصف خانوارها به توالت دسترسی ندارند. در واقعیت، عدم دسترسی به توالت‌ها موضوع خنده‌داری نیست. بر اساس آمار بانک جهانی، از هر ده نفری که در هند می‌میرند مرگ یک نفر ناشی از عدم رعایت بهداشت و نظافت است. بچه‌ها از مصرف آب آلوده زیرزمینی بیماری‌های مزمن می‌گیرند، و اسهال قاتل اصلی کودکان هندی است و هر ساله باعث مرگ بیش از ۳۰۰ هزار کودک می‌شود. میلیون‌ها نفر دیگر هم به علت رشد ناقص بدنی در نتیجه مصرف آب آلوده، معلول و دچار نقص عضو می‌شوند. بسیاری از مردم منتظر تاریکی هوا می‌مانند تا از فضای عمومی برای قضای حاجت استفاده کنند. شرایطی که مشکلات خاص خودش را دارد و نتیجه آن شامل گزارشاتی از تجاوز و خشونت علیه زنان بوده است. پویش بهداشت بهتر برای این کشور عمیقاً مهم است، آنقدر مهم که زمانی مهاتما گاندی بهداشت را امری مقدس و «مهمتر از آزادی سیاسی» اعلام کرد.

البته راه حل به نظر روشن و بدیهی است. توالت‌های بیشتری بسازید. این راه حل آنچنان بدیهی است که نارندرا مودی نخست وزیر کنونی هند با آن موافق است و اعلام کرده است ساختن توالت اولویتی بالاتر از ساختن معبد دارد و بخشی از ماموریت وی با عنوان «هند را تمیز کنید» است. دولت هند برای رسیدن به این هدف، بیش از ۱۰ میلیون توالت را در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ ساخت - و همچنین برنامه‌هایی برای ساخت ۶۰ میلیون توالت بیشتر تا سال ۲۰۱۹ دارد. در شرایطی که هند با مشکلات بهداشتی وخیم روبرو است چگونه کسی می‌تواند مخالف این تصمیم باشد؟^{۵۶}

اما در عمل آشکار می‌شود که ساختن توالت شرط کافی نیست. در میانه سال ۲۰۱۵، دولت متوجه شد که از اکثر توالت‌ها استفاده نمی‌شود. چئودری بیرندر سینگ وزیر توسعه روستایی، بهداشت و آب آشامیدنی هند متذکر شد «با اینکه اکنون شاهد شتاب در ساختن توالت‌ها هستیم ولی باید کارهای بیشتری انجام شود تا مردم برای استفاده از توالت ترغیب شوند». در واقع فعالیت «ترغیب کردن» به چند شکل درآمدی است. در برخی بخش‌های روستایی هند، تیم‌هایی از کارکنان دولت و «نیروهای خودجوش» داوطلب در روستاها گشت می‌زنند و کسانی را که قصد دارند به جای استفاده از توالت‌های خصوصی یا عمومی تازه احداث شده، در فضای باز قضای حاجت کنند مفتضح و بی‌آبرو می‌کنند. در برخی روستاها نیز به بچه‌های کوچکتر آموزش داده می‌شود تا دنبال کسانی بروند که به نظر می‌رسد قصد رفتن به زمین کشاورزی و قضای حاجت در آنجا را دارند و آنها را لو بدهند. دولت هم برای کمک به برانگیختن روستاها برای استفاده از توالت به انگیزه‌های مالی متوسل شده است. سینگ با واقع‌بینی گفت «برای مدتی طولانی، فرض می‌کردیم اگر توالت‌ها ساخته شود مردم به

^۱ Sleeper hit: فیلم‌های کم‌خرج و گمنامی که انتظار نمی‌رود فروش بسیار بالایی داشته باشند، اما استقبال ناگهانی تماشاگران از این محصولات، نام آنها را در سطح وسیعی مطرح کرده و موفقیت بالای مالی را برایشان به ارمغان می‌آورد.

شکل خودکار از آنها استفاده می‌کنند. اما حال مجبوریم استفاده از توالت را طی یک دوره زمانی پیوسته پایش کنیم و به شوره‌های روستا در هر مرحله پاداش‌های نقدی بدهیم. تنها در این صورت است که این کار یک عادت روزانه خواهد شد.^{۵۷}

آیا باید از «نیروهای خودجوش» و کودکان خبرچین که افراد را تعقیب، اذیت و شرم‌نده می‌کنند استفاده کنیم؟ یا از مشوق نقدی برای استفاده از توالت مجانی استفاده کنیم؟ در اینجا مرتکب یک خطای بزرگ می‌شویم. مهم نیست این تلاش‌ها چقدر با نیت خیر باشد، «فشار وارد کردن» برای اجرای یک راه حل مانند این، بدون درک علل زیربنایی آن که چرا مردم تصمیمات خاصی می‌گیرند می‌تواند به چنین کژاندیشی‌های دردناکی منجر شود. در برخی روستاهای هند که اهالی بابت استفاده نکردن از توالت شرم‌نده و رسوا می‌شدند در واقع شرایط خشکسالی، تمیز نگهداشتن توالت را واقعاً ناممکن می‌سازد. از آب کمیاب برای مصارف حیاتی‌تر همچون آشامیدن و استحمام استفاده می‌شود و مصرف آب برای تمیز کردن توالت، کاری لوکس خواهد بود. در سایر مکان‌ها، توالت‌ها چنان عجولانه و از سر رفع تکلیف بنا و نصب شده بودند که در اصل به هیچ جا متصل نبودند. و خیلی سریع بسیار بدبو شده و به مکان تجمع مگس تبدیل می‌شوند که کسی حاضر به استفاده از آنها نخواهد بود.

کمال کار، مشاور توسعه اقتصادی پس از سالها تجربه و مطالعه در باره بسیاری از جوامع محلی که با این مساله دست به گریبان بودند فردی پیش‌تاز در رویکرد بهداشت کامل اجتماع - محور^۱ شده است. آنها در تارنمای بهداشت کامل اجتماع - محور توضیح می‌دهند «به صرف ساخت توالت، استفاده از آن تضمین نمی‌شود و لزوماً به بهبود بهداشت و پاکیزگی منجر نمی‌شود». رویکردهای پیشین نسبت به بهداشت، استانداردهای اولیه بالایی را توصیه می‌کرد و یارانه‌هایی را به عنوان مشوق در نظر می‌گرفت. اما آنها اغلب به اقتباس نامتوازن، مشکلات تداوم آن در بلندمدت و استفاده فقط جزئی، منجر شدند. علاوه بر اینها فرهنگ وابستگی به یارانه را هم ایجاد کرده بودند. در رویکرد بهداشت کامل اجتماع - محور ما باور نداریم که راه حل یک مساله بهداشتی، صرفاً تدارک و عرضه سخت‌افزاری است.^{۵۸} ما هم چنین کاری نمی‌کنیم و البته گفتنش راحت‌تر از عمل کردنش است. دلیلش را اینجا می‌آوریم.

فقر دردناک است و تقریباً همیشه خود را به شکل نبود منابع از قبیل مواد غذایی، بهداشت، آب سالم، آموزش، خدمات سلامت، و خدمات عمومی در جوامع فقیر نشان می‌دهد. از این لحاظ قابل قبول است که فرض کنیم فقر عمدتاً مساله کمبود منابع است. بر اساس این فرض، طی چند دهه گذشته، ما یک راهبرد پرهزینه به نام فشار توسعه را اجرا کرده‌ایم که تقریباً به شکلی انحصاری منابع - بنیان بوده است. ما با نیت خیر به منابع در اختیار جوامع ثروتمند که جوامع محلی فقیر فاقدش هستند، فشار می‌آوریم تا یک مساله را

^۱ Community-Led Total Sanitation (CLTS)

حل کنیم. اما همانگونه که تلاش‌های فشار آوردن برای استفاده از توالت‌ها به سراسر هند با آهنگی سریع نشان می‌دهد، راهبردهای فشار همیشه جا نمی‌افتند و ریشه نمی‌گیرند. آنها در بهترین حالت اغلب به شکل موقت موفق می‌شوند. مدرسه، بیمارستان، جاده، فرودگاه و حتی توالت همگی سرمایه‌گذاری‌های خوبی هستند اما وقتی با ترتیب و توالی اشتباه ساخته می‌شوند ناخواسته باعث زیان‌هایی خواهند شد که بیشتر از فوایدشان است. هاجون چانگ اقتصاددان دانشگاه کمبریج این پدیده را در رابطه با ساختن نهادهای به سبک کشورهای ثروتمند در کشورهای فقیر در کتاب *لگد زدن به نردبان*^{۵۹} کندوکاو می‌کند.

روشن‌تر بیان کنیم البته که تهیه و تدارک منابع برای آنهایی که محروم از منابع هستند ارزش واقعی دارد. اما در بسیاری شرایط، هزینه این کار بر ارزشی (و فایده‌ای) که به دست می‌آوریم (وقتی آن منابع را صرفاً و به زور می‌خواهیم درون یک جامعه تزریق کنیم) غلبه می‌کند. به این روش هم می‌توانیم به آن فکر کنیم: در راهبردهای فشار دادن، نوع برخورد با فقر به گونه‌ای است که انگار با یک بیماری مزمن مواجه هستیم که فقط باید مدیریت شود و به نظر می‌رسد هیچ درمانی برای آن وجود ندارد. اما این رویکرد خیلی پرهزینه است؛ در آمریکا به تنهایی، بیش از ۸۰ درصد از ۲/۷ میلیارد دلاری که مردم برای مراقبت از سلامت خرج می‌کنند صرف درمان بیماری‌های مزمن می‌شود.^{۶۰} این بیماری‌ها دوا و درمان می‌شوند اما معالجه کامل نشده و بیماری از بین نمی‌رود و این وضعیت برای عده‌ای، به معنای درد و رنج کشیدن در تمام عمر است. سخت است که باور کنیم راه بهتری وجود ندارد. این امکان هست که با فقر نیز همین کار را بکنیم - درمان درد با فشار آوردن و تزریق مقدار زیادی منابع، که بیماری را کاملاً معالجه نمی‌کند، چون به نظر می‌رسد مداوای درد و پذیرایی از بیمار بدیهی‌ترین رویکردی است که حال بیمار را بهتر می‌کند. اما چنین رویکردی احتمال دارد چشم ما را بر آنچه امکان‌پذیر و شدنی است ببندد.

فشار دادن یا به طرف خود کشیدن

راهبردهای فشار اغلب با توجه به اولویت‌های مبدعان آن، که معمولاً کارشناسانی در یک حوزه خاص توسعه هستند، پیش رانده می‌شوند و راه‌حلی را معرفی می‌کنند که برای کشورهای کم‌درآمد توصیه می‌شود. توجه به این نکته ضروری است که بسیاری از این منابع با زور تزریق شده چیزهای خوبی هستند و اغلب با استقبال گرم مردم کشورهای فقیر هم روبرو می‌شوند. اما متأسفانه این منابع اغلب به درون بافتاری تزریق می‌شوند که کاملاً آماده برای جذب آنها نیست. و احتمال دارد آنچه به عنوان سیاستی خوب شروع شد خیلی سریع به سیاستی عمیقاً ناامیدکننده تبدیل شود.

برای مثال، رقابت نفس‌گیری را که هر چند سال برای میزبانی جام جهانی فیفا، یکی از معتبرترین رویدادهای ورزشی در جهان درمی‌گیرد ملاحظه کنید. فدراسیون‌های ملی در سراسر جهان با به راه انداختن کارزارهای تبلیغاتی جاه‌طلبانه تلاش می‌کنند شهروندان کشور خود را قانع کنند خرج کردن میلیون‌ها و حتی میلیاردها

دلار از بودجه کشور برای اینکه شهر و منطقه آنها برای میزبانی جام جهانی آماده شود، منافع عظیمی را در پی خواهد داشت. همیشه شاهد یک رویداد رسانه‌ای خیره‌کننده هستیم که در آن نام کشور برنده شده اعلام می‌شود، همراه با غریو و شادی جمعیت ساکنان محلی از این پیروزی که به دست آورده‌اند. چنین طرز فکری این‌گونه ادامه می‌یابد که با سرازیر شدن منابع جدید و احداث زیرساخت‌ها در آن منطقه محلی، در حینی که آنها برای چنین رویداد بین‌المللی آماده می‌شوند و توانایی‌های خود را به رخ جهانیان می‌کشند، قطعاً میزان زیادی بازدیدکننده خارجی خواهند آمد و پول زیادی را جذب خواهند کرد، مشاغل زیادی ایجاد می‌کنند و در نهایت به توسعه اقتصادی شهر کمک می‌شود.

اما هنگامی که به واقعیت نگاه می‌کنیم تقریباً آن وعده‌های اولیه هرگز محقق نمی‌شود.

برای مثال آفریقای جنوبی با میزبانی جام جهانی ۲۰۱۰ کاری شگفت‌انگیز انجام داد و دهان منتقدانی را که می‌گفتند این کشور موفق به اتمام زیرساخت مورد نیاز و بهبود امنیت نمی‌شود را بست. اما با همه اینها، این کشور در پایان فقط توانست ۱۰ درصد از ۳/۱۲ میلیارد دلاری را که در بخش‌های حمل و نقل، مخابرات و استادیوم‌ها سرمایه‌گذاری کرده بود بازبایی و دریافت کند.^{۶۱} به گزارش نیویورک تایمز در سال‌های پس از جام جهانی، بقایای ملموس آن مخارج - که احتمالاً برجسته‌ترین آن استادیومی چندمنظوره در نزدیکی کیپ تاون است - به نمادی از «بدترین میراث فیفا در آفریقای جنوبی» تبدیل شده است. «این ابرسازه‌های بسیار زائد و پرهزینه است که ساکنان ثروتمندتر و تقریباً سفیدپوست مجاور اصلاً آن را نمی‌خواهند و همچنین در فاصله بسیار دور از مناطقی است که طرفدارهای فوتبال عمدتاً سیاه و رنگین پوست زندگی می‌کنند. استادیوم همچنین به بار مالی سنگین بر بودجه عمومی تبدیل شده است با هزینه دست‌کم ۳۲ میلیون دلاری که از سال ۲۰۱۰ تا کنون روی دست این شهر گذاشته است. این پول‌ها می‌توانست به نحوی بهتر در اولویت‌های فوری‌تر شهر از قبیل ارائه خدمات بهداشتی و مسکن برای فقرا هزینه شود که کمبود چنین خدماتی هر چند مدت یکبار اعتراضاتی را به راه می‌اندازد.» مخارجی که صرف جام جهانی شد تغییر مطلوبی - دست‌کم به حد کافی - در آفریقای جنوبی ایجاد نکرد و تقریباً بعد از گذشت یک دهه، آفریقای جنوبی هنوز در بالای فهرست کشورهایی با بیشترین نابرابری درآمد در بانک جهانی قرار دارد و بیش از نیمی از کشور هنوز زیر خط فقر ملی زندگی می‌کنند.

در نقطه مقابل، آنچه راهبرد جذب یا به سمت خود کشیدن خواهیم نامید تقریباً از هر جهت با راهبرد به زور فشار دادن متفاوت است. برای مثال مورد آموزش، به نحو مشخص‌تر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، را در نظر بگیرید که وقتی در واکنش به تقاضاهای موجود به سمت یک جامعه جذب می‌شود اغلب با موفقیت بیشتری ریشه می‌کند. چنین تقاضایی را آن اقتصادی به وجود می‌آورد که بتواند دانش‌ها و مهارت‌های آموخته شده به دانشجویان را جذب کند.

من پس از شروع به کار در هیات مدیره شرکت خدمات مشاوره‌ای تاتا، یکی از بزرگترین شرکت‌های آی.تی. جهان، این مساله را به فراست دریافتم. خدمات مشاوره‌ای تاتا با تقریباً ۴۰۰ هزار کارمند، یکی از بزرگترین کارفرمایان بخش خصوصی در هند است. این شرکت طی چند سال گذشته، برای تامین تقاضاهای بسیاری از مشتریان خود، که خدمات دیجیتالی بیشتر شامل تحلیل داده‌ها، سهولت تحرک، محاسبات ابری، و اینترنت اشیا را درخواست می‌کنند، «آموزش دیجیتالی» را به درون مدل کسب و کار خود راه داده است. این شرکت ۲۰۰ هزار کارمند را در بیش از ۶۰۰ رشته در حیطه فناوری‌های دیجیتالی آموزش داده است و به نظر نمی‌رسد از سرعتش کاسته شود. وقتی خدمات مشاوره‌ای تاتا شروع به آموزش کارکنان - استخدامی‌های جدید یا موجود- می‌کند این کار معمولاً بر اساس تقاضای بازار یا ویژگی‌های پروژه انجام می‌شود. با این شیوه آموزش، یادگیری تقریباً بی‌درنگ مرتبط و معنادار می‌شود. کارمند متوجه است به چه دلیل آموزش می‌بیند و شرکت درک می‌کند که سرمایه‌گذاری کردن برای آموزش چه توجیهی دارد.^{۶۲}

پژوهش ما حکایت از این دارد که راهبردهای جذب، با گذشت زمان در کمک به شکوفایی دوام‌آور بسیار کارآمدتر هستند.

نخست اینکه این راهبرد اغلب از ذهن نوآوره‌ای حاضر در صحنه عمل نشأت می‌گیرد که به تقلاهای مصرف‌کنندگان معمولی یا تقاضاهای بازار خاص واکنش نشان می‌دهند. دوم اینکه، راهبردهای جذب دارای رویکرد تحقیقی یا کنجکاوانه‌تر برای حل مساله هستند به جای اینکه رویکردی حمایت‌گر یا اثبات‌کننده باشند. نوآورها سر صحنه حضور دارند تا مسائل را بیاموزند و سپس به شیوه دوام‌آوری حل کنند برخلاف حالت فشار دادن، که هر اندازه با نیت خیر باشد، آنها آنچه را معتقدند پاسخ‌های درست به معماهای توسعه‌ای خاص هستند پیش می‌برند. برای مثال در هر فصل سال، خدمات مشاوره‌ای تاتا یک بررسی موشکافانه و دقیق از مهارت‌های موردنیاز سازمان انجام می‌دهد تا آنها را به سمت سازمان بکشاند و مطابق آن سرمایه‌گذاری کند.

سوم اینکه، راهبرد جذب، قبل از هر چیز، بر آفریدن یک بازار، یا نشان دادن واکنش به نیازهای آن بازار تمرکز می‌کند. پس از آن، این وظیفه بازار است تا منابع مورد نیاز برای بقاء را به طرف خود بکشاند. در اصل، راهبردهای جذب از درون نیازی بسیار مهم، برای اینکه کاری انجام شود بیرون می‌آیند- آنها در ابتدا یک راه حل هر چند ناقص را به وجود خواهند آورد، چون که این بخشی حیاتی برای آفریدن یا تداوم بخشیدن به یک بازار است. تقاضاهای بازار آفرین به راه حل جذب کردن، زندگی می‌بخشند و به آنها اجازه ریشه کردن می‌دهند. برای مثال تأثیر خارق‌العاده یک شرکت تولید رشته ماکارونی را بر اقتصاد نیجریه ملاحظه کنید.

ⁱ Tata Consultancy Services (TCS)

۴/۵ میلیارد بسته رشته ماکارونی و اهمیت آن

گویا محبوب‌ترین محصول مصرفی در نیجریه یکی از کم‌ارزش‌ترین‌ها نیز هست: رشته‌های ماکارونی فوری ایندومی^۱. این برند در بسته‌های آماده مصرف با قیمتی معادل ۲۰ سنت امریکا فروخته می‌شود، تقریباً در سراسر نیجریه نامش را می‌شناسند، باشگاه هواداران ۱۵۰ هزار عضوی با شعباتی در بیش از سه هزار مدرسه ابتدایی دارد و حامی مالی جوایز روز استقلال برای قهرمانان نیجریه است که دستاوردهای کودکان نمونه و شایان تقدیر نیجریه را جشن می‌گیرند.

شما احتمالاً نام ایندومی را نشنیده باشید اما این نام یک برند خانگی در نیجریه است.

در سال ۲۰۱۶ افتخار یافتیم تا در کنفرانس سالانه باشگاه کسب و کار آفریقایی در مدرسه کسب و کار هاروارد صحبت کنم. این همایش تقریباً ۱۵۰۰ شرکت‌کننده دارد که آن را به بزرگترین کنفرانس دانشجویی در سطح جهان در باره کسب و کار در آفریقا تبدیل کرده است. در سخنانم نیز به تولارام نام شرکت شگفت‌انگیزی که ما آن را بررسی کرده بودیم ارجاع دادم و تنها چیزی که در قبالتش دریافت کردم نگاه‌های سرد و بی‌تفاوت حضار بود.^{۶۳} اما وقتی گفتم «اینها بچه‌هایی هستند که رشته‌های ماکارونی ایندومی را می‌سازند» جمعیت هیجان‌زده شد. چرا رشته‌های ماکارونی باعث شد یک سالن با غریو و شادی گوش‌خراش جمعیت منفجر شود؟ و مهمتر اینکه، چه ارتباطی با توسعه و شکوفایی پیدا می‌کند؟

آنچه تولارام با استفاده از رشته‌های ماکارونی ایندومی در نیجریه انجام داد شگفت‌آور است. تولارام از هنگام ورود به نیجریه در سال ۱۹۸۸- زمانی که نیجریه هنوز تحت حکومت نظامیان بود- سرمایه‌گذاری بیش از ۳۵۰ میلیون دلاری برای آفریدن ده‌ها هزار شغل کرده است، شرکت لجستیک ایجاد کرد و زیرساخت‌هایی شامل تاسیسات برق و فاضلاب و تصفیه آب ساخت. تولارام علاوه بر این، نهادهای آموزشی ساخته است که از محل برنامه‌های سازمان جامعه محلی تامین مالی شده‌اند و میلیون‌ها دلار درآمد مالیاتی نصیب دولت کرد. شاید آشکارترین شاهد این راهبرد، نقش رهبری این شرکت در توسعه دادن شراکت عمومی - خصوصی ۱/۵ میلیارد دلاری برای ساخت و بهره‌برداری از بندر عمیق آبی لکی در ایالت لاگوس، پایتخت تجاری نیجریه باشد. بدون اینکه بخواهیم نقش رشته‌های ماکارونی ایندومی را بزرگ جلوه دهیم این دقیقاً نشان از توسعه است.

تولارام نشان داده است که از چیزی خیلی اندک می‌توان بازار آفرید - و با تولد بازار، منافع مرتبط با آن بوجود می‌آید که می‌تواند به توسعه منجر شود.

^۱ Indomie instant noodles

رشته‌های ماکارونی ایندومی چنان با جامعه نیجریه در هم تنیده شده است که شاید حتی نیجریه‌ای‌ها را متعجب سازد که به یاد آورند رشته‌های ماکارونی در میان غذاهای سنتی آنها نبوده است. تولارام تنها حدود ۳۰ سال است که شروع به فروش این محصول در کشور کرده است. ردیابی رشد این شرکت فهم متعارف در باره توسعه را کاملاً دگرگون می‌کند.

در سال ۱۹۸۸ که تولارام فروش رشته‌های ماکارونی ایندومی در نیجریه را شروع کرد این کشور فاصله زیادی با مقصدی برای جذب سرمایه‌گذاری داشت: نیجریه تحت حکومت نظامیان بود؛ امید به زندگی ۹۱ میلیون نفر جمعیت آن زمان کشور، ۴۶ سال بود؛ درآمد سرانه سالانه به زحمت به ۲۵۷ دلار می‌رسید (تقریباً معادل ۵۳۵ دلار امروز)؛ کمتر از ۱ درصد جمعیت مالک تلفن بودند؛ فقط حدود نیمی از آنها به آب سالم دسترسی داشتند؛ تنها ۳۷ درصد به بهداشت مناسب دسترسی داشتند؛ رقم سرگیجه‌آور ۷۸ درصد جمعیت با کمتر از ۲ دلار در روز زندگی می‌کردند. اما حتی در این شرایط تیره و تار، برادران هاریش و ساجین آسوانی^۱ فرصتی عظیم برای تغذیه ملت با یک محصول ارزان و راحت را دیدند. برای آنها، این بیانگر یک فرصت بازارآفرین عظیم بود.

رشته‌های ماکارونی ایندومی در کمتر از سه دقیقه طبخ می‌شود و وقتی با یک تخم‌مرغ ترکیب شود تبدیل به غذای کم‌هزینه بسیار مغذی می‌شود. اما در سال ۱۹۸۸ اکثریت نیجریه‌ای‌ها هرگز رشته ماکارونی نخورده بودند یا حتی آن را ندیده بودند. دیپاک سینگال مدیر عامل کنونی تولارام آفریقا به یاد می‌آورد «بیشتر مردم ابتدا فکر کردند ما داریم به آنها کرم می‌فروشیم.» اما برادران آسوانی متقاعد شده بودند به علت جمعیت رو به رشد و شهرنشین شده این کشور، و تهیه بی‌دردسر محصولشان، می‌توانند یک بازار در نیجریه بیافرینند. به جای تمرکز بر ویژگی‌های جمعیت‌نگاری نامطلوب نیجریه، آنها روی توسعه یک مدل کسب و کار تمرکز کردند که آنها را قادر ساخت تا بازاری برای رشته ماکارونی بیافرینند.

تصمیم به هدف‌گذاری نیازهای مردم نیجریه معمولی که خیلی فقیر بودند تولارام را وادار کرد سرمایه‌گذاری‌های بلندمدتی در این کشور بکند. این شرکت در سال ۱۹۹۵ تصمیم گرفت تولید رشته ماکارونی را به نیجریه انتقال دهد تا هزینه‌هایش را بهتر کنترل کند. برای انجام این کار، تولارام مجبور شد زیرساخت‌هایی از قبیل برق، مدیریت پسماند، و تصفیه آب را به درون عملیات خود بکشاند. سینگال اکنون می‌گوید «من مدیر شرکت مواد غذایی هستم، اما بیشتر از آنکه در باره غذا چیزی بدانم در باره تولید برق می‌دانم.»

تولارام دقیقاً مانند خدمات مشاوره تاتا، وارد کسب و کار «آموزش» نیز شد و در حوزه مهندسی برق و مکانیک، تامین مالی، و رشته‌های مرتبط با کسب و کار به ارائه خدمات آموزشی پرداخت. تولارام مجبور

^۱ Haresh and Sajen Aswani

بود این سرمایه‌گذاری‌های خاص را بکنند چون زیرساخت‌های اصلی و اولیه در نیجریه یا وجود نداشت یا کمتر از حد میانگین بود. بنابراین تولارام به جای دولت زیرساخت‌ها را «فراهم کرد».

این کار به نوبه خود، فرصتی بیشتر برای شکوفایی آفرید تا شروع به رونق گرفتن کند. برای مثال ملاحظه می‌کنید وقتی تولارام یک دانش‌آموخته اخیر از دانشگاه محلی را به درون عملیات کاری خود جذب می‌کند و برای کارمندان جدید شغل و آموزش فراهم می‌کند چه اتفاقی می‌افتد. نخست اینکه این شرکت بهره‌وری عملیات خود و با تعمیم‌دهی، بهره‌وری منطقه را افزایش می‌دهد. دوم بیکاری را کاهش می‌دهد و در نتیجه به طور غیرمستقیم باعث کاهش جرم و جنایت می‌شود چون مردمی که برای تامین نیازهای اولیه خویش تلاش می‌کنند اگر شغل داشته باشند با احتمال کمتری دست به فعالیت‌های مجرمانه می‌زنند.^{۶۴} سوم به افزایش مالیات بر درآمد و مخارج بیشتر مصرف‌کننده کمک می‌کند. همه این نتایج را باید اهداف اصلی توسعه منطقه‌ای در نظر گرفت، اما برای مدیران در تولارام این فقط نتیجه طبیعی بهره‌برداری از کسب و کار رو به رشدشان بود.

۳۶ درصد رشد در ۱۷ سال پی‌درپی

نیجریه مانند دیگر بازارهای نوظهور و پیش‌نوظهور، اساساً هیچ بخش سوپرمارکت «رسمی» پر رونقی نداشته است، و مسیر از کارخانه به مصرف‌کننده دربردارنده بسیاری نقاط بالقوه شکست - یا «نشتی» بوده است (فرایندی که محصولات پیش از رسیدن به نقطه فروش دزدیده یا ناپدید می‌شوند). بنابراین مدیران تولارام تصمیم به سرمایه‌گذاری در زنجیره تامین سوپرمارکت گرفتند. چنین کاری به هیچ وجه فعالیت سطح پایینی نبود، چون سرمایه‌گذاری در زنجیره تامین سوپر مارکت نیازمند این بود که تولارام کسب و کار توزیع سراسری و لجستیک کامل ایجاد کند. معنایش این بود که این شرکت انبارهای توزیع و ویتترین‌های فروشگاه ساخت، صدها کامیون برای ناوگان خویش خریداری کرد و هزاران راننده استخدام کرد که برای فروش کارتن‌های رشته ماکارونی ایندومی به خرده‌فروشان در هر دو گروه فروشگاه‌های مالکیت مستقل و در مالکیت تولارام رانندگی کنند.

سرمایه‌گذاری‌های تولارام در توزیع شاید به نظر زیاده‌روی بیاید اما مدیران تولارام می‌دانستند اگر نتوانند محصول را به دست مشتری برسانند هرگز موفق نخواهند شد. در بسیاری از کشورهای فقیر، شرکت‌ها زمان خیلی زیادی را صرف اندیشیدن در باره چگونه ارزان‌تر کردن محصولات خود می‌کنند درحالی‌که زمان اندکی را به فکر کردن در باره چگونه در دسترس قراردادن محصول خود اختصاص می‌دهند. علت آن تا حدی به تصور این شرکت‌ها مربوط است که توزیع را بخشی اساسی از مدل کسب و کار خویش نمی‌بینند. اما در این مرحله از توسعه که کشورهای فقیر قرار دارند چنین کاری یک ضرورت است؛ در واقع برای موفقیت یک کسب و کار بازارآفرین، چیزی مهمتر از سرمایه‌گذاری در هر دو مورد ارزان کردن و در دسترس بودن وجود ندارد.

از طریق فرایندی که محصول را موجود، ارزان و بنابراین دسترس‌پذیر می‌سازد نوآورها راه حل‌های درست برای بازارهای جدید می‌آفرینند. پس نوآوری بازارآفرین صرفاً یک محصول یا یک خدمت نیست - بلکه کل راه حل است: محصول یا خدمت همراه با مدل کسب و کار که برای بنگاه سودآور است. سازمان‌ها برای آفریدن این راه حل، هر آنچه لازم باشد شامل ساختن زیرساخت، کارخانه‌ها، شبکه توزیع، لجستیک، فروش و سایر عناصر مدل کسب و کار خود را انجام می‌دهند. این‌ها هم به نوبه خود بنیان و پایه زیرساخت‌های یک منطقه را می‌ریزند. این همان کاری است که تولارام در نیجریه انجام داد و به آن ادامه می‌دهد.

این شرکت اکنون ۹۲ درصد مواد ضروری برای تولید رشته‌های ماکارونی ایندومی را در کنترل خود دارد و از ۱۳ کارخانه تولیدی در نیجریه بهره‌برداری می‌کند. این کار متفاوت با کارهایی نیست که شرکت خودروسازی فورد، سل تل یا گالانز انجام دادند وقتی شرایط انجام چنین کارهایی را اقتضا می‌کرد. تولارام سفر سختی را طی کرد و البته چنین انتظاری هم می‌رود چون که توسعه با توجه به ماهیت آن خیلی سخت است. اما سرمایه‌گذاری‌های تولارام با هر معیاری که بسنجیم پاداشی خیلی شیرین تحویل می‌دهد - و نیجریه از منافع توسعه‌ای چشمگیری بهره‌مند می‌شود. در حال حاضر این شرکت سالی بیش از ۴/۵ میلیارد بسته رشته ماکارونی در نیجریه می‌فروشد که مردم نیجریه را یازدهمین مصرف‌کننده رشته‌های ماکارونی آماده در جهان کرده است، محصولی که این مردم ۳۰ سال پیش اصلاً روح‌شان هم از وجودش خبر نداشت. تولارام مستقیماً بیش از ۸۵۰۰ نفر را در استخدام دارد، زنجیره ارزشش با ۱۰۰۰ توزیع‌کننده انحصاری و ۶۰۰ هزار خرده‌فروش آفریده است و درآمد تقریباً یک میلیارد دلاری در سال دارد. اینها همه درحالی است که ده‌ها میلیون دلار مالیات به دولت نیجریه می‌دهد. تولارام همچنین یک شرکت لجستیک ایجاد کرد که مالک و بهره‌بردار بیش از ۱۰۰۰ وسیله نقلیه است. این شرکت لجستیکی اکنون هم به تولارام و هم سایر شرکت‌های نیجریه‌ای خدمات ارائه می‌کند که ۶۵ درصد درآمدش را از مشتریان بیرونی به دست می‌آورد. امروزه این شرکت یکی از بزرگترین شرکت‌های حمل و نقل در کشور است.^{۶۵}

اگر تولارام رویکرد متفاوت و رایج‌تری در پیش گرفته بود و فقط زمانی حاضر به سرمایه‌گذاری می‌شد که شرایط آماده باشد یا وقتی اوضاع در صحنه عمل بهبود می‌یافت، احتمالاً به رشد خیره‌کننده سالانه ۳۶ درصد - در بازاری که ایجاد کرد - به مدت ۱۷ سال پی‌درپی نمی‌رسید. این بازار، موفق به جذب سرمایه‌گذار از ۱۶ شرکت رشته ماکارونی دیگر و بسیاری تامین‌کنندگان دیگر و شرکت‌های مواد خام مسئول انجام کارهایی مانند بسته‌بندی، آرد، روغن نخل، نمک، شکر، و فلفل قرمز و نیز توزیع، تبلیغات، فروش، و خرده‌فروشی شده است. همه این شرکت‌ها اکنون باعث و بانی ایجاد مستقیم ده‌ها هزار شغل دیگر در نیجریه شده‌اند.

تولارام برای اینکه یک بازار در نیجریه و سایر محیط‌های مانند آن بسازد، باید ریسک‌هایی را که دیگران درک می‌کنند پیوسته درونی‌سازی می‌کرد. این یکی از دلایل پشت ۱/۵ میلیارد دلار هزینه

شراکت عمومی - خصوصی برای ساخت و بهره‌برداری از بندر جدید و عمیق‌لکی در ایالت لاگوس بود. به محض اینکه تولارام موفق به ساخت بندر شود هزینه‌های شرکت کاهش بیشتری خواهد یافت و خدمات بندری به سایر شرکت‌ها ارائه می‌دهد.

اگر تولارام قرار بود منتظر دولت نیجریه بماند تا چالش‌های «زیرساختی» و «نهادهای» را پیش از سرمایه‌گذاری‌های خود حل کند، این شرکت هنوز هم باید منتظر می‌ماند و احتمالاً در نیجریه امروزی مشغول فعالیت نبود.

انکور شارما رئیس پیشین راهبرد شرکتی در شرکت تولارام آفریقا، در فوریه ۲۰۱۶ رویکرد خوداتکایی این شرکت را چنین خلاصه کرد: «هنگامی که ما می‌خواهیم یک بازار بیافرینیم، هر آنچه را که برای تضمین موفقیت لازم است انجام می‌دهیم. ما در برخی کشورها مجبور شدیم نیروگاه برق بسازیم؛ در دیگر کشورها میلیون‌ها دلار در زیرساخت حمل و نقل سرمایه‌گذاری کرده‌ایم تا محصولات ما از کارخانه به مکان فروش انتقال یابد که با توان ما برای کنترل سرنوشت‌مان با کاهش هزینه‌ها همگام باشد. ما خود را متعهد به انجام هر کاری در بازاری که وارد شدیم می‌دانیم و هر آنچه که برای موفقیت در آنجا لازم باشد انجام خواهیم داد.»

یک بسته ماکارونی ایندومی چیزی غیر از یک بسته رشته ماکارونی آماده ۲۰ سنتی نیست. چگونه چنین چیزی این همه اهمیت پیدا کرده است؟ رشته‌های ماکارونی ایندومی اهمیت دارد چون بیانگر فرایندی است که از طریق نوآوری می‌توان فقر را به شکوفایی تبدیل کرد.

سرمایه‌گذاری‌های تولارام در نیجریه یک اصل بنیادی را نشان می‌دهد که وقتی در بستر عدم‌مصرف و فقر بکار می‌رود تاثیری قدرتمند بر توسعه و شکوفایی دارد. این اصل، پتانسیل عظیم نوآوری‌های بازارآفرین را نشان می‌دهد که منابع بسیاری را به درون اقتصاد می‌کشاند. علاوه بر این همچنین نشان می‌دهد که در برخی شرایط، محلی‌سازی نوآوری شرط لازم برای موفقیت است. با اینکه برادران آسوانی متولد نیجریه نبودند آنها را بر مبنای فعالیت کاری در نیجریه می‌شناسند. در واقع هاریش آسوانی عنوان رئیس قبيله را در ایالت اوگون دریافت کرد و مورد تقدیر قرار گرفت، یکی از بالاترین افتخاراتی که جامعه محلی به یک شخص به دلیل تعهدش به توسعه اقتصادی نیجریه اعطا می‌کند.

تولارام به علت سرمایه‌گذاری‌ها و موفقیتی که در نیجریه کسب کرد شروع به جذب صدها میلیون دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از طرف شرکت‌های مهم بین‌المللی به نیجریه کرده است. در سال ۲۰۱۵، کیلوگ^۱ شرکت چندملیتی امریکایی مواد غذایی، نیمی از عملیات توزیع تولارام در نیجریه را به

^۱ Kellogg

مبلغ ۴۵۰ میلیون دلار خریداری کرد و هر دو شرکت یک کارخانه تولید غلات به مبلغ ۶ میلیارد نایرا (معادل ۱۷ میلیون دلار) را در دسامبر ۲۰۱۷ به خدمت گرفتند.

تاثیر تولارام بر اقتصاد نیجریه (ارزش پولی به نایرای نیجریه)^{۶۶}

- کل ارزش افزوده به اقتصاد - ۲۴۱ میلیارد نایرا سالانه
- درآمد کارکنان - ۷/۶ میلیارد نایرا سالانه
- درآمد دولت - ۴/۵ میلیارد نایرا سالانه
- سرمایه‌گذاری در بخش تولیدات کارخانه‌ای - ۷۰ میلیارد نایرا
- مشاغل مستقیم ایجادشده - ۸۷۵۰
- مشاغل کل ایجادشده در سراسر اقتصاد - ۴۲۸۵۰
- تعداد کارخانه‌های تولیدی - ۱۳
- تعداد انبارها - ۱۳
- تعداد توزیع‌کننده‌ها - ۲۵۰۰
- تعداد توزیع‌کننده‌های فرعی - ۳۰۰۰۰
- تعداد شبکه‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی - ۲۹۰
- تعداد کامیون‌ها و سایر وسایل نقلیه - بیش از ۱۰۰۰ دستگاه
- تعداد سایر شرکت‌های رشته ماکارونی - ۱۶

و مشخصاً به فعالیت‌هایی که تولارام به سمت اقتصاد نیجریه جذب می‌کند دقت کنید:

- تولید برق
- تصفیه‌خانه آب و فاضلاب
- بندر عمیق آبی ۱/۵ میلیارد دلاری
- آموزش - آموزش فنی - تخصصی کارکنان در امور مالی، مهندسی و بازاریابی
- لجستیک - تولارام اکنون یکی از بزرگترین شرکت‌های لجستیک در نیجریه را اداره می‌کند
- سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی - خرید نیمی از عملیات توزیع تولارام توسط کیلوگ به مبلغ ۴۵۰

میلیون دلار

- پروژه‌های توسعه اجتماعی پایدار - بنیاد تولارام مالک ۲۵ درصد گروه تولارام است و در طیف گسترده‌ای از برنامه‌های اجتماعی که نیجریه‌ای‌ها را منتفع می‌کند سرمایه‌گذاری می‌کند شامل تهیه دستگاه پروتز برای نیجریه‌ای‌هایی که اعضای بدن‌شان را از دست دادند، مراقبت از یتیم‌ها، و دادن بورس تحصیلی به دانش‌آموزانی که در مدرسه شرکت می‌کنند، تنها چند مورد از این برنامه‌ها است.

قدرت و نیاز به جذب کردن

تولارام توانایی جذب کردن و جذب عناصر و اجزای بسیاری را به درون اقتصاد نیجریه پیدا کرد که در غیر این صورت و اگر بازار رشته ماکارونی آفریده نمی‌شد، ناممکن بود یا دست‌کم تداوم‌بخشی آن بی‌نهایت مشکل بود. بازار رشته ماکارونی از برخی جهات، مثل یک نیروی مغناطیسی عمل می‌کند که تضمین می‌دهد دانش‌آموختگان دانشگاه را به استخدام درمی‌آورد، برای دولت درآمد ایجاد می‌کند تا سایر پروژه‌ها را تامین مالی کند و فناوری‌های جدیدی را توسعه می‌دهد که با بهره‌وری بالایی استفاده می‌شوند. همه این فعالیت‌ها به درون اقتصاد کشیده می‌شوند تا بازار رشته ماکارونی که تولارام آفرید، رشد کند. اگر بازاری را بیافرینیم که موفق شود به جمعیت رو به افزایش غیرمصرف‌کنندگان خدمت کند، چنین بازاری احتمالاً منابع بسیار دیگری را که یک اقتصاد نیاز دارد نیز به سمت خود جذب می‌کند. این همان ساز و کار ساده و با این حال قدرتمند جذب کردن است.

پرسش‌مان که چرا تولارام باید در برق، آب، آموزش، لجستیک، و غیر آن سرمایه‌گذاری کند تا بتواند یک بسته رشته ماکارونی به مردم معمولی نیجریه تحویل دهد هنوز بی‌پاسخ مانده است؟ اگر چنین شرکتی در کشوری مانند امریکا مشغول به فعالیت بود قطعاً به چنین کارهایی نیاز نبود. پاسخ به این پرسش (که چه وقت یک شرکت باید هزینه‌های معینی را درونی و یکپارچه کند درحالی‌که به نظر نمی‌رسد هسته کسب و کار آن شرکت باشند) را می‌توان با یکی از تئوری‌های مدیریت که به دانشجویانم آموزش می‌دهم تبیین کرد.

تصمیم به اینکه آیا یک شرکت باید جنبه‌های معینی از مدل کسب و کار خود را یکپارچه‌سازی کند (آنها را در سازمان خودش انجام دهد) یا اینکه باید برون‌سپاری کند، بستگی به یک تئوری دارد که آن را به هم‌وابستگیⁱ و واحدبندیⁱⁱ می‌نامیم. یک شرکت هنگامی که نمی‌تواند به تامین‌کنندگان نهاده‌های قابل پیش‌بینی، قابل گواهی و قابل تصریح وابسته باشد باید مدل کسب و کار به هم‌وابسته (یکپارچه) را توسعه دهد. برای مثال چنین نهاده‌هایی عبارتند از دسترسی به برق دائمی، مواد خام با کیفیت، یا حتی کارکنان کاملاً تحصیلکرده. نهاده‌ها شامل همه چیزهایی است که سازمان به آنها نیاز دارد تا مطمئن شود کاری که باید انجام شود را به نحو مناسبی انجام دهد. این کار مشتریان را قانع می‌کند تا محصول شرکت را استخدام می‌کنند.

به بیان دیگر، اگر شرکت نتواند به یک نهاده خاص از یک تأمین‌کننده برای انجام دادن کاری که باید برای مشتری انجام شود، به نحوی قابل اتکا وابسته باشد، پس شرکت باید عملیات خود را یکپارچه کند. خودش همه این «نهاده‌ها» را تولید و مدیریت کند. برای مثال، وقتی تولارام شروع به فعالیت در نیجریه کرد برای کارهای بسته‌بندی و نیازهای لجستیکی خود با چندین شرکت دیگر شراکت‌هایی برقرار کرد.

ⁱ Interdependence

ⁱⁱ Modularity

تولارام همچنين برای تهیه گندم، آرد، و روغن به تامین‌کنندگان وابسته بود. اما چون این شرکت‌ها برای تأمین و تدارکات قابل اعتماد نبودند، تولارام مجبور شد این مؤلفه‌ها را درون مدل کسب و کار خود یکپارچه کند^{۶۷} و این فعالیت‌ها را خودش انجام دهد.

اگر سایر شرکت‌ها قادر به ارائه قابل اعتماد برای رفع این نیازها بودند، تولارام می‌توانست این فعالیت‌ها را به راحتی به این شرکت‌ها برون‌سپاری کند. در این مورد، تولارام مجبور نبود بسیاری از جوانب مدل کسب و کار خود را یکپارچه کند و مدلی واحدبندی‌تر را توسعه می‌داد. این شرکت با تأمین‌کنندگان قابل اعتماد به همان شیوه‌ای شراکت می‌کرد که بسیاری شرکت‌ها در امریکا برای نیازهای لجستیک یا حمل و نقل خود با شرکت پست امریکا یا فدکس شراکت دارند یا با تأمین‌کنندگان چیزهای دیگری مانند برق، آب، مواد خام و غیر آن همکاری می‌کنند.

دقیقاً به این دلیل که تولارام نتوانست شرکت‌هایی قابل اعتماد پیدا کند، تصمیم گرفت بسیاری از جنبه‌های مدل کسب و کار خود را یکپارچه‌سازی کند. پس از اینکه تولارام با موفقیت جنبه‌های دیگر از مدل کسب و کار خود شامل لجستیک، بسته‌بندی، برق، و سایر را یکپارچه کرد، اتفاق جالبی افتاد. هنگامی که سایر شرکت‌ها که بسیاری از آنها نیز به این خدمات نیاز داشتند متوجه شدند تولارام می‌تواند به نحوی قابل اعتماد این خدمات را عرضه کند آنها شروع به درخواست از تولارام کردند که آیا می‌تواند این خدمات را به آنها نیز ارائه کند. به همین سادگی، یک مرکز هزینه به یک مرکز سود برای تولارام تبدیل شد.

این همان قدرتی است که در جذب وجود دارد.

زیرساخت تولارام زیرساخت نیجریه است

نوآورهای بازار آفرین هر آنچه را که لازم باشد، چه در حوزه شایستگی (نقاط قوت) اصلی‌شان باشد یا نباشد، انجام می‌دهند تا بازاری جدید برای خدمت کردن به کسانی بیافرینند که تا پیش از این قادر به خرید یک محصول نبوده‌اند. سرمایه‌گذاری‌هایی که این شرکت‌ها می‌کنند فقط برای زیرساخت شرکت نیست؛ آنها تبدیل به زیرساخت کشور نیز می‌شوند. اما شاید از همه مهمتر این باشد که نوآوری‌های بازار آفرین فرهنگی را به شهروندان القا می‌کنند که نوآوری حتی در شرایطی ناامیدکننده ممکن است. این نکته حیاتی است زیرا غالباً در فرایند توسعه نوآوری‌های بازار آفرین، که ساده‌تر، ارزانتر، و بنابراین قابل دسترس‌تر برای جمعیتی گسترده‌تر می‌شوند، شرکت‌ها لزوماً بسیاری چیزها را که در حال حاضر به درون کشورهای فقیر به امید تحریک نوآوری، توسعه و رشد فشار داده می‌شود جذب می‌کنند.

متأسفانه کشورها به ندرت آماده حفظ کردن چیزهایی هستند که با فشار به درون کشور پیش از اینکه بازاری وجود داشته باشد که متقاضی آنها باشد یا تمایل به جذب آنها را داشته باشد، به جلو می‌روند. بنابراین نتیجه چیزی که ما با ابتکار عمل‌های فشار می‌بینیم، مدرسی با برندی جدید هستند که ارزش‌شان را از دست

می‌دهند و آموزش زیر میانگین تحویل می‌دهند؛ جاده‌های جدیدی هستند که نگهداری‌شان مشکل می‌شود؛ و «تهادهایی» هستند که عیناً از کشورهای شکوفا کپی و تقلید کرده‌اند و سرانجام باعث عقبگرد شده و در نتیجه از بین می‌روند. نتیجه اینکه هیچ چیز دائمی باقی نمی‌ماند به استثنای احتمالاً جریانی تمام‌نشده از پروژه‌های با نیت خیر اما بدون دوام که برای کمک به کشورهای فقیر طراحی شدند. تنها در صورتی که بازار این منابع را به سمت خود بکشاند آنها تمایل به دوام آوردن دارند.

اقتصاد رشته ماکارونی؟

ما دچار هیچ توهمی نشدیم؛ یک بسته رشته ماکارونی ۲۰ سنتی، هر چقدر که فروشش بالا باشد به تنهایی نمی‌تواند باعث توسعه‌یافتگی نیجریه شود. اما اصولی که پشت موفقیت تولارام قرار دارد می‌تواند باعث توسعه نیجریه شود.

برای مثال مساله رعایت اصول بهداشتی در هند را از زاویه دید شناسایی فرصت بازارآفرینی گسترده ملاحظه کنید. این همان رویکرد ائتلاف گسترده توال^۱، کنسرسیومی جهانی متشکل از شرکت‌ها، سرمایه‌گذاران اجتماعی، و کارشناسان بهداشتی است که تلاش می‌کنند راه حل‌های بازارآفرین به این مساله را سرعت ببخشند. در آنچه که ائتلاف گسترده توال^۱ از آن به نام «اقتصاد رعایت بهداشت» یاد می‌کند آنها آنچه را که ادعا می‌کنند فرصتی که تنها در هند به میزان ۶۲ میلیارد دلار است شناسایی کرده‌اند. در اینجا سه زیربخش از اقتصاد رعایت بهداشت را آورده‌ایم که از سوی ائتلاف گسترده توال^۱ شناسایی شده است:

جدول ۴: زیربخش‌های اقتصاد رعایت بهداشت

اقتصاد رعایت بهداشت	شرح موضوع	نوع کار
اقتصاد توال ^۱	نوآوری محصول و خدمت که توال ^۱ ها را متناسب با همه محیط‌ها و درآمدها در اختیار می‌گذارد	نصب، نگهداری و تعمیر توال ^۱ خلنگی و عمومی؛ محصولات بهداشتی
اقتصاد رعایت بهداشت چرخشی	منابع توال ^۱ (فضولات انسانی) به سامانه‌ای وارد می‌شود که جایگزین مدیریت سنتی فضولات می‌شود	جمع‌آوری، حمل و نقل، فرآوری فضولات انسانی و تبدیل آن به محصولات دیگر مانند کودهای ارگانیک، روغن پروتئین و سایر
اقتصاد رعایت بهداشت هوشمند	سامانه‌های دیجیتالی که کارایی‌های عملیاتی و حفظ و نگهداری را تضمین می‌کند بعلاوه بینش‌های اطلاعات استفاده مصرف‌کننده و سلامت	جمع‌آوری، تحلیل و توزیع داده‌های مصرف‌کننده و سلامت؛ حسگرها و انتقال داده‌ها

منبع: ائتلاف گسترده توال^۱، سال ۲۰۱۸

^۱ Toilet Board Coalition (TBC)

چریل هیکس مدیر اجرایی ائتلاف گسترده توالیت معتقد است «این بزرگترین فرصت در طول یک قرن است تا سامانه‌های بهداشتی به اقتصاد هوشمند، پایدار و درآمدزا تبدیل شوند.» هیکس یادآور می‌شود که هر سال بیش از ۳/۸ تریلیون لیتر فضولات انسانی تولید می‌شود که شرکت‌ها می‌توانند برای تولید آب تصفیه‌شده، انرژی تجدیدپذیر، کودهای ارگانیک، فرآورده پروتئینی و نظایر آن استفاده کنند. هیکس می‌گوید «نوآوری واقعاً می‌تواند تغییری بنیادی ایجاد کند. کافی است به همه روش‌هایی که مردم در حال کندوکاو برای آفریدن "فرآورده" از درون این سامانه به شکل تصفیه منابع زیستی، انرژی، کود، پلاستیک، پروتئین، حتی تولید داده‌هایی هستند که به ما کمک می‌کند تا سلامت جامعه محلی را به شکل دیجیتالی درک کنیم، دقت کنید.» او می‌گوید برای مثال، نوآوری کمک می‌کند تا داده‌ها را ردیابی کنیم که می‌تواند شیوع زود هنگام بیماری‌ها را در یک جامعه شناسایی کند حتی مدت‌ها پیش از آنکه بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها با هجوم مراجعه‌کنندگان به شدت مریض، روبرو شوند. به طور مشابه، فناوری‌های هوشمند به شکل دهی تصمیمات تجاری و سلامتی کمک می‌کند و همچنین بر سیاست‌گذاری تاثیر می‌گذارد. به علاوه، صنایع مختلف دیگری نیز می‌توانند در اقتصاد نوظهور رعایت بهداشت مشارکت کنند. هیکس پیش‌بینی می‌کند که می‌توان یک بازار آفرید و آن هم سایر بازارهای مرتبط را خواهد آفرید. شناسایی این فرصت و سپس نوآوری پیرامون یک راه حل بازارآفرین شاید دقیقاً به هند کمک کند تا زیرساخت بهداشتی به شدت مورد نیاز را به سمت خود بکشد.

بانکداری بدون بانک، فیلم‌های بدون تلویزیون

ما قدرتی را مشاهده کرده‌ایم که به راهبردهای جذب امکان می‌دهد در نقش کارگشا برای تغییر بلندمدت عمل کنند. ملاحظه کنید چگونه این راهبرد در کنیا اجرا شد هنگامی که ۲۰ میلیون نفر در زمانی خیلی کوتاه، پلتفرم پول همراه به نام ام-پیس را برای امور روزمره خود استفاده کردند. تا پیش از ام-پیس، نظام بانکداری سنتی در کنیا به کمتر از ۱۵ درصد جمعیت کشور خدمات می‌داد. همچنین در سال ۲۰۰۷، یعنی سال تأسیس ام-پیس، کنیا دقیقاً بیش از ۱۰۰۰ شعبه بانک برای جمعیت ۳۸ میلیونی خود داشت. اما ام-پیس که یک نوآوری مبتنی بر استفاده از تلفن همراه بود، میلیون‌ها خانوار کنیایی را به سمت خود جذب کرد و امروزه بیش از ۴/۵ میلیارد دلار معامله در ماه انجام می‌دهد.^{۶۸} رویکرد سنتی فشار آوردن به معنای افتتاح تعداد بیشتری شعبات بانکی در کنیا بود به این امید که مشتریان بیشتری تشویق و تحریک شوند تا به اقتصاد بانکداری موجود بپیوندند. اما چنین طرحی بسیار پرهزینه‌تر بود و تعداد افراد کمتری را نسبت به ام-پیس پوشش می‌داد و به زمان طولانی‌تری نیاز داشت تا بتواند هر نوع تاثیر جدی بگذارد.

یا در باره صنعت فیلم «نالیوود» نیجریه چه می‌گویید؟ شاید ندانید اما نیجریه یک صنعت فیلم شکوفا دارد، احتمالاً دلیل ندانستن شما این است که فیلم‌های نیجریه‌ای برای اقتصاد عدم‌مصرف، یعنی آفریقایی‌ها

و آفریقایی‌های در غربت، ساخته شده‌اند. برحسب تعداد فیلم‌های تولیدشده در سال، آمار ۱۵۰۰ فیلم نالیوودی نشان‌دهنده جایگاه دوم در ساخت فیلم پس از بالیوود هند است، آماری شگفت‌آور در کشوری که کمتر از ۶۰ درصد مردم به برق دسترسی دارند و فقط ۴۰ درصد خانوارها تلویزیون دارند.^{۶۹} نالیوود قادر به شکوفا شدن بوده است چون دقیقاً عدم‌مصرف را هدف‌گذاری کرده است. قبل از پیدایش و اشاعه فیلم‌های نیجریه‌ای، بیشتر آفریقایی‌ها فیلم‌های تولیدی هالیوود و بالیوود تماشا می‌کردند. معدود فیلم‌هایی وجود داشت که در باره زندگی آفریقایی‌های معمولی با در نظر گرفتن فرهنگ‌ها و تجربیات آنها حرف بزند. به این جهت فیلم‌های غربی و هندی جالب بودند اما ربطی با واقعیات زندگی مردم نیجریه نداشتند. نالیوود این را تغییر داد.

درآمد سالانه تقریباً ۱ میلیارد دلاری نالیوود در مقایسه با ۳۵ میلیارد دلاری پیش‌بینی‌شده هالیوود در سال ۲۰۱۹ رنگ می‌بازد، اما معنایش این نیست که نالیوود تاثیر مشهودی بر اقتصاد نیجریه نداشته است. این صنعت در حال حاضر بیش از یک میلیون نفر را در استخدام دارد که در رتبه دوم پس از بخش کشاورزی است.^{۷۰} به علاوه، نالیوود توانسته است کشور را به سمت حکمروایی بهتر در زمینه‌های مربوط به قوانین سرقت ادبی و حق تکثیر جذب کند. با ارزیابی اهمیت این صنعت که یک منبع اصلی اشتغال و درآمد بالقوه از فروش و صادرات فیلم‌های نیجریه‌ای شده است شورای توسعه صادرات نیجریه، کمیسیون حق نشر و تکثیر نیجریه، و هیات ملی سانسور فیلم و ویدئو اینک در برنامه‌هایی همکاری می‌کنند تا سرقت تکثیر هنری را در این صنعت کاهش دهند.

کسی به خاطر ساختن چاه اخراج نمی‌شود

اگر به نظر می‌رسد جذب و به طرف خود کشیدن، راهبرد موثرتری نسبت به فشار دادن با زور است، پس چرا بیشتر منابع خود را وقف راهبردهای جذب نمی‌کنیم؟ چندین دلیل وجود دارد، یکی اینکه کسی بابت فشار دادن واقعاً اخراج نمی‌شود. به این مثال توجه کنید: کسی بابت ساختن چاه در یک جامعه محلی فقیر اخراج نمی‌شود. در کشورهای فقیر، معدود تصاویر رضایت‌بخشی از آب تازه‌ای که از چاه فوران می‌کند، دانش‌آموزان با لباس فرم نو مدرسه که در کلاس درس جدید پر زرق و برق نشسته‌اند یا مراسم بریدن روبان برای افتتاح جاده‌ها یا بیمارستان‌های جدید بسیار مجهر وجود دارد.

برعکس، همچنین معدود تصاویری ناامیدکننده‌تر از چاه‌های ویران‌شده، کودکان در سنین مدرسه که در خیابان ول می‌گردند، یا پروژه‌های زیربنایی به حال خود رهاشده وجود دارد.

اگر ما تاکید خود را از فشار دادن زوری به سمت جذب و کشیدن تغییر می‌دادیم چه اتفاقی می‌افتاد؟ چه می‌شد اگر بیش از ۱۴۳ میلیارد دلاری که در کمک‌های رسمی برای توسعه در سال ۲۰۱۶ خرج شد به سمت پشتیبانی از تلاش‌های مستقیم بازارآفرین در کشورهای فقیر، حتی در شرایط ناخوشایند، هدایت

می‌شد؟ تصور کنید چه تعداد بازار می‌توانست آفریده شود؛ چه تعداد تولارام، نالیوود، ام‌پیس و سایر آفرینندگان بازارهای جدید می‌توانستند پدیدار شوند؛ چه تعداد شغل می‌توانست آفریده شود.

در حالی که به این مساله فکر می‌کنم ناخودآگاه به یاد تعداد زیاد پدران و مادرانی می‌افتم که می‌توانستند استطاعت مالی داشته باشند تا کار شرافتمندانه و منابع لازم برای تهیه چیزهایی ساده مانند خوراک، خدمات سلامتی و تحصیلات با کیفیت برای خانواده‌هایشان داشته باشند. تصور کنید چه تعداد از مردم حسی احیا شده از امید و هدف پیدا می‌کردند وقتی که می‌دیدند درد و رنج‌شان در حال پیوستن به تاریخ است.

جیم کیم رئیس بانک جهانی اغلب می‌گوید «ما نخستین نسل در تاریخ بشر هستیم که می‌توانیم به فقر شدید پایان دهیم.» شاید حق با او باشد. اما اگر ما همچنان تلاش‌های خود را روی پایان دادن به فقر متمرکز کنیم این اتفاق نخواهد افتاد.^{۷۱} این آن معما یا تناقض‌نمایی است که وجود دارد.

بخش دوم

چگونه بسیاری از کشورها با نوآوری به شکوفایی رسیدند

فصل ۵

داستان نوآوری در امریکا

قرن انقلابی در امریکای پس از جنگ داخلی، یک انقلاب اقتصادی بود و نه سیاسی که خانوارها را از کار یدی طاقت‌فرسا و تمام‌نشدنی روزانه، جان‌کندن اعضای خانواده، تاریکی، انزوا و مرگ زودرس نجات داد. هنوز ۱۰۰ سال از آن انقلاب نگذشته بود که زندگی روزمره به کلی تغییر کرد.^{۷۲}

- رابرت گوردن،

فراز و فرود رشد امریکا: سطح زندگی امریکا از جنگ داخلی تا کنون

طرح مختصر ایده

کشوری را تصور کنید که میانگین امید به زندگی در آن فقط ۴۵ سال است، آمار مرگ و میر کودکان به ۲۰۰ مرگ در ۱۰۰۰ تولد می‌رسد و کمتر از ۵ درصد مردم به آب لوله‌کشی داخل خانه‌هایشان دسترسی دارند. در این کشور، یک شخص معمولی تقریباً ۵۲ درصد درآمدی که به سختی به دست آورده را خرج خوراک می‌کند. کمک دولت به مردم اندک است، و فساد در همه سطوح - از دولت محلی گرفته تا فدرال - بیداد می‌کند؛ رفاقت و نه شایستگی تعیین‌کننده شانس دستیابی به بیشتر مشاغل خدمات‌کشوری است. می‌توانید نام این کشور فقیر و محروم را حدس بزنید؟

این توصیفی از امریکای قرن نوزدهم بود. اگرچه در باره امریکا معمولاً به این صورت فکر نمی‌کنیم اما این کشور هم یک زمانی به شدت فقیر بود - فقیرتر از برخی از توسعه نیافته‌ترین اقتصادهای امروزی. با توجه به این که امریکا زمانی کجا بود، دگرگونی این کشور به یک ابرقدرت اقتصادی، خارق‌العاده است. اما حین کندوکاو خواهیم دید در بطن داستان دگرگونی امریکا نیز همان نیرویی وجود دارد که بسیاری از اقتصادهای سراسر جهان را از فقر به شکوفایی رسانده است: نوآوری‌های بازارآفرین.

با وجودی که امریکا کشوری فقیر، بدون تنظیم مقررات^۱ با زیرساخت‌هایی ناچیز بود، این کشور سرزمینی مستعد و بارور برای ده‌ها نوآور و کارآفرینی شد که فرصت‌ها را در جاهایی می‌دیدند که دیگران هیچ چیز نمی‌دیدند. در این فصل به شرح زندگی نوآورهایی می‌پردازیم که در پشت چندین نوآوری بازارآفرین بسیار چشمگیر در تاریخ امریکا قرار داشتند - آیزاک مریت سینگر، جورج ایستمن، هنری فورد، و آماڈو جیانینی. البته این نوآورها یک تنه امریکا را توسعه ندادند - این کشور از نوآوری ده‌ها کارآفرین بهره‌مند شده است که کارهای‌شان زندگی ما را بهتر کرده است. اما به کمک همدیگر قدرت دگرگون‌ساز فرهنگ نوآوری را ثابت می‌کنند که اجازه می‌دهد شکوفایی ریشه بگیرد و رشد کند.

^۱ Unregulated

در زیرزمین خانه ما یک چرخ خیاطی سینگر مدل قدیمی وجود دارد. یکی از همسایگانم آن را در کنار خیابان رها کرده بود تا رفتگر ببرد و من نجاتش دادم. چرخ خیاطی زنگ زده و فرسوده شده، اما هنوز تکه زیبایی از قطعات ماشین است. پدال‌های آن به تنهایی یک اثر هنری هستند. این چرخ خیاطی برای من به یک پروژه احساسی شخصی تبدیل شده است تا آن را جلا داده و به شکوه گذشته‌اش بازگردانم.

وقتی به این چرخ خیاطی نگاه می‌کنم چیزی بیشتر از یک اثر استادانه می‌بینم. این چرخ به من یادآوری می‌کند که نماد چه چیزی است. ایزاک مریت سینگر شاید مشهورترین نوآور آمریکایی نباشد. او حتی اعتبار اختراع این چرخ خیاطی را هم واقعاً کسب نکرده است. اما تاثیر سینگر بر فرهنگ آمریکایی را نمی‌توان نادیده گرفت.

شاید اکنون به خاطر نیاوریم اما در زمان سینگر، آمریکا کشوری شکوفا نبود. نه تنها بیشتر آمریکایی‌ها فقیر بودند بلکه عده بسیاری خصوصاً در مراکز شهری در فقر و فلاکت زندگی می‌کردند.^{۷۳} در سکونت‌گاه‌های بسیاری از شهرهای بزرگ، فاضلاب به کوچه‌ها سرازیر می‌شد، زباله‌ها به بیرون آپارتمان‌ها ریخته و رها می‌شد تا بگندد، و خیابان‌ها از مدفوع اسب پوشیده شده بود. یک زن معمولی در کارولینای شمالی هر سال حدود ۲۵۰ کیلومتر پیاده راه می‌رفت و بیش از ۳۶ تن آب با خود حمل می‌کرد فقط برای اینکه آب روزانه خانواده‌اش را تامین کند.^{۷۴} همه ما شاید از افزایش نرخ جرم و جنایت در برخی شهرهای آمریکا بترسیم و تأسف بخوریم، اما پدربزرگ‌های بسیاری از ماها نه تنها بسیار فقیرتر از ما بودند بلکه ایمنی کمتری نیز داشتند. نرخ جنایت در سال ۱۹۰۰ بسیار بدتر از اکنون یعنی تقریباً دو برابر سال ۲۰۱۶ بود.^{۷۵}

دولت‌های آمریکا در قرن نوزدهم بسیاری از ویژگی‌های دولت یک کشور فقیر امروزی را داشتند. مقامات دولت‌های محلی، ایالتی و فدرال در فساد همه‌جاگیر دست داشتند، گرفتن رشوه از فعالان اقتصادی مشروع و عاملان ناپاک نامشروع، به یک اندازه شایع بود. «رؤسای» سازمان‌های سیاسی اداره شهرها را در دست داشتند و غیرمستقیم خدمات شهری از قبیل خدمات عمومی، حمایت و امنیت پلیس، جمع‌آوری زباله، و حمل و نقل را کنترل می‌کردند. عده‌ای از آنها در ازای گرفتن رأی فقرا به آنها اعانه می‌دادند.^{۷۶}

برای بیشتر مردم، شرایط محل کار وحشتناک بود و حوادث ناشی از کار خیلی عادی بود. تنها در دسامبر ۱۹۰۷، نزدیک به ۷۰۰ معدنچی جان خود را از دست دادند.^{۷۷} بسیاری از کودکان که برخی حتی ۱۱ سال بیشتر نداشتند «کار رسمی» خود را در کارخانه‌ها و معادن شروع می‌کردند و چندرغاز به آنها داده می‌شد. در سال ۱۹۰۴ کمیته ملی کار کودک^۱ هم وجود داشت که به طرفداری از حقوق کودکان لابی می‌کرد. حدود ۱۴ هزار کودک در معادن زغال سنگ (به شکل قانونی) کار می‌کردند. دستمزدی که به زنان پرداخت می‌شد اندکی بیشتر از کودکان بود. دستمزدها در آن زمان، حتی برای مردان که بیشتر

^۱ National child labor committee

پول می‌گرفتند به ندرت کفاف می‌داد تا از فقر و تنگدستی بیرون بیایند.^{۷۸} کارگران، بیشتر اوقات دست به اعتصاب می‌زدند. برخی اوقات نیروهای شبه‌نظامی دولتی مأموریت می‌یافتند تا این اعتراضات را فرو بنشانند. برخی اوقات تصمیم مالکان ثروتمند کسب و کارها به اعزام نیروهای شخصی خود برای سرکوب اعتراضات، کشته هم بر جای می‌گذاشت. این هیچ شباهتی با صلح و ثبات نسبی امریکای امروز ندارد. امریکا باری به هر جهت اداره می‌شد و پر از هرج‌ومرج بود. در یک برهه زمانی در این کشور بیش از هشتاد منطقه زمانی وجود داشت. هنگامی که در شیکاگو ظهر یا ساعت ۱۲ بود در اوماها ۱۱:۲۷ پیش از ظهر و در پیتسبورگ ۱۲:۳۱ بعد از ظهر بود.^{۷۹}

اما نسلی از نوآوران و کارآفرینان امریکایی شروع به تغییر شرایط و اوضاع و احوال امریکا کردند (از جمله اینکه چگونه در سرتاسر کشور زمان را یکسان نگه دارند، تحولی که به واسطه گسترش خطوط راه‌آهن محقق شد)، با پیشتازی نوآوری‌های بازارآفرین و با معرفی مدل‌های جدید کسب و کار که اجازه می‌داد محصولات آنها ساده و ارزان‌تر بشوند، سرانجام علیه آنچه شاید اختلافاتی گیج‌کننده به نظر می‌رسید پیروز شدند. در آن روزها، نوآورهایی که در این فصل معرفی می‌کنیم - ایزاک سینگر، جورج ایستمن، هنری فورد و آمدئو جیانینی - کارآفرینان و نوآورهایی بودند که فقط می‌خواستند نوآوری‌های بازارآفرین‌شان به نتیجه برسد. اما تاثیری که آنها بر شکوفایی امریکا گذاشتند بسیار عمیق‌تر بوده است. محاسبه تاثیرگذاری دقیق این پیشتازان نوآوری بر شکوفایی امریکا تقریباً ناممکن است اما با هر سنجه‌ای که حساب کنیم این تاثیر بسیار زیاد بوده است. وقتی نه تنها به آنچه آنها ساختند بلکه به فرهنگ کارآفرینی که آنها الهام بخشش بودند می‌نگریم روشن می‌شود انقلاب واقعی در امریکا پس از جنگ‌های داخلی نه انقلاب سیاسی بلکه انقلاب اقتصادی بوده است. در داستان‌های بقای آنها، قصه دگرگونی چشمگیر امریکا را می‌بینیم.

همراه با ایزاک سینگر قدرت عظیم نوآوری‌های بازارآفرین را شرح خواهیم داد. با جورج ایستمن، بچه فقیر اخراجی از مدرسه که کداک را خلق کرد، بر فرصتی تمرکز خواهیم کرد که در هدف‌گذاری عدم‌مصرف یافت شد. دوباره به داستان هنری فورد بازخواهیم گشت تا نشان دهیم مدل تی دقیقاً چقدر توانست به درون جامعه امریکا جذب شود. فورد از جایگاه‌های سوخت تا جاده‌ها و اینکه چگونه پول به دست آوریم و خرج کنیم، در تغییر شیوه زندگی، کار و تفریح همه ما نقش داشته است. سرانجام ملاحظه خواهیم کرد که چگونه آمدئو جیانینی مدل کسب و کار مسلط بانکداری در آن زمان - و تمام زندگی‌مان در دهه‌های پس از آن تا کنون را - از بنیاد تغییر داد. بانکی که به مهاجران فقیر وام داد تبدیل به چیزی شد که اکنون بانک امریکا شناخته می‌شود، آفریدن برخی از رویه‌های حیاتی بانکداری که امروزه همه ما روی آن حساب می‌کنیم. موفقیت این چهار نوآور (و ده‌ها نفر دیگر) اثرات دامنه‌دار عظیمی بر تمام اقتصاد امریکا و حتی اقتصاد جهانی داشت. همانگونه که فرهنگ نوآوری در امریکا

شروع به پدیدار شدن کرد، فرهنگی که کارآفرینان به دنبال خدمت کردن به تعداد هر چه بیشتری از غیرمصرف‌کنندگان بودند، چرخه مطلوبی از آفریدن شکوفایی به حرکت درآمد.

صنعت دیگری به دنیا می‌آید

هنگامی که ایزاک سینگر جوانی بیش نبود تاثیر او بر جهان شاید سخت قابل پیش‌بینی بود. سینگر که سال ۱۸۱۱ در نیویورک و در یک خانواده فقیر مهاجر آلمانی به دنیا آمد درس نخوانده بود و شغلی بیشتر از بازیگر شدن نمی‌خواست.^{۸۰} وقتی نوزده ساله بود برای دوره کوتاهی در یک تعمیرگاه چرخ خیاطی کارآموزی کرد که به او امکان شرکت در یک برنامه اضطراری شغلی را می‌داد، اما وی قصد گذران زندگی از این راه را نداشت. او سعی کرد بخت و اقبال خویش را روی صحنه امتحان کند اما موفقیت زیادی کسب نکرد. تا اینکه یک روز متوجه شد در حال طراحی و سرهم‌بندی الگوی یک چرخ خیاطی موجود اما ناقص است. ایده چرخ خیاطی بر روی کاغذ معنادار بود. در آن زمان حتی یک خیاط ماهر هم نمی‌توانست بیش از ۴۰ کوک در دقیقه با دست بزند. اما هنوز کسی نتوانسته بود ماشین قابل اتکایی بسازد که بتواند خیلی بهتر کار کند.

سینگر فرصت را برای بهبود این ماشین مناسب دید. او با اصلاحات و تغییرات مکانیکی که بر روی چرخ خیاطی انجام داد ماشینی ساده‌تر، ارزان‌تر و قابل اعتمادتر ساخت. اینک چرخ خیاطی سینگر به هر فرد بدون مهارت این توانایی را می‌داد تا در هر دقیقه ۹۰۰ کوک بزند. یعنی میانگین زمان لازم برای کوک زدن یک پیراهن از حدود ۱۴ ساعت به فقط یک ساعت کاهش یافت.^{۸۱}

آن دسته از کارشناسان که چیزهای بسیار بیشتری در باره خیاطی و پوشاک می‌دانستند پیش‌بینی کردند وی شکست خواهد خورد.^{۸۲} چه کسی چنین ماشینی را خواهد خرید؟ در ظاهر قابل درک نبود، خانوارهای آمریکایی که به سختی می‌توانستند پول لازم برای خرید پارچه یک پیراهن نو را تهیه کنند چگونه پول خرید یک چرخ خیاطی تفننی را داشتند. بدبین‌ها می‌پرسیدند «آیا زنان حتی توانایی به کار انداختن چنین دستگاهی را خواهند داشت؟»

اما سینگر مایوس و مرعوب نشد. سرانجام زمانی که شروع به همکاری با وکیل ادوارد کلارک کرد که با هم شرکت «آی.ام. سینگر و شرکا» را تاسیس کردند، موفقیت به سراغش آمد. آنها به کمک هم نه تنها در محصول بلکه در مدل کسب و کار نیز نوآوری کردند تا مطمئن شوند در آن محیط تجاری و حقوقی پرچالش می‌توانند دوام بیاورند.^{۸۳} برخی از این نوآوری‌ها عبارت بود از ایجاد شعبه‌های جدید، فرستادن کادر فروش و خدمات پس از فروش به در خانه مردم، برگزاری کلاس‌های طرز استفاده از محصول برای مشتریان و تمدید اعتبار برای مشتریانی که دست‌شان تنگ بود. قیمت خرده‌فروشی چرخ خیاطی معمولی سینگر ۱۰۰ دلار بود (معادل

با ۱۴۰۰ دلار در سال ۲۰۱۷ می‌شود)، اما با پیش‌پرداختی به ناچیزی ۵ دلار و پرداخت ماهیانه ۳ دلار هر خانواده‌ای که سالانه ۵۰۰ دلار درآمد داشت می‌توانست مالک یک چرخ خیاطی شود.

اگرچه نوآوری‌های این مدل کسب و کار برای امریکایی‌های عصر مدرن آشنا است اما در زمان سینگر بی‌سابقه بود. و این نوآوری‌ها به رشدی خارق‌العاده منجر شد. در سال ۱۸۵۸ فروش سالانه این شرکت فقط ۳ هزار واحد بود. در ۱۸۶۳ یک خیاط به نام ابنزر باتریک شروع به فروش الگوهای لباس در اندازه‌های استاندارد کرد، و در نتیجه هر کسی می‌توانست طرح لباس را کپی کند و در خانه بدوزد، چرخ خیاطی سینگر به محبوب‌ترین چرخ خیاطی امریکا تبدیل شد و در مسیر انحصارگر جهانی قرار گرفت. در سال ۱۸۷۳ تقاضا آنچنان بالا رفت که سینگر مجبور شد بزرگترین کارخانه چرخ خیاطی امریکا را با ظرفیت تولیدی ۷ هزار دستگاه در هفته بسازد. این شرکت ۱۰ سال بعد، بزرگترین کارخانه چرخ خیاطی اروپا را هم ساخت که ۱۰ هزار دستگاه در هفته تولید می‌کرد.^{۸۴} چرخ خیاطی سینگر سرانجام یک سازمان بین‌المللی ایجاد کرد^{۸۵} که سالانه بیش از نیم میلیون چرخ خیاطی در اروپا و تقریباً ۴۰۰ هزار تا در امریکا تولید می‌کرد.^{۸۶} با این میزان تولید، تعداد زیادی شغل در بخش‌های فروش، توزیع، تعمیر و نگهداری، تولید، تبلیغات، آموزش، حسابداری و فراتر از آن آفریده شد.

درحالی‌که اثر اقتصادی مستقیم سینگر چشمگیر بود، اثر غیرمستقیم آن بی‌تردید حتی بزرگتر بود. سرعت‌بخشی به سایر نوآوری‌ها و صنایع، و نیز تحریک و تشویق به ساختن زیرساخت‌های جدید. برای مثال، فروشگاه‌های کوچکی در فقیرترین محلات نیویورک و شیکاگو شروع به باز شدن کردند تا در نقش پیمانکار فرعی برای تولیدکنندگان بزرگ عمل کنند که سیستم تولید استاندارد شده و وظیفه - محور را توسعه می‌دادند. اجداد زنجیره تامین امروزی. تمام کاری که تولیدکننده باید انجام می‌داد برش دادن و علامت زدن لباس با طرحی خاص بود و سپس بسته‌بندی و حمل آن به فروشگاه‌های کوچک به همراه دستورالعملی که چگونه تکه‌های پارچه را بدوزند. اکثر خانواده‌ها در این فرایند شرکت کردند که به درآمد بیشتر و امید به زندگی بهتر منجر شد.^{۸۷} چرخ خیاطی سینگر همچنین نعمتی غیرمنتظره برای صنعت کمد لباس و جالباسی بود. مردم این همه لباس‌های جدید را می‌خواهند کجا نگهدارند؟ در مرحله اول آنها به کمد لباس و سپس به کمدهای لباس بزرگتری نیاز داشتند. در نتیجه صنعتی دیگر به دنیا آمد.

شاید از همه مهمتر انقلابی باشد که چرخ خیاطی سینگر در صنعت پوشاک به وجود آورد. اندازه این صنعت در فاصله سال‌های ۱۸۶۰ و ۱۸۷۰ دو برابر شد و سرانجام به یک میلیارد دلار در سال ۱۸۹۰ رسید (که معادل با ۲۶ میلیارد دلار به قیمت‌های سال ۲۰۱۸ می‌شود). این امکان را به مشتری داد تا با دانستن اندازه قد و قواره خود، در فروشگاه‌های بزرگ چندبخشی نوظهور انتهای قرن نوزدهم خرید کند.^{۸۸} افزایش تقاضا برای چرخ خیاطی همچنین باعث رونق گرفتن صنایع فولاد، چوب و پنبه- و ایجاد چندین

صنعت دیگر شد. همچنین به نوبه خود بر صنعت کفش تاثیر گذاشت که حالا می‌توانست اجناس خود را در این فروشگاه‌های بزرگ نیز بفروشد.

با آفریده شدن این صنایع و بازارهای جدید، آنها شروع به جذب کردن زیرساخت‌ها و نهادهایی که برای بقا نیاز داشتند به طرف خود نمودند. شرکت آی.ام. سینگر واقعاً خطوط راه‌آهن ساخت تا چرخ‌های خیاطی شرکت با کارآیی بیشتر حمل و نقل شود؛ شرکت همچنین برای کارخانه خود در شهر پودولسک روسیه نیروگاه برق توربینی ساخت که سرانجام برق را به کل شهر عرضه کرد؛ کارگاه ریخته‌گری آنها در مسکو آهن خام برای کارخانه نخریسی نزدیک خود تامین می‌کرد؛ و در اسکاتلند ایستگاه راه‌آهنی ساخت که تا به امروز کار می‌کند.^{۸۹} و همه اینها بدون کمک مستقیم دولت‌ها اتفاق افتاد. در واقع، شرکت آی.ام. سینگر با ایجاد درآمد مالیاتی که هزینه بسیاری از خدمات عمومی را تامین می‌کرد واقعاً به دولت‌ها کمک کرد.

برای نمونه در سال ۱۸۹۰ امریکایی‌ها از دولت فدرال خود انتظار زیادی نداشتند. دولت فدرال امریکا مسائل نظامی، سیاست خارجی، زمین، خزانه‌داری و تعرفه‌های گمرکی را مدیریت می‌کرد و کار زیاد دیگری انجام نمی‌داد.

برای مثال هیچ ارگان فدرالی برای حمایت از کارگران (که تا سال ۱۹۱۳ به وجود نیامد)، امور کهنه سربازها (۱۹۳۰)، خدمات سلامت و انسانی (۱۹۵۳)، مسکن و عمران شهری (۱۹۶۵)، حمل و نقل (۱۹۶۷)، انرژی (۱۹۷۷) و آموزش (۱۹۷۹) وجود نداشت تا کاملاً وارد زندگی امریکایی‌ها به عنوان یک ملت مستقل بشوند. این ارگان‌های دولتی با گذشت زمان و در واکنش به انواع اعتراضات عمومی تشکیل شدند و تکامل یافتند، یا امور مربوط به بازار جدید و پررونق را مدیریت کردند. برای نمونه وزارت حمل و نقل تقریباً ۶۰ سال پس از معرفی خودروی مدل تی هنری فورد به وجود آمد. در بیشتر موارد، ادارات دولت فدرال پیشینیان‌هایی داشتند اما آنها کوچکتر بودند، اولویت کمتری داشتند و بنابراین نفوذ بسیار کمتری کسب می‌کردند. اما برای نوآوری‌هایی مانند سینگر اینها اهمیتی نداشت.

همین مساله برای جورج ایستمن صادق بود که نوآوری‌اش میلیون‌ها نفر را قادر کرد تا خاطرات با ارزش را حفظ کنند و به وسیله تصاویر با هم ارتباط برقرار کنند و اتصال یابند.

کداک جورج ایستمن - مجسم کردن آینده

امروزه گرفتن عکس و حفظ خاطرات خیلی ساده است. از تصاویر فراموش‌نشده تعطیلات خانوادگی گرفته تا عکس‌های به اشتراک گذاشته شده با ما از سرزمین‌های خیلی دور که هرگز بازدید نکردیم، ما هر روزه با تصاویر بمباران می‌شویم. بر اساس برخی برآوردها هر سال بیش از ۶۵۷ میلیارد عکس بارگذاری

می‌شود. یک نویسنده وضعیت را به این شیوه بیان کرده است: «تعداد عکس‌هایی که انسان‌ها در هر دو دقیقه می‌گیرند بیشتر از آنی است که در کل ۱۵۰ سال قبل گرفته‌اند.»^{۹۰}

اما عکس‌ها همیشه در چنین سطح گسترده‌ای قابل دسترس نبودند. عکاسی در دهه ۱۸۳۰ اختراع شده بود، اما حتی ۵۰ سال بعد از اختراعش هنوز عملی بود که به افراد حرفه‌ای با مهارت زیاد و کسانی محدود می‌شد که توان مالی پرداخت هزینه بالای آن را داشتند. علت این بود که عکاسی به دانش شیمی و تخصص کار در آزمایشگاه‌های مرطوب نیاز داشت.^{۹۱} عکاس‌ها علاوه بر دوربین، به تعداد زیادی تجهیزات اضافی مانند مواد شیمیایی، مخزن شیشه‌ای، نگهدارنده تصاویر و سه پایه دوربین نیاز داشتند. عکاسی خیلی گران و غیرعملی بود تا زمانی که جورج ایستمن، شرکت ایستمن کداک را تاسیس کرد و بخش عدم‌مصرف گسترده عکاسی را هدف‌گذاری کرد که اینک با نگاه به گذشته می‌توانیم آن را ببینیم.

جورج ایستمن که در ۱۲ ژولای ۱۸۵۴ به دنیا آمد مدرسه را رها کرد و مطابق با معیارهای مدرسه‌های زمان خود، اصلاً ذهن درخشانی نداشت. اوضاع زمانی بدتر می‌شود که بفهمیم او در خانواده فقیری به دنیا آمد و مجبور به پشتیبانی از مادر بیوه و دو خواهرش بود که یکی از آنها بیماری فلج اطفال گرفته بود. ایستمن کار حرفه‌ای را از شغل کارمندی بانک شروع کرد که با پول آن می‌توانست مخارج خانواده‌اش را تامین کند. از طریق این کار و خلاقیت وی بود که میلیون‌ها غیرمصرف‌کننده خاطرات، تصاویر و عکاسی، تبدیل به مصرف‌کننده آن شدند. نوآوری ایستمن و بازار گسترده‌ای که خلق کرد به شکوفایی اقتصادی عظیم، آفریدن شغل، توسعه و گسترش صنایع میلیارد دلاری شامل تبلیغات و تصاویر متحرک (سینما) منجر شد.

وقتی ایستمن ۲۳ سال داشت، یک همکار به او پیشنهاد داد دوربینی را با خود به تعطیلات پیش رو بیاورد، ایده‌ای که او را ذوق‌زده کرد. اما ایستمن به سرعت آموخت دوربین‌ها سنگین، بدقلق و گران هستند و اینکه مجموعه ابزارهای موردنیاز برای ظاهر کردن عکس‌ها نیز گران بودند. بنابراین او دست به کار شد تا روشی بهتر برای گرفتن و ظاهر کردن عکس پیدا کند و سه سال را صرف آزمایش کردن آن در پشت میز آشپزخانه مادرش کرد تا اینکه به هدفش رسید. ایستمن معتقد بود یکی از با ارزش‌ترین منابع ما، تجربیاتمان هستند که باید به شیوه آسان‌تری از آنها محافظت شود و اینکه یک امریکایی معمولی - غیرمصرف‌کننده - باید توانایی گرفتن عکس در هر زمان که می‌خواهد و نیز با قیمت مناسب را داشته باشد.

همه اینها باعث شد تا او شرکت ایستمن کداک را تاسیس کند. ایستمن چنین یادداشت کرد «این ایده به تدریج در ذهن من جوانه زد که آنچه ما انجام می‌دادیم صرفاً خشک کردن صفحه گراور نبود بلکه قصد داشتیم عکاسی را به کاری روزمره تبدیل کنیم... تا کار کردن با دوربین به راحتی گرفتن مداد در دست بشود.»^{۹۲} تصمیم ایستمن به هدف‌گذاری عدم‌مصرف باعث شد تا او مدل کسب و کار کاملاً متفاوتی را طراحی و اجرا کند. او به شکل شهودی کاری که باید انجام شود را درک می‌کرد، اینکه مردم می‌خواستند لحظات با ارزش در زندگی خودشان را ثبت و ذخیره کنند. درحالی‌که آنها شاید حتی وقت زیادی صرف

نگاه کردن به تصاویری که گرفته‌اند نکنند تصور تنظیم کردن دیافراگم دوربین، شکار لحظه‌ها و امکان به سراغ تصاویر رفتن برای آنها کافی بود تا خدمات عکاسی را مصرف کنند.

دستگاه دوربین ۱۸۸۸ کداک صحنه را برای دگرگون کردن صنعت عکاسی آماده کرد. این دوربین مشتری‌پسند به ۲۵ دلار همراه با یک حلقه فیلم ۱۰۰ تایی برای گرفتن عکس درون آن بود. به محض اینکه حلقه فیلم تمام می‌شد، مشتریان دوربین را به شرکت ایستمن کداک می‌فرستادند تا در آنجا فیلم‌ها را ظاهر کنند و دوربین را با یک حلقه فیلم تازه برای گرفتن عکس‌های بیشتر باز گردانند. این خدمت-ظاهر کردن عکس و پس‌فرستادن با حلقه فیلم جدید خالی-۱۰ دلار هزینه داشت. ایستمن این شعار را سر زبان‌ها انداخت « فشار دگمه از شما، بقیه‌اش با ما» و کسب و کارش رونق شدیدی گرفت.

در واقع ایده گرفتن عکس چنان رواج یافت که ۱۲ سال بعد شرکت کداک دوربین مدل برونی^۱ را با قیمت یک دلار توسعه داد (معادل با فقط ۲۷ دلار امروزی)؛ فیلم دوربین هم ۱۵ سنت هزینه داشت. کارزار تبلیغاتی به دنبال آن آمد. مدت زیادی نگذشت که شعار «لحظه کداکⁱⁱ» همه‌جایی شد.^{۹۳} موفقیت و ثروتی غیرمنتظره برای مردی که زمانی با کمتر از یک دلار در روز زندگی می‌کرد به وجود آمد. طی چند دهه بعد، ایستمن کداک صدها میلیون دوربین و فیلم فروخت و صنعتی را که زمانی محدود به ثروتمندان بود برای همیشه متحول کرد.

ایستمن برای جامه عمل پوشاندن به این رویا، مدل کسب و کاری را توسعه داد که روی اصول اصلی زیر تمرکز داشت: مشتری، تولید انبوه با هزینه پایین، توزیع جهانی، و تبلیغات گسترده. در آن زمان یعنی دهه ۱۸۹۰ کمتر از ۱۰ درصد امریکایی‌ها دبیرستان می‌رفتند و همچنین کمتر از ۱۰ درصد از راه‌های امریکا ساخته شده بود (که آنها نیز پس از معرفی مدل تی هنری فورد ساخته شدند)، و حمل و نقل کانتینری هنوز عمومیت نیافته بود. اما این واقعیات ایستمن را از تأسیس کداک و تبدیل آن به امپراتوری چند میلیارد دلاری و یکی از موفق‌ترین شرکت‌های امریکایی در آن زمان باز نداشت.

در سال ۱۹۶۶، کداک بیش از ۱۰۰ هزار نفر را در استخدام داشت و مجموع فروش سالانه همه واحدهای کداک در سراسر جهان از ۴ میلیارد دلار تجاوز می‌کرد (معادل با بیش از ۳۰ میلیارد دلار امروزی). تاثیر ایستمن بر توسعه امریکا خیلی زیاد بود. از نهاده‌ها و فناوری‌های موردنیاز برای ظاهر کردن فیلم دوربین تا صنایع چند میلیارد دلاری که در نتیجه آن ظاهر شد. کمتر کسی می‌توانست تاثیرگذاری ایستمن را پیش‌بینی کند.^{۹۴} اما چنین چیزی تقریباً همیشه در مورد هدف‌گذاری عدم‌مصرف صادق است.

ⁱ Brownie

ⁱⁱ a Kodak moment : لحظه‌های بارزش و خاطره‌انگیزی که عکاس باید به سرعت از دوربین کداک برای شکار کردن و عکس گرفتن از آن لحظه‌ها استفاده کند.

امروزه گرفتن عکس و حتی ضبط کردن فیلم ویدئویی، شاید پیش‌پاافتاده و عادی به نظر برسد، اما ۱۵۰ سال پیش اصلاً این‌گونه نبود. نوآوری ایستمن و تصمیم وی به هدف‌گذاری عدم‌مصرف، بازارهایی آفرید که بسیاری از دیگر نوآورها آنها را بهبود داده‌اند و توسعه بیشتری پیدا کردند. ایستمن با این کار نه تنها ثروت عظیمی برای خودش آفرید بلکه بازاری را نیز آفرید که شغل‌ها و فرصت‌های کسب و کار را به سمت بسیاری از مردم در سرتاسر جهان جذب کرد.

خودروی مدل تی هنری فورد

در زمان نوشتن این کتاب، شرکت فورد موتور بیش از ۱۱۵ سال قدمت دارد، بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار درآمد سالانه ایجاد می‌کند، بیش از ۲۰۰ هزار نفر را در سراسر جهان استخدام کرده است و ارزش دارایی‌هایش بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار است. اما هنگامی که هنری فورد نخستین بار شجاعانه تصمیم گرفت برای امریکایی‌های معمولی خودرو بسازد، با بدبینی شدیدی مواجه شد. منتقدان پیش‌بینی کردند در عرض شش ماه از کسب و کار بیرون انداخته می‌شود.^{۹۵} اما فورد منصرف نشد. او اعلام کرد «من یک خودرو برای عامه مردم خواهم ساخت. خودرویی به حد کافی جادار برای هر خانواده اما به حد کافی کوچک برای افرادی که آن را به تنهایی می‌رانند تا عاشقش بشوند. این خودرو از بهترین مواد ساخته خواهد شد، به کمک بهترین نیروی انسانی که استخدام می‌کنیم، پس از تهیه ساده‌ترین طرحی که مهندسی مدرن می‌تواند بیندیشد. اما قیمتش چنان پایین تعیین خواهد شد که هر کسی با حقوقی خوب بتواند مالکش شود - و از ساعت‌ها گشت و گذار در فضاهای باز وسیع خدادادی با خانواده‌اش لذت ببرد.»

برای اینکه توسعه‌های دگرگون‌ساز رخ دهد، نوآوران ابتدا باید یک جهان متفاوت را تصور کنند، جهانی پر شده با امکاناتی که خیلی‌های دیگر نمی‌توانند تصورش را بکنند. کار دشواری نیست که بفهمیم چرا منتقدان فکر کردند پیش‌بینی فورد احمقانه است. کشور آمریکا را هنگامی که فورد خودروهایش را معرفی کرد تصور کنید.^{۹۶} در ابتدای دهه ۱۹۰۰ تولید ناخالص داخلی سرانه به دلارهای ۲۰۱۸ حدوداً ۷۸۰۰ دلار می‌شد که تقریباً هم‌سطح با تولید ۸۸۰۰ دلاری انگلستان بود، اما زندگی برای امریکایی‌های معمولی هنوز دشوار بود. بیشتر مردم به برق دسترسی نداشتند؛ کمتر نوجوانی به دبیرستان می‌رفت؛ امید به زندگی حدود ۴۷ سال بود؛ و زیرساخت‌های جاده‌ای آمریکا دست‌کم برای خودروها توسعه نیافته بود. در آن زمان، یک امریکایی معمولی حتی نیازی به خودرو نمی‌دید یا شیوه‌ای که خودرو می‌توانست بر آمریکا تاثیر بگذارد را درک نمی‌کرد. بیشتر مردم نزدیک به جایی که کار و تفریح می‌کردند زندگی می‌کردند. بسیار شبیه به بیشتر بازارهای نوظهور امروز، فقط امریکایی‌های ثروتمند توانایی مالی خرید خودرو را داشتند. اما هنری فورد عزم خود را جزم کرده بود تا این وضع را تغییر دهد.

