

واین

VAYAN

مانیفست توزیع فرصت
از جاده‌های ایران تا آینده تمدن

*A Manifesto on
Opportunity Distribution*

جلد اول

فرزاد برادران

FARZAD BARADARAN



VAYAN

— OS —

INTELLIGENT OPPORTUNITY DISTRIBUTION OS

برادران، فرزاد، ۱۳۶۱-

وایان: مانیفست توزیع فرصت، اشتغال و توسعه پایدار / فرزاد برادران - .

تهران :، ۱۴۰۵.

۴۰۷ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰- [شماره اختصاصی]-[شماره عنوان]-[رقم کنترل]

۱. توزیع فرصت. ۲. توسعه پایدار. ۳. اشتغال. ۴. فناوری اطلاعات و

گردشگری. ۵. اقتصاد تجربه. الف. عنوان.

رده‌بندی کنگره: شماره رده [رده‌بندی دیویی]: شماره رده]

VAYAN: A Manifesto for the Future of Travel, Employment &
Sustainable Development

Author: Farzad Baradaran

ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-[Publisher Code]-[Title Number]-[Check Digit]

عنوان: وایان

زیرعنوان: مانیفست توزیع فرصت، اشتغال و توسعه پایدار

نویسنده: فرزاد برادران

ویراستار: فرزاد برادران

طراح جلد: فرزاد برادران

صفحه‌آرا: فرزاد برادران

ناشر:

نشانی ناشر:

تلفن:

وبسایت: www.karnaval.ir و www.farzadbaradaran.ir

ایمیل: info@karnaval.ir و me@farzadbaradaran.ir

چاپ اول: بهار ۱۴۰۵

شمارگان: ۲,۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰- [شماره]-[شماره]-[رقم]

حق چاپ محفوظ است.

تمام حقوق این اثر برای نویسنده محفوظ است. هیچ بخشی از این کتاب را نمی‌توان به هیچ شکلی اعم از چاپ، فتوکپی، نوار صوتی، دیجیتال، یا هر روش دیگری بدون اجازه کتبی از ناشر بازتولید یا منتشر کرد.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher.

© فرزاد برادران، ۱۴۰۵ - ۲۰۲۶ © Farzad Baradaran

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار: فاصله‌ای که هنوز نمرده است	
۱۹	مانیفست وایان: درباره حرکت، فرصت و آینده	
۲۹	چرا انسان حرکت می‌کند؟	
۳۱	• جستجوی فرصت	فصل اول
۳۹	• تاریخ مسیرها و سیستم‌های توزیع فرصت	
۵۱	• آینده و جمع‌بندی	
۵۹	کشوری که نمی‌شناسیم	
۶۱	• توماس، سینا، و یک مشکل مشترک	فصل دوم
۶۹	• چرا فرصت به درستی توزیع نشده؟	
۸۱	• آینده و جمع‌بندی	
۸۹	صنعتی که در حال باز تعریف شدن است	
۹۱	یک مدیر، یک اعتراف، یک پاندمی	فصل سوم
۹۹	مدل قدیمی در برابر مدل جدید	
۱۱۳	آینده و جمع‌بندی	
۱۲۱	ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند	
۱۲۳	رضا، هامون، و یک سؤال بی‌جواب	فصل چهارم
۱۳۱	چهار دیوار نامرئی	
۱۴۳	آینده و جمع‌بندی	

۱۵۱ **وقتی فرصت به کار تبدیل می شود**

- نرگس و نقشه ذهنی که چهار سال ارزشی نداشت ۱۵۳
- معماری کار در عصر توزیع فرصت ۱۶۱
- آینده و جمع بندی ۱۷۳

فصل پنجم

۱۸۱ **ارزشی که نمی بینیم**

- یک بعد از ظهر در یزد، یک اقتصاد نامرئی ۱۸۳
- اقتصاد نامرئی و ثروت تعبیه شده ۱۹۱
- آینده و جمع بندی ۲۰۳

فصل ششم

۲۱۱ **عامل هایی که فرصت را حمل می کنند**

- مریم، یک مبل، و سیستمی که او را نمی شناخت ۲۱۳
- معماری یک عامل توزیع فرصت ۲۲۱
- آینده و جمع بندی ۲۳۵

فصل هفتم

۲۴۳ **زمین زیر پای ما**

- ماسوله، یک زن، و یک جمله تکان دهنده ۲۴۵
- وقتی توزیع فرصت به استخراج تبدیل می شود ۲۵۳
- آینده و جمع بندی ۲۶۵

فصل هشتم

۲۷۳ **هویتی که جابجا می شود**

- توماس، یزد، و یک شب که همه چیز را تغییر داد ۲۷۵
- هویت، آینه، و معماری باور ۲۸۳
- آینده و جمع بندی ۲۹۵