هنری فورد که در سال ۱۸۶۳ به دنیا آمد میلی وافر به نوآوری داشت. پدرش مالک یک مزرعه در دیربورن ایالت میشیگان بود، جایی که فورد چند اختراع عجیب و غریب کرد که برخی از کارهای پرزحمت کشاورزی را آسان می‌ساخت. مانند سایر نوآورها که در باره‌شان نوشته‌ایم، فورد تحصیلات رسمی نداشت.^{۹۷} پس از اینکه فورد شاگرد مکانیک شد، هر چه بیشتر شیفته ساختن کالسکه‌ای بدون اسب شد. او در ساعات بیکاری خود و به مدت بیش از ۲۰ سال روی چنین وسیله‌ای کار کرد تا اینکه شغل تمام وقتش در شرکت روشنایی ادیسون را ترک کرد تا به استارت‌آپی تازه کار به نام شرکت خودروسازی دیترویت بپیوندد. شرکت خودروسازی دیترویت موفق نشد و فورد از شرکت بیرون آمد اما همچنان عزم جزم وی برای ساختن یک شرکت خودروسازی موفق، باقی ماند.

در سال ۱۹۰۳ پس از برنده شدن در مسابقه‌ای در برابر یک خودروساز مشهور اوهایویی به نام الکساندر وینتون، با خودرویی که فورد شخصاً طراحی کرده بود او و گروه کوچکی از سرمایه‌گذارها شرکت موتور فورد را تشکیل دادند. اینجا همان جایی بود که بذره‌های «دسترسی همگانی به خودرو» در امریکا کاشته شد.^{۹۸}

فورد برای ساختن مدل کسب و کار موفق، که عدم‌مصرف را هدف‌گذاری کرده بود، کارهای بسیاری انجام داد که برای ساخت خودروهای امروزی شاید به نظر «هسته اصلی» نباشد. به بیان دیگر، شرکت وی مجبور بود منابع و اجزای بسیاری را که امروزه مخارج نامعقول به نظر می‌رسند به سمت خود جذب کند. اما در شرایط خاص - خصوصاً شرایطی که بازار جدیدی آفریده می‌شود - به سمت خود جذب کردن آنچه «منابع غیراصلی» به نظر می‌رسد برای جامه عمل پوشاندن موفقیت‌آمیز کاری که باید انجام شود، امری ضروری است. امروزه این کار را ادغام عمودی می‌نامیم اما وقتی به آن زمان برمی‌گردیم نوآورها به سادگی آن را انجام هر آنچه برای موفقیت در آفریدن بازار جدید لازم بود می‌دانستند. این عملاً کاری است که فورد انجام داد. چون اکثریت تولیدکنندگان خودرو در آن زمان بر اقتصاد مصرف‌متمرکز کرده بودند و فقط افراد ثروتمند را هدف‌گذاری کردند، آنها کوچک باقی مانده و مجبور نبودند برای تولید وسایل نقلیه سفارشی‌ساز منابع گسترده‌ای را به طرف خود جذب کنند.

برعکس فورد باید فکرش را به کار می‌انداخت تا چگونه چیزهای بسیاری بسازد که کارش را راه بیندازد. در دهه ۱۹۲۰ کارخانه مونتاژ خودرو تنها یکی از سرمایه‌گذاری‌ها در صف طولانی سرمایه‌گذاری‌های چشمگیری بود که فورد انجام داد تا خودرو تولیدی خود را به دست غیرمصرف‌کنندگان امریکایی برساند. شرکت فورد همچنین کوره‌هایی بلند برای فولاد، جنگل‌های تولید الوار، معادن زغال سنگ، زمین کاشت درخت کائوچو، شرکت راه‌آهن، بنگاه‌های باربری، جایگاه‌های سوخت، کارخانه‌های چوب‌بری و کارخانه‌های شیشه‌سازی را اداره می‌کرد.^{۹۹} نخستین بار بود که در صنعت خودروسازی این اتفاق می‌افتاد.

هیچ کس تا آن زمان چیزی مانند این ندیده بود. این سرمایه‌گذاری‌ها فقط زیرساخت شرکت فورد نبودند بلکه آنها زیرساخت امریکا نیز شدند.

مدل تی فورد مناظر و نمای سرزمین امریکا را - واقعاً به طور کامل - تغییر داد. در سال ۱۹۰۰ تعداد خودروهایی که در امریکا ثبت شده بود مجموعاً ۸۰۰۰ دستگاه بود؛ در سال ۱۹۱۰ یعنی تنها ۱۰ سال بعد، این عدد به ۴۵۸ هزار رسید، در ۱۹۲۰ تعداد خودرو ۸ میلیون شد و در سال ۱۹۲۹ بیش از ۲۳ میلیون وسایط نقلیه موتوری در کشور به ثبت رسیده بود.^{۱۰۰} مدل تی به دلیلی معنادار برای استقبال و پذیرش خودروها در امریکا و سایر بخش‌های جهان تبدیل شد. برای نمونه در سال ۱۹۲۲ تقریباً ۲/۵ میلیون خودروی جدید به ثبت رسید که تقریباً ۲ میلیون از آنها خودروهای مدل تی فورد بودند.

با ارزان‌تر شدن خودروها به اسب‌های کمتری برای سفر شهری و همچنین کار در مزرعه نیاز بود. بسیاری از کشاورزان نیز تغییرات اساسی در مدل تی فورد دادند تا با نیازهای کشاورزیشان مطابقت یابد که نیاز به اسب و قاطر را بیشتر کاهش داد. در ابتدای قرن بیستم، امریکا هر ساله بیش از ۲ میلیارد دلار را صرف هزینه نگهداری از اسب‌ها می‌کرد یعنی حدود همان مبلغی که برای حفظ و نگهداری راه‌آهن هزینه می‌شد. برای مثال در شهر نیویورک مدیریت شهری سالانه باید بیش از ۴۵ هزار تن مدفوع اسب را جمع می‌کرد. مساله آنچنان همه‌جاگیر - و مشمئزکننده - بود که یکی از حامیان وسایل موتوری ادعا کرد «همه جنگ‌ها روی هم باعث نیمی از مرگ‌هایی نشده است که منشأ آن به اسب برمی‌گردد.» این ادعا شاید اندکی اغراق‌آمیز باشد اما قطعاً ترس‌هایی را که در آن زمان وجود داشت به نمایش می‌گذارد. یک منتقد تا آنجا پیش رفت که نظر داد تا سال ۱۹۳۰ مدفوع اسب به «سطح پنجره‌های طبقه سوم در منتهن خواهد رسید.» خوشبختانه پیش از آنکه چنین اتفاقی بیفتد خودرو هنری فورد خیزی بلند برداشت.^{۱۰۱}

تصمیم فورد به هدف‌گذاری عدم‌مصرف و خلق یک بازار جدید برای خودرو در امریکا و نیاز بازار به توسعه دادن و جذب کردن بیشتر منابع جدید به سمت خود، برای توسعه و شکوفایی امریکا شامل توسعه راه‌ها خیلی حیاتی بود. ارل سویفت در کتاب جاده‌های بزرگ: داستان ناگفته از مهندسان، دوراندیشان و پیشگامان که ابرشاهراه‌های امریکا را ایجاد کردند تبیین می‌کند که در سال ۱۹۰۹ فقط ۸ درصد از ۳/۶ میلیون کیلومتر جاده‌های امریکا «به هر ترتیبی که بود بهبود یافتند» و نیمی از ۸ درصد «راه‌های بهبودیافته» هم شنی بودند. در آن زمان، امریکا فقط ۱۵ کیلومتر جاده بتنی داشت. اما با فراگیر شدن خودروها، جاده‌های بهبودیافته نیز به دنبالش آمدند و امریکایی‌ها بی‌اندازه منتفع شدند.

تاثیر اقتصادی و اجتماعی جاده‌سازی در امریکا بیشمار بود. سویفت خاطر نشان می‌کند «هر یک میلیارد دلاری که صرف ساختن جاده‌ها می‌شد حدوداً ۴۸ هزار شغل تمام وقت برای یک سال ایجاد می‌کرد و تقریباً حجم عظیم غیرقابل درکی از منابع را مصرف می‌کرد؛ ۱۶ میلیون بشکه سیمان، بیش از

نیم میلیون تن فولاد، ۸ میلیون کیلو مواد منفجره، ۴۶۰ میلیون لیتر فرآورده‌های نفتی، زمین کافی برای دفن ضایعات و همچنین ۷۶ میلیون تن نخاله و شن و ماسه را بلعید.^{۱۰۲}

اما هر اندازه راه‌ها مهم بودند آنچه حتی مهمتر بود چیزهایی است که جاده‌ها تواناسازی کردند. تا پیش از پیدایش راه‌های خوب در آمریکا، نرخ حضور در مدارس روستایی حدود ۵۷ درصد بود. به محض این‌که جاده‌های خوب ساخته شد، نرخ شرکت روزانه در کلاس‌ها به ۷۷ درصد رسید. هزینه جابه‌جایی یک تن بار در هر کیلومتر که حدود ۱۳ سنت در جاده‌های خراب بود در جاده‌های مناسب با کاهش شدید به ۷ سنت رسید. کاهش هزینه‌های حمل و نقل سفرهای بیشتری را ممکن ساخت و تجارت درون و بین شهرها رونق گرفت.^{۱۰۳}

اما جاده‌ها و منافع همراه آنها تنها چیزهایی نبود که نوآوری فورد به درون آمریکا کشید. توجه کنید که چگونه این شرکت بر دستمزدها و درآمدها تاثیر گذاشت که از مهمترین تعیین‌کننده‌های توسعه، شکوفایی و سودمندی نظام دموکراسی هستند.^{۱۰۴} وقتی فورد خط مونتاژ را در کارخانه‌های خود به راه انداخت، کارها یکنواخت و تکراری شد. نیروی کار بدون مهارت، کارهای یکسان را بارها و بارها به مدت نه ساعت در روز، شش روز در هفته و به مبلغ تقریباً ۲/۳۴ دلار در یک روز (معادل با ۶۰ دلار امروزی) انجام می‌دادند. در نتیجه یکنواختی کار در شرکت فورد، حجم معاملات سالانه کارخانجات تولیدی فورد با رشد عظیم ۳۷۰ درصدی جهش کرد. به این معنا که به ازای هر یک شغل، فورد باید چهار نفر را استخدام می‌کرد تا کارخانه وی بی‌وقفه به فعالیت ادامه دهد. چنین وضعی قابل دوام نبود. برای مبارزه با این مساله، فورد در سال ۱۹۱۴ حداقل دستمزد ۵ دلار در روز را برقرار کرد که مبلغ پرداختی به کارگران کارخانه وی را دقیقاً دو برابر می‌کرد. منتقدان و سایر تولیدکنندگان خودرو می‌پنداشتند فورد با این افزایش دستمزدها دیوانه شده است. سرمقاله اصلی وال استریت ژورنال در آن زمان نتیجه گرفت فورد با چنین کاری، نه تنها به صاحبان کسب و کارهای همکار خود خیانت کرده بود بلکه کل روحیه تهورآمیزی امریکایی را به خطر انداخته بود. این نشریه نوشت «دو برابر کردن حداقل دستمزد، بدون ملاحظه طول خدمت، بکار بردن اصول انجیل یا معنویات در جایی است که به آن تعلق ندارد» و افزود که فورد «در مجاهدت اجتماعی^۱ خویش مرتکب اشتباهات بزرگ و چه بسا جنایت شده است. این اشتباهات به شکل مصیبت‌های فراوان به سمت او و صنعتی که وی نمایندگی می‌کند و همچنین جامعه سازمان‌یافته بازمی‌گردد.»^{۱۰۵}

خوشبختانه فورد با بسیاری از نظرات و احساسات غالب در آن زمان موافق نبود. این تصمیم وی را غالباً به عنوان بخشی از تلاش‌هایش برای تبدیل کارگران شرکت فورد به مشتریان، به بحث و نقد می‌گذارند - چنین طرز فکری این‌گونه است که کارگران با دریافت دستمزدهای بالاتر توان مالی خرید خودروهای وی را پیدا می‌کردند. اما در واقعیت، فورد تمرکزش را بر باز نگهداشتن کارخانه‌اش گذاشته بود. فورد بعدها گفت افزایش دستمزد «هوشمندانه‌ترین حرکتی بود که شرکتش تا آن زمان برای کاهش

^۱ Social endeavor

دادن هزینه‌ها انجام داده بود.» سایر تولیدکنندگان نیز این حرکت را به‌صرفه دیدند و از او پیروی کردند و دستمزدهای بالاتر را در عملیات خودشان انتخاب کردند.^{۱۰۶}

فورد همچنین بانی اصلی تغییر هفته کاری شش روزه به هفته کاری پنج روزه شناخته می‌شود. حرکتی که منتقدانش همچنین می‌ترسیدند باعث تضعیف کل اقتصاد شود. فورد اوضاع را تا حدودی به نحوی متفاوت می‌دید: او هفته کاری با ساعات کمتر را برای حفظ (و حتی بهبود) بهره‌وری کارکنان خود ضروری می‌دید و اثرات موجدار بالقوه آن را بر کل اقتصاد درک می‌کرد. او یک زمانی گفته بود «اینک وقت خوبی برای خلاصی از این تصور است که فراغت برای کارگران به معنای "زمان از دست رفته" یا یک امتیاز طبقاتی است... کسانی که فقط پنج روز در هفته کار می‌کنند کالاهای بیشتری نسبت به کسانی که شش روز در هفته کار می‌کنند مصرف می‌کنند. مردمانی که فراغت بیشتری دارند باید لباس‌های بیشتری هم داشته باشند. آنها غذاهای متنوع‌تری می‌خورند و به امکانات حمل و نقل بیشتری نیاز دارند. این افزایش مصرف، نیازمند تولیدی بیشتر از آنی است که اکنون ما داریم... در نتیجه به کار بیشتر و به دستمزدهای بالاتری منجر خواهد شد.^{۱۰۷}

با چنین حرکت‌هایی که به بهبود کارآیی کارخانه وی کمک کرد، شرکت خودروی فورد توانست قیمت مدل تی را از ۹۵۰ دلار در ۱۹۰۹ (معادل تقریباً ۲۵ هزار دلار به دلارهای ۲۰۱۸) به ۲۶۰ دلار در سال ۱۹۲۷ (معادل ۳۷۰۰ دلار به دلارهای ۲۰۱۸) کاهش دهد که آن را برای یک امریکایی معمولی، شامل کارکنان کارخانه فورد حتی استطاعت‌پذیرتر می‌ساخت. در نتیجه این اتفاق، فروش مدل تی رونق گرفت و جهشی فوق‌العاده یافت.^{۱۰۸}

در سال ۱۹۲۳ تقریباً ۱۵ میلیون خودرو ثبت شده در کشور وجود داشت. حدود ۱۳۵ خودرو به ازای هر ۱۰۰۰ نفر. اقتصاددانان پیش‌بینی کردند رشد این صنعت از این بیشتر نمی‌تواند ادامه یابد. آنها نمی‌توانستند درک کنند چگونه امریکایی‌ها به خرید خودرو ادامه خواهند داد. آنها فکر می‌کردند بیشتر مردمی که توان خرید خودرو داشتند پیش از این دست‌کم یک خودرو خریده‌اند. برخی خانوارها حتی دو خودرو داشتند. اما پیش‌بینی‌های آنها بی‌اندازه اشتباه از کار درآمد. در سال ۲۰۱۴ تعداد خودروها به ازای هر ۱۰۰۰ امریکایی به رقم ۸۱۶ دستگاه رسید.^{۱۰۹} بیش از ۲۶۰ میلیون خودرو در خیابان‌ها، جاده‌ها و شاهراه‌های امریکا در حرکت بودند.

من هنگام فکر کردن در باره فورد یا مدل تی به این فکر می‌کنم که چگونه با این نوآوری زندگی بسیاری از امریکایی‌ها تغییر کرد. فکر من به سمت فرهنگ نوآوری که فورد رواج داد و امکاناتی که برای بسیاری از ما خلق کرد تا به زندگی بهتر منجر شود، کشیده می‌شود. آن نوع تاثیر، بسیار شبیه تاثیری است که در داستان بانک امریکا می‌بینیم و با ابزارهای اقتصادی که امروز داریم اغلب پیش‌بینی آن بسیار سخت است.

از بانک ایتالیا به بانک امریکا

مانند بسیاری از محصولات موجود در انتهای قرن نوزدهم و ابتدای قرن بیستم، خدمات مالی از قبیل وام‌ها و حساب‌های بانکی، عمدتاً در خدمت ثروتمندان بود. هنگامی که آماثو جیانینی پیشنهاد کرد بانک وی به امریکایی‌های اعتباردار طبقه کارگر وام بدهد پیشنهادش با بی‌ادبی تمام رد شد.^{۱۱۰} جیانینی به قصد تغییر اوضاع و احوال در سال ۱۹۰۴ تصمیم به بنیانگذاری بانک ایتالیا در سان‌فرانسیسکو گرفت. او روی «خرده‌پاها» تمرکز کرد کسانی که از سایر بانک‌ها خدماتی دریافت نمی‌کردند.^{۱۱۱} این‌گونه بود که بانک امریکا، که زمانی به بزرگترین بانک تجاری در جهان تبدیل شد به دنیا آمد.

برخی تاریخ‌نگاران از جیانینی به عنوان «بزرگترین نوآور در بانکداری مدرن» تقدیر کرده‌اند، با تبیین اینکه «او احتمالاً برای همگانی کردن و عمومیت‌بخشی بانکداری، کارهای بیشتری نسبت به هر فرد دیگری انجام داد.»^{۱۱۲} سنجش این سخن نه تنها بر اساس موفقیت نهایی بانک امریکا، بلکه همچنین با مدل‌های کسب و کار جدیدی که بانک جیانینی اجرا کرد، مخالفت با این دفاع از وی را دشوار می‌سازد. آماثو جیانینی بانی تبدیل میلیون‌ها امریکایی از غیرمصرف‌کننده‌های خدمات مالی به مصرف‌کننده‌ها است. اما برای انجام چنین کاری، او باید مدل کسب و کار مسلط بانکداری در آن زمان را تغییر می‌داد.

نوآوری‌های بازارآفرین صرفاً همان محصولات یا خدمات جدید نیستند. در هسته هر نوآوری بازارآفرین یک مدل کسب و کار قرار دارد که به نحوی سودآور، یک نوآوری را در دسترس همگان قرا می‌دهد به طوری که مردم بسیار بیشتری - غیرمصرف‌کنندگانی که با استفاده از این نوآوری منتفع می‌شوند - به آن دسترسی پیدا می‌کنند. این همان جایی است که قدرت دگرگون‌ساز نوآوری وارد بازی می‌شود.

جیانینی که دانش‌آموز اخراجی از دبیرستان بود، در سن ۱۵ سالگی به شرکت تولیدی ناپدری خود پیوست. تصمیم وی برای ورود به بخش بانکداری، ناشی از انزجار وی نسبت به رویه‌های بانکداری متعارف بود که عمدتاً ثروتمندان را هدف‌گذاری می‌کرد - گروهی که قطعاً او از آنها حذف شده بود. اما چگونه کسی می‌توانست بانکدارها را متهم کند؟ در آن زمان، امریکایی‌ها به اندازه امروز ثروتمند نبودند، و هیچ مدل کسب و کار تثبیت شده‌ای برای هدف‌گذاری آنهایی که ثروتمند نبودند وجود نداشت. از نظر بانکدارها کاملاً عقلانی بود که به شرکت‌های بزرگ برای پروژه‌های ساخت راه‌آهن و آسمان‌خراش وام بدهند، اما نه به فقرا و برایشان مهم نبود که فقرا چقدر سختکوش هستند. مشابه وضعیتی که در بسیاری از کشورهای فقیر امروزی می‌بینیم، برای یک امریکایی معمولی بسیار دشوار بود وام بگیرد. بانک‌ها آنها را مشتریانی پرریسک می‌پنداشتند - اصلاً چگونه آنها وام را بازپرداخت می‌کردند؟ در واقع، صنعت بانکداری هر کاری می‌توانست

^۱ Little fellows

می‌کرد تا امریکایی‌های فقیر را حتی از درخواست وام منصرف کند. و در صورتی که آنها وام می‌گرفتند، نرخ‌های بهره اغلب بالا با ارقامی دورقمی بر آنها تحمیل می‌شد.

اما جیانینی در این بخش «نامطلوب» از جمعیت فرصت‌ها را دید. جیانینی استدلال کرد «خرده‌پاها» بهترین مشتری هستند که یک بانک می‌تواند داشته باشد. چنین مشتری‌ای با شما شروع می‌کند و تا انتها هم با شما باقی می‌ماند.^{۱۱۳} جیانینی معتقد بود می‌تواند کسب و کار بانکداری سودآوری را گسترش دهد که نرخ‌های بهره پایین‌تری به یک کالیفرنمایی معمولی ارائه بدهد، به مشتریان دره مرکزی (سنترال ولی) وام‌هایی با نرخ بهره تنها ۷ درصدی عرضه کند - کمتر از نرخ بهره‌ای که آنها مجبور بودند به هر بانک دیگری بپردازند (و کسر حتی کوچکتری از آنچه آنها باید می‌پرداختند اگر به «بازار خاکستری» وام متوسل می‌شدند). جیانینی همچنین با پیشنهاد دادن وام‌هایی با مبالغ ۱۰ تا ۳۰۰ دلار به هرکسی که صاحب شغل بود، غیرمصرف‌کنندگان را متقاعد کرد که آنها باید از گذاشتن پول به سختی به دست آورده خود زیر متکا یا درون قوطی حلبی خودداری کنند و آن را به بانک تحویل دهند، جایی که از پولشان محافظت می‌شود و نیز می‌توانند بهره بگیرند.

اما جیانینی توانایی انجام این کار را نداشت مگر اینکه کتاب قانون متعارف برای بانکداری را پاره می‌کرد - بنابراین آنگونه که سان فرانسیسکو کرونیکل بعدها اظهار نظر کرد او «شروع به حمله به بانکداری محافظه‌کار، آزمون پس‌داده و واقعی کرد.»

جیانینی واقعاً در خیابان جلوی مردم را می‌گرفت و از مشتریان بالقوه درخواست می‌کرد در بانک وی حساب باز کنند. سایر بانک‌ها و بانکداری‌هایی که به جلسات رودررو در ساختمان‌های باشکوه و با اتکا به بانکداران خصوصی می‌رفتند تا مشتریان ثروتمند را تحت تاثیر قرار دهند به این رویه با دیده تحقیر می‌نگریستند. جیانینی فقط به ارائه خدمات بانک خودش بسنده نکرد. او همچنین مجبور شد به مشتریان خود در باره منافع کلی بانکداری آموزش دهد. او کمیته‌های مشورتی محلی در بانک‌های خود برپا کرد، به مشتریانش توصیه می‌کرد سهام بانک را بخرند و یک سامانه ملی برای گسترش شعبات ایجاد کرد تا تسهیلات را در اختیار فقرا و طبقه کارگر قرار دهد. اگرچه بانکداری شعبه‌ای یا خرد شاید امروز بدیهی به نظر می‌رسد اما ۱۰۰ سال پیش اینگونه نبود. جیانینی مدلی برای بانکداری معرفی کرد که بیشتر ما امروزه آن را می‌شناسیم.

جیانینی همچنین بانک امریکا را صرفاً یک بانک نمی‌دید. او خدمات بانک را ادغام کرد تا نیازهای مشتریان خود را تامین کند. برای مثال در تخریب زمین لرزه بزرگ سان‌فرانسیسکو در ۱۹۰۶ - دقیقاً دو سال پس از اینکه بانک وی تاسیس شد - جیانینی موفق به بیرون کشیدن ۸۰ هزار دلار به صورت طلا از گاو صندوق سپرده بانک ایتالیایی خود با کمک دو کارمند چاپک و پرانرژی شد که طلاها را سوار بر گاری اسبی و زیر بارهایی از سبزیجات پنهان کردند و پیش از اینکه آتش ساختمان را تخریب کند آنها را نجات دادند.

سایر بانک‌ها که چنین کاری به فکرشان نرسیده بود متوجه شدند گاوصندوق‌ها چنان داغ هستند که برای هفته‌ها باز نمی‌شوند. روز بعد از زلزله‌ای که شهر را ویران کرد، بانکدارهای همکار وی پیشنهاد شش ماه تعلیق فعالیت بانکداری را دادند تا بانک‌های آنها بتوانند خودشان را جمع و جور کنند. اما جیانینی راه خودش را رفت. استدلال وی این بود «که در نوامبر، شهر یا مردمی باقی نمانده است تا به آنها خدمت بکنیم»^{۱۱۴} او روز بعد با یک میز موقتی در نورث بیچ شروع به فعالیت بانکی کرد و «به شکل حضوری و یک امضا» برای بنگاه‌های کوچک و افرادی که نیازمند پول برای بازسازی زندگی‌شان بودند، اعتبارات را تمدید کرد. با اقدامات وی بازسازی و توسعه مجدد شهر شیکاگو شتاب گرفت.

چنین ژستی فلسفه جیانینی را بازتاب داد: پول داخل گاوصندوق برای خدمت کردن به بانک‌ها نبود. پول آنجا بود تا در خدمت مشتریان باشد. در اواسط دهه ۱۹۲۰ کاملاً معلوم شد بانک ایتالیای جیانینی نامگذاری اشتباهی دارد زیرا شروع به وام دادن به «خرده‌پاهایی» از ملیت‌های یوگسلاوی، روسی، مکزیکی، پرتغالی، چینی، یونانی و چندین جامعه مهاجر دیگر کرد. در ۱۹۳۰ بانک ایتالیا به بانک امریکا تبدیل شد و در ۱۹۴۵ توانست بزرگترین بانک تجاری در جهان بشود.

جیانینی همچنین به دیگر صنایع توسعه‌نیافته و نوزاد در آن زمان شامل صنایع نوشیدنی کالیفرنیا، هالیوود، و صنایع فناوری پیشرفته وام داد. پس از اینکه والت دیسنی از سقف بودجه خود برای تولید نخستین فیلم انیمیشن جذاب سفید برفی و هفت کوتوله عبور کرد، جیانینی با دادن وام دو میلیون دلاری به دیسنی پا پیش گذاشت. جیانینی همچنین سرمایه اولیه را در اختیار ویلیام هولت و دیوید پاکارد بنیانگذاران شرکت هولت - پاکارد گذاشت. درحالی‌که اینها امروزه همگی صنایع چندمیلیارد دلاری هستند و هر کدام سالانه میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری جذب می‌کنند، کمتر کسی موفقیت‌شان را در آن زمان پیش‌بینی می‌کرد. حتی چارلی چاپلین یکی از سرشناس‌ترین بازیگران، کارگردان‌ها و تولیدکننده‌های جهان، یک زمانی اعلام کرد «سینما چیزی بیش از هوسی زودگذر نیست. سینما نمایش ضبط‌شده است. آنچه مخاطبان واقعاً می‌خواهند ببینند طبیعی و زنده بودن بر روی صحنه است»^{۱۱۵}

اگرچه آن بازاری که جیانینی برای یک امریکایی معمولی آفرید تا به سرمایه دسترسی پیدا کند مهم بود اما آنچه مهمتر است نهادها و زیرساخت‌هایی هستند که این بازار به مستقر شدن آنها کمک کرد. بانک‌ها هنگامی که به تعدادی ثروتمند در جامعه وام می‌دهند، به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های زیاد برای تضمین بازپرداخت وام‌های خود نیازی ندارند. اما هنگامی که به صدها هزار نفر وام می‌دهند، این سامانه‌ها نه تنها مهم بلکه حیاتی می‌شوند. جیانینی کارکنان خود را مجبور کرد رویه‌های تجاری کسانی را که وام گرفتند کنترل کنند تا مطمئن شوند بنگاه‌های خود را تا حد ممکن خوب اداره می‌کنند. برای مثال، مقامات عالی‌رتبه بانک تشخیص دادند برای اینکه بسیاری از مشتریان فعال در کشت و صنعت، موفق به بازاریابی محصولاتشان در بازارهای دوردست شوند نیاز به تاسیس تعاونی داشتند.^{۱۱۶} بانک امریکا به آنها کمک کرد و در سال ۱۹۱۹

کشاورزان کالیفرنیا از طریق تعاونی‌های بازاریابی به فروش ناخالص ۱۲۷ میلیون دلاری رسیدند (رتبه بزرگ بعدی در آن زمان مربوط به کشاورزان مینه‌سوتا با ۸۲ میلیون دلار بود).

با مایه گذاشتن جیانینی برای «خرده‌پاها» بود که بانک آمریکا به ما داده شد. اما زندگی‌هایمان را نیز تغییر داد. والدین و پدربزرگ و مادر بزرگ‌های ما توانایی درک ارزش پول پس‌انداز شده، بهره مرکب و انتخاب‌های سرمایه‌گذاری را پیدا کردند و کل نسل‌های بعد امریکایی‌ها از منافع آن دانش بهره بردند. تصور سخت نیست که همین دگرگونی عمیق و عظیم در اقتصادهای فقیر نیز ممکن است. به لطف جیانینی و سایرینی که از مسیر وی پیروی کردند، ما اکنون می‌دانیم که چه چیزهایی ممکن و شدنی هستند.

نوآوری در آمریکا عادی می‌شود

انتخاب تنها چند نوآور بازار آفرین امریکایی برای ما کار دشواری بود - نه به این دلیل که نمی‌توانستیم آنها را پیدا کنیم بلکه چون داستان‌های عالی بسیار زیادی برای انتخاب کردن از بین آنها وجود داشت. تاریخ امریکا آکنده از داستان‌های نوآورانی است که در پیشروی امریکا به سمت شکوفایی نقش ایفا کرده‌اند. البته که تمام نوآوران، موفق به خلق بازار جدید نشدند و تمام کارآفرینان هم نتوانستند مدل کسب و کار خویش را به درستی تهیه کنند. تاریخ با داستان‌هایی دردناک از شکست نیز انباشته شده است. تعداد دفعاتی که توماس ادیسون شکست خورد بسیار بیشتر از موفقیت‌هایش بود - آیا کسی از اختراع مداد برقی چیزی شنیده است؟ وی جمله مشهوری دارد «من ۱۰ هزار بار شکست نخورده‌ام، من موفق شدم ۱۰ هزار راه پیدا کنم که نتیجه ندادند.» اما او به چندین نوآوری کاملاً جالب و جذاب شامل لامپ برق رشته‌ای، گرامافون و دوربین فیلمبرداری سینمایی دست یافت، فرایندی که در نهایت شرکت جنرال الکتریک را به ما داد. ده‌ها نفر دیگر هستند که همین کارها را کردند. برای مثال:

ساموئل اینسول، همکار توماس ادیسون، عدم‌مصرف برق را هنگامی هدف‌گذاری کرد که روشی برای تحویل برق ارزان در سراسر امریکا توسعه داد. شرکت وی به نام شرکت منافع مشترک ادیسون، نوآوری‌های فناورانه را با نوآوری‌های مدل کسب و کار ترکیب کرد - محاسبه قبض مشتریان بر اساس ساعت روز و نوع مصرف، سیم‌کشی ارزان خانه‌ها، و توزیع وسایل برقی با هدف افزایش تقاضا. او در ۱۸۹۲ فقط با ۵ هزار مشتری در شیکاگو شروع به کار کرد و در دهه ۱۹۲۰ تعداد مشتری‌های وی به بیش از ۴ میلیون در ۳۲ ایالت رسید.

سارا بریدلاو واکر، که به «مادام سی. جی. واکر» مشهور شده بود تجسم این روحیه بود: هنگامی که او کسب و کاری راه‌اندازی کرد و عدم‌مصرف محصولات آرایشی در جوامع آفریقایی - امریکایی را هدف گرفت. در ابتدای دهه ۱۹۰۰ هنگامی که عده اندکی فکر می‌کردند یک کسب و کار که به جامعه آفریقایی - امریکایی خدمت کند قابل دوام است مادام سی. جی فرصت را مناسب دید - نه صرفاً برای خودش بلکه برای دیگران. او در سال ۱۹۱۴ چنین توضیح داد «من صرفاً از پول درآوردن برای خودم کسب رضایت نمی‌کنم، من زحمت می‌کشم

تا برای صدها زن از نژاد خودم شغل ایجاد کنم.»^{۱۱۷} او با تلاشی که برای پول درآوردن برای خودش کرد نخستین زن آفریقایی - امریکایی میلیونر شد. اما مهمتر اینکه او به آرزوی خویش در ایجاد شغل برای هزاران زن رسید. او تحصیلات رسمی نداشت و یک‌زمانی تنها ۱/۵ دلار در روز درآمد داشت.

چارلز گودیر، پس از تحمل سال‌ها فقر و زندگی با مصرف گوشت ماهی که در جزیره استیتن نیویورک صید می‌کرد، مدتی را در زندان به سر برد چون توان پرداخت بدهی خود را نداشت، و در نهایت لاستیک ولکانیزه (تحت حرارت زیاد) را به ما داد. در زمانی که بسیاری در امریکا به وی توصیه می‌کردند «لاستیک منسوخ شده است» پس از اینکه بسیاری از امریکایی‌ها می‌دیدند لاستیک بدبو در ماه‌های گرم تابستان ذوب می‌شد و در زمستان مثل سنگ سخت می‌شد گودیر آزمایشات مداومی با آن انجام داد تا لاستیک را بادوام‌تر و ارزان‌تر کند. پس از سال‌های بسیار شکست خوردن، او سرانجام موفق شد. در سال ۲۰۱۸ تقاضای جهانی برای محصولات لاستیک صنعتی به اوج ۱۵۰ میلیارد دلاری خود رسید.

جورجز دوریت هنگامی که شرکت تحقیق و توسعه امریکا^۱ را بنا نهاد که نخستین بنگاه سرمایه‌جسورانه در مالکیت عمومی جهان است، فرهنگ نوآوری امریکا را نهادینه کرد. یکی از استارت‌آپ‌هایی که شرکت دوریت پشتیبانی کرد شرکت دیجیتالی اکویمنت بود - که یک زمانی شرکت رایانه‌ای موفق با بیش از ۱۴۰ هزار کارمند و ۱۴ میلیارد دلار فروش بود. او همچنین به فرد اسمیت بنیانگذار شرکت پست فکس مشورت می‌داد. هیچ نوآوری، به تنهایی، سرنوشت امریکا را تغییر نداده ولی اثرات ادامه‌دار کارهای آنها قطعاً این مهم را عملی کرده است.

^۱ American Research and Development Corporation (ARDC)

فصل ۶

چگونه شرق هم به غرب رسید: ژاپن و کره جنوبی

ماموریت سونی طراحی محصولات برای بازارهایی است که هنوز به وجود نیامدند.

- آکیا موریتا، از بنیانگذاران شرکت سونی

طرح مختصر ایده

پس از جنگ جهانی دوم و متعاقب آن جنگ کره، کشورهای ژاپن، کره جنوبی و کل منطقه شرق آسیا به شدت فقیر بودند. هر صنعت کوچک و بزرگی که این ملت‌ها داشتند در این جنگ‌ها نابود شده بود و امیدها برای توسعه اقتصادی بر باد رفته بود. اما با نگاهی به امروز می‌بینیم که ژاپن و کره جنوبی هر کدام به سطح قابل توجهی از شکوفایی دست یافته‌اند. در حینی که این ملت‌ها از فقر بیرون می‌آمدند نه تنها تلاش‌های برخی کارآفرینان از سوی دولت‌ها پشتیبانی می‌شد بلکه چندین شرکت نیز از مزیت هزینه‌های پایین در کشورشان و نهایتاً بازارهای صادراتی هدفمند، بیشترین استفاده را کردند.

اگرچه هر کدام از عوامل بالا حیاتی بودند، اما وقتی خیزش این ملت‌ها را از زاویه دید خودمان ارزیابی می‌کنیم داستانی خواندنی از نوآوری را نیز می‌بینیم. بسیاری از موفق‌ترین بنگاه‌ها، که برخی از آنها امروزه نام‌های خانوادگی شده‌اند روی نوآوری‌هایی سرمایه‌گذاری کردند که بازارهای جدیدی آفریدند یا به بازارهای بزرگ و در حال رشد متصل شدند. با توجه به شروع ضعیف این بنگاه‌ها، پیش‌بینی مسیر حرکت آنها امکان‌پذیر نبوده است. یکی از محصولات اولیه شرکت سونی، پتوی برقی بود که اغلب اوقات آتش می‌گرفت. شرکت کیا نیز با تولید دوچرخه شروع به کار کرد. سامسونگ هم یک‌زمانی ماهی نمک‌سود می‌فروخت.

در این فصل، زوایایی از پیروزی نوآوری در کمک به ژاپن و کره جنوبی برای تداوم‌بخشی خیزش آنها به سمت شکوفایی را روشن می‌سازیم. آنچه از این ملت‌ها آموختیم این است که شکوفایی نه یک رویداد بلکه فرایند است، فرایندی که نیازمند تعهدی پیوسته به نوآوری است.

* * *

در سال‌های پس از پایان جنگ جهانی دوم، ژاپن وضعیت اقتصادی وخیمی داشت. در سال ۱۹۵۰ درآمد سرانه ژاپن از کشورهای مکزیک و کلمبیا کمتر بود - و تنها برابر با ۲۰ درصد درآمد امریکا بود. بیشتر صنایع کشور طی جنگ نابود شده بود و مردم کمبود شدید مواد غذایی را تجربه می‌کردند که چندین سال پس از آن هم طول کشید. غذا سهمیه‌بندی شده بود و میلیون‌ها نفر از گرسنگی مردند. تهیه مواد خامی مانند لاستیک، آهن‌ربا، موتورهای الکتریکی و سایر فلزات اساساً ناممکن بود. در واقع

بسیاری از خانه‌ها، ظروف آشپزی و دستگیره در نداشتند چون که از آنها به عنوان مواد خام برای نیازهای جنگی استفاده شده بود. چهار سال پیش از جنگ، در خیابان‌های ژاپن تعداد وسایل باری اسبی شش برابر بیشتر از خودروهای موتوری بود. پس از جنگ، موتورسیکلت و نیز خودرو، کالاهایی لوکس برای غیرنظامیان بود - بسیاری از خودروها با انرژی چوب کار می‌کردند که تنها سوختی بود که ژاپن می‌توانست مطمئن باشد در زمان جنگ تمام نمی‌شود. در سال ۱۹۴۹ ژاپن فقط ۹۳۰۰ کیلومتر جاده داشت که تنها ۱۸۰۰ کیلومتر آن آسفالت‌ها بود. برای مقایسه آن وضعیت با امروز، کافی است بدانید ژاپن امروزه تقریباً ۱/۲ میلیون کیلومتر جاده دارد که بیشتر آنها آسفالت‌ها هستند.

ژاپنی‌ها - بسیار شبیه آمریکایی‌های قرن نوزدهم و میلیاردها نفر شهروند در کشورهای کم درآمد امروزی - بسیار بسیار فقیر بودند.

انگار اوضاع به حد کافی بد نبود که نیروهای متفقین ژاپن را از ۱۹۴۵ تا ۱۹۵۲ اشغال کردند و سیاستگذاری تولیدی و صنعتی مناسب برای زمان صلح را دیکته کردند. برای مثال، در آغاز اشغال، دفاتر مرکزی دولتی^۱ تولید ماهانه کامیون و وسایل نقلیه مسافربری را به ترتیب به فقط ۱۵۰۰ و ۳۵۰ دستگاه محدود کردند. ژاپن با نبرد دشوار عظیمی برای بازسازی مواجه بود.

احتمال این که اقتصاد ژاپن خیلی سریع از شوک جنگ بیرون بیاید و بهبود پیدا کند به نظر بعید می‌آمد. در واقع آن چنان بعید بود که جان فاستر دالس وزیر خارجه امریکا جمله مشهوری در باره ژاپن گفت «این کشور نباید انتظار داشته باشد بازاری بزرگ در امریکا پیدا کند چون ژاپنی‌ها آن چیزهایی که ما می‌خواهیم نمی‌سازند.»^{۱۱۸} به بیان دیگر، برای حل مشکلات خودتان به بازارهای صادراتی چشم ندوزید. هر آنچه که ژاپن مشغول فروختن بود آمریکایی‌ها نمی‌خریدند. از بعضی جهات حق با دالس بود. بسیاری از ما به حد کافی سن داریم که به خاطر آوریم برچسب «ساخت ژاپن» یک‌زمانی نشانه کیفیت مشکوک بود.^{۱۱۹}

نوآوری‌های اولیه در آن زمان به دست آکیو موریتا و ماسارو ابوکا دو بنیانگذار شرکت تویو تسوشین کیگیو بسط داده شد در جایی که ابتدا مغازه تعمیر رادیو بود و در فروشگاه بزرگ بمباران‌شده‌ای تاسیس شده بود، بخشی از تولید محصولات ژاپنی کم کیفیت بودند. این شرکت بیست نفره نه از سوی دولت پشتیبانی می‌شد و نه تقاضای آشکاری برای نوآوری‌هایی که آنها شروع به آفریدنش کرده بودند وجود داشت اما آنها مصمم و بی‌اعتنا به تلاش ادامه دادند. اگرچه موریتا در آن زمان با اصطلاحات علمی امروزی ما آشنا نبود، اما روشن است که وی استاد شناسایی فرصت‌ها در تقلها و عدم‌مصرف بود. موریتا و همکارانش شروع به ساختن یک موتورخانه نوآوری بازارآفرین کردند - شرکتی که اینک همه ما آن را به نام سونی می‌شناسیم.

^۱ Government Head Quarters (GHQ)

امروزه ارزش سونی ۴۹ میلیارد دلار برآورد می‌شود و بیش از ۱۲۸ هزار نفر را در سطح جهان در استخدام دارد و نامش در ژاپن و در سراسر جهان با فناوری و نوآوری مترادف شده است.

سونی تنها یکی از بی‌شمار شرکت‌های ژاپنی است که روی بسط و گسترش نوآوری‌ها برای بازارهایی تمرکز می‌کردند که هنوز وجود نداشتند. در آن زمان، گوش جهانیان تازه با برندهای تویوتا، نیسان، و هوندای خیلی جوان آشنا شده بود. اما آنچه جهانیان نمی‌دانستند این بود که این تنها نوک کوه یخ نوآوری است که بر زندگی شهروندان ژاپن و بقیه جهان تاثیر خواهد گذاشت. با اتکا به این شرکت‌ها و نوآوری‌های بازارآفرینی که آنها توسعه دادند اقتصاد ژاپن چنان سریع رشد کرد که این کشور جنگ‌زده را به جایگاهی رساند که میزبانی بازی‌های المپیک ۱۹۶۴ را برعهده گرفت - یعنی کمتر از دو دهه پس از پایان جنگ جهانی دوم. تولید ناخالص داخلی سرانه ژاپن، ۵۰ سال پس از جنگ جهانی دوم به ۴۲۵۰۰ دلار رسید که مقادیر مربوط به امریکا و انگلستان را تحت الشعاع قرار داد. امروزه ژاپن سومین اقتصاد بزرگ جهان است و تقریباً ۶ درصد از تمام فعالیت‌های اقتصادی جهان در این کشور انجام می‌شود.

کره جنوبی یعنی همسایه ژاپن نیز داستانی مشابه از دگرگونی اقتصادی به کمک نوآوری را برای ما بازگو می‌کند. همان‌طور که در مورد ژاپن صادق بود، چند دهه قبل نیز کسی پیش‌بینی نمی‌کرد کره جنوبی توسعه پیدا کند یا توسعه بسیار کمتری نسبت به آنچه امروز به آن دست یافته پیدا کند. دگرگونی این کشور را غالباً «معجزه» نامیده‌اند چون به نظر می‌آمد با منطق و روابط علت و معلولی قابل توضیح نباشد. اما دقیقاً همین جا است که علل خیزش هر دو کشور ژاپن و کره جنوبی از فقر به شکوفایی می‌تواند چندین درس مهم را به ما عرضه کند. در اینجا روی سه تا از این درس‌ها تمرکز می‌کنیم.

نخست اینکه سرمایه‌گذاری در نوآوری، بدون توجه به شرایطی که یک کشور در آن قرار دارد، امکان‌پذیر است. بازارهایی که این نوآوری‌ها را می‌آفرینند و به آن تداوم می‌بخشند سایر منابع به‌شدت موردنیاز را درون جامعه می‌کشاند، چون این عناصر برای پشتیبانی از یک بازار کشیده شده‌اند احتمال دوام‌آوری آنها خیلی زیاد است.

درس دوم اینکه کارآفرینان با توجه به توانایی بالا در تشخیص نیازهای محلی، برای به حرکت درآوردن نوآوری‌های بازارآفرین ضروری هستند. چون که آنها نیروهای محلی هستند و در مرکز کشمکش هرروزه شهروندان معمولی قرار دارند، می‌توانند این مبارزات را به نوآوری‌های ماندگار و فرصت اقتصادی تبدیل کنند. کارآفرینان محلی قادر به القای حس افتخار در شهروندان‌شان هستند - باور به اینکه «ما هم می‌توانیم» نوآوری کنیم، بیافرینیم و شکوفا شویم. به نظر ما این یکی از باارزش‌ترین چیزهایی است که می‌تواند برای یک ملت اتفاق بیفتد: تأکیدی بر این واقعیت که محلی‌ها می‌توانند مسائل خودشان را حل کنند.

و سرانجام، همانگونه که در فصل قبلی نشان دادیم، می‌بینیم که وقتی کشورها در مرحله اولیه از توسعه هستند یکپارچه‌سازی لازم است. کشورهای فقیر برحسب تعریف فاقد زیرساخت‌های آموزشی، حمل و نقل، کسب و کار و حکمروایی هستند که در کشورهای ثروتمند از مدت‌ها پیش آماده بوده است. به این جهت، نوآورها که برای حضور فعال در کسب و کارهای این کشورها تلاش می‌کنند اغلب مجبور به یکپارچه‌سازی عملیات خود هستند تا موفق شوند. آنها با کشیدن منابع و حمایت‌های مورد نیاز برای رشد کسب و کار؛ خواه زیرساخت‌ها، آموزش یا موارد دیگر، ناخواسته درگیر ساخت جوامع می‌شوند.

معدود مثال‌هایی بهتر از نمونه شرکت سونی این درس‌ها را کامل توضیح می‌دهند.

سونی: ماشین بازار آفرین

پیش از آنکه سونی، سونی بشود یعنی در زمانی که هنوز توکیو تسوشین کوگیو^۱ بود، این شرکت شاید مستحق سخنان تند و تیز دالس بود. در آن زمان این شرکت هنوز شروع به ساختن نوآوری‌هایی در سطح جهانی که جهانیان را به تحسین واداشت نکرده بود. در واقع با شروع خیلی معمولی و ابتدایی که سونی داشت پیش‌بینی خط سیر آتی آن ناممکن بود. توکیو تسوشین کوگیو در سال‌های اولیه متکاها‌های گرمکن برقی تولید می‌کرد و می‌فروخت که اغلب آتش می‌گرفتند «سوزاندن پتو و تشک».^{۱۲۰} کف کارخانه‌های تولیدی این شرکت با چاله چوله‌ها، لکه‌دار شده بود و چون توان مالی شرکت فقط در حدی بود که می‌توانست در ساختمان‌های آسیب‌دیده طی جنگ کار کند، نمای بیرونی نیز درز و ترک داشت. این باعث می‌شد تا شرایط کاری خیلی عجیبی بوجود آید: هر زمان باران می‌بارید، کف کارخانه با حوضچه‌های آب پر می‌شد.

همان‌گونه که در مورد تعداد زیادی از پیشتانزان نوآور در امریکا در قرن پیش از آن صادق بود، داستان سال‌های ابتدایی فلاکت‌بار استارت‌آپ سونی پر از استراتژی‌های بقای کم‌بازده، چاره‌سازی‌های موقت و ابتکارهای لحظه‌ای در مواجهه با تلاش برای بقاء به نظر ناممکن بود. منابع سونی آنقدر اندک بود که شرکت توان مالی برای تهیه ماشین‌آلات و تجهیزات را نداشت به طوری که مهندسان شرکت آنها را می‌ساختند. آنها ابزار لحیم‌کاری، سیم‌های برق و حتی آچار پیچ‌گوشتی می‌ساختند، اغلب تا ساعات اولیه روز بعد کار می‌کردند و برخی اوقات پلیس محلی آنها را با دزدان اشتباه می‌گرفت چون که در ساعات غیرعادی به ساختمان وارد و از آن خارج می‌شدند. چندین دفعه سونی تقریباً قدرت پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان را نداشت. در یک موقعیت خاص، شرکت به جای پرداخت معمول یک بار در ماه، مجبور شد حقوق را در دو قسط بپردازد.

^۱ Tokyo Tsushin Kogyo (TTK)

اما هیچ‌کدام از اینها اکیو موریتا و ماسارو ایبوکا، بنیانگذاران شرکت را دلسرد و متوقف نکرد. آنها به صورت غریزی آن کاری را کردند - هدف‌گذاری عدم‌مصرف و آفریدن بازارهای جدید - که شرکت‌های بزرگ، که بسیاری از آنها به کمک‌های دولت وابسته بودند، انجامش را مشکل می‌دیدند.

بیشتر مردم فکر می‌کنند پیروزی اصلی سونی با نوآوری واکمن بوده است که بیش از چهار صد میلیون از آن را فروخت و فرهنگ جهانی دستگاه‌های پخش موسیقی شخصی را آفرید. اما واکمن واقعا یک محصول سطح پایینی بود که سونی در مسیر حرکت خود به سمت موتور محرکه نوآوری که امروزه شناخته می‌شود شروع کرد: ضبط نوار نوع جی، یک دستگاه ضبط صوت دو قرقره‌ای مغناطیسی قابل حمل، آنچه موریتا در آن زمان "tape corder" نامید. موریتا در کتاب ۱۹۵۰ که تلاشی برای توضیح ارزش ضبط امور شخصی بود چنین نوشت «تا پیش از اختراع دستگاه ضبط صوت سونی، "ضبط کردن" امور روزمره ما کاری بسیار دور از ذهن بود. چون به فناوری ویژه و پیچیده‌ای نیاز داشت و خیلی گران بود. اما اکنون با وجود دستگاه ضبط صوت جدید سونی، هر کس، در هر جا و در هر زمانی می‌تواند اتفاقات را سریع، ارزان و دقیق ضبط کند.»

موریتا پتانسیل بی‌شماری در کمک کردن به مشتریان می‌دید تا لحظات و خاطرات زندگی شخصی خود را ضبط کنند، و این بی‌شابهت با عکس‌های ایستمن کداک که ده‌ها سال پیش از وی همان کار را می‌کردند نبود. اکیو موریتا مساله را اینگونه می‌دید «این یک محصول انقلابی و نخستین در نوع خود در ژاپن است. کار کردن با آن خیلی راحت است. چگونه کسی می‌تواند در برابر خرید آن مقاومت کند؟» با این حال مردم مقاومت کردند. دست‌کم در ابتدای آن. مردم با دیدن این دستگاه ضبط قابل حمل مجذوب شده بودند اما این محصول فروش سریع و زیادی نکرد و مدیران سونی فهمیدند باید کار متفاوتی انجام دهند. مدتی پس از تجربه فروش‌های کم‌رنگ، ایبوکا و موریتا تقریباً همه مهندسان شرکت را بسیج کردند تا نقش فروشندگی را بر عهده گیرند. همانگونه که رونالد کوز برنده نوبل اقتصاد اظهار نظر کرد، سونی با این فرایند آموخت که بازارها همین‌طور خودبخودی ظاهر نمی‌شوند یا برحسب اتفاق به وجود نمی‌آیند؛ «بازارها باید آفریده شوند.»

شرکت سونی برای آفریدن این بازار جدید، باید کانال‌های فروش و توزیع مخصوص به خود را ایجاد می‌کرد و بنابراین در سال ۱۹۵۱ یک شرکت تابع به نام شرکت ضبط توکیو را بدین منظور تاسیس کرد که باعث ایجاد یک رشته مشاغل محلی (فروش، توزیع، تبلیغات، آموزش، خدمات و پشتیبانی و نظایر آن) شد. حتی یک دفعه ایبوکا از رئیس شرکت ضبط توکیو درخواست کرد توری به سراسر کشور برای نمایش دادن این محصول در مدارس راه بیندازد. در نتیجه این تور، تعداد زیادی از مدارس شروع به سفارش دادن دستگاه ضبط کردند به اندازه‌ای که سونی نمی‌توانست با سرعت کافی آنها را تولید کند و به این تقاضای جدید پاسخ دهد. به علاوه، ایبوکا بخشی از تلاش‌های مهندسان شرکت را به سمت خدمات پشتیبانی پس از فروش

هدایت کرد تا مشتریان تجربه بهتری از مصرف محصول داشته باشند. فروش رونق گرفت و سونی آموخت هرگز تلاش‌های لازم برای آفریدن بازاری جدید یا پاداش بالقوه عظیمی که با آن می‌آید را دست‌کم نگیرد. خوشبختانه سونی به نوآوری ادامه داد و بر آفریدن بازارهای جدید - ابتدا در ژاپن و سپس برای صادرات - تمرکز کرد. در سال ۱۹۵۵ سونی نخستین رادیوی ترانزیستوری جیبی باطری‌خور جهان را معرفی کرد، محصولی که صدها میلیون نفری را که رادیوهای لامپی (لامپ خلأ) برای آنها خیلی بزرگ و گران بود، هدف گرفته بود. رادیو ترانزیستوری باطری‌دار سونی در مقایسه با رادیوهای لامپی موجود در بازار از نظر کیفیت صدا خیلی خوب نبود، اما کوچک، ارزان و «کار راه‌انداز» بود. مشتریانی که سونی هدف‌گذاری کرد - اکثراً نوجوانان، که تعداد اندکی از آنها توان مالی خرید رادیوهای لامپی بزرگ را داشتند - خیلی خوشحال شدند چون می‌توانستند همراه دوستان خود در مکان‌هایی جدید و به دور از چشم والدین به موسیقی گوش کنند.

من به یاد می‌آورم که از خرید و گوش دادن به رادیوی ترانزیستوری‌ام خیلی هیجان‌زده شده بودم. از نظر من، این بیانگر پیشرفت بود و کاملاً بی‌پرده بگویم، جایگزین آن برای من اصلاً رادیو نبود. تا پیش از انتهای دهه ۱۹۵۰، بازار رادیوی ترانزیستوری باطری‌دار به ارزش صدها میلیون دلار رسیده بود و شرکت‌های بسیار دیگری شروع به توسعه آن محصول کردند. رادیو ترانزیستوری باطری‌دار مشاغلی آفرید، سودهایی برای سونی خلق کرد و به سونی و شهروندان ژاپنی ثابت کرد که در مسیرشان به سمت شکوفایی می‌توانند نوآوری کنند. سونی این فرمول را بارها و بارها با نوآوری‌های بازارآفرینی تکرار کرد که ابتدا و پیش از اینکه به سراسر جهان سفر کنند در بازارهای محلی ریشه گرفتند.

بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۸۲ سونی با موفقیت، ۱۲ بازار جدید ساخت. این بازارها شامل رادیو ترانزیستوری جیبی باطری‌دار اولیه، نخستین تلویزیون سیاه سفید مدار قابل حمل حالت جامد (در سال ۱۹۵۹ تعداد خانواده‌های ژاپنی که مالک تلویزیون بودند آنقدر زیاد شد که مراسم ازدواج سلطنتی ولیعهد به یک رویداد رسانه‌ای تبدیل شد که ۱۵ میلیون نفر به صورت زنده آن را از تلویزیون تماشا کردند)، پخش نوار ویدئو، دستگاه ضبط ویدیویی قابل حمل، درایو فلاپی دیسک ۳/۵ اینچی، و البته واکمن سونی اینک مشهور شده بود.

موریتا یکی از دو بنیانگذار سونی با اتکا به درک غریزی خود از فرصتی که در تقلاي مردم دید یک امپراتوری ساخت. دستگاه پخش نوار واکمن، هنگامی که پژوهش‌های بازار قید کرد مشتریان هرگز دستگاه پخش که امکان ضبط کردن نداشته باشد نخواهند خرید و اینکه استفاده از هدفون باعث اذیت مشتریان خواهد شد، واقعا به شکل موقت کنار گذاشته شد. اما موریتا هشدار واحد بازاریابی شرکت را نادیده گرفت و در عوض به ندای درونی غریزه خودش اعتماد کرد. او به جای اتکاء به پژوهش بازار، به تیم خود پافشاری کرد «با دقت تماشا کنید مردم چگونه زندگی می‌کنند، و با حس شهودی‌تان بفهمید که آنها احیانا چه چیزی می‌خواهند و سپس با آن همراه شوید» غرایز موریتا درست فهمیدند: سایر مردم

نیز در تقلای وی برای دستگاه موسیقی قابل حمل سهیم بودند. واکمن بازار آماده‌ای در ژاپن پیدا کرد جایی که مدیران سونی ابتدا فکر می‌کردند هر ماه حدود ۵ هزار واحد می‌فروشند. در عوض آنها فقط در دو ماه اول بیش از ۵۰ هزار واحد فروختند. به ناگهان، قدم زدن، دویدن، خواندن و نوشتن درحالی‌که به موسیقی گوش می‌کنید امکان‌پذیر شد. در ۴۰ سال بعد سونی بیش از ۴۰۰ میلیون واحد فروخت. واکمن یکی از موفق‌ترین محصولات مصرفی قابل حملی شد که تا آن زمان وارد بازار شده بود.

یک بازار آفریده شده بود - و دیگران به سرعت به درون آن می‌پریدند. با هر بازار جدیدی که سونی می‌آفرید، بسیاری از شرکت‌های دیگر، شامل توشیبا، پاناسونیک، و چندین برند دیگر، از آن پیروی می‌کردند و از این فرصت بهره می‌بردند. واکمن کمک کرد تا سایر شرکت‌ها ببینند که «گوش دادن به موسیقی در حال حرکت» هم ممکن است. روشن‌تر بگوییم: بازار، پیرامون هر شرکت معین نمی‌چرخد - بازار پیرامون آفریدن مصرف‌کنندگان جدید و نوآوری پیوسته و پلایش درک تقلای آنها و کاری که باید انجام شود می‌چرخد. سونی بعداً در مورد ام‌پی‌تری و آی‌پد نتوانست فرصت‌ها را برآید، اما این شرکت توانسته بود بذره‌ای رشد و شکوفایی این صنعت را بکارد. آنچه واقعاً شگفت‌آور است تعداد دفعات زیادی است که سونی بازارهای جدیدی را شناسایی کرد و آفرید و به دنبالش دیگران وارد معرکه شدند.

تا حدودی علتش این است که با هر محصولی که سونی به بازار می‌فرستاد - از متکای گرمکن برقی تا واکمن - و هر بازاری که این شرکت می‌آفرید، راهی را برای توسعه مدل کسب و کار سودآور توسعه داد که تقلای مردم معمولی ژاپن هدف‌گذاری شده بود. سونی برای موفقیت خود به آفریدن مشاغل محلی نیاز داشت. با هر شغلی که سونی ایجاد می‌کرد، این شرکت ناخواسته به بازسازی ژاپن کمک می‌کرد و منابع ضروری برای توسعه یک ملت شکوفا شده را به سمت خود می‌کشانید. این روزها وقتی به یک محصول سونی برخورد می‌کنم آن را صرفاً یک نوآوری جالب نمی‌بینم بلکه چیزی قدرتمندتر و بادوام‌تر می‌دانم: فرایندی که یکی از شکوفاترین ملت‌ها در جهان آن را توسعه داد.

اگرچه امروزه سایر شرکت‌های لوازم الکترونیکی مصرفی برجسته وجود دارند، سونی هنوز مترادف با نوآوری ژاپنی است. دو دوست با دست‌های خالی و کمترین امکانات و بدون پشتیبانی دولت با آفریدن بازارهای جدیدی که عدم‌مصرف را هدف‌گذاری کرده بود توانستند از ژاپن جنگ‌زده، یکی از معتبرترین و شناخته‌شده‌ترین شرکت‌های جهان را بسازند. و البته این فقط یکی از داستان‌های موفق نوآوری بود که برتری اقتصادی ژاپن را ممکن کرد. تعداد زیادی از آنها وجود دارد.

تویوتا: از عدم‌مصرف ژاپنی به موتورخانه جهانی

تویوتا - خودروساز ژاپنی - را ملاحظه کنید که مدل کم هزینه کورولای کمپکت (کوچک) آن پرفروش‌ترین خودرو در همه زمان‌ها شد. علت اصلی این اتفاق توانایی تویوتا در استخدام نیروی کار ارزان

یا دریافت پشتیبانی دولت نبود. این چیزها قطعاً به آن کمک کرد اما در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، تویوتا ایده‌ای بسیار معنادارتر - و بادوام‌تر - داشت.

وقتی شرکت خودروسازی تویوتا در سال ۱۹۳۷ بنا نهاده شد این شرکت روی عدم مصرف محلی در ژاپن و منطقه شرق آسیا تمرکز کرد. کمتر کسی فکر می‌کرد روزی برسد که این شرکت پنجمین شرکت بزرگ جهان از نظر درآمدی بشود. در زمان تأسیس تویوتا، نزدیک به ۳۱۰ هزار وسیله نقلیه اسبی و ۱۱۰ هزار وسیله نقلیه با کشیدن گاو وجود داشت که در خیابان‌های ژاپن حرکت می‌کردند.^{۱۲۱} بیشتر جاده‌های ژاپن آسفالت‌نبرد و همین مشکل، رانندگی با خودرو را به ماجراجویی با هزینه بالا و پر ریسک تبدیل می‌کرد. راه‌های بد باعث خراب شدن خودروها می‌شد و با آسفالت‌نبرد تنها ۲۰ درصد از جاده‌ها، مشاهده خودروهای درب‌وداغان پدیده‌ای عادی در ژاپن پس از جنگ بود. بنابراین خودروهای تویوتا با توجه به شرایط و مقتضیات محلی طراحی شدند: کیچیرو تویوتا رئیس وقت تویوتا اعلام کرد خودروهای تویوتا باید چنان توسعه یابند که «وسایل نقلیه باصرفه‌ای شناخته شوند که توانایی مقاومت در جاده‌های خراب را داشته باشند و کاملاً مناسب نیازهای مردم شرق آسیا باشند.»^{۱۲۲}

خودروهایی که تویوتا در ژاپن در آن زمان می‌ساخت برای مصرف‌کننده آمریکایی مناسب نبود. اما این مساله اهمیتی نداشت. قصد وی بیش از تمرکز بر صادرات به کشورهای پیشرفته، تصرف عدم مصرف گسترده در ژاپن و کشورهای همسایه ژاپن بود. تنها در سال ۱۹۸۰ بود که تویوتا به همان اندازه که خودرو در ژاپن فروخت توانست به امریکای شمالی نیز صادر کند.^{۱۲۳} اما حتی وقتی تویوتا شروع به صادرات خودرو به امریکای شمالی کرد، همچنان استراتژی هدف‌گذاری روی دامنه پایینی بازار امریکا را به کار گرفت، کسانی که نمی‌توانستند از پس خرید و هزینه خودروهای پرمصرف امریکایی برآیند.

اهمیت اینکه تویوتا نخستین بار عدم مصرف را هدف‌گذاری کرد به جای اینکه به رقابت با شرکت‌های خودروسازی متصدی در کشورهای ثروتمندتر از قبیل فورد، جنرال موتورز و کرایسلر بپردازد خصوصاً در بستر کشور در حال توسعه ژاپن را نمی‌توان نادیده گرفت. اول از همه، تویوتا توانست بازار محلی در ژاپن بیافریند که بازاریابی، فروش، توزیع، آموزش، خدمت‌رسانی، و پشتیبانی از محصولات مربوط به صنعت خودرو را به سمت خود بکشاند. برای مثال، تویوتا سرمایه‌گذاری سنگینی در مدرسه فنی رانندگان چوبو نیپون در ناگویا کرد به طوری که تا ۴۰ درصد سرمایه شرکت برای این مدرسه خرج شد. این مدرسه الگویی برای سایر مدارس رانندگی در کشور شد، موتوری شدن را در ژاپن ترویج کرد و به تویوتا کمک کرد تا خودروهای بیشتری بفروشد. این تفاوت زیاد با آن استراتژی دارد که فقط بر دستمزد پایین تمرکز می‌کند و محصولات در یک کارخانه تولید می‌شوند و به کشور دیگر صادر می‌شوند. اگر تویوتا از چنین استراتژی پیروی کرده بود سرمایه‌گذاری در مدرسه رانندگی را انتخاب نمی‌کرد که در سال ۱۹۵۸ دانشکده فروش تویوتا برای آموزش کارکنان جدید در باره روش فروش تویوتا را برپا کرد (اکنون مرکز آموزش و کارآموزی نیسشین نامیده می‌شود). هدف‌گذاری

عدم‌مصرف مستلزم دانستن چیزهایی بیش از دانش فنی مانند این بود که محصول چگونه با کارآیی ساخته و حمل شود. این مستلزم شناخت بستر محلی است.

دوم، هدف‌گذاری عدم‌مصرف موفق به آفریدن بازار پرجنب‌وجوشی می‌شود که اشتغال بلندمدت را به سمت خود می‌کشاند. تویوتا همانقدر که کارخانه‌های جدید می‌ساخت و خودروهای بیشتری به مشتریان ژاپنی می‌فروخت، به کارمند بیشتری نیز نیاز داشت. برای مثال، در شرایطی که شرکت‌های بیشتری برای تولید خودرو در شهر تویوتا تاسیس شدند - شهری که پس از اینکه تویوتا یک کارخانه و دفاتر کار در آنجا ایجاد کرد این نام جدید را گرفت - نسبت شغل خالی به درخواست‌های شغلی از ۲/۷ در ۱۹۶۲ به ۷/۱ در ۱۹۷۰ افزایش یافت.^{۱۲۴} تعداد معامله‌گرهای فروش شرکت تویوتا که در سال ۱۹۳۸ فقط ۲۹ تا بود در سال ۱۹۸۰ به بیش از ۳۰۰ تا در کل ژاپن رسید. از جنبه اشتغال، رشد تویوتا به شکل نمایی بود. در سال ۱۹۵۷ تویوتا تقریباً ۶۳۰۰ نفر استخدام کرد. ده سال بعد، شاغلین در تویوتا پنج برابر و به بیش از ۳۲ هزار نفر رسید. امروزه تویوتا بیش از ۳۴۴ هزار نفر را در سطح جهان در استخدام دارد که بیش از ۷۰ هزار کارمند آن در ژاپن هستند. ایجی تویوتا نگرش تویوتا به سمت آموزش و ارائه تحصیلات مرتبط به نیروی کار خود را چنین خلاصه کرد: «این مردم هستند که چیزها را می‌سازند. پس ما ابتدا باید مردم را بسازیم پیش از اینکه شروع به ساخت چیزی بکنیم.» این تفکر منجر شد تا تویوتا یک بخش آموزش و کارآموزی و یک مدرسه تجاری تویوتا برای آموزش «کارکنان ماهر رده میانی در فروشگاه‌ها»^{۱۲۵} تاسیس کند.

سوم هدف‌گذاری عدم‌مصرف می‌تواند به یک منطقه کمک کند تا چارچوب تنظیمی و نهادی مرتبط‌تر و بافتاری خلق کند. همانگونه که جفری الکساندر در کتاب *خودنبردهای موتورسیکلت ژاپن* می‌نویسد، در شرایطی که خودروهای بیشتر و بیشتری وارد جاده‌های ژاپن می‌شدند «نیازی شدید به سیاست‌های منسجم دولت در باره ترافیک جاده‌ها، گواهینامه خودرو و راننده، و نظم و امنیت خیابان‌های شهر احساس می‌شد.»^{۱۲۶}

به بیان دیگر، اشاعه نوآوری (وسایط نقلیه) به سیاست‌هایی منجر شد که در شرایط خاص ژاپن معنادار بود. این مقررات‌گذاری‌های مختص شرایط، به این کشور کمک کرد تا مقررات‌گذاری خود را به نحو پایدارتری بسط دهد. آنگونه که ما متوجه شدیم نوآوری‌ها اغلب مقدم بر تنظیم مقررات هستند. دشوار است برای چیزی که هنوز ندارید قانون و مقررات مناسبی وضع کنید.

چهارم، هدف‌گذاری عدم‌مصرف، خصوصاً برای صنعت خودروسازی، به ایجاد و رونق گرفتن سایر صنایع در اقتصاد ژاپن نیز کمک کرد. برای مثال نه تنها مشاغل مرتبط با فروش و سرویس‌دهی خودروها افزایش یافت، بلکه مشاغل لجستیک و حمل‌ونقل نیز بیشتر شد. در شرایطی که حمل‌ونقل ارزان‌تر می‌شد بیشتر ژاپنی‌ها شروع به سفر و گردش در کشورشان کردند. به علاوه، دسترسی به مدارس و بیمارستان‌ها و گسترش شهرها در ژاپن، نیز به واسطه خودروها میسر شد.

درهای کشویی: اگر تویوتا به دنبال مصرف می‌رفت چه می‌شد؟

تصور کنید همه اینها به شکل متفاوتی رقم می‌خورد اگر تویوتای پس از جنگ همواره بر رقابت با سه غول خودروسازی بزرگ آمریکا در آن زمان (فورد، جنرال موتورز و کرایسلر) تمرکز می‌کرد. آیا این شرکت - و کشور- چنین کاری را کردند؟ آن‌طور که مشخص شده است تویوتا این کار را انجام داد اما به طور خیلی مختصر کرد.

در سال ۱۹۵۸ پس از اینکه تویوتا موفقیت در بازار ژاپن را تجربه کرد، چشم‌های خود را به بازار آمریکا با مدل برتر خود یعنی تویوپت کراون دوخت. این خودرو در ژاپن خیلی خوب عمل کرده بود و مدیران احساس کردند چنین موفقیتی در آمریکا نیز قابل تکرار است. اما کراون در عوض به یک شکست کامل تبدیل شد. یک ناظر تفسیر کرد «درحالی‌که کراون برای شبکه جاده‌ای بی‌کیفیت ژاپن ساخته شده بود، شرکت تویوتا تقلا کرد تا آن را با جاده‌های آسفالته صاف و تندروی آمریکا همگام کند. وقتی که سرانجام به سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت می‌رسید - سرعتی که در ژاپن خیلی نادر بود - خودرو ظاهراً شروع به لرزیدن کرده و راننده نمی‌توانست از آینه عقب چیزی را ببیند.» در سال ۱۹۶۱ مدیران شکست‌خورده تویوتا چمدان‌های خود را بستند و بازار آمریکا را ترک کردند. اما نه برای همیشه.

پس از بررسی بازار آمریکا و درک بهتر کاری که باید برای مصرف‌کنندگان آمریکایی انجام شود، تویوتا مدل کرولا را ساخت و به ساخت آن ادامه داد تا موفق‌ترین خودرو در تاریخ از نظر حجم فروش بشود. تویوتا به جای ساختن خودرویی که با سه غول خودروسازی آمریکا رقابت کند، استراتژی متفاوتی را دنبال کرد. شوتارو کامیا یکی از مدیران ارشد تویوتا بعداً در باره استراتژی کرولا توضیح داد.^{۱۲۷}

موفقیت تویوتا به عنوان تولیدکننده خودرو ژاپنی بر سایر شرکت‌های ژاپنی نیز تاثیر گذاشت. درحالی‌که تویوتا بزرگترین تولیدکننده خودرو ژاپن است و در حال حاضر در بین سه شرکت بزرگ خودروسازی جهان قرار دارد اما این شرکت تنها نیست. نیسان، هوندا، میتسوبیشی، سوزوکی و مزدا دقیقاً چندین تولیدکننده دیگر خودرو هستند که نیز نقش معناداری در شکل‌دهی اقتصاد ژاپن ایفا کردند.

موتور سیکلت‌های کوچک و توسعه بزرگ

هر اندازه ورود ژاپن به صنعت خودروسازی جهانی تاثیرگذار بود اما ورود این کشور به بازار موتورسیکلت حتی تاثیرگذارتر بود، عمدتاً به این دلیل که تولیدکنندگان این کار را با وجود عدم پشتیبانی دولت انجام دادند. پس از جنگ، دولت ژاپن از سرمایه‌گذاری در صنایع سنگین از قبیل کشتی‌سازی و تولید خودروهای بزرگ پشتیبانی کرد، چون فرض می‌کرد رشد اقتصادی از این صنایع به دست می‌آید.^{۱۲۸} به این جهت، بسیاری از تولیدکنندگان موتور سیکلت، که اسباب‌بازی نامیده می‌شدند، اغلب از مواد خام مورد نیاز برای توسعه محصولات خود محروم شده بودند.

همان‌گونه که پیشتر هم یادآور شدیم، پشتیبانی دولت، به شرط این‌که به درستی هدایت شود به رشد صنعت و اقتصاد کمک می‌کند اما حمایت‌های دولتی معمولاً دلیل اصلی موفقیت نیست. حتی ما نیز می‌توانیم به برنامه‌های توسعه اقتصادی با نیت خیر و به خوبی طراحی شده اما در نهایت ناموفق که تحت رهبری دولت بوده است اشاره کنیم. بسیاری از دولت‌ها دستور کارهای اقتصادی زیادی را دنبال می‌کنند اما فقط معدودی از آنها موفق می‌شوند. بنابراین وقتی شرکت‌های جدید وارد بازار می‌شوند و به بازیگران مسلط در آن بازار تبدیل می‌شوند، همان‌گونه که شرکت‌های ژاپنی در صنعت موتورسیکلت - بدون پشتیبانی از دولت ژاپن - توانستند به چنین جایگاهی برسند، یعنی شواهدی قاطع از قدرت نوآوری‌های بازار آفرین را ارائه می‌دهند.

تا پیش از پیدایش صنعت موتورسیکلت ژاپن، موتورسیکلت در این کشور خیلی گران بود. اوزکی هیدکیچی از پیشتازان این صنعت به یاد می‌آورد «در آن زمان هیچ موتورسیکلتی در داخل ساخته نمی‌شد و همه از خارج وارد می‌شد. . . ما ۱۰ دستگاه "موتورسیکلت رولز رویز" وارد کردیم که هر کدام را تقریباً ۲۰۰۰ ین فروختیم درحالی‌که فورد مدل تی به قیمت ۱۹۰۰ دلار به فروش می‌رفت، بنابراین موتورسیکلت‌ها گران‌تر بودند. فکر می‌کنم دستمزد ماهانه من در آن زمان ۷ یا ۱۰ ین بود و از سن بیست سالگی به من ۳ یا ۵ ین می‌پرداختند، بنابراین موتورسیکلت به شدت گران بود و در نتیجه تنها یک یا دو تا از آن در سال فروخته می‌شد.»^{۱۲۹} با توجه به کوچک و غیر مهم بودن این صنعت، قابل درک است که هیچ نوع توجه یا کمکی از دولت دریافت نمی‌کرد. با این حال، چندین شرکت نیاز مردم ژاپن به اینکه می‌خواهند آزادانه‌تر و ارزانتر به این سو و آن سو بروند را تشخیص دادند. با گذشت زمان، و همان‌طور که شرکت‌های موتورسیکلت بیشتری در ژاپن پیدا شدند، این بنگاه‌ها انجمن تولیدکنندگان موتورسیکلت هاماماتسو را تاسیس کردند.^{۱۳۰}

از درون گروهی با بیش از ۲۰۰ سازنده موتورسیکلت در دهه ۱۹۵۰ بود که هوندا، کاوازاکی، سوزوکی و یاماها ظاهر شدند تا توسعه این صنعت در داخل و خارج را هدایت کنند. هر اندازه که ربودن سهم بازار از رهبران موجود در تولید موتورسیکلت می‌توانست وسوسه‌کننده باشد اما این «چهار غول» تولیدکننده موتورسیکلت خواهان رشد و بزرگ شدن به این شیوه نبودند. در عوض، آنها بازارهای جدیدی را با هدف‌گذاری عدم مصرف آفریدند. وقتی دایت ملی^۱ (قهوه مقننه ژاپن، مشهور به کوکای) متممی بر قانون کنترل ترافیک جاده‌ای کشور را در سال ۱۹۵۲ تصویب کرد که به رانندگان جوان‌تر اجازه می‌داد سوار موتورسیکلت شوند، سوزوکی یکی از نخستین شرکت‌ها بود که از این فرصت برای آفریدن بازاری جدید استفاده کرد. این شرکت سریعاً پیشنهادات فروش خود برای مصرف‌کنندگان جوان‌تر را با موتورسیکلت ارزان‌تر حجم ۶۰ سی‌سی مدل دائموند فری انطباق داد.

^۱ National diet

به طور مشابه، هوندا در سال ۱۹۵۲ موتورسیکلت مدل کیوباف ۵۰ سی سی را وارد بازار کرد با بازار هدف روزافزون؛ شامل بنگاه‌های کوچک که به خودروهای تحویل جنس نیاز داشتند اما توان مالی برای خرید خودروهای بزرگ را نداشتند. هوندا موتورسیکلت را با قیمت بسیار مناسب ۲۵ هزار ین (حدود ۷۰ دلار در آن زمان)^{۱۳۱} تثبیت کرد و برنامه تامین مالی با اقساط دوازده ماهه را پیشنهاد داد. رقابت داخلی بین بنگاه‌هایی که برای گروهی از مصرف‌کنندگان با درآمد قابل تصرف پایین رقابت می‌کردند باعث شد تا آنها نه تنها در تولید بلکه همچنین توزیع، بازاریابی، فروش، پشتیبانی، و در برخی موارد آموزش سرمایه‌گذاری کنند. این رقابت باعث ایجاد مشاغلی در ژاپن فراتر از این چهار غول شد و پس از سال‌ها بهبود محصولاتشان، همچنین این توانایی را به آنها داد تا موتور سیکلت‌های خود را برای غیرمصرف‌کننده‌ها در امریکا و اروپا صادر کنند و به بازارهای آنجا نیز خدمت کنند.

همین الگوی هدف‌گذاری عدم‌مصرف در پاناسونیک، شارپ، نینتندو در بخش لوازم مصرفی برقی و در کانن، کایوسرا و ریکو در بخش لوازم اداری هم دیده می‌شود. این بنگاه‌ها اغلب عدم‌مصرف را ابتدا در ژاپن و سپس در سطح جهان هدف‌گذاری کردند.^{۱۳۲} تمرکز بر عدم‌مصرف پتانسیل توسعه‌ای چشمگیری برای کشورها داشت چون شرکت‌ها را مجبور می‌کرد نه تنها قابلیت‌های تولیدی خود که مشاغل جهانی را خلق می‌کند، بلکه قابلیت‌های فروش و توزیع خود که مشاغل محلی به شدت مورد نیاز را نیز خلق می‌کند و عاملی حیاتی در ایجاد و گسترش شکوفایی است را توسعه دهند.

ژاپن از خاکسترهای ویرانی جنگ، با ایده‌آل‌ها و اهدافی بیرون آمد که فرهنگ نوآوری و فرصت را آفرید. جان دوور در تحلیل خود از ژاپن پس از جنگ جهانی دوم که برنده جایزه پولیتزر شد نوشت «بازندگان در جنگ دوست دارند هم گذشته را فراموش کنند و هم آن را متعالی سازند. ایده‌آل‌های صلح و دموکراسی در ژاپن ریشه کرد - نه به شکل ایدئولوژی وام‌گرفته شده یا دیدگاه تحمیلی بلکه به عنوان یک تجربه زنده و فرصت به چنگ آمده.»

مهم نیست از کجا شروع می‌کنید. مهم این است در کجا تمام می‌کنید و ژاپن تنها کشور آسیایی نیست که این را روشن ساخت. کره جنوبی نیز همین را نشان می‌دهد.

کره جنوبی: هموار کردن راه به سمت شکوفایی

در سال‌های پس از جنگ کره، کره جنوبی کشور ویران‌شده‌ای بود. به گفته ازرا ووگل استاد بازنشسته دانشگاه هاروارد «در سال ۱۹۵۳... سنول، چهار دفعه دست به دست شد و هر دفعه جنگی شدید بین طرف‌های متخاصم درمی‌گرفت. هیچ برقی وجود نداشت یا خیلی کم بود و تقریباً می‌شد گفت تنها صنعت کشور منسوجات بود»^{۱۳۳}. واقعیت این است که در آن زمان، کره شمالی صنعتی‌تر از کره جنوبی بود. کره جنوبی با تولید ناخالص داخلی سرانه ۱۵۵ دلار در سال ۱۹۶۰ بسیار فقیر بود.

اما این روزها هنگامی که از کره جنوبی دیدن می‌کنم به سختی می‌توانم آنچه را می‌بینم با کشور فقرزده‌ای که چند دهه قبل عاشقش شدم انطباق دهم. کره جنوبی امروز، با تولید ناخالص داخلی سرانه بیش از ۲۷۵۰۰ دلار، برنامه کمک کره را فعال کرده است تا به بسیاری از کشورهای فقیر دیگر کمک کند که به اهداف توسعه پایدار سازمان ملل دست یابند. چگونه کره جنوبی موفق شد چنین چرخش شگفت‌آوری را سازماندهی و اجرا کند؟^{۱۳۴}

عوامل بسیاری از قبیل فرهنگ، رهبری دوراندیش، صنایع سنگین، تجارت خارجی، کمک از امریکا و جغرافیا نقشی مهم در آنچه که «معجزه در رودخانه هان» لقب گرفته است ایفا کرده‌اند. اما داستان نوآوری در کره جنوبی، داستانی که کمتر گفته شده است، نیز نقشی حیاتی در دگرگونی این کشور داشته است.

شرکت‌هایی از قبیل سامسونگ، هیوندای، ال‌جی، و کیا موتورز که موتورهای رشد اقتصادی در کره جنوبی بوده‌اند، امروزه در ردیف نوآورترین شرکت‌های جهان شناخته می‌شوند. برای نمونه شرکت سامسونگ مسئولیت تقریباً یک‌پنجم تولید ناخالص داخلی ۱/۱ تریلیون دلاری کره جنوبی را بر عهده دارد. اما در زمان تأسیس این بنگاه‌ها، تصور اینکه آنها یک روزی موتور محرکه مهم جهانی خواهند شد اصلاً باورکردنی نبود. اما داستان کره جنوبی به ما می‌گوید که چنین چیزی نیز ممکن است.

شروع فعالیت بدون ادعای شرکت کیا را ملاحظه کنید. این شرکت که در سال ۱۹۴۴ با عنوان صنایع دقیق کایونگسونگ تأسیس شده بود، سازنده قطعات لوله فولادی و دوچرخه بود. سپس کیا فرصتی را دید تا به کره‌ای‌ها کمک کند آسان‌تر به اطراف جابه‌جا شوند و تمام فعالیتش را یکپارچه کرد تا دوچرخه تولید کند. در سال ۱۹۵۲ کیا نخستین دوچرخه خود را به نام سامچولی تولید کرد. چند سال پس از سامچولی، کیا شروع به ساخت موتورسیکلت با مجوز هوندا کرد. در ۱۹۶۲ کیا وانت سه چرخ کی -۳۶۰ ساخت که نخستین هجوم این شرکت برای ورود به منابع تولید خودرو بود. شرکت کیا با تولید کی -۳۶۰ باعث شد امکان تحرک و جابه‌جایی برای کره‌ای‌ها خیلی کم‌هزینه شود. کیا به زودی با تی -۶۰۰ که یک وانت سه چرخ دیگر اما با فضای بار بزرگتر و مصرف سوخت بهتر بود به فعالیت خود ادامه داد. تا اینکه در سال ۱۹۷۴ دقیقاً ۳۰ سال پس از تأسیس شرکت، کیا، بریسا، نخستین خودروی سواری خود را عرضه کرد.^{۱۳۵}

راهبرد کیا که ابتدا عدم‌مصرف را هدف‌گذاری کرد جلوی رقابت شاخ به شاخ با تولیدکنندگان تثبیت شده خودرو را گرفت. در سال ۱۹۴۴ فناوری تولید خودرو کاملاً رو به پیشرفت بود. فورد بیش از چهار دهه بود که تجربه و درک خوبی از تولید خودرو داشت؛ جنرال موتورز توانسته بود خودروهای اولدزموبیل، کادیلک و پونتیاک را تولید کند؛ میتسوبیشی ۳۰ سال بود که خودرو می‌ساخت؛ و تویوتا نخستین خودرو مسافری خود را در سال ۱۹۳۶ وارد بازار کرده بود. مردم می‌دانستند خودرو چیست و این وسیله را به عنوان بخشی از جامعه مدرن پذیرفته بودند. کشورهای ثروتمند بازارهای خودرو پرجنب‌وجوشی داشتند و بسیاری از شهروندان ارزش مالکیت یک خودرو را درک می‌کردند. کسب و کارهای بسیاری حول خودرو

می‌چرخید. شرکت کیا می‌توانست به آسانی روی بهره‌گیری از نیروی کار با دستمزد پایین خود استفاده کند و از طریق رقابت شاخ به شاخ با سایر تولیدکنندگان خودرو، شیوه مصرف در حال حاضر خودروها را هدف‌گیری کند.

اما این شرکت به جای چنین کاری با دوچرخه شروع کرد سپس سراغ وانت سه چرخ و آنگاه در سال‌های بعدی به سراغ خودروی شخصی رفت - محصولی که بخش عدم‌مصرف جامعه را هدف‌گذاری کرد. تاثیری که کیا بر اقتصاد کره داشته است و هنوز دارد حیرت‌آور است. کیا از سازنده دوچرخه و وانت سه چرخ به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان خودروی جهان تبدیل شده است. امروزه این شرکت بیش از ۳۰ هزار نفر را مستقیماً در استخدام دارد و درآمد ناخالص آن تقریباً ۵۰ میلیارد دلار است. در ژوئن ۲۰۱۵ یعنی چهل سال پس از نخستین صادرات این شرکت که ده دستگاه خودروی کیا بریسا به قطر بود، کیا توانست خودروهای صادراتی خود را از مرز پانزده میلیون بگذراند.

سامسونگ که در سال ۱۹۳۸ با فروش ماهی دودی، آرد و میوه (در کره جنوبی به شدت فقیر) شروع کرد داستانی مشابه دارد.

پس از جنگ، سامسونگ جرات کرد وارد بخش‌های دیگر از قبیل بیمه، خرده‌فروشی، منسوجات و در سال ۱۹۶۹ وسایل الکترونیکی بشود. نخستین محصول شرکت سامسونگ الکترونیکس تلویزیونی سیاه و سفید بود که به خاطر کیفیت تصویر ناواضح مشهور شده بود که آن را اغلب «به رایگان همراه با اشتراک نشریات به خواننده‌ها می‌دادند.»^{۱۳۶} پس از آن به زودی این شرکت نخستین پنکه برقی خود را تولید کرد و به دنبال آن دستگاه تهویه مطبوع کم‌هزینه آمد و در سال ۱۹۸۳ نخستین رایانه شخصی خود را به بازار فرستاد.

بسیاری از محصولات اولیه سامسونگ، درست مانند محصولات اولیه سونی، کیفیت بدی داشتند. در واقع چنان بد بودند که مدیر عامل سامسونگ، لی کون هی به مدیران خود در سال ۱۹۹۳ گفت هر چیزی که تولید می‌کنیم نیازمند بهبود است. او جمله مشهوری دارد «هر چیزی به جز همسر و فرزندان‌تان را تغییر دهید.» او دستور داد بیش از ۱۵۰ هزار محصول الکترونیکی شامل تلفن و دستگاه فکس را در جلوی کارکنانی که آنها را ساخته بودند آتش بزنند. این یک فریاد بیدارباش به کارکنان سامسونگ بود که کم هزینه بودن به معنای کیفیت پایین نیست. چنین حرکتی جواب داد.

در سال ۱۹۹۴، سامسونگ نخستین تراشه DRAM ۲۵۶ مگابایتی خود را تولید کرد و در سال ۱۹۹۸ نخستین تلویزیون دیجیتالی تولید انبوه را معرفی کرد. سامسونگ در سال ۲۰۰۶ بزرگترین و سودآورترین شرکت لوازم مصرفی الکترونیکی در جهان شد. مرکز پژوهش دیجیتالی آن به تنهایی فضایی معادل با اندازه ۳۰ زمین فوتبال داشت. در ۲۰۱۷ سامسونگ ۱۲/۷ میلیارد دلار در تحقیق و توسعه هزینه کرد که بیشتر از هر شرکت دیگری به استثنای آمازون و الفابت (شرکت مادر گوگل) بود.

امروز، سامسونگ هر چیزی اعم از ماشین لباسشویی و یخچال تا گوشی‌های هوشمند و تلویزیون‌های هوشمند می‌سازد. با به راه افتادن جریان پیوسته نوآوری‌ها، این شرکت به عنوان رهبر صنعت در فناوری در سطحی گسترده به رسمیت شناخته می‌شود و در بین ۱۰ برند نخست جهان قرار دارد. این نوآوری‌ها نه تنها سامسونگ را به تسلط جهانی سوق داده است بلکه تاثیر چشمگیری بر اقتصاد کره جنوبی نیز داشته است.

بیشتر مردمی که در خارج از کره جنوبی هستند سامسونگ را تنها با رایانه‌های لپ تاپ یا خط تولید گوشی‌های هوشمند گلکسی آن می‌شناسند. اما سامسونگ چیزی بسیار بیشتر از یک سازنده وسایل الکترونیک برای مصرف‌کننده معمولی کره جنوبی است. امروزه، سامسونگ نه تنها تولیدکننده سرشناس لوازم الکترونیک کره جنوبی است بلکه حضور بازاری چشمگیری در صنایع بیشمار از طریق شرکت‌های تابع و وابسته به خود دارد. وسایل منزل، اوراق بهادار، بیمه عمر، ساختمان‌سازی، غذاهای بسته‌بندی شده، و مواد شیمیایی تنها چند نمونه از آنها هستند. اگر در کره جنوبی زندگی می‌کنید احتمال بالایی دارد محصولات و خدماتی که مصرف می‌کنید مستقیم یا غیرمستقیم توسط سامسونگ تولید شده باشد.

اگر هنوز برای تصور دقیق‌تر از اینکه برند سامسونگ در سراسر کره چقدر گسترده است مشکل دارید یک مثال خوب برایتان دارم. نیت کیم که در تحقیق برای این کتاب به ما کمک کرده است هر سال از خانواده خود در سئول دیدن می‌کند. نیت به من می‌گوید وقتی وارد فرودگاه بین‌المللی اینچئون می‌شوم پدر و مادرم می‌آیند تا من را با خودروی سواری رنو - سامسونگ اس.ام.۵ خود ببرند (که ضمناً در شرکت بیمه آتش‌سوزی و دریایی سامسونگ بیمه شده است). آنها سپس او را به آپارتمانشان می‌رسانند که شرکت ساخت و تجارت سامسونگ آن را ساخته است. بیشتر وسایل منزل در آپارتمان آنها - از قبیل یخچال، ماشین لباسشویی، تهویه مطبوع و تلویزیون - ساخت سامسونگ است. یکی از عموهای نیت، پزشک در مرکز پزشکی سامسونگ است درحالی‌که دیگری در صنایع سنگین سامسونگ که یکی از بزرگترین شرکت‌های کشتی‌سازی در جهان است کار می‌کند. در صورتی که میلیون‌ها والدین در امریکا بچه‌های خود را برای تعطیلات خانوادگی به دیسنی ورلد می‌برند، پدر و مادر نیت او و برادرش را به اورلند می‌برند که یک پارک تفریحی در مالکیت و بهره‌برداری سامسونگ است.

شرکت سامسونگ از شروع فعالیت بسیار ضعیف خود در سال ۱۹۳۸ زمانی که فقط ۴۰ کارمند داشت اینک به ارزش بیش از ۲۲۰ میلیارد دلار و با تقریباً نیم میلیون نفر کارمند رسیده است.

نوآوری واگیردار است و اغلب سایر نوآوری‌ها از آن تغذیه می‌کنند. سایر شرکت‌های کره جنوبی از آن پیروی کرده‌اند و شرکت‌هایی از قبیل هیوندای، ال.جی، پوسکو و بسیاری دیگر در کمک به شکوفایی کره جنوبی موثر بوده‌اند.

پوسکو را در نظر بگیرید - که قبلاً شرکت آهن و فولاد پوهانگ و تامین‌کننده حیاتی بسیاری از شرکت‌های کره جنوبی بوده است و اکنون صادرکننده سرشناس فولاد است - چگونه بر توسعه کره جنوبی تاثیر گذاشته است. پوسکو در سال ۲۰۱۶ تقریباً ۴۲ میلیون تن فولاد تولید کرد و اکنون یکی از بزرگترین تولیدکنندگان فولاد جهان است. چهل و پنج سال قبل چنین چیزی باورکردنی نبود.

هنگامی که بانک جهانی امکان‌سنجی اقتصادی ساخت کارخانه فولاد یکپارچه در کره جنوبی را در دهه ۱۹۶۰ ارزیابی کرد، نتیجه گرفت برای اجرای چنین پروژه‌های هنوز زود است. چه کسی می‌توانست آنها را متهم سازد؟ در آن زمان، کره جنوبی نه تنها فقیر بود بلکه سنگ آهن (نهاد اصلی برای تولید فولاد) را نداشت و در نزدیکی هر گونه منابع اولیه تولید با دسترسی راحت هم نبود. به علاوه، کره جنوبی قابلیت‌های فنی لازم برای ساخت و حفظ چنین صنعت سنگینی را نداشت. سپس مساله بازارها مطرح می‌شد: اگر به فرض محال کره جنوبی می‌توانست این حجم از فولاد را بسازد به چه کسی می‌خواهد بفروشد؟ ژاپن شاید انتخاب منطقی به نظر می‌رسید اما آن کشور صاحب کارترین شرکت‌های فولاد در جهان بود^{۱۳۷}.

بنابراین پوسکو به داخل نگاه کرد. استراتژی اولیه پوسکو تامین تقاضای داخلی فولاد بود تا به کشور کمک کند روی پای خویش بایستد. در حینی که اقتصاد کره جنوبی رشد کرد، چندین صنعت محلی پدیدار شدند که به نهاده فولاد نیاز داشتند. برای مثال، پوسکو از صنایع خودروسازی و ساختمان‌سازی درحینی که آنها رشد می‌کردند پشتیبانی کرد. امروز، صنعت خودروسازی کره جنوبی تقریباً ۲۵ درصد تولید فولاد را مصرف می‌کند درحالی‌که صنعت ساختمان آن ۲۸ درصد تولید فولاد را جذب می‌کند. پوسکو از شروع محقرانه و بی‌ادعای خود- زمانی که کارکنان در خوابگاه‌های موقت در سایت شرکت می‌خوابیدند و عملاً برنج مخلوط با سنگریزه می‌خوردند تا احساس سیری بیشتری بکنند - رشد کرد تا به یکی از بزرگترین شرکت‌های کره جنوبی تبدیل شود. امروزه درآمد ناخالص سالانه این شرکت بیش از ۶۰ میلیارد دلار است.

تأثیر پوسکو بر کره جنوبی اثری فزونگر بر سایر صنایع داشته است چون این شرکت باید بسیاری از عملیات خود را یکپارچه می‌کرد. پارک تائه - جون که رهبری این شرکت را برعهده داشت قبل از اینکه دانشگاه علم و فناوری پوهانگⁱ و موسسه تحقیقاتی علم و فناوری صنعتیⁱⁱ را تاسیس کند و آموزش‌های مورد نیاز در علم و فناوری فراهم شود، اظهار می‌داشت «زغال و ماشین‌آلات را می‌توان وارد کرد اما استعداد را نمی‌توان وارد کرد.» طبق نظر کادر رهبری پوسکو «این مدارس تاسیس شدند تا نیازهای فناوری درونی توسعه‌یافته برای استقلال فناوری، ایجاد اتصال محکم بین دانشگاه و صنعت را تامین کنند.»

اگرچه دانشگاه علم و فناوری پوهانگ به عنوان عرصه آموزش برای مهندسان و تکنسین‌های آینده شروع به فعالیت کرد تا تقاضاهای فنی رو به رشد کره جنوبی را تامین کند، اما بعدها به یک دانشگاه

ⁱ Pohang University of Science and Technology (POSTECH)

ⁱⁱ Research Institute of Industrial Science and Technology (RIST)

تمام عیار با بیش از ۲۰ دپارتمان مختلف شامل ریاضیات، علوم رایانه، علوم زیستی و غیر آن تکامل یافت. درحین که اقتصاد کره جنوبی رشد کرد و تکامل یافت دانشگاه علم و فناوری پوهانگ نیز پیشرفت کرد. این مرکز آموزشی متحول شد تا تقاضاهای این اقتصاد را پاسخ دهد. دانشگاه علم و فناوری پوهانگ اکنون پیوسته در راس رتبه‌بندی‌های داخلی و بین‌المللی از دانشگاه‌ها قرار دارد و رتبه نخست را از سوی موسسه آموزش عالی تایمز در لندن در بین «۱۰۰ دانشگاه زیر ۵۰ سال» گرفته است که رتبه‌بندی ۱۰۰ دانشگاه برتر با قدمت کمتر از ۵۰ سال است.^{۱۳۸}

چون پوسکو مجبور بود یک مدرسه برای آموزش کارگران خود ایجاد کند، کره جنوبی اکنون از داشتن یک موسسه آموزشی درجه یک منتفع شده است. اما این موسسه باید به درون کره جنوبی کشانیده می‌شد تا وظیفه خاصی را جامه عمل بپوشاند. اگر این موسسه به درون کشور فشار داده نشده بود احتمالاً این چنین تاثیری را نمی‌گذاشت. موسسات آموزشی برای اینکه پایدار باقی بمانند باید به نیازهای بازار محلی یا جهانی اتصال پیدا کنند؛ دانشگاه علم و فناوری پوهانگ یکی از آنها بود.

کره جنوبی امروز آن کشوری نیست که دقیقاً پس از جنگ بود یا حتی کشوری که من در ابتدای دهه ۱۹۷۰ به آنجا سفر کردم. عوامل بسیاری کمک کرده است تا کره جنوبی رشد کند اما تعهد مداوم به نوآوری از سوی بنگاه‌های کره جنوبی نقشی حیاتی در کمک به رشد کره جنوبی داشته است تا شکوفایی را ایجاد و حفظ کند. امروزه کره جنوبی بر فقر رنج‌آور در بسیاری از جنبه‌های اقتصاد خود شامل حکمرانی غلبه کرده است، که از دهه ۱۹۶۰ به این سو بهبود مشهودی یافته است. آزادی‌های اقتصادی که به لطف این شکوفایی مشتعل شدند، راه را برای آزادی‌های سیاسی غیرقابل تصور در این کشور، هموار کرده‌اند.

* * *

رشد و توسعه این کشورها آنچنان عده زیادی را به‌تازگی کرد که طی بحران مالی آسیایی ۱۹۹۷، «معجزه شرق آسیا» که یک زمانی برایش جشن گرفتند به نظر می‌رسید «چیزی بیش از یک سراب» نبوده است.^{۱۳۹} بهبود اوضاع اقتصادی زیرسوال رفت چون نظراتی مطرح شد که رشد این صنایع بر بنیادی متزلزل بدون نظام‌ها و ساختارهای مناسب برای پشتیبانی از توسعه اقتصادی استوار بوده است.^{۱۴۰} اما آنها توانستند بهبود بیابند و از آن هنگام مرتب شکوفا شده‌اند. سطح یادگیری، نوآوری و توسعه بازارها در این ملت‌ها - و تاب‌آوری در مواجهه با عقب‌گردهای اقتصادی - به رشد اقتصادی بنا شده بر بنیادی قوی اشاره دارد و این خیلی امیدوارکننده است.

اگرچه این ملت‌ها برخی کارها را اشتباه انجام دادند - همان‌طور که هر ملتی اشتباه می‌کند - آنها قطعه نوآوری در این پازل را به درستی کار گذاشتند.

نوآوری‌های بازارآفرین تنها راه توسعه یافتن یک کشور نیستند. برای مثال، تایوان در ابتدای کار روی توسعه محصولات ساده از قبیل منسوجات و مواد غذایی فرآوری شده برای هشت میلیون نفر مردم این

جزیره کوچک متمرکز شد اما خیلی زود، سایر بازارها در بیرون از مرزهای خود را جستجو کرد. ۱۴۱ و دقیقاً همان‌گونه که نوآوری نقشی حیاتی در توسعه ژاپن و کره جنوبی ایفا کرد نقشی حیاتی در توسعه تایوان نیز ایفا کرد که سرانجام به شکوفایی دست یافت.

البته کارهای بیشتری باید انجام شود تا از شرایط خاصی که چگونه اقتصادهای متفاوت توسعه پیدا می‌کنند درکی بهتر پیدا کنیم. اما آنچه ما آموخته‌ایم این است که اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌ها در نوآوری‌های بازارآفرین، حتی در شرایط دشوار، مسیری ماندگار به سمت شکوفایی در اختیار کشورهای فقیر می‌گذارد.

فصل ۷

مساله کارآیی در مکزیک

از جمله بازندگان قرن بیستم، کشور مکزیک بوده است. ما گزینه‌های متفاوت بسیاری را برای رسیدن به توسعه امتحان کردیم و بدبختانه ۴۰ درصد مردم ما هنوز فقیر هستند! این رقم اکنون تقریباً ۴۴ درصد است؛ درآمد سرانه کشور ما خیلی پایین است. ما ۲۵ سال پیش نیز همین درآمد سرانه را داشتیم، بنابراین باید اوضاع را تغییر دهیم.^{۱۴۲}

- وینست فاکس، رئیس جمهور مکزیک، آوریل ۲۰۰۱

طرح مختصر ایده

اندکی بیش از یک دهه پیش، صفحه اول نشریات اقتصادی امریکا جولانگاه گزارش‌هایی در باره مصیبت انتقال و مهاجرت مشاغل تولیدی از امریکا به مکزیک بود. با وجود چنین اتفاقی، هزاران کارگران امریکایی شغل‌شان را از دست می‌دادند. اما در آن سوی مرز، اوضاع خیلی امیدوارکننده به نظر می‌رسید. طبق آمارهای مرکز پژوهش خودرو^۱، شرکت‌های خودروسازی امریکایی و بین‌المللی تقریباً ۲۴ میلیارد دلار در بازار تولیدات صنعتی مکزیک سرمایه‌گذاری کردند. این سرمایه‌گذاری‌ها هزاران هزار شغل ایجاد می‌کرد و به دنبال آن در هر جایی که کارخانه‌ای ساخته می‌شد اقتصادهای ناتوان محلی جانی تازه می‌گرفت. امید در همه جای مکزیک دیده می‌شد.

اما مکزیکی که امروز می‌بینیم، شکوفا نشده است. تنها در سال ۲۰۱۴، دو میلیون مکزیکی دیگری به کسانی افزوده شدند که زیر خط فقر ملی زندگی می‌کردند. مکزیک کجای راه را اشتباه رفته بود؟ وقتی به اقتصاد مکزیک نه از زاویه میزان دلارهای سرمایه‌گذاری شده، بلکه از زاویه نوآوری نگاه می‌کنیم یک الگو آشکار می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها در این کشور - چه داخلی و چه بین‌المللی - سرمایه‌گذاری سنگینی روی نوآوری‌های کارآیی‌بخش کرده‌اند. اما در کشوری که باید اقتصادی پرجنب‌وجوش با وجود منابع غنی داشته باشد، شاهد غیبت ناامیدکننده نوآوری‌های بازارآفرین هستیم. همان‌گونه که تجربه مکزیک به طرزی دردناک نشان می‌دهد اتکای بیش از حد به نوآوری‌های کارآیی‌بخش، اقتصاد هر کشور را تنها تا حدی معین می‌تواند به جلو ببرد.

* * *

خاویر لوزانو که از شدت خوشحالی بابت تصویب پروژه‌ای، که شانس کار کردن روی آن را پیدا کرده بود روی پایش بند نبود با مادرش در زادگاه خود، مکزیک تماس گرفت. او می‌خواست در باره تکلیف درسی

^۱ Center for automotive research

جدیدش که بخشی از دوره کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار در موسسه فناوری ماساچوست بود با وی صحبت کند. لوزانو که علاقه‌مند به یادگیری هر چیز مربوط به نوآوری در زمینه خدمات سلامت بود همزمان در مدرسه سلامت عمومی هاروارد نیز ثبت‌نام کرد. او دستیار پژوهشی یکی از اساتید شد تا بررسی کنند چگونه می‌توان از فناوری برای کمک به بیماران دیابتی در زنگبار استفاده کرد که عوارض بیماری به آسیب‌دیدگی در پاهای‌شان رسیده است. به نظر لوزانو این کشف که گوشی جدیداً عرضه شده آیفون می‌توانست به طور بالقوه‌ای با وسیله‌ای برای مونیتور کردن قند خون، معیار حیاتی سلامت در بیماران دیابتی نوع ۲، کار کند؛ نویدبخش آینده خوبی به نظر می‌رسید. مادر لوزانو هم با بیماری دیابت دست و پنجه نرم می‌کرد و لوزانو مشتاق بود آنچه را در دانشکده آموخته بود با وی مطرح کند.

او به خاطر می‌آورد «پس از اینکه فهمیدم فناوری چگونه می‌تواند به دیابتی‌ها کمک کند چنان هیجان‌زده شدم که می‌خواستم آن را با مادرم در میان بگذارم.» لوزانو تأیید می‌کند، مادرم سال‌ها با صبوری با بیماری دیابت نوع ۲ دست و پنجه نرم می‌کرد بدون اینکه توجه یا پشتیبانی زیادی از خانواده خود دریافت کند. اما این تکلیف دانشگاهی باعث شد تا لوزانو تشخیص دهد که او منبع اولیه کاملی از اطلاعات را به راحتی در اختیار دارد. او اینک به یاد می‌آورد «شروع به طرح انواع پرسش‌ها با مادرم کردم. آیا در باره این موضوع چیزی می‌دانی؟ آیا در باره آن مساله چیزی می‌دانی؟ آیا در باره همه این دستگاه‌های متفاوت چیزی می‌دانی؟» پاسخ مادرش به هر پرسش نه بود. مادر لوزانو نه تنها در باره هر کدام از دستگاه‌هایی که می‌توانست به وی کمک کند تا دیابتش را بهتر کنترل کند چیزی نمی‌دانست بلکه او به لوزانو گفت از تقلا برای حفظ سلامتی خود عمیقاً احساس شکست می‌کند. لوزانو به یاد می‌آورد «برای نخستین بار مادرم شروع به گشودن سفره دلش با من کرد. او احساس تنهایی بسیار زیادی می‌کرد. هیچ‌کدام از اعضای خانواده درک نکرده بودیم او چه سختی‌هایی را تحمل کرده بود و بدتر این که حتی او را بابت بیماری‌اش متهم و سرزنش هم می‌کردیم. ما فکر می‌کردیم او تنها به فکر خوردن زیاد شیرینی است و واقعا نمی‌خواهد حالش بهتر شود.» موضوع نگران‌کننده‌تر این بود که مادر لوزانو گفت او دیگر از جنگیدن برای اینکه حالش بهتر شود خسته شده است. لوزانو با صدایی که احساسش را فرو می‌نشانند به یاد می‌آورد «او دیگر نمی‌خواست از خودش مراقبت کند» حتی اگر معنایش این باشد که احتمال دارد بخاطر دیابت جانش را از دست بدهد.

لوزانو شوکه شده بود. چگونه اوضاع می‌توانست این چنین بد شده باشد؟ خانواده وی در مکزیک به مراکز درمانی خصوصی دسترسی داشتند - مزیتی که اکثریت چند میلیون مکزیک‌ای که هر روز با این بیماری دست‌وپنجه نرم می‌کردند از آن برخوردار نبودند. اگر دریافت خدمات سلامتی برای مادر وی مشکل بود پس برای ۱۰ تا ۱۵ میلیون نفر مکزیک‌ای که گمان می‌رود به دیابت مبتلا هستند اوضاع باید چندین برابر بدتر باشد. لوزانو می‌گوید «این لحظه "یافتم یافتم!" من بود. دیابت در مکزیک یک فاجعه است.» بیشتر مردم توان مالی برای دریافت خدمات سلامت با کیفیت را ندارند، پس کسانی که موفق به مدیریت دیابت خود نمی‌شوند با فهرستی از مشکلات وحشتناک در ارتباط با سلامتی خود دست به

گریبان می‌شوند. در مکزیک، دیابت کنترل نشده علت اصلی مرگ، قطع عضو و نابینایی است و در نیوو لئون ایالت زادگاه لوزانو، علت اصلی خودکشی هم شناخته می‌شود.

اینها مسائلی نبودند که لوزانو به راحتی از آنها چشم‌پوشی کند. بنابراین او شروع به برنامه‌ریزی کرد تا به بیماری رو به گسترش دیابت در مکزیک حمله کند. او ابتدا با خود فکر کرد که بهتر است با یک سازمان غیرانتفاعی شروع کند و به مردم فقیر کمک کند تا به خدمات مراقبت از دیابت دسترسی پیدا کنند - برآوردهای مقدماتی او هزینه‌ای حدود ۱۰۰۰ دلار برای هر نفر در سال را نشان می‌داد. این درخواست از بیماران که بخشی از آن مبلغ، مثلاً ۲۰۰ دلار در سال را از جیب خود بپردازند به نظر شدنی بود اما برای تامین ۸۰۰ دلار باقیمانده بابت هر نفر، نیاز به جریانی مداوم از کمک‌های مالی و پشتیبانان قابل اعتماد بود که باید هر ساله از مأموریت وی پشتیبانی می‌کردند. لوزانو بخشی از سال‌های نوجوانی خود را برای یک شرکت غیرانتفاعی کار کرده بود تا به جوامع بومی در ایجاد مزارع پایدارتری کمک کند که دسترسی بهتری به ابزارها و فناوری دارند. در آنجا او این تجربه را به دست آورده بود که دغدغه‌اش برای تهیه پول، طاقت‌فرسا و تضعیف‌کننده است. تجربه شخصی به او ثابت کرده بود امکان گسترش چنین پروژه‌هایی بسیار سخت است و به آرزوها و اولویت‌های کمک‌کننده‌ها وابسته است. او گفت «نهایتش می‌توانید امیدوار باشید بخشی از رویا و اشتیاق پرشور و حال چند آدم بشوید که در میان‌شان چند فرد خیر یا مدیران سازمان‌ها هم پیدا می‌شوند اما تقریباً ناممکن است یک منبع تأمین مالی مداوم برای سال‌های متوالی پیدا کنید.»

بنابراین لوزانو شروع به فکر کردن در باره این چالش به شیوه کاملاً متفاوتی کرد. او از زاویه دید عدم‌مصرف و کارهایی که باید انجام شود به این قضیه نگاه کرد. تئوری‌هایی که در کلاس‌های درس ام‌آی‌تی آموخته بود را به سرعت در مکزیک به کار گرفت. تعداد بیماران دیابتی پرتکاپویی که از گزینه‌های موجود مراقبت سلامت استفاده کنند زیاد نبودند. این بیماران شبیه مادر خودش اغلب تقریباً هیچ کاری برای کنترل این بیماری نمی‌کردند، نه به این دلیل که به سلامت خود اهمیت نمی‌دادند بلکه چون گزینه‌های در اختیار آنها برای بهبود وضعیت‌شان زیادی پر زحمت به نظر می‌آمد. لوزانو فرصتی عظیم در این عدم‌مصرف دید.

لوزانو پس از تکمیل دوره ام‌بی‌ای خود در سال ۲۰۱۱ «درمانگاه‌های بیماران دیابتیⁱ» را تاسیس کرد. لوزانو متوجه شد اگر بیماران توان مالی پرداخت حق بیمه خصوصی یا ۱۰۰۰ دلار برای دریافت مراقبت دیابت را ندارند، او باید مدل کسب و کاری تهیه کند که بتواند با مبلغی که بیماران توانایی پرداخت داشتند کار کند. لوزانو تصمیم گرفت آنچه را که او اصطلاحاً مک‌دونالد مراقبت از دیابتی‌ها می‌نامد ایجاد کند - فروشگاه تک توقف (پنجره واحد)ⁱⁱ که همه کارهای مربوط به مراقبت از دیابت را انجام می‌دهد. در ازای پرداخت حق عضویت سالانه تقریباً ۲۵۰ دلار، بیماران دیابتی و مراقب‌های آنها

ⁱ Clinicas del Azúcar = Sugar clinics

ⁱⁱ One-stop shop

می‌توانستند به هر درمانگاهی مراجعه کنند که به سرعت آنها را از میان «ایستگاه‌های» گوناگون عبور می‌دهد تا به هر گونه چالش در پایش و مدیریت دیابت آنها رسیدگی شود. لوزانو می‌گوید وی "کاری که باید انجام شود" مربوط به هر کدام از این ایستگاه‌ها را شخصاً زیر نظر دارد تا بهترین فناوری و منابع انسانی برای ارائه خدمات مراقبت از بیماران در آن لحظه انتخاب بشود.

این شیوه خدمت‌رسانی قرار نیست بیماران را نازپرورده کند و از هر نظر که به آن بنگریم اثربخش بوده است. هنگام نوشتن این کتاب، درمانگاه‌های بیماران دیابتی با تعداد ۱۲ درمانگاه، به بزرگترین ارائه‌دهنده مراقبت خصوصی از بیماران دیابتی در مکزیک تبدیل شده است و در مسیر رسیدن به ۲۰۰ درمانگاه تا پنج سال آینده است. لوزانو می‌گوید مادرش پنجمین بیمار در نخستین درمانگاه وی بوده است: عددی که باعث ناراحتی مادرش تا به امروز شده است چون که او می‌خواست است بیمار شماره یک باشد اما در روز گشایش درمانگاه، نفرت زیادی جلوی او در صف منتظر بودند. او به هر صورت یک بیمار نمونه شده است.

دو سال پیش، لوزانو و تیمش تلاش کردند خدمات پشتیبانی درمانگاه از بیماران را در خارج از مراجعات معمولی آنها بهبود بخشند. آنها متوجه شدند در تماس‌های تلفنی که پزشکان و پرستاران از روی خیرخواهی با بیماران می‌گیرند تا بدانند بیمار چه کارهایی انجام داده است اغلب به جای بیان واقعیت، چیزهایی را می‌گفتند که فکر می‌کردند پزشکان می‌خواهند بشنوند. لوزانو می‌گوید «مکزیک‌ها دوست ندارند احساسات دیگران را جریحه‌دار کنند.» با استناد به نتیجه یک مقاله پژوهشی که نشان می‌داد هنگامی که شخص همراه مادر باردار، یک دوست و آشنای باردار مانند خودش باشد که به او در مراحل بارداری کمک کند، عوارض تولد بچه به شدت کاهش می‌یابد. لوزانو تصمیم گرفت یک مرکز تماس تلفنی ایجاد کند که کارمندان آن را نه کادر حرفه‌ای پزشکی بلکه سایر بیماران دیابتی تشکیل می‌دادند. او از مادرش خواست اگر مایل است مدیریت این مرکز را برعهده گیرد. اکنون مادر لوزانو دقیقاً به فاصله سه ساختمان از محل کار پسرش مشغول کار است و هر روز پسر و مادر همدیگر را می‌بینند و مادرش به سرعت در حال پیشرفت است. لوزانو گزارش می‌دهد «روزهای یکشنبه همیشه گردهمایی بزرگ فامیلی به صرف نهار داریم. این روزها، مادرم طاقت نمی‌آورد و مرتب در باره بیماری که هر هفته می‌بیند و آنچه آموخته است با ما صحبت می‌کند.» این یک تغییر خیلی خوب نسبت به زمانی است که لوزانو هنوز در ام‌آی‌تی بود و با مادرش تلفنی صحبت می‌کرد. «من عاشق این همه شور و شوق در وی هستم.»

لوزانو و درمانگاه‌های بیماران دیابتی هنوز در مراحل اولیه سفر برای ساختن کسب و کاری در مقیاس نامحدود از "کاری که باید انجام شود" و حل‌نشده است هستند و کارهای زیادی باید انجام شود تا مطمئن شویم داستان او موفقیتی بادوام می‌شود. در زمان نوشتن این صفحات، درمانگاه‌های وی بیش از ۳۰۰ هزار بیمار را پذیرفته‌اند که ۹۵ درصد آنها می‌گویند برای نخستین بار است که امکان دسترسی به مراقبت تخصصی را پیدا کردند. درمانگاه‌ها همچنین صدها شغل ایجاد کردند، به مردم توانایی دادند تا به دیگران کمک کنند و امورات زندگی‌شان هم بگذرد. لوزانو بازار جدیدی آفریده است که به عامه مردم خدمت می‌کند، همان کسانی که تصور می‌شد خیلی فقیر هستند - بازاری

که بسیاری از پزشکان و کارشناسان در ابتدا و هنگامی که لوزانو ایده‌اش را برای آنها مطرح کرد به خاطر دور از تصوربودنش آن را نادیده گرفتند. وقتی این نوع از بازار جدید آفریده می‌شود سروکله مقلدها و رقبا پیدا می‌شود تا از آن پیروی کنند، فرایندی که باعث توسعه بیشتر در سطحی گسترده می‌شود. علاوه بر شرکت لوزانو، تا به امروز تقریباً ۱۰ شرکت دیگر، با پیروی از مدلی که درمانگاه‌های بیماران دیابتی آغاز به کار کرد، در سراسر کشور ظاهر شدند. این شاید آشکارترین نشانه‌ای باشد که او چیز مهمی کشف کرده است. تصور کنید چه اتفاقی می‌افتد اگر او بتواند کسب و کار خود را با موفقیت نه تنها در سراسر مکزیک بلکه همچنین در سرتاسر امریکای لاتین گسترش دهد. موفقیت لوزانو باید کارآفرینان را در سراسر کشور برانگیزد - وقتی عدم‌مصرف را با یک مدل کسب و کار نوآورانه هدف‌گذاری می‌کنید به کارهایی که امکان انجامش هست نگاه کنید. اما تعداد داستان‌های نوآوری‌های بازارآفرین مانند درمانگاه‌های بیماران دیابتی در مکزیک بسیار اندک هستند. در کشوری که پر از عدم‌مصرف است، پرسش مهم این است که چرا این‌گونه است؟

مساله بفرنج نوآوری کارآیی بخش در مکزیک

مکزیک کشور فقیری نیست. وقتی مکزیک را با برخی کشورهای آفریقایی از قبیل سنگال و لسوتو یا برخی کشورهای آسیایی از قبیل نپال و بنگلادش یا حتی کشورهایی در امریکا از قبیل هندوراس و گواتمالا مقایسه می‌کنیم، با داشتن چندین عنصر کلیدی برای شکوفا شدن، عملکرد مکزیک کاملاً هم خوب است.

نخست از منظر جغرافیایی، نزدیکی مکزیک به امریکا، ثروتمندترین کشور جهان، این کشور را در جایگاه مزیت‌داری قرار می‌دهد. شرکت‌های مکزیکی به واسطه هم‌مرزی با امریکا آسان‌تر می‌توانند با بنگاه‌های امریکایی تجارت کنند و به مصرف‌کنندگان ثروتمند امریکایی کالا بفروشند.

مزیت دوم اینکه مکزیک از سال ۱۹۹۴ تا کنون توافق تجارت آزاد با امریکا و کانادا داشته است (اگرچه هنگام نوشتن این صفحات، در دولت جاری امریکا آینده توافق نفتا مبهم شده است). این توافق تجارت آزاد اساساً به هر سه کشور اجازه می‌دهد تا کالاها را نسبتاً آزادانه بین خودشان مبادله کنند. علاوه بر نفتا، مکزیک ۱۲ توافق تجارت آزاد با ۴۴ کشور دیگر امضا کرده است که بسیاری از آنها در اتحادیه اروپا هستند. در نتیجه مکزیک یکی از گسترده‌ترین کشورها در حوزه تجارت در جهان است.

سوم، مطابق گزارشات سازمان تجارت جهانی و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، میزان بهره‌وری نیروی کار مکزیک مشابه با بیشتر قدرت‌های اقتصادی بزرگ است.^{۱۴۳} همچنین وقتی سخت‌کوشی را با تعداد ساعات کار می‌سنجیم مکزیکی‌ها مکرراً در رتبه سخت‌کوش‌ترین مردم دنیا جای می‌گیرند.^{۱۴۴} کره جنوبی در رده دوم است.

چهارم، بخش صنعتی و تولیدی مکزیک کاملاً پیشرفته است. صنایع اصلی مکزیک عبارتند از هوافضا، الکترونیک، پتروشیمی، و کالاهای مصرفی با دوام. اساساً مکزیک کشوری نیست که اسباب بازی، پیراهن،

و مواد خام اولیه بسازد و به همسایه‌های ثروتمند خود بفروشد؛ این کشور در حال ساخت و صدور خودرو، رایانه و قطعات پیچیده هوافضا است.^{۱۴۵}

در نهایت مکزیک محیط اقتصاد کلان نسبتاً با ثبات و نرخ‌های بهره و تورم پایین را طی چند دهه گذشته حفظ کرده است.^{۱۴۶} این عوامل از سوی اقتصاددانان، وزرای مالیه و سرمایه‌گذاران با جدیت پایش و خیلی دقیق مدیریت می‌شوند.^{۱۴۷}

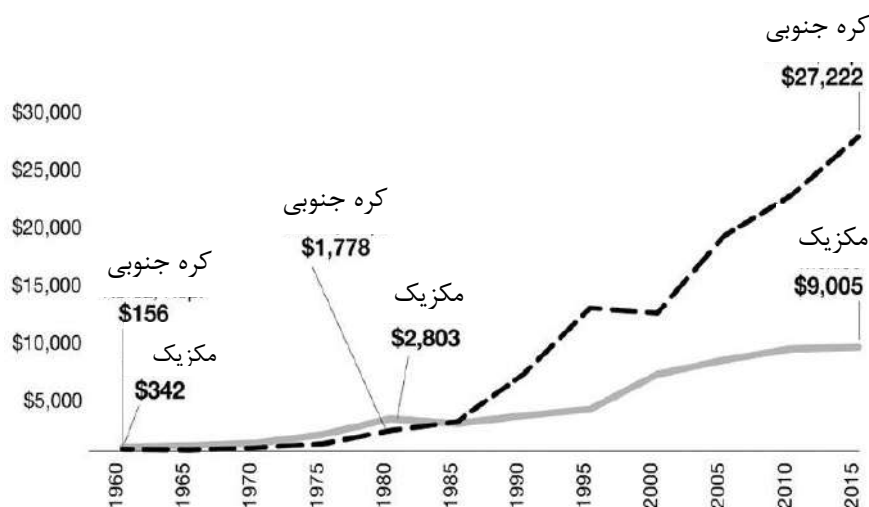
اما با وجود همه این مزایا، شکوفایی اقتصادی گسترده هنوز به سراغ مکزیک نیامده است.^{۱۴۸} شاید وسوسه شویم و مقصر توسعه نیافتگی مکزیک را سایر عوامل از قبیل فساد یا موانع انجام کسب و کار در این کشور بدانیم. اما رتبه مکزیک در شاخص سهولت انجام کسب و کار بانک جهانی نشان می‌دهد که این کشور در این مورد نیز نسبتاً خوب عمل کرده است. رتبه مکزیک در بین ۱۹۰ کشور جهان، ۴۹ و بالاتر از کشورهایی مانند ایتالیا، شیلی، لوکزامبورگ، بلژیک، یونان، ترکیه و چین است. اگرچه مکزیک در هر سنج‌ای عالی نیست، اما در چند زیرشاخص کاملاً خوب بوده است. برای مثال، در «دریافت اعتبار» رتبه ششم؛ در «حل و فصل ورشکستگی» رتبه سی و یکم؛ و در «اجرای قراردادها» رتبه چهل و یکم را دارد. بنابراین معما همچنان باقی می‌ماند.^{۱۴۹}

اما اگر از زاویه انواع نوآوری‌هایی که در مکزیک رایج و شایع است به این کشور نگاه کنیم مسائل را به نحوی متفاوت می‌بینیم. مکزیک یک آهنربا برای نوآوری‌های کارآیی‌بخش است. بسیاری از شرکت‌های داخلی و بین‌المللی - در مکزیک امیدها و رویاهای خود را در سرمایه‌گذاری‌هایی می‌بینند که عمدتاً به نوآوری‌های کارآیی‌بخش متصل است. همان‌گونه که در فصل ۲ توصیف کردیم این نوآوری‌ها به خودی خود اغلب به توسعه اقتصادی پر جنب و جوش منجر نمی‌شوند. اگرچه نوآوری‌های کارآیی‌بخش با ارزش هستند - و جریان‌های نقدی در اختیار سرمایه‌گذاران می‌گذارند، بهره‌برداری از عملیات سازمان‌ها را کارآتر می‌کنند و برای مدتی درآمد مالیاتی به اقتصاد محلی می‌دهند - اما این نوآوری‌ها، آن نوع از ابتکارها را در خود ندارند که بازارهای محلی بزرگی بیافرینند تا سایر اجزای مهم و ضروری برای توسعه بلندمدت جامعه را به سمت خود بکشاند و پولش را بپردازند. در نتیجه، نوآوری‌های کارآیی‌بخش عمدتاً از ایجاد مشاغل جهانی حمایت می‌کنند که به آسانی می‌توان آنها را به جاهای دیگر منتقل کرد.

برای مثال، شرکت خودروسازی فیات کرایسلر در ژانویه ۲۰۱۸ اعلام کرد تصمیم گرفته تولید وانت مستحکم مدل رام را در سال ۲۰۲۰ از مکزیک به میشیگان منتقل کند. فیات کرایسلر گفت با این کار ۲۵۰۰ شغل در کارخانه وارن ایالت میشیگان نزدیک دیترویت ایجاد خواهد کرد و ۱ میلیارد دلار در این تاسیسات سرمایه‌گذاری می‌کند. تا پیش از این تصمیم، فیات کرایسلر سومین تولیدکننده بزرگ خودرو در مکزیک بود. کارخانه موجود در مکزیک «برای تولید خودروهای تجاری آینده» و فروش در بازارهای جهانی تغییر کاربری

خواهد یافت، اما اینکه خودروهایی که قرار است در آینده تولید شوند چه هستند هنوز روشن نیست. فیات کرایسلر به همین سادگی هزاران شغل جهانی را از اقتصاد مکزیک به بیرون انتقال داد.

ریسک اتکای زیاد به کارآیی (تجربه مکزیک)

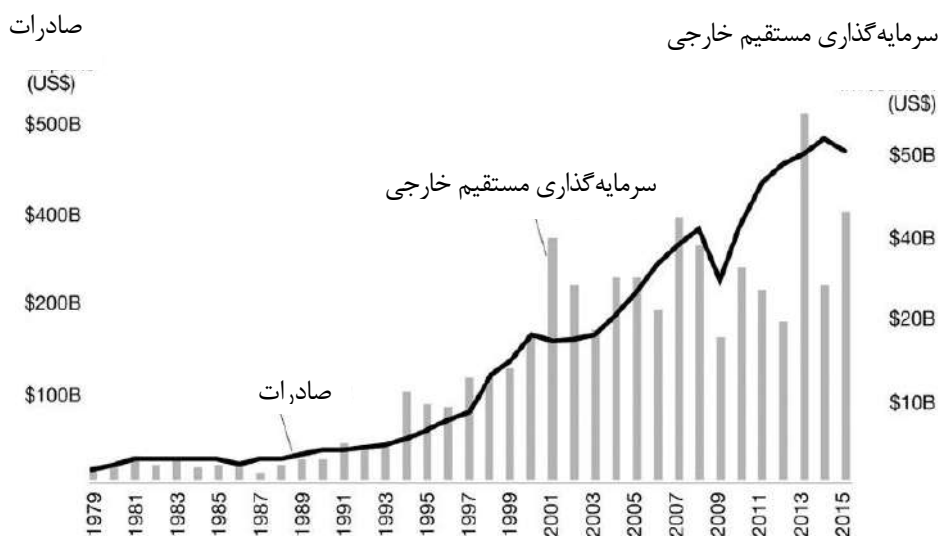


نمودار ۱: کره جنوبی و مکزیک، تولید ناخالص داخلی سرانه از ۱۹۶۰ تا ۲۰۱۵ (منبع: بانک جهانی)

در سال ۱۹۶۰ از جنبه کلان اقتصادی و درآمد سرانه که نگاه می‌کردیم مکزیک بیش از دو برابر ثروتمندتر از کره جنوبی بود. بیست سال بعد، مکزیک هنوز ۵۸ درصد ثروتمندتر از کره جنوبی بود.^{۱۵۰} اما امروزه، کره جنوبی بیش از سه برابر ثروتمندتر از مکزیک است.^{۱۵۱}

نکته حتی تأمل‌برانگیزتر این است که تعداد مردمی که امروزه در مکزیک زیر خط فقر زندگی می‌کنند - تقریباً ۴۴ میلیون نفر - بیش از کل مردمی است که در کره جنوبی زندگی می‌کنند (حدود ۴۱ میلیون نفر).^{۱۵۲} بدیهی‌ترین مثال از اشاعه نوآوری‌های کارآیی بخش در مکزیک محبوبیت ماکویلا دورا^۱ است. ماکویلا دورا به عملیات تولیدی گفته می‌شود که کارخانه‌ها در مکزیک، قطعات و لوازم معمولاً معاف از تعرفه گمرکی را از سایر کشورها وارد می‌کنند و محصول تولیدی خود را به سایر کشورها صادر می‌کنند. هیچ ایرادی بر ماکویلا دوراها وارد نیست اما آنها نقشی خیلی خاص در اقتصاد مکزیک ایفا می‌کنند.^{۱۵۳}

^۱ Maquiladora مناطق پردازش صادرات در مکزیک که کارخانجات تولیدی تحت مدیریت شرکت‌های خارجی هستند و محصولات خود را به همان کشور خارجی و سایر کشورها صادر می‌کنند.



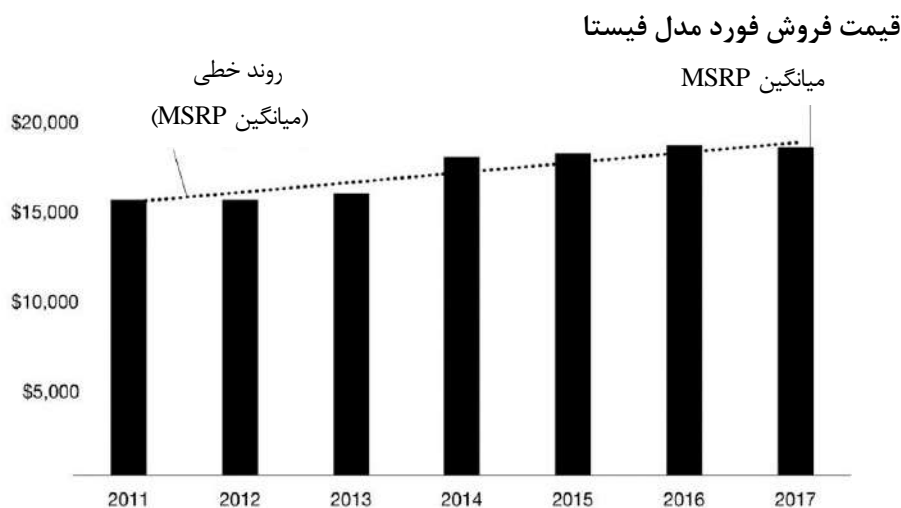
نمودار ۲: رشد صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در مکزیک (به میلیون دلار آمریکا)، ۱۹۷۹ تا ۲۰۱۵

برای مثال یکی از پرونده‌های مثبت و کاملاً ملموس برنامه ماکویلا دورا که در میانه دهه ۱۹۶۰ شروع شد این بود که پس از امضای توافق تجارت آزاد آمریکای شمالی در ۱۹۹۴ بین آمریکا، کانادا و مکزیک، توانست امتیازی ویژه به دست آورد.^{۱۵۴} اشتغال در ماکویلا دوراها رشد کرد، صادرات رونق گرفت و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در مکزیک چندبرابر شد. امید به صنعتی‌شدن بیشتر مکزیک از طریق تولید محصولاتی با ارزش افزوده بالاتر، سرمایه‌گذاران و سیاستگذاران را به طمع انداخته بود. آئودی، فورد، جنرال موتورز، نیسان و هوندا تنها چند تولیدکننده خودرو بودند که برنامه عملیاتی در این منطقه داشتند.^{۱۵۵} تولیدکنندگان وسایل برقی از قبیل شارپ، ال.جی، فیلیپس، و سونی نیز سرمایه‌گذاری سنگینی کردند. جذب این قبیل برندهای جهانی امید و آرزوی بیشتر کشورها است. در ظاهر همه اینها نماگرهای اقتصادی خوبی هستند. اما این سرمایه‌گذاری‌ها، آن نوع شکوفایی که بسیاری امید داشتند و تصورش را می‌کردند به بار نیاوردند.^{۱۵۶} ما برخی از دلایل کلیدی را که چرا این گونه شد را شناسایی کرده‌ایم.

آن استراتژی که بر بنیان نوآوری کارآیی بخش استوار است و شرکت‌ها را قادر به کسب درآمد حداکثری از دارایی‌های موجود و تازه تحصیل شده می‌کند، معمولاً محصولات را به «اقتصاد مصرفی» می‌فروشد، به کسانی که پیش از این هم توان مالی خرید محصولات موجود در بازار را داشته‌اند. چون این نوآوری‌ها عدم‌مصرف را هدف‌گذاری نمی‌کنند بنابراین معمولاً بازارهای جدیدی نیز نمی‌آفرینند. شرکت‌ها بر سر گرفتن سهم بازار با رقبای خویش تقلا می‌کنند، چون اندازه بازار تنها در صورتی افزایش می‌یابد که جمعیت اقتصاد مصرفی رشد کند. چون بازار بالقوه آنهایی که توان پرداخت قیمت محصول را دارند تنها به اندازه

رشد جمعیت می‌تواند رشد کند، مدیران چاره را در تمرکز بر افزایش حاشیه سود به ازای هر محصول فروخته شده به وسیله کاهش هزینه‌ها می‌بینند. برون‌سپاری یکی از مرئی‌ترین مثال‌ها از نوآوری‌های کارآیی‌بخش است.^{۱۵۷} برای مثال، وقتی فورد در سال ۲۰۰۸ تصمیم گرفت کارخانه پرس‌کاری و مونتاژ کوواتیتلان را برپا کند، هدف اصلی این کارخانه «رسیدن به سودآوری» برای این خودروساز درگیر مشکلات بود. کارگر معمولی مکزیکی تقریباً یک‌ششم آنچه کارگر امریکایی درآمد دارد دریافت می‌کند که به فورد کمک کرد در هزینه‌های نیروی کار صرفه‌جویی کند. در سال ۲۰۱۰ تاسیسات تولیدی شرکت فورد در مکزیک مدل فیستا را تولید می‌کرد و بیشتر آنها را به مصرف‌کنندگان در امریکا می‌فروخت.

اما از هنگام شروع تولید فیستا در مکزیک در سال ۲۰۱۰ تا کنون، مصرف‌کنندگان از صرفه‌جویی در هزینه‌ها نفع زیادی نبردند. قیمت فیستا نه تنها کاهش نداشته بلکه در اصل ۱۹ درصد هم افزایش یافته است. سودهای ایجاد شده از کاهش هزینه‌های تولید و افزایش قیمت‌ها عمدتاً نصیب شرکت فورد و سهامداران آن شد چون این شرکت تغییر بنیادی در ساختار هزینه‌ای مدل کسب و کار خود نداد. به استثنای یکپارچه‌سازی تولید ارزانتر، هر چیز دیگری بدون تغییر باقی ماند. در واقع برای تقویت فروش، عملاً سرمایه‌گذاری‌ها در سایر مولفه‌ها برای مدل کسب و کار این شرکت، از قبیل تبلیغات، بازاریابی، و فروش افزایش یافته است. از این سرمایه‌گذاری‌ها چیزی اندک نصیب مکزیک خواهد شد؛ کشوری که حجم عظیم محصولات در آنجا فروخته می‌شود بیشترین پاداش‌ها را درو خواهد کرد و در این مورد آن کشور امریکا است.



نمودار ۳: قیمت خرده‌فروشی پیشنهادی تولیدکننده^۱ برای فورد فیستا، ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۷ (منبع: یواس نیوز اند ورلڈ ریپورت)

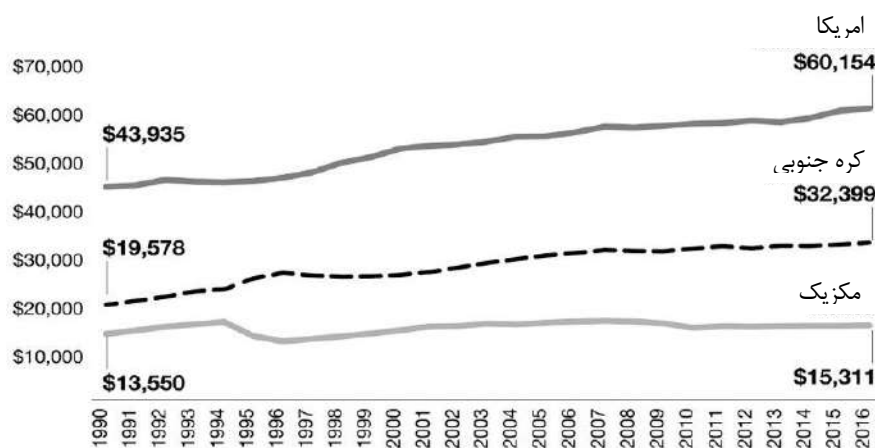
^۱ Manufacturer's Suggested Retail Price (MSRP)

عامل دیگری که توضیح می‌دهد چرا اتکای بیش از حد به نوآوری‌های کارآیی‌بخش، شکوفایی گسترده و مداوم را برای مکزیک به ارمغان نمی‌آورد، این است که این سرمایه‌گذاری‌ها اغلب به راحتی قابل انتقال به جاهای دیگر است؛ خصوصاً هنگامی که دستمزدهای پایین‌تر در سایر مناطق وجود دارد یا فشار سیاسی فزاینده در سایر کشورها برای اینکه برون‌سپاری مشاغل به خارج مهار شود، غالب می‌شود. ماهیت بی‌قیدوبند و منعطف نوآوری‌های کارآیی‌بخش به آنها توانایی آفریدن بازارهای پرجنب‌وجوش را نمی‌دهد که بتواند سایر عناصر اقتصاد شکوفا از قبیل مدارس و جاده‌های خوب یا نظام خدمات سلامت کارا را به سمت خود بکشاند تا اقتصاد محلی بتواند همه آنها را تداوم ببخشد. البته در شرایطی نادر که این سرمایه‌گذاری‌ها به سرمایه‌گذاری در سایر زیرساخت‌های پشتیبان منجر می‌شود این زیرساخت‌ها معمولاً به یک صنعت خاص متصل بوده‌اند.

تصمیم شرکت کریر^۱ در توقف انتقال صدها شغل به مکزیک یا تصمیم فوردر در نساختن کارخانه در آن کشور پس از مواجه شدن با فشار دولت امریکا را ملاحظه کنید. چنین تصمیماتی خیلی آسانتر گرفته می‌شوند وقتی مدیران شرکت مجبور نباشند نگران تاثیر تصمیمات خود بر بازارهای داخلی کشورشان باشند و تنها بر بهبود زنجیره ارزش یا کارآیی‌های هزینه نیروی کار متمرکز شوند.

وقتی اقتصاد کشوری به پایین باقی ماندن دستمزد شهروندان خود وابسته باشد، چنین اقتصادی به وسیله بازارهای شکوفا و پرجنب‌وجوشی که می‌توانند توسعه محصولات جدید را عملی کنند به جلو رانده نمی‌شود. از سال ۱۹۹۰ به این سو، میانگین دستمزدهای سالانه در مکزیک تنها ۱۳ درصد افزایش یافته است. طی همان دوره، دستمزدها در امریکا و کره جنوبی به ترتیب حدود ۳۷ و ۶۵ درصد افزایش یافته است - با وجود نرخ بالاتر حقوق پایه در این کشورها.

میانگین دستمزدهای سالانه بر حسب کشور



نمودار ۴: میانگین دستمزدهای سالانه، به قیمت‌های ثابت ۲۰۱۶ معادل برابری قدرت خرید ۲۰۱۶

ⁱ Carrier corporation

سرانجام اینکه رشد و تکثیر نوآوری‌های کارآیی بخش در مکزیک شکوفایی خلق نمی‌کند، چون نوآوری‌های کارآیی بخش نوعاً رشدی را هدف‌گذاری می‌کنند که اثری اندک بر بازارها در آن کشور می‌گذارد و مدیریت این نوآوری هم به سختی ممکن است. برای مثال، مکزیک یکی از بزرگترین کشورهای تولیدکننده نفت جهان است و سابقه طولانی صدور نفت خام به ارزش ده‌ها میلیارد دلار به امریکا را دارد. اما با کاهش قیمت‌های نفت خام ارزش صادرات نفت خام مکزیک به شدت کاهش پیدا کرده است و از تقریباً ۳۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ به ۷/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ رسیده است.^{۱۵۸} چون بخش چشمگیری از اقتصاد مکزیک نهایتاً به چیزی وابسته است که کنترلی اندک بر آن دارد (درجه نوسان قیمت نفت و میزان تقاضای نفت از سمت سایر کشورها) این کشور تقلاً می‌کند تا بر یک عنصر حیاتی از رشد اقتصادی خود کنترل داشته باشد.

پدیده مشابهی نیز در روسیه به اجرا درمی‌آید.

از دیدگاه صادراتی که نگاه کنیم اقتصاد روسیه بسیار متفاوت با اقتصاد مکزیک است. در واقع به نظر می‌رسد آنها در دو قطب مخالف باشند. برای نمونه، بزرگترین صادرات مکزیک وسایل نقلیه و قطعات خودرو (تقریباً ۲۴ درصد) و ماشین‌آلات برقی (تقریباً ۲۱ درصد) است؛ اما صادرات روسیه نفت خام (۲۶ درصد)، نفت پالایش‌شده (۱۶ درصد) و چندین کالای اولیه دیگر است. صادرات مکزیک نشان‌دهنده کشوری صنعتی‌تر و بنابراین از نظر اقتصادی پیشرفته‌تر است درحالی‌که در مورد روسیه بیانگر کشوری با وابستگی شدید به منابع و بدون صنایع زیاد است. اما به محض مشاهده دقیق‌تر، متوجه پدیده یکسانی می‌شویم که هر دو اقتصاد را به حرکت درمی‌آورد: نوآوری‌های کارآیی بخش.

همان‌گونه که در فصل ۲ شرح دادیم، صنایع استخراج منابع بابت تحریک سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های کارآیی بخش بدنام شده‌اند. مدیران در این صنایع برای کاهش و حذف هر چه بیشتر هزینه‌های استخراج منابع تلاش می‌کنند. اگرچه این حرکت را از منظر شرکت می‌توان مثبت دانست اما اغلب به توسعه اقتصادی پرجنب‌وجوش منجر نمی‌شود به استثنای زمانی که جمعیت آن کشور مانند قطر خیلی کوچک باشد. حتی در آن حالت هم باید مشاغل را در دیگر بخش‌های اقتصاد ایجاد کرد چون این صنعت مشاغل کافی ایجاد نمی‌کند تا مردم را به شکلی ارزشمند شاغل نگه دارد.

در هسته اقتصاد روسیه، بسیار شبیه مکزیک، اتکای افراطی به نوآوری‌های کارآیی بخش دیده می‌شود. برای نمونه ملاحظه کنید چگونه نوسان قیمت نفت بر اقتصاد روسیه تاثیر می‌گذارد. از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸ درحالی‌که قیمت انواع نفت از تقریباً ۱۸ دلار به ۱۰۳ دلار افزایش یافت، (معادل با دلارهای ۲۰۱۷)، اقتصاد روسیه به طور میانگین نرخ رشد ۷ درصدی داشت.^{۱۵۹} اما این نوع رشد که تا حد زیادی ناشی از افزایش قیمت کالاها بود لزوماً به ایجاد مشاغل یا به تاثیر توسعه‌ای چشمگیر در روسیه تبدیل نمی‌شود. چون این نوع رشد غالباً غیرقابل پیش‌بینی است، وقتی قیمت کالا سقوط می‌کند می‌تواند امواج شوک‌آوری نیز ایجاد

کند اتفاقی که همگی چند سال در روسیه شاهد آن بودیم. هنگامی که قیمت‌های نفت کاهش یافت، اقتصاد روسیه ۲/۸ درصد در سال ۲۰۱۵ و ۰/۲ درصد دیگر در سال ۲۰۱۶ کوچکتر شد.

در ظاهر به نظر می‌رسد نوآوری‌های کارآیی بخش امید و آرزوهای زیادی در کشورهای فقیر ایجاد می‌کنند چون اقتصاد این کشورها را نوعاً با تولیدات کارخانه‌ای، صنعتی‌شدن و برخی اوقات صنایع سنگین توصیف می‌کنند. اما اتکای زیاد به نوآوری‌های کارآیی بخش، به جای تحقق آینده‌ای شکوفا، اغلب اوقات سرمایه‌گذاری‌های کوتاه مدت و شکننده را ترویج می‌کند که جوامع را در شرایطی صرفاً ناامن و متزلزل می‌گذارد.

از زاویه دید متفاوت

جمعیت مکزیک تقریباً ۱۲۷ میلیون نفر است و تولید ناخالص داخلی آن بیش از ۱/۱ تریلیون دلار است؛ امریکای لاتین موطن بیش از ۶۰۰ میلیون نفر است و تولید ناخالص داخلی آن بیش از ۵/۵ تریلیون دلار است. وقتی بسیاری از مردم پتانسیل این مناطق را بررسی می‌کنند متوجه می‌شوند تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه، میزان تحصیل، زیرساخت، یا نرخ فقر-امید زیادی را بر نمی‌انگیزند. اما ما در این کشور چیزی متفاوت یعنی عدم مصرف و پتانسیل عظیم نهفته در آن را می‌بینیم. ما در این مناطق، به دنبال تقلاهای روزمره‌ای می‌گردیم که صدها میلیون نفر از مردم با آن مواجه‌اند و در آنجا فرصت می‌بینیم. مکزیک و بسیاری ملتهای دیگر که هنوز شکوفا نشده‌اند توانایی تبدیل شدن به ملتهای شکوفا را دارند. اما برای اینکه شکوفایی اتفاق بیفتد، مخصوصاً در کشورهایی پرجمعیت مانند مکزیک، باید فکر کنیم چگونه بازارهای جدیدی بیافرینیم که به عدم مصرف گسترده خدمت کنند. و در واقع می‌توان برخی نشانه‌های امیدوارکننده را نیز دید.

مایکل چو، مدیر عامل صندوق ایگنیاⁱ و مدرس ارشد در مدرسه کسب و کار هاروارد، در دفتر کار خود به فاصله دو اتاق از دفتر من حضور دارد. وقتی به او در باره برخی از ایده‌های خودمان سخن گفتم او مرا به شرکت اپتیکاسⁱⁱ معرفی کرد که عدم مصرف مراقبت بینایی در مکزیک را هدف خود قرار داده بود. اپتیکاس در سال ۲۰۱۱ با مدل کسب و کار طراحی شده برای تهیه لنزهای تجویزی ارزان قیمت و خدمات مراقبت چشم برای یک مکزیک معمولی تاسیس شده بود. تقریباً ۴۳ درصد مکزیک‌ها ضعف بینایی دارند که برای رفع آن به عینک‌های اصلاحی نیاز است. بسیاری از راه‌حل‌های موجود در بازار، با میانگین هزینه ۷۵ دلار، برای بیشتر مردم خیلی گران هستند. بنابراین بسیاری از مکزیک‌ها عملاً بدون عینک راه می‌روند و مجبورند از بینایی خوب محروم بمانند. اپتیکاس به جای اینکه پتانسیل مکزیک را از زاویه دید فقر بررسی کند، به بررسی آن از زاویه تقلا پرداخت. پرسشی که مطرح کرد این بود که چگونه داشتن عینک بر زندگی یک برقار، لوله‌کش یا پرستار تاثیر می‌گذارد؟

ⁱ IGNIA fund

ⁱⁱ Opticas ver de verdad (Opticas)

چگونه داشتن عینکی ارزان قیمت روی زندگی دختری ۱۲ ساله با استعدادی درخشان تاثیر می‌گذارد که در حال حاضر توانایی دیدن واضح آنچه را که می‌خواند ندارد و در نتیجه در مدرسه نمره خوبی نمی‌گیرد؟

اپتیکاس به جای ایجاد کسب و کاری با هدف‌گذاری ثروتمندترین مکزیکی‌ها که توان مالی خرید برندهای بسیار گران از قبیل ریسین را دارند، روی حل آن تقلا تمرکز کرد. شرکت مدل کسب و کار ساده‌ای را توسعه داده است که امکان ارائه لنزهای تجویزی با قیمتی حدود ۱۷ دلاری را می‌دهد. حاشیه سودش شاید پایین باشد اما حجم بالای فروشش این پتانسیل را دارد که سودش را بسیار زیاد کند (در یک مقطع، شرکت خودروسازی فورد از هر خودروی مدل تی که می‌فروخت تنها ۲ دلار سود می‌برد. اما میلیون‌ها دستگاه نیز می‌فروخت). و رقیب سفت‌وسخت اپتیکاس برای این بازار از غیرمصرف‌کنندگان، هیچ خواهد بود: مردمی که ترجیح می‌دهند از ضعف بینایی رنج ببرند و هیچ کاری نکنند به جای اینکه تلاش کنند پول (و وقت) پیدا کنند و عینک تجویزی گرانی به دست آورند که توان مالی خریدش را ندارند. اپتیکاس در مکان‌هایی که راحت و در دسترس است فروشگاه‌هایی افتتاح کرده است، چشم مشتریان را به رایگان معاینه می‌کند و نسخه‌های ارزانی را تجویز می‌کند. با این کار توانست زندگی کسانی را که به ادامه زندگی با بینایی ضعیف رضایت داده بودند تغییر دهد. اینک هر کسی می‌تواند وارد فروشگاه‌های اپتیکاس شود، به سرعت معاینه چشم بشود و لنزهای تجویزی خریداری کند.

اپتیکاس از زمان گشایش نخستین فروشگاه خود بیش از ۲۵۰ هزار معاینه چشم انجام داده است و بیش از ۱۵۰ هزار عینک فروخته است - یعنی ۱۵۰ هزار نفری که قبلاً هیچ عینک تجویزی نمی‌خریدند اینک وارد این بازار شده‌اند. شرکت به آهستگی کاری می‌کند که عدم‌مصرف «بینایی» در مکزیک اتفاق نیفتد و مکزیکی‌ها به این فرصت، خیلی خوب واکنش نشان می‌دهند. هنگام نوشتن این صفحات، اپتیکاس برنامه‌ریزی کرده است تا سال ۲۰۲۰ بیش از ۳۳۰ فروشگاه در سراسر کشور راه‌اندازی کند.

نان و توسعه

کشورهای نوظهور پر از فرصت‌های فراوان برای آفریدن بازارهای جدیدی هستند که می‌تواند بازده‌های چشمگیری عایدتان کند البته اگر بدانید کجا به دنبال آنها بگردید. اما آفریدن بازارهای جدید معمولاً مستلزم شکیبایی است تا غیرمصرف‌کننده‌ها پیدا شوند، درک شوند و سپس به آنها خدمت‌رسانی شود.

اما به محض اینکه بازاری آفریده شد نابود کردن آن مشکل است. بازارها شیوه زندگی و درآمد مردم را از بنیاد تغییر می‌دهند و وقتی بانی آفریدن بازار می‌شوید پاداش‌هایی که نصیب‌تان می‌شود می‌تواند فراوان باشد. خانواده سرویتج که مالک ۳۷ درصد گروه بیمبو است یک نمونه عینی و گواهی‌دهنده این واقعیت است. امروزه آنها مالک سهامی به ارزش بیش از ۴ میلیارد دلار هستند.^{۱۶۱}

نام گروه بیمبو شاید برای شما آشنا نباشد اما منبع برخی از محبوب‌ترین نان‌های پخت‌شده در جهان است. نان‌های مافین انگلیسی توماس، سارا لی، انتنمان و نان کانادایی، تنها چند تا از برندهایی هستند که این غول

پخت نان صنعتی مکزیکی مالک آن است و مدیرانشان می‌کند. امروزه گروه بیمبو بزرگترین شرکت تولید نان صنعتی در جهان است. درآمد ناخالص سالانه این شرکت بیش از ۱۴ میلیارد دلار است که ۱۶۵ کارخانه را در ۲۲ کشور بهره‌برداری می‌کند و بیش از ۱۲۸ هزار نفر را در سطح جهان استخدام کرده است. ۱۶۲

بیمبو دارای ارزش بازار بیش از ۱۱ میلیارد دلار، همچنین مالک بیش از ۱۰۰ برند است و محصولاتش را در اکوادور، کلمبیا و پرو همچنین در امریکا، انگلستان و چین می‌فروشد. این شرکت واقعاً جهانی است. اما در سال ۱۹۴۵ وقتی بنیانگذاران بیمبو، شرکت را تاسیس کردند آنها هدف خود را صادر کردن نان‌های دلخواه امریکایی‌ها به همسایگان ثروتمندتر خود در شمال قرار ندادند. برعکس آنها به دنبال شیوه‌هایی برای تهیه و توزیع نان برای اشخاص معمولی در مکزیکو سیتی یعنی پایتخت مکزیک بودند. به بیان دیگر، آنها بر روی آفریدن یک بازار جدید برای نان تازه در مکزیک تمرکز کردند.

کار ساده‌ای است که موفقیت امروزه بیمبو را تحلیل کنیم و از شروع کار کم‌ادعای این شرکت قدردانی نکنیم. در سال ۱۹۴۵ مکزیک، مانند بسیاری از دیگر کشورها در آن زمان، خیلی فقیر بود. بسیار فقیرتر از آنی که امروز است. امید به زندگی حدوداً ۴۵ سال بود و بیش از نیمی از جمعیت کشور در مناطق روستایی زندگی می‌کردند و به کار کشاورزی اشتغال داشتند. که معمولاً یک نشانه از فقر است. اما در چنین شرایطی بود که بنیانگذاران بیمبو فرصتی عظیم در آفریدن یک بازار برای مکزیکی‌های معمولی دیدند که نان تازه برای آنها کالایی لوکس بود.

اگرچه امروزه بیمبو بیش از ده هزار محصول مختلف می‌فروشد، اما این شرکت با طبخ و فروش تکه‌های کوچک نان سفید و نان چاودار آغاز به کار کرد. بیمبو هدف‌گذاری خود را روی مکزیکی‌های معمولی متمرکز کرد که در ۱۹۴۵ عمدتاً تنها به نان بیات‌شده پیچیده در بسته‌بندی غیرشفاف دسترسی داشتند. نخستین نوآوری محصول بیمبو بهره‌گیری از این فرصت بود تا خودش را متمایز سازد، پس نان‌هایش را در بسته‌های سلفون می‌پیچید. بنابراین مشتریان پیش از اینکه نان را به خانه ببرند می‌توانستند مطمئن شوند که نان تازه کپک‌نزده خریده‌اند. همان‌طور که قبلاً شرح دادیم نوآوری را تنها نباید در راه حل‌های فناوری پیشرفته جستجو کرد؛ نوآوری به معنای تغییر در فرایندها نیز هست که مطابق آن یک سازمان بتواند نهاده‌های کار، سرمایه، مواد و اطلاعات را به محصولات و خدمات با ارزش بیشتری تبدیل کند. این موارد لزوماً به فناوری خیلی پیشرفته نیاز ندارد. در این مورد خاص، تهیه نان تازه و بسته‌بندی در بسته‌های شفاف یک نوآوری مرتبط لازم برای کمک به بیمبو بود تا این بازار را بیافریند و رشد دهد. اما حتی مهمتر از یافتن روشی برای فروش نان تازه یا بسته‌بندی بهتر، تصمیم بیمبو به هدف‌گذاری مکزیکی‌های معمولی بود. کسانی که صرفاً می‌خواستند تهیه غذای خوب و تازه برای سیر کردن شکم خانواده‌هایشان را تجربه کنند.

اگر بیمبو تصمیم می‌گرفت تنها به کسانی خدمت کند که توانایی خریدن نان گران را داشتند شاید برخی سرمایه‌گذاری‌های ضروری برای آفریدن و رشد دادن یک بازار در مکزیک را انجام نمی‌داد. برای نمونه

بیمبو به منظور تضمین عرضه قابل پیش‌بینی آرد با کیفیت به کارخانه‌های خود، چندین کارخانه آسیاب آرد ساخت و به تملک خود درآورد. بیمبو با داشتن ظرفیت آسیاب دو هزار تنی در روز، به دومین صاحب کارخانه آسیاب آرد کشور در ۱۹۹۷ تبدیل شد، هدف بیمبو ادغام عملیات آسیاب در فعالیت اصلی نبود. دقیقاً همانند مورد هنری فورد که ادغام فولادسازی و معدن‌کاوی هدف برای عملیات شرکت نبود. در واقع این کارها به این دلیل انجام می‌شد تا آفریدن و خدمت کردن به بازارهایی که این شرکت‌ها هدف‌گذاری کرده بودند محقق شود.

اگرچه سرمایه‌گذاری اولیه بیمبو بالا بود، هنگامی که شرکت شروع به فروش مازاد تولید خود به مشتریان بیرونی کرد آسیاب‌های شرکت به سرعت از مرکز هزینه به مرکز سود تبدیل شدند. بیمبو همچنین عملاً نیازمند الحاق عملیات کشت و برداشت گندم بود. در دهه ۱۹۸۰ بیش از ۶۰ درصد گندمی که بیمبو استفاده می‌کرد وارداتی بود. بیمبو با هدف کاهش وابستگی خود به گندم خارجی، تصمیم گرفت روی کشاورزان مکزیکی سرمایه‌گذاری کند. این شرکت به کشاورزان مکزیکی سرمایه می‌داد تا بذر با کیفیت بخرند و سپس محصول برداشتی از کشاورزان را می‌خرید.

همچنان که شرکت رشد می‌کرد، برای مدیریت این رشد، ارتقای سرمایه انسانی نیز تبدیل به یک مساله شد. مدیران بیمبو تشخیص دادند که نیاز به آموزش‌های تکمیلی برای افراد استخدامی جدید دارند، کسانی که از نظام مدارس سنتی مکزیک مستقیم وارد بازار کار می‌شدند. بنابراین آنها برنامه مدیریت دو ساله ساختارمندی ایجاد کردند که در آن مهارت‌های فنی و نیز ظرایف و پیچیدگی‌های کسب و کار بیمبو به کارکنان آموزش داده می‌شد.

گروه بیمبو با هدف رشد و تداوم بازار موفق نان که تقاضای خوراکی هر مکزیکی معمولی را تامین کند، بازارها و صنایع بسیاری شامل کشاورزی، آسیاب نان، خدمات مالی، آموزش، توزیع و لجستیک، بسته‌بندی و چندین صنعت دیگر را نیز مستقیماً پشتیبانی کردند. به طور غیرمستقیم نیز امکان شکوفایی بازارهایی شامل مسکن، آموزش، خدمات درمانی، حمل‌ونقل و تفریحات را فراهم کردند که از هزاران نیروی کار پشتیبانی می‌کند. اینها ابدأ بازارهایی نیستند که وقتی نرخ دستمزد افزایش یافت بتوان آنها را از کشوری به کشور دیگر انتقال داد. بلکه بازارهایی پرجنب‌وجوش و عمیقاً ریشه‌دار در اقتصاد محلی هستند.

این بازارها پرجنب‌وجوش هستند به این دلیل اصلی که عناصر بسیاری را در زنجیره ارزش گروه بیمبو شامل فروش و توزیع، بازاریابی، تبلیغات و نظایر آن را یکپارچه کرده‌اند. این بازارها دوام‌آور هستند چون مستقیماً به جمعیت محلی متصل شده‌اند. اگر فکر می‌کنید تاثیرگذاری گروه بیمبو هنوز به حد کافی نیست این نمونه را ملاحظه کنید: گروه بیمبو به بی‌سابقه‌ترین کارکنان خود بیش از سه برابر حداقل دستمزد موجود در مکزیک را می‌پردازد.^{۱۶۳} این شرکت در عین حال توانسته است قیمت‌های خود را ۱۵ تا ۲۵ درصد پایین‌تر از قیمت‌های رقبای خویش نگه دارد. گروه بیمبو به چیزی بسیار بیشتر از یک شرکت نان تبدیل شده است.

سرمایه‌گذارها، کارشناسان توسعه و سیاستگذارها باید گروه بیمبو را مظهری از آنچه انجام‌شدنی است ببینند. اما شکاف و فاصله از نظر سال تأسیس و مقیاس عملیات بین بیمبو و داستان موفقیت‌های کوچکتر و امیدبخش شرکت‌هایی مانند درمانگاه‌های بیماران دیابتی و اپتیکاس هنوز خیلی زیاد و گسترده است. ما این را می‌فهمیم که این شرکت‌ها به خودی خود و دست‌تنها نمی‌توانند ملتی به بزرگی مکزیک را شکوفا کنند. اما اصول هدایتگر آنها- توسعه محصولات و خدمات برای یک فرد معمولی مکزیکی و به دنبال آن جذب منابع لازم برای موفقیت - می‌تواند سبب تحقق چنین امر مهمی بشود.

گره زدن آینده کشور به چشم‌انداز صادرات و تجارت مستمر با امریکا و سایر ابرقدرت‌ها- تجارتي که عمدتاً بر اساس نوآوری‌های کارآیی‌بخش است - استراتژی بلندمدتی برای شکوفایی باثبات نیست. در سال ۲۰۱۸ تارنمای خبری بلومبرگ بیزینس‌ویک تخمین زد اگر توافق سیاسی نفتا به هم بخورد ضربه بالقوه عظیمی به مکزیک می‌خورد. «بیشترین تعداد مشاغلی که از دست می‌رود از طرف شرکت‌های امریکایی است که کارخانه‌های خود را در مکزیک تعطیل می‌کنند و آنها را به کشوری دیگر انتقال می‌دهند. یک مورد آن شرکت فورد است که سال گذشته برنامه ساخت کارخانه خودرو در شهر سن لوئیس پوتوسی را لغو کرد و در عوض، آن را در چین ساخت. ارزش این سرمایه‌گذاری ۱/۶ میلیارد دلار بود که تقریباً باعث استخدام مستقیم ۳۰۰۰ نفر می‌شد و غیرمستقیم برای حدود ۱۰ هزار نفر دیگر نیز شغل فراهم می‌کرد.»^{۱۶۴} آکسفورد اکونومیکس اندیشکده تحلیل کمی و پیش‌بینی جهانی برآورد کرد اگر توافق نفتا به هم بخورد، تولید ناخالص داخلی مکزیک ۴ درصد در سال ۲۰۲۲ سقوط می‌کند و وارد رکود رسمی در میانه ۲۰۱۹ می‌شود که دهه‌ها طول می‌کشد تا بهبود یابد.

سال‌های زیادی است که اندیشمندان بین‌المللی و تحلیل‌گران رسانه‌ای، مکزیک را ابرقدرت بالقوه بعدی اعلام می‌کنند- اما این کشور گیر کرده است و مرتب درجا می‌زند. البته پتانسیل تبدیل به ابرقدرت اقتصادی شدن وجود دارد. ما معتقدیم مکزیک حقیقتاً پتانسیل تبدیل شدن به یکی از داستان‌های موفق بزرگ جهان در خلق شکوفایی را دارد و تلاش‌های درمانگاه‌های بیماران دیابتی و اپتیکاس به ما امید می‌دهد که این کشور می‌تواند طلسم رسیدن به جایی که هرگز به آن نرسیده است، را بشکند. اما تا زمانی که مکزیک تشخیص ندهد انواع متفاوت نوآوری‌ها تاثیر متفاوتی بر اقتصادش می‌گذارند این اتفاق نمی‌افتد. مکزیک تنها با اتکا به نوآوری‌های کارآیی‌بخش به آنجا نخواهد رسید.

بخش سوم

چگونه بر موانع غلبه کنیم

فصل ۸

قوانین خوب کافی نیست

حکومت‌های از بند رسته مجبور خواهند شد راساً ساختارهای نهادی ایجاد کنند که اقتصادهای بازار درون آنها فعالیت می‌کنند و حقوق، استحقاق‌ها و مسئولیت‌های خاص را بازتعریف می‌کنند که زیربنای فعالیت اقتصادی هستند.

- ویلیام روی، اجتماعی‌سازی سرمایه: خیزش شرکت صنعتی بزرگ در امریکا

طرح مختصر ایده

غیبت «حاکمیت قانون» و «نهادها»^{۱۶۵} آفتی است که کشورهای فقیر به آن مبتلا هستند. فهم متعارف ما این‌گونه نظر می‌دهد که تا زمانی که این کشورها نهادهای خود را اصلاح نکنند و اغلب معنایی جز اقتباس از سامانه‌های به سبک غربی ندارد. امیدی به پیشرفت‌شان نیست. «فقط اگر این یا آن نهاد را می‌داشتیم مردم سرانجام می‌توانستند کسب و کارهای خود را راه بیندازند و به آنها تداوم ببخشند.» سازمان‌های بسیاری برای رسیدن به چنین هدفی بوجود آمده‌اند و سالانه میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری می‌کنند تا به کشورهای فقیر کمک شود نهادهای خود را بهتر کنند. با نیاتی کاملاً خیر نهادها به درون این کشورها فشار داده می‌شوند، اما دلیلش چیست که این همه نهادهای «فشار داده شده» به درون اقتصادهای نوظهور، سرانجام ناکارآمد یا حتی بدتر، فاسد از کار درمی‌آیند؟ ما نمی‌توانیم مشکلات را با قوانین، سامانه‌ها و نهادها برطرف کنیم به این طریق که مثلاً قانون، سامانه یا نهاد دیگری اضافه کنیم. هنگامی که از نهادهای کارآمد صحبت می‌کنیم صرفاً منظورمان قواعد و مقررات نیست. خط پایان نهادها به فرهنگ ختم می‌شود (چگونه مردم یک منطقه، مسائل خود را حل و پیشرفت می‌کنند). نهادها در هسته خود بازتاب‌دهنده چیزهایی هستند که مردم برایشان ارزش قائلند و از اینجا می‌فهمیم که نهادها باید وطنی^۱ باشند. روشن است که نوآوری می‌تواند نقشی حیاتی در این فرایند ایفا کند.

* * *

در بهار سال ۱۹۹۰ ده‌ها صاحب‌نظر در زمینه قانون اساسی، وکیل و قاضی در پراگ برای شرکت در موضوعی که شبیه فرصتی که یک‌بار در طول عمر اتفاق می‌افتد، گرد هم آمدند: کمک به تهیه پیش‌نویس قانون اساسی جدید یک کشور. در ماه‌های پس از سقوط اتحاد جماهیر پیشین، چکسلواکی (و اساساً هر کشور دیگر بلوک شرق) فرایند بازتعریف ارزش‌های خود، در جهان پس از اتحاد شوروی را با فرایند تهیه

^۱ Homegrown

یک قانون اساسی جدید شروع کردند. اندیشمندان غربی دعوت شده برای مشورت دادن و هدایت این فرایند نتوانستند با سرعت کافی به آنجا برسند. آنگونه که روزنامه نیویورک تایمز نوشت مقاومت در برابر کنوانسیون قانون اساسی خیلی سخت است. لورنس ترایب پروفیسور استاد مدرسه حقوق هاروارد به نیویورک تایمز گفت «تا کنون سابقه نداشت برنامه کلاسی خود را به خاطر یک پرونده در دیوان عالی تغییر دهم.»

در بین چهره‌های حقوقی این افراد حضور داشتند: لوید کاتلر، مشاور سابق جیمی کارتر رئیس جمهور امریکا؛ چارلز ماتیس سناتور بازنشسته؛ چارلز فراید معاون دادستان سابق در زمان ریاست جمهوری رونالد ریگان؛ پیر ترودو نخست وزیر سابق کانادا؛ و مارتین گاربوس که در آن زمان یکی از وکلای سرشناس حقوق بشر در امریکا بود. هیات‌های نمایندگی سرشناس از هشت کشور متفاوت، یک هفته را صرف بحث و مجادله در باره مزایای رویکردهای مختلف برای تهیه پیش‌نویس یک قانون اساسی کردند تا قدرت را بین دو منطقه چک و اسلواک از کشور چکسلواکی تقسیم کند. این تلاش همچنان انگیزی بود که چندین روز به مجادلات کوچک و بزرگ در سالن کنفرانس، اتوبوس بین دو ایستگاه و در راهروها منجر شد. آنگونه که دیک هوارد پروفیسور حقوق دانشگاه ویرجینیا در آن زمان بیان کرد «هر کسی که نتوانسته بود در سال ۱۷۸۷ [زمانی که امریکا قانون اساسی خود را تدوین کرد] حضور داشته باشد بداند این شبیه‌ترین فرصت به آن است.»

دو سال بعد، به لطف توصیه تیم رویایی قانون اساسی و ماه‌ها کار سیاستمداران و اندیشمندان سرشناس چکسلواکی، سرانجام قانون اساسی جدید تهیه شد و به عنوان بخشی از جدایی صلح‌آمیز این کشور به دو کشور جدید (جمهوری چک و اسلواکی) به تصویب رسید.

مراسمی مشابه در سراسر کشورهای بلوک کمونیستی سابق، شامل رومانی، یوگسلاوی سابق، و بلغارستان (تنها چند تا را نام بردیم) اتفاق افتاد. اندیشمندان قانون اساسی در غرب این شانس را یافتند تا دموکراسی‌های تازه شکل گرفته را به نحوی هدایت کنند که دقیقاً از همان آغاز به ارزش‌های نهادی دست یابند. نهادهای اقتصادی و سیاسی خوب از حقوق مالکیت، تکررگرای دموکراتیک، بازارهای باز، مصرف‌کنندگان و غیر آن حمایت می‌کنند. به بیان دیگر، نهادهای اقتصادی و سیاسی بد از الیگارشی‌ها، نظام‌های تک‌حزبی، سرمایه‌داری رفاقتی، تبارگماری، قوه قضائیه بدکردار، فساد همه‌جاگیر، و غیر آن حمایت می‌کنند. به طور کلی، کشورهای فقیر زیر فشار نهادهای بد له می‌شوند، درحالی‌که کشورهای شکوفا شده پر از نهادهای خوب هستند یا دست‌کم نهادهای بسیار بهتری دارند. عقل سلیم پیشنهاد می‌دهد که کشورهای خواهان مبارزه با فقر باید ابتدا حاکمیت قانون را برپا دارند، نهادهای خود را اصلاح و درمان کنند، و سامانه‌های به سبک جدید را برگزینند پیش از اینکه بتوانند به سمت شکوفایی حرکت کنند.

اما اینها اغلب به ما یاد نمی‌دهند که چگونه حرکت به سمت نهادهای سالم در واقعیت اتفاق می‌افتد. در ظاهر منطقی به نظر می‌رسد که نهادهای درست را برپا کنیم - آنچه داگلاس نورث، برنده جایزه نوبل «قواعد بازی در یک جامعه یا به طور رسمی تر محدودیت‌های انسان ساخته که تعامل انسانی را شکل می‌دهد»^{۱۶۶} توصیف می‌کند. برای ساختن شکوفایی اقتصادی مهم است. اگر به این شیوه نگاه کنیم، نهادها احتمالاً توسط دولت یا سمن بسیار پرنفوذ، منطقی به درون جامعه فشار داده می‌شوند تا کمک کنند راه برای درست شدن نهادها هموار شود.

اگرچه چکسلواکی پیشین از هنگام کنوانسیون قانون اساسی تا کنون، پیشرفت‌های بی‌شماری کرده است، اما قانون اساسی جدید به شکلی معجزه‌آسا کشوری ایده‌آل خلق نمی‌کند. برای مثال فساد در درجات گوناگون هنوز در سراسر جمهوری چک شایع است.^{۱۶۷} طبق گزارش سال ۲۰۱۴ کمیسیون اروپا، بیش از دو سوم بنگاه‌ها معتقدند فساد گسترده‌ای در مناقصات عمومی ملی و محلی کشور چک جریان دارد. منظور این نیست که جمهوری چک کشوری کاملاً بد یا از نظر اخلاقی فاسد است. بلکه این کشور در حال تحول با نهادهای در حال تحول است.

یکی از ویژگی‌های متمایز هر اقتصادی که دچار عدم‌مصرف گسترده است عدم شایستگی زیرساختی و نهادی است. تارون خانا و کریشنا پالپو، اساتید مدرسه کسب و کار هاروارد چنین وضعی را «خلأهای نهادی»^۱ می‌نامند. بدین منظور، در محافل توسعه اقتصادی، تمرکز شدید بر خلق نهادهای خوب در کشورهای فقیر، پیش‌شرط ضروری رشد اقتصادی سالم شناخته می‌شود. از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱، بیش از ۵۰ میلیارد دلار در پروژه‌های مورد حمایت بانک جهانی برای اصلاحات نهادی سرمایه‌گذاری شده است.^{۱۶۸} مثال‌هایی از نهادها که به کشورهای در حال توسعه فشار داده شدند مانند وکلای غربی بازنویسی‌کننده قوانین اروپای شرقی به عنوان شرط پرداخت کمک خارجی یا بریتانیا که حقوق مالکیت خصوصی را در بخش‌هایی از کنیا به امید افزایش شفافیت و قطعیت پیاده کرد می‌توان دید. اما بدون درک ساختارهای اجتماعی محلی پیچیده‌ای که این جوامع طی زمان در آنها تکامل یافته‌اند، بسیاری از نهادهای فشار داده شده، موفق به عمل به وعده‌های کارآیی و شفافیت نشدند. در عوض آنها غالباً ناخواسته به سردرگمی و فساد دامن زدند.

مساله این است که نهادهای یک جامعه، ارزش‌های آن را بازتاب می‌دهند به جای اینکه ارزش‌ها را خلق کنند. بنابراین ساختن نهادهای قوی - نهادهایی که ارزش‌های یک کشور را شکل خواهند داد و برای نسل‌های متممادی حفظ می‌کنند - در واقع «هر آنچه را که نتیجه می‌دهد به جاهای دیگری نیز صادر کنید، سپس کمی آب اضافه کنید و در آخر آن را هم بزنید» نیست.^{۱۶۹}

^۱ Institutional voids

لنت پریچت عضو هیات علمی مدرسه کندی حکمروایی در هاروارد و اقتصاددان سابقه در بانک جهانی می‌گوید علت این است که یک ناهمخوانی بنیادی بین تلاش‌ها برای «وارد کردن» زیرساخت‌های نهادی - از قبیل سامانه‌های دادگاهی، قالب‌های حکمرانی، سامانه‌های مالی مانند بازارهای سهام و رویه‌های بانکداری، و نظام‌های تنفیذ قانون - برای یک کشور فقیر و این واقعیت که چگونه نهادها و ارزش‌ها در هر کشوری شکل می‌گیرند وجود دارد. پریچت توضیح می‌دهد کارشناسان خارجی «تمایل به تمرکز روی قواعد دارند چون مزیت نسبی آنها در آن است. ما تمایل به دعوت از کارشناسان داریم تا قواعدی را که در جایی دیگر اثربخش بوده‌اند اجرا کنند، اما همه اینها در بستر و بافتاری متفاوت، معنا ندارند.» برای مثال شاید دویست صفحه قوانین در باره مراقبت سلامت در دانمارک وجود دارد. اما در آن صفحات توضیحی وجود ندارد که چه عواملی به پزشکان دانمارکی انگیزه می‌دهند یا چرا اولویت آن کشور تامین مالی نظام سلامت ملی شده است. پریچت می‌گوید در واقع «این داستان هنجارها است.»

حق با پریچت است. حتی با وجود همه تخصص‌هایی که در جهان داریم، نهادها چیزی نیستند که با نیت‌های خیر بتوان آنها را به درون جوامع فشار داد. نهادها حقیقت محض نیستند. آنها در هر بافتاری شکل می‌گیرند و تکامل می‌یابند. نهادهای یک جامعه معمولاً بازتابی از فرهنگ و ارزش‌های مردم آن جامعه هستند. ارزش‌هایی که سرمشق می‌دهند چگونه مسائل حل می‌شود و چگونه مردم انتخاب می‌کنند با همدیگر کار و زندگی کنند. و حتی وقتی با نیت خوب برای تحرک بخشی به رشد اقتصادی کمک می‌شود نهادهای کارآمد را نمی‌توان خیلی ساده فشار داد. آنها نیازمند جذب کردن هستند.

شواهد روزافزونی وجود دارد که تحت فشار قرار دادن نهادها، اثرات مطلوبی بر آفریدن و دوام‌آوری نظام‌های خوش -کارکرد در بسیاری از کشورهای فقیر ندارند. طبق برخی تخمین‌ها، حتی تا ۷۰ درصد اصلاحات «نتایج پنهانی» داشته است. ۱۷۰ در واقع، اگر پویایی‌های بنیادی یک جامعه - آنچه مردم برای آن ارزش قائل هستند و این که چگونه مسیر پیشرفت خود را انتخاب می‌کنند- تغییری نکرده باشد، نهادهای جدیداً تحمیل شده محکوم به شکست هستند.

چگونه مسائل را حل نکنیم

در مقاله‌ای اخیر از بانک جهانی با عنوان «چگونه مسائلی که اهمیت دارند را حل کنیم (نکنیم)»، کیت بریجز و مایکل وولکاک کارشناسان توسعه اقتصادی در باره این پدیده به تفصیل بحث کردند. آنها با استفاده از موردکاوی مالاوی، چندین یادگیری از این کشور را طی چند دهه گذشته بررسی کردند. در مالاوی تأکید شدیدی بر اصلاحات نهادی شده بود: تعداد پروژه‌هایی که بر اصلاحات نهادی به شیوه خاص تأکید داشتند (۱۷۱ پروژه) بسیار بیشتر از پروژه‌هایی بود که در چهار حوزه بعدی توسعه - صنعت و تجارت؛ کشاورزی، شیلات و جنگلداری؛ سلامت و خدمات اجتماعی؛ و آموزش - در مجموع تمرکز داشتند (۱۵۱ پروژه). چنین

وضعی به خودی خود نباید مشکلی باشد. اما آنچه مقاله آنها در ادامه نشان می‌دهد این است که نه فقط بسیاری از برنامه‌هایی که عمدتاً بر اصلاحات نهادی تمرکز داشتند در نهایت شکست خوردند، بلکه ما نیز دوباره و چندباره به همین کار ادامه می‌دهیم و شکست می‌خوریم.^{۱۷۱}

بریجز و وولکاک می‌گویند بخشی از مشکل این است که ما اغلب پیچیدگی کامل مساله را مطالعه و درک نمی‌کنیم و در نتیجه موفق به «نهاددایی وضع موجود» نمی‌شویم. برای مثال اداره مبارزه با فساد که جدیداً در مالووی ایجاد شد چیزی به جز «تقلید تمام عیار ساختارها و قوانین کشورهای با بافتارهای بسیار متفاوت (مشخصاً هنگ کنگ، چین و بوتسوانا) نبود.»^{۱۷۲} ما با تمرکز بر اقتباس «بهترین سرمشق‌هایی» که به نظر می‌رسد در سایر بخش‌های جهان موفق است، اغلب موفق به درک پیچیدگی‌های بافتاری مختص به یک منطقه خاص نمی‌شویم. در نتیجه اینکه موفقیت را با توجه به اینکه چقدر یک سامانه با سامانه دیگری که موفق شده، شباهت دارد می‌سنجیم؛ به جای اینکه توجه کنیم آیا آن سیستم واقعا یک مساله خاص را حل می‌کند یا خیر.

بدبختانه بعید است این نوع مدل برای حل مسائل، نتایج بلندمدت مثبتی چه در اصلاح نهادی یا موضوعی مهمتر همچون توسعه اقتصادی عایدمان کند.^{۱۷۳} به این جهت، ما مجبوریم به ریشه ارزش‌ها و فرهنگ جامعه دست یابیم. و بدین منظور مجبوریم بفهمیم که چگونه یک فرهنگ شکل می‌گیرد.

حل کردن مسائل، با کمک همدیگر

واژه «فرهنگ» را نیز همانند «نوآوری» یا «نهادها» بسیار می‌شنویم، و بسیاری از ما آن را به چیزهای متفاوتی ربط می‌دهیم. اگر بخواهیم فرهنگ را برای شرکت بکار ببریم بسیار مرسوم است آن را عنصر مرئی موجود در محیط کار توصیف کنیم: پوشیدن لباس راحت‌تر در روز کاری آخر هفته، نوشیدنی رایگان در کافه تریا یا اجازه آوردن حیوان خانگی به محل کار. اما همانگونه که ادگار شاین از ام.آی.تی - یکی از اندیشمندان سرشناس جهان در حوزه فرهنگ سازمانی - تبیین می‌کند اینها چیزهایی نیستند که فرهنگ را تعریف می‌کنند. اینها صرفاً آثار بیرونی فرهنگ هستند. شاین یکی از مفیدترین تعاریف فرهنگ را که ما می‌شناسیم تقدیم می‌کند:

فرهنگ شیوه‌ای برای باهم کار کردن در جهت اهداف مشترکی است که این اهداف بارها و بارها و چنان با موفقیت زیاد دنبال شده است که کسی در باره تلاش برای انجام کارها به شیوه‌ای دیگر حتی فکر هم نمی‌کند. اگر یک فرهنگ شکل گرفته باشد، مردم به طور ناخودآگاه آنچه را لازم است انجام دهند تا موفق شوند، انجام خواهند داد.^{۱۷۴}

این شعور درونی شده نه یک شبه و نه با اجرای یک قانون یا سامانه جدید شکل می‌گیرد. در عوض نتیجه یادگیری اشتراکی مردمی هست که با همدیگر کار می‌کنند تا مسائل را حل کنند و حدس بزنند چه چیزهایی نتیجه می‌دهد.

همین قضیه در باره شکل‌گیری فرهنگ در یک جامعه هم صادق است. در هر لحظه که یک مساله یا وظیفه مطرح می‌شود، افرادی که مسئول هستند با همدیگر به تصمیمی می‌رسند تا چه کاری انجام دهند و چگونه آن را انجام دهند تا موفق شوند. اگر آن تصمیم و عمل مرتبط با آن، به برونداد موفقی بینجامد - برای مثال تصمیم «به حد کفایت خوبی» برای اینکه یک مناقشه به نتیجه خوبی برسد - پس دفعه بعد، کسانی که در آن جامعه با نوع مشابهی از چالش مواجه شوند به همان تصمیم و همان شیوه حل مساله بازمی‌گردند. از طرف دیگر اگر آن تصمیم شکست بخورد و مناقشه حل نشود، آنهایی که سعی در حل مساله را دارند از رفتن دوباره به سراغ آن رویکرد خودداری خواهند کرد. هر دفعه که آنها با یک مساله کلنچار می‌روند فقط خود مساله را حل نمی‌کنند، بلکه در جریان حل مساله، هر آنچه را که اهمیت دارد نیز یاد می‌گیرند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند یا از بین می‌برند.

یک نهاد واقعا بازتابی از آن فرهنگ است، یا یک الگوی رفتار که قانونمند شده باشد. وقتی فرهنگ یک کشور را مشاهده می‌کنیم و تلاش می‌کنیم تا یک نهاد را که با فرهنگ آن کشور همسو نیست به درون آن فشار بدهیم، دوام‌آوری آن نهاد خیلی مشکل خواهد بود.

اهمیت فرهنگ و هنجارها در قبولاندن نهادها و احتمالا حتی پیش‌بینی قدرت نهادها را اصلا نمی‌توان دست‌کم گرفت. کاترین کوهلمن که مرکز قانون و توسعه را در آزمایشگاه بازارهای جدید بنیان گذاشت و نیز در دانشکده‌های حقوق هاروارد و جورج تاون تدریس می‌کند این قضیه را در کنیا تجربه کرد. او در یک پروژه کار می‌کرد تا به سرمایه‌گذارها و کارآفرینان در فهم پیچیدگی‌های قوانین و مقررات کنیا کمک کند. وی بی‌درنگ متوجه شد رویکردهایی که در یک کشور نتیجه می‌دهد در کشوری دیگر علامت اشتباه ارسال می‌کند. برای مثال در ناپروبی تعدادی از کارآفرینان خاطر نشان کردند که «بستن قراردادهای سفت و سخت دلالت بر بی‌اعتمادی بین شرکای کسب و کار دارد.» کوهلمن می‌گوید «این پروژه نشان داد نظام حقوقی که بازار را احاطه می‌کند بسیار پیچیده‌تر از یک معامله واحد است. همان‌گونه که همیشه در مورد کار ما صادق است ما مجبوریم درک کنیم چگونه قوانین - هم روی کاغذ و هم در عمل - بر جنبه‌های متفاوت رفتار انسانی تاثیر می‌گذارند.» در واقع آنچه که ساده و بدیهی به نظر می‌رسد - ایجاد چارچوب حقوقی و تنفیذ قراردادهای - در اصل دارای ظرافت و تنوع بیشتری است. تجربه کوهلمن حالتی استثنا نیست.

عمومی سازی ریسک

هنوز و حتی با وجود این همه پروژه‌های اصلاحات نهادی شکست خورده، قابل درک است که چرا احساس می‌شود تلاش برای تغییر نهادهای کشوری فقیر در اولویت است. در بسیاری از کشورهای فقیر، دولت اغلب تنها گزینه موجود است و نفوذ چشمگیری بر اقتصاد اعمال می‌کند. به علاوه به نهادهای خوش - کارکرد در امریکا، انگلستان، ژاپن یا بسیاری ملت‌های شکوفاشده در جهان فکر کنید. به نظر می‌رسد شکوفایی و نهادهای خوب در کنار هم حرکت می‌کنند. برای مثال نظام‌های حقوقی در امریکا یا انگلستان را ملاحظه کنید که شهروندان معمولاً می‌توانند به تنفیذ قراردادها و حاکمیت قانون متکی باشند. با وجود این نهادها نه فقط اعتماد بین شهروندان، بلکه همچنین بین شهروندان و دولت ایجاد می‌شود. برعکس به آنگولا، اکوادور و بنگلادش که نگاه می‌کنیم، نهادهایی دارند که جلوی شکوفای شدن اقتصادهایشان را می‌گیرند، پس نهادهای آنها قادر به ایجاد اعتماد نیستند. برای مثال احتمال اعتماد کردن شما به نظام حقوقی در آنگولا چقدر است؟ چه کسی حاضر است میلیون‌ها دلار پول خود را در کشوری سرمایه‌گذاری کند که به دولت یا دیگر بازیگران بخش خصوصی آن نمی‌توان به همان شیوه‌ای اعتماد کرد که اگر در ژاپن یا سنگاپور یا آلمان فعالیت می‌کردید می‌توانستید اعتماد کنید؟^{۱۷۵} سروسامان دادن به نهادها خیلی مهم است.

اما تمایل اقتصادها به داشتن نهادهای بهتر و اطمینان از اینکه آنها واقعاً چنین نهادهایی دارند دو چیز متفاوت است. ما متوجه شده‌ایم موفق‌ترین نهادها از درون فرهنگ‌ها رشد می‌کنند و بیرون می‌آیند نه برعکس. تاریخ مثال‌های فراوانی دارد.

نهادهای اروپا را ملاحظه کنید که در بین پیشرفته‌ترین و ارزشمندترین‌ها در جهان هستند: هنگام نوشتن این کتاب نیازی نبود جای دوری برویم، فقط کافی است به مذاکرات پیچیده در جریانی که انگلستان را از تعهدات الزام‌آور اتحادیه اروپا آزاد می‌کند (برگزیت) نگاه کنیم. هر چند این مذاکرات بسیار دشوار بودند آنچه در آن تردیدی وجود ندارد این است که هر دو طرف برای این فرایند ارزش قائل هستند و به توافق نهایی احترام خواهند گذاشت. اما اروپا یک شبه به اینجا نرسید؛ صدها سال آزمایش و خطا و موفقیت و شکست نیاز بود تا چنین فرهنگی به وجود آید.

توسعه نهادهای داخلی در ونیز به این شهر کمک کرد تا به یکی از پایتخت‌های تجارت در جهان تبدیل شود که سابقه آن به سال ۸۰۰ میلادی بازمی‌گردد. طبق نظر دو اقتصاددان به نام دیه‌گو پوگا و دانیل ترفلر «تجارت با دوردست‌ها باعث ثروتمند شدن گروه عظیمی از تجار شد و این تجار از قدرت تازه دست‌یافته خود برای وضع محدودیت بر قوه مجریه، یعنی برای پایان دادن به منصب دوج^۱ (رئیس حکومت

^۱ Doge

ونیز) که عملاً موروثی است در سال ۱۰۳۲ و برای تاسیس پارلمان یا شورای بزرگان در سال ۱۱۷۲ استفاده کردند.^{۱۷۶} در این دوره ونیز، از شروع هزاره دوم میلادی تا سال ۱۲۹۷، شاهد خیزش بسیاری از نهادهای دنیای امروزی بود که یکی از آنها کولگانزا^۱ بود.