فصل نهم

۳۰۳	سیستم عامل فرصت	
۳۰۵	• یک سؤال در فرودگاه مهرآباد	فصل دوم
۳۱۳	• معماری یک پروتکل توزیع فرصت	
۳۲۷	• آینده و جمع بندی	
۳۳۵	توزیع فرصت در نقشه	
۳۳۷	• تهران و ایلام یک کشور، دو دنیا	فصل یازدهم
۳۴۵	• چرا الگوریتم‌ها هم می‌توانند نابرابر باشند	
۳۵۷	• آینده و جمع بندی	
۳۶۵	مانیفست توزیع فرصت	
۳۶۷	• یک کودک، یک آتش، یک ستاره	فصل دوازدهم
۳۷۵	• قلب مانیفست شش دعوت و ده جمله	
۳۸۷	• پایان و یک شروع	
۳۹۷	پس‌گفتار	
۴۰۳	منابع و مآخذ	

راهنمای خواننده

این کتاب را می‌توان به سه شکل خواند:

خطی: از پیشگفتار تا پس‌گفتار برای کسی که می‌خواهد کل سفر را طی کند.
 موضوعی: فصل‌های ۱، ۲، ۳ برای درک مسئله فصل‌های ۴ تا ۷ برای درک راه حل فصل‌های ۸ تا ۱۲ برای درک پیامدها.
 انتخابی: هر فصل، مستقل قابل خواندن است اما همه به یک نقطه ختم می‌شوند

پیش‌گفتار

پیش‌گفتار

در تمام طول تاریخ بشر، یک حقیقت ساده سرنوشت انسان‌ها را تعیین می‌کرد.

اینکه کجا به دنیا آمده‌ای.

اگر در کنار یک رودخانه متولد می‌شدی، شانس بیشتری برای بقا داشتی.

اگر در مسیر یک جاده تجاری زندگی می‌کردی، ثروتمندتر می‌شدی.

اگر در مرکز یک امپراتوری به دنیا می‌آمدی، به دانش، بازار و فرصت دسترسی پیدا می‌کردی.

و اگر در حاشیه بودی، جهان نیز تو را در حاشیه رها می‌کرد.

هزاران سال، فاصله بزرگ‌ترین دشمن انسان بود.

فاصله میان روستا و شهر.

فاصله میان شرق و غرب.

فاصله میان کسی که می‌دانست و کسی که نمی‌دانست.

فاصله میان کسی که فرصت داشت و کسی که نداشت.

پیش‌گفتار

تمام تمدن بشری را می‌توان تلاشی برای شکست دادن این فاصله دانست.

جاده‌ها ساخته شدند.

کشتی‌ها به آب افتادند.

راه‌آهن کشیده شد.

هواپیما متولد شد.

اینترنت خلق شد.

هر نسل، فناوری تازه‌ای ساخت تا جهان را کوچک‌تر کند.

و هر بار تصور کرد که این بار، فاصله شکست خورده است.

اما فاصله، موجود سرسختی بود.

هر بار که در جایی از میان می‌رفت، در شکلی جدید بازمی‌گشت.

وقتی اینترنت ظهور کرد، بسیاری تصور کردند بزرگ‌ترین انقلاب تاریخ بشر

اتفاق افتاده.

پیش‌گفتار

و تا حد زیادی درست فکر می‌کردند.

برای نخستین بار، دسترسی به اطلاعات تقریباً همگانی شد.

کودکی در دورافتاده‌ترین روستا می‌توانست همان مقاله‌ای را بخواند که استاد دانشگاهی در لندن می‌خواند.

جهان وارد عصر اتصال شد.

عصر شبکه.

عصر اطلاعات.

اما پس از چند دهه، یک حقیقت عجیب آشکار شد.

اطلاعات توزیع شده بود.

اما فرصت نه.

هنوز میلیاردها انسان به فرصت‌هایی که می‌توانست زندگی‌شان را تغییر دهد دسترسی نداشتند.

هنوز استعدادهایی وجود داشتند که هرگز دیده نمی‌شدند.

پیش‌گفتار

هنوز روستاهایی وجود داشتند که کسی نامشان را نمی‌دانست.

هنوز جوامعی وجود داشتند که ثروت از کنارشان عبور می‌کرد اما هرگز در آن‌ها توقف نمی‌کرد.

ما فاصله اطلاعات را از بین برده بودیم.

اما فاصله فرصت همچنان پابرجا بود.

شاید حتی عمیق‌تر از قبل.

من ۲۵ سال در حوزه فناوری اطلاعات، شبکه پرداخت و بانکی و گردشگری کار کردم.

۲۵ سال دیدم که اطلاعات، پول و مسافر چطور حرکت می‌کنند.

کجا می‌روند.

کجا متوقف می‌شوند.

و کجا هرگز نمی‌رسند.

در این ۲۵ سال، یک چیز بیشتر از هر چیز دیگری ذهنم را درگیر کرد.

پیش‌گفتار

نه جریان داده.

نه اطلاعات.

نه فناوری پرداخت.

نه نرخ ارز.

نه سیستم‌های بانکی.

نه مقصد.

بلکه این سؤال ساده:

چرا فرصت مثل پول، مقصد یا اطلاعات، فقط در جاهایی جمع می‌شوند که
از قبل فرصت دارند؟

یک روز، در فرودگاه مهرآباد، یک خانم هفتادساله کنارم نشست.