کولگانزا اساساً یک شرکت سهامی عام بود که برای تامین مالی سفرهای اکتشافی به دوردست‌ها ایجاد شد. با ملاحظه ریسک‌های قابل توجهی که تجارت راه دور در آن زمان داشت، کولگانزا یک شیوه مبتکرانه برای تقسیم ریسک و عمومی‌سازی آن بین تعداد زیادی از مردم در مقایسه با هر شیوه‌ای بود که پیش از آن وجود داشت. اما از این مهمتر اینکه با خلق ثروت برای بسیاری از ونیزی‌ها که تا آن زمان امکان سرمایه‌گذاری در چنین سفرهای اکتشافی تجاری را نداشتند، پاداش‌ها را نیز عمومی‌سازی می‌کرد. ماکس نیسن، روزنامه‌نگار در باره این نهاد می‌نویسد «کولگانزا بسیار نوآورانه بود چون مسئولیت برای هر شراکت را به میزان سهام شرکا محدود می‌کرد. چنین نهادی برای سرنوشت این شهر [ونیز] بی‌نهایت مهم بود چون به بازرگانان ضعیف اجازه داد ریسک شریک مسافرتی بودن را بپذیرند و به تجارت بین‌الملل دسترسی پیدا کنند.»^{۱۷۷} به ناگهان، بازرگانان ضعیف‌تر توانستند در سرمایه‌گذاری برای تجارت سودآور با سرزمین‌های دوردست مشارکت کنند، فعالیتی که تا پیش از آن به ثروتمندان اختصاص داشت.

همانگونه که پیشتر اشاره کردیم نوآوری‌های بازارآفرین باعث می‌شود محصولات و خدماتی که تا پیش از این گران‌قیمت، پیچیده و دور از دسترس بودند قابل دسترس برای طبقه جدید مصرف‌کنندگانی شوند که توان مالی برای خرید آنها را نداشتند، در نتیجه بازاری جدید برای راهکارهای مردمی‌سازی آفریده می‌شود. چون تعداد فقرا در بیشتر جوامع، و قطعاً در ونیز آن زمان، «بسیار بیشتر» از ثروتمندان است، وقتی یک راهکار جدید توانایی کشیدن فقرا به سمت مصرف کالا یا خدمت خاصی را دارد، بنابراین آن راهکار تاثیر گسترده‌ای بر جامعه می‌گذارد. نهاد کولگانزا، ساز و کاری را ارائه داد که بسیاری از بازرگانان فقیرتر، کسانی که نه سرمایه و نه وثیقه داشتند وارد طبقه سرمایه‌گذار شدند. در نتیجه با این نوآوری میزان تحرک اقتصادی، تجارت بین‌الملل، ثروت و درنهایت قدرت سیاسی افزایش یافت.

برای مثال تاثیر کولگانزا را بر صنعت کشتی‌سازی در نظر بگیرید. تعداد افراد زیادی در مشاغل تامین قطعات ساخت کشتی، طراحی کشتی، فروش یا اجاره کشتی، نیروی کار فعال در کشتی در سفرهای تجاری و حرفه‌های بسیار دیگری که نقشی مولد در اقتصاد داشتند به کار گرفته شدند. و البته این فقط یکی از بسیار صنایعی بود که از پیدایش کولگانزا تاثیر پذیرفت. در شرایطی که تقاضا برای کالاهای تجارت‌پذیر (صادراتی) افزایش می‌یافت، کشاورزان و کاسب‌ها تحت فشار قرار گرفتند تا نوآوری کنند و به این تقاضاهای جدید پاسخ دهند. تاثیر ایجاد مشاغل جدید، خصوصاً برای مردم شهرهای فقیر، خیلی

^۱ Colleganza

زیاد است. در عرض یک شب، شخصی که عاطل و باطل است به عنصر یاریگر مولد برای آن جامعه تبدیل می‌شود. همانگونه که شاین توضیح می‌دهد درحینی که ما چشم به بهبود اقتصادها داریم، نظام‌های پاداش و تنبیه در سازمان‌ها و جوامع بسیار اهمیت دارد. اگر مشاغلی نباشد تا به مردم پاداش دهد آنها راه‌های دیگر برای به دست آوردن پاداش‌ها خواهند یافت که بسیاری از آنها به تولید جامعه کمکی نخواهند کرد.

درحالی که ونیزی‌های بیشتری ثروتمندتر می‌شدند و این شهر به یکی از ثروتمندترین شهرها در اروپا تبدیل شد، ساختارهای سیاسی در ونیز نیز شروع به تغییر کرد. در این شهر تا آن زمان منصب دوج در اختیار کسی قرار می‌گرفت که به یکی از سه خانواده فرادست تعلق داشته باشد و قدرت مطلق را بر امور شهر کسب می‌کرد.^{۱۷۸} به محض اینکه ثروت‌ها عمومی‌سازی شد، توازن قدرت شروع به تغییر کرد، و تعداد روزافزونی از بازرگانان ثروتمند قابلیت به چالش کشیدن دوج را پیدا کردند و در نهایت این کار را نیز کردند. برخی از اصلاحات نهادی که این طبقه جدید و رو به افزایش بازرگانان خواستار آن بودند این موارد بود: ممنوعیت دوج‌ها از انتصاب جانشین‌های خود؛ تصویب و اجرای یک نظام انتخاباتی؛ تضمین گرفتن از نهاد دوج که با قضاات مشورت می‌کند و به احکام قضایی گردن می‌نهد؛ و تأسیس یک پارلمان که به شورای بزرگ مشهور شد.^{۱۷۹} این نهادها سپس باعث برآمدن سایر نهادهایی شدند که نقش کسب و کار، نوآوری و سرمایه‌گذاری را در توسعه اجتماعی تقویت کرد.^{۱۸۰}

در ابتدای قرن چهاردهم، نوآوری‌های مالی در ونیز شامل پیشگامانی به شرح زیر بود: شرکت‌های سهامی با مسئولیت محدود؛ بازارها برای بدهی، سرمایه و ابزارهای رهنی؛ قوانین ورشکستگی که کمبود نقدینگی را از ورشکستگی تمیز می‌داد؛ روش‌های حسابداری دوطرفه (دفترداری دوپل)؛ آموزش اصول کسب و کار (شامل استفاده از حساب جبر برای تبدیل ارزها)؛ بانکداری سپرده‌گذاری؛ و یک وسیله مبادله قابل اعتماد (پول ونیزی‌ها به نام دوکات).^{۱۸۱} درحالی که همه این نوآوری‌ها به «تقاضاهای تجارت با دوردست» مرتبط است ما معتقدیم آنها به بیان دقیقتر «عمومی‌سازی» تجارت با دوردست را بازتاب می‌دهد.

این همان نوع تأثیری است که نوآوری‌های بازارآفرین می‌تواند بر جامعه داشته باشد.

گذاشتن گاری جلوی اسب (کار وارونه کردن)

در مقام مقایسه، شکست خوردن بسیاری از برنامه‌های اصلاح نهادی با نیت خیر در جهان امروز را ملاحظه کنید. مت اندروز استاد دانشگاه هاروارد در کتابی که در باره اصلاح نهادی و توسعه نوشته است، فهرستی از شکست‌های برجسته را ردیف می‌کند. برای مثال، در سال ۲۰۰۳ بسیاری از کارشناسان بین‌المللی امیدوار بودند که فقط در عرض هفت سال، اصلاحات نهادی خواهد توانست افغانستان را به کره جنوبی جدیدی تبدیل کند. این تئوری باعث شد تا میلیاردها دلار پول برای این کشور هزینه شود تا ابتدا نهادهای غالب در

دولت را تغییر دهد که بسیاری امید داشتند به تغییر در این کشور منجر خواهد شد. زمان سپری شد؛ میلیاردها دلار خرج شد؛ قوانین، مقررات و «نهادهای» جدید به درون این کشور تحمیل شدند اما هنوز هم از افغانستان به عنوان یکی از فاسدترین کشورها در جهان نام برده می‌شود. افغانستان را کنار می‌گذاریم چون شاید نمونه خیلی افراطی باشد؛ این کشور نه فقط خیلی فقیر بلکه درگیر جنگ است و گرفتار طالبان نیز هست. بنابراین اندروز مثال دیگری می‌آورد: کشور گرجستان. او شرح می‌دهد که چگونه دولت گرجستان تلاش‌های فراوانی به خرج داد تا مالیات‌ها را کارآمد کند و مقررات را کاهش دهد «تا به فعالیت بخش خصوصی شتاب دهد و مشاغل جدید بیافریند.» این امید می‌رفت که کشور کوچک گرجستان یک «سنگاپور قفقازی» بشود. اصلاحات به نظر نتیجه داد و گرجستان در رتبه‌بندی‌های سهولت کسب و کار بانک جهانی جهش کرده است. متأسفانه این کارها باعث برانگیختن نوآوری داخلی به آن شیوه‌ای که بسیاری امید داشتند نشد. اندروز نتیجه می‌گیرد «در حال حاضر، مقررات‌گذاری‌های دولتی شاید باری بر دوش کارآفرینان نباشد، اما اصلاحاتی که پیاده شد به دولتی منتهی نشد که واقعا تولید را شتاب ببخشد و اشتغال ایجاد کند.»^{۱۸۲}

مثال دیگر هند است، جایی که پروژه کاراناتاکا که برعهده وزارت عمران روستایی هند است سوابق زمین‌های حدود ۶۰۰ ناحیه این کشور را ثبت و رایانه‌ای می‌کند. بسیار شبیه پروژه‌های اصلاحات نهادی در گرجستان، برخی موفقیت‌ها نیز در این پروژه وجود داشته است (کاهش زمان موردنیاز برای ثبت دارایی‌ها از ۳۰ روز به ۳۰ دقیقه)، اما اندک شواهدی وجود دارد که هر گونه پیشرفتی در کاهش درگیری‌های مربوط به مالکیت زمین در این منطقه اتفاق افتاده باشد. به علاوه، رایانه‌سازی سوابق، که قرار بود باعث انتقال آسانتر زمین بین طرفین شود و فعالیت اقتصادی را تشویق کند نیز کاملا محقق نشده است.^{۱۸۳}

تفاوت اصلی بین این مثالها، و بسیاری از دیگر پروژه‌های اصلاح نهادی با نیت خوب، و مثال شهر ونیز، یک بینش محوری در این کتاب است. اصلا اهمیتی ندارد که پشت تصمیمی برای اصلاح نهادی چقدر نیت خوب وجود داشته باشد. اگر این اصلاح به نوآوری‌هایی که بازارها را می‌آفرینند یا به هم وصل می‌کنند تا به بیشترین تعداد مردم آن منطقه خدمت برساند متصل نباشد، چنین اصلاحی بسیار سخت دوام خواهد آورد. وقتی ما گاری را جلوی اسب می‌گذاریم نه گاری و نه اسب هیچکدام حرکت نمی‌کنند.

به جای اینها چه کاری کارآمدتر خواهد بود؟

در حین مطالعه نهادها و نوآوری، سه درس مهم آموخته‌ایم. نخست اینکه نوآوری‌ها، خصوصا آنهایی که بازارهای جدید می‌آفرینند، معمولا مقدم بر توسعه بوده و خوراک نهادهای خوب هستند؛ دوم اینکه هنگام ساختن نهادها باید بافتار محلی را در ذهن داشته باشید چون، اگر نهادها مسائل محلی را حل نکنند،

تقریباً در بیشتر اوقات هیچ فایده‌ای برای کسانی که برایشان طراحی شده است نخواهند داشت؛ و سوم اینکه نوآوری مانند چسبی عمل می‌کند که نهادها را به همدیگر می‌چسباند.

بازارهای پر جنب و جوش عموماً مقدم بر نهادهای خوب هستند

وقتی ایده‌های خود را با کسانی به بحث می‌گذاریم که در مناطقی با نهادهای کمتر توسعه یافته کار می‌کنند یکی از رایج‌ترین واکنش‌های منفی که دریافت می‌کنیم این است که نوآوری کردن در کشورهای فقیر نه فقط کاری سخت بلکه عملاً ناممکن است. بنابراین احساس می‌کنیم در مساله کلاسیک "اول مرغ یا تخم مرغ" گرفتار شدیم: برای تشویق نوآوری و در نتیجه ایجاد شکوفایی اقتصادی ابتدا باید روی کدامیک متمرکز شویم؟ بیشتر مردم پافشاری می‌کنند که اول باید با نهادها شروع کرد^{۱۸۴}. ترجیح‌بند مشترک آنها این است که «در محیطی بدون نهادهای سیاسی و اقتصادی خوب چگونه می‌توان نوآوری کرد؟» ما قطعاً این دیدگاه را درک می‌کنیم. اما این استدلال چندین مشکل دارد. اصلی‌ترین مشکل آن این است که ساختن و حفظ نهادهای خوب نه فقط خیلی پرهزینه است بلکه وقتی درون جامعه‌ای بدون بازارهای مناسب و مرتبط برای جذب آنچه نهادها باید عرضه کنند جای داده می‌شوند اغلب کار نمی‌کنند. چگونه کشوری فقیر نظیر مالی با حدود پانزده میلیون نفر جمعیت و تولید ناخالص داخلی سرانه تقریباً ۹۰۰ دلاری، توان پرداخت هزینه یک نظام قضایی الگوگرفته از نظام قضایی فرانسه با ۶۶ میلیون نفر جمعیت و تولید ناخالص داخلی سرانه حدود ۴۴ هزار دلاری را دارد؟ علاوه بر این، نظام قضایی فرانسه چند صد سال زمان برای تکامل یافتن طی کرده است به نحوی که موجودیت آن در بستر شکوفایی روزافزون فرانسه معنا پیدا می‌کند. چگونه می‌توان پذیرفت کشور مالی یک نظام قضایی پرهزینه را برگزیند که ناتوان از حل مسائل بسیاری است که ساکنان امروز مالی با آن مواجه هستند؟ تئوری فرهنگ شاین پیش‌بینی می‌کند که حرکت در این مسیر بسیار دشوار است.

تئوری شاین همچنین پیش‌بینی می‌کند که راه بهتری وجود دارد. این راه شاید خلاف درک شهودی و حتی آزردهنده باشد، اما ما معتقدیم اگر با کمک کردن به مردم برای اینکه در اقتصادهای محلی خود پیشرفت کنند شروع کنیم، پس به دنبال آن تغییر در فرهنگ و نهادها روی خواهد داد. تاریخ بارها و بارها این را نشان داده است.^{۱۸۵}

نوآوری مانند چسب است

دقیقاً همانگونه که داشتن بچه یک مساله و تربیت موفق و عضو مولد جامعه بودن آنها مساله دیگری است، آفریدن نهادها یک مساله و دوام‌آوری آنها مساله کاملاً متفاوت دیگری است.

همانگونه که ما متوجه شده‌ایم شکوفایی یک فرایند است و نه یک رویداد. نهادها هم این‌گونه هستند. نهادها را با ساختمان‌ها یا مکان‌ها نشان نمی‌دهند؛ نهادها عمدتاً با فرایندها مشخص می‌شوند. درسی که از ونیز می‌گیریم به ما کمک می‌کند تا نقش محوری نوآوری را نه فقط در ساختن نهادها بلکه در دوام‌آوری آنها نیز ببینیم.

با همان سرعتی که بسیاری از نهادهای پشتیبان شکوفایی در ونیز ساخته شدند، به دست گروهی از بازرگانان بسیار ثروتمند و پرنفوذی نیز نابود شدند که سعی در مهار و کاهش رقابت داشتند. چندین بازرگان ثروتمند شروع به اعمال نفوذ برای تغییر قوانین موجود کردند. برای نمونه، آنها تلاش کردند تا «شرکت در پارلمان را موروثی کنند و موانعی در برابر مشارکت در سودآورترین جنبه‌های تجارت با دوردست ایجاد کردند.»^{۱۸۶} با گذشت زمان، بازرگانان کمتری قادر به مشارکت در تجارت با دوردست‌ها می‌شدند. با این کارها نهاد بازار در ونیز نابود شد که در نهایت باعث شکوفایی کمتر این شهر شد. درحالی‌که بقیه اروپا در قرون هفده و هجده رشد کردند، جمعیت و ثروت ونیز رو به افول گذاشت.

نهادها در ونیز رو به توسعه گذاشته بودند اما آنها دوام نیاوردند چون برخی بازرگانان ثروتمند قوانین را رو به عقب برگرداندند. اگر این قوانین برای توسعه ونیز خوب بودند چرا بازرگانان چنین قوانینی را تضعیف و تخریب کردند؟ این قوانین شاید برای ونیز خوب بودند اما برای بازرگانانی که روی به دست آوردن پول راحت برای خودشان نه دیگران تمرکز کرده بودند اصلاً خوب نبودند. بنابراین با قصد حفظ سودها و جایگاه خویش در جامعه، آنها قوانین را به نفع خودشان تغییر دادند. نهادها، فرهنگ یک جامعه را بازتاب می‌دهند نه اینکه باعث به وجود آمدن فرهنگ شوند. بنابراین وقتی اجازه داده شد فرهنگ در ونیز تغییر کند- شیوه‌ای که بازرگانان برای حل و فصل مسائل خود رضایت داده بودند- پس نهادها نیز تغییر کردند. و در بلندمدت، ونیز هزینه این تصمیم خود را پرداخت و در مسابقه توسعه اقتصادی با شهرهای رقیب خود عقب ماند.

در ضمن چنین رفتاری غیرعادی نیست - در واقع در بسیاری جوامع یک هنجار است. درسی که از تاریخ می‌گیریم این است که آن کسانی که می‌توانند قانون را به نفع خود تغییر دهند تقریباً همیشه این کار را می‌کنند. اما وقتی قانون دستکاری می‌شود تا به نفع یک طرف نسبت به طرف‌های دیگر عمل کند، زمین بازی دیگر مسطح نیست. کافی است به امریکا نگاه کنید، جایی که مخارج لابیگری در سال ۲۰۱۷ به اوج خود و ۳/۴ میلیارد دلار رسید.^{۱۸۷} اما این اقدامات تقریباً همیشه تبعات بلندمدتی دارد.

اگر بازرگانان ثروتمند در ونیز فرصت‌های جدید و هیجان‌انگیزی (نوآوری‌های جدید) داشتند تا ثروت و جایگاه خود را در جامعه افزایش دهند چه اتفاقی می‌افتاد؟ ما معتقدیم آنها شاید این قدر سریع قوانین را به نفع خود تغییر نمی‌دادند. بنابراین نوآوری می‌تواند مانند یک برابرساننده بزرگ عمل کند. هر اندازه

نوآورها بتوانند راه حل‌های بیشتری را برای توده‌ها عمومی‌سازی کنند، در نتیجه فرصت و پتانسیل بیشتری برای رشد و خلق ثروت ایجاد می‌کنند و نهادهای بیشتری قوی باقی می‌مانند^{۱۸۸}.

از بازار خاکستری به اقتصاد رسمی

چرا صدها میلیون نفر در کشورهای کم‌درآمد و بازارهای نوظهور در «اقتصادهای غیررسمی» - اقتصادهای بازار خاکستری یا سیاه - باقی می‌مانند حتی وقتی می‌دانند چنین کارهایی غیرقانونی است؟ علت این است که در بافتار خاص آن جوامع، عقلانی نیست که وارد اقتصاد رسمی بشوند. تجربیات مشترک آنها روش‌هایی را به ذهنشان رسانده است تا بتوانند مسائل اداره کسب و کارشان را حل کنند. برخی از تجربیات مشترک آنها نیز مربوط به هزینه، دشواری و نداشتن فایده است وقتی خود آنها یا کسانی که می‌شناسند، در گذشته تلاش کردند کسب و کار خویش را به ثبت برسانند اما به نتیجه‌ای نرسیدند. پس راه حل این است که این تجربه برای شرکت‌ها آسانتر شود. هنگامی که این اتفاق بیفتد جابه‌جایی عمیقی رخ می‌دهد.

وقتی ماتیاس رکچیا در سال ۲۰۱۳ پس از سالها درس خواندن و کار کردن در خارج به موطن خویش آرژانتین برگشت، قصد استقرار در آپارتمانی جدید داشت تا در آنجا از هر جهت احساس راحتی کند. رکچیا که دانش‌آموخته مدرسه کسب و کار هاروارد و شرکت مک‌کینزی بود سالها صرف تحقیق و تفحص در باره چگونگی ساختن بزرگترین شرکت آنلاین بازی‌های رایانه‌ای در امریکای لاتین کرده بود. اما آنچه که به نظر فرایند ساده‌ای می‌آمد - برنامه‌ریزی برای نقل مکان به آپارتمان جدید - برعکس معلوم شد به یکی از تجربیات پرچالش در زندگی بزرگسالی وی تبدیل شده است. او به یاد می‌آورد «این تجربه برای من بسیار وحشتناک بود. یافتن شرکت حمل‌ااثیه در آرژانتین به تنهایی کاملاً رنج‌آور است. اما حال به این درد و رنج تجربه نیاز به یافتن لوله‌کش، برقکار و نقاش را بیفزایید... اینها هم وحشتناک بود.» نه فقط نرخ خدمات شفاف نبود - او از پیش هیچ حدسی نداشت که این کارگران خدماتی چقدر دستمزد خواهند گرفت - اما آنها نیز به هر گونه توافق تقریبی که ابتدا شده بود پایبند نبودند و اساساً هرگز سروقت حاضر نمی‌شدند.

رکچیا ساعت‌ها در سردرگمی بسر برد، تلاش کرد از رفتار این آدم‌ها سردرپیاورد، در باره صورتحساب غیرقابل توجیهی که به وی داده شده بود شکایت کرد و اظهار تاسف به دوستانش که چگونه احساس می‌کرد این سیستم ناعادلانه است. تقریباً هر پیمانکاری که رکچیا استخدام کرده بود در بخش «غیررسمی» اقتصاد آرژانتین فعالیت می‌کرد؛ آنها کسب و کارهای یک یا دو نفره خود را عمدتاً با تبلیغ زبانی ایجاد کرده بودند و هر کاری را چنان قیمت‌گذاری می‌کردند که به نظر می‌رسید یک حدس کاملاً تصادفی باشد و به خود زحمت نمی‌دادند تا خودشان را با تشریفات اداری از قبیل گزارش‌دهی درآمدها، پرداخت مالیات، رعایت مقررات

سلامت و ایمنی محدود کنند یا بابت تحویل کار بی کیفیت پاسخگو باشند. اگرچه قوانینی در کتابها وجود داشت که الزامات شروع و اداره کسب و کارها را تبیین می‌کرد اما این مالکان کسب و کار نیازی به رعایت آنها نمی‌دیدند. این مشکل فقط مختص آرژانتین نبود. در سایر کشورهای امریکای لاتین، حتی تا ۷۰ درصد نیروی کار در اقتصاد غیررسمی فعالیت می‌کردند. در جنوب آسیا و جنوب صحرای آفریقا نیروی کار فعال در اقتصاد غیررسمی به حدود ۹۰ درصد می‌رسد.^{۱۸۹}

رکچیا اما در تقلائی خود برای انجام چیزی که به نظر باید تعمیرات ساده منزل می‌رسید یک کاری که باید انجام شود، را نه صرفا برای خودش، بلکه برای بسیاری از مردم دیگر نیز تشخیص داد. همه این درد و رنجها باعث شده بود نیمی از ۱۲۰ میلیون خانوار در امریکای لاتین که به خدمات بهبود منزل نیاز داشتند از انجام آن منصرف شوند.^{۱۹۰}

با گذشت زمان معلوم شد صاحب‌خانه‌های ناراضی تنها کسانی نبودند که خواهان پیشرفتی در این تقلاها بودند. درحین که رکچیا شروع به درمیان گذاشتن ایده آفریدن بازاری رسمی برای خریداران و فروشندگان خدمات پیمانکاری با ارائه‌کنندگان خدمت کرد متوجه شد این درد و رنج در هر دو طرف رسوخ کرده است. رکچیا اکنون می‌گوید «دلایل کاملا مهمی وجود داشت که چرا این افراد نمی‌خواستند در اقتصاد "رسمی" مشارکت کنند. زندگی آنها خیلی سخت می‌گذشت. به دست آوردن مشتری‌های جدید دشوار بود و زندگی بخور و نمیری و در لحظه‌ای داشتند. چون آنها در اقتصاد رسمی حضور نداشتند هرگز نمی‌توانستند به منابع مالی دسترسی یابند تا یک کسب و کار رسمی بسازند یا رشد کنند. آنها به وضعیتی تنزل یافته بودند که خیلی ساده تلاش می‌کردند هر کاری می‌توانستند هر وقت می‌توانستند انجام دهند و امید به بهترین‌ها داشته باشند.» رکچیا تشخیص داد پاداش این پیمانکاران چه می‌بود اگر از قوانین اقتصاد رسمی پیروی می‌کردند و مسئولیت کارشان را برعهده می‌گرفتند؟ کاسب درستکار و شرافتمند بودنی که به موقع سر قرار حاضر شود، بهترین کار را تحویل دهد و قیمت منصفانه تعیین کند، مطلقا هیچ فایده‌ای نداشت.» در عوض پاداش هر پیمانکار در این بود که روی حداکثر پولی که می‌تواند از دیگران تیغ بزند تمرکز کند. اگر یک پیمانکار کارش را مثلا ساعت ۳ عصر در یک روز خاص تمام کند احتمالا قادر به انجام کاری دیگر در همان روز نخواهد بود چون در آرژانتین به خصوص پایتخت آن بوئنس آیرس ترافیک وحشتناکی دارد. بنابراین او خیلی ساده تیغ زدن نخستین مشتری آن روز را تا جایی که جا داشت انتخاب می‌کرد تا آن روزش، ارزش کار کردن برایش پیدا می‌کرد. چنین رفتاری به تبلیغ زبانی بیشتر و یافتن مشتری بیشتر منجر نمی‌شود و روشن است به فرصت‌های کسب و کار بیشتری هم نمی‌انجامد. این یک چرخه معیوب بود، چرخه‌ای که هیچکدام از این استادکارها هرگز امیدی نداشت تا با آن زندگی بهتری برای خانواده‌اش بسازد. آنها تنها امیدوار بودند به حد کافی کار کنند تا زنده بمانند. رکچیا با این واقعیت آشنا شده بود که «اگر در برخی از این کشورهای فقیر به دنیا آمده باشید هیچ راهی

برای رفتن به بالای نردبان اجتماعی وجود ندارد. مردم حتی تلاش هم نمی‌کردند. این یک پیش‌بینی خود-محقق‌کننده بود.» به نظر نمی‌رسید هیچ مقدار قوانین، قواعد و مقررات قادر به تغییر این وضعیت باشد.

اما رکچیا چهار سال پس از تجربه گیج‌کننده خود، امیدوار است موفق‌تر بشود. او و شریکش آندرس برناسکونی شرکت ایگوانافیکس برای ارائه خدمات آنلاین را افتتاح کردند که مشتریان را به پیمانکاران قابل اعتماد و شفاف متصل می‌کند. ایگوانافیکس فقط در سه سال نخست فعالیت خود توانست حدود ۲۵ میلیون دلار کسب کند و مستقیماً ۱۴۰ نفر را استخدام کرد. اما شاید مهم‌تر از هر چیزی این بود که ایگوانافیکس بیش از ۲۵ هزار پیمانکار را در چهار کشور (آرژانتین، مکزیک، برزیل و اوروگوئه) وارد اقتصاد رسمی کرد و هزاران پیمانکار دیگر در لیست انتظار هستند. این پیمانکاران اکنون نه فقط میزان درآمد و مالیات پرداختی خود را گزارش می‌دهند (هر دو اینها بخشی از خدماتی هستند که ایگوانافیکس هم الزام می‌کند و هم ارائه می‌دهد) بلکه برخی از آنها همچنین شروع به گسترش و ساخت کسب و کارهای شخصی خود به شیوه‌هایی کردند که قبلاً نمی‌توانستند تصورش را بکنند.

این جهش به یک اقتصاد رسمی که مالیات خود را پردازد و قانون را رعایت کن، آن اقتصادی نبوده است که از حس ناگهانی مسئولیت مدنی یا مجازات‌های شدید وضع شده بابت عدم رعایت قوانین تثبیت شده کسب و کار بیرون آمده باشد. از این گذشته، یک پیمانکار با درآمد بخور و نمیر چه انگیزه‌ای دارد تا درآمد خود را گزارش دهد؟ چرا باید درآمدش را گزارش دهد تا دولت بخشی از آن را به شکل مالیات بردارد؟ رکچینا می‌گوید «بیشتر ارائه‌دهنده‌های خدمات، نفع مستقیمی در پرداخت مالیات نمی‌بینند؛ و ترس از مجازات انگیزه‌ای کافی نیست. بسیار دشوار است مردم را وادار به کنار گذاشتن عاداتی کنید که برای قرن‌ها انجام می‌دادند.» اما ایگوانافیکس موفق به انجام کاری شده است که بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌های توسعه‌ای بزرگ، ده‌ها سال برای انجام آن تلاش کرده بودند: وارد کردن مردم به درون اقتصاد رسمی. چگونه؟ از طریق درکی که رکچینا از تقلای هر دو گروه مشتریان و پیمانکاران پیدا کرد، و آفریدن بازاری جدید که اینک شرافتمندتر و شفافتر بودن را سودآور می‌سازد. «ارائه‌کننده‌های خدمت با پیوستن به بازار رسمی حالا می‌توانند به مشتریان شرکتی دسترسی یابند، به بیمه کار و درمان دسترسی پیدا کنند، حساب بانکی باز کنند و به منابع مالی دسترسی یابند. ما روی نتایج مثبت پیوستن به اقتصاد رسمی تاکید داریم. ما آنها را مجبور به انجام این کار نمی‌کنیم یا عواقب منفی انجام ندادن چنین کاری را برجسته نمی‌کنیم.»

پیمانکاران ایگوانافیکس به این درک رسیده‌اند که با پیوستن به اقتصاد رسمی، قادر به کنترل بیشتری بر برنامه‌های کاری، زندگی و کیف پول خود هستند. هر اندازه شرکت‌های نوآور بیشتری مانند ایگوانافیکس به این بازار [غیر رسمی] ثابت کنند که مشارکت رسمی در اقتصاد، واقعا برای هر کسی

خوب است، اقتصاد رسمی قوی‌تر و موفق‌تر خواهد شد. پیترو دراکر کارشناس مدیریت یک زمانی به همه ما یادآوری کرد: رویه‌ها و روال‌های کاری ابزارهای دنیای اخلاقی نیستند؛ بلکه ابزارهایی منحصر اقتصادی هستند. آنها هرگز تعیین نمی‌کنند چه کاری را باید انجام داد، بلکه نشان می‌دهند چگونه آنها را سریع‌تر و کاراتر انجام دهیم.

ایگوانافیکس بازار جدیدی خلق می‌کند که ده‌ها هزار ارائه‌دهنده خدمات بهبود منزل - برقکار، لوله‌کش، نجار و غیره - را قادر می‌کند نهادهای حقوقی، اقتصادی و سیاسی را به درون زندگی و معیشت خود جذب کنند که چندین دولت امریکای لاتین برای مدت خیلی طولانی تلاش کرده‌اند آنها را به درون زندگی شهروندان خود فشار دهند.

یک شرکت یا یک نوآوری - نه حتی نوآوری با امیدواری بالا مانند ایگوانافیکس یا موردی که بیمبوی مکزیک تاسیس کرد - وجود ندارد که دست‌تنها بتواند فرهنگ زیربنایی و احترام برای نهادهای یک کشور را تغییر دهد. این یک فرایند انباشتی است. اما درک آنچه می‌تواند نهادهای سالم را ایجاد کند و آنها را بادوام سازد یک پرسش کلیدی است که در مسیر شکوفایی باید به آن پاسخ داد.

فصل ۹

فساد مشکل نیست، راه حل است

در تئوری ما، هر راهبردی که جامعه برای ضمانت اجرایی دار کردن قانون انتخاب می‌کند، عاملان خصوصی تلاش خواهند کرد طرز کار قانون را به نفع خود تضعیف کنند.

- ادوارد ال. گلیزر و اندری شلایفر، «برآمدن حکومت تنظیمی»^{۱۹۱}

طرح مختصر ایده

فساد مشکل‌زا است. از سرمایه‌گذاران بپرسید چرا آنها در مناطق معینی از جهان سرمایه‌گذاری نمی‌کنند یا از شهروندان آن مناطق بپرسید چرا کشورشان توسعه پیدا نمی‌کند و تقریباً همیشه، عامل فساد در بالای فهرست بلندشان قرار دارد. یکی از بررسی‌های اخیر صندوق بین‌المللی پول تنها هزینه سالانه رشوه را حدود ۱/۵ تا ۲ تریلیون دلار برآورد می‌کند. هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی کلی، احتمالاً بسیار بیشتر است چون رشوه فقط یکی از شکل‌های ممکن فساد را تشکیل می‌دهد. مساله فساد چنان گسترده و ویرانگر است که سالانه صدها میلیون دلار خرج می‌شود تا فساد را در اطراف جهان محو کنند و با این حال فساد هنوز مقاوم و شایع است.

در این فصل مساله فساد را به نحو متفاوتی بررسی می‌کنیم. به جای اینکه بپرسیم چگونه می‌توانیم فساد را از بین ببریم؟ می‌پرسیم در وهله اول چرا فساد وجود دارد؟ ما معتقدیم پاسخ نه منحصر در برخی شکست‌های اخلاقی بنیادین، بلکه به جای آن در درک اینکه چرا بیشتر مردم «استخدام کردن» فساد را انتخاب می‌کنند قرار دارد. تاریخ نشان داده است اقتصادهای موفق با وجود فساد گسترده توانستند توسعه بیابند. از میان مجموعه جدیدی از لنزها که نگاه کنیم فساد را بهتر درک می‌کنیم و امیدواریم روش‌های جدید کاهش دادن آن را پیدا کنیم. در شکوفاترین کشورهای امروزی، اجرای مناسب قوانین علیه فساد به دنبال سرمایه‌گذاری‌ها در نوآوری‌ها بوجود آمد، که بازارهای جدیدی آفرید یا بازارهای موجود را رشد داد و به هم متصل کرد. اگر توالی را درست رعایت کنیم حتی در فاسدترین کشورها نیز می‌توانیم پیشرفت کنیم.

* * *

هنگامی که من یک مبلغ مذهبی در کره جنوبی بودم هر ماه مردی به سراغ ما می‌آمد که بیمه «ایمنی» می‌فروخت. اگر پولی را که می‌خواست (که از نظر ما مبلغ کمی هم نبود) به او می‌دادید او تضمین می‌کرد کسی به خانه‌تان دستبرد نخواهد زد. اما اگر اصطلاحاً آن بیمه را نمی‌خریدید کسی پیدا می‌شد و خانه‌تان را جارو می‌کرد. ما هم برای اطمینان از اینکه لوازم معمول زندگی‌مان به سرقت نمی‌رود پول را می‌دادیم.

حالا که به آن سالها نگاه می‌کنم می‌فهمم ما همگی شرکت‌کنندگانی مشتاق در شکلی از فساد سطح پایین بودیم. آن نوع از فساد که توازن قدرت را در جامعه محلی تثبیت می‌کند زندگی را آسان‌تر می‌سازد (یا برای آنهایی که تمایل به مشارکت نداشتند سخت‌تر می‌کند) و چرخ‌های اقتصادی زندگی روزمره را روغنکاری می‌کند. با وجود فساد، مساله ادامه بقاء برای هر دو طرف حل می‌شود.

دیدن اینکه فساد چقدر آسان - نه تنها برای ما بلکه برای دیگرانی نیز که اطراف ما بودند- اتفاق می‌افتد من را به فکر فرو برد که آیا فساد صرفاً یک مشکل اخلاقی است؟ کره‌ای‌هایی که من دیده بودم آدم‌های خوبی بودند اما اگر فساد در بیشتر موارد مشکل اخلاقی است، چرا این آدم‌های خوب اینقدر راحت در آن مشارکت می‌کردند؟

تجربه کره جنوبی اصلاً یک مورد غیرعادی نبود. امروزه بیش از دوسوم کشورهای که از سوی سازمان شفافیت بین‌الملل (یک سمن بین‌المللی برای مبارزه با فساد) سنجیده می‌شوند، در شاخص سالانه ادراک فساد، نمره‌ای کمتر از ۵۰ از ۱۰۰ کسب می‌کنند. نمرهٔ صفر یعنی کشور خیلی فاسد و ۱۰۰ یعنی خیلی پاک است. میانگین نمره در سطح جهان ۴۳ است. طبق نظر این سازمان، شش میلیارد نفر از کل ۷/۶ میلیارد نفر مردم جهان در کشورهایی با دولت‌های «فاسد» زندگی می‌کنند. یعنی اکثر ما در این کشورها ساکن هستیم. تخمین اثر هولناکی که فساد- یا تهدید فساد- بر روی کشورهای محروم دارد دشوار است، خصوصاً وقتی صرفاً ادراک فساد مانع سرمایه‌گذاری‌هایی می‌شود که می‌تواند به آن کشورها کمک کند تا ثروت و شکوفایی خلق کنند دشوار است. اما می‌دانیم آن اثر خیلی زیاد است.

در بیشتر کشورهای شکوفای امروزی، اجرای مناسب قوانین علیه فساد باعث شد تا سرمایه‌گذاری در نوآوری‌هایی تشویق شود که یا بازارهای جدید آفریدند یا رشد کردند و به بازارهای جدید متصل شدند. اگر ما توالی درستی داشته باشیم می‌توانیم شروع به پیشرفت حتی در فاسدترین کشورها در جهان امروز کنیم. تاریخ این را بارها اثبات کرده است.

مبارزه با فساد اغلب شبیه بازی وک‌مول^۱ است، زمانی که بازیکن از چکش برای زدن موش‌های اسباب بازی استفاده می‌کند، موش‌هایی که به طور تصادفی از سوراخ‌های مختلف روی صفحهٔ بازی ظاهر می‌شوند. روی سر یک موش ضربه می‌زنید و موشی دیگر از سوراخ دیگر ظاهر می‌شود. شما انرژی خیلی زیادی صرف ضربه‌زدن‌های مکرر می‌کنید و سرانجام دستان خود را به نشانه ناامیدی و تسلیم بالا می‌برید.

این باعث حیرت ما شد که آیا ما بیش از حد روی عوارض فساد متمرکز نشدیم، به جای اینکه در جستجوی درک واقعی علل آن باشیم؟ برای اینکه به عمق این مساله برسیم باید دو پرسش مهم مطرح کنیم: نخست، چرا فساد علنی در کشورهای فقیر بسیار بیشتر از کشورهای ثروتمند رایج است؟ و دوم،

^۱ Whac-A-Mole

چگونه بیشتر کشورهای شکوفای امروز توانستند فساد آشکار کمتری داشته باشند. همانگونه که خواهیم دید با پاسخ دادن به این پرسش‌ها، چارچوبی ارائه خواهد شد که می‌تواند به کاهش رواج فساد در بسیاری از فقیرترین کشورهای جهان کمک کند.

درک فساد

فساد پدیده جدیدی نیست. بسیاری از کشورهای شکوفای امروز یک زمانی خیلی فاسد بودند؛ در واقع برخی از آنها به اندازه بسیاری از کشورهای فقیر امروزی فاسد بودند. اما فساد به هیچ وجه پدیده‌ای دائمی نیست، یا دست کم نباید باشد. با اینکه همه می‌دانیم هنوز پرونده‌های فساد فردی حتی در تحسین‌کننده‌ترین کشورهای جهان وجود دارد (و آمریکا استثناء نیست) اما حالا دیگر بخش همه‌جاگیری از این فرهنگ‌ها نیست. واقعا چه چیزی باعث این تغییر شد؟

هر کسی می‌تواند خیلی سریع فهرستی از چیزهایی که به نظر می‌رسد پاسخ‌های بدیهی باشند بیاورد: رهبری و حکمروایی خوب از بالا، تغییر ارزش‌های اخلاقی یک جامعه یا استقرار نهادهای شایسته. اما ما باور نداریم که اینها باعث تغییری بنیادی در عمومیت یافتن تحمل فساد در یک جامعه شوند. تشخیص این نکته مهم است، چون این همه برنامه‌های مبارزه با فساد اختصاصا به سمت حکمرانی هدایت شده‌اند و بر مبنای القای یک حس درست و نادرست بودن فعالیت می‌کنند. اگر این مسیر، راه درست مبارزه با فساد بود پس چرا به طور کلی که نگاه می‌کنیم، این همه تلاش‌های ارزشمند، تاثیر با دوام نسبتا اندکی بر برنده شدن در جنگ با فساد داشته است؟

برطبق جدیدترین گزارش شاخص ادراک فساد که سازمان شفافیت بین‌الملل منتشر کرده است، «اکثریت کشورها پیشرفتی در پایان دادن به فساد نداشتند یا پیشرفت اندکی داشتند.»^{۱۹۲} بنابراین حتی با تمرکز شدید بین‌المللی - و حجم عظیمی از منابع برای جنگیدن با این مساله، شامل ابتکار عمل‌هایی برای تلقین احساسی بنیادین از درستکاری در کودکان - پیشرفت، خیلی کند بوده است.

ما بر این باوریم که مردم به دنیا آمده در جوامع فقیر، تا حد زیادی فاقد تار و پود اخلاقی بنیادی آن دسته از ماها نیستند که به حد کافی خوش اقبال بودیم تا در شرایطی شکوفاتر به دنیا بیاییم. همچنین آنها در واقع بی‌خبر و غافل از وجود یک روش بهتر نیستند. نکته اینجاست که فساد روشی بهتر شده است، روش دورزدن، روشی مطلوبیت‌دار در مکانی که گزینه‌های بهتر اندکی وجود دارد. فساد استخدام می‌شود تا کاری انجام شود یا مشخص‌تر اینکه به مردم کمک کند در شرایط خاص پیشرفت کنند. این یک بینش مهم است. به محض اینکه فهمیدیم چرا مردم به سمت فساد دست می‌یازند می‌توانیم شروع به دیدن رویکردهایی متفاوت برای حل این مساله بکنیم.

چرا مردم فساد را استخدام می‌کنند؟

بنابراین برای شروع فرایند اعتمادسازی و شفافیت، ابتدا باید درک کنیم چرا مردم برای حل مسائل خود فساد را استخدام می‌کنند. سه دلیل قدرتمند را کشف کرده‌ایم.

نخست، اکثریت گسترده افراد هر جامعه خواهان پیشرفت هستند. از شخص فقیری که به دنبال شغل می‌گردد تا شخص ثروتمندی که به دنبال جایگاه اجتماعی بالاتر است، بیشتر ما خواهان بهبود شرایط مالی، اجتماعی و عاطفی خود هستیم. به همین دلیل است که به مدرسه، به تعطیلات و همچنین به مکان‌های عبادت می‌رویم. همچنین دلیلی است که پول پس‌انداز می‌کنیم، خانه می‌خریم، کسب و کاری را شروع می‌کنیم و به دنبال پست و مقام می‌دویم. هر کدام از اینها، به یک طریقی، به ما کمک می‌کنند تا احساس کنیم داریم در زندگی پیشرفت می‌کنیم. وقتی جامعه گزینه‌های مشروع اندکی برای پیشرفت کردن در اختیار ما می‌گذارد، فساد جذاب‌تر می‌شود.

دوم، هر فردی دقیقاً مانند هر شرکت، یک ساختار هزینه دارد. در کسب و کار، ساختار هزینه یک شرکت به ترکیبی از هزینه‌های ثابت و متغیر اشاره دارد که شرکت متحمل می‌شود تا کسب و کار خود را اداره کند. این ساختار هزینه، مشخص می‌کند شرکت چه مبلغی باید خرج طراحی، ساخت، فروش و پشتیبانی از یک محصول نماید. برای مثال وقتی شرکت ۱۰۰ دلار صرف ساخت و تحویل محصول به مشتری می‌کند، برای اینکه سود کند باید این محصول را بیش از ۱۰۰ دلار بفروشد.

به همین ترتیب، افراد نیز یک ساختار هزینه دارند - آنها نیز پول خرج می‌کنند تا سبک زندگی خاصی را حفظ کنند که شامل چیزهایی از قبیل پرداخت اجاره یا وام مسکن، شهریه مدرسه، صورت‌حساب بیمارستان، پول غذا و غیر آن می‌شود و افراد دقیقاً مانند شرکت‌ها، باید درآمدهایی داشته باشند (درآمد حاصل از کار یا سرمایه‌گذاری) که از هزینه‌های آنها پیشی بگیرد. درک این رابطه ساده درآمد-هزینه می‌تواند به پیش‌بینی شرایطی کمک کند که احتمال فساد و سودمندی مداخلات مبارزه با فساد، بالا خواهد بود. در اصل، اگر برنامه‌های مبارزه با فساد تأثیری بنیادی بر معادله درآمد-هزینه نگذارد، بعید است دوام بیاورند.

برای روشن‌تر شدن بحث، این مثال ساده را در نظر بگیرید. اگر افسر پلیس در هند ۲۰ هزار روپیه (تقریباً ۲۹۵ دلار) در ماه حقوق می‌گیرد اما ساختار هزینه‌های زندگی او به نحوی باشد که تقاضا می‌کند ۴۰۰ دلار در ماه خرج کند، او را مستعد فساد می‌سازد، حال قوانین این کشور هر چه می‌خواهد باشد.^{۱۹۳} نتیجه اینکه می‌توان انتظار داشت هر افسر پلیسی درخواست رشوه کند، خصوصاً در جامعه‌ای که قانون اجرا نمی‌شود و برخورد جدی و قاطعی با فساد نمی‌شود. اینگونه نیست که آن افسر پلیس ذاتاً شخص بدی باشد. در واقع شخصاً معتقدم مردم ذاتاً خوب هستند. اما شرایط زندگی وی است که او را ناچار می‌کند تا دست به انتخاب‌های سخت برای بقا بزند.

دلیل سومی که مردم فساد را استخدام می‌کنند این است که بیشتر مردم - صرف‌نظر از سطح درآمدشان - در جستجوی زیر پا گذاشتن راهبردهای اجرای قانون حاکم هستند تا پیشرفت کنند یا نفعی ببرند. این نظر اساتید اقتصاد دانشگاه هاروارد ادوارد گلنزر و اندری شلايفر است که خیزش مقررات‌گذاری در امریکا را در آغاز قرن بیستم بررسی کردند. موجودات انسانی فطرتاً بهترین تصمیم را برای خودشان در شرایط خاص می‌گیرند. وقتی ما با یک قانون برخورد می‌کنیم که توانایی ما را برای انجام کاری که دوست داریم انجام دهیم محدود می‌کند بیشتر ماها به شکل غریزی یک محاسبه ذهنی انجام می‌دهیم. آیا مجبورم این قانون را اطاعت کنم یا می‌توانم از زیر آن قسر در بروم؟ و با کدام روش وضع بهتری خواهیم داشت؟

دلیل پشت این بینش کاملاً سراسر است: زندگی کردن مطابق با قوانین تثبیت‌شده توسط دولت، مستلزم تلاش است و بنابراین شخص عقلایی معمولی منافع اطاعت از قانون را با پیامدهای سرپیچی از آن، کنار هم می‌گذارد. اگر کفه ترازو به سمت سرپیچی سنگینی کند، پس واقعا برای آن فرد رفتاری غیرعقلایی است که از قانون حمایت کند و مهم نیست آن قانون چقدر «مفید برای جامعه» به نظر برسد. این واقعیت را ملاحظه کنید که بسیاری از ما در همه جای جهان، در جایی که هیچ افسر پلیسی حاضر نباشد سرعت مجاز را زیر پا می‌گذاریم. بیست سال پیش، داشتن یک fuz buster (دستگاه قابل حمل ردیاب رادار پلیس) در امریکا تقریباً نشانه تشخیص بود. این روزها اپلیکیشن مسیریاب ویز^۱ با گوشی هوشمند جی.پی.اس جمعیت - بنیان به ما اجازه می‌دهد وقتی خودرو پلیس پنهان شده در پشت بوته‌ها را دیدیم به همدیگر هشدار دهیم. ما یک محصول مبتنی بر شبکه اجتماعی را توسعه داده‌ایم که وابسته به توافق بسیاری از ما است که باید به همدیگر کمک کنیم تا از گیر افتادن در دام‌های سرعت‌سنج پلیس جلوگیری کنیم. ما می‌خواهیم پیشرفت کنیم - به جایی که داریم می‌رویم سریع‌تر برسیم - و تمایل به نادیده گرفتن قانونی را داریم که سقف سرعت معینی را برای ما تعیین می‌کند، چون ما معتقدیم نهایتاً با تجاوز کردن از آن سرعت وضع بهتری می‌یابیم. درحالی که شرایط شاید تفاوت کند، فرایند محاسبه به ندرت تفاوت می‌کند.

اما جوامع در حال تحول هستند. با این حال مسیر حرکت از جامعه در مسیر فساد افتاده به جایی که اعتماد و شفافیت شکوفا می‌شود نوعاً از یک الگوی از پیش تعریف‌شده و اغلب قابل پیش‌بینی با سه مرحله پیروی می‌کند: «فساد علنی و غیرقابل پیش‌بینی» که به دنبال آن «فساد پنهانی و قابل پیش‌بینی» داریم و نهایتاً به آنچه جامعه «شفاف» خواهیم نامید گذار خواهیم کرد. دقیقاً اینکه کشوری خاص در مرحله یک قرار می‌گیرد به این معنا نیست که برخی اجزای مرحله دو را ندارد. به جای دسته‌بندی کردن این سه مرحله به صورت شرایط مطلق متمایز، به آنها به صورت سه نقطه بر روی یک طیف نگاه کنید. فرض ما این است که همه می‌خواهیم تا جایی که ممکن است به مرحله سه نزدیک شویم، یعنی جامعه‌ای که اعتماد و شفافیت در آن ارزش داشته باشد. تاریخ به ما گوشزد می‌کند مسیری که از فساد به شفافیت می‌رسد در بسیاری از کشورهای کاملاً تحسین‌شده جهانی، مسیری نسبتاً قابل پیش‌بینی از طریق این مراحل را پیروی کرده است.

^۱ Waze

در تلاش برای ایجاد شفافیت مورد نیاز اقتصادهای سالم، ضرورت دارد درک کنیم این مراحل چگونه تکامل می‌یابند.

مرحله ۱: فساد علنی و غیر قابل پیش‌بینی

نخستین مرحله را فساد علنی و غیر قابل پیش‌بینی می‌نامیم، یعنی همان جایی که بسیاری از کشورهای فقیر قرار گرفتند. در این کشورها، قراردادهای به دشواری اجرا می‌شوند، نهادهای دولت به سختی قابل اعتماد هستند و افتضاحات فساد عادی است. کافی است به هر کدام از این کشورها سفر کنید و یک روزنامه را بردارید تا احتمالاً یک تیتیر در صفحه اول در باره سوء مدیریت فاحش منابع عمومی توسط فرادستان سیاسی و اقتصادی ببینید. بسیاری از کشورهایی که در این مرحله از فساد هستند نمره پایینی در شاخص ادراک فساد شفافیت بین‌الملل دریافت می‌کنند.

در این نوع محیط، استقرار و پایبند کردن سرمایه بسیار دشوار است. کاملاً منطقی است که سرمایه‌گذاران از این نوع ابهام و پیش‌بینی‌ناپذیری دوری کنند. برای مثال به انجام کسب و کار در ونزوئلا فکر کنید که هنگام نگارش این کتاب، دولت قادر نبود پول کافی برای برنامه‌های اجتماعی تهیه کند که نیازهای اساسی بیشتر مردمش را تامین می‌کرد.^{۱۹۴}

اگرچه وضعیت در ونزوئلا ناامیدکننده به نظر می‌رسد اما باید توجه داشت که بیشتر ملتهای شکوفا و پیشرفته شرایطی مشابه داشته‌اند. برای نمونه در انتهای دهه ۱۹۴۰ تایوان کشور کاملاً فاسد و غیر قابل پیش‌بینی بود. شهردارها و مقامات عمومی محلی به رفقا و نزدیکان خود لطف و مساعدت می‌کردند و در این فرایند جیب‌های خود را هم پر می‌کردند و بسیاری از شکل‌های فساد از قبیل رشوه، اختلاس، تبارگماری و حتی جنایت سازمان‌یافته، بدون کنترل و مهار ادامه داشت.^{۱۹۵} اما تایوان از آن هنگام تا کنون به اقتصاد بسیار موفق و مولدی تبدیل شده است و در شاخص ادراک فساد رتبه ۲۹ از ۱۸۰ را دارد.

در نخستین مرحله از سیر تکاملی یک جامعه، خصوصاً وقتی کشوری فقیر است، یک راهبرد مبارزه با فساد که عمدتاً بر پی‌ریزی قوانین جدید متمرکز می‌شود، در واقعیت امر، برای مهار فساد کافی نیست. چنین کاری حتی احتمال دارد اوضاع را بدتر کند، چون به کسانی که دنبال راه‌هایی می‌گردند تا قوانین را دور بزنند و راهی برای پیشرفت خود پیدا کنند جایزه می‌دهد. به علاوه، بسیاری از کشورهای فقیر قادر به اجرای مناسب قانون نیستند. اتفاقاً اجرای قانون - چه از نظر مالی، اجتماعی و سیاسی - پرهزینه است. نمی‌خواهیم بگوییم فساد بدون اینکه جلب توجه کند رخ می‌دهد. اعتراضات گسترده و مداوم علیه فساد در همه جای جهان دیده می‌شود. این احساسات و هیجانات مردمی باعث شده است تعداد زیادی نامزدهای ضدفساد برای گرفتن پست‌های سیاسی کلیدی اعلام آمادگی کنند. گاهی اوقات آنها واقعاً برنده می‌شوند. برای مثال، ولادیمیر پوتین (روسیه) و هوگو چاوز که اکنون مرحوم شده (ونزوئلا) با وعده‌های ریشه‌کنی فساد به قدرت رسیدند. البته این را هم بگوییم که این کارزارها آن‌گونه که رای‌دهندگان آن امیدوار بودند از آب درنیامد.

حتی در حالتی نادر که یک رهبر اصالتاً خوب با اراده‌ای قدرتمند یک کشور را متحول می‌کند- برای مثال نفوذ نلسون ماندلا بر آفریقای جنوبی در سال‌هایی که او کشور را رهبری کرد را در نظر بگیرید- فساد به شکل جادویی با نیت خوب از رأس حکومت ناپدید نمی‌شود. وقتی ماندلا در سال ۱۹۹۴ و پس از پایان آپارتاید به ریاست جمهوری آفریقای جنوبی انتخاب شد او بدون تردید یکی از تحسین‌شده‌ترین رهبران در جهان بود. بیست و هفت سال زندانی سیاسی بودن چیزی از اراده وی برای تبدیل آفریقای جنوبی به مکانی بهتر نکاسته بود. سالهای زندان وی را قوی‌تر ساخت. امروزه نیز همچنان ماندلا را تجسمی از رهبری بزرگ تصور می‌کنیم. نیتین نوه‌ریا رئیس مدرسه کسب و کار هاروارد، به مناسبت مرگ ماندلا گفت «اگرچه ماندلا اعتراف کرد مردی معمولی بوده است که رهبر شده است فقط چون شرایط فوق‌العاده بوده است، اما او نمادی از آن ویژگی‌های رهبری بود که ما بیش از همه آن را گرمای می‌داریم: درستکاری، اخلاقیات، مهربانی و فروتنی.»

اما حتی طی امیدبخش‌ترین سال‌های تصدی سیاسی وی، آفریقای جنوبی غرق در فساد بود و هنوز هم فاسد باقی مانده است. در واقع در سال‌های پس از خروج ماندلا از قدرت تا کنون، فساد بدتر هم شده است. جیکوب زوما که پس از کنار گذاشته شدن نخستین جانشین ماندلا، رئیس جمهور شد به «رئیس جمهور نجسب»^۱ آفریقای جنوبی مشهور شد چون توانایی خاصی در انکار کردن تعداد بی‌شماری از اتهامات و افتضاحات فساد در زمان ریاست هشت ساله خود داشت.

چگونه آفریقای جنوبی که طی رهبری ماندلا اینقدر تشنه تغییر بود، با این سرعت و اینقدر زیاد از آن امیدی که وی نمایندگی می‌کرد به دور افتاد؟ طبق بسیاری محاسبات، آفریقای جنوبی بیشترین ویژگی‌های نهادی لازم برای جنگ با فساد را در اختیار دارد: قانون اساسی کاملاً مورد تحسین، قوه قضائیه مستقل، و رسانه‌های استوار. در بیشتر شاخص‌های فساد، از جمله آنهایی که شفافیت بین‌الملل منتشر می‌کند، آفریقای جنوبی هنوز جایی در وسط رتبه‌بندی می‌شود- رتبه‌ای که در واقع سال به سال بدتر شده است.

این تقلای آفریقای جنوبی موردی استثنایی نیست. پنج سال پس از اینکه الن جانسون سیرلیف در کشور لیبریا، نخستین رئیس جمهور زن آفریقایی بر اساس انتخابات دموکراتیک شد، او یکی از بالاترین افتخارات بین‌المللی یعنی جایزه صلح نوبل را به خاطر رهبری خود در تضمین صلح در لیبریا دریافت کرد. او سال‌ها زمان صرف ساختن - یا بازسازی - نهادهای دموکراتیک ملت و تقویت جایگاه زنان کرده بود. اما حتی با چنین تحسین بین‌المللی، رهبری سیرلیف نتوانسته است کشور لیبریا را به طور کامل متحول سازد، جایی که شفافیت بین‌الملل گزارش داده است که ۶۹ درصد مردم در سال ۲۰۱۶ تایید کردند که برای دسترسی به خدمات اساسی مانند خدمات سلامت و آموزش، رشوه پرداخت می‌کنند. سیرلیف سرانجام کشور را ترک کرد و این کشور هنوز با آنچه که وی هنگام به قدرت رسیدنش در بیش از یک دهه پیش «دشمن شماره یک عمومی»

^۱ Teflon president

نام نهاد، مواجه است. سیرلیف در آخرین سخنرانی ملی خود خطاب به قانونگذاران گفت «ما به وعده مبارزه با فساد می‌کنیم که در سال ۲۰۰۶ دادیم کامل عمل نکردیم. علت آن نبود که اراده سیاسی برای انجام این کار نبود بلکه به علت لاینحل بودن وابستگی و بی‌صدافتی ناشی از سال‌ها محرومیت و حکمروایی ضعیف بود.»

فساد عمدتاً ربطی به نبود رهبری خوب ندارد. اگرچه رهبری بد قطعاً بخشی از مشکل فساد است اما عوامل سبب‌ساز فساد بنیادی‌تر هستند. فساد در واقع «استخدام» مصلحت‌آمیزترین راه حل برای انجام آن کاری است که به نظر می‌رسد در آن موقع بیشترین نفع و فایده را از بین گزینه‌های دردسترس عایدمان می‌سازد.

مرحله ۲: فساد پنهانی و قابل پیش‌بینی

دومین مرحله بر روی طیف فساد، فساد پنهانی و قابل پیش‌بینی است. در این مرحله، فساد تقریباً یک راز علنی شده است - به فیلم کازابلانکا فکر کنید که در آن سروان لویی رنو رئیس پلیس اعتراف می‌کند از اینکه متوجه شد، در کلوب شبانه غیرقانونی و پررونق کافه ریک قمار می‌شود «شوکه شده بود- شوکه شده بود!» در واقع این تشکیلاتی است که معمولاً به رنو رشوه می‌دهد. مردم خبر دارند فساد وجود دارد اما فساد می‌کنند که نظام خودش وارد جامعه می‌کند. چون توسعه اقتصادی نیز همزمان اتفاق می‌افتد فساد به عنوان هزینه ضروری انجام کسب و کار دیده می‌شود.

گذار از "فساد غیرقابل پیش‌بینی" به "فساد قابل پیش‌بینی" می‌تواند خیلی پرهزینه - از نظر اقتصادی و سیاسی - تمام شود و عمدتاً مستلزم ایجاد بازارهای جدید و نه قوانین جدید است. بیشتر آدم‌های دخیل و شریک در فساد می‌دانند کاری که انجام می‌دهند نباید انجام دهند. قوانین جدید فقط وقتی به حل یک مساله کمک می‌کنند که در باره اینکه چه کاری را انجام دهیم سردرگم باشیم و همچنین وقتی که دولت‌ها قابلیت برای ضمانت اجرای قوانین را داشته باشند.

مورد چین را ملاحظه کنید. طبق برخی برآوردها، فساد سالانه تا ۸۶ میلیارد دلار برای دولت چین هزینه برمی‌دارد.^{۱۹۶} این رقم از تولید ناخالص داخلی شصت و یک کشور بیشتر است. از سال ۲۰۰۰ تا کنون بین ۱ تا ۴ تریلیون دلار از این کشور بیرون رفته است و برخی از این وجوه به مقامات دولت شامل شوهر خواهر شی جی‌پینگ رئیس‌جمهور پیوند خورده است. بر اساس یک گزارش، ثروت خالص ۱۵۳ عضو پارلمان چین در سال ۲۰۱۷ به ۶۵۰ میلیارد دلار می‌رسد که حدود یک سوم نسبت به سال پیش از آن بیشتر شده است.^{۱۹۷} این مبلغ از مجموع تولید ناخالص داخلی دو کشور فنلاند و نروژ بیشتر است.

توجه دارید که چین و بسیاری از دیگر کشورهای فقیر تلاش کرده‌اند فساد را عمدتاً با استفاده از وضع قوانین از بین ببرند، اما موفقیت محدودی داشتند. به طرز تناقض‌نما، این کشورها برای مبارزه با فساد، قوانین بیشتری تصویب می‌کنند اما به نظر می‌رسد که اثری ندارد و فساد بیشتر گسترش می‌یابد. برای نمونه،

چین «بیش از ۱۲۰۰ قانون، مقرر و بخشنامه علیه فساد دارد.» اما اگر مرجع و نهادی که مجوزدهنده قانون است نه قدرت، نه پول و نه اراده اجرای آن قانون را داشته باشد، قانون جدید چه فایده‌ای دارد؟

در عین حال دشوار است خلاف توسعه اخیر چین و هجوم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی طی چهار دهه گذشته استدلال کنیم. تولید ناخالص داخلی سرانه چین در سال ۱۹۷۰ تقریباً ۱۱۲ دلار بود؛ این عدد امروزه به حدود ۸۲۰۰ دلار رسیده است. در آن زمان امید به زندگی در چین ۵۹ سال بود؛ امروزه حدود ۷۶ سال است. این کشور با نرخ رشد سالانه بیش از ۱۰ درصد رشد کرده است و تقریباً ۴۰ درصد رشد جهانی طی این دوره را به خود اختصاص داده است. ۱۹۹۰-۱۹۸۰

نکته قابل توجه در باره چین این است که با اینکه این رشد بالا را تجربه می‌کند، در شاخص فساد سازمان شفافیت بین‌الملل هنوز رتبه ۷۷ بین ۱۸۰ کشور را دارد؛ یعنی بدتر از کشور سنگال (۶۶ مین) و هم‌ردیف با ترینیداد و توباگو است. ۲۰۰ فساد مانع ریشه گرفتن توسعه نشده است. شاید گویاتر از هر چیزی، افزایش خیره‌کننده سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی طی چهار دهه گذشته در چین باشد. در سال ۱۹۸۰ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی که وارد چین شد حدود ۴۰۰ میلیون دلار بود. در سال ۲۰۱۶ مجموع سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بیش از ۱۷۰ میلیارد دلار شد که افزایشی ۴۲ هزار درصدی یافته است. در واقع از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۶، بیش از ۲/۳ تریلیون دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به چین وارد شد. ۲۰۱ آیا سرمایه‌گذاران خارجی که تریلیون‌ها دلار سرمایه به اقتصاد چین تزریق کردند نمی‌دانستند فساد در آن کشور کاملاً گسترده بود؟ چرا آنها پیش از سرمایه‌گذاری منتظر نماندند تا فساد محو و ریشه‌کن شود؟ دلیل اصلی این است که نوع فساد در چین متفاوت از فساد کشورهای دیگر در مرحله نخست است. این فساد پنهانی اما قابل پیش‌بینی است و بنابراین، می‌توان در محاسبه «هزینه انجام کسب و کار» در کشور چین آن را به حساب آورد.

اگرچه توسعه در چین در حال اتفاق افتادن است (همان‌طور که پیشتر ذکر کردیم، این کشور طی چند دهه گذشته نزدیک به یک میلیارد نفر را از فقر بیرون آورده است)، ولی همه ما موافقیم که این کشور همچنان یک جامعه شفاف نیست و هنوز جا برای پیشرفت وجود دارد. برای اینکه شکوفایی در بلندمدت پایدار بماند، یک ملت باید به مرحله سوم، گذار کند.

مرحله ۳: شفافیت

در سال ۲۰۱۷ کل فعالیت لابی‌گری در آمریکا به بیش از ۳/۳ میلیارد دلار رسید. ۲۰۲ لابی‌گرها استخدام می‌شوند تا برای تصویب قوانین خاصی بر دولت‌ها اعمال نفوذ کنند که برای آرمان‌ها، صنایع یا منافع خاص آنها مساعد هستند. اما حتی با میلیاردها دلار اعمال نفوذ بر مقامات دولت آمریکا، این کشور هنوز رتبه ۱۶ در بین ۱۸۰ کشور را در شاخص ادراک فساد شفافیت بین‌الملل دارد. ۲۰۳

فساد در آمریکا تا حد زیادی مورد تقبیح بوده و ناپسند شمرده می‌شود و معمول است از نهایت و قدرت قانون استفاده شود تا فساد ریشه‌یابی و مفسدان مورد پیگرد قرار گیرند. قانون رویه‌های فسادخیز

خارجی^۱ مصوب ۱۹۷۷ به عنوان یک بازدارنده برای بنگاه‌های امریکایی مستعد فساد عمل می‌کند که در خارج از این کشور فعالیت می‌کنند یا بنگاه‌های بین‌المللی که در امریکا فعالیت می‌کنند. والمارت، زیمنس، آوون، آلستوم (یک گروه صنعتی فرانسوی) و بسیاری از دیگر شرکت‌ها به تور قانون رویه‌های فسادخیز خارجی افتادند و در نتیجه صدها میلیون دلار جریمه پرداخته‌اند.

بنابراین چگونه این دو موضوع با یکدیگر سازگار هستند، اینکه ما علناً میلیاردها دلار خرج اعمال نفوذ بر دولت‌های خود می‌کنیم، اما در عین حال به صورت تهاجمی به تعقیب و بازجویی از کسانی می‌پردازیم که مرتکب فساد می‌شوند؟ علاوه بر این واقعیت که لابی‌گری قانونی است، به طور منصفانه‌ای شفاف نیز هست. هر شهروند کنجکاو امریکایی می‌تواند از اداره سوابق عمومی مجلس سنا داده‌ها را به دست آورد و متوجه شود که چه کسی برای چه کسی و با چه مقصودی لابی می‌کند.

اقتصاد امریکا علاوه بر شفافیت داشتن، نسبتاً قابل پیش‌بینی نیز هست. اگرچه امریکا از فساد مصون نیست - و اشخاص منطقی شاید در باره میزان فساد واقعی در کشور امریکا اختلاف نظر داشته باشند - آنچه متفاوت و امیدوارکننده است این است که پرونده‌های فساد در امریکا اغلب افشا، محاکمه و تنبیه می‌شوند. برای یافتن تیرهای خبری از سیاستمداران فاسد در امریکا مجبور نیستید تلاش خیلی زیادی بکنید. سه نفر از روسای اخیر مجلس نمایندگان از ایالت ماساچوست به اتهام فساد محکوم شده‌اند. راد بالگوجویچ فرماندار پیشین ایلینویز محاکمه و محکوم به چهارده سال زندان به خاطر اتهام به فساد شد در زمانی که وی تلاش کرده بود کرسی خالی رئیس‌جمهور اوباما در مجلس سنا را «بفروشد».

اما امریکا همیشه ایام، بالگوجویچ‌های خود را بازجویی نمی‌کرد، چه برسد به اینکه محاکمه و محکوم کند. بنابراین چگونه امریکا توانست از کشوری با انبوه فساد به کشوری که شفافیت در آن هنجار شده است تکامل یابد؟

امریکای رئیس‌توئید

دقیقاً همانطور که تصور امریکای فقیر دشوار است، تصور امریکای علناً فاسد نیز مشکل است جایی که چنین رویدادهایی مورد تحقیق و بررسی قرار نگیرند. اما یک زمانی بود که فساد در امریکا با فساد در برخی از فقیرترین کشورهای امروزی برابری می‌کرد.

شاید بیشتر از هر کسی، سیاستمدار امریکایی قرن نوزدهم ویلیام ماگیر مشهور به «رئیس» توئید، نماد فساد علنی بود. توئید که در سال ۱۸۲۳ به دنیا آمد در سنین جوانی وارد دنیای سیاست شد. هنگامی که بیست و هشت سال سن داشت به عضویت در شورای شهر انتخاب شد. توئید پس از چند سال خدمت

^۱ Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

در این منصب، درحالی که وکیل نبود دفتر وکالت باز کرد. او از طریق این دفتر مبالغ عظیمی از شرکت‌های بزرگ برای «خدمات حقوقی» خود دریافت کرد اما این مبالغ عمدتاً باج‌خواهی بودند. توثید با این پول‌ها هکتارها املاک و مستغلات در منطقه منهتن خریداری کرد و نفوذ خود را در امور سیاسی شهر نیویورک افزایش داد. این تازه شروع کار وی بود.

کنت آکرمن زندگینامه‌نویس توثید نوشته است «حلقه توثید در اوج فعالیت خود، ساختاری قوی و مستحکم داشت که به شکل راهبردی عمل می‌کرد تا نقاط قدرت کلیدی را کنترل کند: دادگاه‌ها، قوه مقننه، خزانه‌داری و صندوق رأی. تقلبات وی در مقیاس بزرگ و با ساختاری تودرتو بود: پول‌شویی، مشارکت در سود و سازمان‌دهی کارها.»^{۲۰۴} توثید هنگامی که رئیس تامنی هالⁱ (و همچنین عضو مجلس نمایندگان امریکا) بود برآورد می‌شود مبلغی بین ۱ میلیارد تا ۴ میلیارد دلار به ارزش دلار امروزی، چپاول کرد.^{۲۰۵}

در سال ۱۸۸۹، یک کاریکاتور با عنوان *روسای مجلس سنا* در هفته نامه طنز پاکⁱⁱ کاملاً علنی بودن فساد امریکا در آن زمان را به نمایش گذاشت. در این گزارش، کاریکاتوری اعضای مجلس سنا را نشان می‌داد که پر شروشور به نمایندگی از منافع صاحبان کسب و کارهای خاص از قبیل تراست لوله‌های فولاد، تراست مس، تراست شکر، و غیر آن کار می‌کنند و از بالای بالکون تماشا می‌شوند. چندین محل ورودی به مجلس سنا وجود دارد. روی یکی نوشته است: «این مجلس سنای انحصارگران است، بوسیله انحصارگرها!» اما آن دری که بیانگر «محل ورود مردم» بود «بسته» است.^{۲۰۶} فساد چنان شدید و گسترده بود که رئیس جمهور وودرو ویلسون (۱۹۱۳ تا ۱۹۲۱) مجبور شد طی دوره ریاست جمهوری خود به آن اشاره کند.

در سال ۱۹۱۳، ویلسون در یکی از کتاب‌های خود نوشت «دادگاه‌هایی در امریکا وجود داشت که در کنترل گروه‌های خصوصی بود. در آنجا قضاوت فاسد وجود داشتند؛ قضاتی که در مقام خدمتگزار مردان پرنفوذ و نه خدمتگزاران عامه مردم عمل می‌کردند. طبعاً برخی فصول شرم‌آور در این داستان وجود دارد. جریان قضایی و دادرسی، محافظ نهایی آن چیزهایی است که ما باید در این کشور با ثبات نگه داریم. اما فرض کنید آن محافظ فاسد است؛ فرض کنید آن محافظ حافظ منافع من و منافع شما نباشد، بلکه منحصرأ از منافع گروه خیلی کوچکی از افراد حفاظت می‌کند. پس محافظ شما کجاست؟»^{۲۰۷}

فساد در پروژه‌های زیرساختی اصلی مانند راه‌آهن و جاده در امریکا نیز شایع بود. اگرچه راه‌آهن در قرن نوزدهم و جاده‌ها در قرن بیستم برای امریکا مفید بود، اما میزان فساد زیاد بی‌سابقه را نیز همراه خود آوردند. هنگامی که دولت امریکا وارد کسب و کار راه‌آهن شد و یارانه‌هایی به پیمانکاران اعطا کرد، این یارانه‌ها اغلب بر اساس تعداد کیلومتر خطوط ریلی ساخته‌شده راه‌آهن و نه بر اساس کیفیت یا

ⁱ Tammany hall

ⁱⁱ Puck

کارآمدی خطوط ریلی داده می‌شد. پیمانکارها راه‌آهن‌های طولانی و پریپیچ و تاب را اغلب با استفاده از مواد و مصالح کم‌کیفیت می‌ساختند، چون رقابت اصلی بین آنها بر سر دریافت «لطف و مرحمت دولت فدرال به جای توجه به مشتریان راه‌آهن» بود.^{۲۰۸}

با ساختن جاده پس از رونق گرفتن خودرو در نیمه اول قرن بیستم ملاحظه کنید چه اتفاقی افتاد. توماس مک‌دونالد که در آن زمان مدیر اداره بزرگراه‌های فدرال بود «در جریان سرکشی از مراحل ساخت جاده‌ها، حجم عظیمی از اتلاف منابع و کارهای زیراستاندارد و بی‌کیفیت را در آنجا پیدا کرد. ارل سویفت در کتاب *جاده‌های بزرگ* اینها را نوشت. «جوامع محلی بابت هر دلاری که خرج جاده‌ها می‌کردند اغلب ارزشی حدود ده سنت از آن راه دریافت می‌کردند... پیمانکارها هر ایالت را بین خودشان تقسیم می‌کردند به طوری که هر کدام مطمئن بود همه کارهای ساخت پل در یک قلمرو خاص به وی تعلق دارد، این زدوبندها باعث می‌شد تا هزینه بر دوش مالیات‌دهندگان دو برابر بیشتر شود که خود آنها هم البته قیمت‌گذاری بی‌رحمانه‌ای داشتند.»^{۲۰۹}

اگر آن زمان رتبه‌بندی‌های سالانه سازمان شفافیت بین‌الملل وجود داشت، آمریکا در فهرست کشورهای «کمترین درجه فساد» جایی نداشت. اما آمریکا با گذشت زمان، محافظ‌های خود را پیدا کرد و امروز شانزدهمین کشور در این فهرست است. آیا چنین وضعیتی اساساً ناشی از قوانین بهتر بود؟ آیا سیاستمداران بهتری انتخاب شدند؟ آیا نهادهای بهتری خلق شدند؟ قطعاً همه اینها به ایجاد و پشتیبانی از فرهنگ شفافیتی که ما اکنون داریم کمک کرده است اما آنها باعث نشدند تا در آمریکا فساد به ناگهان متوقف شود.

در شرایطی که تعداد امریکایی‌های بیشتر و بیشتری توانستند ثروت‌های بیشتری برای خود خلق کنند و روش‌هایی بهتر برای امرار معاش خود پیدا کردند، فریادهای نارضایتی‌شان از فساد بلندتر شد. آنگونه که لورنس فریدمن استاد حقوق دانشگاه استنفورد توضیح می‌دهد «از نظر سیاسی، خشم قربانیان که در سال ۱۸۴۰ خیلی کم بود در سال ۱۸۶۰ هم هنوز خیلی زیاد نبود؛ اما در سال ۱۸۹۰ به یک نیروی پرسروصدا تبدیل شد.»^{۲۱۰} روشن است که فساد در سال ۱۸۹۰ از بین نرفته بود اما در آن زمان شاهد فرایندی بودیم که در آمریکا رو به تکامل بود. امید برای چیزی بهتر تازه شروع شده بود.

بنابراین، آنچه از توسعه آمریکا می‌آموزیم این است که توسعه آمریکا با وجود فساد گسترده و غیر قابل پیش‌بینی در این کشور اتفاق افتاد.^{۲۱۱} مبارزه با فساد در آمریکا اساساً به علت تصویب قوانین جدید یا تشدید اجرای قانون به جریان نیفتاد. مبارزه با فساد به راه افتاد زیرا این معادله بنیادی که چگونه امریکایی‌های معمولی و ثروتمند می‌توانستند پول در بیاورند، پیشرفت کنند و چرخ زندگی خودشان و خانواده‌های‌شان را بچرخانند شروع به تغییر کرد. گلایزر و شلايفر در مقاله خود نتیجه گرفتند «نظام سرمایه‌داری امریکایی در دهه ۱۹۲۰ نسبت به ۱۹۰۰ فساد کمتری داشت و سوء استفاده کمتری از

کارگران و مصرف‌کنندگان می‌کرد.»^{۲۱۲} ما درمی‌یابیم که سرمایه‌داری امروز در امریکا، در عین حال که کامل نیست، قطعا برتر از سرمایه‌داری امریکایی در دهه ۱۹۲۰ است.

توسعه اغلب مقدم بر برنامه‌های موفقیت‌آمیز مبارزه با فساد است نه برعکس آن. درحالی‌که طی زمان، برخی مردم فاسدتر می‌شوند چون این شیوه‌ای است که آنها همه عمرشان به آن عمل کرده‌اند، من شخصا باور ندارم بیشتر مردم صبح بیدار می‌شوند و تصمیم می‌گیرند که فاسد باشند.

وقتی محدود جایگزین‌های وجود داشته باشد تا به مردم کمک کند پیشرفت کنند، فساد اغلب به عنوان پابرجاترین گزینه ایستادگی می‌کند. اما وقتی شیوه بهتری ارائه شود فرایندی که به شفافیت می‌انجامد شروع می‌شود. می‌توان دید این اتفاق در کشورهای همه جای جهان رخ می‌دهد.

از پادشاهان و انسان‌ها

سیر تکامل فساد را در فرانسه ملاحظه کنید، جایی که شاید بدیهی‌ترین شکل‌های فساد رایج بود. پادشاهان مطلقه‌ای که زمین‌ها را تصرف می‌کردند، دارایی‌ها را تصاحب می‌کردند و شهروندان را به اراده خویش می‌کشتند. پادشاهان به راهزنانی شباهت داشتند که «دائم در جستجوی شکار بودند، همیشه کندوکاو می‌کردند... و همیشه در جستجوی... چیزی برای دزدیدن بودند.»^{۲۱۳} فساد در سراسر جامعه اروپا نفوذ کرده بود در شرایطی که باندهایی از مردان مسلح، با الطاف پنهانی از طرف رده‌های گوناگون اشراف و نجبا، کل نواحی را با تهدید یا سایر ابزارهای ظالمانه برای اخاذی پول یا سایر منابع به وحشت می‌انداختند. هیچ سن و سالی، جنسیتی یا مکانی مستثنی نمی‌شد.^{۲۱۴} حتی آدم‌های عادی در صورت داشتن پول کافی می‌توانستند قضاوت و هیات منصفه را به شیوه‌هایی که امروز غیرقابل تصور است فاسد کنند.^{۲۱۵}

اگرچه گذار اروپا از فساد آشکار به سمت شفافیت کندتر و شاید دردآورتر از گذار امریکا بود، درنهایت تا حدودی با همان موتور مشابه به حرکت درآمد: نوآوری‌هایی که بازارهایی جدید برای بسیاری از غیرمصرف‌کنندگان این قاره ایجاد کرد که گزینه‌های عملی برای اشخاص معمولی عرضه می‌داشتند تا امرار معاش کنند. بازارهای جدید، دولت‌ها را نیز مجبور کرد تا برای گرفتن مالیات و حکومت کردن بر شهروندان‌شان خلاق‌تر شوند.

با گذشت زمان که جوامع از اقتصاد کشاورزی به صنعت گذار کردند، ثروت‌هایی از قبیل طلا، نقره و سایر فلزات گرانبها متحرک‌تر شدند و دولت‌ها نیاز به خلق روش‌های بهتر برای مالیات‌ستانی از شهروندان خود داشتند. رابرت بیتس، استاد دانشگاه هاروارد در کتاب *شکوفایی و خشونت: اقتصاد سیاسی توسعه*، چنین نتیجه می‌گیرد «پادشاهان روش‌های جدید برای بهره‌برداری از ثروت خصوصی شهروندان خود اختراع کردند. در این بین مشهودترین آنها تأسیس پارلمان بود- تریبون‌هایی که در آنجا می‌توانستند امتیازات تصویب سیاست‌های عمومی را در ازای پرداخت درآمدهای عمومی مبادله کنند. دولت‌ها وسوسه

کردن بخش خصوصی را به قلدری کردن ترجیح دادند چون حالا شهروندان خیلی ناگهانی می‌توانستند ارزش‌های متعلق به خود را آسانتر جابه‌جا کنند.^{۲۱۶} یک نوع جدید از اقتصاد ظاهر شده بود. از اقتصادی که ثروت را چپاول می‌کرد به اقتصادی رسیدیم که به دنبال خلق ثروت بود.

افزون بر این، در شرایطی که پادشاهان به جنگیدن‌های بیشتری ادامه دادند و قلمروهای بیشتری را تصرف کردند به وام گرفتن مبالغ بیشتر و بیشتری پول محتاج شدند. برای نمونه گزارش‌های بی‌شماری از شاه انگلیس در قرن هفدهم موجود است که همیشه با مشکل کمبود نقدینگی مواجه بود. در آن زمان و امروز، معدود چالش‌هایی بدتر از دولت دچار کمبود نقدینگی هنگام جنگ وجود داشت. و برخلاف امروز، که بدهی حاکمیتی معمولاً ایمن‌تر از بدهی خصوصی نگریده می‌شود (اگرچه این ایمن بودن به کشور مدنظر بستگی دارد) به آن زمان که برمی‌گردیم بدهی حاکمیتی پرریسک‌ترین نوع بدهی در بازار بود. بدهی حاکمیتی بسیار بیشتر از بدهی خصوصی بود و زمان طولانی‌تری برای بازپرداخت نیاز داشت و پادشاهان می‌توانستند بدهی را با پیامدهای کمتری منکر شوند و نکول کنند. بنابراین سرمایه‌گذارانی که معمولاً به پادشاهان پول وام می‌دادند، و پولشان اکنون متحرک‌تر از گذشته بود حالا دیگر ثروت به زمین (مالکیت اراضی) گره نمی‌خورد، این مهم باعث شد که پادشاهان، نهادهای کمتر فاسد و بیشتر شفاف ایجاد کنند.^{۲۱۷}

این نهادها در آغاز، با حالت ایده‌آلی فاصله زیادی داشتند. اما آنها تا حدودی پیش‌بینی‌پذیری برای سرمایه‌گذارها در اروپا ایجاد کردند. برای نمونه دادگاه‌ها تمرکز بیشتری بر جانبداری از قضاوت‌های مصلحتی داشتند به جای اینکه عدالت را به درستی و صداقت برقرار کنند. به این جهت سرمایه‌گذاران به نحو قابل پیش‌بینی می‌توانستند تخمین بزنند چه مدت زمان پرونده‌های دادگاه‌ها زمان می‌برد، و چگونه بر معاملات کسب و کار آنها تاثیر می‌گذارد. این مساله مهم است زیرا پژوهش‌ها حکایت از این دارد که غیرقابل پیش‌بینی بودن در یک سیستم، حتی سیستمی که مملو از فساد است، شاید واقعاً زیان‌بارتر از خود فساد باشد.^{۲۱۸}

در حینی که بازارهای اروپایی رشد کردند، نظام‌های دادگاهی نیز مرتبط با آنها رشد کردند. این بر فرهنگ شهروندان معمولی اروپایی تاثیر گذاشت و باعث شد تا آنها ارزش عظیمی برای این نهادهای شفاف جدید قائل شوند. نهادهای جدید کار کردند، اما بسیار حیاتی است درک کنیم چرا آنها کار کردند: بسیاری از این نهادها، که شفافیت را ترویج کردند به بازارهای جدیدی گره خورده بودند که آنها را پایدار نگه داشت و ضروری ساخت.

روشن است که شرایط امروز به کلی متفاوت است. نه هر کشور فقیری درگیر جنگ است و نه مانند بسیاری از دولت‌های اروپایی پانصد سال قبل، تحت حکومت دولتی است که نیاز شدیدی به نقدینگی داشته باشد. اما معادله بنیادی همان معادله قبلی باقی مانده است. مردم هر جامعه باید دلایل کافی داشته باشند تا حاضر به اطاعت از قوانین کشور بشوند. به مورد دولت آرژانتین فکر کنید که چقدر برایش دشوار بوده است به پیمانکاران کوچک دسترسی یابد تا درآمد خود را برای پرداخت مالیات‌ها اعلام کنند. اما

ایگوانافیکس با عرضه کردن چیزی فراتر از مسئولیت اخلاقی به آنها- توانایی پیشرفت در تقلا برای امرار معاش- توانست وضع را تغییر دهد.

شفافیت ریشه می‌دواند

حتی در کشورهایی که بسیار متفاوت از امریکا و کشورهایی در اروپا به نظر می‌رسند ما الگویی مشابه در مسیر شفافیت می‌بینیم. اگر هر کسی به ژنرال پارک چونگ - هی، رهبر دیکتاتور کره جنوبی از ۱۹۶۳ تا ۱۹۷۹، گفته بود دخترش پارک گئون - هی یک روزی رئیس جمهور کشورش خواهد شد، او قطعاً تعجب نمی‌کرد. اما اگر آن شخص به صحبت خود با گفتن این واقعیت به ژنرال ادامه می‌داد که پارلمان کره جنوبی دخترش را استیضاح خواهد کرد و به فساد متهم می‌شود، او احتمالاً خشکش می‌زد.

اما این اتفاق دقیقاً در کره جنوبی افتاد. در انتهای سال ۲۰۱۶، رئیس جمهور پارک گئون - هی، دختر ژنرال پارک، به اتهام رشوه، سوء استفاده از قدرت و سایر جرایم مرتبط با فساد از منصب ریاست جمهوری کنار گذاشته شد. در ماه مارس ۲۰۱۷، دادگاه قانون اساسی کره جنوبی به اتفاق آراء بر حکم پارلمان صحه گذاشت و در آوریل ۲۰۱۸ رئیس جمهور پیشین به بیست و چهار سال زندان محکوم شد.^{۲۱۹}

برای ارزیابی میزان مشهود و قابل توجه بودن این قضیه، واقعیت زیر را ملاحظه کنید که ژنرال پارک تا هنگام ترورش در سال ۱۹۷۹ بر کره جنوبی حکومت کرد. در دوره دیکتاتوری وی، مقیاس توسعه اقتصادی که دولت کره به آن دست یافته بود رشک‌برانگیز بود، اما مقیاس فساد نیز به همین اندازه قطعی بود. دولت الطاف خود را بین چندین شرکت بزرگ تقسیم کرده بود و آن شرکت‌ها در عوض حق و حساب‌هایی به مقامات دولتی می‌دادند. با این کار سیستم سرپا نگهداشته شد و مادامی که اقتصاد در حال رشد بود، فساد نسبتاً ناچیز به نظر می‌رسید. اما اصلاً ناچیز نبود.

مشتاق خان، اقتصاددانی که در حوزه فساد و توسعه نهادی پژوهش می‌کند منطقه شرق آسیا را چنین توصیف می‌کند «سنجه‌های کیفیت نهادی همچون بوروکراسی، حاکمیت قانون، ریسک مصادره و نقض قراردادها توسط دولت‌ها در کشورهای موفق شرق آسیا در اواسط دهه ۱۹۸۰ تنها اندکی بهتر از بسیاری از کشورهای دیگر با عملکرد اقتصادی ضعیف بود. نمره فساد کشور اندونزی با رشد سریع به همان اندازه برمه یا غنا بود و نمره کره جنوبی، مالزی و تایلند به اندازه ساحل عاج بود. شاخص فساد که شفافیت بین‌الملل آن را تهیه کرده بود نشان داد نمرات فساد کشورهای با رشد سریع شرق آسیا در دهه ۱۹۸۰ اندکی متفاوت از نمرات فساد سایر کشورهای در حال توسعه بوده است.»^{۲۲۰} با این حال آن کره جنوبی که امروز می‌بینیم کاملاً در مسیر حرکت به سمت جامعه شفاف‌تر است.

همانطور که جوامع، سرمایه‌گذاری بیشتری در نوآوری می‌کنند، که شکوفایی برای شهروندان خود ایجاد می‌کند، نظام‌هایی که با فساد آنها می‌جنگند به کندی بهبود یافته و چشم‌انداز استیضاح یک رئیس

دولت فاسد نه فقط ممکن بلکه احتمال بالایی خواهد داشت. بسیاری از کشورهای فاسد امروزی پتانسیل شفاف‌تر شدن را دارند در عین حال برای رسیدن به چنین جامعه‌ای، مجبور خواهیم بود ترتیب و توالی درستی را پیش ببریم.

پس باید چه کار کنیم؟

با این اوصاف برای کاهش فساد چه کاری می‌توانیم بکنیم؟ با استنباط ما که مردم هنگام «استخدام کردن» فساد، در واقع تلاش می‌کنند تا در زندگی شخصی خود پیشرفت کنند ما دو پیشنهاد داریم. نخست: چه می‌شد اگر از متمرکز کردن همه تلاش‌هایمان برای جنگیدن با فساد دست می‌کشیدیم؟ حداقل‌سازی فساد، بی‌نهایت دشوار خواهد بود اگر همزمان جایگزینی برای آنچه مردم می‌توانند استخدام کنند ارائه نشود. مانند بازی وک‌مول به محض اینکه تلاش برای وارد کردن ضربه‌ای موفق می‌شود، شکلی دیگر از فساد سر بر خواهد آورد.

گلیزر و شلايفر از هاروارد پیشنهاد می‌دهند شرایط خاصی که هر دولت خاص در آن قرار دارد تعیین می‌کند کدام نهاد یا ساز و کار تنفیذ قانون آن را بکار می‌گیرد. مدل آنها پیشنهاد می‌دهد که «وقتی ظرفیت اداری دولت به شدت محدود است، و هر دو گروه قضات و تنظیم‌گرها در برابر ارباب و فساد آسیب‌پذیر هستند، شاید بهتر باشد شکست‌های بازار و پیامدهای بیرونی موجود را بپذیریم؛ به جای اینکه بخواهیم با آنها از مسیر فرایند اداری یا قضایی سروکله بزنیم. چون اگر کشوری برای تصحیح شکست‌های بازار تلاش کند، عدالت تضعیف خواهد شد و منابع به هدر خواهد رفت، بدون اینکه موفق به کنترل شکست‌های بازار شود.»^{۲۲۱} به بیان دیگر، اگر کشوری ظرفیت لازم برای ضمانت اجرایی‌دار کردن قوانین مکتوب موجود را ندارد، اهمیتی نخواهد داشت که چه تعداد قوانین، نهادها یا رسالت‌های عمومی جدید ایجاد شده باشد، تا با فساد بجنگند یا شفافیت برقرار کنند.

به جای اینکه دولت‌های کشور فقیر با جدیت به مبارزه تهاجمی با فساد با توجه به منابع بسیار محدود خود ادامه دهند، چه اتفاقی می‌افتد اگر آنها در عوض بر تواناسازی برای خلق بازارهای جدید متمرکز شوند که به شهروندان کمک می‌کند مسائل هرروزه خود را حل کنند؟ به محض اینکه بازارهای کافی آفریده می‌شوند، مردم به آن بازارهایی که موفق می‌شوند، علاقه و تمایل خواهند داشت. دولت‌ها شروع به ایجاد درآمد بیشتر برای بهبود دادگاه‌ها، تنفیذ قانون، و نظام‌های قانونگذاری خود می‌کنند. به علاوه، بازارها شروع به ارائه مشاغلی می‌کنند که به مردم یک جایگزین ماندگار برای انباشت ثروت از طریق ابزارهای فاسد می‌دهد. این درخواست از مردم که فساد را اخراج کنید بدون اینکه به آنها چیز دیگری برای استخدام کردن بدهیم خیلی واقع‌بینانه نیست و همانگونه که داده‌ها نشان می‌دهد اغلب نتیجه‌ای نمی‌دهد.

یکپارچگی و درونی‌سازی عملیات سازمان شما

دوم اینکه ما با یکپارچگی و درونی‌سازی عملیات‌مان به منظور کاهش فرصت‌ها برای ارتکاب به فساد، باید روی آن چیزهایی که می‌توانیم کنترل کنیم تمرکز کنیم. سازمان‌ها اهمیت وجود ادغام عمودی یا افقی به منظور کنترل هزینه‌ها و پیش‌بینی‌پذیری در عملیات خود را درک می‌کنند. این یکی از دلایلی است که بسیاری از شرکت‌های بزرگ در بازارهای نوظهور به شکل عمودی و افقی عملیات را ادغام می‌کنند که در کشورهای شکوفاتر شاید به نظر غیرضروری برسد. برای مثال همانگونه که پیشتر توصیف کردیم تولارام - سازنده ماکارونی ایندومی - برق موردنیازش را خودش تولید می‌کند و شبکه توزیع و خرده‌فروشی ایجاد کرده است که عرضه باثبات و قابل پیش‌بینی خود را تضمین کند.

هر اندازه یک سازمان عناصر بیشتری از مدل کسب و کار را درون‌سازمانی کند، فرصت بیشتری برای کاهش دادن فساد دارد. به عبارتی، شباهت به سازمانی پیدا می‌کند که لوحی تازه دارد و بر روی آن می‌توان قواعدی جدید نگاشت تا نظام پاداش و تنبیه درون آن سازمان را تعریف کند. این دقیقاً کاری است که شرکت مخابراتی روشن، ارائه‌دهنده اصلی خدمات مخابراتی در افغانستان انجام داد تا فساد را کاهش دهد.

افغانستان با نمره ۱۵ از ۱۰۰ در رتبه ۱۷۷ از بین ۱۸۰ کشور جهان در شاخص ادراک فساد شفافیت بین‌المللی جای می‌گیرد. یک گزارش تازه منتشره شفافیت بین‌المللی نشان می‌دهد که بعید است این کشور بتواند تعهدات خود برای مهار فساد را با وجود تلاش‌هایی که در سراسر کشور برای انجام دقیق آن صورت می‌گیرد انجام دهد. اما شرکت روشن درک کرد برای غلبه بر فرهنگ فساد که در این کشور برای مدت زمانی طولانی پرورش یافته است باید کاری متفاوت انجام دهد.