از سفر برمی‌گشت.

از کرمان.

گفت: یک روز رفتیم باغ شازده.

پیش‌گفتار

پرسیدم: چطور بود؟

ساکت ماند. بعد گفت:

«چطور هفتاد سال ایرانی بودم و نمی‌دانستم باغ شازده وجود دارد؟»

این سؤال، این کتاب را نوشت.

این کتاب، تلاشی است برای پاسخ دادن به آن سؤال.

سفری که از جاده‌های ایران آغاز می‌شود.

اما در همان‌جا متوقف نمی‌شود.

این مسیر ما را به آینده‌ای خواهد برد که در آن هوش مصنوعی، عامل‌های هوشمند، و شبکه‌های انسانی، تعریف ما از سفر، کار، پول و فرصت را بازنویسی خواهند کرد.

زیرا شاید بزرگ‌ترین مسئله قرن بیست‌ویکم دیگر دسترسی به اطلاعات نباشد.

شاید بزرگ‌ترین مسئله این باشد:

پیش‌گفتار

چه کسی به فرصت دسترسی دارد و چه کسی ندارد.

و شاید مأموریت نسل ما، نه ساختن جاده‌های بیشتر، بلکه ساختن سیستم‌هایی باشد که فرصت را در سراسر جامعه به جریان بیندازند.

این کتاب درباره همین مأموریت است.

و این داستان، از یک جاده آغاز می‌شود.

اما مقصدش، بسیار دورتر از آسفالت است.

فرزاد برادران

تهران، بهار ۱۴۰۵

مانیفست

حرکت، فرصت و آینده

هر نسل، مسئله بزرگ خودش را دارد.

نسل‌هایی بودند که برای بقا جنگیدند.

نسل‌هایی بودند که برای آزادی جنگیدند.

نسل‌هایی بودند که برای دسترسی به دانش جنگیدند.

و شاید نسل ما با مسئله‌ای متفاوت روبه‌رو باشد.

مسئله فرصت.

در نگاه اول، جهان امروز موفق‌تر از هر زمان دیگری به نظر می‌رسد.

ما به بیشترین اطلاعات تاریخ بشر دسترسی داریم.

می‌توانیم در چند ثانیه با هر نقطه‌ای از جهان ارتباط برقرار کنیم.

فناوری‌هایی در اختیار داریم که چند دهه پیش شبیه داستان‌های

علمی‌تخیلی بودند.

هوش مصنوعی در حال ورود به زندگی روزمره است.

مرز میان جهان فیزیکی و جهان دیجیتال هر روز کم‌رنگ‌تر می‌شود.

مانیفست

اما در پس این پیشرفت عظیم، یک پرسش همچنان بی‌پاسخ مانده است.

اگر جهان این‌قدر پیشرفته شده، چرا هنوز فرصت به شکل عادلانه توزیع نشده است؟

چرا هنوز محل تولد یک انسان می‌تواند مسیر زندگی او را تعیین کند؟

چرا هنوز برخی جوامع به شبکه‌های جهانی فرصت متصل هستند و برخی دیگر در حاشیه باقی مانده‌اند؟

چرا هنوز استعدادهای فراوانی وجود دارند که هرگز دیده نمی‌شوند؟

چرا هنوز رویاهای بسیاری، نه به دلیل کمبود توانایی بلکه به دلیل کمبود دسترسی از بین می‌روند؟

ما باور داریم مهم‌ترین مسئله قرن بیست‌ویکم، تولید فرصت نیست.

فرصت وجود دارد.

دانش وجود دارد.

سرمایه وجود دارد.

بازار وجود دارد.

مانیفست

فناوری وجود دارد.

آنچه وجود ندارد، توزیع هوشمندانه و عادلانه این فرصت‌هاست.

در طول تاریخ، انسان برای نزدیک‌تر شدن به فرصت‌ها حرکت کرده است.

کاروان‌ها برای تجارت حرکت می‌کردند.

دانشمندان برای یادگیری سفر می‌کردند.

کارگران برای یافتن کار مهاجرت می‌کردند.

دانشجویان برای آموزش جابه‌جا می‌شدند.

سرمایه‌گذاران برای کشف بازارهای جدید راهی سفر می‌شدند.

انسان همیشه در حال حرکت بوده است.

اما آنچه در حال جابه‌جایی بوده، تنها انسان نبوده است.

فرصت نیز همراه او حرکت می‌کرده است.

هر جاده، در حقیقت یک مسیر انتقال فرصت بوده است.

هر بندر، یک نقطه اتصال فرصت‌ها بوده است.

مانیفست

هر بازار، مکانی برای تبادل فرصت‌ها بوده است.

و هر سفر، بیش از آنکه جابه‌جایی یک فرد باشد جابه‌جایی دانش، سرمایه، تجربه و اعتماد بوده است.

ما باور داریم سفر یک صنعت نیست.

سفر یک زیرساخت است.

همان‌گونه که برق زیرساخت است.

همان‌گونه که اینترنت زیرساخت است.

سفر نیز زیرساختی برای جریان یافتن فرصت در میان انسان‌هاست.

وقتی انسانی سفر می‌کند، تنها هزینه نمی‌کند.

او اقتصاد ایجاد می‌کند.

ارتباط ایجاد می‌کند.

یادگیری ایجاد می‌کند.

فرهنگ ایجاد می‌کند.

مانیفست

اعتماد ایجاد می‌کند.

و گاهی آینده یک جامعه را تغییر می‌دهد.

اما قرن بیست و یکم در حال ورود به مرحله‌ای تازه است.

مرحله‌ای که در آن جاده‌ها فقط از آسفالت ساخته نمی‌شوند.

مرحله‌ای که در آن مسیرها فقط روی نقشه وجود ندارند.

مرحله‌ای که در آن شبکه‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و عامل‌های هوشمند،

شکل تازه‌ای از حرکت را ایجاد می‌کنند.

امروز اطلاعات حرکت می‌کند.

فردا فرصت حرکت خواهد کرد.

امروز انسان برای یافتن فرصت سفر می‌کند.

فردا سیستم‌های هوشمند فرصت را به انسان نزدیک خواهند کرد.

این بزرگ‌ترین تغییر پیش روی تمدن انسانی است.

ما باور داریم آینده متعلق به کشورها، شرکت‌ها و جوامعی نیست که

بیشترین منابع را دارند.

مانیفست

آینده متعلق به آن‌هایی است که بهترین سیستم‌های توزیع فرصت را می‌سازند.

در جهان آینده، ثروتمندترین جوامع الزاماً آن‌هایی نخواهند بود که بیشترین نفت، معادن یا سرمایه را دارند.

بلکه آن‌هایی خواهند بود که بتوانند:

استعداد را پیدا کنند.

اعتماد را ایجاد کنند.

دانش را منتقل کنند.

سرمایه را به جریان بیندازند.

و فرصت را میان بیشترین تعداد انسان ممکن توزیع کنند.

وایان از دل همین باور متولد شده است.

نه به عنوان یک شرکت.

نه به عنوان یک پلتفرم.

و نه حتی به عنوان یک محصول.

وایان یک پرسش است.

پرسشی درباره آینده.

اینکه چگونه می‌توان جهانی ساخت که در آن فرصت‌ها کمتر متمرکز شوند و بیشتر جریان پیدا کنند.

این کتاب، اولین پاسخ ما به این پرسش است.

سفری که از جاده‌های ایران آغاز می‌شود.

اما مقصد آن، بسیار دورتر از گردشگری است.

زیرا در نهایت، مسئله اصلی جاده‌ها نیستند.

مسئله اصلی، فرصت‌هایی هستند که از روی آن‌ها عبور می‌کنند.

و مأموریت نسل ما این است که یاد بگیریم چگونه این فرصت‌ها را بهتر، هوشمندتر و عادلانه‌تر میان انسان‌ها به جریان بیندازیم.

مقدمه

این کتاب، درباره گردشگری نیست.

می‌دانم که این جمله، برای شروع یک کتاب که از سفر آغاز می‌شود، عجیب به نظر می‌رسد.

اما اگر همین یک جمله را از این مقدمه ببرید، کافی است.

چون همه چیز دیگر، نتیجه همین جمله است.

چرا از سفر شروع می‌کنیم؟

سفر، قدیمی‌ترین شکل توزیع فرصت در تاریخ بشر است.

هر بار که انسانی از نقطه‌ای به نقطه دیگر رفت، چیزی جابجا شد نه فقط جسم. پول جابجا شد. دانش جابجا شد. اعتماد جابجا شد. فرصت جابجا شد.

به همین دلیل، سفر یک دروازه مناسب است برای ورود به مسئله بزرگ‌تری که این کتاب می‌خواهد درباره‌اش صحبت کند.

مسئله توزیع فرصت.

این کتاب چه هست

یک مانیفست فکری است نه یک برنامه اجرایی.

سؤال‌هایی می‌پرسد که ممکن است جواب‌هایشان را ندانید. و شاید من هم ندانم.

اما معتقدم پرسیدن این سؤال‌ها، خودش یک قدم است.

یک روایت است نه یک گزارش.

هر ایده، از یک داستان انسانی شروع می‌شود. از یک نفر، یک لحظه، یک سؤال.

چون باور دارم که بزرگ‌ترین ایده‌ها، وقتی به پوست و گوشت انسانی متصل نیستند، در ذهن نمی‌مانند.

یک نقشه است برای آینده‌ای که در حال ساخته شدن است.

دنیای Embedded Finance، Agentic Banking، و Wealth اینها دیگر علمی-تخیلی نیستند. دارند اتفاق می‌افتند. این کتاب، تلاش می‌کند جای ایران را در این نقشه پیدا کند.

این کتاب چه نیست

یک کتاب راهنمای گردشگری نیست.