بسیاری از مردم شاید فراموش کنند برقراری تماس تلفنی در افغانستان در دو دهه پیش چه شکلی بوده است، اما فیلیپ اورسوالد با نوشتن کتاب *آمدن شکوفایی* به یادمان می‌آورد. او از کریم خواجه بنیانگذار روشن نقل می‌کند که یادآوری کرد «اگر شما شخص خیلی ثروتمندی نبودید و می‌خواستید با خارج تماس تلفنی بگیرید باید ۷۰۰ کیلومتر راه به نزدیکترین کشور همسایه می‌رفتید. داخل کشور یک شرکت تلفن ماهواره‌ای وجود داشت که ۵۰۰ دلار بابت گوشی تلفن و ۱۲ دلار برای هر دقیقه تماس‌های بین‌المللی یا ۳ دلار برای تماس داخلی پول می‌گرفت. برای اینکه فروشنده‌های شرکت حتی حاضر شوند شما را ببینند مجبور بودید رشوه بدهید.»^{۲۲۲} امروزه شرکت روشن به حدود شش میلیون نفر خدمت‌رسانی می‌کند و برای فعالیت کاری اخلاقی که داشته است شهرت کسب کرده است و دارای ۱۲۰۰ نیروی کار است که تقریباً تمام آنها افغان هستند. اما رسیدن به این مرحله آسان نبوده است. در سال ۲۰۰۹ شرکت روشن بیش از ۱۵۰۰ دلار به ازای هر کارمند محلی افغان خود خرج کرد تا آموزش‌های لازم در باره مسائل فنی کسب و کار و نیز موضوعات اخلاقی را به آنها ارائه دهد.

شرکت روشن اما به امید اینکه مردم همیشه به طبیعت و ذات بهتر خود متوسل می‌شوند فقط روی آموزش‌های اخلاقی متوقف نشد. این شرکت درک کرد که هر چه بیشتر باید یکپارچه شود. بنابراین، روشن یک واحد ارتباطات با دولت ایجاد کرد که به گزارش‌ها و اتهامات فساد رسیدگی می‌کند. هر زمان از کارکنان خواسته می‌شد رشوه پرداخت کنند به آنها آموزش داده شده بود به این اداره گزارش دهند که به نوبه خود این وقایع به وزرای افغانستان، سازمان‌های کمک‌دهنده و اعضای رسانه‌ها گزارش می‌شد. امروزه این شرکت نور امید و دارایی جامعه در افغانستان تصور می‌شود.

افغانستان در بسیاری از سنج‌های فساد هنوز رتبه ضعیفی دارد اما نمونه موفق شرکت روشن نشان می‌دهد که حتی در دشوارترین محیط‌های کسب و کار هم امکان جلوگیری از فساد وجود دارد. اگر شفافیت می‌تواند شروع به ریشه دواندن در افغانستان کنونی کند ما امیدواریم که در سایر کشورها نیز بتواند نتیجه‌بخش باشد.

از دزدی به پرداخت حق اشتراک

برای بیشتر مردم، خصوصاً آنهایی که در کشورهای فقیر زندگی می‌کنند فساد در واقع وسیله‌ای برای رسیدن به هدف و مقصودشان است. بیشتر مردم اگر جایگزین بهتری داشته باشند برای پیشرفت خود فساد را استخدام نمی‌کنند. و به غیر از تقویت اخلاقیات - که راهبردی اغلب پرهزینه و دشوار با نتایجی متضاد است - فقط یک راهبرد بهتر برای مهار فساد به فرمان می‌رسد که همانا ایجاد پی‌درپی بازارهای جدید است.

اتفاقی که برای صنعت موسیقی امریکا در آغاز این قرن افتاد ملاحظه کنید. در سلسله حوادثی نسبتاً سریع، فرهنگ سرقت و اشتراک غیرقانونی موسیقی جای خود را به فرهنگی داد که مشتریان در عوض، پرداخت پول برای استفاده از موسیقی زنده را انتخاب کردند.

اگر سن تان به اندازه‌ای قد می‌دهد که عصر طلایی «گلچین آهنگ‌ها»^۱ را به خاطر آورید، به یاد خواهید داشت که پس از نوآوری دستگاه ضبط صوت دو نواری، کپی کردن آهنگ آسان شد. چنان آسان که به محض خریدن یک نوار برای خودتان، به آسانی می‌توانستید کپی‌هایی از آن را برای خودتان و دوستان تان تهیه کنید و بسیاری از ما این کار را می‌کردیم. تهیه گلچین آهنگ‌ها برای جشن‌ها، گلچین آهنگ‌ها برای اشتراک گذاشتن با دوستان. گلچین آهنگ‌ها برای سفرهای بیرون شهر. با گلچین آهنگ‌ها که داخل خانه‌های ما تهیه می‌شد می‌توانستیم دقیقاً مونتاژ خوبی از موسیقی دلخواه تهیه کنیم و هر وقت دوست داشتیم پخش کنیم. مدیران صنعت موسیقی سال‌ها صرف لابی کردن با کنگره برای دریافت حمایت‌های سفت و سخت‌تر از حق کپی و تکثیر کردند و میلیون‌ها دلار در کارزارهای تبلیغاتی آگاهی‌سازی هزینه کردند با این هدف که مردم را از «دزدیدن» موسیقی

^۱ Mixtape مجموعه تلفیقی از موسیقی است که در یک سفارش خاص به صورت سنتی بر روی یک نوار کاست ضبط شده است.

به این شیوه باز دارد. اما هیچکدام از اینها نتوانست رخنه‌ای در رویه کپی و تکثیر موسیقی ایجاد کند. جستارنویس، جفری اوبرین نوار تلفیقی شخصی را «گسترده‌ترین شکل هنر امریکایی در عمل» نامید. به بیان دیگر چنین هنری به معنای دزدیدن از هنرمندانی بود که ما عاشقشان بودیم. به ناگهان امریکا به ملتی از دزدها تبدیل شد که کارشان سرقت موسیقی بود. گویا کمتر کسی بیرون از صنعت موسیقی پیدا می‌شد که به این قضیه اهمیتی بدهد.

در واقع، با اختراع نیپستر اوضاع برای صنعت موسیقی حتی بدتر شد، یک فناوری پیش‌تازانه اشتراک‌گذاری فایل هم‌تا به هم‌تا که سبب شد ضبط نوار خانگی در مقایسه با آن کار خیلی کوچکی بنظر آید. به ناگهان هرکسی در هر جای جهان می‌توانست موسیقی خود را به اشتراک بگذارد. همه آن را در هر زمان با هر کسی. و مردم بی‌رویه این کار را کردند. وضعیت چنان حاد و غیرعادی شد که عملاً هرکسی در صنعت موسیقی، نیپستر را به دادگاه کشانید و صنعت موسیقی برنده شد. نیپستر مجبور شد عملیات خود را تعطیل کند، سرانجام اعلام ورشکستگی کرد. اگرچه صنعت موسیقی در این جنگ برنده شد، اما در جنگ برای جلوگیری از اشتراک‌گذاری غیرقانونی موسیقی توسط امریکایی‌های عاشق موسیقی، شکست خورد. اشتراک‌گذاری غیرقانونی خیلی ساده به سمت زیرزمینی شدن رفت.

روزنامه‌نگار استفن ویت در کتابی حاوی اعترافات فوق‌العاده با عنوان *چگونه موسیقی آزاد شد*، تاریخچه نارتگری هیجان‌انگیز خود به دنیای سرقت موسیقی (و تغییر تدریجی احساس و عاطفه‌اش) را بازگو می‌کند. او از سرقت موسیقی دست برداشت نه به این علت که دچار تحول اخلاقی شده بود، بلکه برعکس، ویت پس از سالها لذت بردن از صنعت سرقت مخفیانه موسیقی آنلاین، سرانجام در سال ۲۰۱۴ تصمیم گرفت از مبارزه دست بکشد چون که خیلی ساده فهمید این کار به دردسرش نمی‌ارزد. ویت می‌نویسد «سرقت چنان پرهزینه و زمان‌بر شده بود که پس از مدت زمانی، ارزانتر بود تا مشترک نرم‌افزارهای اسپاتیفای و نتفلیکس شویم. مالکیت فردی اموال دیجیتال «خصوصی» ناپدید می‌شد؛ در پارادایم جدید، کالاهای دیجیتالی اموال شرکتی بودند، که استفاده کنندگان بابت دسترسی محدود مبلغی می‌پردازند. با استفاده از اسپاتیفای برای نخستین بار، من بی‌درنگ فهمیدم که این نوع شرکت‌ها برنده شده بودند. وسعت و راحتی کار با آنها باعث شد تورنت^۱ کردن موسیقی کاری از مد افتاده به نظر آید. برای نخستین بار، یک کسب و کار قانونی شروع به عرضه محصولی می‌کرد که نسبت به آنچه در شکل زیرزمینی آن دردسترس بود برتری داشت.»

صنعت موسیقی شاید قادر به ضربه زدن به سارقان موسیقی در این جا و آن جا شده بود، اما تا زمانی که واقعا درک نکرد چرا مردم راهکارهای جایگزین را «استخدام می‌کنند» هرگز نتوانست برنده بازی بشود. این صنعت فقط مشغول همان بازی و کمول خاص خود بود.

^۱ Torrent به فایل‌هایی اطلاق می‌شود که اطلاعات فایل درخواستی ما را در خود دارد. وقتی این فایل را باز می‌کنیم، محتوای قابل دالود را نشان داده و ما را به کاربرانی که این فایل را دارند متصل می‌کند. این فایل‌ها دارای پسوند torrent بوده و بسیار کم حجم و درحد چند کیلوبایت هستند.

همین قضیه در مورد کل جامعه صادق است. شاید مواردی پیدا شود که علیه سیاستمداران بدنام فاسد و رویه‌های مفسده‌انگیز در دادگاه‌ها برنده شویم، اما تا زمانی که واقعا درک نکنیم چرا مردم فساد را «استخدام می‌کنند و به خدمت می‌گیرند»، در حال هدر دادن منابع به سختی به دست آمده خود برای مبارزه با این معضل خواهیم بود. ما پیشنهاد نمی‌کنیم که جهان چشم خود را بر روی فساد ببندد و منتظر نوآوری‌های بازارآفرین باشیم تا سرانجام بر آن غلبه کند. ما درک می‌کنیم که این فرایند زمان‌بر خواهد بود. اما باید تلاش‌های موجود خود را به شکل تهاجمی با نوآوری‌های بازارآفرین تکمیل کنیم اگر می‌خواهیم شناسی برای برنده شدن در جنگ با فساد داشته باشیم.

* * *

آیا آن ماموران در کره جنوبی ۴۰ سال پیش که از من خواستند پول «بیمه ایمنی» بپردازم فاسد بودند؟ بر اساس تعریف ما، بلی آنها فاسد بودند. در باره افسران پلیس کشورهای فقیری که رشوه می‌گیرند چه می‌گوییم؟ قطعاً همین طور است. آیا این آدم‌ها مرتکب فساد می‌شوند چون صلاحیت اخلاقی ندارند؟ من اینگونه فکر نمی‌کنم. برای هر کدام از این آدم‌ها، فساد تنها راهکاری برای یک تقلا و منازعه است و اغلب مقرون به صرفه‌ترین روش برای آنها است تا در جوامع خویش پیشرفت کنند- و از خانواده‌های خود پشتیبانی کنند. و همانگونه که ما بارها و بارها می‌بینیم صرفاً با تصویب قوانین جدید- یا حتی سخت‌تر کردن مجازات‌ها- لزوماً باعث تغییر رفتار مردم در آن جوامع نمی‌شود. با چنین کاری فساد تنها به سمت زیرزمینی شدن می‌رود.

ما نمی‌گوییم می‌توان فساد را به طور کامل از هر جامعه‌ای محو کرد اما معتقدیم تا حد زیادی می‌توان آن را کاهش داد. چنین کاری اهمیت زیادی دارد تا پتانسیل یک جامعه برای رشد اقتصادی شکوفا شود، چون محدود کردن فساد باعث پیش‌بینی‌پذیر شدن محیط می‌شود که نهایتاً اعتماد و شفافیت را افزایش می‌دهد. همچنین رسیدن به شفافیت هم دقیقاً مانند شکوفایی یک فرایند است.

هنگامی که باورهای در سطح گسترده پذیرفته شده را بررسی می‌کنیم که برپایی نهادهای مستحکم و حذف فساد را پیش‌شرط‌های توسعه اقتصادی یک کشور می‌دانند، دوباره و چندباره متوجه می‌شویم نوآوری خصوصاً نوآوری‌های بازارآفرین می‌توانند شتاب‌دهنده حیاتی برای تغییر باشند. نوآوری‌های بازارآفرین توانایی دارند تا آنچه را مورد نیاز است به درون جذب کنند صرف نظر از اینکه نهادهای سالم داریم یا خیر یا وضعیت فساد چگونه است. ما معتقدیم چیزهایی که به دنبال خواهند آمد یعنی زیرساخت‌ها، مرئی‌ترین تکه از معمای توسعه هستند.

فصل ۱۰

اگر دولت زیرساخت بسازد، شاید کارآفرین‌ها نیایند

در فاصله اقیانوس و کوهستان [در شهر کیپ تاون]، شاهراهی نیمه‌کاره وجود دارد که یک جانمایی عجیب و غریب در شهری زیبا است: هنگامی که کار ساختمانی این شاهراه در دهه ۱۹۷۰ متوقف شد بخش‌هایی از جاده طبقه بالای آن در وسط هوا معلق رها شد. چهار دهه بعد، پاره‌های سیمانی درشت آن هنوز به پرتگاهی عمیق ختم می‌شود.

– اکونومیست ۲۲۳

طرح مختصر ایده

بچه‌ها روی زمین خاکی مدارس یک کلاس بدون میز می‌نشینند. بیماران نیازمند کمک در راهروهای بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها صف بستند. زنان مسافتی طولانی در راه‌های شنی پیاده‌روی می‌کنند تا آب تهیه کنند. تسهیلات تصفیه فاضلاب وجود ندارد. جاده‌ها قابل عبور نیست. راه‌آهن کار نمی‌کند. بنادر ناکارا هستند. بر اساس گزارش کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکتاد)^۱ زیرساخت ضعیف یکی از مرئی‌ترین نشانه‌های فقر و یکی از دلایل اصلی است که کشورهای فقیر نمی‌توانند از چرخه فقر بیرون بیایند.^{۲۲۴} این نوع تفکر ادامه می‌دهد اگر کشورهای فقیر می‌توانستند فقط زیرساخت‌های خود را بهبود بخشند، سرمایه جریان می‌یابد و شکوفایی به دنبال آن می‌آید.

اگرچه این نکته درست است که سرمایه‌گذارها و کارآفرینان، کارشناسان توسعه، و شرکت‌های چندملیتی به اتفاق از نبود زیرساخت قابل اتکا در بسیاری از کشورهای کم درآمد در سرتاسر جهان ناامید شدند، اما این فرضیه که پس از سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، شکوفایی اقتصادی نیز به دنبال خواهد آمد؛ یک قضیه حیاتی را نادیده می‌گیرد: چه چیزی به توسعه موفقیت‌آمیز زیرساخت‌ها تداوم می‌بخشد؟ آیا دولت یا آژانس توسعه‌ای خیرخواهی وجود دارد که میلیون‌ها یا میلیاردها دلار برای ساخت‌وساز تخصیص می‌دهد؟ در این فصل، رابطه بین نوآوری‌های بازارآفرین و زیرساخت را کندوکاو خواهیم کرد. ما متوجه شدیم بدون تعهد جدی به پر و بال دادن به نوآوری‌هایی که بازارهای جدید را می‌آفرینند یا از بازارهای موجود پشتیبانی می‌کنند، بسیاری از پروژه‌های زیرساختی مستعد شکست هستند.

* * *

^۱ United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

وقتی مو ابراهیم نخستین بار به فکرش خطور کرد شرکت تلفن همراه در سرتاسر قاره آفریقا ایجاد کند، او و همکارانش باید روش‌های خلاقانه‌ای برای رویارویی با زیرساخت فیزیکی ضعیفی که در هر کشور مواجه بودند پیدا می‌کردند. چالش‌هایی که حتی یک عمر تجربه با صنعت مخابرات انگلستان، او را برای آنها آماده نکرده بود. ابراهیم به یاد می‌آورد چنین فرایندی در مقایسه با آنچه که او قرار بود مواجه شود به نظر خیلی کوچک می‌آمد «تأسیس شرکت تلفن همراه در اروپا نیازمند انجام معامله با شرکت‌های مخابراتی موجود، پر کردن تعدادی فرم و برقراری تماس‌ها است. اما در آفریقا ما باید واقعا کل شبکه و یک به یک برج‌های مخابراتی را می‌ساختیم.»

در ابتدا، ابراهیم و تیم وی روی چند کشور که مجوزهای شبکه رایگان یا ارزانی داشتند؛ شامل اوگاندا، مالاوی، جمهوری کنگو، کنگو برازویل، گابن و سیرالئون تمرکز کردند. تقاضای تا آن زمان سرکوب‌شده تقریباً پرفشار بود؛ آنها نمی‌توانستند با سرعت کافی به آن پاسخ دهند. برای مثال هنگام راه‌اندازی عملیات در گابن، مشتریان در تلاش برای وارد شدن به یکی از دفاتر سل‌تل واقعا درب آن را شکستند. این نشان می‌داد که مردم چقدر نیاز شدیدی به برقراری تماس تلفنی داشتند. اما آن تقاضا فشار بیشتری بر ابراهیم وارد کرد تا واقعا زیرساخت مورد نیاز برای راه افتادن و اداره کردن کسب و کار را ایجاد کند که وظیفه‌ای فوق طاق بود. انجام کسب و کار در مکانی مانند جمهوری دموکراتیک کنگو در ابتدا یک کابوس بود، چون این کشور جاده‌های مناسبی نداشت و برخی اوقات حتی جاده هم نداشت. تیم ابراهیم برای جابه‌جایی ایستگاه‌های اصلی خود و بردن تجهیزات سنگین به بالای تپه یا مکان‌های پرت و دورافتاده باید از هلیکوپتر استفاده می‌کرد. آنها باید فکر می‌کردند چگونه برق را به آن نقاط برسانند.

تیم‌های سل‌تل باید برق و آب تولیدی خود را تامین می‌کردند. آنها باید به ژنراتورهای خودشان سوخت می‌رساندند و هر چند مدت دوباره سوخت‌رسانی می‌کردند. چالشی نیز وجود داشت که تجربه گسترده وی در صنعت مخابرات، او را برای این کار آماده نکرده بود: اطمینان از اینکه دشمنی‌های هر کدام از گروه‌های جنگجوی محلی را برنمی‌انگیزند، در قلمرویی که سل‌تل نیاز به برپا کردن برج‌های مخابراتی داشت. منتقدین ابراهیم به وی هشدار دادند که او هرگز قادر نخواهد بود در قلمروهای تحت تسلط جنگ‌سالارهای محلی کار کند. اما مشخص شد که ترس بی‌پایه و اساسی بوده است. نه فقط این گروه‌ها از برج‌های سل‌تل در قلمرو خویش استقبال کردند بلکه آنها در اصل از این برج‌ها حمایت کردند. چون این گروه‌ها به سرعت تشخیص دادند که این برج‌ها در زمان‌های درگیری، ارتباطات بهتر را تسهیل می‌کرد. ارتباطات به آنها کمک می‌کرد تا یک تقلا و منازعه را بهتر حل کنند.

بنابراین ابراهیم و تیم وی قادر به ایجاد یک زیرساخت به شکل برج به برج مخابراتی شدند که وی برای موفقیت شرکتش به آنها نیاز داشت. این کار در ابتدا ناقص و پراکنده بود. اما همچنان که پایه مشتری شرکت رشد می‌کرد توانایی‌اش برای ایجاد زیرساخت پیچیده، یا شریک شدن با دولت‌های محلی برای ایجاد

زیرساخت مورد نیاز برای پشتیبانی کامل از شبکه نیز افزایش یافت. امروزه زیرساخت صنعت مخابرات موبایل آفریقا از حدود یک میلیارد مشترک پشتیبانی می‌کند. نه تنها شرکت ابراهیم کاملاً موفق شد بلکه سرمایه‌گذاری‌های وی در زیرساخت‌ها باعث برانگیختن سرمایه‌گذاری‌های بیشتری نیز شد و انبوهی از کارآفرینان را تشویق کرد تا به صنعت مخابرات آفریقا توجه کنند. صنعت مخابراتی که بیست سال پیش بدون هیچ زیرساختی وجود نداشت، امروزه میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری جذب می‌کند و اکنون بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار ارزش اقتصادی به این قاره می‌افزاید.

اگرچه عده زیادی، نبود زیرساخت‌های اساسی در اقتصادهای در حال تقلا را مانعی لاینحل می‌دیدند - یا تنگنای حیاتی پیش از آنکه شرکت‌ها بتوانند شروع به استقرار و رشد کردن در بازارهای نوظهور کنند - سایرین تشخیص دادند که زیرساخت‌ها بتدریج به میان بازار کشیده می‌شود، اغلب با راه‌حل‌های «به حد کافی خوب» در جایی که واقعاً نیاز به آنها است. کافی است از بسیاری از مشترکان مخابرات در آفریقا بپرسید خدمت تلفن همراه طی بیست سال گذشته چقدر بهبود یافته است. این خدمات شاید امروز هم هنوز خیلی خوب نباشد اما بسیار بهتر از بیست، ده و حتی پنج سال پیش است. جالب است که ما پدیده مشابهی را مشاهده کردیم که در امریکای ۱۵۰ سال پیش نیز رخ داد. پروژه‌های زیرساختی موفق همراه با شرکت‌ها رشد کرد و با توسعه اقتصادها بهبود یافت. هنگامی زیرساختی خوب خواهیم داشت که بازارهایی وجود داشته باشد تا بتوانند هزینه ساخت و حفظ آن را جذب و تحمل کنند.

فشار برای زیرساختی که هرگز کاملاً تحویل داده نمی‌شود

این عقیده که دولت‌های کشورهای فقیر باید زیرساخت‌ها را به درون جوامع به زور فشار دهند، پیش از اینکه هر توسعه‌معداری امکان تحقق یابد، مسیر خوش‌سابقه‌ای به سمت شکوفایی نبوده است. در واقع، این ایده که سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی بزرگ مقیاس پیش‌شرط توسعه اقتصادی است، تئوری نسبتاً جدیدی است که در دهه ۱۹۵۰ شروع به ریشه دواندن کرد. حتی کلمه «زیرساخت» تا زمانی که چندین مقاله پرنفوذ نوشته شد که آن را به عنوان پیام‌آور توسعه اقتصادی ترویج داد، کاربرد همگانی نیافته بود.^{۲۲۵} پس از آن بود که هم‌معنی با وعده «پیشرفت» شد اما اغلب به آمدررفت بادهای سیاسی گره خورد.

اگر تا کنون از کیپ تاون آفریقای جنوبی بازدید کرده باشید، از منظره یک بزرگراه طبقه دوم که دقیقاً از فراز مرکز شهر می‌گذرد تعجب می‌کنید چون که واقعا در وسط هوا، بدون وجود تعداد کافی نرده محافظ (گاردریل) تا از سقوط خودرو به لبه جلوگیری کند، تمام می‌شود. این جاده بدون اینکه به جایی منتهی شود برای بیش از چهار سال است که در آنجا قرار دارد. این جاده در ابتدا برنامه‌ریزی شده بود تا به برخی از ساکنان فقیرتر منطقه کیپ تاون کمک کند سریعتر به محل کارهای با دستمزد بالا در خارج از محلات زندگی خود برسند. اما پس از مدتی مشخص شد که واقعا آن تعداد زیاد مشاغل دستمزد بالا

وجود نداشت تا نیاز به کارگرانی باشد که می‌خواستند به آنجا برسند. بنابراین وقتی منابع مالی طرح تمام شد و اولویت‌ها تغییر کرد، و همه آن مشاغل دستمزد بالای در دسترس فقیرترین و بی‌سوادترین ساکنان امکان تحقق یافتن نیافت - این پل نماد روشنی شد از نیات خیری که باعث به بیراهه رفتن شدند. از این پل در چهار دهه گذشته، تنها به عنوان پس‌زمینه برای فیلم‌های تبلیغاتی و مدل ساختن، یا جلوه‌های ویژه در فیلم‌های سینما یا تلویزیون استفاده شده است.

با زور فشار دادن زیرساخت به درون اقتصاد درآمد پایین یا متوسط، پیش از اینکه بازارهای کافی وجود داشته باشد تا بتوان از آن زیرساخت استفاده کرد، به پروژه‌های زیرساختی بزرگ، زیبا - و نهایتاً شکست‌خورده - منجر می‌شود که میلیاردها دلار هزینه برمی‌دارد، هشدارها و گوشه‌دهای روشن و دردناکی از آنچه یک زمانی به نظر ممکن می‌رسید.

برعکس، همانگونه که ما هنگام نوشتن در باره ایزاک سینگر توصیف کردیم ایستگاه راه‌آهن سینگر در اسکاتلند هنوز هم دائر است - در ابتدا در سال ۱۹۰۷ ساخته شد تا راهی کارا تر برای انتقال ماشین‌های خیاطی سینگر از کارخانه‌ای در اسکاتلند به بازار مصرف باشد. نخستین راه‌آهن اصلی در امریکا، شرکت بالتیمور و اوهایو، را کنسرسیومی از سرمایه‌گذارها و کارآفرینان در بالتیمور و اوهایو با هدف اولیه بهبود دسترسی به بازارها ساختند. مهندس، بازرگان و سیاستمدار امریکایی تی کلمن دوپونت از خانواده‌ای پرنفوذ مسئول ساخت شاهراه دوپونت بود. این شاهراه ۱۶۰ کیلومتری در دلور را وی بعدها به این ایالت هدیه کرد. امروزه ما آن را به نام مسیر ۱۱۴ و مسیر ۱۳ امریکا می‌شناسیم. طی سال‌های عشق خودرو داشتن در امریکا، فرانک سیبرلینگ، رئیس شرکت تیرسازی گودیر قول داد که به ارزش ۳۰۰ هزار دلار، جاده در کشور می‌سازد. او با هیات مدیره خود مشورت نکرد، بعدها گفتند این «حرکتی بود که گودیر انتظار داشت سود زیادی نصیبش خواهد کرد.»^{۲۲۶} افرادی که خواهان فروش تیر خودرو بودند خیلی خوشحال می‌شدند که جاده‌های بیشتری ساخته شود.

ساختن بسیاری از پروژه‌های زیرساختی موفق - چه آن زمان و اکنون - اغلب شروع می‌شود چون کارآفرین‌ها تلاش می‌کنند یک مسئله را به نحو کارا تری حل کنند. اشاعه و گسترش موتور سیکلت و وسایط نقلیه موتوری در ژاپن بود که به آسفالت کردن راه‌ها منجر شد یا دست‌کم باعث دوام و نگهداری از آنها شد. در سال ۱۹۴۹ در کل ژاپن کمتر از دو هزار کیلومتر شاهراه آسفالت‌ه وجود داشت و فقط ۳۷۰ هزار وسیله نقلیه موتوری شماره‌گذاری شده بود. ده سال بعد، تعداد وسایط نقلیه شماره‌گذاری شده از پنج میلیون عبور کرد درحالی‌که طول راه‌های آسفالت‌ه بیش از چهار برابر شده بود. اما حمل‌ونقل تنها بخشی نیست که ما می‌توانیم این پدیده را در آن ببینیم. در سایر بخش‌ها از قبیل برق، آموزش، مراقبت سلامت، ارتباطات و غیرآن نیز این پدیده حضور دارد. حتی امروزه شرکت‌ها در سراسر جهان اغلب تلاش‌های زیرساختی که برای بزرگ کردن کسب و کارشان ضروری هستند را هدایت می‌کنند. همانگونه

که قبلا توصیف کردیم، تولارام شرکت ماکارونی میلیارد دلاری، زیرساخت برق و تصفیه آب اختصاصی خود را دارد و فعالانه در حال توسعه دادن یک پروژه سرمایه‌گذاری است که به یکی از بزرگترین بنادر در آفریقا تبدیل خواهد شد. پوسکو (شرکت فولاد کره جنوبی)، یکی از بزرگترین‌ها در جهان، موسسه پستک، مدرسه آموزش مدیران فنی و تکنسین‌ها را ایجاد کرد. وقتی فوراً تصمیم گرفت خودرو را در دسترس همگان قرار دهد، مجبور شد چند خط راه‌آهن نیز بسازد و اداره کند.

هر اندازه که بسیاری از این پروژه‌های زیرساختی پرهزینه به نظر برسد، هنگامی که ما حساب می‌کنیم چگونه این فرصت به نحو مناسبی به بقیه انتقال پیدا می‌کند، سرمایه به دنبال آن خواهد آمد. وقتی پروژه‌های زیرساختی به نوآوری‌های بازار متصل می‌شوند، آنها ماندگارتر می‌شوند و قادر به جذب سرمایه ضروری برای ساخت و نگهداری هستند. وقتی همان پروژه‌های زیرساختی را به تنهایی و مجزا نگاه می‌کنیم، آنها به ندرت سودآور به نظر می‌رسند، و در نتیجه به سختی می‌توان برای آنها سرمایه‌ای جذب کرد.

جوزف باور همکار من و استاد مدرسه کسب و کار هاروارد در کتاب *مدیریت فرایند تخصیص منابع: مطالعه‌ای از برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری شرکتی*، پدیده مشابهی را تشریح کرد. باور در آن کتاب توضیح می‌دهد تعداد زیادی ایده‌های خوب درون شرکت‌ها پژمرده می‌شود چون مدیران میانی قادر به ارتباط دادن ارزش پروژه‌ها با چگونه پول درآوردن سازمان نیستند. به این علت، مدیران سطح بالاتر هرگز حتی شانس نمی‌یابند تا بسیاری از پروژه‌های بالقوه بانک‌پذیر را ملاحظه کنند چون مدیران میانی آنها را غیرسودآور تصور می‌کنند و هرگز آنها را در معرض توجه قرار نمی‌دهند. پروژه‌های زیرساختی خصوصا در کشورهای فقیر نیز غیرسودآور تلقی می‌شوند. بسیاری از سرمایه‌گذارها هرگز تامین مالی یک جاده، دانشکده فنی، بندر یا بیمارستان جدید را به طور جدی مد نظر قرار نمی‌دهند، چون آن پروژه‌ها اغلب به صورت سرمایه‌گذاری‌هایی که ضروری اما غیرسودآور هستند ملاحظه می‌شوند. اگر به این پروژه‌ها از زاویه دید بازار نگاه شود سرمایه‌گذارها می‌توانند به آفریدن یا رشد بسیاری از این پروژه‌های زیرساختی کمک کنند تا هم برای دولت‌ها و هم شرکت‌ها جالب و جذاب‌تر شوند.

وسوسه می‌شویم که فکر کنیم این پدیده فقط در «کشورهای فقیر» یا «بازارهای نوظهور» وجود دارد. اما این‌طور نیست. این پدیده‌ای موسوم به «نوآوری معمولاً مقدم بر زیرساخت» است که به‌طور یکسان در کشورهای ثروتمند و فقیر وجود دارد. برای مثال در انتهای سال ۲۰۱۷ فیسبوک و مایکروسافت یک زیرساخت عظیم دیجیتالی به نام MAREA ساختند. این پروژه یک کابل زیردریایی به طول ۶۶۰۰ کیلومتری زیر اقیانوس اطلس است که ویرجینیا در امریکا و بلبائو در اسپانیا را به هم متصل می‌کند. طبق نظر مایکروسافت، این کابل دارای بیشترین ظرفیتی است که تا کنون در بستر اقیانوس اطلس کشیده شده است. دقیقا مانند راه‌آهن که کمک کرد تا کالاها و خدمات در دهه ۱۸۰۰ جابه‌جا شود،

زیرساخت‌های اینترنتی هم امروز کمک می‌کند تا اطلاعات دیجیتالی حرکت کنند. اما MAREA را شهرهای ویرجینیا یا بیلباتو تامین مالی نکردند. منابع مالی آن را مایکروسافت و فیسبوک تامین کردند. در حال حاضر، کشورهای فقیر تلاش می‌کنند تا بسیاری از زیرساخت‌هایی را که طی صدها سال در کشورهای ثروتمند رشد کرده‌اند و بلوغ یافته‌اند را تقلید و تکرار کنند. و بدتر اینکه این کشورها اغلب تلاش می‌کنند زیرساخت‌های مختلف را بدون اتصال دادن آنها به نیازهای سازمان‌ها و به طور مشخص‌تر، نوآوری‌های بازار آفرین، تقلید و کپی کنند. همانگونه که از زنجیره پروژه‌های زیرساختی شکست‌خورده در بیشتر کشورها مشاهده می‌شود، جای تأسف است که این راهبرد دوام‌آور نیست.

برای مثال، به تجربه افغانستان نگاه کنید که دولت امریکا بیش از ۱ میلیارد دلار برای زیرساخت آموزشی این کشور خرج کرده است در حالی که اندک چیزی در قبال آن عاید شده است. در سال ۲۰۱۱ طبق نظر وزارت آموزش، ۱۱۰۰ مدرسه در حال فعالیت بود. در سال ۲۰۱۵ بیشتر این مدارس ساختمان‌های خالی بودند که نه دانش‌آموز و نه آموزگار داشتند.^{۲۲۷} در تانزانیا یک پروژه ۲۰۰ میلیون دلاری برای ساختن کارخانه کاغذ و مقوا طراحی شد تا تعهد جدی این کشور به حمایت از آموزش ابتدایی همگانی را نشان دهد (این کشور به چاپ میلیون‌ها کتاب برای دانش‌آموزان نیاز دارد) اما دچار زیان شدیدی شد، پس از اینکه برنامه‌ریزها تشخیص دادند که چنین مجتمع تولیدی برای تانزانیا خیلی بزرگ و بسیار پیچیده بود و قابل مدیریت کردن در آن زمان نبود. این یک پروژه اصطلاحاً *سفید بدفرجام* بود که کشور تانزانیا مجبور شد صورت‌حساب هزینه آن را به مدت بیست سال بعد پردازد.^{۲۲۸} یک مورد مشابه در رابطه با خدمات سلامت در کابل اتفاق افتاد، وقتی دولت امریکا یک درمانگاه مراقبت اولیه بسیار پیشرفته را تامین مالی کرد. در یک مقطع زمانی، این درمانگاه پذیرای خدمت‌رسانی به هزاران بیمار در ماه بود، اما در سال ۲۰۱۳ تعطیل شد چون منابع مالی موردنیاز برای تداوم فعالیت و خودکفایی مالی را نداشت. وضعیت در بیمارستان پیرنیاتوا زیمبابوه مشابه بود. این بیمارستان که زمانی پررونق بود و از هزاران زیمبابوه‌ای مراقبت می‌کرد طبق یک روایت اکنون یک فضای متروکه با «حس تشویش غیرعادی بودن» است.^{۲۲۹}

چرا این پروژه‌ها با چنین امید و وعده‌هایی شروع به فعالیت می‌کنند اما تقریباً همیشه شکست می‌خورند؟

دسته‌بندی زیرساخت‌ها

زیرساخت‌ها را اغلب به عنوان سازه‌ها و تسهیلات فیزیکی و سازمانی اساسی مورد نیاز برای گرداندن امور یک جامعه یا بنگاه‌های اقتصادی تعریف می‌کنند.^{۲۳۰} چنین تعریفی ما را به سمتی هدایت می‌کند تا

به دفاع از این ایده پردازیم که توسعه زیرساخت‌ها بدون توجه به هزینه‌ای که دارند باید دنبال شوند تا توسعه محقق شود.^{۳۳۱} طبق این تعریف، ما همه زیرساخت‌ها را از زاویه دید یکسانی می‌بینیم - اینکه برای اداره امور یک جامعه یا بنگاه بسیار ضروری هستند. اما وقتی نقش زیرساخت را به درستی درک کنیم، متوجه می‌شویم زمانی که زیرساخت‌ها را به درون اقتصاد محلی فشار می‌دهیم پیش از اینکه اقتصاد محلی آماده باشد، زیرساخت به ندرت موفق می‌شود.

برای درک واقعی اینکه چرا بسیاری از پروژه‌های زیرساختی به وعده‌های خود عمل نمی‌کنند، ابتدا باید زیرساخت‌ها را به درستی تعریف و دسته‌بندی کنیم. دسته‌بندی اهمیت دارد. دسته‌بندی بخش بنیادی است که باعث می‌شود مغز ما اطلاعات را معنادار کند. وقتی ما چیز جدیدی را فرامی‌گیریم آن را در یک دسته‌بندی از «شبيه بودن» یا «شبيه نبودن» از چیزی دیگر در مغزمان قرار می‌دهیم. به این شیوه است که ما معنای نسبی را درک می‌کنیم.

در محیط دانشگاهی، دسته‌بندی مناسب مسائل، راه حل‌ها و اندیشه‌ها کلید بهبود دانش ما از چگونگی طرز کار جهان است. اگر ما مسائل و اشیاء را به نحو مناسب دسته‌بندی نکنیم، هرگز نمی‌توانیم معنای مسائلی را بفهمیم که برای حل کردن آنها تلاش می‌کنیم. ما هرگز نمی‌توانیم خطاها را تحلیل خود را به نحو کاملاً مناسب تشخیص دهیم - به این معنا که هرگز قادر به حل مسئله زیربنایی نخواهیم بود. زیرساخت هم از این نظر تفاوتی ندارد.

پس مهم است که درک کنیم، زیرساخت‌ها به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌شوند. زیرساخت‌های سخت چیزهایی از قبیل جاده، پل و انرژی و سامانه‌های ارتباطی یک منطقه هستند. زیرساخت‌های نرم چیزهایی مانند سامانه‌های مالی، مراقبت درمانی و آموزشی هستند.

با این دسته‌بندی در ذهن، تعریفی متفاوت و احتمالاً مفیدتر از زیرساخت خواهیم داشت یعنی کاراترین ساز و کاری که جامعه از طریق آن ارزش را ذخیره یا توزیع می‌کند. برای مثال، جاده‌ها کاراترین وسیله‌ای هستند که ما ساخته‌ایم تا خودرو، کامیون و موتورسیکلت در آنها به توزیع یا حمل و نقل پردازند؛ مدارس کاراترین وسیله (تا کنون) برای توزیع دانش هستند؛ بیمارستان و درمانگاه، کاراترین وسیله‌ای است که ما برای توزیع خدمات مراقبت سلامت در اختیار داریم (در مقایسه با زمانی که بیشتر دکترها به خانه‌ها فراخوانده می‌شدند)؛ اینترنت کاراترین وسیله برای توزیع اطلاعات است؛ بنادر کاراترین وسیله‌ای هستند که ما توسعه دادیم تا کالاهای حمل شده را موقتاً ذخیره کنیم. این تعریف در شکلی گسترده مفهوم زیرساخت را ساده‌سازی می‌کند.

جدول ۵: برخی مثال‌ها از زیرساخت‌ها و ارزشی که آنها ذخیره یا توزیع می‌کنند یا هردو

زیرساخت	دسته‌بندی	ارزش	ذخیره یا توزیع
مدارس	نرم	دانش	توزیع
نظام تامین مالی	نرم	اعتبار	هر دو
بنادر	سخت	کالاها	ذخیره
برق	سخت	قدرت	هر دو
سامانه فاضلاب	سخت	فاضلاب	توزیع
جاده و پل	سخت	خودرو، کامیون، موتورسیکلت، دوچرخه و نظایر آن	هر دو
تاسیسات آب	سخت	آب	هر دو

درک هدف کارکردی زیرساخت در این سطح جداشده به ما کمک می‌کند تا دو ویژگی مهم زیرساخت را کشف کنیم:

۱. ارزش یک زیرساخت در نهایت امر به نحوی جدایی‌ناپذیر به ارزشی که ذخیره یا توزیع می‌کند بستگی دارد.
 ۲. ارزشی که ذخیره یا توزیع می‌شود باید توجیه داشته باشد و نهایتاً به هزینه ساخت و نگهداری آن زیرساخت کمک کند.
- در اینجا توضیح می‌دهیم منظورمان چیست.

وقتی مدارس به معنای آموزش نیستند

چگونه ارزش آموزش، خدمات درمانی یا زیرساخت حمل‌ونقل را تعیین می‌کنیم؟ آیا هزینه این زیرساخت‌ها خیلی بیشتر یا خیلی کمتر از ارزشی نیست که آنها به شهروندان ارائه می‌دهند؟ یک تمایل به ساختن زیرساخت‌ها وجود دارد بدون وقت گذاشتن تا ارتباط پیچیده بین زیرساخت و ارزشی را که توزیع یا ذخیره می‌کند درک کنیم.

زیرساخت‌ها برای خدمت کردن به هدف و مقصودی وجود دارند. زیرساخت‌ها به خودی خود ارزشی خلق نمی‌کنند - آنها ارزش را توزیع یا ذخیره می‌کنند.^{۲۳۲} برای مثال، بدبختانه بیشتر کشورهای فقیر در حال ساختن مدارس هستند که ارزشی واقعی به دانشجویان انتقال نمی‌دهند. بنابراین، درحالی که ما این واقعیت را جشن می‌گیریم که زیرساخت آموزشی «درحال بهبود یافتن» است، ارزش واقعی - یعنی کیفیت آموزشی که به دانش‌آموزان توزیع می‌شود - شاید خیلی پایین باشد. لنت پریچت از مدرسه کندی

هاروارد که مطالب بسیاری در باره این موضوع نوشته است، این گونه اظهار نظر می‌کند «اکنون نسبت به گذشته بچه‌های بیشتری در مدرسه هستند. توجه بین‌المللی به افزایش نرخ ثبت‌نام و اهدافی از قبیل دومین اهداف توسعه هزاره سازمان ملل کارهای زیادی برای افزایش این نرخ کردند. اما درحالی‌که اهداف بسیاری برای مدرسه رفتن وجود دارد، هیچ هدف بین‌المللی برای آموزش و تحصیل وجود ندارد و باید این نکته را گوشزد کنیم که مدرسه رفتن به معنای آموزش نیست.»^{۲۳۳} در واقع، مدرسه هم‌معنا با آموزش نیست.

آنچه پریچت توصیف می‌کند در ارزش آموزشی که بسیاری از دانش‌آموزان در کشورهای فقیر به دست می‌آورند خود را نشان می‌دهد. برای نمونه، اگرچه نرخ ثبت نام مدرسه ابتدایی در بیشتر کشورهای کم‌درآمد اکنون تقریباً به سطح کشورهای پردرآمد رسیده است، اما کیفیت آموزش بسیار متفاوت است.^{۲۳۴} ارزیابی‌های بین‌المللی از سواد خواندن و حساب کردن نشان می‌دهد که عملکرد دانش‌آموز معمولی در کشور کم‌درآمد از ۹۵ درصد دانش‌آموزان در کشورهای پردرآمد بدتر است. به علاوه، دانش‌آموزانی که در مرتبه یک‌چهارم بالایی کلاس‌های کشورهای کم‌درآمد هستند، در کشورهای پردرآمد در یک‌چهارم پایینی جای می‌گیرند.^{۲۳۵}

به نظر نمی‌رسد وضعیت کسانی که کل نظام مدرسه‌روی در بیشتر کشورهای فقیر را طی می‌کنند خیلی متفاوت باشد. آن ارزشی که به نظر می‌رسد عده بسیاری از زیرساخت آموزش عالی به دست می‌آورند نیز ظاهراً خیلی پایین است. برای نمونه در کشور غنا، بسیاری از دانش‌آموختگان دانشگاهی که نمی‌توانند شغلی پیدا کنند، یک سازمان به نام انجمن دانش‌آموختگان بیکار ایجاد کرده‌اند (انجمنی که در انتهای سال ۲۰۱۷ نام خوش‌بینانه‌تری برای خود انتخاب کرد و انجمن دانش‌آموختگان در توسعه مهارت‌ها را برای خود برگزید). تونس نیز سازمان مشابهی دارد، اتحادیه دانش‌آموختگان بیکار. در نیجریه، آفریقای جنوبی و کنیا، بیکاری در بین دانش‌آموختگان همچنان در حال افزایش است و دانشجویان اکنون خوداشتغالی را به عنوان عملی‌ترین گزینه برای رسیدن به اهداف خود منظور می‌کنند.^{۲۳۶}

اگرچه این ملت‌ها به نرخ ثبت نام رو به افزایش در تحصیلات ابتدایی، دبیرستان و دانشگاهی افتخار می‌کنند، ارزشی که این مدارس و دانشگاه‌ها به دانش‌آموزان و دانشجویان توزیع می‌کنند بسیار پایین است. همین قضیه در باره سایر شکل‌های زیرساخت‌ها صادق است - از خدمات سلامت به حمل‌ونقل، و بسیاری دیگر از زیرساخت‌هایی که ما توسعه می‌دهیم. ارزش این زیرساخت‌ها تنها به اندازه ارزشی است که بین شهروندان توزیع می‌کنند. اگر آنها نتوانند به نحوی کارا، سودآور و بادوام ارزش را بین شهروندان توزیع کنند، احتمال نمی‌رود دوامی بیاورند.

چه کسی هزینه‌ها را متحمل می‌شود؟

مراسم بریدن روبان‌های قرمز که زیرساخت‌های جدید و پر زرق و برق را برجسته می‌سازند، در بسیاری از کشورهای ثروتمند و فقیر حضور گسترده‌ای دارد. آنها یک شانس برای سیاستمدارها هستند تا کاری را که برای خدمت به مردم انجام می‌دهند برجسته سازند (یا اعتبارش را برای خودشان بردارند). اما بسیاری از پروژه‌های زیرساختی که به درون جوامع فقیر فشار داده می‌شوند، ارزش کافی و لازم را ذخیره یا توزیع نمی‌کنند تا ساختن و نگهداری آن زیرساخت را توجیه کنند. به محض این که تلاش‌های زیرساختی یک‌زمان وعده‌داده شده رها می‌شود بدون اینکه درآمدی ایجاد کند که دوام آورد، مراسم بریدن روبان به سرعت فراموش می‌شود.

اگر ارزش آنچه در یک زیرساخت خاص ذخیره یا توزیع می‌شود قادر به تامین منابع مالی (اغلب از طریق مالیات‌ها- مستقیم یا غیرمستقیم - یا بوسیله عوارض یا حق‌الزحمه‌هایی که تامین‌کنندگان زیرساخت وضع می‌کنند) توسعه و نگهداری زیرساخت نباشد، پس آن پروژه زیرساختی به احتمال زیاد شکست خواهد خورد. بدبختانه اگر این اتفاق ادامه یابد، کشورهای فقیر به وام گرفتن پول برای تامین مالی پروژه‌های زیرساختی بزرگ‌مقیاس ادامه می‌دهند و احتمالاً هرگز از چرخه بدهی خود بیرون نمی‌آیند. در ماه مارس ۲۰۱۸ صندوق بین‌المللی پول یک گزارش منتشر کرد که ۴۰ درصد از کشورهای کم‌درآمد اکنون در بحران بدهی هستند یا به شدت در معرض این بحران قرار دارند.

مثال پروژه راه‌آهن مومباسا به نایروبی را در نظر بگیرید که در ماه می ۲۰۱۷ افتتاح شد. مقاله اخیر در اکونومیست هشدار می‌دهد که راه آهن ۳/۲ میلیارد دلاری «شاید هرگز هزینه خودش را تامین نکند.» خط راه آهن جدید قرار بود تقریباً ۴۰ درصد بار از بندر مومباسا را حمل کند اما در نخستین ماه فعالیتش فقط ۲ درصد حمل کرد. بدبختانه علم اقتصاد سرمایه‌گذاری به نظر نمی‌رسد پیشرفتی کرده باشد. یک بررسی بانک جهانی در سال ۲۰۱۳ تخمین زد «راه‌آهن جدید فقط در صورتی توجیه اقتصادی خواهد داشت که قادر به جابه‌جایی دست‌کم ۲۰ میلیون تن بار در سال باشد، یعنی تقریباً هر چیزی که از بندر مومباسا عبور می‌کند. در بهترین حالت، خط جدید نصف آن را حمل می‌کند.»^{۲۳۷} تا پیش از این، برخی شواهد وجود داشت که خط راه‌آهن دوام‌آور نخواهد بود و اگر به درستی نگهداری نشود شاید مدت طولانی دوام نیاورد. اما بدهی کنیا به چینی‌ها که راه‌آهن را تامین مالی کرده و ساختن باقی می‌ماند و با بهره آن افزایش خواهد یافت. به نظر می‌رسد مساله اصلی نبود راه‌آهن (زیرساخت) به خودی خود نباشد، بلکه نبودن ارزش (نوآوری‌ها) برای جابه‌جا کردن آن با راه‌آهن باشد.

مثال‌های بسیار دیگری از بیمارستان‌ها، مدارس و سایر پروژه‌های زیرساختی وجود دارد که ارزش کافی را جابه‌جا یا ذخیره نمی‌کنند تا از نظر اقتصادی پذیرفتنی باقی بمانند. در برزیل، تعداد زیادی پروژه

زیرساختی شکست خورده وجود دارد. برای مثال یک پروژه تراموا ۳۲ میلیون دلاری با هدف حمل و نقل ساکنان زاغه‌نشین‌های ساکن در بالای تپه‌ها در شهر ریودژانیرو از سال ۲۰۱۲ تا کنون به راه نیفتاده است. تعداد کافی مسافر وجود نداشته است تا نگهداری این سیستم تراموا توجیه اقتصادی پیدا کند. چندین پروژه دیگر در این کشور وجود دارد شامل شبکه ۳/۴ میلیارد دلاری کانال‌های سیمانی در بخش شمال شرقی کشور، ده‌ها نیروگاه بادی جدید و چندین پروژه ریلی و استادیوم. تقریباً مثل این است که پروژه‌های زیرساختی در اقلیم برزیل نمی‌توانند دوام بیاورند.^{۲۳۸}

با این درک که در باره "زیرساخت چیست و چگونه آن را به ارزشی که ذخیره یا توزیع می‌کند ربط دهیم" پیدا کردیم، چگونه می‌توانیم سرمایه‌گذاری بادوام‌تری در پروژه‌های زیرساختی انجام دهیم؟

توسعه زیرساخت‌ها

توسعه زیرساخت نه تنها از نظر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی گران و پرهزینه است، بلکه به وعده‌های اثرگذاری اقتصادی خود در هر دو کشورهای ثروتمند و فقیر نیز عمل نمی‌کند. برای نمونه، اقتصاددان دانمارکی بنت فلیوبرگ که پژوهش‌های گسترده‌ای در باره مگا پروژه‌ها (پروژه‌های با هزینه بیش از یک میلیارد دلار) و ریسک، انجام داده است متوجه می‌شود که نه تا از هر ده مگا پروژه دچار تاخیر زمانی، اضافه بودجه برآوردی و کمتر ارزش داشتن نسبت به پیش‌بینی اقتصادی خود بوده‌اند. و بیشتر این موضوعات و مطالعات که فلیوبرگ اظهار می‌دارد مربوط به فقیرترین کشورهای جهان نیست که فاقد ظرفیت نهادی، توانمندی فنی و نظارت مدیریتی برای مدیریت این پروژه‌های بزرگ هستند؛ آن مگا پروژه‌ها در ثروتمندترین کشورهای جهان قرار دارند.^{۲۳۹}

چنین وضعیتی باعث می‌شود تا فشار برای توسعه زیرساخت‌ها به درون کشورهای فقیر دشوارتر باشد. کشورهای فقیر طبق تعریف، منابع مالی برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها را ندارند و دولت کشورهای فقیر نیز برای ساختن و نگهداری زیرساخت‌های غیرموجود خود، قادر به جذب سرمایه‌گذاری‌هایی که نیاز دارند نیستند. با توجه به هزینه بالای زیرساخت و کمبود شدید سرمایه‌گذاری‌هایی که به کشورهای فقیر سرازیر می‌شود، چه امیدی برای توسعه زیرساخت‌هایشان وجود دارد؟ هنگامی که زیرساخت‌ها به شیوه متعارف تصور می‌شدند امید اندکی وجود داشت. یعنی زیرساخت‌ها پیش شرطی برای توسعه است که باید تقریباً به شکل انحصاری توسط دولت یا ارگان‌های دارای حسن نیت یا سمن‌ها تامین مالی شود. اما وقتی توسعه زیرساخت‌ها به وسیله نوآوری‌ها به درون جامعه کشیده می‌شود، نوآوری‌هایی که بازارهای جدید خلق می‌کنند سرمایه‌گذاری‌های موفق‌تری می‌شوند. به ناگهان، هزینه بالای توسعه زیرساخت‌ها قابل مدیریت‌تر می‌شود و هزینه‌ها اغلب توسط بازارهای جدیدی که آفریده می‌شوند درونی‌سازی می‌شوند (به شکل مالیات، حق الزحمه یا عوارض وضع

شده برای استفاده از زیرساخت تازه ساخته‌شده، یا شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت می‌کنند و آنها را به درون مدل کسب و کار خود می‌کشند).

در هند می‌بینیم چگونه سامانه مراقبت چشم آراویند، در حال حاضر بزرگترین و مولدترین بیمارستان چشم، زیرساختی را که نیاز دارد به درون خود می‌کشد تا مراقبت سلامت برای میلیون‌ها نفر در هند را فراهم کند. بیمارستان بیش از ۳۲ میلیون بیمار را درمان کرده است و بیش از ۴ میلیون عمل چشم انجام داده است. اما آراویند پرستاران آموزش‌دیده را استخدام نمی‌کند؛ در عوض هزینه‌های آموزشی برای پرستاران و سایر افراد حرفه‌ای پزشکی را درونی‌سازی می‌کند. این بیمارستان آدم‌های باهوش را استخدام می‌کند، آنها را آموزش می‌دهد و سپس مشاغلی در سازمان معتبر به آنها عرضه می‌دارد. آر.دی. تولاسیراج یکی از رهبران این سازمان، در باره آموزش دادن پرستارها چنین توضیح می‌دهد: «آنها از مدرسه پرستاری نمی‌آیند؛ ما آنها را آموزش می‌دهیم. این کار ما شبیه دریافت آموزش و گرفتن مدرک معتبر، همه در یکجا است.»^{۲۴۰}

آراویند قادر است هزینه این زیرساخت آموزشی را که ارائه می‌دهد درونی‌سازی کند عمدتاً به این علت که یک بازار جدید گسترده برای جراحی‌های پزشکی در هند آفریده است و باید کیفیت مراقبت تحویلی به بیماران را تضمین کند. چون محدود مدارسی می‌توانند کارکنان خدمات سلامت را تا سطح ضروری برای آراویند آموزش دهند، این شرکت باید هزینه آموزش را در مدل کسب و کار خود درونی‌سازی کند. بیشتر بیماران آراویند درآمد بسیار پایینی در هند دارند، اما این سازمان چنین مدل کسب و کار منحصربه‌فرد و دوام‌آوری را توسعه داده است که مورد کاوی‌های بی‌شماری در باره آن نوشته شده است. مدل کسب و کار آراویند نه فقط آموزش گسترده پرسنل پزشکی خود را در دستور کار دارد (به طوری که آنها برای کار در بیمارستان آماده شوند) بلکه تولید لنزهای درون چشمی و چندین فعالیت دیگر را هم شامل می‌شود. لنزهای درون چشمی بخش جدایی‌ناپذیر از جراحی‌های چشم هستند که این بیمارستان انجام می‌دهد. آراویند تا پیش از ایجاد کارخانه تولیدی خود، لنزهای درون چشمی را از آمریکا با هزینه تقریباً ۳۰ دلار وارد می‌کرد. پس از اینکه آراویند موفق به ساختن کارخانه خود شد هزینه لنزهای درون چشمی حدود یک چهارم واردات از آمریکا شد.^{۲۴۱}

اگر دکتر گوینداپا ونکاتاسوامی، بنیانگذار آراویند، منتظر دولت هند مانده بود تا زیرساخت آموزش پزشکی هند را بسازد پیش از اینکه او این بیمارستان را بسازد، آنگاه بزرگترین و مولدترین بیمارستان چشم در جهان امروز وجود نمی‌داشت.

اما آیا این کار وظیفه دولت نیست؟

شاید فکر ناراحت‌کننده‌ای باشد که ما تا حدودی به دولت‌ها اجازه می‌دهیم تا از توسعه، تامین مالی و مدیریت زیرساخت‌ها شانه خالی کنند. آیا چنین کاری یک بخش حیاتی از آنچه دولت قرار است برای جامعه انجام دهد نیست؟

حقیقتاً توسعه زیرساخت‌ها قطعاً به حدی تکامل یافته است که مسئولیت دولت‌ها بشود و ما دولت‌ها را از وظایفشان معاف نمی‌کنیم. اما یکبار دیگر، توالی اهمیت دارد. تاریخ پر از مثال‌های کارآفرینان خلاق و نوآورانی است که مسیری سریعتر برای ایجاد زیرساخت‌هایی پیدا کردند که کسب و کارهایشان نیاز داشت مدتها پیش از اینکه دولت تمایل - یا توانایی - یا پیش گذاشتن داشته باشد.

در امریکا، همان‌گونه که پیشتر بحث کردیم، این کارآفرینان مستقل و شرکت‌های خصوصی بودند که بیشتر جاده‌ها، خطوط راه‌آهن و کانال‌های آبیاری را ساختند. در آن زمان، دولت‌ها از عهده هزینه‌های آنها برنمی‌آمدند، در نتیجه بسیاری از این شرکت‌ها سهام و اوراق قرضه منتشر کردند تا احداث این زیرساخت‌ها را تامین مالی کنند. برای مثال در نیوانگلند شرکت‌های خصوصی بیش از ۶ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کردند که به ساختن هزاران کیلومتر شاهراه کمک کرد. نیویورک و پنسیلوانیا الگوبرداری کردند، امتیازاتی به صدها شرکت خصوصی دادند و در نتیجه ده‌ها میلیون دلار برای ساختن هزاران کیلومتر جاده سرمایه‌گذاری کردند.^{۲۴۲}

با گذشت زمان، دولت‌ها نه فقط درگیر توسعه و مدیریت زیرساخت‌ها، بلکه تعیین استانداردها شدند. برای مثال، در حین آنکه شرکت‌های مختلف شروع به ساخت و مدیریت خطوط ریلی در امریکا کردند آنها هر نوع فاصله بین ریل‌ها در یک خط راه‌آهن که برای آنها مناسب‌تر بود؛ از اندازه استاندارد گرفته تا اندازه حداقلی، باریک و پهن را استفاده می‌کردند. طبیعی است که چنین وضعیتی کارآیی شبکه ریلی در حال رشد در این کشور را محدود می‌کرد، چون یا قطارها باید متناسب با فاصله بین ریل‌ها می‌شدند یا مسافران و محموله‌ها با توجه به شبکه فواصل بین ریل‌ها در سفرشان باید به قطارهای مختلف انتقال می‌یافتند. در سال ۱۸۶۳ دولت فدرال قانون راه‌آهن پاسیفیک ۱۸۶۳ را تصویب کرد که هر خط ریلی فدرال جدید را ملزم می‌کرد بر اساس «اندازه استاندارد» ساخته شود. درحالی‌که این قانون تاثیر مستقیمی بر خطوط ریلی خصوصی نگذاشت اما قطعاً تاثیر غیرمستقیم می‌گذاشت. پس از جنگ‌های داخلی، تجارت بین شمال و جنوب شروع به رشد کرد و اندازه‌های مختلف خطوط ریلی در این کشور (خصوصاً در جنوب) به شدت مانع تجارت می‌شد. چون اکثریت اندازه‌ها در این کشور در آن زمان اندازه استاندارد بود خطوط ریلی جنوب در سال ۱۸۸۶ تصمیم گرفت به اندازه استاندارد بپیوندد.

امروزه با در نظر گرفتن اندازه، مقیاس و اهمیت بیشتر زیرساخت‌ها - خصوصاً از دیدگاه امنیت ملی - دولت‌ها وظیفه مدیریت و تامین مالی آنها را برعهده گرفتند. اما در کشورهای مختلف با توجه به نیازهای شهروندان، صنایع و بازارهایی که امیدوارند آفریده شوند باید راهبردهای زیرساختی متفاوتی داشته باشند. ایجاد و نگهداری از زیرساخت‌ها برای دولت کشورهای فقیر اغلب بسیار گران است (چنانچه خودشان تامین مالی و مدیریت کنند) خصوصاً وقتی بنیانی برای نوآوری‌های بازارآفرین وجود ندارد. اگر طبق نظر انجمن مهندسان عمران آمریکا، این کشور که ثروتمندترین کشور در جهان است از نظر وضعیت زیرساختی خود درجه "D+" دریافت کند و بیش از ۴/۵ تریلیون دلار نیاز داشته باشد تا زیرساخت خود را به درجه "B" تغییر دهد پس دولت‌های هندوراس، توگو یا لیبریا چگونه می‌توانند به توسعه دادن زیرساخت‌های خود فکر کنند؟^{۲۴۳}

بیشتر کارآفرینان اولیه‌ای که میلیون‌ها دلار برای ساختن زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری کردند این کار را فقط به خاطر سودآور بودن آن نکردند بلکه چون ساختن جاده، ریل، کانال آب و زیرساخت‌های ارتباطی بهتر کمک می‌کرد تا سایر منافع کسب و کار آنها بهبود یابد.^{۲۴۴} همین مساله در باره بسیاری از سازمان‌هایی که در کشورهای فقیر امروزی کار می‌کنند صادق است - شرکت‌هایی که درک می‌کنند نیاز به آفریدن بازارها و فرایند ساختن یک کسب و کار موفق در کشورهای کم‌درآمد و درآمد متوسط در زیرساخت‌های خودشان سرمایه‌گذاری کنند چون که برای کسب و کارشان بسیار حیاتی است. شرکت‌ها در بخش تولیدات کارخانه‌ای برنامه‌های آموزشی خودشان را تامین مالی می‌کنند، چون برای کسب و کار آنها ضروری است. آنها متکی بر دانش دانش‌آموختگانی که دانش خود را از دانشگاه‌های محلی به دست می‌آورند نیستند. این یک کار غیرعادی نیست.

«اگر شما آن را بسازید او خواهد آمد.» این یکی از مشهورترین متن‌های فیلم هالیوودی چند دهه گذشته است. در فیلم ۱۹۸۹ سرزمین رویاها، کشاورز آیوایی ری کینسلا، که کوین کاستنر نقش وی را ایفا می‌کند، صدایی از غیب به او می‌گوید که یک زمین بیسبال در وسط مزرعه ذرت خود بسازد. در عمل آشکار می‌شود که با این کار همه مسائل وی حل خواهد شد. اما برای دولت‌ها در کشورهای فقیر، ما معتقدیم توصیه معکوس شاید حتی قدرتمندتر باشد. اگر آنها بیایند سپس شما آن را بسازید.

اگر آنها بیایند، ما آن را خواهیم ساخت ...

وقتی دینفعان توسعه اقتصادی (شامل کارآفرینان، متولیان توسعه اقتصادی و سیاستگذاران) برای توسعه بازارهایی کار می‌کنند که نیازمند وجود زیرساخت‌ها است، زیرساخت‌ها شانس بسیار بیشتری دارند تا نه فقط باقی بمانند بلکه شکوفا نیز بشوند. دقیقاً همان گونه که نوآوری‌های اولیه اغلب کیفیت ضعیفی دارند،

آن نوآوری‌هایی که یک فرصت بازار امیدبخش شناسایی کرده‌اند معمولاً بهتر و بهتر می‌شوند. همین قضیه در باره زیرساخت‌ها صادق است: زیرساختی که برای یک نوآوری بازارآفرین کشیده شده است اغلب فقط «به اندازه کافی خوب» برای بقاء است. آن زیرساخت با فقط به حد کافی خوب است شروع می‌شود اما تقریباً همیشه بهبود می‌یابد مادامی که دلیلی خوب (معمولاً یک بازار سرزنده) برای اینکه بهتر شود وجود داشته باشد. وقتی دولت‌ها قدم پیش می‌گذارند تا نقش پشتیبان را ایفاء کنند زیرساخت‌ها را می‌توان بسرعت بهبود داد. کمک کردن تا آن زیرساخت‌ها به جمعیت گسترده‌تری خدمت‌رسانی کنند.

گاهی وسوسه‌کننده است سرمایه‌گذاری زیرساختی که شرکت‌ها در کشورهای فقیر باید انجام دهند تا به یک راه حل «به حد کافی خوب» برسند را با سرمایه‌گذاری که شرکت‌ها در کشورهای ثروتمند می‌کنند مقایسه کنیم و نتیجه بگیریم که این سرمایه‌گذاری واقعاً خیلی زیاد است. اما بافتار اهمیت دارد. در بسیاری از کشورهای کم‌درآمدتر، اگر شرکت‌ها نتوانند به تامین‌کنندگان خود متکی باشند آنها با ادغام عمودی وضع بهتری دارند. با مالکیت یا مدیریت بخش‌هایی از کسب و کارشان که آنها معمولاً به عرضه‌کنندگان برون‌سپاری می‌کنند از قبیل شبکه توزیع، تامین برق، آموزش و غیر آن. وقتی تامین‌کنندگان غیرقابل اتکا هستند، فرایند ادغام عمودی در نهایت به شرکت‌ها کمک می‌کند هزینه‌ها را کاهش دهند. این تقریباً همیشه یک گام ضروری در مرحله بازارآفرینی یک شرکت است. این نوع پیش‌هزینه‌ها سنگین خواهد بود اما با گذشت زمان، منافع آن مشخص و روشن می‌شود. اغلب، یک سرمایه‌گذاری زیرساختی ضروری که به شکل یک مرکز هزینه برای شرکت‌ها شروع می‌شود در نهایت مرکز سود می‌شود. بسیاری از شرکت‌هایی که ما ذکر کرده‌ایم، مثال‌های روشنی از این قضیه هستند که آنها شروع به «فروختن» خدمات زیرساخت به شرکت‌های دیگری که نیاز دارند می‌کنند.

هیچ تردیدی نیست که ساخت و سپس نگهداری زیرساخت دشوار است. آسانتر خواهد بود که به دولت‌ها متکی باشیم تا رهبری کار را در دست بگیرند و آن نگرانی و مسئولیت را از بنگاه‌های خصوصی بردارند. اما تاریخ به ما می‌گوید که آن اتفاق اغلب نمی‌افتد.

وقتی بازاری جدید خلق می‌کنیم، سودها از آن بازار کمک می‌کند تا هزینه کشیدن زیرساخت‌ها به درون اقتصاد را بپردازیم. اینگونه بود که تعداد زیادی پروژه‌های زیرساختی اصلی در امریکا توسعه یافتند. بسیاری از زیرساخت‌ها - جاده، ریل، کانال آب و غیر آن - به تنهایی سودآور نبودند. اما به محض این‌که زیرساخت‌ها به درون اقتصاد امریکا کشیده شدند ارزش‌های زیادی خلق کردند که نیاز به ذخیره یا حمل‌ونقل آنها بود، زیرساخت‌ها سپس ماندگار شدند. معادله زیرساخت - نوآوری تغییر نکرده است. کشیدن زیرساخت به درون اقتصاد احتمالاً در بلندمدت قدرتمندتر خواهد بود.

ارزش اهمیت دارد

ما ابتدا باید کار سخت خلق کردن ارزشی که قصد داریم در یک زیرساخت خاص ذخیره یا توزیع کنیم را انجام دهیم. اگر این کار را نکنیم قربانی دکترین «نخست زیرساخت» می‌شویم و خودمان را در وضعیت بسیار دشواری قرار می‌دهیم - وضعیتی که حتی اگر موفق شود ما صرفاً یک خانه ساخته‌ایم بدون اینکه کسی توان مالی زندگی کردن در آن را داشته باشد.

اما ساختن آن خانه فریبنده است و ما جذابیت آن را خیلی خوب درک می‌کنیم. سازمان افوسا یعنی فقر/اینجا می‌ایستد ده‌ها هزار دلار جمع‌آوری کرد و شش چاه ساخت تا به این نتیجه رسید که این معادله کار نمی‌کند. چاه‌های آماده بهره‌برداری، یا بگوییم زیرساخت آب، حس دستاورد ایجاد کرد. چگونه می‌توان گفت این چیز خوبی نیست؟ اما چاه‌ها به یک سازمان متصل نشده بودند که قادر به آفریدن ارزشی بادوام از آنها باشد. و به این جهت، همه به جز یکی از آنها سرانجام خراب شد و بدون اینکه تعمیر شوند به حال خود رها شدند.

اقتصادهای سراسر جهان از آنچه که ما ابتدا فکر می‌کنیم، نقاط اشتراک بسیار زیادی دارند. ما صرفاً در مراحل متفاوتی از توسعه هستیم. برای نمونه وقتی در باره تولارام می‌خواندم این شرکت مرا به یاد شرکت موتور فورد طی روزهای اولیه آن انداخت. وقتی به هند مسافرت می‌کنم و در باره شرکت‌هایی مانند زوهو می‌آموزم که برنامه‌های آموزشی برای کارکنان بخش فناوری اطلاعات خود تأمین مالی می‌کند، یاد شرکت فولاد پوسکو می‌افتم و چگونه این شرکت دانشگاه علم و فناوری پوهانگ را ایجاد کرد. توسعه دوام‌آور زیرساخت‌ها ممکن است و می‌تواند به شیوه پیش‌بینی‌پذیرتر اتفاق بیفتد. اما نخست باید آن معادله را درست حل کنیم.

بخش چهارم

حالا چکار کنیم؟

فصل ۱۱

از معمای شکوفایی به فرایند شکوفایی

بیشتر کارها در جهان که ارزش انجام دادن دارند پیش از اینکه انجام شوند ناممکن بنظر می‌رسیدند.
- لوئی دی. برندایس

طرح مختصر ایده

آیا ممکن است همه مردم جهان را به شکوفایی اقتصادی برسانیم؟ شاید چنین کاری ناممکن به نظر رسد. اما کافی است به روند رشد کره جنوبی در طی عمر من نگاه کنید که زمانی «مفلس» به نظر می‌رسید، کشوری چنان فقیر که بسیاری از اقتصاددانان از آن ناامید شده بودند. اما امروزه کره جنوبی از فقر به شکوفایی رسیده است و نیویورک تایمز گزارش می‌دهد این کار را بسیار «سریع‌تر از امریکا، انگلستان و حتی ژاپن» انجام داده است. در حالی که مسیر رسیدن به شکوفایی اقتصادی برای هر کشوری به نظر متفاوت می‌رسد و در نهایت به شرایط اقتصادی جاری آن کشور بستگی خواهد داشت، ما معتقدیم معمای شکوفایی را می‌توان به فرایند شکوفایی تبدیل کرد که با تعهد مداوم به نوآوری دوام می‌آورد.

ما پاسخ همه چیستان‌های توسعه در جهان را نمی‌دانیم. اما امیدواریم کتابی که خوانده‌اید مجموعه‌ای از دیدگاه‌های جدید را به شما عرضه دارد تا جهان را از آن زوایا ببینید و امیدواریم با کمک برخی از اصول، داستان‌ها و تئوری‌هایی که در این کتاب با دقت بررسی کرده‌ایم، بتوانید شروع به پرسیدن پرسش از خودتان و کسانی که اطرافتان هستند بکنید که سرانجام در حل مسئله ظاهراً لاینحل فقر جهانی به ما کمک بکند.

* * *

رید کوئین، همسر خواهرم سال‌های زیادی از عمر خود را به شغل جراحی قلب برای اطفال در ایالت مین مشغول بوده است. از آنچه او برای من تعریف می‌کند، معتقدم او هر دقیقه از زمان بیداری خود را می‌توانست جراحی کند و تقاضا برای خدماتش هرگز اشباع نمی‌شود. مشکلات مادرزادی قلب رایج‌ترین نوع بیماری مادرزادی هستند که حدود ۴۰ هزار نوزاد در امریکا هر ساله به آن مبتلا می‌شوند. هزاران کودک با نقایص مادرزادی قلبی چنان شدیدی به دنیا می‌آیند که تقریباً همیشه نیاز به انجام یک عمل پیچیده با ریسک بالا دارند تا شانس زنده ماندن پیدا کنند. رنج آن خانواده‌ای را تصور کنید که پس از فهمیدن این قضیه نمی‌دانند باید چکار بکنند. اما با عمل موفقیت‌آمیز جراحی قلب، کل مسیر زندگی یک بچه تغییر می‌کند.

شانس اثرگذاری بر زندگی انسان‌های هر چه بیشتر، آن چیزی است که رید را تحریک می‌کند تا کل مسیر کاری خود را صرف تلاش برای یافتن روش‌هایی برای انجام تعداد عمل‌های بیشتری نماید. او چند سال پیش به پورتلند پرس هرالد گفت «ما همیشه هر کس در هر ایالتی که نیاز به عمل داشته است را عمل کرده‌ایم. من نمی‌دانم چه کسی پول عمل را می‌پردازد و چه کسی نمی‌پردازد و واقعا اهمیتی هم نمی‌دهم.» رید همین است که هست. اما رید علاوه بر خدمت به کودکان کشور خودش، از طریق بنیاد مین، سازمانی که او بنیانگذاری کرده است، به کودکان کشورهای فقیر در سراسر جهان که نیاز به جراحی قلب دارند نیز خدمت می‌کند. رید در سفرهای بسیاری که به کشورهای مختلف، شامل چین و کنیا، داشت ده‌ها جراحی انجام داد و چندین پزشک را آموزش داد.

تا زمانی که با رید در باره کارش گفتگو نکرده بودم هیچ ایده‌ای نداشتیم او درگیر چه کاری بوده است، و به از خودگذشتگی وی در این راه احترام می‌گذارم. امروز، بسیاری از کودکان در سراسر جهان زندگی‌های خود را مدیون رید کوئین و سایر پزشکان و پرستارانی مانند او هستند. اما من مجبورم به همه کودکانی فکر کنم که هرگز شانس نخواهند داشت مگر اینکه «رید کوئین» خودشان را ملاقات کنند. این مسئله واقعا خیلی حاد و جدی است. شاید وسوسه شویم از مبارزه دست بکشیم و نتیجه بگیریم این مسئله آنچنان پیچیده و پرهزینه است که قابل حل در کشورهای فقیر سراسر جهان نیست، چه برسد که منابع لازم برای یک بیمارستان با سرمایه‌گذاری کافی داشته باشند. خوشبختانه این مشکل تا حدودی صحت دارد. شاید پزشکان وفادار به تعداد کافی نداشته باشیم که هر ساعت از بیداری خود را وقف کمک به کودکانی کنند که نیازمند مراقبت پزشکی هستند تا نجات داده شوند. اما نباید نتیجه گرفت که نمی‌توانیم روشی بهتر پیدا کنیم تا به مردم کمک کند. حل این مسئله مستلزم کمک گرفتن از دیدگاه‌های متفاوت است تا آنچه پزشکانی مانند رید انجام می‌دهند به شکل مجموعه‌ای از فرایندها در مقیاسی بزرگ توسعه یابد.

این همان جایی است که باید روی اهمیت نوآوری تمرکز کنیم. در فصل ۱، ما نوآوری را تغییر در فرایندهایی که هر سازمان کار، سرمایه، مواد و اطلاعات را به محصولات و خدمات با ارزش بیشتری تبدیل می‌کند تعریف کردیم. هنگامی که بیشتر سازمان‌ها در ابتدای شکل‌گیری خود هستند، بیشتر آنچه انجام می‌شود قابل انتساب به منابع سازمان - خصوصا کارکنان آن - است. اضافه شدن یا جدایی چند آدم کلیدی تأثیر عمیقی بر موفقیت آن می‌گذارد. این آدم‌ها که بسیاری از آنها پردل و جرأت و کاملاً ماهر هستند - از قبیل کارآفرین باهوش یا پزشک باحساس - به سختی قابل تکثیر هستند.

اما این همان جایی است که نوآوری‌های بازارآفرین نقشی حیاتی ایفاء می‌کنند. آنها به ما کمک می‌کنند تا فرایندهای مورد نیاز برای تبدیل خدمات پیچیده و پرهزینه به خدمات ساده‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر را توسعه دهیم به نحوی که بسیاری از مردم امکان دسترسی به آنها را داشته باشند. در آغاز، یک سازمان به علت وجود منابع خود بقاء می‌یابد، اما در بلندمدت به خاطر وجود فرایندهایش است که به بالیدن و گسترده شدن می‌رسد.

مورد سلامت نارایانا را ملاحظه کنید.

قدرت فرایندها

سلامت نارایانا^۱ زنجیره بیمارستان‌های چندتخصصی در هند با بیش از هفت هزار تخت بیمارستانی، هفت مرکز قلب در سطح جهانی، و نوزده تاسیسات مراقبت‌های بهداشتی اولیه است. دکتر دوی پراساد شتی که یک زمانی پزشک شخصی مادر ترزا بود، سلامت نارایانا را در هند که یکی از فقیرترین کشورها در جهان و به طور دائم گرفتار فساد و سوءمدیریت است بنا نهاد. رویای وی که «معالجه فقرای جهان با مبلغی کمتر از یک دلار در روز» بود یادآور اعلانیه هنری فورد است «یک خودرو برای جمعیت کثیری از مردم... با چنان قیمت پایینی خواهیم ساخت که هر کس با حقوق مناسب قادر به مالکیت آن باشد.» و به همین شیوه که دیدگاه فورد به واقعیت پیوست، رویای دکتر شتی امروزه نسبت به آنچه در ژوئیه ۲۰۰۰ یعنی زمانی که سلامت نارایانا را شروع کرده بود به واقعیت نزدیکتر شده است. دکتر شتی بسیار شبیه فورد، روی بهبود فرایند ارائه خدمات مراقبت از طرف بنگاه سلامت نارایانا تمرکز کرد. با انجام چنین کاری، او دسترسی به برخی از پیچیده‌ترین و گران‌ترین رویه‌های جراحی، شامل قلب، مغز و نخاع را عمومی‌سازی کرده است.

تمرکز وسواس‌گونه سلامت نارایانا روی توسعه فرایندهای ضروری برای آفریدن بازار جدید که خدمات سلامت با کیفیت و ارزان برای بسیاری از مردم در هند فراهم می‌کند، در هسته آنچه این شرکت را به جلو می‌برد قرار دارد. خدمات سلامت ارزان حتی در کشورهای ثروتمند، یک اسم بی‌مسما شده است. برای نمونه در امریکا تقریباً ۳/۳ تریلیون دلار یا ۱۰ هزار دلار به ازای هر شخص برای خدمات سلامت هر سال، عملاً خدمات سلامت را برای بسیاری غیرقابل استطاعت می‌سازد.^{۲۴۵} در انگلستان، اداره سلامت ملی گفته است: ما «مورد تهدید» یا در «شرایط بحرانی» هستیم و اگر قرار است باقی بمانیم به مدل جدیدی نیاز داریم.^{۲۴۶} خدمات سلامت ارزان در کشورهای فقیر موضوع دیگری است چون بیشتر این کشورها قادر به ارائه خدمات مراقبت سلامت اساسی به شهروندان خویش نیستند، چه برسد که خدمات پیشرفته مانند مراقبت‌های قلبی، جراحی مغز و اعصاب و سایر مداخلات پیچیده پزشکی و جراحی داشته باشند. برای مثال جراحی‌های قلب یک حوزه که سلامت نارایانا در آن تخصص دارد را ملاحظه کنید؛ در انگلیس و امریکا، جراحی قلب باز به ترتیب هزینه‌هایی تا ارقام ۷۰ هزار دلار و ۱۵۰ هزار دلار دارد. اکثریت هندی‌ها چنین مبلغی را در تمام طول عمر خود در نمی‌آورند. نتیجه اینکه وقتی سلامت نارایانا شروع به عمل جراحی کرد، از ۲/۴ میلیون نفری که هر ساله نیاز به جراحی قلب داشتند کمتر از ۵ درصد جراحی انجام دادند. دکتر شتی در این تقلا، فرصتی برای آفریدن بازار جدید مراقبت‌های قلبی دید و حقیقتاً او این کار را کرد.

^۱ Narayana Health (NH)

امروزه سلامت نارایانا جراحی قلب باز را بین ۱۰۰۰ دلار تا ۲۰۰۰ دلار انجام می‌دهد، درحالی‌که به نرخ‌های مرگ و میر و عفونت مشابه با بسیاری از بیمارستان‌ها در آمریکا رسیده است.^{۲۴۷} اما فعالیت‌هایش به همین جا ختم نمی‌شود، این بیمارستان اکنون در بیش از ۳۰ مرکز تخصصی، خدمات سلامت باکیفیت، شامل غده‌شناسی، عصب‌شناسی، ارتوپدی و گوارش را به ده‌ها هزار هندی ارائه می‌کند. در نتیجه اینکه سلامت نارایانا اکنون ارزش سرمایه‌ای تقریباً یک میلیارد دلاری دارد که مستقیماً بیش از چهارده هزار نفر را در استخدام دارد و هزاران کادر خدمات سلامت را آموزش داده است که اکنون در سایر بیمارستان‌ها در هند و خارج از کشور کار می‌کنند.

در ظاهر آنچه دکتر شتی آفریده است به نظر ناممکن می‌آید. اما ما آن را به نحوی متفاوت می‌بینیم. زنجیره بیمارستان‌های دکتر شتی اکنون الگویی است که به ما چگونگی امکان‌پذیری پیشرفت را نشان می‌دهد هنگامی که در باره مسائل ظاهراً لاینحل در بخش خدمات سلامت یا سایر حوزه‌ها فکر می‌کنیم. او موفق شد؛ نه فقط چون دیدگاهی برای روش بهتر حل مشکلات قلبی در هند داشت، بلکه چون فرایندهایی درون سازمان خودش آفرید که آنچه را او شخصاً قادر به انجامش بود می‌توانست در مقیاسی بزرگ پیاده کند.

با گذشت زمان، قابلیت‌های یک سازمان عمدتاً از منابع خود به سمت فرایندهایش جابه‌جا می‌شود، و مدل کسب و کار است که تعیین می‌کند چه چیزی باید اولویت داشته باشد. در حین آن که مردم با همدیگر و با موفقیت کار می‌کنند تا به وظایف تکراری رسیدگی شود، فرایندها، پالایش و مشخص‌تر می‌شوند. و همانگونه که مدل کسب و کار شکل می‌گیرد و روشن می‌شود که لازم است به کدام نوع فعالیت اهمیت بیشتری داده شود اولویت‌ها ترکیب می‌شوند. ملاحظه کنید چگونه دکتر شتی روی ساختن فرایندها در سازمان خودش تمرکز کرد.

اول از همه، دکتر شتی می‌دانست سلامت نارایانا باید خدمات عالی ارائه کند، بنابراین او یک مدل کسب و کار با فرایندهایی را توسعه داد که تضمین می‌کرد از منابع سازمان - پزشکان، پرستاران، ساختمان‌ها، تجهیزات پزشکی و غیر آن - که گران هستند بهره‌برداری بالایی خواهد شد. او با خود فکر کرد اگر سلامت نارایانا می‌توانست نرخ بهره‌برداری از ظرفیت را افزایش دهد، با این کار هزینه واحد هر معامله به ازای یک بیمار کاهش می‌یافت. برای مثال این بیمارستان از دستگاه‌های آزمایش خون خود بیش از ۵۰۰ بار در روز استفاده می‌کرد، درحالی‌که سایر بیمارستان‌ها از آنها فقط چند بار در روز استفاده می‌کنند. در آغاز این بیمارستان نوزده عمل جراحی قلب باز و بیست و پنج مراحل رگ‌نگاری در روز را انجام می‌داد که بیش از ۷۰۰ درصد یک بیمارستان معمولی در هند است. در عرض چهار سال از بنیانگذاری سلامت نارایانا، هر جراح در سال تقریباً ۲۰۰ جراحی انجام می‌دهد که تعداد و سرعت آن بیشتر از بسیاری موسسات خدمات سلامت در رده جهانی است.^{۲۴۸} با این

شیوه‌ها سلامت نارایانا نه فقط هزینه خود را کاهش می‌دهد، بلکه بهترین کیفیت را هم عرضه می‌کند. همانگونه که جراح‌ها تعداد جراحی‌های بیشتری انجام می‌دادند در کار خود نیز بهتر شدند.

سلامت نارایانا همچنین یک مدل کسب و کار نوآورانه توسعه داد که فرایندهای کارایی آن این قدرت را به آنها داد تا به هر دو گروه از هندی‌های فقیر و ثروتمند به نحو سودآوری خدمات ارائه دهند. سلامت نارایانا علاوه بر افزایش بهره‌برداری از منابع خود، از تجهیزات گرفته تا پزشکانش، خدمات چندلایه نیز به بیماران عرضه کرد. این سازمان اذعان کرد که بیماران ثروتمندتر احتمالاً حاضر به پرداخت مبلغ بیشتر برای خدمات اضافی از قبیل اتاق خصوصی برای آسایش بیشتر و سایر تسهیلات ویژه هستند. سلامت نارایانا همچنین مبلغی اضافی بابت روال کارها تعیین کرد که به سطح درآمد بیمار بستگی داشت و تا یک مبلغ حداکثری می‌رسید. به این شیوه، جراحی‌های قلب برای بیماران کم‌درآمد کمتر از ۶۰ درصد آنچه بیماران ثروتمندتر که توانایی مالی هزینه پرداخت جراحی را داشتند، هزینه برمی‌داشت. و حتی با این نرخ، بیماران ثروتمندتر تقریباً ۲۰۰۰ دلار بابت هر جراحی می‌پرداختند، درحالی‌که همان جراحی در سایر بیمارستان‌های هند حدود ۵۵۰۰ دلار هزینه برمی‌داشت. سلامت نارایانا هرگز یک بیمار را رد نمی‌کرد و عذرش را نمی‌خواست. در سال ۲۰۱۷ این سازمان بیش از ۲۸۰ میلیون دلار درآمد داشت و بیش از ۱۲ میلیون دلار سود کرد.^{۲۴۹}

سلامت نارایانا ارزش جذب کردن درون سازمانی حجم زیادی زیرساخت را که به آسانی در هند در دسترس نبود درک کرد و کارش را با آموزش شروع کرد. این بیمارستان ۱۹ برنامه تحصیلات تکمیلی برای کارکنان خدمات سلامت از جراحی قلب تا فناوری آزمایشگاه پزشکی را در نظر گرفت. شیوه آموزش‌دهی در سلامت نارایانا آنقدر خوب بود که رقابت برای جذب و استخدام پرستاران این بیمارستان از سوی سایر سازمانها اغلب بسیار شدید بود. اما روحینی پاول مدیر پرستاری سلامت نارایانا به این شیوه به قضیه نگاه نکرد. پاول اظهار کرد «اگرچه ما بالاترین حقوق‌ها را می‌پردازیم، اما بسیاری از پرستاران خود را از دست می‌دهیم؛ چون با مهارت‌هایی که آنها در اینجا می‌آموزند در خارج از کشور حقوق بالاتری می‌گیرند. اما این مسئله ما را نگران نمی‌کند چون تعداد بسیار بیشتری پرستار منتظرند تا به ما بپیوندند.»^{۲۵۰} او کاملاً درست می‌گفت. وقتی سازمانی دیگر یک پرستار را از سلامت نارایانا به سمت خود می‌کشید، خلائی وجود داشت که باید پر می‌شد تا خدمت به غیرمصرف‌کنندگان حفظ شود و دوام آورد. با این کار فرصت‌های بیشتری برای دیگران در کشور ایجاد می‌شد.

آموزش دادن تنها حوزه‌ای نبود که سلامت نارایانا به درون مدل کسب و کار خود ادغام کرد. همان‌طور که ما در سراسر این کتاب توصیف کردیم وقتی یک بازار می‌آفرینیم سازمان‌ها باید هزینه‌های «توسعه بازار» را متحمل شوند که احتمال دارد عده بسیاری آن را به عنوان «هسته» مدل کسب و کار خویش نبینند، اما در واقع برای آنها ضروری است تا بتوانند بزرگ و شکوفا شوند. برای نمونه سلامت نارایانا یک

محصول بیمه به نام یشاسوینی را توسعه داد. هر عضو یک خانوار کم‌درآمد معمولاً یک تعاونی کشاورزی، در ازای مبلغی به اندکی ۱۱ سنت در ماه، می‌توانست بیمه سلامت دریافت کند که تا ۲۲۰۰ دلار از هزینه‌های خدمات سلامت را پوشش می‌داد. در باره آن فکر کنید: با یک حق بیمه که ۱۱ سنت در ماه هزینه دارد، می‌توانید جراحی قلب باز را پوشش دهید. از هنگام شروع به کار این محصول بیمه‌ای، بیش از ۷/۵ میلیون نفر آن را خریداری کردند. این برنامه چنان موفقیت‌آمیز بوده است که دکتر شتی توانسته است پشتیبانی دولت را برای آن جلب کند. در سال ۲۰۱۶، درآمد حاصل از حق بیمه اعضا به ۱۴ میلیون دلار رسید، درحالی‌که دولت ایالت کارناتاکا نیز ۲۶/۵ میلیون دلار کمک کرد. اما سلامت نارایانا بود که دولت را جذب کرد نه اینکه برعکس باشد.

سلامت نارایانا چندین کار دیگر هم نسبت به یک بیمارستان معمولی انجام می‌دهد؛ از قبیل ارائه آزمایشگاه‌های سیار تشخیص بیماری قلبی (اتوبوس‌های بزرگ مجهز شده به تجهیزات پزشکی، متخصص قلب و تکنسین) که به جوامع محلی فقیر سرکشی می‌کنند. مانند مدیران در شرکت تولارام که پرسیدند، محصول شما چه فایده‌ای دارد اگر قابل استطاعت باشد اما در دسترس نباشد؟ پزشکان در سلامت نارایانا نیز درک کردند که فایده اندکی در آفریدن مراقبت سلامت قابل استطاعت وجود دارد اگر بیماران نتوانند به آن دسترسی داشته باشند. اگرچه وقتی از بیرون نگاه می‌کنیم بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها شاید هزینه غیرضروری به نظر برسد، اما به محض اینکه سازمان‌ها شروع به تمرکز بر ایجاد یک بازار جدید بکنند که پیش از آن اصلاً وجود نداشته است آنها مطلقاً ضروری می‌شوند.

نتایج از سلامت نارایانا پندآموز هستند. اگرچه دکتر شتی با تنها ارائه خدمات مراقبت قلبی کارش را شروع کرد او بتدریج به سمت ارائه سایر تخصص‌ها با همان دقت و حساسیت برای صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای، کیفیت بالا و کارایی شدید حرکت کرد. سلامت نارایانا هزینه پیوند مغز استخوان را از تقریباً ۲۷ هزار دلار که میانگین ملی است به دقیقاً زیر یک سوم یعنی ۸۹۰۰ دلار کاهش داد. جراحی مغز حدود ۱۰۰۰ دلار شد درحالی‌که جراحی ستون فقرات ۵۵۰ دلار شده است. این پیشرفت‌ها باعث رونق شدید گردشگری پزشکی در هند شد. تنها در سال ۲۰۱۶ سلامت نارایانا بیش از ۱۵ هزار بیمار خارجی از ۷۸ کشور مختلف را درمان کرد. رونق اقتصادی که این بیماران برای هند ایجاد کردند از سفر هوایی بیماران به این کشور تا غذایی که می‌خورند را دربرمی‌گیرد. این فرایندی است که توسعه را رقم می‌زند.

وقتی اعضای دولت محلی در کارناتاکا، ایالتی که سلامت نارایانا در آنجا تاسیس شد در باره کار وی آموختند، این دولت با شوروشوق تصمیم گرفت منابع مالی برای ایجاد ۲۹ بخش مراقبت‌های ویژه بیماران قلبی را تامین کند. سلامت نارایانا تضمین داد که این مراکز شروع به فعالیت تا سطح موردنیاز برای ارائه مراقبت کافی به بیماران کنند. به باور ما، دولت‌ها در کشورهای دچار کمبود منابع، خواهان انجام کارهای درست هستند؛ اما تحت محدودیت‌های چشمگیری هستند که جلوی آنها را برای گرفتن تصمیمات خوب

بلندمدت می‌گیرد. سازمان‌های توسعه‌ای که از نوآوری‌های بازار آفرین پشتیبانی می‌کنند با ایفای نقش شتابگر، نرخ تحقق یافتن توسعه را سرعت می‌بخشند.

سلامت نارایانا تنها سازمان خدمات سلامت در هند است که با آفریدن یک بازار جدید برای خدمت عدم‌مصرف گسترده که در این کشور وجود دارد کار می‌کند. در فصل ۱۰ سامانه مراقبت چشم آراویند را معرفی کردیم که یکی از بزرگترین و مولدترین بیمارستان‌های چشم است. آراویند در سال ۱۹۷۶ با فقط یازده تخت و چهار کادر درمانی بنیان‌گذاری شد. امروزه این بیمارستان بیش از چهار میلیون بیمار را ویزیت می‌کند و سالانه بیش از ۴۰۰ هزار جراحی چشم انجام می‌دهد. اگرچه آراویند میزان خدمات متفاوتی به میلیون‌ها هندی کم‌درآمد عرضه می‌دارد اما سازمانی با شباهت بنیادی با سلامت نارایانا است. آراویند روی آفریدن بازار جدید برای مردمی متمرکز شده است که هیچ وقت به مراقبت چشم، شامل جراحی چشم دسترسی نداشتند. این سازمان در حال جذب چیزهایی که نیاز دارد به درون مدل کسب و کار خود است؛ شامل آموزش، پزشکی راه دور برای دسترسی به مناطق روستایی و حتی تولید لنز. آراویند مانند سلامت نارایانا یک مدل کسب و کار بوجود آورده است که به هر دو گروه مشتریان ثروتمند و کم‌درآمد خدمت می‌کند و متعهد به ارائه خدمات مراقبت چشم با کیفیت به هرکسی در هند است. بیمارستان یازده تخت‌خوابی که در سال ۱۹۷۶ بنا نهاده شده است، اینک یک موسسه تحصیلات تکمیلی برای چشم‌پزشکی است که سالانه صدها کارکنان خدمات سلامت و پزشکان را در هند آموزش می‌دهد. این فرایند توسعه مدل کسب و کار برای آفریدن بازاری جدید که خدمات مراقبت سلامت فراهم می‌کند، می‌تواند در سایر کشورها نیز به کار رود.

در فصل ۷ در باره درمانگاه بیماران دیابتی خاور لوزانو نوشتیم و اینکه چگونه زنجیره «درمانگاه‌های بیماران دیابتی» در حال کار است تا بحران دیابتی‌های مکزیکی را حل کند. مثال دیگر، شرکت دکتر کونسولتا است؛ یک زنجیره از درمانگاه‌های سلامت در برزیل که امروزه بیش از ۱۳۰۰ پزشک را در استخدام دارد و بیش از ۱۰۰ هزار بیمار را سالانه درمان می‌کند. این سازمان از زمان بنیانگذاری در سال ۲۰۱۱ هر ساله ۳۰ درصد رشد کرده است. این زنجیره از درمانگاه‌ها چنان کارآ است که می‌تواند مبالغی از ۳ تا ۳۰ دلار برای آزمایشگاه‌های تشخیصی از قبیل ام.آر.آی، آزمایش خون و ماموگرام دریافت کند. این سازمان سرمایه خصوصی را از شرکت LGT Impact Ventures جذب کرده است تا گسترش فعالیت‌هایش را تامین مالی کند و اکنون ۵۰ درمانگاه مدیریت سلامت داتر در سراسر سائوپولو دارد. اما دکتر کونسولتا حتی با وجود رشد سریع خود هنوز فقط به کمتر از ۵ درصد جمعیت برزیل خدمات می‌دهد.^{۲۵۱} تصور کنید وقتی تعداد درمانگاه‌های دکتر کونسولتا به ۵۰۰ یا ۵ هزار تا برسد، چه اتفاقی برای سامانه خدمات سلامت برزیل می‌افتد. این راه حل‌ها اغلب در مقیاس کوچک شروع به کار می‌کنند اما همان‌طور که با سلامت نارایانا و سامانه خدمات چشم آراویند می‌بینیم آنها پتانسیل بی‌شماری برای بزرگ شدن دارند. اگرچه همه این راه

حل‌های خدمات سلامت شاید متفاوت به نظر برسند اما در هسته آنها نقاط مشابه مشهود است. وقتی عدم‌مصرف را هدف‌گذاری می‌کنید و بازار جدید می‌آفرینید، نه فقط فرصت اقتصادی بی‌شماری وجود دارد بلکه فرصت توسعه‌ای چشمگیری نیز وجود دارد.

اگر می‌توانستیم مسائل بخش خدمات سلامت را حل کنیم - که یکی از پیچیده‌ترین بخش‌ها است - تصور کنید برای صنایع غذایی، حمل‌ونقل، تامین منابع مالی (فاینانس)، مسکن و تعدادی از دیگر صنایع چکار می‌توانستیم بکنیم. در حینی که ما سازمان‌ها و ملت‌ها را از میان زاویه دید نوآوری بررسی می‌کنیم، به روشنی می‌بینیم نوآوری‌هایی که بزرگترین تاثیر را داشتند، با آفریدن فرایندهایی این کار را کردند که آنها را قادر به دسترسی همگانی به محصولات و خدمات کرد به طوری که مردم بسیار بیشتری به آنها دسترسی پیدا کردند.

مواهبیم فرایندهایی آفرید که شرکت وی را قادر ساخت خدمات ارتباطی ارزان برای میلیون‌ها نفر در آفریقا فراهم کند. هنری فورد این فرایند را از طریق مدل تی فوردی که ساخت و فروخت، انجام داد و در نتیجه یک بازار کاملاً جدید برای خودروها در امریکا آفرید. ریچارد لفتلی فرایندها و شراکت‌های جدیدی برای فروش بیمه در بنگلادش، هند، مالای و چندین کشور دیگر آفرید تا به مردمی که بیشترین نیاز را به آنها داشتند برسد. لیانگ ژوکسیان عدم‌مصرف اجاق‌های مایکروویو در چین را به عنوان یک فرصت دید و فرایندهای جدید ساخت و بازاریابی و فروش مایکروویوها در این کشور را توسعه داد. ایزاک سینگر، جورج ایستمن و آمادئو جیانینی هر کدام فرایندهای جدیدی برای امکان دسترسی به ماشین‌های خیاطی، عکاسی و خدمات بانکداری ارزان قیمت به ترتیب فراهم کردند. نوآوری‌های آنها این کشورها را از بنیاد تغییر دادند.

به همین ترتیب ما به جراحی‌های قلب کودکان در مین نگاه می‌کنیم و نتیجه می‌گیریم که مسئله بسیار بزرگتر از آنی است که حل شود. شاید ما به فقر جهانی نیز نگاه کنیم و همین موضوع را نتیجه بگیریم. اما می‌توانیم آن را حل کنیم. توانایی ما برای توسعه دادن نوآوری‌هایی که محصولات و خدمات پیچیده و گران را به محصولاتی ساده و ارزان تبدیل می‌کند پتانسیلی چشمگیر دارد تا زندگی میلیون‌ها نفر را در جهان ما متحول کند.

در دفتر کار دکتر شتی یک نقل قول از رئیس سابق دیوان عالی امریکا لوئی برندايس نصب شده است که هم، کار در حال انجام سلامت نارایانا و هم، کار بسیاری از نوآوری‌هایی که در این کتاب شرح دادیم را خلاصه می‌کند: «بیشتر کارهایی که در این جهان ارزش انجام دادن دارند، پیش از اینکه انجام شوند ناممکن اعلام شده بودند.»

اصول نوآوری بازار آفرین

نوآوری‌های بازار آفرین می‌تواند شروع به حل بسیاری از بزرگترین مسائل ما بکند، و در این فرایند موتور اقتصادی بسیاری از کشورهایی را که در حال حاضر برای رسیدن به شکوفایی تقلا و تلاش می‌کنند روشن می‌کند. این نوآوری‌ها بر اساس ماهیتی که دارند مشاغل را می‌آفرینند، زیرساخت و نهادها را به سمت خود می‌کشند و به عنوان یک بنیان و شتابگر قوی برای رشد آینده عمل می‌کنند. نتیجه اینکه، آنها این پتانسیل را دارند که پویایی بسیاری از کشورهای فقیر امروز را جابه‌جا کنند.

این کتاب را نوشته‌ایم تا بر نقش حیاتی نوآوری در کمک به ایجاد شکوفایی در جهان تاکید کنیم. با کارهایی که برای درک معمای شکوفایی کردیم، بارها به خود یادآوری کردیم که نوآوری صرفاً چیزی نیست که در حاشیه‌های جامعه اتفاق بیفتد پس از اینکه جامعه از میان فرایند اصلاح خودش عبور بکند. در عوض، نوآوری واقعا فرایندی است که جامعه به وسیله آن خودش را اصلاح می‌کند. اصولی که اینجا ارائه می‌کنیم قدرت تغییر دادن شیوه نگاه و واکنش نشان دادن ما به فقر، توسعه و امید برای شکوفایی در همه جای جهان را دارد. یادآوری:

۱. هر ملتی پتانسیل برای رشد خارق‌العاده درون خود را دارد. ما این را «عدم مصرف» می‌نامیم و برای ما یک علامت است که فرصتی درون آن قرار دارد. دویست سال پیش ما در جهانی پر از عدم مصرف از همه نوع محصولات و خدمات زندگی می‌کردیم که امروزه بدیهی می‌دانیم. از خودرو گرفته تا خدمات مالی، محصولات بسیاری وجود داشتند که یک زمانی فقط به ثروتمندان در جامعه محدود می‌شدند، اما امروز شرایط ما تغییر کرده است. ما یک زمانی فقیر بودیم و به همان شیوه که شرایط ما تغییر کرده است شرایط بسیاری از ملت‌های فقیر امروز در جهان نیز می‌تواند تغییر کند.

در پیوست کتاب، چندین فرصت نوآوری بازار آفرین بالقوه را پیشنهاد می‌کنیم. برای مثال ملاحظه کنید که برای میلیاردها نفر در جهان ما، کفپوش ارزان مستحکم و بهداشتی در خانه‌هایشان یک کالای لوکس گران است. چگونه می‌شود که یک کار آفرین مدل کسب و کار سودآور و مقیاس‌پذیر را توسعه دهد تا کفپوش ساخته شده، فروخته شده، نصب شده و به ارزانی خدمت‌رسانی شود؟ میلیون‌ها نفر در سراسر جهان خدمات سلامت مصرف نمی‌کنند. چه اتفاقی باید بیفتد تا کار آفرین‌ها یک مدل سودآور و مقیاس‌پذیر را توسعه دهند که مراقبت سلامت را ارزان و قابل دسترس همگان بسازد؟ فرصت‌های بسیار زیادی وجود دارد که آماده برای کاویدن از سوی ما هستند. اما برای دیدن این فرصت‌ها باید لنزهای جدیدی بر چشم بگذاریم.

۲. بیشتر محصولات در بازار امروز پتانسیل آفریدن بازارهای رشد جدید دارند وقتی آنها را ارزانتر بسازیم. جراحی قلب بین ۱۰۰۰ تا ۲۰۰۰ دلار است؟ یا جراحی چشم ارزان است؟ در باره فروش بیمه

سلامت و عمر به میلیون‌ها نفری که محصولات بیمه مرسوم برای آنها قابل دسترس نیست چه بگوییم؟ در حالی که بسیاری از کارآفرینان که در عدم‌مصرف فرصت می‌بینند اغلب تردید دارند، ما امیدواریم که این داستان‌ها بیانگر قدرت، پتانسیل و امکانات ذاتی در انتخاب‌های آنها باشند.

بازار امروز خودروهای برقی را ملاحظه کنید. بیشتر شرکت‌ها - از تسلا تا فورد، هیوندای و نیسان - در حال توسعه دادن محصولاتی هستند که با خودروهای بنزینی موجودی که از قبل در بازار بودند رقابت می‌کنند. آنها در حال فروش این محصولات به اقتصاد مصرفی هستند جایی که رقابت شدید است و بازار اشباع شده است. اما چه می‌شود اگر آنها عدم‌مصرف را هدف‌گذاری کنند؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر آنها توسعه محصول خودشان و فروش و بازاریابی را روی اکثریت مردم در جهان متمرکز کنند، یعنی برای کسانی که حمل‌ونقل و تحرک، یک تقلائی روزانه است؟ شاید به آسانی یا سراسری توسعه دادن یک محصول برای اقتصاد مصرفی نباشد، اما فرصت توسعه دادن یک محصول ارزان که عدم‌مصرف را در این صنعت هدف‌گذاری می‌کند بسیار گسترده است.

۳. یک نوآوری بازارآفرین چیزی بیش از تنها یک محصول یا خدمت است. آن یک سامانه کامل است که اغلب زیرساخت‌ها و مقررات‌گذاری‌های جدید را به درون خود می‌کشد و قابلیت آفریدن مشاغل محلی جدید را دارد. یکی از روشن‌ترین تصاویر از این نقطه این است که چگونه سل‌تل مو ابراهیم (اکنون بخشی از بهارتی ایرتل) ارتباطات را در آفریقا عمومی‌سازی کرد و نهایتاً راه را برای خلق یک اقتصاد دیجیتالی کاملاً جدید هموار کرد که اکنون از تقریباً چهار میلیون شغل پشتیبانی می‌کند. انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۰ تعداد مشاغلی که توسط این صنعت پشتیبانی می‌شوند به ۴/۵ میلیون شغل برسد. اما این محصول صرفاً یک تلفن سیار ارزان قیمت نیست (بلکه یک سامانه کامل است) و عبارت از برج‌های تلفن است که باید مهندسان نصب و نگهداری کنند؛ «کارت‌های خراشی» (پیش‌پرداخت دقیقه مکالمه تلفن) است که در مغازه‌های غیر رسمی فروخته می‌شود؛ تبلیغاتی است که هنرمندان و طراحان گرافیکی خلاق انجام می‌دهند؛ قراردادهایی است که وکلا تنظیم می‌کنند و پروژه‌های جدیدی که توسط بانکدارها تامین مالی می‌کنند؛ مقررات‌گذاری‌هایی است که اکنون می‌توان تضمین و تعدیل کرد تا با نیازهای بسیاری در این کشور سازگار شود. در واقع یک سامانه کامل است که با اتکا به بسیاری از مشاغل محلی جدید ساخته شده است.

۴. تمرکز بر جذب کردن و نه فشار دادن. به زور فشار دادن نهادها، تمهیدات مبارزه با فساد، و زیرساخت‌ها شاید به طور موقت مسائل را حل کند اما آنها معمولاً به نحو قابل پیش‌بینی به تغییرات بلندمدت منجر نمی‌شوند. در بسیاری از کشورها توسعه و شکوفایی بسیار آسانتر ریشه می‌کند وقتی نوآوری‌هایی را توسعه می‌دهیم که بازارها را می‌آفریند و در عوض منابع لازمی که یک جامعه نیاز دارد را به درون می‌کشند. به محض اینکه بازار جدیدی که برای ذینفعان در آن اقتصاد (شامل سرمایه‌گذارها،

کارآفرینان، مشتریان، و دولت) سودآور است آفریده می‌شود، آنها اغلب انگیزه می‌یابند تا به حفظ منابعی که بازار به درون خود جذب می‌کند کمک کنند. از قبیل زیرساخت‌ها، آموزش و حتی سیاست‌های حمایتی. استراتژی‌های جذب تضمین می‌دهد که بازاری آماده منتظر است. ما معتقدیم این تأثیری چشمگیر بر شکوفایی بلندمدت و دوام‌آور داشته است.

۵. با عدم‌مصرف، به مقیاس بالا رسیدن کم‌هزینه می‌شود. به محض اینکه فرصتی در عدم‌مصرف شناسایی شود و یک مدل کسب و کار تصور شود تا محصول یا خدمتی را در دسترس جمعیت بزرگی از غیرمصرف‌کنندگان قرار دهد، رسیدن به مقیاس را نسبتاً کم‌هزینه می‌کند. اما نخستین گام این است که یک حوزه عدم‌مصرف را تشخیص دهیم. اگر به دنبال اقتصاد مصرف باشید و امید رسیدن به مقیاس به آن شیوه دارید؛ چه بسا در تعقیب سراب باشید. در باره استراتژی‌های متفاوت ارائه خدمات مالی به یک کنیایی معمولی فکر کنید. به محض اینکه شرکت سافاری کام، که در پشت محصول نوآورانه پول موبایلی به نام ام‌پیس قرار دارد تشخیص داد فرصت عدم‌مصرف گسترده‌ای در خدمات مالی وجود دارد، ام‌پیس را توسعه داد. افزایش مقیاس ام‌پیس خیلی آسان بود. دقیقاً در کمتر از یک دهه، بیش از بیست میلیون کنیایی آن را به درون معیشت خود جذب کردند. حال این را مقایسه کنید با هزینه زیادی که برمی‌داشت اگر سافاری کام می‌خواست از نظام بانکداری متعارف تقلید کند که عمدتاً اقتصاد مصرفی را هدف‌گذاری می‌کرد.

* * *

نوآوری‌های بازارآفرین با درنوردیدن مرزهای جغرافیایی، صنعتی و اقتصادی می‌تواند فرصت‌های رشد جدید و هیجان‌انگیز برای بسیاری ملت‌های فقیر کنونی را تسریع کند. ما از دامنه گسترده صنایع در این کتاب بازدید کرده‌ایم - از خدمات سلامت به خودروسازی، از خدمات مالی به کفپوش، و از بیمه به مواد غذایی - هر کدام قلمرو مستعدی برای نوآوری‌های بازارآفرین فراهم می‌کند. نوآوری واقعا جهان را تغییر می‌دهد.

اما برای اینکه چنین اتفاقی بیفتد، باید مایل باشیم تا فروض خود را به چالش بکشیم و پرسش‌های جدیدی از خودمان بپرسیم و این آغاز گشودن ذهن خود به دنیای ممکن‌هایی است که هرگز نمی‌دانستیم وجود داشتند.

چارچوب‌بندی مجدد مسئله

بیشتر ما برادران رایت را به اختراع، ساخت و پرواز نخستین هواپیمای موفق در امریکا مربوط می‌دانیم. اما آنچه شاید ندانیم این است که برادران رایت در بین بسیاری از رقبا در یک مسابقه هیجانی در امریکا بودند تا «ماشین‌های پرنده انسانی» بیافرینند. از یک دیدگاه، احتمال برنده شدن آنها خیلی زیاد نبود: آنها مشهورترین، مورد احترام‌ترین یا دارای بیشترین منابع مالی نبودند. در آن زمان، دیگران، که

مشهورترین‌شان ساموئل پیرپونت لانگلی ستاره‌شناس، فیزیکدان، و مخترع بود، روی موردهای امن شرط‌بندی کرده بودند.

لانگلی استاد ریاضیات و ستاره‌شناسی بود و بعدها دبیر موسسه اسموتسینین شد. امروزه بسیاری از تاسیسات هواپیمایی شامل مرکز پژوهش لانگلی ناسا و پایگاه نیروی هوایی لانگلی به نام وی گذاشته شده است. لانگلی در تلاش‌های خود برای آفریدن نخستین ماشین پرنده انسانی، بیش از ۵۰ هزار دلار (به پول امروز تقریباً ۱/۴ میلیون دلار) از پول مالیات‌دهندگان خرج کرد و منابعی دیگر از دولت آمریکا را در اختیار داشت. او ایده روشنی برای برنده شدن در این مسابقه داشت: او متقاعد شده بود که اگر بتواند بفهمد چگونه نیروی کافی ایجاد کند، آنگاه می‌تواند یک هواپیما را به هوا پرتاب کند و باعث شود مانند یک پیکان جهیده از کمان در هوا پرواز کند. لانگلی پس از انجام کارهای تبلیغی بسیار زیاد، با دو تلاش برای سرعت بخشیدن به هواپیمای دست‌ساز خود در عرض رود پوتوماک، ایده خود را به نمایش عمومی گذاشت. اما هر دفعه، هواپیمای «نظامی» وی مستقیم به داخل آب سقوط کرد. لانگلی که در کنگره آمریکا شرمسار و به تمسخر گرفته شده بود، سرانجام از تلاش خود دست برداشت.

در نقطه مقابل لانگلی، برادران رایت قرار داشتند که تقریباً ۱۰۰۰ دلار صرف آزمایش‌های خود کردند. آرویل و ویلبر عاشق دوچرخه‌سواری بودند و هیچکدام حتی دیپلم دبیرستان نداشتند. اما آنها چیزی داشتند که لانگلی نداشت: آنها روی تغییر شکل دادن مسئله تمرکز کردند که به طرح پرسش‌هایی متفاوت منجر شد. درحالی‌که لانگلی روی نیروی محرکه برای به پرواز درآوردن اختراع خود تمرکز کرده بود، برادران رایت از همان ابتدا خواهان درک چیزی دیگر بودند. تجربه‌ای که آنها از دوچرخه‌سواری داشتند اهمیت تعادل را به آنها آموخت. آیا تعادل - در رابطه با هم بلند شدن و بر زمین نشستن - در پرواز نیز نقش حیاتی داشت؟

بعدها مشخص شد طرح این پرسش کار درستی بود. اگر هواپیمایی تعادل نداشته باشد، اصلاً مهم نیست با چه قدرتی به هوا فرستاده شود، چون اصلاً پرواز نخواهد کرد. درک نقش تعادل است که تفاوت بین پرواز کردن و نکردن را مشخص می‌کند. دقیقاً نه روز پس از آخرین تلاش لانگلی که در آب‌های یخ‌زده رودخانه پوتوماک در سال ۱۹۰۳ به زمین نشست، ویلبر و آرویل رایت نخستین پرواز کنترل‌شده موفق خود را در تپه‌های کیل دوویل کارولینای شمالی انجام و مستند کردند. پرواز برادران رایت دقیقاً ۵۹ ثانیه در مسافت ۲۶۰ متری طول کشید. اما آن پرواز «به حد کافی خوب» به ما کمک کرد تا سرانجام بسیاری از عناصر حیاتی در پرواز را درک کنیم. لانگلی قطعاً در روزگار خود یک فرد موفق شناخته می‌شد؛ او چندین ساختمان معتبر به نام خود دارد. اما برادران رایت با تغییر شکل دادن به مسئله، صنعتی جدید آفریدند و آن صنعت، به نوبه خود جهان را تغییر داد.

من در چند دهه‌ای که آموزش و مشاوره داده‌ام، متوجه شده‌ام که پرسیدن پرسش‌های خوب یکی از مهمترین ویژگی‌های دانشجویان زرنگ و مدیران بزرگ است. چرا کارها را به این شیوه انجام می‌دهیم؟ چرا به آنچه معتقدیم باور داریم؟ چه می‌شد اگر در باره هر چیزی به نحو متفاوتی فکر می‌کردیم؟ ماموریت ما چیست و چرا؟ چرا ما در این کسب و کار هستیم؟ چرا مسیر توسعه را به این شیوه طی می‌کنیم؟ اینها پرسش‌های ساده‌ای هستند اما معتقدیم ما را به بینش‌های قدرتمندی هدایت می‌کنند. شماهایی که در امر توسعه و دولت کار می‌کنید، و آنهایی که برای تشویق کارآفرینی در بیشتر کشورهای فقیر جهان تلاش می‌کنند، کار شما اینک مهمتر از همیشه است. امیدواریم شماهایی که به تبدیل جهان به مکان بهتری ادامه می‌دهید برخی اصول کلیدی عرضه شده در اینجا را مفید بیابید.

ما می‌دانیم این کتابی بی‌نقص نیست. ما این کتاب را آغاز و نه اوج کار خود می‌بینیم تا نقش نوآوری در آفریدن و دوام‌آوری شکوفایی برای تعداد هر چه بیشتر در جهان را کاملتر درک کنیم - و امیدواریم شما هم به ما در این پژوهش بپیوندید. هر تئوری خوب و هر ایده خوبی به شرطی بهتر می‌شود که بفهمیم چه چیزهایی را نمی‌تواند تبیین کند و در چه شرایطی کمترین یا بیشترین موضوعیت را دارد. از شما دعوت می‌کنیم تفکر ما را به چالش بکشید و پالایش کنید تا به ما کمک کند تئوری‌های اینجا را قویتر کنیم به طوری که با کمک همدیگر بتوانیم به پاسخ‌هایی برسیم که بیشتر از همه اهمیت دارند.

برای یک ثانیه با ما رویا ببینید. هر وقت تصاویر بچه‌های فقیری را می‌بینیم که دسترسی آسان به غذا، آب، تحصیل و خدمات اولیه سلامت را ندارند، قلب‌های صدها میلیون نفر در همه جای جهان می‌شکند. این تصاویر انسانیت را در جلوی چشم ما می‌آورد. آنها ما را به مردمی متصل می‌کند که نمی‌شناسیم و کسانی که احتمالاً هرگز ملاقات نخواهیم کرد. اما با این حال هم می‌توانیم احساسات قوی از این تصاویر را به اقدام هوشمندانه تبدیل کنیم، تلاش‌های ما برای گذاشتن چسب زخم بر روی زخمی است که هرگز التیام نمی‌یابد. با گذشت زمان، خستگی غمخواری و شفقت در وجود ما گسترش خواهد یافت. تصاویری از کودکان فقیر مریض حالا دیگر ما را به حرکت وانمی‌دارند بلکه فقط ناامیدمان می‌کند. یا بدتر اینکه بی‌تفاوت و بی‌خیال می‌شویم.

اما ما می‌توانیم این مسئله را حل کنیم. این امکان‌پذیر است. ما متقاعد شدیم نه چون خوشبین‌های ساده‌ای هستیم، بلکه چون قبلاً آن را انجام دادیم. هر چه بیشتر احساسات جمعی خود را به پیشرفت دوام‌آور هدایت کنیم در مسئله ظاهراً لاینحل فقر مطلق بیشتر فرو خواهیم رفت.

ما به قدرت نوآوری باور داریم. مشخص‌تر اینکه معتقدیم سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بازارآفرین، حتی وقتی شرایط به نظر چالشی می‌رسد، یکی از بهترین شانس‌ها را برای ما فراهم می‌کند تا شکوفایی را در

بسیاری از کشورهای فقیر امروز خلق کنیم. این راهکاری برای معمای شکوفایی است و می‌تواند ما را به نهایت توسعه در طول عمر ما برساند. اگر این کار را درست انجام ندهیم مخاطرات برای ما خیلی بالا هستند.

پیوست

نگاه به جهان از میان لنزهای جدید

کارآفرینی مطمئن‌ترین روش توسعه‌یافتگی است.

- پل کagamه، رئیس جمهور رواندا

شخصیت‌های نوآور - در کسب‌وکار، در توسعه و در دولت- که در این پیوست شرح حال‌شان را آورده‌ایم به جهان از میان مجموعه لنزهای جدیدی نگاه می‌کنند. جهانی که در آن تقلا کردن حکایت از وجود فرصت دارد، توسعه بر غیرضروری ساختن خود تمرکز دارد و دولت پیرامون کارآفرین‌ها گرد می‌آید. هدف این پیوست نه ارائه یک برگه راهنما در باره داغ‌ترین فرصت‌های بازار (اگرچه برخی از آنها شاید همین گونه باشند) بلکه در عوض روشن ساختن اینکه وقتی از درون لنزهای عدم‌مصرف و نوآوری‌های بازارآفرین به جهان نگاه می‌کنید شروع به ارزیابی ریسک و پاداش به نحو متفاوتی خواهید کرد.

هنوز خیلی زود است که بخواهیم بگوییم هر کدام از این سازمان‌ها و برنامه‌هایی که تشریح کردیم در بلندمدت موفق خواهد بود، اما اگر آنها را به شکل گروهی در نظر بگیریم دلیل زیادی برای خوش‌بینی عرضه می‌دارند که ما راه‌مان به جهان شکوفاتر را پیدا خواهیم کرد.

قدرت بیرونی‌ها

هر صنعتی بهتر عمل می‌کند اگر نیروهای بیرونی - یا کسانی که هنوز کارشناس نیستند- در آن باشند. بیرونی‌ها قادر به طرح پرسش‌های ساده هستند که بسیاری از کارشناسان اغلب به دلایل روشن شاید اصلاً به آنها فکر نکنند. این بیرونی‌ها هنوز غرق در حوزه تخصصی و فروزی نشدند که برخی اوقات به تسخیر شناختی یا نقب‌زنی شناختی منجر می‌شود که یک نوع پدیده کوری غیرعمدی است، چون ناظران تمرکز خیلی زیادی روی وظایف خاص و نه محیط خود دارند.

برای مثال مورد مالکولم مک‌لین را ملاحظه کنید. بسیاری از ما هرگز اسم وی را نشنیدیم اما بخش زیادی از توانایی بشر در تجارت کاراثر جهانی، مدیون این راننده سابق کامیون است که تنها مدرک دبیرستانی داشت و توانست میلیونر شود. مک‌لین که راننده کامیون در کارولینای شمالی بود روز قبل از شکرگزاری در سال ۱۹۳۷ مجبور شد ساعت‌ها در صف بارگیری کامیون‌ها منتظر بماند که ناگهان فکری به سرش زد. هنگامی که مک‌لین در این فکر بود که با چه سرعتی بندر را ترک کند تا به موقع سر میز شام شکرگزاری برسد، که سنتی مورداحترام در امریکا بود، او تشخیص داد روش غالب حمل دریایی در

آن زمان به شکل بار فله‌ای، روشی بسیار ناکارا و کاملا خطرناک بود.^{۲۵۲} مک‌لین فکر کرد قطعاً باید روش بهتری وجود داشته باشد.

او از سرکارگر پرسید «چرا شما نمی‌آیید کل کامیون من را بردارید و روی کشتی بگذارید؟» سرکارگر که اصلاً نمی‌فهمید این حرف مک‌لین چه معنایی می‌دهد به وی خندید. در آن زمان، هر شرکت حمل و نقل می‌دانست سریع‌ترین روش جابه‌جا کردن محصولات از یک مکان به مکان دیگر ساختن کشتی‌های بزرگتر و سریع‌تر است. اما مک‌لین فکر کرد کلید سامانه حمل و نقل کاراتر، ساختن کشتی‌های سریع‌تر نیست، بلکه ساختن باراندازهای سریع‌تر است. از آنجایی که مک‌لین کارشناس صنعت حمل‌ونقل و کشتیرانی نبود او را جدی نگرفتند. اما دقیقاً به این علت که مک‌لین یک عنصر بیرونی بود او توانست آن چیزی را ببیند که دیگران نتوانستند ببینند.

امروزه چنین پیشنهادی کاملاً بدیهی به نظر می‌رسد اما باید بیست سال می‌گذشت، تا اینکه مک‌لین شرکت کشتیرانی خودش را خرید و قایق و تجهیزات مخصوصی برای بارگیری و تخلیه کانتینرها ساخت، و چندین شرکت کشتیرانی دیگر شروع به همین کار کردند. نوآوری مک‌لین - سیستم استاندارد کانتینر - هزینه‌های حمل‌ونقل را از تقریباً ۶ دلار برای یک تن به فقط ۱۶ سنت کاهش داد و زمان بارگیری و تخلیه کشتی از یک هفته به هشت ساعت کاهش یافت. ایمنی در اسکله‌های حمل‌ونقل نیز نگرانی مهمی بود اما نوآوری حمل‌ونقل کانتینرها بدون تخلیه بار، میزان حوادث در باراندازهای حمل‌ونقل کالا را به شدت کاهش داد.^{۲۵۳}

وقتی مک‌لین از دنیا رفت، او نه فقط انقلابی در تجارت جهانی به راه انداخت بلکه ارزش ثروتش تقریباً ۳۳۰ میلیون دلار بود. این برای کسی با تحصیلات دبیرستانی از کارولینای شمالی بد نبود.

سیستم استاندارد کانتینر، فرایندی که با نگاه به گذشته بسیار بدیهی به نظر می‌رسد، ابتدا مورد تمسخر قرار گرفت چون کارها به شیوه دیگری انجام می‌شد. هنگامی که به حرکت بر خلاف فهم متعارف می‌رسیم، مک‌لین و کانتینری کردن تنها موارد نیستند خصوصاً وقتی چنین پتانسیل بزرگی در تغییر دادن بنیادی شیوه انجام کارها در جامعه دارد.

مورد کشف تصادفی باکتری هلیکوباکتر پیلوری در معده بیماران دچار التهاب و زخم معده توسط پزشکان باری مارشال و رابین وارن را ملاحظه کنید. مارشال و وارن بعدها بابت این کشف برنده نوبل در فیزیولوژی و پزشکی در سال ۲۰۰۵ شدند اما قبل از آن یک آزمایش علمی خیلی جالب انجام دادند.

مارشال میکروب‌شناس و وارن آسیب‌شناس بودند که در آزمایش‌ها موفق به رشد باکتری هلیکوباکتر پیلوری نشدند تا نشان دهند هلیکوباکتر پیلوری در معده وجود دارد. آنها از ۱۰۰ بیمار نمونه گرفتند اما تا زمانی که سی و پنجمین نمونه خود را آزمایش نکردند موفقیت آزمایش‌هایشان اثبات نشد. دکتر مارشال بعدها به یاد آورد «این رویداد ناشی از یک خوش‌شانسی بود که کشت نمونه‌های میکروب در انکوباتور، هنگام تعطیلات طولانی عید پاک باقی مانده بود و بنابراین صفحه‌های کشت میکروب تا چهارمین

یا پنجمین روز پس از بافت برداری بررسی نشده بودند. . . مسئول آزمایشگاه تشخیص داد تا پیش از این روز، بافت برداری ها پس از ۴۸ ساعت دور ریخته می شد زمانی که انتظار می رفت نمونه های آزمایش معمولی گلو یا معده با گیاهان هم پرورد زیاده از حد رشد کرده است و بنابراین مورد استفاده ای برای هر هدف تشخیصی دیگر ندارد. این قاعده برای کشت هلیکوباکتر پیلوری صادق نبود.»^{۲۵۴}

پس از اینکه دکترها مارشال و وارن با موفقیت کشت ها را در آزمایشگاه رشد دادند، جامعه علمی هنوز باور نمی کرد که هلیکوباکتر پیلوری پیوند نزدیک با التهاب یا زخم معده دارد. دکتر مارشال در یک مصاحبه با دکتر پاول آدامز بعدها به یاد آورد «من به مدت دو سال با افراد بدبین استدلال می کردم و هیچ مدل حیوان نداشتم که بتوانم هلیکوباکتر پیلوری را به عنوان عامل بیماری زا ثابت کنم. اگر من درست می گفتم پس هر کس که مستعد این میکرب بود التهاب معده پیدا می کرد و احتمال داشت سالها بعد زخم معده بگیرد.» بنابراین دکتر مارشال که جواب آزمایشش برای هلیکوباکتر پیلوری منفی بود، یک دمنوش نوشید که حاوی «دو بشقاب کشت شده از این ارگانیزم بود.» او پس از نوشیدن این ماده، عوارضی از قبیل نفخ کردن، کاهش اشتها و استفراغ بروز داد. با نگاه به آندوسکوپی مشخص شد دچار ورم معده با تراوش پلی مورفونوکلتر و خسارت مخاطی شده است. همانطور که دکتر مارشال در مصاحبه خود اشاره می کند «ورم معده تبیین شد.»^{۲۵۵}

با نگاه به گذشته، به نظر منطقی می رسد نتیجه بگیریم اعضای جامعه علمی افراد غیر عقلایی بودند. اما برعکس، آنها بسیار عقلایی بودند. دکتر مارشال قصد زیر و رو کردن هر چیزی را داشت که آنها در باره بقای باکتری در معده باور داشتند. دانشمندان باهوش این قواعد را طی ده ها سال بسط داده بودند و این تصور که یکی از فروض بنیادی آنها اشتباه بوده است یا به آن اندازه که آنها فکر می کردند درست نبوده است می توانست ویرانگر باشد. اما آدم بیرونی توانایی دیدن با چشم های جدید را داشت. حال بیابید مروری بر فرصت های اطراف جهان بکنیم، به این شکل که لنزهای آفریدن بازار و عدم مصرف را به چشم بزنیم. پتانسیل در مثال هایی که اینجا به اشتراک می گذاریم برای حل بسیاری از مسائل جهانی، آفریدن ثروت چشمگیر، و نهایتا توسعه دادن جوامع شکوفاتر الهام بخش است.

لوازم خانگی - ماشین لباسشویی سبک قابل حمل در هند

صنعت جهانی ماشین لباسشویی بازاری حدود ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلاری دارد که هند کمتر از ۱۰ درصد این بازار را در اختیار دارد، اگرچه با جمعیت ۱/۳ میلیارد نفری تقریبا ۲۰ درصد جمعیت جهان را شامل می شود.^{۲۵۶} تنها ۹ درصد خانوارها در هند ماشین لباسشویی دارند.^{۲۵۷} این آمار را با انگلستان مقایسه کنید که ۹۷ درصد خانوارها صاحب این محصول هستند. در واقع، برحسب مالکیت ماشین لباسشویی، هند امروز حتی عقبتر از سطح انگلستان در دهه ۱۹۷۰ است، زمانی که ۶۵ درصد خانه ها در این ملت جزیره ای یک ماشین لباسشویی داشتند. شاید بیابیم به انگلستان نگاه کنیم و نتیجه بگیریم هند کشوری

فقیر است که استطاعت مالی برای خرید ماشین‌های لباسشویی موجود را ندارد. اما شاید در عوض فرصت گسترده‌ای از عدم‌مصرف نیز ببینیم.

اگرچه کارشناسان تخمین می‌زنند در سال ۲۰۲۵ بازار جهانی برای ماشین‌های لباسشویی به ۴۲ میلیارد دلار خواهد رسید ما فکر می‌کنیم اندازه این بازار می‌تواند بسیار بزرگتر باشد.^{۲۵۸} تخمین‌های موجود با نگاه به محصول ماشین لباسشویی موجود آنگونه که اکنون است استخراج شده است، یعنی تخمین رشد در «اقتصاد مصرف» که بیشتر توصیفش کردیم و بر اساس میزان فروش‌ها پیش‌بینی می‌شوند. تاسف‌بار است که ماشین لباسشویی‌های موجود محدودیت‌های زیادی دارند.

برای مثال، ماشین‌های لباسشویی موجود خیلی پیچیده، با مصرف برق بالا و خیلی گران با توجه به جیب بسیاری از جمعیت جهان هستند و آنها عمدتاً برای خانه‌هایی مناسبند که به آب لوله‌کشی دسترسی دارند. به علاوه، خرید ماشین لباسشویی و نصب و اتصال آن در منزل تقریباً همیشه به تماس با یک لوله‌کش نیاز دارد؛ هزینه‌ای که بسیاری از خانوارها در هند از عهده‌اش بر نمی‌آیند. ماشین‌های موجود همچنین به برق نیاز دارد و میلیون‌ها خانوار در هند و سایر بازارهای نوظهور به برق دسترسی ندارند. بنابراین بیشتر ماشین‌های لباسشویی که در بازار موجود است به شکلی هدفمند، اکثریت جمعیت هند و جهان را حذف می‌کنند. اما چه می‌شد اگر یک نوآور اقدام به طراحی، تولید و عرضه یک ماشین لباسشویی می‌کرد که مشخصاً بازار عدم‌مصرف در هند و در بسیاری کشورهای مانند آن را هدفگذاری می‌کرد؟

محصولی که این بازار را هدفگذاری می‌کند باید کوچکتر، کم‌حجم‌تر، با نصب و راه‌اندازی آسانتر و مقرون به صرفه‌تر از ماشین‌های موجود باشد. این محصول باید با خانه‌های کوچک و اندک امکانات زندگی تناسب داشته باشد و بدون دسترسی به برق هم قابل راه‌اندازی باشد. همچنین این محصول باید به روش آسانتری قابل توزیع بین جوامع محلی باشد که احتمالاً در مسیرهای توزیع معمول برای فروشندگان معتبر وسایل منزل نیستند. هر اندازه یک نوآور در باره شرایطی که یک غیرمصرف‌کننده معمولی در آن قرار دارد و ویژگی‌های این ماشین باید به وی کمک کند تا کار شستن لباس‌هایش به راحتی انجام شود بیشتر فکر کند، روشن‌تر می‌شود که ما در باره یک ماشین لباسشویی در شکل موجود آن صحبت نمی‌کنیم. ما در باره محصولی کاملاً متفاوت صحبت می‌کنیم.

آنچه ما می‌نویسیم شاید دور از ذهن به نظر برسد اما شرکتی را می‌شناسیم که مدتی است یک ماشین لباسشویی سبک قابل حمل تولید کرده است که به یک سطل وصل می‌شود. تنها کاری که باید بکنید افزودن مقداری آب و پودر لباسشویی و گذاشتن لباس‌ها داخل سطل است. این ماشین بقیه کارها را انجام می‌دهد. قیمت خرده‌فروشی آن در حال حاضر حدود ۴۰ دلار است.^{۲۵۹} بازاریابی و فروش این محصول به تمام کسب‌وکارهای کوچکی را تصور کنید که به مردم محله خود خدمات رختشویی ارائه می‌دهند. بسیاری از این مردم لباس‌های مشتریان خود را با دست می‌شویند. با وجود چنین محصول

جدیدی، آنها می‌توانند لباس بیشتری بشویند، قیمت کمتری بگیرند و کسب‌وکارهای خود را رشد دهند. شرکتی که این محصول را تولید می‌کند می‌تواند مستقیماً منابع مالی را تأمین کند یا با یک بانک شریک شود تا منابع مالی را برای این کار آفرینان فراهم کند؛ حرکتی که بی‌شابهت با آن چیزی نیست که بسیاری از تولیدکنندگان وسایل منزل در کشورهای ثروتمند انجام می‌دهند. آسان است که ببینیم چگونه این کار به مردم کمک می‌کند تا نه تنها کسب‌وکار خود را رشد دهند بلکه اعتبار نیز برای خود ایجاد کنند.

اگر شرکتی یک مدل کسب‌وکار تهیه کند که این محصول را تنها به ۱۰ درصد از خانوارها در هند بفروشد، درآمدی تقریباً ۱ میلیارد دلاری خلق خواهد کرد. این همان نوع پتانسیلی است که در انتظار نوآوران مایل به آفریدن بازارهای جدید در بازارهای نوظهور بسر می‌برد.

داروهای ارزان قیمت در نیجریه

یک مطالعه در چشم‌انداز اقتصادی جهان نشان داد در نیجریه در حال حاضر کمتر از بیست و پنج داروخانه برای هر یک میلیون نفر وجود دارد. این یعنی در کشوری با تقریباً ۱۸۰ میلیون نفر جمعیت، کمتر از پنج هزار داروخانه مجوزدار وجود دارد. برای اینکه مقایسه بهتری داشته باشیم تعداد داروخانه‌های والگرین در آمریکا (بیش از هشت هزار) از تعداد داروخانه‌ها در نیجریه بیشتر است درحالی که بزرگترین برند زنجیره‌ای دارویی نیجریه کمتر از صد شعبه دارد. در آمریکا (با جمعیت ۳۲۵ میلیون نفری) تقریباً ۶۷ هزار داروخانه وجود دارد. این آمار سرسام‌آور به تنهایی بیانگر یک فرصت چشمگیر بازار آفرین است. برای اینکه بخش دارویی توسعه نیافته نیجریه را برجسته کنیم اگر مقایسه با آمریکا به نظر ناعادلانه است پس کشور غنا را ملاحظه کنید؛ دیگر کشور فقیر آفریقای غربی که که چهار برابر سرانه تعداد داروخانه نسبت به نیجریه دارد. نگرانی دیگری که بیشتر داروخانه‌ها و بیماران موجود با آن مواجهند، شیوع داروهای تقلبی در بازار نیجریه است؛ به نحوی که تضمین کیفیت زنجیره‌های تأمین اغلب برای داروخانه‌ها مشکل است.

در مواجهه با این وضعیت، این چالش‌ها به نظر قابل چیره‌شدن نیستند. بنابراین شما شاید نتیجه بگیرید نیجریه باید ابتدا مقرراتگذاری‌ها در این صنعت را اصلاح کند بعد هر شانس برای تجویزهای دارویی واقعی و مقرون به صرفه به ده‌ها میلیون نفری را فراهم کند که هر سال بیمار می‌شوند. اما دقیقاً با بسط و توسعه یک راه حل است که می‌توان داروهای قابل تهیه و با کیفیت فراهم کرد که نیجریه شروع به غلبه بر این چالش‌ها شامل ارتقای مقرراتگذاری‌ها و بهبود زنجیره تأمین خواهد کرد. یک مدل کسب‌وکار دارویی کم‌هزینه آن چیزی است که برای جذب زیرساخت‌های ضروری که به عنوان زیرساخت نیجریه خدمت خواهند کرد نیاز است.

یکی از دانشجویان پیشین من، برایان مزیو در حال توسعه یک راه حل (داروخانه فروشگاه زندگی) برای این مساله گسترده است. برایان پس از دانش‌آموختگی، یک سال را با من در مجمع رشد و نوآوری بسر برد و در آنجا کشف کرد چگونه تئوری‌های نوآوری و مدیریت بر توسعه اقتصادی تاثیر می‌گذارد. ما با هم یک مقاله در نشریه فارین افیرز نوشتیم که «قدرت آفریدن بازار» را بحث می‌کرد و شروع به شناسایی برخی از مضامینی کرد که در این کتاب بحث کردیم.

فروشگاه‌های زندگی یک زنجیره از داروخانه‌های کم‌هزینه در دسترس در مناطق شهری پرجمعیت و کم‌درآمد در نیجریه ساختند. تیم فروشگاه‌های زندگی، علاوه بر راه‌اندازی فروشگاه‌های با برند جدید، یک پلتفرم مالکیت مشترک به نمایش گذاشتند که به فروشگاه‌های خرده‌فروشی اجازه می‌دهد تا تحت برند اصلی حرفه‌ای عمل کنند. فروشگاه‌های زندگی توافقات مستقیم با تولیدکنندگان دارو و توزیع‌کننده لایه اول امضا کردند تا کیفیت محصول و کارها را از نزدیک با ارائه‌دهندگان محلی از قبیل آکادمی موج (شرکت اجتماعی آموزش حرفه‌ای که نیز توسط برایان در مدرسه کسب‌وکار هاروارد تاسیس شد) تضمین شود. تصور کنید چه اتفاقی می‌افتاد اگر فروشگاه‌های زندگی درون والگرن نیجریه توسعه می‌یافتند. تصور کنید مشاغلی که می‌توانست آفریده شود یا مهمتر از آن، زندگی‌هایی که می‌توانست تغییر کند. وقتی در نوآوری‌های بازار آفرین سرمایه‌گذاری می‌کنیم این آن چیزهایی است که امکان‌پذیر است.

راحتی - خوابیدن در کامبوج

من اغلب به بقیه می‌گویم یکی از بهترین روش‌ها برای شناسایی فرصت‌های عدم‌مصرف، بازدید کردن از یک کشور، یافتن مبلغ‌های مذهبی مورمون و تجربه کردن زندگی با آنها است. آنها واقعا در برخی از فقیرترین بخش‌های کشورها هستند و در بیشتر شرایط مانند یک فرد معمولی در آن کشور زندگی می‌کنند. در نتیجه، بسیاری از تقلای آنها به فرصت‌های بازار آفرین اشاره دارد. این فرصت را در کامبوج ملاحظه کنید که توسط یک مورمون توجه ما را به خود جلب کرد.

در بخش‌هایی از کامبوج، خصوصا آنهایی که در گروه درآمدی متوسط و پایین هستند تشک بندرت استفاده می‌شود. با تولید ناخالص داخلی سرانه ۱۲۷۰ دلاری، بیشتر کامبوجی‌ها در دسته‌بندی درآمد متوسط یا پایین جای می‌گیرند. در واقع، بر طبق بانک جهانی، تقریبا ۳۰ درصد از ۱۵/۷ میلیون نفر کامبوجی، «نزدیک خط فقر باقی می‌مانند و نسبت به سقوط به فقر هنگام قرار گرفتن در معرض شوک‌های اقتصادی و دیگر شوک‌های خارجی آسیب‌پذیر هستند.»^{۲۶۰} بیشتر مردمی که او با آنها برخورد کرد روی زیلوهای بامبو یا کف زمین سفت می‌خوابیدند. در حالی که برخی مردم از بالشت و تشک نرم استفاده می‌کردند اما این وسایل خیلی حجیم و به سختی نگهداری می‌شدند خصوصا اگر خانه کوچک و یک خوابه می‌بود.

در ظاهر، شاید به نظر برسد که یک تشک ارزان همین کار را می‌کند. اما با ملاحظه این واقعیت که عده بسیاری در کامبوج، و دیگر کشورهای فقیر، در خانه‌های کوچک تک اتاقی زندگی می‌کنند روشن

است که این ترفند احتمالاً نتیجه نمی‌دهد. چه می‌شد اگر یک نوآور تشکی کم‌هزینه، آسان قابل پهن و جمع کردن تولید می‌کرد؟ هدفگذاری این فرصت می‌توانست بازار جدیدی از خریداران تشک بیافریند تا استراحت بهتری در شب را تجربه کنند. مشخص می‌شود که در چنین جایی دقیقاً عدم‌مصرف گسترده یک «خواب خوش شبانه» در جهان خوابیده است.

بهداشت و انرژی - انرژی از زباله در غنا

بهداشت و دفع پسماند مشکل عظیم در بیشتر کشورهای فقیر و برای بسیاری از دولت‌های هر کشور فقیری است. وقتی بیشتر دولت‌ها نمی‌توانند منابع مالی برای پرداخت حقوق آموزگاران، پزشکان و سایر کارکنان دولتی پیدا کنند، چگونه آنها قرار است پول دفع پسماند را بدهند؟ به این جهت مدیریت پسماند اغلب یک مشکل جدی در کشورهای فقیر است و با روندهای اخیر شهرنشینی، به نظر نمی‌رسد بهتر هم بشود. این وضع نه تنها یک خطر مرگ‌آور برای سلامت جمعیت محلی است بلکه برای اقتصاد نیز بسیار پرهزینه است. این همان جایی است که شرکت سافی سانا وارد صحنه می‌شود.

سافی سانا یک کارخانه تبدیل پسماند به انرژی در غنا ساخته است که تاثیر عظیمی روی مردم و دولت محلی داشته است. مدل کسب‌وکار شرکت خیلی ساده است. سافی سانا فضولات و پسماند ارگانیک را از توالت‌ها و بازارهای غذا در حلبی‌آبادهای شهری جمع می‌کند و سپس آن را به کود ارگانیک، آبیاری و بیوگاز در کارخانه خود تبدیل می‌کند. سپس از بیوگاز برای تولید برق استفاده می‌شود درحالی‌که از کود ارگانیک و آب برای پرورش جوانه استفاده می‌شود. سافی سانا بنابراین قادر به ارائه یک راه‌حل شدنی به مسئله فضولات انسانی غنا شد درحالی‌که کود بشدت مورد نیاز برای کشاورزان فراهم می‌کند و یک منبع برای انرژی پاک به مردم است.

علاوه بر این، سافی سانا برای تضمین بزرگ شدن مقیاس کار و پایداری بلندمدت، یک مدل با مالکیت محلی را اداره می‌کند - ۹۰ درصد کارکنان کارخانه، اعضای این جامعه هستند که قبل از استخدام یک برنامه آموزشی فشرده را می‌گذرانند. این شرکت تاکنون برای بیش از یک هزار غنایی شغل و آموزش فراهم کرد که در غیر این صورت امید و آینده اقتصادی محدودی داشتند.

خودرو - خودروهای برقی مکزیکی... برای مکزیکی‌ها

از ۳۷۴ میلیارد دلار ارزش صادرات مکزیکی که در سال ۲۰۱۶ به خارج فرستاده شد، تقریباً ۸۸ میلیارد دلار (۲۳/۴ درصد) آن خودرو، کامیون یا سایر قطعات خودرو بود.^{۲۶۱} اکثریت این خودروها برندهای خارجی از قبیل فورد یا بی‌ام‌دابلیو بودند و با سوخت بنزین حرکت می‌کردند. بنابراین وقتی شرکت مکزیکی زاکوا شروع به طراحی و تولید خودروهای برقی کرد بسیاری از مکزیکی‌ها احساس افتخار ملی کردند. این کشور سرانجام یک خودرو ملی داشت. یک روزنامه‌نگار به این نحو ابراز نظر کرد: «به عنوان مکزیکی، ما خواهان ادامه رشد

زاکوا هستیم تا یک برند مناسب در حوزه خودروهای برقی بشود. زاکوا برنامه دارد تا مدل اصلی خود را به قیمت زیر ۲۵ هزار دلار بفروشد. این مدل کیسه هوا ندارد و با استانداردهای بین‌المللی منطبق نیست. شرکت برنامه دارد تا در پایان سال ۲۰۱۹ تنها سیصد دستگاه از آن بفروشد.^{۲۶۲}

اما چه می‌شد اگر زاکوا به جای ورود به بازار خودروی برقی کاملاً رقابتی، که مدعی‌های زیادی دارد تصمیم به بهره‌برداری از تخصص مکزیک در تولید خودرو و در عوض رفتن به سمت عدم‌مصرف می‌گرفت؟ اگر شرکت چنین کاری می‌کرد با شرکت‌هایی مانند نیسان، رنو، بی‌ام‌دبلیو و فورد رقابت نمی‌کرد که به احتمال زیاد در مسابقه با زاکوا برنده می‌شوند بلکه خودش را در رقابت علیه عدم‌مصرف می‌دید.

روشن است درعین حال که مکزیک‌ها می‌توانند خودرو، کامیون و سایر محصولات نقلیه تولید کنند یک مکزیک معمولی نمی‌تواند از عهده خرید بیشتر خودروها در بازار بریاید. به ازای هر هزار نفر در مکزیک، حدود ۲۸۰ خودرو وجود دارد.^{۲۶۳} این آمار را با تقریباً ۸۰۰ خودرو در امریکا، ۷۴۰ خودرو در استرالیا و ۶۶۲ خودرو در کانادا مقایسه کنید.^{۲۶۴ و ۲۶۵} به این جهت آن بازاری که به عدم‌مصرف در مکزیک و سپس عدم‌مصرف در امریکای لاتین خدمت کند هنوز در انتظار آفریدن بسر می‌برد. هر آنکس که این بازار را هدفگذاری کند بازده چشمگیری نصیب خود می‌کند. این شباهت به چه چیزی دارد؟ اگر مکزیک و مشخص‌تر زاکوا یک صفحه از استراتژی‌های خودرو برقی چینی بخواند چیزهای زیادی دستگیرش شود.

طی چند سال گذشته، من بسیار خوش‌شانس بودم که چندین بار به چین سفر کردم و هر دفعه با دیدن خودروهای کوچک برقی در همه جا شگفت‌زده شدم. بازار خودروهای برقی در چین تنها در سال ۲۰۱۷ به اندازه بیش از ۵۰ درصد رشد کرد و به نظر می‌رسد هیچ نشانه‌ای از کاهش رشد دیده نمی‌شود. تقریباً یکی از هر سه مصرف‌کننده چینی می‌گوید آنها تمایل به خرید یک خودرو برقی دارند و این کشور اکنون ۴۰ درصد سرمایه‌گذاری در این صنعت را به تنهایی متقبل شده است.^{۲۶۶}

چه می‌شد اگر زاکوا به جای تلاش به رقابت با خودروسازهای فعلی، شروع به توسعه و تولید خودروهای کوچک، ارزان و به حد کافی خوب مانند هم‌تایان چینی خود می‌کرد؟ توجه دارید که میانگین نفقات داخل هر خودرو در بسیاری از کشورها کمتر از دو نفر است به طوری که تولید خودرو دو نفره برای شروع مفید بود.^{۲۶۷} جدای از این باید به میانگین کیلومتر رانندگی به ازای هر مسافر مربوط به زمانی نگاه کنیم که بسیاری از کشورهای ثروتمند امروزی فقیرتر بودند، چون با ثروتمندتر شدن کشورها این عدد شروع به افزایش می‌کند. برای نمونه در امریکا میانگین کیلومتر رانندگی در سال به ازای هر مسافر از سال ۱۹۵۰ تا کنون ۳۹ درصد افزایش یافته است. نتیجه اینکه خودروها در بازارهای نوظهور شاید نیازی به راندن به همان اندازه خودروها در کشورهای ثروتمند نداشته باشند. بنابراین ما به جای شروع با این واقعیت که یک خودرو چیست، روی هدف از داشتن یک خودرو چیست، چه کسانی در چه شرایطی از آن استفاده می‌کنند و غیرمصرف‌کننده‌ها چقدر می‌توانند بابت آن بپردازند تمرکز می‌کنیم. این نوع تمرین کردن به نوآورها کمک

می‌کند تا به نحو متفاوتی در باره خودرو و جابه‌جایی مردم فکر کنند. در واقع، زاکوا شاید شروع به فروش کیلومتر سفر به جای فروش خودرو کند. از این گذشته، هدف کارکردی اولیه یک خودرو دادن این توانایی به مردم است تا از یک مکان به مکان دیگر سفر کنند.

بازاندیشی در خودرو می‌توانست هزینه خودرو را به شدت کاهش دهد و استفاده از آن را برای یک مصرف‌کننده معمولی مکزیک می‌مکن کند. ملاحظه کنید چه اتفاقی می‌افتد اگر مکزیک توانایی افزایش نرخ مالکیت خودرو خود از حدود ۲۸۰ خودرو در هر ۱۰۰۰ نفر را به ۳۵۰ خودرو در هر ۱۰۰۰ نفر داشته باشد. این بیانگر افزایش ۲۵ درصدی است. همه مشاغلی را که در تولید، توزیع، فروش، بازاریابی و خدمت‌رسانی ایجاد می‌شود تصور کنید. چنین چیزی امکان‌پذیر است، اما نیازمند متفاوت اندیشیدن است.

غذا- رب گوجه نیجریه‌ای

مردم نیجریه عاشق گوجه فرنگی هستند. از غذای محبوب بین‌المللی آنها ضیافت برنج گرفته تا بسیاری از سوپ‌های این کشور از گوجه فرنگی به عنوان ماده اصلی استفاده می‌شود. نیجریه بزرگترین واردکننده رب گوجه در جهان است. این کشور آفریقای غربی ۱۰۰ درصد رب گوجه‌ای را که مصرف می‌کند از خارج وارد می‌کند که تقریباً به ۱ میلیارد دلار واردات رب گوجه در سال بالغ می‌شود. در زمان نگارش این کتاب، هیچ قوطی رب گوجه‌ای در این کشور که جمعیتی ۱۸۰ میلیونی دارد، تولید نمی‌شد. آنچه خصوصاً در باره بازار گوجه امروزی نیجریه شگفت‌آور است، این است که کشاورزان نیجریه بیش از دو میلیون تن گوجه فرنگی سالانه تولید می‌کنند اما بیش از نصف محصولشان قبل از اینکه به دست مشتری برسد ضایع می‌شود. این به همان نکته ما در باره این واقعیت بازمی‌گردد که محصول باید هم در استطاعت و هم در دسترس خریدار باشد تا عدم مصرف را به حد کافی هدفگذاری کند و بازار جدید بیافریند.

همچنین یک فرد معمولی نیجریه بیش از نصف درآمد خود را صرف غذا می‌کند که دسترسی به گوجه را تقریباً یک کالای لوکس می‌سازد، به طوریکه بیش از نصف بازار نیجریه برای گوجه به میزان کافی خدمت دریافت نمی‌کنند.^{۲۶۸} با توجه به درآمد سرانه پایین نیجریه، چالش‌های زیرساختی، و این واقعیت که طبقه متوسط این کشور با همان سرعتی که کارشناسان تصور می‌کردند رشد نمی‌کند، فهم متعارف بر این است که هیچ فرصتی در اینجا وجود ندارد یا هر فرصتی هم که هست بسیار پر ریسک است. اما وقتی از لنز متفاوتی استفاده می‌کنیم تا چشم‌انداز بازار را ارزیابی کنیم، شاهد فرصت بازارآفرین گسترده‌ای هستیم که می‌توان مورد خطاب قرار داد.

یک شرکت در نیجریه به نام تومیتو جوس شروع به بهره‌برداری از این فرصت کرد. میرا مهتا مدیر عامل تومیتو جوس و دانش‌آموخته مدرسه کسب‌وکار هاروارد، پتانسیل چشمگیر این بازار را درک می‌کند. نیجریه پیش از هر کاری، نیازی به واردات رب گوجه ندارد. همین تصمیم به تنهایی بیانگر ۱ میلیارد دلار فرصت است. دوم بهبود قیمت خرید و دسترس‌پذیری به گوجه‌ها اندازه واقعی بازار را افزایش خواهد

داد چون افراد بیشتری، خصوصا غیرمصرف‌کننده‌ها، به گوجه تازه و رب گوجه دسترسی پیدا خواهند کرد. در آن لحظه، شکاف تولید بین آنچه این کشور می‌تواند مصرف کند و آنچه تولید می‌کند به بیش از ۱/۳ میلیارد دلار ارزشگذاری می‌شود. سوم اینکه، نیجریه یک دنیای کوچک برای سایر کشورهای آفریقایی و کم درآمد است. اگر تومیتو جوس توانایی بهره‌برداری از این فرصت را بیابد او زندگی مردم بسیاری را در نیجریه دگرگون خواهد کرد و سرمایه‌گذارهای وی را نیز خیلی خوشحال خواهد کرد. در سال ۲۰۱۸ این شرکت یک دور سرمایه‌گذاری دو میلیون دلاری را به اتمام رسانید.

اوقات فراغت / صنایع سرگرمی - جهان دیسنی در دیترویت

دیسنی در دیترویت؟ تصور چنین مکانی برای تفریح و سرگرمی سخت و دور از ذهن است. دیترویت در دهه‌های اخیر بیش از هر چیز به خاطر افول شهرنشینی، مبارزه ناامیدکننده با جرایم و مواد مخدر، و آینده پرتردید خود شناخته می‌شود. این شهر پس از انباشت بدهی برآوردی ۱۸ میلیارد دلاری اعلام ورشکستگی کرد.

این در تضاد حیرت‌آور با دیترویتی است که فقط چند دهه پیش می‌شناختیم. در دهه ۱۹۵۰ دیترویت بستری برای نوآوری در امریکا شد. این شهر که محل زندگی تقریبا ۱/۸ میلیون نفر بود، پر از خودرو و شهرک‌های خودروسازی بود. امروز دیترویت با تنها ۷۰۰ هزار ساکن، یک بخش از آن جمعیت را دارد. اگرچه شهر تلاش زیادی می‌کند تا اوضاع را به گذشته برگرداند، هنوز پر از ساختمان‌های رهاشده، زمین‌های خالی، چراغ‌های خیابانی شکسته، و رویاهای بر باد رفته است. از سال ۲۰۰۸ تاکنون، بیش از نصف پارک‌های شهر بسته شده است.^{۲۶۹} اما در جایی که دیگران یک دیترویت بدبخت می‌بینند ما دیترویتی می‌بینیم که فرصت‌های جدید در اوقات فراغت و سرگرمی عرضه می‌دارد.

بسیاری از مردم شاید فکر کنند چنین مفهومی احمقانه است، آیا دیترویت در وهله نخست نباید تمرکز خود را بر تقویت اصول اولیه خویش بگذارد؟ اما این مشابه حالتی است که یک نفر، صنعت فیلم نیجریه یا نالیوود را هنگام شروع آن ارزیابی کرده باشد. امروزه نالیوود برحسب تعداد فیلم‌های تولیدشده در سال، دومین صنعت فیلم جهان تنها پس از هالیوود هند است. ارزش این صنعت بیش از ۳ میلیارد دلار است و بر اساس اداره آمار نیجریه بیش از یک میلیون نفر را در استخدام دارد.^{۲۷۰} شرکت دیسنی می‌توانست همین کار را در دیترویت انجام دهد.

اما این شرکت باید به نحو متفاوتی فکر کند. تقلید و تکرار دیسنی ورلد در اورلاندو به شکل ساختن و نگهداری احتمالا خیلی گران درمی‌آید. به یک خانواده معمولی چهار نفره توصیه می‌شود بودجه تقریبا ۳۵۰۰ دلاری برای هتل، بلیت‌های پارک و غذا بابت سفر یک هفته‌ای به پارک فلوریدا بدون در نظر گرفتن بلیت هواپیما پیش‌بینی کند. یک روز گشت و گذار برای یک بزرگسال تقریبا ۱۲۴ دلار هزینه برمی‌دارد.^{۲۷۱} هر کدام از ما که آنجا بودیم می‌دانیم ناممکن است بخواهید فقط یک روز آنجا باشید. تجربه دیسنی شما را

محاصره می‌کند. اما ساکنان معمولی دیترویت بعید است بتوانند از عهده چنین هزینه‌ای برآیند. این جایی است که آفرینندگان بازار جدید می‌درخشند و فرصت را به نحو متفاوتی می‌بینند.

ما اعتراف می‌کنیم که کارشناس حوزه صنایع سرگرمی نیستیم، اما از خاطرات و تجربیات خانوادگی خودمان می‌توانیم کمک بگیریم. نوع جدیدی از سرگرمی را می‌توان تصور کرد که همان کاری که دیسنی در فلوریدا برای این همه حامیان خود انجام می‌دهد را انجام دهد. فرار از استرس‌های روزمره زندگی به دنیای عجیب؛ جایی که هر کسی خوشحال است و احساس می‌کند رویاهایش تحقق می‌یابد. وقتی می‌خواهیم زمان باکیفیتی را کنار خانواده‌مان بسر ببریم دیسنی همان جایی است که ما می‌رویم. چنین اشتیاقی در وجود همه ما است حال می‌خواهد ثروتمند یا فقیر باشیم. این همان کاری است که باید انجام شود.

نکته این نیست که دیسنی باید از دیسنی ورلد اورلاند در دیترویت تقلید کند. اما می‌تواند معجزه دیسنی را تقلید و تکرار کند به طوری که ساکنان دیترویت، و مردم ساکن در بسیاری شهرهای کوچک، که برای آنها تعطیلات در دیسنی دور از دسترس است بتوانند معجزه‌ای را که دیسنی باشد تجربه کنند. چون برای بسیاری از ساکنان دیسنی، دیترویت دیسنی با هیچ چیز رقابت خواهد کرد.

مسکن - پوشش کف زمین در رواندا و جنوب صحرای آفریقا

بیش از نصف ۱/۲ میلیارد نفر آفریقایی‌ها در مناطق روستایی زندگی می‌کنند. اگرچه زندگی در روستا به خودی خود مشکلی نیست چون منافع دور بودن از مراکز شهری اغلب پرجمعیت و آلوده، زیاد است. مشکل شرایط زندگی است که بسیاری از این مردم تجربه می‌کنند. تقریباً در هر کدام از شاخص‌های توسعه از دسترسی به برق و درمانگاه، آفریقایی‌های ساکن در مناطق روستایی در مقایسه با هم‌تابان شهرنشین خود با رنج و عذاب روبرو هستند. یکی از این شاخص‌های اغلب نادیده گرفته شده که فرصت چشمگیری عرضه می‌دارد، نبود کفپوش سخت و بهداشتی مقرون به صرفه در خانه‌های روستایی است. در رواندا جایی که تقریباً ۸۰ درصد از تقریباً دو میلیون خانه کف خاکی دارد، خصوصاً از نظر بهداشتی مشکلات زیادی ایجاد می‌کند.^{۲۷۲} منظور اینکه وقتی باران می‌بارد گودال‌های آب به راحتی مکان مناسبی برای رشد پشه در خانه‌های مردم می‌شود. به علاوه کف خاکی اصلاً مناسب برای خوابیدن نیست و اغلب باعث کثیفی لباس و متعلقات فرد می‌شود که تاثیر زینبار بیشتری بر سلامت فرد می‌گذارد.

راه حل جایگزین، سیمان کردن کف خانه‌ها است که برای بسیاری از رواندایی‌ها و ساکنان جنوب صحرای آفریقا خیلی گران است، جایی که درآمد سرانه سالانه به ترتیب تقریباً ۷۰۵ دلار و ۱۴۶۱ دلار است.^{۲۷۳} برای نمونه در رواندا تبدیل کف‌های خاکی به سیمانی برای یک خانه معمولی بیش از دستمزد دو ماه می‌شود. چگونه می‌توان فرصتی در یک کشور پیدا کرد که میانگین درآمد سرانه سالانه آن کمتر از قیمت یک گوشی آیفون جدید است؟ اما در جایی که فهم متعارف فقط فقر و ریسک می‌بیند ما تقلا کردن، عدم مصرف و فرصت آفریدن یک بازار جدید گسترده را می‌بینیم. شرکت ارث انیبل، از مدت‌ها پیش روی این فرصت هدفگذاری

کرده است و اگر موفق به اجرای یک مدل کسب‌وکار نوآورانه در رواندا و سپس در سایر کشورهای آفریقایی شود می‌تواند یک شرکت چند میلیارد دلاری با ده‌ها هزار کارمند بشود. ارث انیبل با تقریباً ۴ دلار برای هر متر مربع، قادر به ارائه کفپوش ارزانی است که از ماسه، رس، شن، خاک و آب تشکیل می‌شود. همه این مواد در همان محل موجود است. خانه معمولی در رواندا فقط بیست متر مربع مساحت دارد. اگر این شرکت توانایی ارائه کفپوش برای فقط ۲۰ درصد از جمعیت رواندا داشته باشد بیش از ۲۴ میلیون دلار درآمد خواهد داشت. ۲۷۴ اینک تصور کنید این عدد چقدر خواهد شد، اگر شرکت مقیاس تولید خود را به اوگاندا، کنیا، بروندي، بوتسوانا، زیمبابوه، نیجریه و کامرون گسترش دهد. ارث انیبل نه تنها درآمد بسیار بالایی کسب خواهد کرد بلکه نیاز به استخدام هزاران نفر دارد تا محصولاتش را بسازند، بازاریابی کنند، توزیع و خدمت‌رسانی کنند. علاوه بر این، پیامدهای بهداشتی محصول‌شان را هم در نظر بگیرید. این شرکت به شکل غیرمستقیم به کاهش وقوع فلج، مالاریا، و سایر بیماری‌هایی کمک می‌کند که علت آن محیط‌های کثیف و خاکی است.

برق - قدرت در بنگلادش

بنگلادش با تولید ناخالص داخلی ۱۳۵۹ دلاری، اقتصاد ضعیف و فقیری دارد. تقریباً ۲۰ درصد از جمعیت ۱۶۳ میلیون نفری این کشور در فقر شدید با کمتر از ۲ دلار در روز بسر می‌برند. تقریباً ۷۵ درصد خانوارهای روستایی، جایی که بیشتر آنها در فقر زندگی می‌کنند دسترسی به برق ندارند. منظور اینکه وقتی شب فرا می‌رسد آنها یا باید نفت بسیار گران و آلوده‌کننده برای روشنایی بخرند یا که هیچ کاری نکنند. به بیان دیگر، به محض اینکه خورشید غروب می‌کند آنها هیچ کاری نمی‌توانند بکنند. آنها باید کسب‌وکارهای کوچک خود را تعطیل کنند، بچه‌های‌شان باید از درس خواندن یا بازی کردن دست بکشند و باید تمهیدات ایمنی برای جلوگیری از دزدی اتخاذ کنند. به واسطه نبود برق، زندگی برای این ده‌ها میلیون شهروند بنگلادشی، بسیار نامطمئن شده است. ما معتقدیم این به معنای وجود فرصتی برای ریشه گرفتن یک بازار بزرگ است.

طی چند دهه گذشته، ما شاهد افت قیمت انرژی‌های تجدیدپذیر بودیم. آنچه خصوصاً جالب است این است که کارآفرینان می‌توانند از این فناوری برای توسعه راه‌حل‌های خاص برای غیرمصرف‌کنندگان بهره‌برداری کنند. به بیان دیگر، مردم لزوماً خواهان برق نیستند آنها خواهان آن چیزی هستند که برق در دسترس‌شان می‌گذارد. آنها می‌خواهند بتوانند یک چراغ را روشن کنند، یک برنامه در تلویزیون خود تماشا کنند، رایانه یا تلفن‌شان کار کند و مواد غذایی خود را سرد یا تازه نگهدارند. اگر کارآفرینان راه‌حل‌های کم‌هزینه‌ای را بسط دهند که به این غیرمصرف‌کنندگان کمک کند تا بر تقلای خود غلبه کنند آنها به احتمال زیاد موفق می‌شوند.

ملاحظه کنید شرکت توسعه زیرساخت با بهره‌برداری از این فرصت در بنگلادش چگونه یک بازار می‌آفریند. ۲۷۵ طی دهه گذشته، شرکت توسعه زیرساخت، با موفقیت، بیش از ۳/۵ میلیون سامانه خورشیدی

خانگی در روستاهای بنگلادش نصب کرد. سامانه‌های خورشیدی پیچیدگی خاصی ندارد و سه نوع هم بیشتر نیست. یکی از این سامانه‌ها فقط یک چراغ و یک شارژر تلفن همراه را روشن می‌کند. سامانه دیگر یک چراغ، تلویزیون و شارژر تلفن همراه را روشن می‌کند. سامانه سوم علاوه بر همه کارهای سامانه دوم، یک پنکه را نیز روشن می‌کند. به گفته شرکت توسعه زیرساخت، استفاده از سامانه خورشیدی خانگی در میلیون‌ها خانه باعث ایجاد ۷۵ هزار شغل شده است و بر زندگی بیش از ۱۶ میلیون نفر تاثیر مثبت گذاشته است. در سال ۲۰۱۸ این برنامه ادامه یافت و توانست شش میلیون سامانه خورشیدی را در کل کشور نصب کند. نوآوری‌هایی که در شرکت توسعه زیرساخت بودند به جای اینکه به شهروندان بنگلادشی به عنوان افراد بسیار فقیر نگاه کنند که توان مالی بهره‌مندی از منافع برق را ندارند، یک راه حل توسعه دادند که عدم‌مصرف آنها را هدفگذاری کرد. نتایج چنان روشن هستند که جایی برای تردید نمی‌گذارند. بهبود زندگی مردم کاملاً واضح است.

بسیاری از کشورها در جنوب صحرای آفریقا، دقیقاً مانند بنگلادش نیز با دسترسی به برق دائمی و پیوسته دست و پنجه نرم می‌کنند. آنهایی که برق دارند اغلب یک اضافه‌قیمت چشمگیر برای خریدن و استفاده از ژنراتورهای دیزلی می‌پردازند. درحالی‌که دیدن عدم‌مصرف برق در یک روستای آفریقایی نسبتاً آسان است، دیدن آن در یک شهر پررونق آفریقایی دشوارتر است. اما صدای هر ژنراتور که به خانه، ساختمان اداری، یا بیمارستان برق می‌رساند این یک تقلا است. و اساساً این یک سرخ به یک فرصت بزرگ برای آفرینش بازار است. برای نمونه برخی شهروندان در نیجریه بابت هر کیلووات برق مبلغی تا ۲۵ سنت می‌پردازند که دو برابر نرخ (۱۲ سنتی) است که یک امریکایی معمولی می‌پردازد.^{۲۷۶} هنگامی که درآمد سرانه در امریکا را ملاحظه می‌کنیم تقریباً ۲۵ برابر درآمد سرانه نیجریه است. برق در دسترس بسیاری از مردم آفریقا نیست اما در دسترس آن عده‌ای هم که هست خیلی گران است.

یک شرکت آفریقایی به آرزوی راه حل برق، روی کسانی هدفگذاری می‌کند که در حال حاضر نرخ‌هایی اجحافی برای برق از طریق ژنراتورهای برق دیزلی می‌پردازند. این شرکت صفحه‌های خورشیدی برای مشتریان خود نصب می‌کند و اطلاعات در باره استفاده از آن ارائه می‌دهد؛ به طوری که بهتر بتوانند مصرف انرژی خود را بهینه کنند. شرکت آرزوی راه حل برق، انرژی کمتر گران و قابل‌اتکاتر برای مشتریان خود فراهم می‌کند. در فصل سه اشاره کردیم که عدم‌مصرف صرفاً به فقرا یا کسانی که قادر به خرید محصولات موجود نمی‌شوند محدود نمی‌شود. عدم‌مصرف اغلب با تقلا کردن و دور زدن موانع توصیف می‌شود و شرکت آرزوی راه حل برق، روی آن تقلا و آفریدن فرصت سرمایه‌گذاری می‌کند.

کشاورزی - مورینگا در غنا

مورینگا یک درخت پربار و مقاوم در سراسر مناطق استوایی جهان است. این درخت به «درخت معجزه» معروف است چون که تقریباً هر بخش از درخت ارزش و فایده دارد. ساقه‌های آن را می‌توان پخت و به شکل سالاد و سبزیجات مصرف کرد؛ ریشه آن را می‌توان به عنوان جایگزین ترب کوهی مصرف کرد؛ برگ‌هایش

را می‌توان خشک و پودر کرد و به عنوان مکمل غذایی به غذاها اضافه کرد؛ دانه‌های آن را می‌توان سرخ کرد و به عنوان آجیل خورد و نیز می‌توان به شکل روغن‌های آرایشی فرآوری کرد که برای پوست مناسب است. اما هر اندازه درخت مورینگا معجزه‌آسا به نظر می‌رسد هنوز پولی از آن به دست نمی‌آید. استفاده تجاری از آن، اما یک فرصت اقتصادی هنگفت در اختیار غنا و غرب آفریقا قرار می‌دهد.

غنا محل زندگی میلیون‌ها کشاورز است که بیشتر آنها کمتر از ۷۰ دلار در ماه درآمد دارند. درآمد سرانه سالانه غنا حدود ۱۵۱۳ دلار است. تغذیه یا دقیق‌تر بگوییم سوء تغذیه به عنوان یک قاتل خاموش در غنا شناخته می‌شود. بیش از یکی در هر پنج کودک دچار لاغری شدید است. بیش از نصف بچه‌های زیر پنج سال کم‌خونی دارند.^{۲۷۷} اما اقلیم غنا کاملاً مناسب برای پرورش این درخت معجزه است. در واقع، چند دهه پیش یک سازمان کمک‌کننده، در تلاش برای اینکه توسعه را شروع کند، صدها درخت مورینگا در غنا کاشت. متأسفانه درحالی که درخت‌ها بزرگ شدند، توسعه رخ نداد؛ چون درخت‌ها تنها یک عنصر از راه حل بودند.

هنگامی که منافع اقتصادی و تغذیه‌ای این درخت را ملاحظه می‌کنیم، روشن است فرصتی وجود دارد که یک بازار برای محصولات مورینگا می‌آفریند. اگر یک نوآور از این فرصت بهره‌برداری کند، منافع کاملاً چشمگیر است. نخست، نوآور با دادن سرمایه به شکل بذر، کود و تجهیزات می‌تواند به کشاورزان غنایی کمک کند تا مورینگا را با کارایی بیشتر کشت و برداشت کنند. دوم اینکه، این نوآور همچنین باید کشاورزان را به یک بازار برای محصولاتشان متصل کند. چگونه یک کشاورز غنایی روستایی را می‌توان به یک بازار مورینگا در شهر یا حتی به روستای کناری متصل کرد؟ اینها برخی پرسش‌هایی هستند که سازمان کمک‌کننده هنگام کشت صدها درخت مورینگا در این کشور سعی نکرد از خود بپرسد. اما اینها پرسش‌هایی سخت هستند که هنگام تلاش به آفریدن یک بازار جدید باید پرسیده شوند. اینها پرسش‌هایی هستند که مورینگا کانکت، یک شرکت نوپای غنایی دارد می‌پرسد.

شرکت مورینگا کانکت در سال ۲۰۱۳ توسط یک مهندس آموزش‌دیده در ام‌آی‌تی و یک اقتصاددان توسعه آموزش‌دیده در هاروارد تاسیس شد که افق دید خود را روی آفریدن و رشد دادن یک بازار برای روغن و پودر مورینگا قرار داده است. این شرکت از هنگام بنیانگذاری خود بیش از ۳۰۰ هزار درخت مورینگا کشت کرده است و اینک با بیش از ۲۵۰۰ کشاورز در غنا کار می‌کند. شرکت مورینگا کانکت با دراختیارگذاشتن نهاده‌هایی مانند کود، بذر و منابع مالی و با اتصال دادن کشاورزان به بازاری که برای روغن و پودر مورینگا آفریده است توانسته است درآمد کشاورزان را تا ده برابر افزایش دهد.^{۲۷۸}

فعالان توسعه اقتصادی

یکی از لذت‌ها هنگام نوشتن این کتاب، یادگیری در باره سازمان‌های مختلفی بوده است که چالش‌های توسعه‌ای معین - از فراهم کردن دسترسی به آب سالم تا دسترسی بهتر به آموزش - را به شیوه‌های جالب حل می‌کنند. ما این پیوست را نوشته‌ایم تا برخی از کارهای این سازمان‌ها را برجسته سازیم؛ با این امید که

نه فقط انگیزه تقلید از آنها بشود بلکه همچنین سایر سازمان‌ها در آن صنعت را به چالش بکشد تا مدل کسب‌وکار خود را تعدیل کنند، به طوری که بتوانند به نحو بادوام‌تری برخی از این چالش‌ها را حل کنند.

بنیاد آی‌دی‌پی

وقتی ایرن پریتزکر بنیاد آی‌دی‌پی را تاسیس کرد تا آموزش دادن به برخی از فقیرترین بخش‌های جهان را دگرگون کند، او از روش‌های سنتی اعطای کمک مالی براساس پروژه معین خودداری کرد و در عوض شروع به یک سفر کرد تا ببیند چگونه می‌تواند دلارهای نیکوکاری را به عنوان یک سرمایه شتاب‌بخش برای توسعه یک راه‌حل بادوام در کشورهایی استفاده کند که بچه‌ها به آموزش باکیفیت دسترسی ندارند. نخستین توقف پریتزکر حدود یک دهه قبل در غنا بود، کشور آفریقای غربی که کمتر از ۴۰ درصد کودکان مدرسه راهنمایی را تمام نمی‌کنند. اما پریتزکر به جای اینکه با یک مجموعه پروژه در ذهن وارد شود او و تیمش زمان خود را صرف تلاش به درک چشم‌انداز آموزشی و موانع ارائه آموزش با کیفیت کردند.

آنها از طریق مسیر پژوهشی متوجه شدند اگرچه کاسبان خرده‌پایی که سیب‌زمینی، گوجه‌فرنگی و آناناس می‌فروشند به آسانی می‌توانند به وام‌های خرد دسترسی یابند تا کسب‌وکار کوچک خود را رشد دهند، کارآفرینان سختکوشی که مدارس خصوصی با شهریه اندک برپا می‌کنند دسترسی بسیار اندک به منابع مالی دارند. به نظر می‌رسد سیب‌زمینی و گوجه‌فرنگی کسب‌وکارهای بهتری نسبت به مدارس هستند. از نظر تیم بنیاد آی‌دی‌پی چنین چیزی منطقی نبود، چون تقاضای زیادی برای این مدارس خصوصی شهریه پایین وجود داشت. مدارس عمومی، که از قرار معلوم «رایگان» بود یا خیلی گران بودند (والدین هنوز مجبور به خرید لباس فرم و پرداخت حق‌الزحمه اداری بودند)، در واقع در فاصله خیلی دوری قرار داشتند یا کیفیت بشدت پایینی داشتند که شرکت در آن گاهی واقعا یک عقب‌گرد برای یک خانواده بود- یعنی یک بچه ساعات باارزشی را در مدرسه بدون یادگیری چیز زیادی تلف می‌کرد. اغلب این کلاس‌ها با بیش از یکصد بچه در یک اتاق خیلی شلوغ بودند و با آموزگارانی که مورد حمایت شدید اتحادیه بودند و نگرانی نسبت به از دست دادن شغل خود نداشتند. چون خدمات مدارس دولتی بسیار نابرابر بود، تقاضای بی‌شماری برای مدارس خصوصی حتی از سوی خانوارهای بسیار فقیر وجود داشت.

بنابراین بنیاد آی‌دی‌پی پس از پژوهش‌های گسترده بازار که پریتزکر با مالکان مدارس در تمام مناطق شهری و روستایی مصاحبه کرد، یک فرصت برای پر کردن این شکاف دید و به موانع بازار برای این مدارس توجه کرد تا دسترسی به سرمایه بهبود یابد. بنیاد آی‌دی‌پی در شراکت با موسسه تامین مالی خرد غنا به نام سیناپی آبا، یک برنامه خیزش مدارس آی‌دی‌پی ایجاد کردند.

برنامه خیزش مدارس به جای اینکه بی‌درنگ شروع به ساختن کلاس‌های درس پرنور کند به نحو متفاوتی با مشکل برخورد کرد. این بنیاد شروع به ظرفیت‌سازی مالکان موجود مدارس کرد؛ یعنی کارآفرینان اجتماعی مردمی که مدارس خصوصی در جوامع محلی خود را اداره می‌کردند. بنیاد به آنها

امکان دسترسی به سرمایه از طریق وام‌های کسب‌وکارهای کوچک، در کنار آموزش در سواد مالی و مدیریت مدرسه داد. این منابع مالی همراه با آموزش، به مدارس شهریه پایین کمک کرد تا محیط یادگیری خود را بهبود ببخشند و آنها را قادر کرد تا دانش‌آموزهای بیشتری جذب کنند. مدارس شرکت‌کننده در برنامه خیزش مدارس آیدی‌پی، کلاس‌های با اندازه متوسط بیست و دو دانش‌آموز دارند و آموزگاران هم در برابر عملکردشان پاسخگو هستند. از هنگام شروع برنامه در سال ۲۰۰۹ تقریباً به ۶۰۰ مدرسه گسترش یافته است و تقریباً به ۱۴۰ هزار دانش‌آموز (تا اوت ۲۰۱۷) کمک کرده است.

برنامه خیزش مدارس آیدی‌پی سودآوری و افزایش مقیاس کار خود را تا کنون ثابت کرده است و به مدارس نیز کمک می‌کند تا دوام آور و خودکفا بشوند. بنیاد آیدی‌پی شروع به انجام مقدار زیادی پژوهش در باره فایده‌مندی و تاثیر این برنامه کرده است. این برنامه همچنین در درگیر کردن دولت غنا برای فشار آوردن شدید یارانه‌دهی به مدارس تا به خانواده‌های خیلی فقیر کمک شود با استفاده از شراکت‌های عمومی- خصوصی بسیار فعال بوده است. پریتزکر برنامه را چنین می‌بیند: «هدف بنیاد آیدی‌پی این است که شاهد باشد برنامه خیزش مدارس آیدی‌پی در اطراف جهان تکرار و تقلید می‌شود. این برنامه به صدها و هزاران بچه در غنا امکان دسترسی به آموزش با کیفیت و رسیدن به آینده درخشان را داده است. هر سازمان توسعه‌ای، شامل برنامه خیزش مدارس آیدی‌پی باید دائماً این پرسش را از خود بکند «چگونه می‌توانیم خودمان را از این برنامه‌ها جدا کنیم به حدی که بتوانیم دوام‌آوری ایجاد کنیم و به برنامه‌های ما دیگر نیازی نباشد؟» این پرسش مهمی است که مطرح می‌شود.

اگر بنیاد آیدی‌پی به غنا می‌رفت و میلیون‌ها دلار را خیلی ساده صرف ساختن مدرسه برای مردم غنا می‌کرد چه اتفاقی احتمالاً می‌افتاد؟ این همان راهبرد هل دادن است، راهبردی که هزینه‌های برپایی آن قطعی است، اما تاثیر پس از اجرای آن به هیچ وجه روشن نیست. بدبختانه ما در باره آنچه اتفاق افتاده است یک ایده داریم. امروزه از هر کشور فقیر که بازدید می‌کنید و مدارس عمومی یا مورد حمایت سمن‌ها را ارزیابی کنید آنها همیشه نشانه‌های شکوفایی نیستند. آنها اگر نشانه چیزی باشند بیشتر اوقات نشانه‌های فقر هستند. کسانی که از کشورهای کم درآمد و درآمد متوسط دیدن کرده‌اند می‌دانند منظور من چیست. وقتی شاهد سیل دانش‌آموزانی هستند که درون مدارس ابتدایی و راهنمایی چپانده شدند جایی که کیفیت آموزش بسیار پایین است آیا قلبتان نمی‌گیرد؟ من هنوز شخصی را ندیدم که فکر کند این نشانه شکوفایی است. در واقع این یک یادآوری روشن از تقلای مداوم یک کشور است.

اتحاد کارآفرین هارامبه

به زودی پس از اینکه تیم بنیاد آیدی‌پی شروع به تجربه موفقیت با برنامه خیزش مدارس کرد آنها تشخیص دادند که صرف آموزش کودکان در یک اقتصاد که فرصت‌های اندکی وجود دارد کافی نیست. دانش‌آموزان تازه مدرک گرفته، پس از اینکه مدرسه رفتن را تمام کردند چه کاری انجام می‌دهند؟ اینگونه نبود که هزاران و

هزاران شغل خوب پر نشده است و منتظر این دانش‌آموزان نبوده است تا تحصیل‌شان را تمام کنند. آیا وقتی هیچ شغلی برای فرد آموزش‌دیده وجود ندارد ارزش آموزش خیلی سریع از بین نمی‌رود؟

آنگونه که پریترکر و تیم وی متوجه شدند مشخص می‌شود «مشکل آموزشی» غنا صرفاً یک «مشکل آموزشی» نیست. این مشکل نوآوری است که با بهبود تامین مالی، مدیریت و شراکت با کارآفرینانی که در جستجوی آفریدن کسب و کارهای ماندنی هستند که می‌تواند دانش‌آموزان تحصیل‌کرده را استخدام کند بهتر قابل حل است.

بدین منظور، بنیاد آی‌دی‌پی با اتحاد کارآفرین هارامبه شریک شد. هارامبه را اکندو لوئیس گایل بنیانگذاری کرد که شبکه در حال گسترش از بیش از ۲۵۰ کارآفرین تحصیل‌کرده جوان آفریقایی است که شرکت‌هایی را در سراسر آفریقا ایجاد می‌کنند. تلاش‌های این سازمان را نشریات اکونومیست، وانیتی فیر و ملکه انگلستان به رسمیت شناختند. کارآفرینان هارامبه از مارک زاگربرگ و پرسیلا چان هر دو از ابتکار عمل چان زاگربرگ، شبکه امیدوار متعلق به پیر امیدوار و وای کامبینیتور پول دریافت کردند. آنها برخی از بهترین‌ها هستند که آفریقا باید عرضه کند. برای نمونه در سال ۲۰۱۶ ابتکار عمل چان زاگربرگ حدود ۲۴ میلیون دلار در آندلا، یکی از شرکت‌هایی که هارامبین (کارآفرینان در این اتحاد) بنیانگذاری کرد سرمایه‌گذاری کرد. یکی از اهداف هارامبه کمک به کارآفرین‌های خود است که بیش از ده میلیون شغل در آفریقا طی دهه آینده می‌آفرینند. از این‌رو سازمان شروع به توسعه سامانه‌های ضروری برای پشتیبانی از نوآوری و کارآفرینی در آفریقا کرده است. بدین منظور، بنیاد سیسکو ۵ میلیون دلار در هارامبه سرمایه‌گذاری کرد و با این سازمان کار می‌کند تا یک صندوق سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان خویش توسعه دهند. تائه یوو معاون ارشد رئیس سیسکو در امور شرکتی، که جلودار این تلاش در سیسکو است امیدوار است این رویه در کل صنعت رایج‌تر بشود.

شراکت بنیاد آی‌دی‌پی، هارامبه و بنیاد سیسکو نشان‌دهنده آن چیزهایی است که امکان‌پذیر است وقتی ما یک مساله را از میان لنزهای متفاوتی می‌بینیم - وقتی ما می‌بینیم که راه حل به یک مساله آموزشی، خیلی ساده «ساختن مدارس بیشتر» نیست. منظور این نیست که بگوییم روزهای مشکلی در پیش‌رو شراکت و تلاش‌های آن وجود نخواهد داشت. اینها چالش‌های بی‌شمار پیچیده‌ای هستند که تلاش به حل کردنش داریم و آنها یک پاسخ ساده ندارند. اما امیدواریم که با دیدگاه متفاوت آنها، این سازمان‌ها بتوانند چیزی خلق کنند که در برابر آزمون زمان سربلند بیرون آید.

صندوق یک هکتاری

صندوق یک هکتاری؛ یک سازمان مشابه به این معناست که در باره مسائل به شکل کل‌نگر فکر می‌کند. این سازمان یک راه حل بازارمحور برای کشاورزان در چندین کشور فقیر توسعه داده است چون مسائل را آنگونه که این کشاورزان، و با تعمیم دادن به بسیاری از مردم در این مناطق، مواجه هستند، صرفاً کمبود و نبود غذا نمی‌بیند. آنها مساله را به شکل مساله نبود دسترسی به بازار می‌بینند. بنابراین صندوق

یک هکتاری شروع به تامین مالی (برای تهیه بذر و کود)، توزیع (نهاده‌های کشاورزی)، آموزش (در باره فنون کشاورزی) و تسهیل بازار (بیشینه‌سازی سودها از برداشت محصول) به هزاران کشاورز در کنیا، رواندا، بروندي، تانزانیا، مالاوی و اوگاندا کرد. این سازمان از هنگام تأسیس در سال ۲۰۰۶ تقریباً نیم میلیون کشاورز را مولدتر کرده و اکنون بیش از پنج هزار نفر را در استخدام دارد.

صندوق یک هکتاری شاهد افزایش درآمد کشاورزان به بیش از ۵۰ درصد بوده است و برنامه دارد تا به بیش از یک میلیون کشاورز در سال ۲۰۲۰ برسد. آندرو پیون مدیر اجرایی و یکی از بنیانگذارهای صندوق یک هکتاری در گزارش سالانه سال ۲۰۱۶ خود نوشت که «در سال ۲۰۰۶، من فکر می‌کردم صندوق یک هکتاری منحصرآ یک سازمان کشاورزی است. من روی دیگر چیزهایی که کشاورزان نیاز دارند تا وضع زندگیشان بهبود یابد تمرکز نکردم.» تمرکز سازمان بر بهبود زندگی کشاورزان باعث شد تا موضوعی را که کشاورزان فقیر مواجه هستند منحصرآ به عنوان یک مشکل کشاورزی نبینند. با این تغییر نگاه، سازمان بهتر توانسته است با پیشرفتی که کشاورزان تلاش می‌کنند به آن برسند همسو شود.

شبکه آب سالم

شبکه آب سالم که متعهد به حل مساله دسترسی به آب در جوامع فقیر است، یک مثال از سازمانی است که کار می‌کند تا خودش را از پروژه‌هایش طی زمان جدا و مستقل کند. کار سازمان اطمینان یافتن از دوام‌آوری پروژه‌های خود در جوامع مشغول کار است. شبکه آب سالم این را می‌فهمد که راه‌حل برای مشکل آب صرفاً این نیست که بیایم «چاه آب بسازیم» یا «آب به دست مردم برسانیم.» این سازمان متوجه شده است باید در آنجا یک سامانه، یا یک بازار، وجود داشته باشد تا سرمایه‌گذاری انجام شده در آب را دوام‌آور کند.

شبکه آب سالم به جای اینکه مردم ساکن در جوامعی را که با آنها کار می‌کند منتفع‌شوندگان ببیند آنها را به چشم مشتری می‌بیند. کریستین ترنت از بانک توسعه بین‌امریکایی (بانک توسعه منطقه‌ای برای امریکای لاتین و کارائیب) آن را به این شیوه بیان می‌کند: «ما باید کسانی را که از نظر اقتصادی ضعیف هستند منحصرآ از میان لنز نیازهایشان نگاه نکنیم بلکه از طریق پتانسیل‌هایی که دارند نیز بنگریم.» شبکه آب سالم بر اساس این بیانیه فعالیت می‌کند و بنابراین کارآفرینان را درون جوامعی که با آنها کار می‌کند شناسایی می‌کند، تجهیزات ضروری برای بیرون آوردن و تصفیه آب در اختیارشان می‌گذارد، و به آنها آموزش می‌دهد چگونه خدمات خود را بفروشند. در اساس، شبکه آب سالم به میان جوامع محلی می‌رود و ظرفیت می‌سازد و این امکان را فراهم می‌کند تا بازارها آفریده شوند.

اگرچه این مدل در مقایسه با ساختن مستقیم یک چاه آب، زمان بیشتری برای اجرا کردن نیاز دارد، ثابت کرده است که سودآور و بادوام‌تر است. این مدل همچنین منفعت اضافی ایجاد شغل برای مردم محلی دارد. تا کنون، شبکه آب سالم راه حل خویش را در چهارصد جامعه محلی پیاده کرده است و به بیش از یک میلیون

نفر آب عرضه کرده است. شبکه آب سالم مانند برنامه خیزش مدارس آی‌دی‌پی با شرکای محلی کار می‌کند و ظرفیتش را می‌سازد به نحوی که در نهایت خودش را از آن جامعه محلی برهاند.