اگر دنبال لیست بهترین هتل‌های اصفهان یا بهترین رستوران‌های شیراز هستید، این کتاب را ببندید.

یک گزارش اقتصادی نیست.

آمار و ارقام در این کتاب هستند اما برای روشن کردن یک حقیقت انسانی، نه برای اثبات یک مدل ریاضی.

یک کتاب دانشگاهی نیست.

پانوشته ندارد. ارجاع متنی ندارد. عمداً چون معتقدم ایده‌های بزرگ، باید قابل خواندن باشند نه فقط قابل استناد.

یک برنامه دولتی نیست.

هیچ وزارتخانه‌ای را خطاب نمی‌کند. هیچ بودجه‌ای درخواست نمی‌کند. به سیاست‌گذاران هم می‌رسد اما آن‌ها فقط یک مخاطب هستند، نه تنها مخاطب.

ساختار کتاب

این کتاب، دوازده فصل دارد.

هر فصل، سه بخش دارد:

بخش اول روایت: از یک داستان انسانی شروع می‌شود. از یک نفر، یک لحظه، یک مکان.

بخش دوم کالبدشکافی: وارد تحلیل می‌شویم. چرا این اتفاق می‌افتد؟ چه سیستمی پشتش است؟ چه چیزی باید تغییر کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی: تصویری از ایران ۲۰۳۵ نه رویا، بلکه محاسبه.

این ساختار، عمداً تکرار می‌شود. چون معتقدم هر مسئله بزرگ، سه چیز نیاز دارد: یک داستان که ما را درگیر کند، یک تحلیل که ما را روشن کند، و یک تصویر که ما را به حرکت وا دارد.

برای چه کسی نوشته شده

این کتاب، برای همه کسانی نوشته شده که یک بار فقط یک بار این احساس را داشته‌اند:

«می‌دانم یک چیزی اینجا هست. اما نمی‌دانم چطور به آن دسترسی پیدا کنم».

برای آن جوان که مهارت دارد اما بازار ندارد.

برای آن کارآفرین که ایده دارد اما سرمایه ندارد.

برای آن میزبان محلی که تجربه دارد اما دیده نمی‌شود.

برای آن مسافری که می‌خواهد واقعی‌ترین ایران را ببیند نه آنچه در بروشورهای گردشگری است.

برای آن مهندسی که می‌خواهد سیستمی بسازد که فرصت را توزیع کند، نه متمرکز.

و برای هر کسی که باور دارد محل تولد، نباید سرنوشت باشد.

یک تذکر پیش از شروع

این کتاب، پاسخ همه سؤال‌ها را ندارد.

در واقع، بیشتر سؤال می‌پرسد تا جواب می‌دهد.

اما اگر این سؤال‌ها، یک چیز را در ذهن شما روشن کنند اگر یک صبح که بیدار می‌شوید، یک چیز را متفاوت ببینید این کتاب، کارش را کرده. بقیه، به عهده شماست.

حالا بیا بید از یک جاده شروع کنیم

فصل اول

چرا انسان سفر می کند؟

روایت

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

حدود هفتاد هزار سال پیش، انسانی در دشتی دوردست ایستاده بود.

او نمی‌دانست آفریقا چیست.

نمی‌دانست قاره‌ای وجود دارد.

نمی‌دانست روزی فرزندانش شهرهایی خواهند ساخت که میلیون‌ها

نفر در آن زندگی کنند.

او حتی نمی‌دانست جهان چقدر بزرگ است.

اما یک چیز می‌دانست.

می‌دانست اینجا کافی نیست.

شاید رودخانه‌ای در آن سوی افق باشد.

شاید غذایی بیشتر.

شاید امنیتی بیشتر.

شاید آینده‌ای بهتر.

او قدم برداشت.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

و شاید بدون آنکه بدانند، مهم‌ترین حرکت تاریخ بشر را آغاز کرد.

تمدن با ساختن شهرها آغاز نشد.

تمدن با برداشتن یک قدم آغاز شد.

قبل از آنکه کشاورزی متولد شود، حرکت وجود داشت.

قبل از آنکه پول اختراع شود، حرکت وجود داشت.

قبل از آنکه دولت‌ها شکل بگیرند، حرکت وجود داشت.

انسان ابتدا راه رفت.

بعد جهان را ساخت.

ما معمولاً تاریخ را با پادشاهان تعریف می‌کنیم.

با جنگ‌ها.

با امپراتوری‌ها.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

با انقلاب‌ها.

اما اگر از ارتفاع بیشتری نگاه کنیم، تاریخ بشر را می‌توان به شکل ساده‌تری دید.

تاریخ بشر، تاریخ انسان‌هایی است که در جستجوی چیزی بهتر حرکت کرده‌اند.

جالب است که در تمام زبان‌های جهان، واژه‌هایی وجود دارند که ظاهراً متفاوت‌اند اما در عمق یک معنا دارند.

سفر.

مهاجرت.

تجارت.

اکتشاف.

تحصیل.

سرمایه‌گذاری.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

کارآفرینی.

ما آن‌ها را فعالیت‌های متفاوتی می‌دانیم.