* * *

یکی از منافع آفریدن بازار جدید این است که نیازهای بازار اغلب با قابلیت‌های مردم در آن کشور همخوانی پیدا می‌کند. وقتی این قابلیت‌ها وجود ندارد، بازار آنچه را که نیاز است به طرف خود جذب می‌کند. این نکته مهمی است چون یکی از چیزهایی که ما هنگام بررسی برخی از پروژه‌های توسعه که در سراسر جهان امروز اجرا شده‌اند متوجه شدیم، این است که ما اغلب سطح پروژه را با قابلیت‌های محلی جفت‌وجور نمی‌کنیم. جای تاسف است که چنین رویه‌ای باعث می‌شود تا کشورهای خیلی زیادی پروژه‌های خیلی خوب اما کاملاً فنی و پیشرفته روی دستشان بماند که در بستر محلی آنها کار نمی‌کند. بیمارستان‌های مجهز به تجهیزات پزشکی پیشرفته که محلی‌ها نه می‌توانند از آنها استفاده کنند و نه از پس تعمیرشان برمی‌آیند؛ رایانه‌هایی که به مناطقی اهدا شده است که برق ندارند؛ مدارسی که بدون داشتن آموزگار مجرب و مواد درسی مرتبط با آنجا ساخته شدند؛ و شاید رایجتر از همه، چاه‌های آبی که ساخته شدند بدون اینکه واقعا تشخیص دهیم چگونه وقتی خراب شدند تعمیرشان کنیم.

ما اینجا نمی‌خواهیم پیشنهاد کنیم شیر آب کمک‌های خارجی را در سراسر جهان ببندیم درحالی که اقتصادهای محلی تقلا می‌کنند تا خودشان راه درست را بیابند. اما آن فعالیت‌ها باید در بستر محلی دیده شوند- آنها باید برای آن منطقه معنادار باشند و باید روی هدف کمک به ساختن قابلیت‌هایی متمرکز شوند که به اقتصاد محلی کمک کند تا خودش به وقتش توسعه یابد. کمک زمانی می‌تواند واقعا کمک کند که راهی بسیار طولانی طی کند تا به مکان درست هدایت شود.

دولت‌ها

دولت‌ها نقشی حیاتی برای ایفا کردن دارند به این شکل که کشورها طی زمان شکوفا بمانند. اما طی دو قرن گذشته، مسئولیت‌هایی که بر دوش دولت‌ها گذاشته شده است به نحو مشهودی رشد کرده است. امروز، دولت‌ها نه تنها وظیفه تضمین نظم و قانون در جامعه را برعهده دارند- چالشی بسیار سخت برای بسیاری از کشورهای فقیر- بلکه همچنین باید مراقب باشند که شهروندان به آموزش و خدمات سلامت با کیفیت، جاده، راه آهن، و سایر زیرساخت‌های عمومی و انبوهی از برنامه‌های اجتماعی دسترسی دارند. در واقع، دولت‌ها اکنون وظیفه انجام همه آنها را دارند و بسیاری از دولت‌های کشور فقیر تلاش می‌کنند تا آن همه را انجام دهند. اما معدود کشورهایی منابع مالی، فنی و مدیریتی دارند تا انواع خدماتی که اکنون مسئولیت‌شان را دارند فراهم کنند. به این ترتیب، سال از پس سال، دولت‌ها متوجه می‌شوند تامین بودجه و ارائه این خدمات سخت‌تر می‌شود.

از مطالعه مسئولیت‌هایی که بر دوش بیشتر دولت‌ها در سرتاسر جهان قرار گرفته است، آموخته‌ایم که بین آنچه از بسیاری از دولت‌های یک کشور کم درآمد و درآمد متوسط انتظار می‌رود انجام دهند و آنچه آنها قادر به انجام هستند اغلب شکافی وجود دارد. بنابراین در این بخش سعی می‌کنیم به بسیاری از دولت‌هایی که در حال تلاش هستند امید بدهیم. به محض اینکه دولت تلاش مردم برای پیشرفت کردن را درک کند، می‌تواند مسئولیت‌های خود را با کارآمدی بیشتری انجام دهد. با ارائه چندین موردکاوی از کشورهای مختلف- از فیلیپین تا رواندا- روش‌هایی را برجسته می‌کنیم که دولت‌ها با منابع محدودی که دارند از برنامه‌های نوآورانه پشتیبانی می‌کنند. امیدواریم این بخش برای شما مفید و الهام‌بخش باشد.

نیجریه - وظیفه ایجاد کردن شغل‌ها

معدود مشاغلی در جهان مشکل‌تر از شغل کارمندی دولت در کشور فقیر یا با منابع اندک وجود دارد. اما همچنین کمتر شغلی هست که از آن مهمتر باشد. زندگی میلیون‌ها نفر واقعا به کار کارمندان دولت وابسته است. وقتی اکینومی امبود تصمیم گرفت فرماندار ایالت لاگوس در سال ۲۰۱۵ بشود طبق اعتراف خودش، او ارزشی برای «اعداد» قائل نبود. طبق برخی تخمین‌ها، بیش از بیست میلیون نفر در لاگوس زندگی می‌کنند و در هر ساعت تقریبا ۸۵ نفر به این ایالت وارد می‌شوند. شهرنشینی سریع لاگوس به کمبود شدید مسکن، شغل و بسیاری خدمات عمومی شامل مدرسه، خدمات سلامت، و جاده‌های خوب منجر شده است.

فرماندار آموخته نیک می‌دانست که او نمی‌تواند هر چیزی را به ناگهان و قطعا نه همه را به تنهایی اصلاح کند. فرماندار آموخته با داشتن این فراست که نقش دولت توسعه محیط پشتیبانی‌کننده از کارآفرینان‌هایی است که به دنبال حل بسیاری از مسائل جامعه هستند به محض تصدی منصب جدید، صندوق امانی اشتغال ایالت لاگوس را ایجاد کرد.

چشم‌انداز این صندوق امانی اشتغال ۷۰ میلیون دلاری خیلی ساده است: ایجاد اشتغال و فرصت‌های کارآفرینی برای همه ساکنان لاگوس. یک هدف این صندوق توان‌افزایی، خلق بیشتر از ۶۰۰ هزار شغل و رسیدن به پایداری مالی در سال ۲۰۱۹ است. اگرچه این برنامه تمرکز گسترده‌ای بر پژوهش و راهبرد طی نخستین سال خود دارد، تا امروز صندوق بیش از ۱۱ میلیون دلار وام‌های بلندمدت و کم‌بهره بین هزاران کارآفرین در لاگوس توزیع کرده است. این برنامه حتی توجه برنامه توسعه سازمان ملل را به خود جلب کرده است که یک میلیون دلار برای ارائه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به هزاران نفر ساکن ایالت لاگوس تعهد کرده است. فرماندار آموخته تیمی از جوانان نیجریه، جوپای نام و با پتانسیل بالا را برگزید تا این صندوق را مدیریت کنند. هیات مدیره که مستقیما به فرماندار گزارش می‌دهد با ریاست ایفوکو امویگوی-اوکارو یک کارشناس آموزش دیده در هاروارد است که یک زمانی مدیر اداره مالیات بود و مشاور چندین کمیته قدرتمند دیگر در کشور بود. عضو دیگر هیات بلیکیس آدیبی آبیولا یک کارآفرین برجسته آموزش دیده در ام‌آی‌تی بود که نشان افتخار از سوی چندین سازمان معتبر از جمله اینتل، کارتیر، اوراکل و بسیاری دیگر را دریافت کرد. فرماندار آموخته برای رهبری

عملیات روزمره آکینتوند اویبود یک اقتصاددان برجسته با بیش از یک دهه تجربه کار کردن در برخی از نهادهای مالی مهم نیجریه، که به درستکاری کامل مشهور بود را انتخاب کرد.

صدور حکم در باره اینکه آیا صندوق امانی اشتغال ایالت لاگوس اهداف بلندپروازانه خود در کمک به کارآفرینان نیجریه برای ایجاد صدها هزار شغل را تامین خواهد کرد یا خیر، هنوز زود است اما تا کنون که به نظر می‌رسد در مسیر درستی بوده است. همانطور که ما مکرر در سراسر این کتاب اشاره کرده‌ایم دقیقاً همان‌گونه که یک شرکت دست‌تنها نمی‌تواند یک کشور بیش از ۱۸۰ میلیون نفری مانند نیجریه را توسعه دهد، یک ابتکار عمل مانند صندوق امانی اشتغال ایالت لاگوس نیز نمی‌تواند نیجریه را توسعه دهد. اما اصول و فرایندهایی که ابتکار عملی مانند صندوق امانی اشتغال ایالت لاگوس را می‌پروراند می‌تواند تاثیر چشمگیر در مسیر حرکت یک ملت داشته باشد.

فیلیپین - کسب و کار آب

آب شاید مایه حیات باشد، اما بدبختانه رایگان نیست. در واقع، جدای از اینکه رایگان نیست؛ آب سالم، کاملاً گران، و اغلب در کشورهای ثروتمند به آن یارانه داده می‌شود. اما فیلیپین با تولید ناخالص داخلی سرانه کمتر از ۳ هزار دلار کشور ثروتمندی نیست و ده میلیون از شهروندانش در سال ۱۹۹۵ به آب سالم دسترسی نداشتند. در منطقه شرقی مانیل، که پرتراکم‌ترین شهر در جهان است، به زحمت یک چهارم کسانی که در آنجا زندگی می‌کنند به آب سالم و قابل نوشیدن دسترسی دارند. این وضعیت چنان بد بود که دولت مجبور شد قانون بحران آب ملی را تصویب کند؛ قانونی که راه را برای نوآورها هموار می‌کرد تا با دولت برای حل این مساله کار کنند. از طریق این بحران، آب مانیل یک شراکت عمومی - خصوصی بین سامانه کارهای آب و فاضلاب کلان‌شهر و قدیمترین هلدینگ فیلیپین به نام شرکت آیالا به وجود آمد.

وقتی آب مانیل تشکیل شد، این سازمان صرفاً نیامد نگاه کند تا فقط به مشتریان موجود با سودآوری بیشتر خدمت کند. در عوض، ماموریتش رساندن آب دوام‌آور و سودآور به تعداد هر چه بیشتر از مردم بود. نکته بنیادی اینکه آنها درک کردند مصرف‌کنندگان چه چیزی می‌خواستند: دسترسی آسان و راحت به آب با قیمت مقرون به صرفه. برای انجام این کار، سازمان تمرکز را بر توسعه نیروی کار خود و تغییر ساختار سازمان موجود گذاشت. سازمان قادر به افزایش دسترسی به آب سالم از حدود یک چهارم ساکنان به ۹۹ درصد ساکنان شد. در سال ۲۰۱۶ آب مانیل به بیش از ۶/۵ میلیون مشتری خدمت رساند. آنها با انجام همه اینها، زیرساخت ضروری برای پشتیبانی از کارشان را ساختند، کارایی را افزایش دادند و حجم آب تحویلی را از ۴۴۰ میلیون لیتر یک روز به بیش از ۱/۳ میلیارد لیتر در روز افزایش دادند.

واقعیات جالب در باره آب و مانیل این است که آب همیشه آنجا وجود داشته است، مردم همیشه آنجا حضور داشتند، فناوری همیشه در دسترس بوده است؛ و نیاز به آب همیشه وجود داشته است. اما شراکت بین دولت و بخش خصوصی وجود نداشته است. اگر ساکنان و دولت مانیل هنوز تهیه و تدارک آب را

منحصراً یک کارکرد بخش عمومی می‌دیدند، امروز در آنجا شرکت آب مانیل وجود نداشت. جای تشکر دارد که آنها این کار را نکردند. و نتیجه اینکه، آب مانیل زندگی میلیون‌ها نفر را در فیلیپین متحول کرد. وقتی دولت‌ها تصمیماتی می‌گیرند که هدفشان ارائه راه حل برای مردمی است که به آنها خدمت می‌کنند با پشتیبانی از سازمان‌هایی که از نظر فنی، مالی و مدیریتی قابلیت بیشتری در ارائه خدمات دارند آنها با این کار زندگی انسان‌ها و اقتصاد کشورها را دگرگون می‌کنند.

رواندا- باز به روی کسب‌وکارها زیر یک چتر

قبل از ایجاد هیات توسعه رواندا، انجام کسب‌وکار در کشور کوچک دوازده میلیونی شرق آفریقا به غایت سخت بود. سرمایه‌گذارها و کارآفرینان برای گرفتن یک مجوز، ثبت یک شرکت، یا پرداخت مالیات مجبور به تعامل با چندین ارگان مختلف دولتی بودند که هیچ ارتباطی با همدیگر نداشتند. چنین سیستمی ناکارآمد بود و بیشتر به نظر می‌رسید که دولت رواندا نمی‌خواهد مردم در این کشور کسب‌وکار کنند. اما همه اینها زمانی تغییر کرد که دولت شروع به پرسیدن چندین پرسش ساده از خودش کرد که کمک کرد تا نقش خود را در ایجاد یک محیط پشتیبان سرمایه‌گذاری بهتر درک کند. دولت شروع به پرسش‌هایی مانند اینها کرد: چرا کسانی را که سرمایه دارند و می‌خواهند شرکتی تأسیس کنند، مشاغلی ایجاد کنند و فرصت‌هایی برای رواندایی‌ها فراهم کنند مجبور می‌کنیم از میان این همه موانع و دست‌اندازها عبور کنند؟ آیا دلیلی دارد که ما نمی‌توانیم فرایند سرمایه‌گذاری در رواندا را ساده و کارآمد کنیم؟ اینها پرسش‌های ساده‌ای بود که باعث ایجاد هیات توسعه رواندا شد.

هیات توسعه رواندا که در سال ۲۰۰۹ ایجاد شد اکنون یکی از مهمترین سازمان‌ها در این کشور است و مستقیماً به رئیس‌جمهور گزارش می‌دهد. وظیفه هیات توسعه رواندا ساده‌سازی فرایند سرمایه‌گذاری برای کسانی است که به دنبال انجام کسب‌وکار در رواندا هستند. این سازمان برای جامه عمل پوشانیدن به این هدف، همه ارگان‌ها و اداراتی را که سرمایه‌گذاران مجبور به تعامل با آنها هستند زیر یک سقف گرد می‌آورد. این پنجره واحد برای سرمایه‌گذارها است و دسترسی به اطلاعات از قبیل مالیات، مجوز، مهاجرت، خدمات عمومی، وام رهنی، ثبت و بسیاری خدمات دیگر فراهم می‌کند. هیات توسعه رواندا فرایندهایی که می‌توانست هفته‌ها و ماه‌ها طول بکشد را به روزها کاهش داد و در این فرایند محیط کسب‌وکار را شفاف‌تر کرده است. هیات توسعه رواندا تا کنون یک موفقیت چشمگیر بوده است.

در سال ۲۰۱۷ هیات توسعه رواندا سرمایه‌گذاری کل (داخلی و خارجی) تقریباً ۱/۷ میلیارد دلاری را ثبت کرد که حدود ۵۰ درصد بیش از سال ۲۰۱۶ بود. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مجموعاً بیش از ۱ میلیارد دلار شد که از حدود ۸/۳ میلیون دلار در سال ۲۰۰۰ به این رقم رسید. دولت رواندا از طریق هیات توسعه رواندا امیدوار است سالانه ده‌ها هزار شغل ایجاد کند. پیشرفت‌ها تا کنون خیلی خوب بوده است. در سال ۲۰۱۷ بیش از ۳۸ هزار شغل توسط هیات توسعه رواندا به ثبت رسید که افزایش ۱۸۴ درصدی از سال ۲۰۱۶ بود.

۲۵ سال پیش رواندا یک نسل کشی دردآور را تجربه کرد که برآوردها تخمین می‌زند تا یک میلیون نفر زندگی خود را از دست دادند. به نظر می‌رسید امید اندکی برای این کشور کوچک، فقیر و محصور در خشکی وجود دارد. بسیاری می‌پنداشتند که کشور خیلی فقیر است اما دولت با اولویت دادن به نقش خدماتی و پشتیبانی خود در اقتصاد اوضاع را تغییر داد. اگرچه رواندا امروز هم یک کشور فقیر است؛ این امید است که اگر کشور به مسیر جاری خود ادامه دهد، آینده‌اش درخشان خواهد بود. شاید بتواند چراغ امید برای بسیاری از کشورهای آفریقایی دیگر باشد همانطور که سنگاپور برای بسیاری کشورهای آفریقایی بود و هنوز است.

سنگاپور - ایجاد شغل از طریق نوآوری

«ما قلبی بدون بدن را به ارث بردیم.» این توصیفی بود که لی کوان یو، نخستین نخست وزیر سنگاپور از تولد کشورش کرد. «سنگاپور با احتمالات وحشتناک و شانس بعید بقاء مواجه بود.» هر جور که نگاه کنیم ملت جزیره‌ای کوچک سنگاپور اصلاً نباید وجود می‌داشت و شصت سال پیش، کمتر کسی پیش‌بینی می‌کرد سنگاپور یکی از ثروتمندترین ملت‌های مستقل در جهان بشود. سنگاپور با داشتن تنها ۵/۶ میلیون نفر جمعیت، تولید ناخالص داخلی ۳۰۰ میلیارد دلاری دارد که یک پنجم جنوب صحرای آفریقا است. سنگاپور با اولویت دادن به مشاغل از طریق نوآوری موفق شد.

ده‌ها سال پیش، دکتر گو کنگ سوئی یکی از وزرای سنگاپور، هر زمان صدها بچه‌ای که از مدرسه بیرون می‌آمدند را می‌دید خیلی غمگین می‌شد؛ چون می‌دانست دولتش باید راهی برای حمایت از شرکت‌هایی حمایت کند تا برای آنها شغل فراهم سازند. دکتر کنگ سوئی و دولت می‌فهمیدند رفتن به مدرسه کافی نیست. دانش‌آموزان پس از اتمام مدرسه چکار کنند؟ دولت سعی در پاسخ دادن به این پرسش کرد. سنگاپور پاسخ را در اولویت‌دهی به نوآوری پیدا کرد که کار آسانی نیست. یکی از روش‌هایی که سنگاپور این کار را کرد، برپایی هیات توسعه اقتصادی بود که تا امروز هم هنوز دایر و پرنفوذ است.

وظیفه هیات توسعه اقتصادی جذب سرمایه‌گذاری خارجی به سنگاپور بود تا اشتغال ایجاد کند که در آن زمان دچار کمبود بسیار شدید بود. مقامات دولت سنگاپور با سرمایه‌گذارها در شیکاگو، نیویورک و بسیاری شهرهای دیگر امریکا دیدار کردند تا آنها را متقاعد کنند که درهای سنگاپور به روی کسب‌وکارها گشوده است. امریکایی‌ها عاشق این واقعیت شدند که سنگاپور از آنها درخواست اعانه نکرد بلکه درخواست سرمایه‌گذاری کرده بود. سنگاپوری‌ها دائماً با مدیران سرمایه‌گذاری و نه جامعه کم‌کسانی ملاقات کردند. آنها با این کار می‌خواستند پیامی به جهان بفرستند که اگرچه سنگاپور امروز فقیر است، اما قصد ندارد تا بی‌نهایت فقیر باقی بماند. به محض اینکه این خبر پیچید که سنگاپور مکان ایمن و سودآور برای سرمایه‌گذاری است، جریان سرمایه به سنگاپور به راه افتاد - یا درست‌تر اینکه بگوییم فوران کرد. در سال ۱۹۷۰ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی حدود ۹۳ میلیون دلار بود. در سال ۲۰۱۷ سنگاپور بیش از ۶۰

میلیارد دلار ارزش سرمایه‌گذاری جذب کرد که بیش از میزان سرمایه خارجی جذب شده توسط کل قاره
افریقا بود. ۲۷۹

همچنین مهم است که متوجه باشیم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی سنگاپور نه فقط افزایش یافت، بلکه
ماهیت این سرمایه‌گذاری نیز تغییر کرد. امروز، سنگاپور در حال جذب سرمایه‌گذاری برای تمرکز بر ایجاد
شغل در لباس، منسوجات، اسباب بازی و صنایع الوار آن‌گونه که پنجاه سال قبل بود نیست. در عوض این
کشور در حال جذب سرمایه‌گذاری در صنایع زیست‌فناوری و دارویی، هوافضا، الکترونیک، و سایر صنایع
پیشرفته مانند فناوری پاک است. اپل، مایکروسافت، بوش، نواریتس و بسیاری از دیگر شرکت‌ها دارای دفاتر
مرکزی منطقه‌ای در سنگاپور هستند. آنچه این واقعیت نشان می‌دهد این است که سنگاپور روی نوآوری و نه
فقط صنعتی شدن یا صادرات تمرکز کرده است. تمرکز این کشور صرفاً روی خلق شغل نبوده است بلکه ایجاد
شغل از طریق نوآوری که شیوه پویاتر و دوام‌آورتر توسعه یافتن یک اقتصاد است.
ما در سراسر این کتاب گفته‌ایم که شکوفایی یک فرایند است. مورد سنگاپور نشان می‌دهد که باید به
طور پیوسته چیزهای جدیدی بیاموزیم اگر می‌خواهیم سرعت پیشرفت کردن را حفظ کنیم.

مکزیک - مبادله آسغال با غذا

در حالی که کشورهای بیشتر و بیشتری شهرنشین می‌شوند، بسیاری از دولت‌ها نه فقط باید با هجوم
شدید مردم به شهرها مقابله کنند بلکه باید با زباله تولید شده تازه‌واردان نیز کنار بیایند. در حالی که شهر
مکزیکو همیشه با مدیریت زباله‌ها تقلا می‌کرد وضعیت بدتر شد وقتی در سال ۲۰۱۲ این شهر مکان دفن
زباله بردو پونینت را تعطیل کرد که از بزرگترین‌ها بود. در گزارشی که گاردین منتشر کرد آمده است
تعطیلی این کارخانه «از نبود سیاستی جامع برای جمع‌آوری، تفکیک و فراوری زباله شهری در این کشور
حکایت دارد.»^{۲۸۰} ساکنان مکزیکو سیتی به ناگهان تولید زباله را متوقف نکردند چون مکان دفن زباله
تعطیل شده بود. در عوض زباله‌های تولیدی آنها خیلی ساده راه خود را به خیابان‌های شهر پیدا کرد.
یعنی تا زمانی که دولت محلی، بازار تهاتر را ایجاد کرد.

در بازار تهاتر، مکزیکی‌ها می‌توانند زباله قابل بازیافت خود را با کوپن غذا معاوضه کنند. این کوپن‌های غذا
در بسیاری از بازارهای کشاورزان این شهر مشتری خوبی دارد، و جنبه حمایتی از کشاورزان مکزیکی محلی
دارد. این برنامه از هنگام شروع، محبوبیت زیادی پیدا کرده است. یک زمین‌دار کوچک به نام آلس کاستاندا
در باره برنامه نوشت «این برای ما کشاورزها خیلی خوب است. قیمت مناسب و حجم فروش عالی است.» این
برنامه همچنین مورد استقبال تعداد روزافزونی از مکزیکی‌هایی قرار گرفته است که اکنون با مبادله زباله به
جای کوپن غذا آنها را بازیافت می‌کنند. اریک رودریگوئز یک کارگر تمام وقت می‌گوید «واقعا ارزش زحمتش
را دارد. به محض اینکه شروع به این کار می‌کند متوقف شدن آن دشوار است.»

این برنامه باعث و بانی بازیافت صدها هزار کیلو ضایعات از هنگام تعطیل شدن مکان دفن زباله در سال ۲۰۱۲ شده است. این برنامه با فراهم کردن بازار حاضر و آماده برای محصولات قابل بازیافت و تولیدات از کشاورزان، هم برای بازیافتی‌ها شغل ایجاد کرد و هم زندگی کشاورزان مکزیکی را بهتر کرد. درحالی که این برنامه به تنهایی مشکلات زباله مکزیکو سیتی را حل نخواهد کرد اما روش متفاوت برخورد با یک مساله را نشان می‌دهد که می‌تواند ارزش عظیم برای مقامات شهر و شهروندان محلی بیافریند.

هند- فین تک

در هشتم نوامبر ۲۰۱۶ موج تک‌اندنده غیرمنتظره به هند اصابت کرد. دولت نخست وزیر نارندرا مودی بدون هیچ هشدار قبلی اعلام کرد اسکناس‌های ۵۰۰ و ۱۰۰۰ روپیه‌ای از رده خارج است؛ حرکتی که اقتصاد هند را تقریباً به نقطه توقف رسانید. در آن زمان اسکناس‌های ۵۰۰ و ۱۰۰۰ روپیه‌ای تقریباً ۸۶ درصد پول نقد در گردش در هند را تشکیل می‌داد و ۹۸ درصد از تراکنش‌های مصرف‌کنندگان در این کشور با پول نقد انجام می‌شد.^{۲۸۱} ممنوعیت این اسکناس‌ها باعث یک سونامی اقتصادی شد که به کاهش رشد تولید ناخالص داخلی و تولید صنعتی منجر شد و هندی‌های زیادی مشاغل خود را از دست دادند و بیکار شدند. ده‌ها میلیون هندی ساعت‌ها در صف منتظر ماندند، چون تلاش کردند اسکناس‌های قدیمی خود را تبدیل کنند تا ارزش خود را از دست ندهند. واکنش‌های مختلفی به سیاست از رده خارج کردن پول‌ها وجود داشت، اما اکثریت موافق بودند که این کار یک تقلای مشهود در هند ایجاد کرد؛ تقلایی که باعث شد بسیاری از هندی‌ها شروع به نوآوری کنند.

اگرچه این سیاست با چندین موضوع در اجرا گرفتار شد، از محدود بودن میزان پول نقدی که مردم می‌توانستند از بانک‌ها دریافت کنند تا دستگاه‌های خودپردازی که اسکناس جدید کافی در گردش نداشتند، این سیاست به چندین نوآوری در پرداخت‌ها نیز منجر شد که در غیر این صورت زمان بیشتری می‌برد تا به بار نشیند. حتی گوگل روی این تقلا سرمایه‌گذاری کرد و یک اپ پرداخت دیجیتال روانه بازار کرد، چون تحلیلگران پیش‌بینی کردند بازار پرداخت‌های دیجیتالی به ۵۰۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ خواهد رسید.^{۲۸۲} پس از به اجرا درآمدن این سیاست، پرداخت‌های دیجیتالی بیش از ۸۰ درصد افزایش یافت.^{۲۸۳}

سیاست رده خارج کردن پول‌ها و دیجیتالی کردن اقتصاد که به دنبال آن آمد، بر سایر جنبه‌های اقتصادی هند نیز تاثیر گذاشت. برای مثال قبل از سیاست رده خارج کردن پول‌ها تقریباً ۳ درصد از کارگران هندی مالیات می‌پرداختند. اما در یک سال پس از به اجرا درآمدن این سیاست، تعداد پرونده‌های مالیاتی تشکیل شده ۲۵ درصد افزایش یافت؛ چون میلیون‌ها هندی به درون اقتصاد دیجیتالی کشیده شده بودند، جایی که آنها اکنون یک پروفایل دیجیتالی داشتند.^{۲۸۴} در برخی مناطق هند وصولی مالیات بیش از ۲۵۰ درصد افزایش یافت. علاوه بر این، بخشی از دلیل اجرای این سیاست، مختل کردن شبکه‌های تروریسم و قاچاق انسان در کشور بود. برآوردها نشان می‌دهد که این سیاست دست کم تا کنون در مهار این رفتارهای بد موثر بوده است.^{۲۸۵}

هدف از آوردن مثال بالا این نبود که سایر دولت‌ها نیز باید سیاست گسترده رده خارج کردن پول‌ها را به تصویب رسانند، که اثرات زینباری بر اقتصاد داشته باشد؛ به این امید که باعث تحریک نوآوری‌هایی شود که ارزش همه این اشتباهات را داشته باشد. شرایطی که هر کشور در آن قرار می‌گیرد متفاوت است. برعکس پیام کلی‌تر این است که گاهی دولت قدرت ایجاد تقلا در حد کافی در سیستم را دارد که نوآورها را ترغیب به معرفی و توسعه محصولات و خدماتی می‌کند که نهایتاً زندگی را برای مردم آسانتر می‌سازد. آنچه که سیاست رده خارج کردن پول‌ها در هند- تعمدی یا بدون قصد- انجام داد تا حد زیادی همین کار بود. هیچکدام از ابتکار عمل‌های تشریح شده در این پیوست به تنهایی نمی‌تواند یک کشور را تغییر دهد، اما امیدواریم همانگونه که به فکر کردن در باره روش‌های ایجاد شکوفایی در هر گوشه از جهان ما که بیشتر از همه به شکوفایی نیاز دارد ادامه می‌دهید دانستن این ابتکارها برای شما مفید باشند.

نتیجه‌گیری

هنگام تدریس در کلاس درس مدرسه کسب‌وکار هاروارد، به دانشجویانم می‌گویم امید من این است که آنها بتوانند تئوری‌ها و چارچوب‌هایی را که فرامی‌گیرند همانند مجموعه لنزهایی به چشم بزنند تا آنها را قادر کند جهان را به نحو متفاوتی ببینند. مقصود از نوشتن این پیوست همین بود: عرضه داشتن فرصت‌های کافی در بخش‌های متفاوت جهان که اغلب نادیده گرفته می‌شوند با این امید که شما هم شروع به دیدن آنها به نحو متفاوتی بکنید. سرمایه‌گذاری در نوآوری و به نحو مشخص‌تر، آفریدن بازار جدید، یکی از مهمترین چیزهایی است که ما می‌توانیم انجام دهیم تا نه فقط بازده‌های بسیار عظیم به جیب بزنیم بلکه این مناطق نیز توسعه بادوامی پیدا کنند. جهان پر از فرصت است تنها اگر بدانید به دنبال چه چیزی هستید.^{*۲۸۶}

منابع

^۱ سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، گروهی متشکل از ۳۵ کشور عضو شامل امریکا، فرانسه، آلمان و توسعه یافته‌ترین کشورهای جهان.

“About the OECD: Members and Partners,” OECD, accessed January 16, 2018, <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/#d.en.194378>.

^۲ Fareed Zakaria, “Give South Korea a Gold Medal,” *Washington Post*, February 8, 2018, https://www.washingtonpost.com/opinions/give-south-korea-a-gold-medal/2018/02/08/76be5e7e-0d1a-11e8-8890-372e2047c935_story.html?utm_term=.ac6f9aa492cf.

^۳ برای مثال اگر به دلار امروزی محاسبه کنیم درآمد سرانه سالانه امریکا در آن دوران تقریباً ۳۳۶۳ دلار بود، درآمد امروزه آنگولا ۳۶۹۵ دلار، مغولستان ۳۶۹۴ دلار، و سریلانکا ۳۸۴۴ دلار است. به جز موارد استثناء اعداد تولید ناخالص داخلی سرانه بر مبنای ارزش پولی سال ۲۰۱۶ است که از تارنمای بانک جهانی بخش داده‌ها «تولید ناخالص داخلی سرانه (دلار جاری امریکا)» گرفته شده است،

Data, The World Bank, accessed February 5, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AO-MN-LK>.

^۴ Michael Haines, “Fertility and Mortality in the United States,” *Economic History Association*, accessed January 16, 2018, <https://eh.net/encyclopedia/fertility-and-mortality-in-the-united-states/>. “Mortality rate, infants (per 1,000 live births),” The World Bank, accessed February 21, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.IMRT.IN>.

^۵ مطالب زیادی در باره این پرسش که “چگونه غرب شکوفا شده است و به طور کلی‌تر چگونه کشورهای فقیر می‌توانند شکوفا شوند” نوشته شده است. ما فهمیدیم حجمی عظیم از کارهای مهم در این حوزه وجود دارد. چندین کتاب و مقاله، بینش‌های بسیار مهمی برای پاسخ به این پرسش در اختیار می‌گذارند. یک اثر بنیادی کتاب *نظریه توسعه اقتصادی: کندوکاوی در سودها، سرمایه، اعتبار، بهره و چرخه کسب‌وکار* (۱۹۳۴)، که از متن اصلی آلمانی ۱۹۱۱ ترجمه شده است) نوشته جوزف شومپیتر است. شومپیتر در این کتاب به ما کمک می‌کند تا به روشنی نقش نوآوری و کارآفرینی را در توسعه اقتصادی ببینیم. هنگامی که کارآفرینان، نوآوری می‌کنند، محصولات جدید یا روش‌های جدید تولید را می‌آفرینند، آنها «جریان چرخشی» در اقتصاد، یعنی فرایندی که یک وضعیت تعادلی در جامعه را توصیف می‌کند، دچار اختلال می‌کنند. اگرچه این «اختلال‌های» بی‌وقفه - فرایندی که نشانه آن نوآوری‌های جدید است - با مقداری بی‌ثباتی و نااطمینانی همراه است، نتیجه نهایی آن اغلب یک جامعه شکوفاتر است. برای مثال، اختراع خودرو باعث بی‌ثباتی و تضعیف اسب و کالسکه و قطارهای برقی شد، اما جامعه را شکوفاتر ساخت. از نظر شومپیتر، کارآفرینان - هنری فوردهای جهان - ستارگانی در داستان توسعه اقتصادی هستند. همان‌گونه که در سراسر این کتاب خواهید خواند ما قطعاً با وی هم‌نظر هستیم.

برای کسانی که علاقه‌مند به دانستن علت برتری یافتن غرب هستند، کتاب‌هایی که در نیم قرن گذشته نوشته شده است و باید خواند شامل موارد زیر است:

خیزش جهان غرب: تاریخ اقتصادی جدید (۱۹۷۳) از داگلاس نورث و رابرت توماس؛ چگونه غرب ثروتمند شد: دگرگونی اقتصادی جهان صنعتی (۱۹۸۶) از ناتان روزنبرگ و لوتر بیردزل؛ و ثروت و فقر ملل: چرا برخی این همه ثروتمند و برخی دیگر این همه فقیر هستند (۱۹۹۹) از دیوید لندز. دیوید لندز با ارائه تاریخ اقتصادی بسیار غنی بر چندین عامل شامل جغرافیا و فرهنگ تاکید می‌ورزد که کمک کرد تا اروپا شکوفا شود. نورث و توماس استدلال‌های خویش را به شرح زیر خلاصه می‌کنند «سازمان‌های اقتصادی کارا کلید و راهنمای رشد اقتصادی هستند؛ توسعه و تکامل سازمان‌های اقتصادی در اروپای غربی باعث خیزش غرب شد.» اساساً چنین سازمان‌هایی بودند که کمک کردند تا اهمیت نهادها و حقوق مالکیت کشف شود.

به علاوه، چندین مقاله مکتب‌ساز هم بر این موضوع نور افکندند. برای نمونه، ما از مقالات زیر چیزهای بسیار زیادی آموختیم: شکل‌گیری یک معجزه (۱۹۹۳) از رابرت لوکاس؛ توسعه اقتصادی به مثابه خوداکتشافی (۲۰۰۲) از ریکاردو هاوسمن و دنی رودریک؛ و سرمایه‌گذاری در انسان‌ها، انتشار فناوری و رشد اقتصادی (۱۹۶۶) از ریچارد نلسون و ادوموند فلیس. هر کدام از این اقتصاددانان به شیوه خاص خود کمک کرده‌اند تا پیچیدگی‌های ذاتی در موضوع رشد و توسعه اقتصادی به درجات گوناگونی ساده‌سازی شود. آنها به ما کمک کردند برخی از اجزای ضروری برای رشد اقتصادی پایدار را بهتر درک کنیم. رابرت لوکاس به ما کمک کرد تا اهمیت «یادگیری با انجام دادن» در حین کار را در افزایش بهره‌وری اقتصادها درک کنیم. لوکاس به علاوه تبیین می‌کند که ویژگی اصلی معجزه‌های شرق آسیا چیزی فراتر از افزایش کارایی در تولید محصولات موجود، جملگی «مستلزم انتقال مداوم و پیوسته نیروی کار از محصولات کمتر پیچیده به بیشتر پیچیده بوده است.» هاوسمن و رودریک تبیین می‌کنند در حالی که برای کارآفرینان درون یک کشور مهم است که بیاموزند در ساختن چه چیزی بیشتر مهارت و تخصص دارند، اما این بازده‌های اجتماعی هستند که اغلب بر بازده‌های خصوصی ترجیح پیدا می‌کند. علت این است که در ثئوری، بنگاه‌هایی که می‌آموزند چگونه نوآوری‌هایی را به فعلیت برسانند و می‌توانند یک مسئله اجتماعی را حل کنند، خیلی آسان از سوی «تازه‌واردان» تقلید می‌شوند که اثر آن در وهله اول کم‌رنگ شدن قوی انگیزه‌های پیشین برای قبول کار پر زحمت به فعلیت رساندن نوآوری است. در نتیجه باعث می‌شود تا سرمایه‌گذاری در آن نوع یادگیری که به تغییر اقتصادی ساختاری می‌انجامد دشوار و کم شود. در این شرایط، کارشناسان و سیاستگذاران توسعه اقتصادی می‌توانند نقشی مشهود ایفا کنند. نلسون و فلیس بر سرمایه انسانی و انتشار فناوری تمرکز کردند. در واقع، آنها فرضیه‌ای ساختند که «در اقتصاد فناورانه پویا و مترقی، مدیریت تولید یک کارویژه مستلزم انطباق یافتن با تغییر است و اینکه هر اندازه مدیر تحصیلکرده‌تر باشد، فنون جدید تولید را سریع‌تر معرفی و وارد خواهد کرد.»

تمرکز ما در این کتاب بر تاثیر نوآوری‌های بازارآفرین روی آفریدن و تداوم‌بخشی شکوفایی اقتصادی است. در فصل ۲، تعریفی از واژه نوآوری و یک دسته‌بندی ارائه می‌دهیم و تبیین می‌کنیم چگونه انواع متفاوت نوآوری بر اقتصادها تاثیر می‌گذارند.

⁶ Press Release, "World Bank Forecasts Global Poverty to Fall Below 10% for First Time; Major Hurdles Remain in Goal to End Poverty by 2030," The World Bank, October 4, 2015, <http://www.worldbank.org/en/news/pressrelease/2015/10/04/world-bank-forecasts-global-poverty-to-fall-below-10-for-first-time-major-hurdles-remain-in-goal-to-end-poverty-by-2030>.

از برخی جهات، توسعه خیره‌کننده چین طی پنجاه سال گذشته برای پژوهشگران تاریخ تعجبی نخواهد داشت. چرخ دستی، علم خاک‌شناسی، مقوا، قطب‌نمای مغناطیسی، حفاری عمیق برای گاز طبیعی، دانش گردش خون، کاغذ و چاپ، باروت و صدها اختراع دیگر به چینی‌ها نسبت داده می‌شود. در قرون وسطی این اروپایی‌ها بودند که نقش هم‌پایی (catch up) را بازی کردند یعنی در آن زمان کشورهای اروپایی فقیرتر از چین بودند و با گذشت زمان توانستند خودشان را به چین برسانند. برای نمونه، در قرن شانزدهم، اقتصاد چین حدود ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را تشکیل می‌داد. اما در ۱۹۵۰، اندازه اقتصادش فقط ۵ درصد بود. امروز در شرایطی که چین در مسیر بازگشت به برتری پیشین خویش است سهمش از تولید ناخالص داخلی جهان به حدود ۱۹ درصد رسیده است.

با این حال، رشد اقتصادی اخیر چین خصوصاً با ملاحظه صدها میلیون نفری که از فقر بیرون آمده‌اند، واقعاً تماشایی است. داستان رایج رشد چین به گسست در سیاستگذاری نسبت داده می‌شود که دنگ شیائوپینگ در اواخر دهه ۱۹۷۰ شروع کرد و غول اقتصادی در بند را آزاد کرد. این داستان قطعاً تا یک مقطعی درست است. اما بدون تأکید بر ابتکار عمل کارآفرینان و سایر شهروندان اصلاً امکان بازگو کردن داستان خیزش چین وجود ندارد. یاشنگ هوانگ از ام‌آی‌تی تبیین می‌کند که سیاستگذاری اقتصادی چین در دهه ۱۹۸۰ واقعاً از کارآفرینی و راه حل‌های بازارمحور طرفداری می‌کرد همانگونه که در خیزش قابل توجه بنگاه‌های شهر و روستا در این کشور دیده شد. او دهه ۱۹۸۰ را «دهه کارآفرینانه» می‌نامد. اما در دهه ۱۹۹۰ سیاست اقتصادی کشور به سمت رویکرد دولت-مدار از بالا به پایین با برآمدن تعداد زیادی بنگاه‌های دولتی تغییر یافت. هوانگ توضیح می‌دهد در حالی که اقتصاد هنوز رشد می‌کند این نوع رشد به اندازه رشد چین در دهه ۱۹۸۰ استوار و فراگیر نبود.

حتی پس از آن هم ما هنوز چین را رو به صعود و برتری یافتن می‌بینیم. همین تازگی‌ها روزنامه واشنگتن پست یک مقاله با عنوان «چین بطور فزاینده‌ای تسلط آمریکا بر علم را به چالش می‌کشد» منتشر کرد. نویسندگان هشدار دادند که تعداد روزافزونی از دانشمندان در برخی از معتبرترین مؤسسات آمریکایی در حال ترک این کشور هستند تا در چین آزمایشگاه ایجاد کنند. اگرچه آمریکا هنوز تقریباً نیم تریلیون دلار در سال برای پژوهش علمی هزینه می‌کند اما چین به آمریکا نزدیک شده است و در انتهای سال ۲۰۱۸ از آمریکا هم جلو می‌زند. و برای نخستین بار در سال ۲۰۱۶ انتشارات علمی سالانه چین از آمریکا پیشی گرفت. اقتصاد چین به هیچ وجه شباهتی با آنچه در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ داشت ندارد و به نظر می‌رسد در حال بازگشت به تسلط خویش در قرون گذشته باشد.

Yasheng Huang, *Capitalism with Chinese Characteristics: Entrepreneurship and the State* (New York: Cambridge University Press, 2008).

Ben Guarino, Emily Rauhala, and William Wan, "China increasingly challenges American dominance of science," *Washington Post*, June 3, 2018, https://www.washingtonpost.com/national/health-science/china-challenges-american-dominance-of-science/2018/06/03/c1e0cfe4-48d5-11e8-827e190efaf1f1ee_story.html?noredirect=on&utm_term=.99a54422d595.

Philip Auerwald, "China's sudden fall and slow recovery," *New York Times*, August 11, 2008, <https://www.nytimes.com/2008/08/11/opinion/11ihtedauerswald.1.15175911.html>.

^۸ در سال ۱۹۹۰، تقریباً ۲۸۲ میلیون نفر در فقر زندگی می‌کردند که بیانگر حدود ۵۵ درصد از جمعیت جنوب صحرای آفریقا بود. در سال ۲۰۱۳ این تعداد به ۴۰۱ میلیون نفر رسید که تقریباً ۴۲ درصد جمعیت‌شان است. داده‌های «نسبت سرشماری فقر با درآمد ۱/۹۰ دلار در روز (با برابری قدرت خرید ۲۰۱۱)»، بانک جهانی، <http://povertydata.worldbank.org/poverty/region/SSF>.

^۹ مجموعه کتاب‌های دپردری مک‌کلاسیکی به نام *بورژوا* مروری مفصل از تاریخ اقتصادی و تحلیلی از بسیار علل پیشنهادی رشد اقتصادی ارائه می‌دهد. مک‌کلاسیکی در دومین مجلد از سه‌گانه خود با عنوان *منزلت بورژوازی: چرا علم اقتصاد توانایی تبیین جهان مدرن را ندارد*، بسیاری از تئوری‌هایی که باور عمومی یافته‌اند و احتمال می‌رود باعث دگرگونی اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی باشند- نهادها، زیرساخت‌های حمل و نقل، تجارت خارجی، بردگی، خست، انباشت سرمایه، اخلاق کاری پروتستانی، سرمایه‌انسانی (آموزش)، جغرافیا یا منابع طبیعی، علم و چند تای دیگر- را به تفصیل می‌آورد و خاطر نشان می‌سازد همه آنها به خطا رفتند. خصوصاً در این مجلد ۵۹۲ صفحه‌ای توضیح می‌دهد چرا همه این تبیین‌ها در عین حال که جالب و قابل تامل به نظر می‌رسند، باعث و بانی به ارمغان آوردن توالی، تهویه مطبوع، خودرو و تلفن همراه برای ما نبوده‌اند.

Deirdre McCloskey, *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World* (Chicago: University of Chicago Press, 2010), 34–35.

^{۱۰} این رقم، منابع مالی خصوصی برخی از بنیادها و سازمان‌های جهانی کاملاً خیریه‌ای از قبیل بنیاد بیل و ملیندا گیتس، بنیاد اسکال (Skoll Foundation)، شبکه امیدیار و بسیاری دیگر را شامل نمی‌شود.

"ODA 1960-16 Trends," Official Development Assistance 2016, Compare Your Country, accessed February 1, 2018, <http://www2.compareyourcountry.org/oda?cr=20001&lg=en&page=1#>.

^{۱۱} بسیاری از کشورهایی که در جدول بالا آمدند برای برنامه‌های محو فقر، کمک‌های توسعه‌ای رسمی از بانک جهانی و چندین نهاد توسعه‌ای دیگر دریافت کرده‌اند. برای نمونه نیجر از سال ۱۹۶۴ تاکنون کمک‌هایی به ارزش ۲/۹ میلیارد دلار از بانک جهانی دریافت کرده است اما در سال ۲۰۱۵ درآمد سرانه این کشور کمتر از نصف آن رقمی است که در دهه ۱۹۶۰ بود.

"Urban Water and Sanitation Project," The World Bank, <http://www.worldbank.org/projects/P117365/urban-watersanitation-project?lang=en>.

^{۱۲} Jamie Skinner, "Why every drop counts: tackling rural Africa's water crisis," IIED briefing, accessed February 1, 2018,

<http://pubs.iied.org/pdfs/17055IIED.pdf>.

^{۱۳} اکنون بخشی از شرکت بهارتی ایرتل با مسئولیت محدود است.

^{۱۴} در بررسی جدید جی.اس.ام تعداد مشترکان یکتای تلفن همراه در آفریقا از نیم میلیارد نفر فراتر رفته است.
<https://www.gsma.com/newsroom/press-release/number-of-unique-mobile-subscribers-in-africa-surpasses-half-a-billion-finds-new-gsma-study/>.

^{۱۵} منظور ما از «بازار» سامانه‌ای است که امکان ساختن، خریدن و فروختن یک محصول یا خدمت را فراهم می‌کند.

^{۱۶} “Aid at a glance charts,” Development Finance Statistics, OECD, accessed April 23, 2018, <http://www.oecd.org/dac/stats/aid-at-a-glance.htm>.

^{۱۷} Clayton Christensen, *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (New York: HarperCollins Publishers, 2000).

این تعریف با نوشته‌های شومپیتر در کتاب *نظریه توسعه اقتصادی* سازگار است که نوآوری را برداشتن یک اختراع و محکم کردن جای آن در درون بازار تعریف می‌کند، فرایندی که به توسعه یا تولید ترکیبات جدیدی منجر می‌شود. شومپیتر در فصل ۲ کتاب خود می‌نویسد «تولید کردن به معنای ترکیب مواد و نیروهای در دسترس ما است. تولید چیزهای دیگر یا همان چیزها به روشی متفاوت، به معنای ترکیب این مواد و نیروها به شکلی متفاوت است». این تمایزی مهم است چون نوآوری را اغلب با اختراع یا تولید چیزی کاملاً جدید اشتباه می‌گیرند. در صورتی که برای رسیدن به توسعه اقتصادی، این چنین نیست. بر اساس نظر شومپیتر یکی از مثال‌های این فرایند ترکیبی «گشودن یک بازار جدید است، یعنی بازاری که شاخه خاصی از تولیدات کشور مربوطه قبلاً وارد آن نشده باشد، خواه این بازار از پیش وجود داشته است یا خیر.» در کلیت بحث، مهم نیست کالا یا خدمتی در کشوری دیگر وجود داشته باشد، اما اگر در کشوری که معرفی می‌شود جدید باشد، اثر توسعه‌ای دارد.

ریکاردو هاوسمن در دانشگاه هاروارد و سزار هیدالگو در دانشگاه ام‌آی‌تی داده‌هایی ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد شکوفایی هر کشور با میزان دانش فنی در آن کشور همبستگی مستقیم دارد. آنها در پژوهش خود، این مفهوم را «پیچیدگی اقتصادی» می‌نامند یعنی «یک سنج از میزان قابلیت‌ها و دانش فنی که صرف تولید هر محصول معین می‌شود. محصولات وسیله‌ای هستند که دانش‌ها بر آن سوارند. تئوری و شواهد تجربی پشتیبان [آنها] تبیین می‌کند چرا انباشت دانش مولد کلید رشد اقتصادی مداوم است.» اما انباشت دانش مولد آسان نیست، و اغلب بسیار گران تمام می‌شود. علاوه بر این، انباشت دانش کافی نیست بلکه باید انباشتی پویا باشد. سیدنی وینتر در مدرسه بازرگانی وارتون دانشگاه پنسیلوانیا پژوهش‌های گسترده‌ای در باره تکامل قابلیت‌های سازمانی انجام داده است. پژوهش وی به تبیین این نکته کمک می‌کند که یکی از دلایل موفقیت کسب‌وکار به توانایی سازمان در توسعه دادن قابلیت‌های پویا برمی‌گردد. اما او همچنین بیان می‌کند که توسعه دادن این قابلیت‌ها کار آسانی نیست. نگاه کنید به

Toward a Neo-Schumpeterian Theory of the Firm (1968), *Understanding Dynamic Capabilities* (2003), and *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities* (2002).

Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Cambridge: Harvard University Press, 1934), 65.

Ricardo Hausmann et al., *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*, 2nd ed. (Cambridge: MIT Press, 2013).

^{۱۸} در باره این مساله در فصول ۸ و ۹ با تفصیل بیشتری کندوکاو می‌کنیم که به ترتیب به نهادها و فساد می‌پردازند اما ملاحظه کنید چگونه مانسر اولسون در کتاب قدرت و شکوفایی، آن را بیان می‌کند: «وقتی ما از چیزی که بیشترین کمک را به شکوفایی می‌کند به آنچه بدتر از همه است تغییر موضع می‌دهیم، این اجماع احتمالاً شکل خواهد گرفت که هر زمان، انگیزه گرفتن و برداشتن قوی‌تر از ساختن و درست کردن باشد- یعنی منافع غارتگری بیشتر از منافع فعالیت‌های مولد و دوجانبه سودآور است- جوامع به ته جدول سقوط می‌کنند.» به علت ماهیت غیرقابل پیش‌بینی جامعه، اولسون سپس با برجسته ساختن فضایل کارآفرینی و اهمیت آن بحث را ادامه می‌دهد. او می‌نویسد، «چون عدم قطعیت‌ها بسیار گسترده و غیرقابل سنجش هستند، پویاترین و شکوفاترین جوامع آنهایی هستند که انواعی از چیزهای بسیار متفاوت را می‌آزمایند. این جوامع هزاران هزار کارآفرین به شمارش نیامدنی دارند. کارآفرینانی که دسترسی نسبتاً خوبی به اعتبار و سرمایه جسورانه دارند. هیچ راهی برای اینکه جامعه آینده را پیش‌بینی کند وجود ندارد، اما اگر آن جامعه طیف به حد کافی وسیع از کارآفرینانی داشته باشد که قادر به انجام دامنه به حد کافی گسترده از معاملات دوجانبه سودآور، شامل معاملات مربوط به اعتبار و سرمایه جسورانه، باشند آن جامعه می‌تواند گزینه‌های بسیار زیادی را پوشش دهد- بیشتر از آنچه که هر شخص یا ارگان [ایا دولت] حتی بتواند فکرش را بکند.» در واقع، اگر ما از قدرت کارآفرینان برای توسعه نوآوری‌های بازارآفرین بیشتر و بیشتری بهره‌برداری کنیم این می‌تواند به حکمروایی بهتر و بهتری منجر شود (و حقیقتاً هم خواهد شد).

Mancur Olson, *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships* (New York: Basic Books, 2000), 1, 188-189.

اقبال قادر که مرکز توسعه و کارآفرینی لگاتوم را در ام‌آی‌تی بنیان نهاد در مقاله‌ای در نشریه نوآوری این نظر را به این صورت بیان می‌کند «روشنفکران غربی از آدام اسمیت تا گئورگ زیمل و ماکس وبر تشخیص دادند که تجارت باعث دگرگونی مثبت در دولت‌ها، فرهنگ‌ها و رفتارها می‌شود چون مردم را عقلانی‌تر و دارای توان پاسخگویی متقابل می‌گرداند».

^{۱۹} رونالد کوز در سخنرانی با عنوان «بازارها، بنگاه‌ها و حقوق مالکیت: بزرگداشت پژوهش‌های رونالد کوز»

Ronald Coase, "Address at Markets, Firms and Property Rights: A Celebration of the Research of Ronald Coase Conference," published on April 20, 2012, video, 25:40, <https://www.youtube.com/watch?v=ZAq06n79QIs>.

^{۲۰} کریستنسن، راینور و مک‌دونالد (۲۰۱۵) خلاصه مفیدی عرضه می‌کنند: «تحول آفرین را اینچنین توصیف می‌کنیم که شرکت دارای منابع کمتر، توانایی به چالش کشیدن موفقیت‌آمیز بنگاه‌های تثبیت‌شده را داشته باشد. مشخصاً در شرایطی که بنگاه‌های سابق متصدی، تمرکز خود را بر بهبود محصولات و خدمات خود برای وفادارترین (و معمولاً سودآورترین) مشتریان خود می‌گذارند، در واقع آنها به نیازهای برخی بخش‌ها بیش از حد توجه کرده و نیازهای سایر بخش‌ها را نادیده می‌گیرند. تازه‌واردهایی که ثابت می‌کنند تحول آفرین هستند با هدف‌گذاری موفقیت‌آمیز بخش‌های نادیده گرفته شده شروع می‌کنند، عملکرد مناسب‌تر - غالباً با قیمت پایین‌تر - تحویل می‌دهند و جای پای پیدا می‌کنند. بنگاه‌های متصدی که دنبال سودآوری بیشتر در بخش‌های متوقع‌تر هستند، معمولاً واکنشی قاطع نشان نمی‌دهند. سپس تازه‌واردها به سمت بخش لوکس و گران بازار حرکت می‌کنند، عملکردی را ارائه می‌دهند که مشتریان اصلی بنگاه‌های قدیمی نیاز دارند، درحالی‌که مزایایی را که باعث موفقیت اولیه آنها شد همچنان برای خود نگه می‌دارند.

هنگامی که مشتریان اصلی شروع به انتخاب پیشنهادات بنگاه‌های تازه‌وارد در مقیاس بالا می‌کنند تحول آفرینی رخ داده است.» این نوع نوآوری که با احتمال بیشتری تحول آفرین است نوآوری بازار آفرین است (همان‌گونه که ما در مثال‌های سراسر این کتاب خواهیم دید). نگاه کنید به

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

^{۲۱} در یکی از کتاب‌های بانک جهانی با عنوان "معمای نوآوری: قابلیت‌های کشورهای در حال توسعه و وعده‌های تحقق نیافته برای هم‌پایی فناورانه" که در سال ۲۰۱۷ منتشر شد، نویسندگان خاویر سیررا و ویلیام مالونی نشان می‌دهند «به نظر می‌رسد برای رسیدن به توسعه اقتصادی، ظرفیت‌سازی نوآوری اولویت سیاست‌گذاری حیاتی‌تری باشد.» گزارش با این پیشنهاد ادامه می‌یابد که «یکسان دانستن سیاست‌گذاری نوآوری در مرزهای دانش و سیاست‌گذاری فناورانه، اگر ابعاد بنگاه نادیده گرفته شود، به سردرگمی و ائتلاف خواهند انجامید. . . بدون لشکری از بنگاه‌های قابل که این ایده‌ها را به بازار برسانند، سرمایه‌گذاری‌های انجام شده اندک چیزی برحسب رشد عاید خواهند کرد.»

امید داریم دسته‌بندی که اینجا عرضه می‌داریم به کار بانک جهانی بیشتر کمک کند و همچنین به ما کمک کند تا بهتر درک کنیم بنگاه‌ها چقدر برای توسعه اقتصادی مهم هستند.

Xavier Cirera and William F. Maloney, *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up* (Washington, DC: World Bank), doi:10.1596/978-1-4648-1160-9. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

^{۲۲} مجمع جهانی اقتصاد در گزارش سالانه «رقابت‌پذیری جهانی» کشورها را بر اساس رقابت‌پذیری آنها رتبه‌بندی می‌کند. یکی از سنجه‌های مورد استفاده برای سنجش رقابت‌پذیری «نوآوری» هر کشور است. نهادها، زیرساخت‌ها، سلامت، و آموزش سایر موارد هستند. برای ارزیابی نوآوری یک کشور، این گزارش مسائلی از قبیل سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه، کاربرد اختراعات و توانایی یک کشور در ارائه محصولات جدید یا یکتا (منحصر بفرد) را می‌سنجد.

Alex Gray, "These are the ten most innovative countries in the world," *World Economic Forum*, October 11, 2017, <http://www.weforum.org/agenda/2017/10/these-are-the-10-most-innovative-countries-in-the-world/>.

^{۲۳} چون در هر صحنه اقتصادی چندین بازیگر متمایز وجود دارند درک و شناخت اینکه چگونه انواع متفاوت نوآوری تأثیرات متفاوتی بر یک اقتصاد می‌گذارند بسیار حیاتی است. دوست من لنت پریچت اقتصاددان کاملاً برجسته پیشین در بانک جهانی و استاد توسعه بین‌الملل در مدرسه حکمرانی جان اف. کندی دانشگاه هاروارد یک چارچوب مفهومی مفید برای اندیشیدن در باره اینکه چرا اقتصادهای فقیر چنین روزگارهای سخت و دشوار برای رهایی از عادات اقتصادی خود دارند به من ارائه داد- و اینکه نوآوری در کجا تفاوتی عمیق ایجاد می‌کند. پریچت چهار شخصیت اصلی در هر اقتصاد را شناسایی می‌کند و آنها را «رانتیر»، «جادوگر»، «دلالت قدرت» و «زحمت‌کش» می‌نامد.

رانتیرها بنگاه‌های کشاورزی و استخراج منابع که محصولات خود را عمدتاً به بازارهای جهانی صادر می‌کنند. آنها اغلب وابسته به رانت‌های مقرراتی هستند. شرکت‌های نفتی و معدنکاران الماس از این دسته‌اند. **جادوگرها** صادرکنندگانی

هستند که در صنایع جهانی کاملاً رقابتی فعالیت می‌کنند. مالکان کارخانه که تی شرت و شلوار جین تجاری شده تولید می‌کنند. **دلان قدرت** بنگاه‌هایی که در بخش داخلی کار می‌کنند اما به «رانت‌های مقرراتی» نیز وابسته هستند. آنان شرکت‌های بزرگ ساختمانی، مالکان یا مدیران هتل‌های لوکس گران، بهره‌برداران بنادر، و عرضه‌کنندگان برق هستند. و سرانجام **زحمت‌کش‌ها** را داریم. اینها بنگاه‌های کمتر فریبنده هستند که در محیط‌های داخلی کاملاً رقابتی فعالیت می‌کنند. از کسبه جزء و دستفروش کنار خیابان تا آرایشگری که در منزل کار می‌کند. اینها اکثریت فقرای جهان را تشکیل می‌دهند. آنها اسبان بارکش یا کارگران زحمت‌کش هستند.

«رانت‌های مقرراتی به رانت‌هایی گفته می‌شود که از طریق برخی اقدامات صلاح‌دیدگی دولت مانند موارد زیر به دست می‌آیند: اعطای مجوز برای بهره‌برداری تجاری از منابع (از قبیل معدن کاوی)؛ اعطای معافیت‌های مالیاتی به بنگاه خاص (به جای اینکه به صنعت خاصی داده شود)؛ انحصارطلبی در بازار؛ یا کاربرد مقررات قابل اجرا. این رانت‌ها را همچنین می‌توان از بی‌عملی تعمدی دولت به چنگ آورد از قبیل اجازه دادن به بنگاه‌های انحصاری تا قیمت‌ها را به نحو مشهود بالاتر از هزینه نهایی وضع کنند یا اجرا نکردن قوانین ضد انحصار یا پیگرد قانونی بازارهای رقابتی هنگامی که رفاه مصرف‌کننده را بیشتر تأمین می‌کند.»

Lant Pritchett, Kunal Sen, and Eric Werker, *Deals and Development: The Political Dynamics of Growth Episodes* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

^{۲۴} ما علم اقتصاد را به شکل یک نظام تودرتو (nested system) می‌بینیم. اقتصاد جهانی از تعدادی اقتصاد ملی تشکیل می‌شود که در هر کدام تعدادی صنایع وجود دارند و آن صنایع هم حاوی تعدادی شرکت هستند. شرکت‌ها از واحدهای کسب‌وکار تشکیل می‌شوند که حول تیم‌ها سازماندهی شده‌اند و مشخص می‌کنند چگونه کارکنان کار خویش را هماهنگ می‌کنند. کارکنان به نوبه خود محصولات و خدماتی را می‌سازند و به مصرف‌کنندگانی می‌فروشند که هر کدام ترجیحاتی دارند که مشخص می‌سازد چه چیزی را انجام خواهند داد و چه چیزی را انجام نخواهند داد. اندیشمندان در دو شاخه سنتی علم اقتصاد - کلان و خرد - مدل‌هایی می‌سازند که از یک طرف معلوم می‌کند چگونه نظام‌های جهانی و ملی کار می‌کنند و از طرف دیگر ترجیحات و اولویت‌های افراد چیست، چه می‌کنند و چگونه تصمیم می‌گیرند. اما بیشتر فعالیت‌های اقتصادی واقعا در جایی بین این دو انتهای نظام تودرتو یعنی در شرکت‌ها رخ می‌دهد. جدای از پرداخت‌های رفاهی و آدم‌هایی که در تشکیلات دولتی استخدام می‌شوند، در واقع شرکت‌ها همان اقتصادها هستند. شرکت‌ها هستند که مشاغل را می‌آفرینند و از بین می‌برند، و دستمزدها و مالیات‌ها را پرداخت می‌کنند. آنها هستند که سیاستگذاری دولتی را پیاده می‌کنند و تصمیم می‌گیرند سرمایه‌گذاری بکنند یا نکنند. آنها به تغییر نرخ بهره واکنش نشان می‌دهند. شرکت‌ها هستند که زیرساخت اقتصادها را می‌سازند و از بسیاری جهات شرکت‌ها زیرساخت جامعه هستند.

^{۲۵} اقتصاددانان، مدت‌های طولانی، اهمیت نوآوری یا آنچه آنها اغلب تغییر فنی می‌نامند را در تحریک رشد اقتصادی درک کرده بودند. برای مثال، در سال ۱۹۵۶ اقتصاددان استنفورد موزس آبراموویتز مقاله شاخص خود «منابع تولید و روندهای محصول در امریکا از ۱۸۷۰ به این سو» را منتشر کرد که پیوند بین فعالیت نوآورانه و توسعه اقتصادی بلندمدت را برجسته می‌ساخت. آبراموویتز در آن مقاله، رشد امریکا را از ۱۸۷۰ تا ۱۹۵۰ تحلیل کرد و متوجه شد سرمایه و کار

تقریباً ۱۵ درصد از کل رشد اقتصادی را توضیح می‌دهند. او ادعا کرد بهره‌وری یا آنچه اکنون فناوری، نوآوری یا نوآوری فنی نامیده می‌شود ۸۵ درصد باقیمانده رشد را توضیح می‌دهد. آبراموویتز نوشت «چون ما چیزهای اندکی در باره علل افزایش بهره‌وری می‌دانیم، اهمیت اشاره شده این عنصر را باید یک نوع سنج از نادانی ما در باره علل رشد اقتصادی در امریکا دانست و یک نوع نشانه از اینکه نیاز است توجه خود را در کجا متمرکز کنیم.»

Moses Abramovitz, "Resource and Output Trends in the United States Since 1870," *National Bureau of Economic Research* (1956), <http://www.nber.org/chapters/c5650.pdf>.

همزمان رابرت سولو از موسسه فناوری ماساچوست نیز به نتایجی مشابه آبراموویتز رسید، درحالی‌که از روش‌های متفاوتی استفاده کرده و دوره‌های زمانی متفاوتی را تحلیل کرد. در بین آثار سولو، مقاله سال ۱۹۵۷ «تغییر فنی و تابع تولید کل» تأثیری را که نوآوری فناورانه می‌تواند بر رشد اقتصادی داشته باشد روشن می‌سازد. سولو جایزه نوبل اقتصاد سال ۱۹۸۷ را به خاطر پیشبرد هایش در درک جهانیان از رشد اقتصادی دریافت کرد. پس از این روشنگری بود که جستجو برای درک بیشتر چگونگی تأثیرگذاری نوآوری فناورانه بر رشد اقتصادی و این باور که تأثیر می‌گذارد، جهش بی‌سابقه‌ای کرد.

Robert Solow, "Technical Change and the Aggregate Production Function," *The Review of Economics and Statistics* 39, no. 3 (August 1957), 312-320,

<https://faculty.georgetown.edu/mh5/class/econ489/Solow-GrowthAccounting.pdf>.

اقتصاددانان به طور سنتی به دنبال رشد از زاویه دید بهره‌وری بوده‌اند؛ یعنی سرجمع کردن همه دارایی‌های اقتصاد و ضرب کردن آن در تابع تولید (یا نوآوری). اندیشیدن در باره رشد از طریق محک‌زنی بهره‌وری، درحالی‌که از نظر ریاضی اعتبار بالایی دارد، فایده‌مندی کمتری دارد وقتی در باره سیاست‌ها و برنامه‌ها برای اقتصادهایی فکر می‌کنیم که از مردمان با قابلیت‌ها و فرهنگ‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و در بسترهای محیطی متفاوت زندگی می‌کنند.

^{۲۶} در بیشتر کشورهای فقیر، توزیع پول، قدرت و نفوذ به نحو نامتناسبی به سمت رانتیرها و دلالان قدرت راه پیدا می‌کند. آنها هستند که اقتصاد کشورها را اداره می‌کنند و انگیزه‌اندکی برای تغییر نظام حاکم دارند. اکثریت فقرا-زحمتکشان به زبان پریچت- در جهان ما پیوسته کار می‌کنند و زحمت می‌کشند فقط برای اینکه خودشان را در زندگی توأم با تقلا و رنج بردن زنده نگهدارند. پس پرسش این‌گونه مطرح می‌شود که چگونه قدرت و نفوذ بیشتری به زحمتکشان بدهیم؟

یا شاید پرسش بهتر این باشد که چگونه در بین اسبان بارکش (با وام گرفتن از استعاره پریچت) چند «اسب اصیل» پیدا کنیم و پرورش‌شان دهیم؟ (منظور شرکت‌هایی که پتانسیل دارند تا از طریق نوآوری و افزایش مقیاس، بازار جدید بیافرینند). ما آنها را «نژاد اصیل» می‌نامیم، چون آنها افراد یا سازمان‌هایی هستند که نوآوری‌های بازارآفرین را گسترش می‌دهند و دارای این پتانسیل هستند که پویایی اقتصاد را تغییر دهند.

^{۲۷} این خلاف کاری است که سر توماس لیپتون در ۱۸۹۰ انجام داد، زمانی که یک باغ چای در سریلانکای مدرن امروزی خریداری کرد و شروع به تولید چای کرد. سر لیپتون تصور می‌کرد قیمت چای خیلی بالا است و او می‌تواند چای با قیمت کمتر را به تعداد بسیاری چای‌خور عرضه کند.

^{۲۸} حالت‌هایی وجود دارد که وقتی شرکت‌ها ویژگی‌های جدیدی به محصول خود اضافه می‌کنند و در نتیجه قیمت بالاتری تعیین می‌کنند متوجه می‌شوند تعداد زیادی از مصرف‌کنندگان جدید حاضر به وارد کردن محصول یادشده به درون زندگی خودشان هستند. معمولاً این اتفاق زمانی بیشتر می‌افتد که ویژگی جدید دارای این توانایی باشد که محصول موجود در بازار را اصطلاحاً کله‌پا کند یا جای آن را بگیرد. برای مثال وقتی آبل ویژگی جی.پی.اس را به تلفن‌های خود اضافه کرد، استفاده از ابزارهای جی.پی.اس مستقل را عملاً منسوخ کرد.

^{۲۹} “Toyota Camry Awards,” 2018 Camry Overview, Toyota, accessed February 16, 2018, <https://www.toyota.com/camry/awards>.

^{۳۰} توجه داشته باشیم که در مقطعی، مدل‌های تویوتای کمری با رشد نمایی در آمریکا به فروش می‌رفتند اما با گذشت زمان بازار به نقطه اشباع رسید و فروش شروع به متعادل شدن و یکنواختی کرد. به بیان دیگر، کمری دوایر هم‌مرکز را در جایی پر کرد که مشتریان جدیدی را هدف‌گذاری کرده بود که توانایی خرید این محصول را داشتند و اینک برای گرفتن سهم بازار، با سایر برندها از قبیل اکورد هوندا یا سوناتای هیوندا تقلا می‌کند.

“Monthly and annual sales figures for the Toyota Camry in the US,” Toyota Camry, Carsalesbase.com, accessed February 16, 2018, <http://carsalesbase.com/us-car-sales-data/toyota/toyota-camry/>.

^{۳۱} «نفرین منابع» - پدیده‌ای که تبیین می‌کند چرا ملت‌های برخوردار از موهبت منابع طبیعی از قبیل نفت، گاز، طلا، الماس و بسیاری منابع دیگر، اغلب دموکراسی کمتر، رشد اقتصادی کمتر و عملاً شکوفایی کمتر نسبت به ملت‌هایی دارند که محروم از این منابع طبیعی هستند - در علم اقتصاد در سطحی گسترده بررسی شده است. این پدیده را برخی اوقات «معمای فراوانی» نیز می‌نامند. هنگام استفاده از مثال استخراج منابع در اینجا، بر اثرات اقتصاد کلان موهبت منابع طبیعی که بطور گسترده مطالعه شده‌اند تمرکز نمی‌کنیم. در عوض، بر انگیزه‌های بیشینه‌سازی سود و کاهش هزینه یک مدیر نوعی در این صنعت متمرکز می‌شویم که در حال فروش کالاهایی است که قیمت‌شان را بازار جهانی تعیین می‌کند. برای اطلاعات بیشتر در باره «نفرین منابع» نگاه کنید به

Jeffrey Frankel's paper, *The Natural Resource Curse: A Survey* (2010).

^{۳۲} “U.S. Field Production of Crude Oil,” Petroleum and Other Liquids, U.S. Energy Information Administration, accessed April 6, 2018, <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=MCR FPUS2&f=A>.

^{۳۳} “Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics Survey (National),” Databases, Tables & Calculators by Subject, Bureau of Labor Statistics, accessed April 6, 2018, <https://data.bls.gov/pdq/SurveyOutputServlet>.

^{۳۴} Micheal Eboh, “Unemployment: Oil sector employs 0.01% of Nigerian workforce,” *Vanguard*, June 3, 2014, <http://www.vanguardngr.com/2014/06/unemployment-oil-sector-employs-0-01nigerian-workforce/>.

^{۳۵} آقبال قادر از ام‌آی‌تی به این شیوه تبیین می‌کند: «هر نوآوری باعث تحریک زنجیره پیچیده‌ای از واکنش‌ها می‌شود، اما کارآفرینان پیوسته در جهت هزینه‌های پایین‌تر و بازارهای بزرگتر فشار می‌آورند. این باعث صرفه‌جویی در مصرف

منابع شناخته شده یا خلق منابع جدید می شود، فشارهای قیمتی بر محصولات موجود وارد می کند و مردم بیشتری را در اقتصاد درگیر می سازد.» او مدتی بعد این گونه نوشت که «نوآوری های امروز ممکن است به شیوه ها و در مکان های غیرمنتظره ظاهر شوند اما از الگویی یکسان پیروی می کنند و خیره کننده کمی کمتری نسبت به نوآوری هایی که در زمان هنری فورد وجود داشت ندارند.» در واقع در حینی که کارآفرینان محصولات را ساده تر و ارزانتر می سازند تعداد هر چه بیشتری از مردم آن جامعه نه فقط آن محصولات را خریداری می کنند و استفاده می کنند بلکه برای کمک به آفریدن آنها نیز استخدام می شوند. این فرایند به اقتصادی پر جنب و جوش تر و شکوفاتر منجر می شود.

Iqbal Qadir, "Inclusive Prosperity in Low-Income Countries," *Innovations* 9, no. 1/2 (2014): 65-66.

^{۳۶} آیفون شرکت اپل را اغلب به عنوان مثالی از آسیب پذیری مشاغل جهانی می آورند- حتی یک نوشته پشت هر آیفون وجود دارد: طراحی شده توسط شرکت اپل در کالیفرنیا؛ مونتاژ شده در چین. اما واقعیت این است که آیفون یک مثال بهتر از اهمیت مشاغل محلی به ما می دهد که نمی توان به آسانی رقیبی با قیمتی پایین تر برای آنها پیدا کرد. «طراحی شده» واقعا طیفی از مشاغل محلی را در بر می گیرد که باید نزدیک دفتر مرکزی اپل در کالیفرنیا باشد. این شامل کار هزاران مهندس و دانشمندی می شود که توسعه جهانی مواد جدید را صیقل می دهند؛ مدیران خط تولید، که در باره بازار پژوهش می کنند و انتظارات از محصول را بوجود می آورند؛ و کارکنان خرده فروشی که آموزش دیده اند تا این دستگاهها را به مصرف کنندگان نهایی معرفی کنند و توضیح دهند. یک تحلیل اخیر در بلومبرگ بیزینس ویک چنین جمع بندی کرد: «اپل از طریق طراحی و توسعه محصولات خود، نه به دلیل این که در کجا ساخته شده اند برای امریکا ارزش می آفریند و در نتیجه شغل ایجاد می کند. همه این جنبه ها بخشی از طراحی محصول آیفون هستند و تبیین می کنند چگونه اپل می تواند اضافه بهای (مارک آپ های) چشمگیری وضع کند و بیشترین سهم از سودهای صنعت را برای خود بردارد. حاشیه سود ناخالص ۳۸ درصدی آن باعث شرمندگی دیگر رقبای بازار تلفن هوشمند می شود.»

^{۳۷} بر اساس داده های بانک جهانی، خالص سرمایه گذاری های پورتفوی خارجی جهانی تقریباً ۱۷۳ میلیارد دلار بود. این سرمایه گذاری ها کوتاه مدت تر، نقدشونده تر و پرنوسان تر هستند. سرمایه گذاری پورتفوی خارجی روی سهام شرکت ها، اوراق قرضه و سایر دارایی های مالی هدف گذاری می کند. قدر مطلق (مجموع ورودی ها و خروجی های پولی) کمتر از ۲/۴ تریلیون دلار می شود. بنابراین حتی اگر سرمایه گذاری پورتفوی خارجی را در نظر بگیریم روشن است که مقدار سرمایه گذاری های فرا مرزی درصد خیلی کوچکی از کل دارایی های تحت مدیریت هستند.

³⁸ Matt Harding, "Op-Ed: The Internet will fail and the TV will never compete with the radio," *Digital Journal*, April 25, 2010, <http://www.digitaljournal.com/article/291152>.

^{۳۹} در یک بررسی که کریستوفر بلاگمن از دانشگاه کلمبیا و ژنیه انان از کمیته نجات بین الملل انجام دادند، مشخص شد فراهم کردن آموزش شغلی و فرصت های اشتغال می تواند به مهار جرم در یک منطقه کمک کند. در ظاهر به نظر منطقی می آید. هر اندازه مردم فرصت های قانونی و مشروع تری در یک جامعه محلی داشته باشند که مسائل آنها را حل کند بدون اینکه نیاز به ارتکاب جرم داشته باشند، از قبیل فراهم کردن منابع لازم برای داشتن یک زندگی راحت و آبرومند، پس احتمال کمتری دارد که آنها درگیر جرم و مرتکب جنایت شوند. اگر به برخی از جرم خیزترین مناطق جهان حتی در امریکا نگاه کنیم، اغلب در حوزه هایی قرار دارند که بسیاری از آنها تهی از فرصت هستند. درست که این تنها دلیل ارتکاب مردم به جرم نیست اما غالباً دلیل اصلی است. در بررسی یاد شده مشخص شد جهش دستمزد به میزان اندک ۴۰ سنت در روز کافی بود تا سربازان مزدور و حرفه ای لیبرایی را تطمیع کند وقت

بیشتری به شغل جدید (درستکارانه) اختصاص دهند و از خشونت یا دیگر فعالیت‌های جنایتکارانه دوری کنند. و اطمینان خاطر از اینکه درآمدهای بیشتری در آینده عایدشان می‌شود در مبارزه با فعالیت غیرقانونی، به خصوص موثر بود.

Gillian B. White, "Can Jobs Deter Crime?," *The Atlantic*, June 25, 2015, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/06/can-jobs-detercrime/396758/>.

۴۰ همان منبع.

⁴¹ Milton Friedman, "Milton Friedman on Charlie Rose," video, 53:57, <https://charlierose.com/videos/19192>.

۴۲ سی.کی. پراهالد استاد مرحوم مدرسه کسب‌وکار در کتاب خود، خوش‌بختی در پایین هرم: محو فقر از طریق سودها، پتانسیل گسترده موجود در توسعه دادن محصولات و خدمات برای کسانی که در پایین هرم هستند را تبیین می‌کند. پایین هرم بیانگر فقیرترین مردم جهان است بیشتر آنها کمتر از ۲ دلار در روز به دست می‌آورند. پروفیسور پراهالد به ما کمک می‌کند تا درک کنیم خدمت کردن به فقرا برای بسیاری از شرکت‌هایی که اغلب آنها را به عنوان مصرف‌کننده نادیده می‌گیرند می‌تواند سودآور باشد. اگرچه بسیاری از کسانی که فقیر هستند اغلب غیرمصرف‌کنندگان محصولات و خدمات موجود در بازار به علت هزینه آن هستند، اما هزینه یک محصول بیانگر فقط یک محدودیت برای عدم مصرف است. از آنجا که عدم مصرف به وسیله تقلا و نه دهک درآمدی توصیف می‌شود، چندین نکته را برجسته می‌سازد. نخست دهک درآمدی شخص را می‌توان متغیر جانشین برای تقلا در نظر گرفت اما این دو یک متغیر مشابه نیستند. دوم، تمرکز بر بی‌مصرفی که با تقلا توصیف می‌شود به ما اجازه می‌دهد راه‌حلی را بسط دهیم که برای مردم درآمد بالا، درآمد پایین و درآمد متوسطی که با همان مساله دست به گریبان هستند مفید باشد. توجه به این تفاوت ظریف در توسعه نوآوری‌هایی که منحصر برای فقرا هدف‌گذاری شدند و توسعه نوآوری‌هایی که غیرمصرف‌کنندگان را هدف‌گذاری می‌کنند خیلی مهم است.

C. K. Prahalad, *The Fortune at the Base of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).

۴۳ بخش تارنمای بانک جهانی در باره روش‌شناسی‌ها برای محاسبه رشد: «نرخ‌های رشد به شکل میانگین سالانه محاسبه می‌شوند و به صورت درصد نشان داده می‌شوند. به استثنای هر جا که اشاره شده باشد نرخ رشد مقادیر از سری‌های قیمت ثابت محاسبه می‌شود. سه روش اصلی مورد استفاده برای محاسبه نرخ‌های رشد عبارتند از: حداقل مربعات، نقطه انتهایی نمایی و نقطه انتهای هندسی. نرخ‌های تغییر از یک دوره به دوره بعد به شکل تغییرات متناسب نسبت به دوره پیشین محاسبه می‌شوند.» روشن است که این محاسبات آتی به داده‌های اقتصادی گذشته وابسته هستند، که عمدتاً بر اساس جمعیت‌نگاری یک منطقه هستند. برای مثال، یکی از روش‌ها، «نرخ‌های رشد حداقل مربعات» هنگامی استفاده می‌شود که یک «سری زمانی تاریخی به حد کافی» به منظور تضمین دقت وجود داشته باشد. اما چون اقتصاد عدم مصرف به سختی قابل مشاهده است ملحوظ کردن آن در این محاسبات دشوار است.

"Data Compilation Methodology," Data, The World Bank, accessed February 19, 2018, <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906531methodologies>.

^{۴۴} در اینجا نمی‌خواهیم بگوییم که دقیقاً دو بخش متمایز در یک اقتصاد وجود دارد و اگر یک زمانی به یکی از آنها، برای نمونه اقتصاد مصرف، تعلق داشته باشید پس به هر اقتصاد مصرف که درون آن اقتصاد وجود دارد تعلق دارید. برای مثال، اگر تصمیم گرفتیم افراد را بر مبنای درآمد دسته‌بندی کنیم، می‌توانیم بگوییم افرادی که بیش از ۷۵ هزار دلار در آمریکا به دست می‌آورند بخشی از اقتصاد مصرف هستند. اما درون این بخش، احتمالاً کسانی وجود دارند که برای آنها محصولات معینی در بازار هنوز خیلی گران است؛ گرچه از مالک بودن آن محصولات منتفع می‌شوند. نتیجه اینکه، این مدل از منظر نوآور مفید است چون به او کمک می‌کند درک کند چرا مصرف‌کنندگان بالقوه - غیرمصرف‌کننده‌ها - محصول وی را خریداری نمی‌کنند.

^{۴۵} “FDI Flows,” Data, OECD, accessed February 19, 2018, <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm>.

^{۴۶} “Cutting the Cord,” *The Economist*, October 7, 1999, <http://www.economist.com/node/246152>.

^{۴۷} «تعداد مشترکان تلفن همراه در سطح جهان از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۷ (به میلیون)

Statista, accessed February 19, 2018, <https://www.statista.com/statistics/262950/global-mobile-subscriptions-since1993/>.

^{۴۸} Scott D. Anthony, Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfied, and Elizabeth J. Altman, *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work* (Boston: Harvard Business Press, 2008), 45–60.

^{۴۹} نویسندگانی همکار، باب مؤنستا شریک کاری همیشگی‌ام و من در کتاب جنگیدن با بخت: داستان نوآوری و انتخاب مصرف‌کننده، مروری مفصل‌تر از تئوری کارهایی که باید انجام شود ارائه دادیم.

Clayton Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David Duncan, *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice* (New York: HarperCollins, 2016).

^{۵۰} Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk,” *Econometrica* 47, no. 2 (March 1979): 263–92.

^{۵۱} گالانز در نقش تولیدکننده پیمانی برای چندین شرکت مایکروویو کار کرد. گالانز به عنوان بخشی از توافقات تولیدی پیمانکاری می‌توانست پس از اینکه تعهدات پیمانی خودش را انجام می‌داد، از خطوط تولید برای اهداف خودش استفاده کند. از طرف دیگر، این گزینه به گالانز امکان ورود کم‌هزینه به کسب‌وکار مایکروویو را داد. این شرکت نباید در فناوری تولیدی زیادی سرمایه‌گذاری می‌کرد. اما این کار برای فروش به مشتری معمولی چینی کافی نبود. گالانز همچنین باید فروش، توزیع، و پشتیبانی محلی را توسعه می‌داد تا بتواند با موفقیت عدم‌مصرف در چین را هدف‌گذاری کند.

^{۵۲} “De Xian, “Innovative firm leads in microwave market,” *China Daily News*, December 19, 1996, http://www.chinadaily.com.cn/epaper/html/cd/1996/199612/19961219/19961219010_1.html.”

^{۵۳} همانگونه که بررسی انجام شده در موسسه پژوهش اقتصادی سامسونگ در دفتر پکن به تفصیل نشان می‌دهد گالانز کارهای بسیار دیگری انجام داد تا مطمئن شود چینی‌های معمولی توان مالی برای خرید محصولش را دارند.

برای مثال، درحالی که یک شرکت معمولی تقریباً ۸۰۰ میلیون تا ۱ میلیارد دلار صرف بهبود و تکامل مگنترون که قطعه اصلی در اجاق مایکروویو است می کند گالانز حدود ۴۰۰ میلیون دلار خرج کرد. این شرکت همچنین روی رویه های مدیریت کارآمد متمرکز شد که هزینه های عملیات را بین ۵ تا ۱۰ درصد در مقایسه با رقبا کاهش می داد. به علاوه، رویه های خرید گالانز که مواد لازم را در مقیاس کلی می خرید و نقدی پرداخت می کرد، به کاهش هزینه قطعات و ملزومات کمک کرد. با همه اینها، گالانز روی اثربخش ساختن هزینه های بهره برداری خود تمرکز کرد چون که عدم مصرف در چین را هدف گذاری کرده بود.

“Microwave Oven Maker Needs Reheating: Galanz’s Low Pricing Stalls,” Samsung Economic Research Institute (Beijing Office), February 29, 2008.

⁵⁴ “About Galanz: Profile,” Galanz, accessed April 6, 2018, http://www.galanz.com/about/about_detail.html.”

⁵⁵ «یک بررسی جدید توسط جی.اس.ام نشان می دهد تعداد مشترکان یکتای تلفن همراه در آفریقا از نیم میلیارد نفر عبور کرده است.»

GSMA, accessed February 1, 2018, <https://www.gsma.com/newsroom/press-release/number-of-unique-mobilesubscribers-in-africa-surpasses-half-a-billion-finds-new-gsma-study/>.

⁵⁶ Rama Lakshmi, “India is building millions of toilets, but that’s the easy part,” *Washington Post*, June 4, 2015,

https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/india-is-building-millions-of-toilets-but-toilet-training-could-be-a-bigger-task/2015/06/03/09d1aa9e-095a11e5-a7ad-b430fc1d3f5c_story.html?utm_term=.d28251385c4e.

⁵⁷ همان منبع.

⁵⁸ “The CLTS approach,” Community-Led Total Sanitation, accessed March 15, 2018, <http://www.communityledtotalsanitation.org/page/clts-approach>.

⁵⁹ چانگ در کتاب لگد زدن به نردبان: استراتژی توسعه از منظر تاریخی نشان می دهد بسیاری از سرمایه گذاری هایی که کشورهای فقیر به امید ایجاد رشد اقتصادی انجام می دهند در مرحله ای متفاوت از توسعه انجام شده است نسبت به آنچه کشورهای اینک شکوفاشده انجام دادند. کشورهای فقیر این سرمایه گذاری ها را اغلب خیلی زود انجام می دهند و در نتیجه دوام آور نیستند.

Ha-Joon Chang, *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective* (London: Anthem Press, 2007).

⁶⁰ “Chronic Diseases; The Leading Causes of Death and Disability in the United States: Chronic Disease Overview,” Centers for Disease Control and Prevention, accessed February 5, 2018, <https://www.cdc.gov/chronicdisease/overview/index.htm>.

⁶¹ Mirele Matsuoka De Aragao, “Economic Impacts of the FIFA World Cup in Developing Countries,” Honors Theses, Paper 2609, April 2015, https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3609&context=honors_theses.

⁶² Madhura Karnik, "TCS is quietly transforming itself to take on India's emerging tech scene," *Quartz*, July 3, 2017, <https://qz.com/1000424/tcs-isquietly-transforming-itself-to-take-on-indias-emerging-it-scene/>.

⁶³ گروه تولارام در سال ۱۹۴۸ در مالانگ اندونزی بنیانگذاری شد. این شرکت با خرید و فروش منسوجات و پارچه شروع به کار کرد و از آن هنگام به یک غول تولیدی، املاک، زیرساخت، بانکداری، خرده فروشی و تجارت الکترونیکی تکامل یافته است.

⁶⁴ Gillian B. White, "Can Jobs Deter Crime?," *The Atlantic*, June 25, 2015, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/06/can-jobs-detercrime/396758/>.

⁶⁵ تولارام همچنین بازارهای جدید دیگری در نیجریه برای سایر کالاهای مصرفی از قبیل سفیدکننده بهداشتی و روغن نباتی آفریده است. پیش از اینکه تولارام محصول سفیدکننده هایپو (Hypo) خود را وارد بازار کند کمتر از ۵ درصد نیجریه‌ای‌ها از سفیدکننده برای شستن لباس‌های خود استفاده می‌کردند. تولارام گزارش می‌دهد که طی چند سال گذشته، با اتکا به توان تولیدی و توزیعی خود، آن بازار را شش برابر بزرگتر کرده و به ۳۰ درصد جمعیت رسانیده است.

⁶⁶ بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها طی دوره زمانی سه دهه‌ای صورت گرفت مگر اینکه غیر آن اظهار شده باشد. نرخ مبادله نایرای نیجریه با دلار آمریکا طی این دوره به شدت تغییر کرده است. برای مثال در سال ۱۹۹۵ یک دلار آمریکا تقریباً برابر با ۲۲ نایرای نیجریه بود اما در زمان نگارش این کتاب، برابر با حدوداً ۳۶۰ نایرای نیجریه بوده است.

⁶⁷ مایکل هورن و جولیا فریلند فیشر در مقاله «معضل آموزگار: چه وقت و چگونه مدارس باید از تسکین فقر استقبال کنند» یک مثال عالی ارائه می‌دهند که چگونه گوستاوس فرانکلین سویفت، عملیات کاری خود را یکپارچه کرد تا گوشت گاو را ارزانتر و قابل دسترس‌تر برای ده‌ها هزار نفر در زمانی بسازد که اصلاً متداول نبود گوشت به آن سوی مرزهای ایالتی در آمریکا انتقال داده شود. آنها توضیح می‌دهند «برای قرن‌ها، شرکت‌ها به سمت یکپارچه‌سازی و ادغام فعالیت‌هایی رانده می‌شدند که در هسته فعالیت خودشان نبود برای اینکه بتوانند به رکوردهای جدیدی در عملکرد و توزیع برسند. برای مثال رویکرد گوستاوس فرانکلین سویفت در بازاریابی و فروش گوشت گاو، تمایل وی در یکپارچه‌سازی کل صنعت گوشت به فراتر از مدل انتهای قرن نوزدهم بود که به صورت پرورش، ذبح و فروش گوشت گاو فقط در محدوده محلی خاص عمل می‌کرد. چون در آن زمان هیچ فناوری برای حمل و نقل گوشت به نقاط دور دست وجود نداشت، صنعت گوشت گاو فاقد صرفه‌های مقیاس چشمگیری بود. سویفت در یکپارچه‌سازی بخش‌های پیشین و پسین یک فرصت دید: او ذبح دام را در کانزاس سیتی متمرکز کرد، به طوری که می‌توانست گوشت گاو را با هزینه خیلی پایین فراوری کند. سپس سویفت نخستین قطار خنک‌شده با یخ در جهان را طراحی کرد. او حتی کابین‌های یخ ساخت و آنها را به مغازه‌های خرده‌فروشی در سراسر غرب میانه و شمال شرق فروخت تا هر زمان گوشت گاو وارد می‌شد، تازه باقی بماند. یک نشانه از استعداد سویفت در بازاریابی گوشت گاو در مناطق دورافتاده توانایی دادن اطمینان خاطر به مشتریان بود که گوشت گاو با وجودی که این همه راه را از کشتارگاه‌های شیکاگو به بازار مصرف طی کرده بود هنوز سالم و قابل مصرف است. در آن زمان چون درک روشنی از فرایندهای سرد نگهداشتن و بسته‌بندی گوشت وجود نداشت، سویفت مجبور بود کل فرایند را کنترل کند تا مطمئن شود درجه حرارت و مراحل انبارکردن به درستی انجام می‌شود. به بیان دیگر، سویفت

باید فراتر از شایستگی‌های به اصطلاح اصلی خود گسترش می‌یافت و خطوط جدید و مستقل کسب و کار را معرفی می‌کرد تا تحولی انقلابی در صنعت گوشت گاو ایجاد کند.»

Michael B. Horn and Julia Freeland Fisher, "The Educator's Dilemma: When and how schools should embrace poverty relief," Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation, accessed May 1, 2018, <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2015/06/TheEducators-Dilemma.pdf>.

من و مایکل راینر نویسنده همکارم در کتاب *راه حل نوآور: آفریدن و تداوم بخشی به رشد موفقیت‌آمیز*، یک فصل کامل (فصل ۵) را به نظریه به هم‌وابستگی و واحدبندی اختصاص دادیم.

Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business Review Press, 2003), 125–126.

⁶⁸ Elvis Ondieki, "M-Pesa transactions rise to Sh15bn daily after systems upgrade," *Daily Nation*, May 8, 2016, <https://www.nation.co.ke/news/MPesatransactions-rise-to-Sh15bn-after-systems-upgrade/1056-3194774llu8ygz/index.html>.

⁶⁹ "World Development Indicators: The information society," The World Bank, accessed February 20, 2018, <http://wdi.worldbank.org/table/5.12>.

⁷⁰ Rebecca Moudio, "Nigeria's film industry, a potential gold mine?," *U.N. AfricaRenewal Online*, May 2013, <http://www.un.org/africarenewal/magazine/may-2013/nigeria%E2%80%99sfilm-industry-potential-gold-mine>.

⁷¹ Efosa Ojomo, "Obsession with ending poverty is where development is going wrong," *Guardian*, February 8, 2017, <https://www.theguardian.com/global-development-professionalsnetwork/2017/feb/08/obsession-with-ending-poverty-is-where-development-is-going-wrong>.

⁷² Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living Since the Civil War* (New Jersey: Princeton University Press, 2016), 1.

^{۷۳} در ۱۸۹۰ بیش از نصف مردم نیویورک در «آپارتمان‌های شلوغ و کوچک، بدون تهویه مناسب زندگی می‌کردند که پنجره‌هایش به سوی هوارسان‌های بدبو باز می‌شد.» بچه‌ها اغلب روی دیوارهای بسیاری از ساختمان‌های آپارتمان‌ها ادرار می‌کردند و لوله‌های آب «با سوراخ‌هایی که گازهای فاضلاب با شدت زیاد از آنها بیرون می‌آمد و قابل اشتعال بودند» آلوده شده بودند.

Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living Since the Civil War* (New Jersey: Princeton University Press, 2016), 97, 103.

^{۷۴} همان منبع، ص. ۵۷.

⁷⁵ "Rate: Number of Crimes per 100,000 Inhabitants," 2016 Crime in the United States, Department of Justice: FBI, accessed March 8, 2018, <https://ucr.fbi.gov/crime-in-the-u.s/2016/crime-in-the-u.s.-2016/tables/table-11>

⁷⁶ Faith Jaycox, *The Progressive Era* (New York: Facts on File, Inc., 2005), 79.

^{۷۷} همان منبع، ص. ۲۶۷.

^{۷۸} همان منبع، ۲۲.

^{۷۹} Jack Beatty, *Age of Betrayal: The Triumph of Money in America, 1865–1900* (New York: Alfred A. Knopf, 2007), 3.

^{۸۰} یزاک مریت سینگر به هیچ وجه مرد خیلی خوشایندی نبود. او با کمک همسرش و پرستارهای گوناگون ۲۴ بچه را بزرگ کرد. وی مکرر در اوج پیشرفت خود پشتیبانان و شرکا را کنار می‌گذاشت و بواسطه زندگی شخصی پر زرق و برقش مشهور شده بود. اما نیروی محرکه‌اش همیشه در پیشتازی رویه‌های کسب و کار نقش ایفا کرد مثلاً در جاهایی که فرصت جدید می‌دید از جمله تهیه و انتشار دفترچه راهنمای مالکان چرخ سینگر که به ۵۰ زبان مختلف ترجمه کرد. همان‌گونه که شرح می‌دهیم نوآوری سینگر جهان را تغییر داد.

^{۸۱} در زیر یک آواز معروف در زمان اوج‌گیری سینگر را بخوانید، این تصنیف کوتاه در باره زندگی پر استرس خیاطان زن قبل از گسترش چرخ خیاطی بود.

آواز پیراهن

با انگشتانی زخمی و خسته

با پلک‌هایی خواب‌آلود و قرمز

زنی نشسته است با ژنده‌پوشی غیرزنانه

نخ و سوزنش را بکار می‌برد

کوک! کوک! کوک!

در فقر، گرسنگی و کثیفی

و همچنان با صدایی اندوهگین

کوک می‌کند- آیا امیدی هست که صدایش به ثروتمندان برسد!

- او این آواز را می‌خواند «آواز پیراهن!»

^{۸۲} بسیاری از کارشناسان که نسبت به سینگر چیزهای بسیار بیشتری در باره خیاطی و این صنعت می‌دانستند فکر می‌کردند سینگر شکست خواهد خورد. چه کسی می‌توانست آنها را متهم کند؟ ادوین وایلدمن در کتابش *رهبران مشهور صنعت می‌نویسد* «مردم نسبت به چرخ خیاطی بدبین بودند... و اغلب اوقات هنگامی که [سینگر] به کسب و کارش اشاره می‌کرد به او "در خروج را نشان می‌دادند." آقای بلادگت که یک خیاط حرفه‌ای بود و چیزهای بیشتری در باره خیاطی نسبت به سینگر می‌دانست به او توصیه کرد از تولید چرخ خیاطی دست بردارد... بلادگت چندین بار به سینگر گفته بود که مطمئن است چرخ‌های خیاطی هرگز استفاده نخواهد شد...»

Edwin Wildman, *Famous Leaders of Industry: The Life Stories of Boys Who Have Succeeded* (Boston: The Page Company, 1921), 251–252.

^{۸۳} در عصر سینگر تعداد زیادی «مخترع» چرخ خیاطی وجود داشت که برای تسلط بر بازار نیرنگ می‌زدند و خیلی سریع حق اختراع را (از یک اداره ثبت اختراع عمدتاً نابخرد) به چنگ می‌آوردند تا برای ادعاهای خویش حق مالکیت ایجاد کنند. دعوای حقوقی چنان اوج گرفت که ورشکستگی عملاً همه شرکت‌های چرخ خیاطی در آن زمان از جمله سینگر را تهدید می‌کرد. سرانجام بسیاری از دارندگان حق اختراع نوآوری‌های خاص بر چرخ‌های خیاطی، یکجا جمع شدند و توافق کردند اجازه استفاده از حق اختراع‌های خود را در ازای دریافت سهمی از عواید هر فروشی که انجام شد به سینگر بدهند. این‌گونه بود که الیاس هوو که نخستین حق اختراع چرخ خیاطی را دریافت کرده بود سرانجام ثروتمند شد. پیش از آن او در تجاری‌سازی اختراع خود به کلی شکست خورده بود، این نشان می‌دهد که شاید حتی مهمتر از نوآوری فنی، نوآوری مدل کسب‌وکار باشد.

⁸⁴ Geoffrey Jones and David Kiron, "Globalizing Consumer Durables: Singer Sewing Machine before 1914," Harvard Business School Case 804-001, October 2003. (Revised January 2017.)

^{۸۵} داستان سینگر مخصوصاً به این دلیل بارز است چون در انتهای دهه ۱۸۰۰، او یک شرکت واقعاً جهانی خلق کرد، فعالیت تولیدی، توزیع و دفاتر فروش در امریکا، روسیه، اسکاتلند، انگلستان، آلمان، اتریش و چندین کشور دیگر برپا کرد. توجه کنید که این کشورها در سطوح متفاوت توسعه‌یافتگی بودند و هر کدام زیرساخت، نهادها و فرهنگ خاص خود را داشتند. برای نمونه روسیه در آن زمان «برهوتی توسعه نیافته» تلقی می‌شد. اما بنگاه سینگر توانست بسیاری از ریسک‌ها را درونی کند و زیرساخت لازم برای فروش محصولات خود در این منطقه را به سمت خود جذب کند. نتیجه این شد که بنگاه وی در روسیه بدون کمک دولت و حتی با وجود تلاش‌های دولت برای وضع تعرفه‌های بالا بر شرکت وی، موفق شد. اما هدف وی مشخص باقی ماند - خلق بازار جدید با رساندن چرخ خیاطی‌های تا حد امکان بیشتر به دست غیرمصرف‌کنندگان روسی.

ملاحظه کنید چگونه استراتژی هدف‌گذاری عدم‌مصرف سینگر امکان موفقیت شرکت را در روسیه فراهم کرد. این کشور چنان فقیر بود که سینگر باید تقریباً همه ماشین‌های خود را نسبه می‌فروخت؛ نظام حقوقی روسیه، بازارهای سرمایه، و نهادهای اعتباری حتی نسبت به آن زمانه هم توسعه نیافته بودند؛ روسیه همچنین در حال تجربه کردن آشوب اقتصادی و سیاسی بود؛ این کشور، نیروی کار ماهری که برای عملیات سینگر مهم بود نداشت؛ و اقلیم این کشور بسیار بزرگ و با جمعیتی پراکنده بود. آیا این شما را به یاد هر کشور فقیر یا بازار نوظهور امروزی نمی‌اندازد؟

اما سینگر نه تنها یک کارخانه در روسیه ساخت بلکه بزرگترین مجموعه تجاری روسیه را با هزاران فروشگاه و کادر خدماتی بیش از ۲۷ هزار نفر ایجاد کرد. از طریق یک سری نوآوری‌های مدیریتی و سازمانی، شامل استخدام کارگران غیرماهر و آموزش دادن به آنها (ساختن یک زیرساخت آموزشی)، عملیات سینگر در روسیه یکی از موفق‌ترین‌ها درون شرکت سینگر شد.

^{۸۶} امروزه هم تشکیل یک سازمان بین‌المللی، حتی با وجود اینکه جهان چقدر به هم متصل شده و بهبودها در فناوری مخابرات و حمل‌ونقل افزایش یافته است، کار کوچکی نیست. اما سینگر توانست در دهه ۱۸۰۰ به این هدف جامه عمل بپوشاند، زمانی که هیچ‌کدام از این فناوری‌ها وجود نداشت. به طور مشابه، بسیاری از بازارهای نوظهور امروز، دست‌کم

زیرساخت قابل مقایسه یا بهتری از امریکا طی خیزش سینگر دارند. پرسشی که هنوز باقی است این است که نوآورها در این مناطق باید چه نوآوری‌هایی در مدل‌های کسب‌وکار به وجود آورند تا عدم‌صرف را هدف‌گذاری کنند.

⁸⁷ Quentin Skrabec, *The 100 Most Significant Events in American Business: An Encyclopedia* (Santa Barbara: Greenwood, 2012), 39.

⁸⁸ همان منبع، ص. ۳۸.

⁸⁹ "Singer Railway Station," Overview, Gazetteer for Scotland, accessed February 24, 2018, http://www.scottish-places.info/features/featurefirst_11985.html.

⁹⁰ Rose Evelevh, "How Many Photographs of You are Out There in the World?," *The Atlantic*, November 2, 2015, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/11/how-many-photographs-of-you-are-out-there-in-the-world/413389/>.

⁹¹ آزمایشگاه مرطوب به آزمایشگاهی گفته می‌شود که مواد شیمیایی در آن به شکل مایع و برخی اوقات بخار به کار گرفته می‌شوند.

⁹² "About us: George Eastman," Heritage, Kodak, accessed February 27, 2018, <https://www.kodak.com/corp/aboutus/heritage/georgeeastman/default.htm#>.

⁹³ "George Eastman, Easy-to-Use Cameras," Who Made America? PBS, accessed February 27, 2018, http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/eastman_hi.html.

⁹⁴ به همان اندازه که چالاکي جورج ایستمن در کسب‌وکار و نوآوری تاثیرگذار بود، بخشندگی وی شاید حتی در خور توجه بیشتری باشد. نخستین اقدام بخشش که ایستمن به نمایش گذاشت هدیه تمام عیار «مبلغی چشمگیر از پول خودش» به همه کارکنانش در سال ۱۸۸۹ بود. اقدامات بیشتری به دنبالش آمد شامل «پاداش دستمزدی» که کارکنان از مزایایی بیش از دستمزدشان مطابق با سود سهام شرکت بهره‌مند شدند. این یک رویه غیرعادی در آن زمان نبود. ایستمن واقعا اعتقاد داشت که سازمان‌ها با وفاداری و نبوغ کارکنان است که پیشرفت یا سقوط می‌کنند. او این باور را در سال ۱۹۱۹ با دادن یک سوم سهام خودش به ارزش ۱۰ میلیون دلار (یا معادل ۱۴۶/۳ میلیون دلار به دلارهای ۲۰۱۷) به کارکنان خود ثابت کرد. مدتی نگذشت که او برنامه‌های مقررری بازنشستگی، طرح‌های بیمه عمر و مزایای ازکارافتادگی را برای کارمندانش به راه انداخت. اما بخشندگی در خون وی بود و از اینرو فقط به کارکنانش محدود نمی‌شد. ایستمن ۲۰ میلیون دلار به موسسه فناوری ماساچوست (ام.آی.تی) و میلیون‌ها دلار به دانشگاه روجستر، دانشگاه هامپتون و دانشگاه توسکگی هدیه داد. او همچنین بسیاری از درمانگاه‌های دندانپزشکی در شهرهای مختلف در امریکا و اروپا شامل روجستر، لندن، پاریس، رم و بروکسل را تامین مالی کرد.

"About us: George Eastman," Heritage, Kodak, accessed February 27, 2018, <https://www.kodak.com/corp/aboutus/heritage/georgeeastman/default.htm#>.

⁹⁵ Henry Ford, *My Life and Work* (New York: Garden City Publishing, 1922), 31.

⁹⁶ اگرچه ما در ادامه با تفصیل بیشتری در باره رابطه بین نوآوری و زیرساخت‌ها و نهادها صحبت می‌کنیم مورد زیر را ملاحظه کنید. قانون مالکیت فکری امریکا در میانه قرن نوزدهم پیشرفتی نکرده بود (و این حتی بزرگنمایی در این باره

است). هاجون چانگ اقتصاددان کمبریج اشاره می‌کند که «حق اختراع‌ها بدون اثبات اصالت داشتن آنها داده می‌شد،» که باعث وارد کردن فناوری‌های از قبل حق اختراع گرفته و رانت‌جویی توسط باجگیرهایی می‌شد که به دنبال سود بردن از نوآوری‌های از قبل موجود بودند. قانون ورشکستگی در امریکا نیز وجود نداشت یا در بهترین حالت نابالغ بود. فقط در سال ۱۸۹۸ بود که کنگره یک قانون ورشکستگی فدرال دیرپا را تصویب کرد. تلاش‌های پیشین تاکید جدی بر نظام‌های دادگاهی ایجاد کرد. به علاوه، بیشتر فعالیت‌های تولیدی در دهه ۱۸۶۰ توسط بنگاه‌های غیرشرکتی انجام شده بود چون که هنوز یک قانون فدرال وجود نداشت که مسئولیت محدود برای کارآفرینان اعطا کند.

^{۹۷}فورد بعدها در دانشکده بازرگانی گلداسمیت، برایانت اند استراتون (که اکنون موسسه بازرگانی دیترویت نامیده می‌شود) در شهر دیترویت شرکت کرد. هر «دوره آموزشی» که فورد در آن شرکت کرد، باعث شد او در دل طبیعت رشد کند. او آموخت چگونه هر چیزی را در مزرعه تعمیر کند، تا زمانی که به دیترویت عزیمت کرد و در آنجا کارآموز مکانیکی شد.

^{۹۸}با نگاه به گذشته، ایده یک خودرو اقتصادی ارزان معنادار است. اما در آن زمان به نظر خنده‌دار می‌آمد. چندین سرمایه‌گذار فورد عقب کشیدند چون آنها نمی‌فهمیدند چگونه او می‌تواند موفق شود. فقط ثروتمندها رانندگی می‌کردند که آن هم برای خوشگذرانی و لذت بردن بود. حمل‌ونقل در مسافت‌های دور عمدتاً با راه‌آهن یا دریا بود. حمل‌ونقل در مسافت‌های کوتاه‌تر نیز با اسب و کالسکه بود. بیشتر مردم تقریباً همان جایی زندگی می‌کردند که کار می‌کردند. اما فورد آینده‌ای را می‌دید که بسیاری نمی‌دیدند.

^{۹۹} “Is the recession heralding a return to Henry Ford’s model?” *The Economist*, March 27, 2009, <http://www.economist.com/node/13173671>.

^{۱۰۰} “State Motor Vehicle Registrations (1900–1995),” U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration, accessed March 1, 2018, <https://www.fhwa.dot.gov/ohim/summary95/mv200.pdf>.

^{۱۰۱} Earl Swift, *Big Roads* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).

^{۱۰۲} همان منبع، ص. ۲۵۵.

^{۱۰۳} در شرایطی که خودروها راه خود را به سوی همه امریکا باز می‌کردند، بیشتر ایالت‌ها هنوز کار مشقت‌زای ساخت جاده‌ها را در پیش داشتند. سوپرفت اشاره می‌کند «تقریباً هر ایالت امریکا نیاز شدیدی به جاده‌های بهتر احساس می‌کرد اما از ناتوانی خود در فراهم کردن آنها حساسی کفرش درمی‌آمد. هزینه ساختن شاهراه‌ها حتی با حداقل استانداردهای روکش و روسازی از وسع مالی بیشترشان و قابلیت‌های فنی بسیاری از آنها فراتر بود.» رابطه بین نوآوری و زیرساخت را در فصل ۱۰ بررسی می‌کنیم. همان منبع ص. ۲۴ و ۳۸.

^{۱۰۴} بررسی آدام پرزورسکی در باره این مساله کاملاً جامع و روشن است. هنگامی که شهروندان استقلال اقتصادی کسب می‌کنند، آزادی‌های سیاسی و آزادی‌های دموکراتیک هم به دنبال آن می‌آید. فرید زکریا با خلاصه کردن پژوهش پرزورسکی در کتاب *خویش آینده آزادی: دموکراسی غیرلیبرال در داخل و خارج*، این چنین می‌نویسد «در کشور دموکراتیکی که درآمد سرانه زیر ۱۵۰۰ دلار (به دلارهای امروزی) دارد، طول عمر رژیم به طور میانگین فقط هشت سال است. هنگامی که درآمد سرانه بین ۱۵۰۰ و ۳۰۰۰ دلار می‌شود بقای رژیم به طور میانگین به

حدود ۱۸ سال افزایش می‌یابد. درآمد سرانه بالای ۶۰۰۰ دلار باعث می‌شود تا رژیم کاملاً تاب‌آور شود. این احتمال که یک رژیم دموکراتیک در کشوری با درآمد بیش از ۶۰۰۰ دلار بمیرد ۱ در ۵۰۰ بود. دموکراسی‌ها به محض اینکه ثروتمند می‌شوند عمری جاویدان پیدا می‌کنند.» و بنابراین، از یک طرف، می‌توان دولت امریکا را برای نبوغش در ترویج ارزشهای دموکراتیک تحسین کرد یا می‌توان نوآورها را تحسین کرد که خستگی‌ناپذیر کار کردند تا درآمدها را افزایش دهند تا در نتیجه دموکراسی‌هایی با ثبات به وجود آورند.

Fareed Zakaria, *The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2007), 69–70.

¹⁰⁵ Daniel Gross, “Henry Ford Understood That Raising Wages Would Bring Him More Profit,” *The Daily Beast*, January 6, 2014, <https://www.thedailybeast.com/henry-ford-understood-that-raising-wages-would-bring-him-more-profit>.

¹⁰⁶ Steven C. Stanford, “Henry Ford—An Impact Felt,” Henry Ford Heritage Association, March 1, 2018, <http://hfha.org/the-ford-story/henry-ford-an-impactfelt/>.

¹⁰⁷ “Henry Ford Quotations: Popular Research Topics,” Collections & Research, The Henry Ford, accessed April 7, 2018, <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-resources/popular-topics/henryford-quotes/>.

^{۱۰۸} تصادفی نیست که قیمت فولاد در انتهای قرن نوزدهم و ابتدای قرن بیستم کاهش چشمگیری یافت. در سال ۱۸۷۲ یک تن فولاد ۵۶ دلار قیمت داشت اما در سال ۱۹۰۰ قیمت فولاد به ۱۱/۵ دلار کاهش یافت. در اثنايي که نوآوری‌های بازارآفرین در امریکا گسترش یافت، حمل‌ونقل برای جابه‌جایی محصولات اهمیت بیشتری یافت. برای نمونه، تعداد کیلومتر خطوط راه‌آهن احداث‌شده که فولاد یک عنصر اصلی آن است از ۵۰۵۰۰ کیلومتر به ۳۲۰۰۰۰ کیلومتر افزایش یافت. این توسعه راه‌آهن به کاهش چشمگیر در هزینه‌های حمل‌ونقل از ۱۲ سنت در هر تن کیلومتر در ۱۸۶۵ به یک سنت در هر تن کیلومتر در سال ۱۹۰۰ کاهش یافت. در شرایطی که امریکایی‌های بیشتری فولاد را (به شکل راه‌آهن، خودرو، ساختمان) وارد زندگی خودشان می‌کردند، نوآورها انگیزه یافتند تا این محصول را ارزان‌تر کنند. آندرو کارنگی، یکی از پرنفوذترین نوآورهای قرون نوزدهم و بیستم بانی اکثر نوآوری‌های کارایی‌بخش در این صنعت بود. او این صنعت را یکپارچه کرد و از مزیت صرفه‌های مقیاس بهره برد.

Michael Dahlen, “The Rise of American Big Government: A Brief History of How We Got Here,” *The Objective Standard*, January 28, 2014, <https://www.theobjectivestandard.com/issues/2009-fall/rise-of-american-biggovernment/>.

¹⁰⁹ “Fact #962: January 30, 2017 Vehicles per Capita: Other Regions/Countries Compared to the United States,” Vehicle Technologies Office, Office of Energy Efficiency & Renewable Energy, January 30, 2017, <https://energy.gov/eere/vehicles/fact-962-january-30-2017-vehicles-capita-otherregionscountries-compared-united-states>.

¹¹⁰ Daniel Kadlec, “America’s Banker A.P. Giannini,” *TIME*, March 8, 2017, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,989772-2,00.html>.

¹¹¹ “A. P. Giannini, Branch Banking,” Who Made America? PBS, accessed March 1, 2018, http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/giannini_hi.html.

¹¹² Ralph J. Christian, "Statement of Significance," form for United States Department of the Interior, accessed March 2, 2018, <https://npgallery.nps.gov/pdfhost/docs/NHLS/Text/78000754.pdf>.

¹¹³ Alex E. McCalla and Warren E. Johnston, "Giannini: A Retrospective," Giannini Foundation for Agricultural Economics, accessed March 2, 2018, https://s.giannini.ucop.edu/uploads/giannini_public/7b/9e/7b9e282b-f8dd-4250bdd7-9cd42235c269/apgiannini-book-a-retrospective.pdf.

¹¹⁴ Jerry Useem, "20 That Made History," *Fortune*, June 27, 2005.

¹¹⁵ Richard Morin, "UNCONVENTIONAL WISDOM," *Washington Post*, November 15, 1998, https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1998/11/15/unconventionalwisdom/24f94e64-5010-4ca1-9786-8c5c30b-f6a68/?utm_term=.a3c06a9278ea.

¹¹⁶ کشاورزان، میوه جمع‌کن‌ها، و کنسروسازها برای کسب و کار بانک امریکا خیلی مهم بودند. در سال ۱۹۱۹ بیش از نیمی از ۷۴ میلیون دلار وام بانکی نصیب کشاورزان شد.

¹¹⁷ Henry Louis Gates Jr., "Madam Walker, the First Black American Woman to Be a Self-Made Millionaire," *PBS*, accessed March 9, 2018, <http://www.pbs.org/wnet/african-americans-many-rivers-to-cross/history/100amazing-facts/madam-walker-the-first-black-american-woman-to-be-a-selfmade-millionaire/>.

¹¹⁸ William K. Tabb, *The Postwar Japanese System: Cultural Economy and Economic Transformation* (Oxford: Oxford University Press, 1995), 14.

¹¹⁹ این کلیشه مدت‌های زیادی است که از اذهان پاک شده است. در واقع تقریباً خیلی سریع پاک شد. برای مثال هنگامی که مارتی مک‌فلای، شخصیت اصلی در فیلم ۱۹۸۵ پشت به آینده، به طور تصادفی متوجه می‌شود به زمانی در سال ۱۹۵۵ برگشته است و شریک وی با تأسف می‌گوید مدار اصلی در خودرویی که آنها سعی در تعمیرش دارند خراب شده است چون علامت «ساخت ژاپن» روی آن نوشته شده است. مک‌فلای این اشاره را درک نمی‌کند «در باره چه صحبت می‌کنی؟ هر جنسی که عالی است ساخت ژاپن است.»

¹²⁰ Sony Corporation 50th Anniversary Project Team, *Genryu: Sony 50th Anniversary* (Tokyo: Sony Corporation, 1996).

¹²¹ Jeffrey Alexander, *Japan's Motorcycle Wars: An Industry History* (Vancouver: UBC Press, 2009), 36.

¹²² Toyota, "Resumption of automobile exports and Toyota in Okinawa," 75 Years of Toyota, accessed March 30, 2018, http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_b

¹²³ در آغاز، صادرات تویوتا به سایر کشورهای آسیایی و اقیانوسیه از صادراتش به امریکای شمالی نیز پیشی گرفت اگرچه این بازارها به میزان قابل توجهی از بازار امریکای شمالی فقیرتر بودند. برای نمونه از سال ۱۹۵۶ تا ۱۹۶۷ میزان خودروهایی که تویوتا به کشورهای آسیایی و اقیانوسیه (۱۸۶۸۱۵) صادر کرد دو برابر بیشتر از امریکای شمالی بود. این اعداد تعهد رئیس تویوتا به این استراتژی که نخست هدف‌گذاری عدم‌مصرف محلی و منطقه‌ای و سپس به دنبال عدم‌مصرف جهانی رفتن را نشان می‌دهد. در دهه ۱۹۶۰ تویوتا شروع به صادرات مدل کرونا خود، که پیشگام مدل

کرولا بود، به امریکای شمالی کرد و شاهد رشد سریع این خودروی کم‌مصرف بود. در ۱۹۷۱ تویوتا سالانه بیش از ۴۰۰ هزار خودرو به امریکا صادر می‌کرد و در ۱۹۸۰ این تعداد به تقریباً ۸۰۰ هزار دستگاه در سال رسید.

Toyota, "Exports to the United States," 75 Years of Toyota, accessed March 30, 2018, http://www.toyotaglobal.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_bu

¹²⁴ Yukiyasu Togo and William Wartman, *Against All Odds: The Story of the Toyota Motor Corporation and the Family that Created It* (New York: St. Martin's Press, 1993), 194.

¹²⁵ همان منبع.

¹²⁶ Alexander, *Japan's Motorcycle Wars*, 36.

¹²⁷ Toyota, "Toyopet Crown: America's First Japanese Car," Toyota, December 16, 2016, <http://blog.toyota.co.uk/toyopet-crown-americas-first-japanese-car>.
"After Toyopet trauma, Corona got Toyota up to speed in U.S.," *Automotive News*, October 29, 2007, <http://www.autonews.com/article/20071029/ANA03/710290307/after-toyopetrauma-corona-got-toyota-up-to-speed-in-u.s>.

¹²⁸ دیوید هندرسون همکار پژوهشی در موسسه هوور دانشگاه استنفورد و استاد اقتصاد در مدرسه تحصیلات تکمیلی نیروی دریایی در کالیفرنیا، مطالبی در باره نفوذ دولت ژاپن در خیزش ژاپن نوشته است. او در یکی از یادداشت‌های خود می‌نویسد «بسیاری از مردم باور دارند که رشد درخشان ژاپن تا حد زیادی به علت وجود موسسه میتی بوده است. آنها معتقدند که میتی تصمیم گرفته است ژاپنی‌ها باید در چه صنایعی سرمایه‌گذاری کنند و اینکه میتی سایر ارگان‌های دولتی ژاپن را ترغیب کرده است تا از قوه قهریه خود برای اینکه شرکت‌ها همراه اینها شوند استفاده کنند. اما شواهد خلاف این نظر هستند. بین سال‌های ۱۹۵۳ و ۱۹۵۵ میتی، بانک توسعه ژاپن که دولتی بود را ترغیب کرد به چهار صنعت وام بدهد - نیروی برق، کشتی‌سازی، زغال سنگ و فولادسازی. حدود ۸۳ درصد از منابع مالی بانک توسعه ژاپن طی آن دوره به آن چهار صنعت رفت. اما حتی با نگاه به گذشته، شواهدی برای اثبات اینکه آیا اینها سرمایه‌گذاری‌های خوبی بودند نیست... به علاوه، اگر میتی موفق به جلوگیری سونی از توسعه دادن رادیو ترانزیستوری، و در محدود کردن قهرآمیز صنعت خودرو، شده بود دو تا از موفق‌ترین صنایع ژاپن احتمالاً موفقیت بسیار کمتری می‌داشتند.»

David Henderson, "Japan and the Myth of MITI," *The Concise Encyclopedia of Economics*, accessed April 9, 2018, <http://www.econlib.org/library/Enc1/JapanandtheMythofMITI.html>.

¹²⁹ Alexander, *Japan's Motorcycle Wars: An Industry History*, 34.

¹³⁰ همان منبع، ص. ۹۱.

¹³¹ در دهه ۱۹۳۰ ین ژاپن ارزش بسیار قوی‌تری نسبت به دهه ۱۹۵۰ بود. برای نمونه ۲۰۰۰ ین در سال ۱۹۳۵ معادل با تقریباً ۳۵۲۱۰۹ ین ژاپن (۹۲۰ دلار) در سال ۱۹۵۲ بود.

Source: <http://www.historicalstatistics.org/Currencyconverter.html>.

¹³² Bryan Mezue, Clayton Christensen, and Derek van Bever, "The Power of Market Creation," *Foreign Affairs*, December 15, 2014, <https://www.foreignaffairs.com/articles/africa/2014-12-15/power-marketcreation>.

¹³³ Ezra Vogel, *The Four Little Dragons* (Boston: Harvard University Press, 1993), 42.

¹³⁴ در حالی که درست است بگوییم کره جنوبی سرمایه‌گذاری قابل توجهی در صنایع «سنگین» از قبیل فولاد و کشتی‌سازی کرد، سرمایه‌گذاری کشور در صنایع سنگین به تنهایی باعث دگرگونی اقتصادی کره جنوبی از کمتر از ۲۰۰ دلار درآمد سرانه در انتهای دهه ۱۹۵۰ به بیش از ۲۷۰۰۰ دلار امروز نشده است. دگرگونی اقتصادی کره بیانگر ۱۳۴۰۰ درصد افزایش در درآمد سرانه است. قطعاً صنایع سنگین نیز در این پیشرفت نقش داشتند اما دشوار است که بگوییم آنها علل چنین دگرگونی اقتصادی عظیمی بودند و به دنبال آن نیز دگرگونی اجتماعی و سیاسی آمد که در کره جنوبی اتفاق افتاده است. برای مثال صنعت کشتی‌سازی را در نظر بگیرید: بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، به لحاظ آماری اگر بخواهیم نشان دهیم، این صنعت اکنون تنها زیر ۲ درصد تولید ناخالص داخلی کره جنوبی و حدود ۱۰ درصد صادرات کشور را تشکیل می‌دهد (صنعت فولاد نیز حدود ۲ درصد است) و از نظر اشتغال، صنعت کشتی‌سازی حدود ۰/۶۵ درصد کل اشتغال کره جنوبی به حساب می‌آید. هیچ تردیدی نیست که این صنعت برای اقتصاد کره جنوبی مهم است اما کافی نیست که دگرگونی کره جنوبی از کشوری با کمتر از ۲۰۰ دلار درآمد سرانه به بیش از ۲۷۰۰۰ دلار را در عرض فقط ۵۰ سال با آن تبیین کنیم.

Council Working Party on Shipbuilding, "Peer Review of the Korean Shipbuilding Industry and Related Government Policies," OECD (January 2015): 7–9, [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=c/wp6\(2014\)10/final&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=c/wp6(2014)10/final&doclanguage=en).

¹³⁵ Kia, "History of Kia," accessed March 30, 2018, http://www.kia.com/worldwide/about_kia/company/history_of_kia.do.

¹³⁶ "From Fish Trader to Smartphone Maker," *New York Times*, December 14, 2013, https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/2013/12/15/technology/timeline.html/#time298_8340.

¹³⁷ Ahn Choong-yong, "Iron and steel helped Korea's industrial takeoff," *The Korea Times*, July 19, 2010, http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2016/05/291_69759.html.

¹³⁸ Bryan Mezue, Clayton Christensen, and Derek van Bever, "The Power of Market Creation."

¹³⁹ Arno Tausch and Peter Herrmann, *The West, Europe, and the Muslim World* (New York: Nova Publishers, 2006), 123.

¹⁴⁰ Gary Dymksi and James Crotty, "Can the Global Neoliberal Regime Survive Victory in Asia? The Political Economy of the Asian Crisis," *Political Economy Research Institute*, September 1, 2000.

¹⁴¹ برای یادداشتی کوتاه در باره این ایده که همه صادرات به شکلی برابر ایجاد نمی‌شوند نگاه کنید به:

Efosa Ojomo, "Assessing exports through the lens of innovation," *Christensen Institute*, June 5, 2018, <https://www.christenseninstitute.org/blog/assessingexports-through-the-lens-of-innovation/>.

¹⁴² “Vicente Fox,” PBS interview Commanding Heights, interview conducted April 4, 2001, http://www.pbs.org/wgbh/commandingheights/shared/minitext/int_vicentefox.html.”

¹⁴³ برگرفته از تارنمای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی: تولید ناخالص داخلی تقسیم بر میزان ساعات کار، یک سنج از بهره‌وری کارگر است. این شاخص اندازه‌گیری می‌کند که نهاده کار چقدر با کارایی با سایر عوامل تولید ترکیب می‌شود و در فرایند تولید استفاده می‌شود. نهاده نیروی کار به عنوان کل ساعات کار همه اشخاص درگیر در تولید تعریف می‌شود. بهره‌وری نیروی کار تنها به شکل جزئی، بهره‌وری نیروی کار برحسب ظرفیت‌های شخصی کارگران یا شدت تلاش‌های آنها را بیان می‌کند.»

“GDP per hour worked: OECD Data,” OECD, accessed April 10, 2018, <https://data.oecd.org/lprdtty/gdp-per-hour-worked.htm>.

¹⁴⁴ David Johnson, “These Are the Most Productive Countries in the World,” Time, January 4, 2017, <http://time.com/4621185/worker-productivity-countries/>.

¹⁴⁵ بر اساس آمار رصدخانه پیچیدگی اقتصادی، در سال ۲۰۱۵ پنج قلم از بزرگترین صادرات مکزیک عبارت بودند از خودرو ۳۱/۴ میلیارد دلار؛ لوازم یدکی خودرو ۲۶/۲ میلیارد دلار؛ کامیون ۲۳/۴ میلیارد دلار؛ رایانه ۲۱/۲ میلیارد دلار؛ و تلفن ۱۵/۷ میلیارد دلار. بیش از ۸۰ درصد صادرات مکزیک سر از امریکا در می‌آورد. نگاه کنید به صفحه مشخصات مکزیک در تارنمای اطلس پیچیدگی اقتصادی به آدرس زیر:

<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/mex/>.

¹⁴⁶ مکزیک نرخ تورم میانگین ۳/۹ درصدی را از سال ۲۰۰۶ تاکنون حفظ کرده است. نرخ بهره واقعی در سال ۲۰۱۵ در حدود ۰/۹ درصد باقی ماند؛ ایسلند، امریکا و سوئیس نرخ‌های بهره واقعی به ترتیب ۱/۶ درصد، ۲/۲ درصد و ۳/۳ درصد داشتند.

¹⁴⁷ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سال ۱۹۹۳ تقریباً ۴/۳ میلیارد دلار بود؛ بیست سال بعد در سال ۲۰۱۳ این رقم بیش از یازده برابر شد و به ۴۷/۵ میلیارد دلار رسید. بخشی از دلیل افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی محیط نسبتاً باثبات اقتصاد کلان مکزیک بود.

¹⁴⁸ این واقعیت که مکزیک صرفاً اسباب‌بازی و تی‌شرت صادر نمی‌کند مهم است. تحقیق ریکاردو هاوسمن در دانشگاه هاروارد و سزار هیدالگو از ام‌آی‌تی به ما کمک کند تا درک کنیم پیچیدگی اقتصاد یک کشور (اینکه محصولاتی که این کشور می‌سازد چقدر پیچیده و پیشرفته هستند) همبستگی بالایی با سطح توسعه آن کشور دارد. کشورهای قابلیت‌دارتر که می‌توانند محصولات پیچیده‌تر تولید کنند ثروتمندتر هم هستند.

César A. Hidalgo and Ricardo Hausmann, “The building blocks of economic complexity,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, no. 26 (June 2009).

¹⁴⁹ “Economy Rankings,” *Doing Business*, The World Bank, accessed April 2, 2018, <http://www.doingbusiness.org/rankings>.

¹⁵⁰ برای مطالعه تاریخ اقتصادی عمیق‌تر مکزیک در پیش از ۱۹۶۰ به بخش ۲ از مقاله «رشد هم‌پا که به دنبال رکود می‌آید: مکزیک ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۰» نوشته تیموتی کیهوی و فلیپه مزا نگاه کنید. <https://www.minneapolisfed.org/research/wp/wp693.pdf>.

^{۱۵۱} از دیدگاه کسب و کار اگرچه مکزیک بیش از دو برابر کره جنوبی جمعیت دارد و از منافع یادشده بالا بهره می‌برد، در فهرست فوربس برای رتبه‌بندی بزرگترین شرکت‌های سهامی عام از ۱۰۰۰ شرکت تنها ۹ شرکت این کشور حضور دارند؛ در مقایسه با کره جنوبی که ۳۱ شرکت دارد. همچنین، رتبه‌بندی اعتباری کره جنوبی در حال حاضر AA2 است سومین بالاترین بر اساس مودیز اینوستورز، و AA- بر اساس فیچ. رتبه اعتباری مکزیک A3 با چشم‌انداز منفی بر اساس مودیز و BBB+ بر اساس فیچ است. بر اساس بیشتر سنج‌ها، کره جنوبی از لحاظ اقتصادی از مکزیک بسیار جلوتر است.

^{۱۵۲} Anahi Rama and Anna Yukhananov, "Mexican government says poverty rate rose to 46.2 percent in 2014," Reuters, July 23, 2015, <http://www.reuters.com/article/us-mexico-poverty-idUSKCN0PX2B320150723>.

^{۱۵۳} گوردن هانسون از دانشگاه کالیفرنیا در سان‌دیگو و دفتر ملی پژوهش اقتصادی، مطالعات گسترده‌ای در باره مکزیک و نقش ماکویلا‌دوراها در اقتصاد این کشور منتشر کرده است. برای نمونه، مقاله ۲۰۰۲ وی با نام «نقش ماکویلا‌دوراها در رونق صادراتی مکزیک» برخی ریسک‌ها و پاداش‌های مرتبط با این عنصر از اقتصاد مکزیک را برجسته می‌سازد.

Gordon H. Hanson, "The Role of Maquiladoras in Mexico's Export Boom," University of California, San Diego, accessed April 30, 2018, <https://migration.ucdavis.edu/rs/more.php?id=8>.

^{۱۵۴} پنج سال پیش از ایجاد نفتا، اشتغال در ماکویلا‌دوراها به میزان ۴۷ درصد رشد کرد اما در پنج سال پس از تصویب نفتا، اشتغال ۸۶ درصد افزایش یافت. به علاوه در اواسط دهه ۱۹۸۰ ماکویلا‌دوراها تقریباً ۱۸۰ هزار نفر را استخدام کردند؛ در سال ۲۰۰۰، این نظام بیش از یک میلیون نفر را استخدام کرد و تقریباً ۵۰ درصد صادرات مکزیک را تولید کرد. هانسون «نقش ماکویلا‌دوراها در رونق صادراتی مکزیک».

^{۱۵۵} گری هوفبر عضو پیشین شورای روابط خارجی و استاد دانشگاه جورج تاون، توجه می‌دهد که «دگرگونی صنعت خودروسازی در مکزیک در نتیجه نفتا، کاملاً شگرف بود. در واقع بزرگترین دگرگونی هر نوع صنعت در همه سه کشور ما [امریکا، کانادا و مکزیک] بود.» تا پیش از نفتا، تولید خودرو در مکزیک یک صنعت کاملاً حمایت شده بود و هزینه تولید خودرو در مکزیک دو تا سه برابر امریکا بود. نفتا که نوآوری‌های کارایی‌بخش را در این منطقه ترویج کرد هزینه تولید را به شدت کاهش داد.

Sonari Grinton, "How NAFTA Drove the Auto Industry South," NPR, December 8, 2013, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=249626017>.

^{۱۵۶} ما در اینجا روی صادرات تمرکز می‌کنیم، در حالی که صادرات کلیت اقتصاد مکزیک نیست بخشی از آن است. صادرات بیش از ۳۵ درصد تولید ناخالص داخلی مکزیک را تشکیل می‌دهد که چهارمین رتبه در بین ۲۰ کشور پرجمعیت جهان و بالاترین در هر کشور با جمعیت بیش از ۱۰۰ میلیون نفر است.

^{۱۵۷} به‌طور کلی، مکزیک سه تا از هر چهار خودرو تولیدی خود را صادر می‌کند که بیشتر آن به امریکا می‌رود. Sara Miller Lana, "Mexico prepares for (Ford) Fiesta," The Christian Science Monitor, June 2, 2008, <http://www.csmonitor.com/World/Americas/2008/0602/p06s02-woam.html>.

^{۱۵۸} در سال ۲۰۱۵، حدود ۹ درصد نفت خام وارداتی آمریکا از مکزیک می‌آمد. درآمدها از فروش نفت خام بیانگر سهم چشمگیر از صادرات و اقتصاد مکزیک است و سالانه تقریباً ۲۰ میلیارد دلار فراهم می‌کند.

“U.S. energy trade with Mexico: U.S. export value more than twice import value in 2016,” Today in Energy, U.S. Energy Information Administration, February 9, 2017, <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=29892>.

^{۱۵۹} Tim McMahon, “Historical Crude Oil Prices (Table),” InflationData.com, August 27, 2017, https://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp

^{۱۶۰} صندوق ایگنیا یک بنگاه سرمایه جسورانه در مکزیک است که خود را وقف سرمایه‌گذاری در شرکت‌های نوآور می‌کند که کالاها و خدمات با تاثیرگذاری بالا به جمعیت‌های کم‌درآمد تحویل می‌دهند. این شرکت دو بار منابع مالی جمع‌آوری کرد. در سال ۲۰۰۸ ایگنا ۱۰۲ میلیون دلار از شبکه امیدیار، جی.پی. مورگان، شرکت مالی بین‌الملل و بانک توسعه بین‌امریکایی دریافت کرد. در سال ۲۰۱۵ و جوه بعدی را به ارزش ۹۰ میلیون دلار از طریق گواهی مبادله عمومی مکزیک مشهور به سی.کی.دی (قطعات کاملاً منفصل) جمع کرد. ایگنا همچنین نخستین صندوق سرمایه جسورانه در مکزیک است که سرمایه از صندوق‌های مستمری مکزیک گرد آورد به سرمایه‌گذاران علامت می‌دهد «اطمینان در سابقه کاری ایگنا، همچنین رشد اقتصادی شتاب گرفته که در پایه هر اقتصاد-اجتماعی در مکزیک پیدا شد.»

^{۱۶۱} “Daniel Servitje Montull & family,” Forbes, accessed April 30, 2018, <https://www.forbes.com/profile/daniel-servitje-montull/>.

^{۱۶۲} عده‌ای شاید با نگاه به عملکرد گروه بیمبو نظر بدهند که این شرکت بسیاری از فناوری‌های سنتی مکزیک را از کار بیکار کرده است و در واقع برای اقتصاد مکزیک بد بوده است. درحالی‌که چنین چیزی درست است ولی نباید تاثیر چشمگیر گروه بیمبو بر اقتصاد مکزیک را نادیده گرفت. گروه بیمبو را می‌توان با شرکت خودروسازی فورد مشخصاً طی عصر مدل تی شبیه دانست. تا پیش از مدل تی، بیشتر از ۱۰۰۰ تولیدکننده خودرو در آمریکا وجود داشت. بسیاری از آنها خودروهای سفارشی برای افراد ثروتمند می‌ساختند. آنچه فورد معرفی کرد مدل تی ارزان‌قیمتی بود که تقریباً همه آن خودروسازها به استثنای چند تا از این کسب‌وکار بیرون انداخت. اما به دشواری می‌توان استدلال کرد که در نتیجه این کار، فورد برای اقتصاد آمریکا خوب نبود. ملاحظه کنید چگونه این شرکت تاثیر مثبتی بر تولید فولاد، تولید شیشه، تحقیق و توسعه برای موتورها و خودروها، مقرراتگذاری رانندگی، کشاورزی، ساختن جاده، جایگاه‌های سوخت، مراکز تعمیر خودرو، معدن سنگ آهن، تولید رنگ، دستمزدهای بالاتر، و بسیار جنبه‌های دیگر اقتصاد آمریکا گذاشت. با اینکه نان، خودرو مدل تی نیست گروه بیمبو نیز تاثیر مثبتی بر اقتصاد مکزیک گذاشت اگرچه فناوری‌های کوچکتر و احتمالاً کمتر کارا از کسب‌وکار بیرون رانده شدند. این شرکت وضع رفاهی کشاورزی، توزیع و زنجیره تامین و آموزش و همچنین دستمزدها را بهبود بخشید.

^{۱۶۳} در واقع گروه بیمبو تنها به کارگران مکزیک خود ارقام بسیار بیشتری از حداقل دستمزد در مکزیک نمی‌پردازد؛ آن به هر کسی شامل کارگران امریکایی، اروپایی، امریکای لاتین و آسیایی خود نیز بیشتر می‌پردازد.

به‌طور میانگین، گروه بیمبو به کارکنان رده‌های پایین خود حدود دو برابر حداقل دستمزد در کشورهای می‌پردازد که با آنها کسب‌وکار انجام می‌دهد.

“Grupo Bimbo Annual Reports,” Grupo Bimbo, <https://www.grupobimbo.com/en/investors/financial-information/annualinformation>.

¹⁶⁴ Andrea Navarro, “This Mexican Town Paid the Price for Trump’s Attacks on Ford,” Bloomberg, February 1, 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-01/when-trump-s-taunts-cowed-ford-this-mexico-town-paid-the-price>.

¹⁶⁵ ساموئل هانتینگتن استاد علوم سیاسی امریکایی نهادها را «الگوهای باثبات، ارزشمند و تکرارشونده رفتار» تعریف می‌کند. نهادها ماهیت سیاسی، اقتصادی یا اجتماعی دارند. آنها همچنین رسمی (سامانه‌هایی که هیات‌های حاکمه آن را تاسیس می‌کنند) یا غیررسمی و بیانگر آداب‌ورسوم در یک منطقه (چگونه یک جامعه ازدواج یا تولد بچه را جشن می‌گیرد) هستند. برخی مثال‌ها از نهاد‌های یک کشور عبارتند از نظام حقوقی، سازمان‌های دولتی یا عمومی و نظام‌های مالی.

¹⁶⁶ این تعریف آنگونه که دارون عجم اوغلو و جیمز رابینسون، به ترتیب اقتصاددانان در ام‌آی‌تی و هاروارد، روشن می‌سازند سه ویژگی مهم دارد. نخستین ویژگی آنها این است که آنها را «انسانها تعبیه و طراحی» کردند. دوم اینکه آنها «قواعد بازی» هستند که عملاً محدودیت‌هایی بر رفتار انسان‌ها وضع می‌کنند. سوم کانال اصلی اثرگذاری آنها از طریق انگیزه‌ها خواهد بود.

Daron Acemoglu and James Robinson, “The role of institutions in growth and development,” World Bank Working Paper 1, no. 1 (January 2008).

¹⁶⁷ در یک مورد از فساد، دستیار نخست وزیر سابق میرک توپولانک متهم به تقاضای رشوه چندمیلیون دلاری از یک شرکت خارجی در ازای قرارداد مناقصه دفاعی دولتی شده بود (رویترز، فوریه ۲۰۱۶). پس از محاکمه طولانی، شامل محکومیتی که لغو شد اما نهایتاً توسط دیوان عالی اعاده شد، مشاور به پنج سال زندان محکوم شد (رادپو پراها، ماه می ۲۰۱۷).

¹⁶⁸ Kate Bridges and Michael Woolcock, “How (not) to fix problems that matter: Assessing and responding to Malawi’s history of institutional reform,” World Bank Policy Research Working Paper 1, no. 8289 (December 2017).

¹⁶⁹ فرار کردن از شیوه‌هایی که کارها انجام شود در چکسلواکی تحت حکومت کمونیستها چنان شایع بود که با نوشتن قانون اساسی جدید در این کشور حل نشد- و این روش نمی‌توانست راه حلی برای هر کدام از دیگر دموکراسی‌های تجدید امید یافته در عصر پس از شوروی باشد. در ژانویه ۲۰۱۸ بیش از پنجاه هزار نفر در هوای برفی سنگین به سمت ساختمان پارلمان در بخارست پایتخت رومانی راهپیمایی کردند و فریاد می‌زدند «دزدها» و پلاکاردهایی را نگه داشته بودند که روی آنها «دمیسیا» به معنای «استعفا» به زبان رومانیایی نوشته شده بود. آنها به اجرا نشدن قانون و شیوع گسترده فساد در کشورشان اعتراض می‌کردند. وضعیت در مجارستان خیلی بهتر از این نیست، رتبه کشور در شاخص فساد شفافیت بین‌الملل در سال ۲۰۱۸ سقوط کرده است. در واقع شاخص

فساد آن چنان سقوط کرده که مجارستان که عضو اتحادیه اروپا است، اکنون رتبه فساد بدتری نسبت به مونته نگرو دارد، کشوری کوچک که اجازه پیوستن به اتحادیه اروپا را پیدا نکرده است چون تصور می‌شود خیلی فاسد است. Andrea Shalal, "Hungary slides deeper down corruption index, watchdog says," Reuters, February 21, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-global-corruption/hungary-slides-deeperdown-corruption-index-watchdog-says-idUSKCN1G52E6>.

^{۱۷۰} مت اندروز دانشیار مرکز توسعه بین‌الملل در یک مقاله که برای گاردین نوشت این نکته را روشن کرد. اندروز در این یادداشت می‌نویسد «هر ساله میلیاردها دلار برای اصلاحات نهادی در خدمت توسعه اقتصادی با هدف بهبود کارکردپذیری دولت‌ها در کشورهای در حال توسعه هزینه می‌شود. اما ارزیابی‌هایی سازمان‌های چندجانبه و تک‌جانبه که حامی مالی چنین اصلاحاتی هستند نشان می‌دهد موفقیت محدودی داشته‌اند. این ارزیابی‌ها آشکار می‌سازد که تا ۷۰ درصد اصلاحات به نظر نتایج ناچیزی داشته است. آنها قوانین جدیدی تولید می‌کنند که اجرایی نمی‌شوند یا بودجه‌های جدیدی تصویب می‌کنند که به اجرا در نمی‌آیند یا واحدها و ارگان‌های جدیدی که کارمند ندارند و بدون حقوق هستند. خلاصه اینکه، قالب‌های جدید شاید پدیدار شوند اما آنها غالباً فاقد کارکردپذیری هستند: آنچه شما در ظاهر می‌بینید آن چیزی نیست که به دست می‌آورد.»

Matt Andrews, "Why institutional reforms in the developing world aren't working," Guardian, March 8, 2013, <https://www.theguardian.com/globaldevelopment-professionals-network/2013/mar/08/institutional-reforminternational-development>.

^{۱۷۱} Kate Bridges and Michael Woolcock, "How (not) to fix problems that matter: Assessing and responding to Malawi's history of institutional reform," 4.

^{۱۷۲} بریجز و وولکاک متوجه شدند از بین همه پروژه‌هایی که آنها تحلیل کردند، ۹۲ درصد تنظیم‌گری بودند (یعنی فعالیت‌هایی که بر تقویت قوانین و بدنه‌های تنظیم‌گری متمرکز می‌شوند)، ۳ درصد هنجاری بودند (یعنی فعالیت‌هایی که سعی می‌کردند رویه‌های فرهنگی و هنجارهای حرفه‌ای را درک کنند) و ۵ درصد شناختی-فرهنگی بودند (یعنی فعالیت‌های آموزشی یا راهنمایی برای رعایت استانداردهای بین‌المللی). تحلیل آنها نشان می‌دهد راه حل‌هایی که به شدت تنظیم‌گری شده هستند و بدون ارزیابی ماهیت هنجاری یا شناختی-فرهنگی در آن محیط‌ها به اجرا درمی‌آیند اغلب بخشی از خود مشکل هستند.

Kate Bridges and Michael Woolcock, "How (not) to fix problems that matter: Assessing and responding to Malawi's history of institutional reform," 12-17.

^{۱۷۳} هنگامی که رتبه‌بندی‌های سهولت انجام کسب‌وکار بانک جهانی در سال ۲۰۱۷ منتشر شد، نیجریه پیشرفت خود را جشن گرفت. این کشور ۲۵ امتیاز جهش یافته بود و اینک ۱۴۵ مین کشور با آسانترین مکان انجام کسب‌وکار از بین ۱۹۰ کشور است. در یک سال و نیم پیش از آن، نیجریه برای اصلاحات نهادی و مقررات فشار آورده بود تا به بالا رفتن رتبه کشور کمک کند. هنگامی که تلاش‌های این کشور با افزایش رتبه‌اش پاداش داده شد قابل درک بود که شور و هیجانی بوجود آمد. اما مشخص نیست چگونه بالا رفتن رتبه نیجریه بر مردم معمولی نیجریه تاثیر می‌گذارد که زندگی معمولی آنها در صورتی پیشرفت پیدا می‌کند که مسائل آنها در رودررویی با پلیس محلی، قوه قضائیه محلی و نظام‌های محلی مستقر حل شود؟ یکی از پاسخ‌ها که به این پرسش داده می‌شود این است که «این اصلاحات اثرات بلندمدت

خواهند داشت.» اما در سال ۲۰۱۶، اقتصاد نیجریه کوچکتر شد و در نتیجه آن دهها هزار شغل از بین رفت. فرهنگ روزمره نیجریه‌ای‌ها در مورد چگونگی پیشرفتشان و حل مسائلشان هیچ تغییری نکرد در حالی که کشور در «رتبه‌بندی‌ها» بالا رفت. تغییر واقعی زمانی رخ خواهد داد که الزامی قوی از درون کشور وجود داشته باشد که باعث می‌شود نهادها یک واقعیت جدید از انجام کسب‌وکار در نیجریه را بازتاب دهند.

¹⁷⁴ Edgar Schein, *Organizational Structure and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988).

¹⁷⁵ این یکی از بسیار دلایلی است که کارآفرین سودانی، مو ابراهیم تقلا کرد تا پول موردنیاز برای ساختن شرکت مخابراتی خود در سراسر آفریقا را تامین کند. قضیه حکمروایی کارآمد برای ابراهیم چنان قدرتمند بود که او در سال‌های پس از موفقیتش، بنیاد مو ابراهیم را ایجاد کرد. بنیاد ابراهیم شاخص حکمروایی آفریقا را منتشر می‌کند که دولت‌های آفریقا یی را در چندین سنجه شامل ایمنی و حاکمیت قانون، مدیریت عمومی، حقوق بشر و سایر سنجه‌ها رتبه‌بندی می‌کند.

¹⁷⁶ Diego Puga and Daniel Trefler, "International Trade and Institutional Change: Medieval Venice's Response to Globalization," *Quarterly Journal of Economics* 129, no. 2 (May 2014): 753–821, <http://www.nber.org/papers/w18288>.

¹⁷⁷ Max Nisen, "How Globalization Created and Destroyed the City of Venice," *Business Insider*, September 8, 2012, <http://www.businessinsider.com/theeconomic-history-of-venice-2012-8>.

¹⁷⁸ همان منبع.

¹⁷⁹ Diego Puga and Daniel Trefler, "International Trade and Institutional Change: Medieval Venice's Response to Globalization," 753–821.

¹⁸⁰ مثالی مشابه از این ایده که افزایش درآمدها به تغییر نهادی منجر می‌شود کشور هلند است که یکی دیگر از کشورهای متقدم در توسعه‌یافتگی بود. عجم اوغلو و همکاران وی در یک مقاله اساسی با عنوان «خیزش اروپا: تجارت اقیانوس اطلس، تغییر نهادی و رشد اقتصادی» چنین نوشتند «نکته مهم این بود که با بهبود ثروت اقتصادی تجار هلند، که بخشی مهم از آن مربوط به تجارت در اقیانوس اطلس بود، برای تجهیز ارتشی قدرتمند علیه امپراتور هابسبورگ استفاده شد... بنابراین به نظر می‌رسد که به‌طور کلی هر دو شواهد از انگلستان و هلند از فرضیه ما طرفداری می‌کنند که تجارت اقیانوس اطلس گروهی از بازرگانان را ثروتمند کرد و سپس آنها نقشی حیاتی در پیدایش نهادهای سیاسی جدید ایفاء کردند که قدرت تاج و تخت را محدود می‌کند.»

Daron Acemoglu, Simon Johnson, and James Robinson, "The Rise of Europe: Atlantic Trade, Institutional Change, and Economic Growth," *American Economic Review* 95, no. 3 (June 2005): 546–579.

¹⁸¹ Diego Puga and Daniel Trefler, "International Trade and Institutional Change: Medieval Venice's Response to Globalization," 753–821.

¹⁸² Matt Andrews, *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions* (Cambridge: Cambridge University Press, 2013), 1–3.

¹⁸³ Matthew McCartney, *Economic Growth and Development: A Comparative Introduction* (London: Palgrave Macmillan, 2015), 219.

¹⁸⁴ مرحوم ویلیام بامول از دانشگاه پرینستون پژوهش‌هایی گسترده در باره نوآوری، کارآفرینی و رشد اقتصادی انجام داده است. بامول موافق این ایده بود که شرایط موجود بیش از هر چیزی بر انواع نوآوری که کارآفرینان دنبال می‌کنند تاثیر می‌گذارد. بامول می‌نویسد «اینکه کارآفرین در زمان و مکان معین چگونه عمل می‌کند بستگی شدیدی به قواعد بازی - ساختار پاداش در اقتصاد - دارد که از قرار معلوم حاکم است. «اگرچه ما معمولاً با نظر بامول موافقیم که قواعد بازی اهمیت دارد اما پرسش مهمی که طرح می‌کنیم این است «چگونه قواعد بازی شکل می‌گیرد؟ چگونه آنها تغییر می‌کنند؟» وقتی شما شرایطی را مشاهده می‌کنید که در آنجا قواعد تغییر کرده است خواهید دید آن نوآوری‌ها خصوصاً آنهایی که بازارهای جدید را آفریدند محرک‌های اصلی بوده‌اند.

William J. Baumol, "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive," *Journal of Political Economy* 98, no. 5 (October 1990), http://www.jstor.org/stable/2937617?seq=1#page_scan_tab_contents.

¹⁸⁵ اگرچه شروع این اتفاقات مربوط به بیش از ۱۵۰ سال پیش است، این الگو که شکوفا شدن پیش از رسیدن به نهادهای خوب و سالم می‌تواند به شهروندان معمولی کمک کند آن چیزی است که ما در امریکا مشاهده می‌کنیم. درحین که امریکا شروع به صنعتی‌شدن کرد، شمار زیادی از نهادها در این کشور، همچون بسیاری از کشورهای فقیر امروز، در خدمت ثروتمندان بود. به این علت که ثروتمندان بازارهایی داشتند تا «نهادهای» خودشان را تامین مالی کنند، و امریکایی‌های معمولی آن را نداشتند. باور کردنش سخت است که قطارها و سوانج کارگری مرتب باعث مرگ یا معلولیت امریکایی‌های زیادی می‌شد که هیچ راه‌چاره‌ای نداشتند. اما هنگامی که امریکایی‌های بیشتری شروع به توسعه بازارها برای شهروندان معمولی کردند، این بازارها، نهادهای خوب را به درون خود جذب کردند و بنابراین چرخه مطلوبی ساخته شد. به ندرت پیش می‌آید که بدون وجود بازارها، نهادهای ضمانت اجرایی‌دار داشته باشیم که به توسعه نهادهای خوبی منجر شود که دوام‌آور باشند.

¹⁸⁶ Diego Puga and Daniel Trefler, "International Trade and Institutional Change: Medieval Venice's Response to Globalization," 753-821.

¹⁸⁷ "Lobbying: Overview," *OpenSecrets.org*, Center for Responsive Politics, accessed March 5, 2018, <https://www.opensecrets.org/lobby/>.

¹⁸⁸ در باره کشورهایی مانند چین، شیلی یا کره جنوبی که قادر به توسعه دادن نهادهایی هستند که رشد اقتصادی را تحریک کردند چه می‌گوییم؟ این کشورها توسعه نهادهای خود را با سرمایه‌گذاری شدید در نوآوری‌هایی همراه کردند که بازارها را آفریدند. این بازارها نهایتاً هزینه آفریدن و تغذیه نهادها را متحمل می‌شوند و البته قضایا به این سراسری هم نبود. متئو مک‌کارتنی استاد آکسفورد متوجه می‌شود در دهه ۱۹۸۰، کشورهای با رشد سریع شرق آسیا امتیازات فساد مشابهی با بسیاری از «کشورهای در حال توسعه» امروز داشتند. برای نمونه شاخص کیفیت نهادی در کره جنوبی به اندازه ساحل عاج بود. او نتیجه می‌گیرد دلالت بر این که «بهبود نهادها یک برونداد و نه علت رشد سریع در شرق آسیا بود.»

Matthew McCartney, *Economic Growth and Development: A Comparative Introduction*, 217.

- ¹⁸⁹ “New Study Reveals the Complexity of the Informal Sector,” The World Bank, July 20, 2016, <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/07/20/new-study-reveals-the-complexity-of-the-informal-sector>.
- ¹⁹⁰ Frank V. Cespedes, Thomas R. Eisenmann, Maria Fernanda Miguel, and Laura Urdapilleta, “IguanaFix,” Harvard Business School Case Study, November 10, 2016, 2.
- ¹⁹¹ Edward L. Glaeser and Andrei Shleifer, “The Rise of the Regulatory State,” *Journal of Economic Literature* 41, no. 2 (June 2003): 401–425.
- ¹⁹² “Corruption Perceptions Index 2017,” Transparency International, February 21, 2018, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
- ¹⁹³ «حق الزحمه ماهانه‌ای که هر کدام از افسران پلیس و کارکنان دریافت می‌کردند شامل سامانه جبران زحمات آنگونه که در قوانین مقرر شده بود» اداره مبارزه با فساد ایالت مهاراشترا، تاریخ دسترسی در ۶ آوریل ۲۰۱۸. <http://acbmaharashtra.gov.in/>.
- ¹⁹⁴ کاهش قیمت نفت، که تا ۹۵ درصد درآمدهای دولت ونزوئلا به حساب می‌آید، نیز کمکی نکرده است و باعث کاهش درآمدها از حدود ۸۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ به حدود ۲۲ میلیارد دلار در ۲۰۱۶ شده است. دولت حالا دیگر نه فقط قادر به تامین مالی هزینه برخی نیازهای اساسی نیست بلکه در «تهیه تامین مالی» خلاق‌تر نیز شده است. برای نمونه عده‌ای در دولت روی برنامه‌های توزیع کمک غذایی هدف‌گذاری کردند و درخواست رشوه می‌کنند پیش از اینکه کانتینرهای غذا از بنادر کشور ترخیص شود.
- The Associated Press, “US Lawmakers Call for Action on Venezuela Food Corruption,” NBC News, January 23, 2017, <http://www.nbcnews.com/news/latino/us-lawmakers-call-action-venezuela-foodcorruption-n710906>.
- ¹⁹⁵ Christian Goebel, “Taiwan’s Fight Against Corruption,” *Journal of Democracy* 27, no. 1 (January 2016): 128, https://www.researchgate.net/publication/291821592_Taiwan’s_Fight_Against_C
- ¹⁹⁶ Minxin Pei, “Corruption Threatens China’s Future,” *Carnegie Endowment for International Peace Policy Brief* 55, October 2017, <http://carnegieendowment.org/publications/index.cfm?fa=view&id=19628>.
- ¹⁹⁷ Sul-Lee Wee, “China’s Parliament Is a Growing Billionaires’ Club,” *New York Times*, March 1, 2018, <https://nyti.ms/2t7KA4z>.
- ¹⁹⁸ Howard French, *China’s Second Continent: How a Million Migrants Are Building a New Empire in Africa* (New York: Alfred A. Knopf, 2014).
- ¹⁹⁹ Jeff Desjardins, “These countries are leading the way on growth,” *World Economic Forum*, October 30, 2017, <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/these-countries-are-leading-the-way-on-growth>.
- ²⁰⁰ “Corruption Perceptions Index 2017,” Transparency International, February 21, 2018.
- ²⁰¹ “Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$),” The World Bank, accessed April 6, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=CN>.

²⁰² “Lobbying: Overview,” OpenSecrets.org, Center for Responsive Politics, accessed March 5, 2018, <https://www.opensecrets.org/lobby/>.

²⁰³ موسسه پژوهش کنگره آمریکا یک اندیشکده مستقل مالی با تمرکز بر بهبود حکمروایی در آمریکا است تا نمایندگی بهتری از مردم آمریکا داشته باشد، پژوهشی گسترده در باره اثرات شفافیت در دولت‌ها به خصوص کنگره آمریکا انجام داده است. یکی از تزه‌های اصلی آنها این است که افزایش شفافیت می‌تواند واقعا «کیفیت دموکراسی را تقلیل دهد». پژوهش آنها نشان می‌دهد همانگونه که فرایند قانونگذاری برای شهروندان شامل لابیگرها شفافتر می‌شود، آن لابیگرها می‌توانند شروع به نفوذگذاری بر قانونگذاری برای رای دادن به شیوه‌هایی کنند که بیانگر نیازها و خواسته‌های مردم آمریکا نباشد. منظور این است که حتی یک جامعه شفاف، جامعه‌ای تهی از فساد نیست. و به این جهت ما باید پیوسته به دنبال روش‌هایی باشیم که به مردم کمک کند تا یک جانشین برای این سرطانی اقتصادی پیدا کنند. برای مطالعه بیشتر اینجا را بخوانید:

<http://congressionalresearch.org/index.html>.

²⁰⁴ Pete Hamill, “‘Boss Tweed’: The Fellowship of the Ring,” *New York Times*, March 27, 2005, <https://nyti.ms/2jLJRNi>.

²⁰⁵ کتاب فیث جیکاکس به نام *عصر ترقی‌خو/هی* یک روایت از برخی از رویه‌های مفسده‌آفرین تامنی هال (تشکیلات (تشکیلات حزب دموکرات در شهر نیویورک) ارائه می‌دهد. این سازمان درگیر «فساد پلیس، شامل گسترش زورگیری، ارباب رأی‌دهنده و تقلب انتخاباتی، تشریک مساعی با زمیندارهای اجاره‌بگیر و کارفرمایان شکننده اعتصابات، و برخورد بد با مهاجران جدید بود.» هر زمان یک پرونده علیه آن توسط برخی اصلاح‌طلب‌ها در شهر نیویورک اقامه می‌شد، فرماندار از تامین مالی تحقیق و بازجویی آن سازمان خودداری می‌کرد. پژوهش‌ها از سوی اتاق بازرگانی و سایر «باشگاه‌های دولت خوب» تامین مالی شدند که در آن زمان شناخته شده بودند. این باشگاه‌ها در همه جای آمریکا و در واکنش به فساد روزافزون دولت سربرآوردند. این باشگاه‌های دولت خوب را شهروندان دغدغه‌مندی تامین مالی می‌کردند که خواهان نمایندگی بهتر از دولتهای خود بودند.

Faith Jaycox, *The Progressive Era* (New York: Facts on File, 2005), 80.

²⁰⁶ Jack Beatty, *Age of Betrayal* (New York: Vintage Books, 2008), xvi.

²⁰⁷ رئیس جمهور وودرو ویلسون حتی پیش از اینکه رئیس جمهور بشود یک نویسنده پرکار بود. او اغلب در باره وضعیت دولت در آمریکا و در باره فساد می‌نوشت. در ماه اوت ۱۸۷۹ نشریه پرنفوذ اینترنت‌شنال رویو یکی از مقالات ویلسون را منتشر کرد که در آن زمان دانشجوی دوره کارشناسی در پرینستون بود. رئیس جمهور آینده در آن مقاله نوشت «هر دو مجالس قانونگذاری ایالتی و ملی با سوءظن و عصبانیت نظاره می‌کنند و ما از یک دوره فترت در کنگره استقبال می‌کنیم تا موقتا در برابر خطر، مصونیت بیابیم.» ویلسون بعدا به نوشتن در یک سخنرانی با عنوان «دولت و کسب‌وکار» ادامه داد: «چه ایرادی در کسب‌وکار این کشور وجود دارد؟ در وهله نخست، انحصارات معین یا انحصارات مجازی به روش‌هایی تثبیت شده‌اند که ناحق هستند و به روش‌هایی حفظ شده‌اند که ناحق هستند؛ و برای اهداف انحصارطلبانه استفاده و در نظر گرفته شده‌اند.»

Woodrow Wilson, *The New Freedom: A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People* (New York: Doubleday, Page & Company, 1913), 240.

²⁰⁸ Larry Schweikart, *The Entrepreneurial Adventure: A History of Business in the United States* (Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2000), 153–154.

²⁰⁹ Earl Swift, *The Big Roads: The Untold Story of the Engineers, Visionaries, and Trailblazers Who Created the American Superhighways* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).

²¹⁰ Lawrence Friedman, *A History of American Law*, 3rd revised ed. (New York: Simon & Schuster, 2005).

²¹¹ در آن هنگام که ایزاک سینگر ماشین خیاطی خود را به بازار عرضه کرد، نوآورها با احتمال بیشتری برای نوآوری‌های خود طرح دعوی کردند تا فروش محصولات خودشان. دعوی حقوقی چنان رایج بودند که سینگر و یک گروه از دیگر نوآورها نخستین «مجموعه ثبت اختراع» تا آن زمان را ایجاد کردند. این تصور که محیط کسب‌وکار امریکا تا حدودی قابل پیش بینی بود و قانون و نظم مورد احترام بود کاملاً درست نیست. به علاوه، طی زمانی که راه‌آهن ساخته شد سفته‌بازی گسترده و زدوبند با اعضای کنگره وجود داشت. بسیاری از اعضای کنگره از این فرصت برای پر کردن جیب‌های خود با اعطای خدمات ویژه به بالاترین قیمت‌دهندگان استفاده کردند.

²¹² Edward L. Glaeser and Andrei Shleifer, “The Rise of the Regulatory State,” 419.

²¹³ Ralph V. Turner and Richard Heiser, *The Reign of Richard Lionheart: Ruler of the Angevin Empire, 1189–1199* (London: Routledge, 2000), 12.

²¹⁴ Sir John Fortescue and Charles Plummer, *The Governance of England: The Difference between an Absolute and a Limited Monarchy* (Oxford: Clarendon Press, 1885): 24.

²¹⁵ Deirdre McCloskey, *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World* (Chicago: University of Chicago Press, 2010), 317.

²¹⁶ رابرت بیتس استاد دانشگاه هاروارد یک خلاصه درخشان در باره تکامل توسعه نهادی در اروپا در کتاب کوچک خود «شکوفایی و خشونت» ارائه می‌دهد. او از ظواهر به عمق و به پشت صحنه‌ها می‌رود تا به ما نشان دهد چگونه دادگاه‌ها و پارلمان‌های اروپا توسعه پیدا کردند. در هر دو مورد، رابطه بین بازارهای در حال رشد و شکوفا و توانایی حکومت در کسب درآمد بیشتر با توسعه این نهادهای جدید آشکار است.

Robert Bates, *Prosperity & Violence* (New York: W.W. Norton & Co., Inc., 2010), 41, 52.

²¹⁷ همان منبع.

²¹⁸ اقتصاددان کریسلرت سمفنتراک و دانشمند سیاسی ادmond مالسکی در مقاله «فساد قابل پیش‌بینی و سرمایه‌گذاری بنگاه» می‌نویسند قابل پیش‌بینی بودن رشوه دست‌کم به اندازه مبلغ رشوه‌ای که بنگاه می‌پردازد برای تصمیمات سرمایه‌گذاری یک بنگاه اهمیت دارد به شرط اینکه آن مبلغ خیلی سنگین نباشد.

Krislert Samphantharak and Edmund J. Malesky, “Predictable Corruption and Firm Investment: Evidence from a Natural Experiment and Survey of Cambodian Entrepreneurs,” *Quarterly Journal of Political Science* 3 (March 31, 2008): 227–267.

جی ادگار کامپوس نیز به همین نتیجه‌گیری می‌رسد که از نظر چگونگی تاثیرگذاری فساد بر سرمایه‌گذاری، پیش‌بینی‌پذیری اهمیت دارد. او این ادعا را در مقاله خود «تاثیر فساد بر سرمایه‌گذاری: پیش‌بینی‌پذیری اهمیت دارد» تبیین می‌کند.

²¹⁹ Choe Sang-Hun, "Park Geun-hye, South Korea's Ousted President, Gets 24 Years in Prison," *New York Times*, April 6, 2018, <https://nyti.ms/2Heh68v>.

²²⁰ Mushtaq H. Khan, "State Failure in Developing Countries and Institutional Reform Strategies," *Annual World Bank Conference on Development Economics —Europe 2003*, http://eprints.soas.ac.uk/3683/1/State_Failure.pdf.
Matthew McCartney, *Economic Growth and Development: A Comparative Introduction* (London: Palgrave Macmillan, 2015), 217.

²²¹ Edward L. Glaeser and Andrei Shleifer, "The Rise of the Regulatory State," 420.

²²² Philip Auerswald, *The Coming Prosperity: How Entrepreneurs Are Transforming the Global Economy* (Oxford: Oxford University Press, 2012), 58.

Karim Khoja, "Connecting a Nation: Roshan Brings Communications Services to Afghanistan," *Innovations* 4, no. 1 (Winter 2009): 33-50, <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2009.4.1.33>.

²²³ "Plans for a weirdly unfinished highway in Cape Town," *The Economist*, April 12, 2017, <https://www.economist.com/news/middle-east-and-africa/21720649-road-nowhere-may-finally-reach-end-plans-weirdly-unfinished-highway>.

²²⁴ Chiponda Chimbelu, "Poor infrastructure is key obstacle to development in Africa," *Deutsche Welle*, July 26, 2011, <http://p.dw.com/p/122ya>.

²²⁵ ویلیام رانکین پروفیسور دانشگاه ییل در مقاله «زیرساخت و حکمرانی بین‌الملل توسعه اقتصادی» توضیح می‌دهد که در دهه ۱۹۵۰ «مباحثات در باره کمک توسعه‌ای توجه را از تعریف اقتصادی زیرساخت به سمت تعریفی که بیشتر بر حسب الزامات کلی تدوین شد جلب می‌کند.» او در ادامه می‌نویسد «نظریه توسعه متقدم اغلب به صورت زیرساخت-محور توصیف می‌شود؛ اگر یک تئوری واحد وجود داشته باشد که از اندیشه اقتصادی در باره توسعه در دهه ۱۹۵۰ دفاع کند نظریه «فشار بزرگ» است که انتشار حجم عظیم سرمایه زیرساختی را شرط لازم برای غلبه بر دور باطل بهره‌وری پایین، نرخ پس‌انداز پایین و سرمایه‌گذاری پایینی تصور می‌کند که کشورهای توسعه نیافته گرفتارش هستند . . . فقط در بستر مباحثات بین‌المللی در باره توسعه اقتصادی پس از جنگ جهانی دوم بود که اصطلاح زیرساخت به شکل عنوانی برای نظام‌های فنی-سیاسی مورد نیاز رشد و مدرنیته درآمد . . . اما در هیچ جا از استفاده‌های اولیه زیرساخت نمی‌توان این ایده را یافت که سیستم‌های مهندسی بزرگ مقیاس خصوصاً آنهایی که به حمل‌ونقل و ارتباطات مربوط است با همدیگر بنیان پشتیبان برای سایر انواع فعالیت‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهند. فقط در مباحث دهه ۱۹۵۰ در باره تامین مالی بین‌المللی برای توسعه اقتصادی بود که زیرساخت یک مفهوم مرتبط با مهندسی به دغدغه‌های اقتصادی-اجتماعی بزرگتر شناخته شد.»

اینها دلالت‌های معنادار برای توسعه اقتصادی خصوصاً در کشورهای فقیر را دارد. اگر زیرساخت‌ها را پیش‌شرط توسعه بدانیم، آنگاه از نظر فنی امکان توسعه وجود ندارد مگر اینکه ابتدا زیرساخت‌ها را ایجاد کرده باشیم. و چون

مدل حاکم «دولت باید زیرساخت فراهم کند» است کشورهای فقیر خودشان را در تردمیل توسعه اقتصادی می‌بینند که هر چقدر با سرعت بیشتری بدوند اما به هیچ جا نمی‌رسند.

²²⁶ Earl Swift, *The Big Roads: The Untold Story of the Engineers, Visionaries, and Trailblazers Who Created the American Superhighways* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011), 33.

²²⁷ Andrew Degrandpre and Alex Horton, "Ghost schools and goats: 16 years of U.S. taxpayer waste in Afghanistan," *Chicago Tribune*, August 21, 2017, <http://www.chicagotribune.com/news/nationworld/ct-us-afghanistan-spending20170821-story.html>.

²²⁸ داستان پروژه کاغذ و مقوای موفیندی در کتاب رابرت کالدیسی به نام *مشکل با آفریقا: چرا کمک خارجی نتیجه نمی‌دهد* تشریح شده است. در آنجا کالدیسی توضیح می‌دهد که تانزانیا تخصص فنی برای مدیریت چنین پروژه بزرگی را نداشت و کارکنان بانک جهانی آموزش یا ظرفیت‌سازی را درون هزینه پروژه لحاظ نکردند. Robert Calderisi, *The Trouble with Africa: Why Foreign Aid Isn't Working* (New York: St. Martin's Griffin, 2006).

²²⁹ Chris McGreal, "A month ago, the hospitals were overflowing. Now they lie empty," *Guardian*, December 6, 2008, <https://www.theguardian.com/world/2008/dec/06/zimbabwe-cholera-hospitals>.

²³⁰ تعریف «زیرساخت» از فرهنگ واژگان آکسفورد است. انواع تعاریف دیگری که از زیرساخت وجود دارد تفاوت زیادی با این تعریف ندارند:

<https://en.oxford.dictionaries.com/definition/infrastructure>.

²³¹ این ایده که زیرساخت باید پیش از توسعه بیاید قابل درک است. در مقاله «زیرساخت و توسعه اقتصادی در منطقه جنوب صحرای آفریقا» نوشته سزار کالدرون و لوئیس سرون نتیجه گرفته می‌شود «شواهد مستحکمی وجود دارد که توسعه زیرساخت- که با حجم فزاینده از موجودی زیرساخت و بهبود کیفیت خدمات زیرساختی اندازه‌گیری می‌شود- تاثیری مثبت بر رشد بلندمدت و تاثیری منفی بر نابرابری درآمد دارد.» آنها همچنین متوجه می‌شوند «چون بیشتر کشورهای آفریقایی برحسب مقدار، کیفیت و دسترسی همگانی به زیرساخت عقب‌مانده هستند نتیجه‌گیری تقریبی این است که توسعه زیرساخت پتانسیل مضاعفی برای سرعت بخشیدن به کاهش فقر در منطقه جنوب صحرای آفریقا است: این مساله از دو جنبه رشد بالاتر و نابرابری کمتر صادق است.» خواندن مقاله‌ای مانند این، سیاستگذاران را به سرمایه‌گذاری‌های متنابعی در موجودی زیرساخت آن کشور هدایت می‌کند. اگرچه زیرساخت‌ها معمولاً چیز خوبی هستند امیدواریم در این فصل به شما نشان دهیم که اگر زیرساخت‌ها به یک بازار متصل نباشند نگهداری آنها خیلی سخت خواهد بود.

César Calderón and Luis Servén, "Infrastructure and Economic Development in Sub-Saharan Africa," World Bank Group, Policy Research Working Paper 4712, September 2008, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6988>.

^{۲۳۲} اقتصاددان دیردر مک کلاسیکی در ارجاع به زیرساخت‌ها در انگلستان و چگونه به واگرایی بزرگ کمک کردند، موضوع را به این شیوه بیان می‌کند: زیرساخت‌ها «موقعیت‌های مکانی را تغییر دادند، اما مقادیر را تغییر ندادند. آنها کارایی را افزایش دادند اما درآمدها را با مقدار دو یا شانزده برابر یا تصحیح‌شده با کیفیت به میزان یکصد برابر افزایش ندادند.»

Deirdre McCloskey, *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World* (Chicago: University of Chicago Press, 2010), 343.

^{۲۳۳} پریچت بحث خود را اینگونه ادامه می‌دهد که یک بزرگسال معمولی در کشور فقیر امروزی سال‌های بیشتری آموزش نسبت به یک بزرگسال معمولی در کشور توسعه‌یافته در سال ۱۹۶۰ دریافت می‌کند. اما روشن است که زیرساخت‌های آموزشی در بسیاری از کشورهای فقیر امروزی به ارزشمندی آنها در دهه ۱۹۶۰ در کشورهای توسعه یافته نیست و این زیرساخت‌های آموزشی تازه ساخته‌شده مردم را برای آینده آماده نمی‌کند.

Lant Pritchett, *The Rebirth of Education: Schooling Ain't Learning* (Washington, DC: Center for Global Development, 2013).

^{۲۳۴} "World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise," The World Bank, accessed May 3, 2018, doi:10.1596/978-1-46481096-1, 5.

^{۲۳۵} همان منبع، ص. ۵ و ۶.

^{۲۳۶} Dayo Adesulu, "Graduate unemployment, time-bomb in Nigeria," *Vanguard*, June 4, 2015, <https://www.vanguardngr.com/2015/06/graduateunemployment-time-bomb-in-nigeria/>.

^{۲۳۷} "Did Kenya get a loan to build a railway or vice versa?" *The Economist*, March 22, 2018, <https://www.economist.com/news/middle-east-and-africa/21739227-chinese-backed-nairobi-mombasa-line-may-never-makemoney-did-kenya-get>.

^{۲۳۸} Simon Romero, "Grand Visions Fizzle in Brazil," *New York Times*, April 12, 2014, <https://nyti.ms/2HoVtCo>.

^{۲۳۹} پژوهش بنت فلیوبرگ در باره توسعه و تکامل مگا پروژه‌ها، که بسیاری از پروژه‌های زیرساختی در این دسته جای می‌گیرند بسیار گسترده است. فلیوبرگ اصول مسلم و اجتناب‌ناپذیر زیر را فهرست می‌کند که قانون آهنین مگا پروژه‌ها نامیده می‌شوند. نخست، پژوهش فلیوبرگ روشن ساخت که نه تا از هر ده مگا پروژه دچار اضافه هزینه می‌شوند و بسیاری از چنین اضافه هزینه‌هایی از ۵۰ درصد مبلغ ابتدا بودجه‌بندی‌شده تجاوز می‌کند. این اضافه هزینه‌ها مختص به جغرافیای خاصی نیست و طی هفتاد سال گذشته نسبتاً ثابت باقی مانده است. برای مثال، فرودگاه بین‌المللی دنور ۲۰۰ درصد اضافه بر بودجه خرج برداشت. در واقع، برخی صنایع آن چنان زیاد بررسی شده‌اند که اضافه هزینه انتظاری وجود دارد. صنعت ریلی یکی از اینها است که انتظار می‌رود پروژه ریلی معمولی تقریباً ۴۵ درصد اضافه بودجه نیاز داشته باشد درحالی‌که پروژه‌های ساخت جاده انتظار می‌رود حدود ۲۰ درصد اضافه بودجه نیاز داشته باشند. دوم اینکه، فلیوبرگ متوجه می‌شود که نه تا از هر ده مگا پروژه با تاخیر اجرا شدند. وقتی تعداد زیادی پروژه بزرگ مقیاس پیشنهاد می‌شود، هزینه‌ها و جدول زمانی آنها نهاده‌هایی هستند که برای تخمین منافع اقتصادی و اجتماعی کوتاه و بلندمدت پروژه‌ها استفاده می‌شوند. نتیجه اینکه، در نه تا از هر ده

مگا پروژه منافع اقتصادی و اجتماعی آنها را زیاده تخمین می‌زنند. فلیوبرگ پس از مدل‌سازی بسیاری از پروژه‌های بزرگ مقیاس متوجه شد که یک سال تاخیر می‌تواند هزینه یک پروژه را تا ۴/۶ درصد افزایش دهد. معدود پروژه‌هایی این نکته را بهتر از پروژه تونل مرکزی بوستون نشان می‌دهد که یک شاهراه مرکزی در این شهر به یک تونل جدیداً ساخته شده تغییر مسیر داده شد. در ۱۹۸۲، قیمت این مگا پروژه ۲٫۸ میلیارد دلار بود (تقریباً ۷ میلیارد دلار امروز)، اما طبق نظر بوستن گلوب، وقتی همه چیزها گفته شد و همه کارها انجام شد، این پروژه حدود ۲۴ میلیارد دلار هزینه داشت. این پروژه همچنین نه سال عقب‌تر از برنامه زمانی بود. اما پروژه تونل بزرگ بوستن یک مورد غیرعادی نبود. سوم و احتمالاً شگفت‌آورتر از همه اینکه اضافه هزینه یک مشکل در هر دو پروژه‌های بخش عمومی و خصوصی است. فلیوبرگ تونل دریای مانس را مطرح می‌کند، یک تونل ریلی پنجاه کیلومتری که انگلستان را به فرانسه وصل می‌کند. مالکان خصوصی این تونل تخمین می‌زدند که اضافه هزینه احتمالاً ۱۰ درصد خواهد شد. اما در عمل هزینه‌های ساخت ۸۰ درصد اضافه بودجه برداشت در حالیکه هزینه‌های تامین مالی ۱۴۰ درصد اضافه بودجه داشت. اقتصاد انگلیس ۱۷/۸ میلیارد دلار از این پروژه را از دست داد، در حالیکه سرمایه‌گذارها مبلغ عظیم ۱۴/۵- درصد از سرمایه‌گذاری‌های خود را کسب کردند (با در واقع از دست دادند).

Bent Flyvbjerg, "What You Should Know about Megaprojects and Why: An Overview," *Project Management Journal* 45, no. 2 (April–May 2014): 6–19.

²⁴⁰ V. Kasturi Rangan, "The Aravind Eye Hospital, Madurai, India: In Service for Sight," *Harvard Business School Case* 593-098, April 1993. (Revised May 2009.)

^{۲۴۱} همان منبع.

²⁴² Larry Schweikart, *The Entrepreneurial Adventure: A History of Business in the United States* (Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2000), 97.

²⁴³ Jack Stewart, "America Gets a D Plus for Infrastructure, and a Big Bill to Fix it," *Wired*, March 9, 2017, <https://www.wired.com/2017/03/america-gets-dplus-infrastructure-big-bill-fix/>.

²⁴⁴ Larry Schweikart, *The Entrepreneurial Adventure: A History of Business in the United States*, 98.

²⁴⁵ "National Health Expenditure Data: History," Centers for Medicare and Medicaid Services, accessed April 26, 2018, <https://www.cms.gov/Research-Statistics-Data-and-Systems/Statistics-Trends-and-Reports/NationalHealthExpendData>

²⁴⁶ Kailash Chand, "The NHS is under threat. Only a new model will save it," *Guardian*, January 4, 2018, <https://www.theguardian.com/healthcarenetwork/2018/jan/04/nhs-under-threat-new-model-of-care>.

²⁴⁷ Robert F. Graboyes, "High Quality and Low Price Coverage at Narayana and Health City Cayman Islands," *Inside Sources*, September 13, 2017, <http://www.insidesources.com/high-quality-low-price-converge-narayana-healthcity-cayman-islands/>.

²⁴⁸ Tarun Khanna, V. Kasturi Rangan, and Merlina Manocaran, “Narayana Hrudayalaya Heart Hospital: Cardiac Care for the Poor (A),” HBS No. 505-078 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2011): 20.

²⁴⁹ “Investor Presentations: Investor Presentation—May 2017,” Narayana Health, accessed April 26, 2018, <https://www.narayanahealth.org/sites/default/files/download/investorpresentations/Investor-Presentation-May-2017.pdf>.

²⁵⁰ Tarun Khanna, V. Kasturi Rangan, and Merlina Manocaran, “Narayana Hrudayalaya Heart Hospital: Cardiac Care for the Poor (A),” 10.

²⁵¹ Sasha Banks-Louie, “How a Small Clinic Is Having a Big Impact on Healthcare in Brazil,” *Forbes*, September 26, 2017, <https://www.forbes.com/sites/oracle/2017/09/26/how-a-small-clinic-is-having-a-big-impact-on-healthcare-in-brazil/#358d9e1f3ab5>.

²⁵² حمل بار فله فرایندی است که کالاها به درون کامیون بارگیری می‌شود و به انبار بندر حمل می‌شود جایی که کارگرانی به نام کارگر بارانداز، کالاها را از کامیون تخلیه کرده و آنها را در انبار تخلیه می‌کنند یا اگر کشتی باری موجود باشد بار کشتی می‌کنند.

²⁵³ Charles Duhigg, Aaron Bird, and Samantha Stark, “The Power of Outsiders,” *New York Times*, video, accessed January 29, 2018, <https://www.nytimes.com/video/business/100000004807604/the-power-ofoutsiders.html>.

²⁵⁴ در آن زمان، رشد باکتری بیش از ۴۸ ساعت اقدامی ناکارا دیده می‌شد. قواعد موجود، فهم متعارف، و علم پذیرفته‌شده همگی پیشنهاد می‌دادند که نمونه‌های با مدت زمان بیشتر به کار آنها نخواهد آمد. به این جهت، کارشناسان دلیل خوبی داشتند که باکتری را بیش از دو روز رشد ندهند.

²⁵⁵ Marshall Barry and Paul C. Adams, “*Helicobacter Pylori*: A Nobel Pursuit?” *Canadian Journal of Gastroenterology* 22, no. 11 (2008): 895–896.

²⁵⁶ “Sales of washing machines in India from 2007–2016,” Statista, accessed January 29, 2018, <https://www-statista-com.ezpprod1.hul.harvard.edu/statistics/370640/washing-machine-market-size-india/>.

²⁵⁷ “Electronic Devices: Washing Machine Market Share & Size, Industry Analysis Report, 2025,” Grand View Research, December 2016, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/washing-machine-market>.

²⁵⁸ “Press Room: Washing Machine Market Size to Reach USD 42.16 Billion By 2025,” Grand View Research, December 2016, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-washing-machinemarket>.

^{۲۵۹} شرکت هندی مترو الکترونیک لب، ماشین لباسشویی سبک قابل حملی تولید کرده است که قیمت خرده فروشی آن تقریباً ۴۰ دلار است. این ماشین به سطلی با وزن کمتر از ۲/۲ کیلوگرم متصل می‌شود و می‌تواند ۳ کیلو گرم لباس را در شش دقیقه بشوید. برای اطلاعات بیشتر بنگرید به:

<http://www.waterfiltermanufacturer.in/handywashing-machine.html#handy-washing-machine>.

²⁶⁰ “The World Bank in Cambodia,” The World Bank, last updated October 2017, <http://www.worldbank.org/en/country/cambodia/overview>.

²⁶¹ “Exports: Mexico,” Observatory of Economic Complexity, accessed January 29, 2018, <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/mex/#Exports>.

²⁶² Mau Juárez, “Analizamos a Zacua, la marca mexicana de autos eléctricos: ¿Buena idea o proyecto sin rumbo?,” Motorpasion México, September 18, 2017, <https://www.motorpasion.com.mx/autos-mexicanos/analizamos-a-zacua-lamarca-mexicana-de-autos-electricos-buena-idea-o-proyecto-sin-rumbo>.

²⁶³ “Data: Road Safety, Registered vehicles, Data by country,” World Health Organization, last updated November 11, 2015, <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A995>.

²⁶⁴ “National Transportation Statistics,” Bureau of Transportation Statistics, accessed January 29, 2018, https://www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov/bts/files/publications/national_trans

²⁶⁵ “Motor Vehicle Census, Australia, January 31, 2018,” Australian Bureau of Statistics, last updated July 27, 2017, <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/9309.0Main+Features131%202017?OpenDocument>.

²⁶⁶ Anjani Trivedi, “China’s Electric Car Market Has Grown Up,” *Wall Street Journal*, updated January 7, 2018, <https://www.wsj.com/articles/chinas-electriccar-market-has-grown-up-1515380940>.

²⁶⁷ “Indicators: Occupancy rate of passenger vehicles,” European Environment Agency, last modified April 19, 2016, <https://www.eea.europa.eu/data-andmaps/indicators/occupancy-rates-of-passenger-vehicles/occupancy-rates-ofpassenger-vehicles>.

²⁶⁸ “Global Consumption Database: Nigeria,” The World Bank, accessed January 24, 2018, <http://datatopics.worldbank.org/consumption/country/Nigeria>.

²⁶⁹ Monica Davey and Mary Williams Walsh, “Billions in Debt, Detroit Tumbles Into Insolvency,” *New York Times*, July 18, 2013, http://www.nytimes.com/2013/07/19/us/detroit-files-for-bankruptcy.html?page_wanted=all&_r=0.

²⁷⁰ Jake Bright, “Meet ‘Nollywood’: The second largest movie industry in the world,” *Fortune*, June 24, 2015, <http://fortune.com/2015/06/24/nollywoodmovie-industry/>.

²⁷¹ Brad Tuttle, “What It Really Costs to Go to Walt Disney World,” *Time*, May 15, 2017, <http://time.com/money/4749180/walt-disney-world-tickets-pricescost/>.

²⁷² “Fourth Population and Housing Census 2012,” *National Institute of Statistics of Rwanda* (January 2014): 79, <http://www.statistics.gov.rw/publication/rphc4-atlas>.

^{۲۷۳} «تولید ناخالص داخلی سرانه (به دلار جاری امریکا)» از بانک جهانی
accessed January 23, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.

^{۲۷۴} ۸۰ دلار در هر خانه ضربدر ۲۰ درصد از ۱/۶ میلیون خانه که کفپوش‌های خاکی دارند.
“Fourth Population and Housing Census 2012,” *National Institute of Statistics of Rwanda*
(January 2014): 79, <http://www.statistics.gov.rw/publication/rphc4-atlas>.

^{۲۷۵} دولت بنگلادش شرکت توسعه زیرساخت با مسئولیت محدود را در ۱۴ ماه می ۱۹۹۷ تاسیس کرد. این شرکت
در ۵ ژانویه ۱۹۹۸ مجوز موسسه مالی غیربانکی را از بانک بنگلادش دریافت کرد. برای اطلاعات بیشتر درباره
این شرکت بنگرید به لینک زیر:

<http://idcol.org/home/about>.

²⁷⁶ Jess Jiang, “The Price of Electricity in Your State,” NPR, October 28, 2011,
<https://www.npr.org/sections/money/2011/10/27/141766341/the-price-of-electricity-in-your-state>.

²⁷⁷ “Health and Nutrition: Nutrition, a silent killer,” UNICEF, accessed January 30, 2018,
https://www.unicef.org/ghana/health_nutrition_7522.html.

²⁷⁸ “Our Story,” MoringaConnect, accessed January 30, 2018, <http://moringaconnect.com/our-story/>.

²⁷⁹ “Foreign Direct Investment, net inflows (BoP, current US\$),” The World Bank, accessed
January 23, 2018, <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=SG>.

²⁸⁰ Emilio Godoy, “The waste mountain engulfing Mexico City,” *Guardian*, January 9, 2012,
<https://www.theguardian.com/environment/2012/jan/09/wastemountain-mexico-city>.

²⁸¹ Rishi Iyengar, “50 days of pain: What happened when India trashed its cash,” CNNMoney,
January 4, 2017, <http://money.cnn.com/2017/01/04/news/india/india-cash-crisis-rupee/>.

²⁸² “Google Just Launched a Digital Payments App in India,” *Fortune*, September 18, 2017,
<http://fortune.com/2017/09/18/google-tez-digital-paymentsapp-launch-india/>.

²⁸³ Rajeev Deshpandel, “Demonetisation to power 80% rise in digital payments, may hit Rs 1,800
crore in 2017-18,” *Times of India*, November 4, 2017,
<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/demonetisation-topower-80-rise-in-digital-payments-may-hit-rs-1800-crore-in-201718/articleshow/61500546.cms>.

²⁸⁴ Special correspondent, “Number of income tax returns filed goes up 24.7%,” *The Hindu*,
August 7, 2017, <http://www.thehindu.com/business/Economy/number-of-income-tax-returns-filed-goes-up-247/article19446415.ece>.

²⁸⁵ Michael Safi, “India currency note ban sparks ‘dramatic fall’ in sex trafficking,”
Guardian, December 22, 2016,
<https://www.theguardian.com/global-development/2016/dec/22/india-currency-note-ban-sparks-dramatic-fall-sex-trafficking>.