اما همه آن‌ها یک ریشه مشترک دارند.

جستجوی فرصت.

یک بازرگان در جاده ابریشم حرکت می‌کرد.

به دنبال فرصت.

یک دانشجو از شهری کوچک به دانشگاهی بزرگ می‌رفت.

به دنبال فرصت.

یک مهاجر از سرزمینی به سرزمین دیگر می‌رفت.

به دنبال فرصت.

یک سرمایه‌گذار روی ایده‌ای ناشناخته ریسک می‌کند.

به دنبال فرصت.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

یک کارآفرین کسب‌وکاری را آغاز می‌کند.

به دنبال فرصت.

حتی کودکی که کتابی را باز می‌کند و چیزی تازه می‌آموزد، در حال نزدیک شدن به فرصتی جدید است.

شاید بزرگ‌ترین سوءتفاهم تاریخ این باشد که تصور می‌کنیم انسان برای بقا حرکت می‌کند.

بقا تنها آغاز ماجراست.

انسان برای آینده حرکت می‌کند.

برای چیزی که هنوز وجود ندارد.

برای نسخه‌ای بهتر از زندگی.

برای فرصتی که هنوز کشف نشده است.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

حالا بگذارید از این روایت تمدنی، به یک صحنه آشنا تر برگردیم.

یک خانواده ایرانی.

ساعت سه و نیم بامداد.

پدر پشت فرمان نشسته. مادر چای در قمقمه ریخته. بچه‌ها روی

صندلی عقب خوابشان برده.

ماشین از کوچه خارج می‌شود.

جاده باز است.

این خانواده، نه می‌داند که در حال تکرار قدیمی‌ترین رفتار بشری است.

نه می‌داند که همان غریزه‌ای که هفتاد هزار سال پیش آن انسان را از

دشت‌های آفریقا بیرون کشید، الان پشت این حرکت است.

اما این غریزه، هنوز همان است.

جستجوی چیزی بهتر.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش اول روایت

جستجوی فرصت.

تفاوت اما اینجاست.

آن انسان هفتاد هزار سال پیش، نمی‌دانست فرصت کجاست.

این خانواده هم اغلب نمی‌داند.

نه به خاطر اینکه فرصت وجود ندارد.

بلکه به خاطر اینکه هیچ سیستمی به آن‌ها نگفته فرصت کجاست.

این، قلب مسئله‌ای است که این کتاب درباره‌اش نوشته شده.

نه اینکه چرا مردم سفر می‌کنند.

بلکه اینکه چرا فرصت، به شکل عادلانه‌ای توزیع نشده.

و چه سیستمی می‌تواند این را تغییر دهد.

کالبدشکافی

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

تاریخ مسیرها و سیستم‌های توزیع فرصت

جاده، اولین سیستم توزیع فرصت

بگذارید یک سؤال بپرسیم که شاید ساده به نظر برسد.

جاده برای چیست؟

جواب معمول این است:

برای رفت و آمد، برای حمل و نقل، برای اتصال دو نقطه به هم.

اما این جواب، ناقص است.

جاده، در طول تاریخ، خیلی بیشتر از یک مسیر بوده.

جاده، یک سیستم توزیع فرصت بوده.

هر جایی که جاده رفت، فرصت هم رفت.

هر جایی که جاده نرفت، فرصت هم نرفت.

و این، ساده‌ترین توضیح برای بسیاری از نابرابری‌هایی است که امروز

می‌بینیم.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

جاده ابریشم بزرگ‌ترین شبکه توزیع فرصت تاریخ حدود دو هزار سال پیش، یک شبکه عجیب در حال شکل گرفتن بود. نه یک امپراتوری، نه یک ارتش، نه یک دولت. یک مسیر.

جاده ابریشم.

اما این جاده، فقط ابریشم حمل نمی‌کرد.

ادویه حمل می‌کرد، طلا حمل می‌کرد، شیشه حمل می‌کرد.

اما مهم‌تر از همه اینها:

ایده حمل می‌کرد.

دانش حمل می‌کرد.

فرصت حمل می‌کرد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

وقتی یک بازرگان چینی از شرق حرکت می‌کرد و به بازارهای ایران می‌رسید، فقط کالا نمی‌فروخت.

با خودش روش‌های تولید می‌آورد.

فناوری‌های جدید می‌آورد.

ایده‌هایی می‌آورد که در سرزمین مقصد هرگز وجود نداشت.

و همین تبادل این جریان دانش و ایده در طول جاده بود که تمدن‌ها را ساخت.

نه جنگ.

نه فتح.

تبادل.

ایران، در این شبکه، یک موقعیت استثنایی داشت.

نه در انتهای جاده. نه در ابتدای آن.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

در مرکز آن.

اصفهان، شیراز، تبریز، نیشابور اینها فقط شهر نبودند.

اینها گره‌های شبکه بودند.

نقاطی که جاده‌ها به هم می‌رسیدند.

جایی که شرق با غرب روبرو می‌شد.

جایی که فرصت‌ها با هم تلاقی پیدا می‌کردند.

و این موقعیت، برای قرن‌ها منبع ثروت و شکوفایی ایران بود.

وقتی جاده تغییر می‌کند، همه چیز تغییر می‌کند

اما تاریخ، بی‌رحم است.

در قرن‌های بعد، مسیرهای تجاری تغییر کردند.

دریانوردان اروپایی مسیرهای دریایی پیدا کردند.

جاده ابریشم، کم‌کم اهمیتش را از دست داد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

و ایران که در مرکز شبکه بود، کم‌کم به حاشیه رفت.

این، یک درس مهم است.

قدرت، در مالکیت جاده نیست.

قدرت، در مالکیت شبکه است.

و شبکه‌ها تغییر می‌کنند.

انقلاب صنعتی شبکه جدید، فرصت جدید

قرن هجدهم. اروپا.

یک چیز جدید در حال شکل گرفتن بود.

راه‌آهن.

راه‌آهن، فقط یک وسیله حمل‌ونقل سریع‌تر نبود.

یک شبکه توزیع فرصت جدید بود.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

هر شهری که به شبکه راه‌آهن وصل می‌شد، دسترسی به بازارهای بزرگ‌تر پیدا می‌کرد.

به مواد اولیه ارزان‌تر.

به مشتریان بیشتر.

به سرمایه بیشتر.

هر شهری که به این شبکه وصل نمی‌شد، عقب می‌ماند.

نه به خاطر اینکه مردمش کمتر تلاش می‌کردند.

بلکه به خاطر اینکه از شبکه توزیع فرصت خارج بودند.

این الگو، در طول تاریخ تکرار شده.

هر بار که یک شبکه جدید ظهور کرده، برخی به آن وصل شده‌اند و برخی نه.

آن‌هایی که وصل شدند، پیشرفت کردند.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

آن‌هایی که وصل نشدند، عقب ماندند.

و هر بار، این شکاف این فاصله میان «وصل» و «قطع» به شکل‌های مختلف تکرار شد.

اینترنت بزرگ‌ترین شبکه توزیع اطلاعات

قرن بیستم. یک شبکه جدید ظهور کرد.

اینترنت.

برای اولین بار در تاریخ، اطلاعات می‌توانست بدون محدودیت جغرافیایی حرکت کند.

کودکی در دورافتاده‌ترین روستای ایران می‌توانست همان دانشی را داشته باشد که دانشجویی در دانشگاه هاروارد.

این، یک انقلاب واقعی بود.

اما یک مشکل داشت.

اینترنت، اطلاعات را توزیع کرد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

اما فرصت را توزیع نکرد.

چرا؟

چون بین اطلاعات و فرصت، یک شکاف وجود دارد.

یک جوان در کرمانشاه می‌تواند با اینترنت، بهترین دوره‌های برنامه‌نویسی دنیا را ببیند.

اما نمی‌تواند به شبکه‌ای از سرمایه‌گذاران وصل شود که ایده‌اش را حمایت کنند.

یک زن روستایی در خراسان می‌تواند با اینترنت، بازارهای جهانی را ببیند.

اما نمی‌تواند صنایع دستی‌اش را به آن بازارها بفروشد.

یک راهنمای محلی در کردستان می‌تواند با اینترنت، مسافران از سراسر دنیا را ببیند.

اما نمی‌تواند به آن‌ها دسترسی داشته باشد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

اطلاعات، شرط لازم فرصت است اما شرط کافی نیست.

پلتفرم‌ها شبکه جدید توزیع فرصت؟

در دهه‌های اخیر، یک تلاش جدید شکل گرفت.

پلتفرم‌های دیجیتال.

Airbnb آمد و گفت: می‌توانی از خانه‌ات درآمد داشته باشی.

Uber آمد و گفت: می‌توانی با ماشینت کار کنی.

Etsy آمد و گفت: می‌توانی صنایع دستی‌ات را به جهان بفروشی.

اینها، در نگاه اول، شبیه سیستم‌های توزیع فرصت به نظر می‌رسیدند.

اما آیا واقعاً بودند؟

جواب، پیچیده است.

این پلتفرم‌ها، فرصت‌هایی ایجاد کردند اما نه به شکل عادلانه.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

بخش بزرگی از ارزش، در دست خود پلتفرم‌ها متمرکز شد.

کارمزدهای سنگین. قوانین یک‌طرفه. وابستگی عمیق.

و در نهایت، آن راننده Uber، آن صاحب‌خانه Airbnb، آن صنعتگر

Etsy همه در حاشیه ماندند.

پلتفرم‌ها، شبکه‌های توزیع فرصت بودند.

اما فرصت را عادلانه توزیع نکردند.

ایران و شبکه‌های از دست رفته

حالا بگذارید دوباره به ایران برگردیم.

ایران، یک بار در مرکز بزرگ‌ترین شبکه توزیع فرصت جهان بود.

جاده ابریشم از دلش می‌گذشت.

کاروان‌سراهایش، نقاط اتصال شبکه جهانی بودند.

شهرهایش، گره‌های تبادل دانش، سرمایه، و ایده بودند.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

اما در هر موج جدید راه‌آهن، صنعت، اینترنت، پلتفرم ایران دیرتر از بقیه به شبکه وصل شد.

یا اصلاً وصل نشد.

و این تأخیر، هزینه داشت.

هزینه‌ای که در جوانانی که رفتند، در روستاهایی که خالی شدند، در فرصتهایی که از بین رفتند قابل مشاهده است.

اما یک شبکه جدید در حال شکل گرفتن است

اینجاست که داستان، یک پیچش مهم پیدا می‌کند.

ما در آستانه یک موج جدید هستیم.

موجی که شاید از همه موج‌های قبلی بزرگ‌تر باشد.

هوش مصنوعی.

عامل‌های هوشمند.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

اقتصاد دیجیتالی.

شبکه‌های انسانی جدید.

و در این موج جدید، یک فرصت تاریخی وجود دارد.

فرصتی که ایران با آن همه ظرفیت خاموش، با آن همه استعداد دیده‌نشده، با آن همه فرصت توزیع‌نشده می‌تواند از آن استفاده کند.

اما فقط اگر این بار، زودتر وصل شود.

فقط اگر این بار، سیستم درست بسازد.

فقط اگر این بار، نه فقط به شبکه وصل شود بلکه خودش یک گره شبکه باشد.

جمله‌ای که همه چیز را خلاصه می‌کند

اگر بخواهیم تمام آنچه در این بخش گفتیم را در یک جمله خلاصه کنیم:

تاریخ تمدن، تاریخ شبکه‌های توزیع فرصت است.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش دوم کالبدشکافی

هر بار که یک شبکه جدید ظهور کرده، برخی از آن استفاده کرده‌اند و برخی نه.

آن‌هایی که شبکه ساختند، ثروتمند شدند.

آن‌هایی که به شبکه وصل شدند، رشد کردند.

آن‌هایی که از شبکه خارج ماندند، عقب افتادند.

و اکنون، یک شبکه جدید در حال شکل گرفتن است.

سؤال این است:

این بار، ایران کجا خواهد ایستاد؟ .

آینده و جمع بندی

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی شبکه فرصت کامل می‌شود

سال ۲۰۳۵ است.

یک جوان بیست و سه ساله در یک روستای کوچک در کرمانشاه، صبح
زود از خواب بیدار می‌شود.

اسمش آرمان است. پدرش کشاورز است. پدربزرگش هم کشاورز بود.
اما آرمان، کشاورز نیست.

او یک Agent دارد.

نه یک اپلیکیشن. نه یک سایت. یک Agent هوشمند که او را
می‌شناسد.

می‌داند که آرمان زبان انگلیسی بلد است.

می‌داند که عکاسی دوست دارد.

می‌داند که کوه‌های اطراف روستایش را مثل کف دستش می‌شناسد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

و می‌داند که هر ماه، پنج مسافر از سراسر دنیا دنبال دقیقاً همین تجربه‌ای می‌گردند که آرمان می‌تواند بدهد.

Agent به آرمان می‌گوید:

این هفته یک گروه سه‌نفره از ژاپن می‌خواهند کوه‌های زاگرس را ببینند. بودجه‌شان مشخص است. زمانشان مشخص است. انتظارانشان مشخص است.

می‌خواهی این تجربه را طراحی کنی؟

آرمان می‌گوید: بله.

Agent بقیه کار را می‌کند.

رزرو را مدیریت می‌کند.

پرداخت را مدیریت می‌کند.

بیمه را تهیه می‌کند.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

ارتباط اولیه را برقرار می‌کند.

و در نهایت فقط یک چیز از آرمان می‌خواهد:

برو و بهترین تجربه‌ای که می‌توانی بساز.

آن هفته، آرمان با سه نفر از توکیو به کوه می‌رود.

نه به عنوان یک راهنمای رسمی با مجوز دولتی.

بلکه به عنوان کسی که این کوه‌ها را دوست دارد و می‌خواهد این

عشق را به اشتراک بگذارد.

وقتی برمی‌گردند، یکی از ژاپنی‌ها می‌نویسد:

بهترین سفر زندگی‌ام.

این یک داستان خیالی نیست.

این، یک معماری است.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

معماری‌ای که در حال ساخته شدن است.

و آرمان، نمونه‌ای از میلیون‌ها انسانی است که در این معماری می‌توانند جایگاه پیدا کنند.

سه تغییر که همه چیز را عوض می‌کند

برای اینکه آن تصویر آرمان در کوه‌های زاگرس با مسافران ژاپنی از رویا به واقعیت تبدیل شود، سه تغییر اساسی باید اتفاق بیفتد.

تغییر اول: از اطلاعات به فرصت

اینترنت، اطلاعات را توزیع کرد.

نسل بعدی زیرساخت‌ها باید فرصت را توزیع کند.

این تفاوت ظاهراً کوچک است اما عمیقاً مهم است.

اطلاعات، به آرمان می‌گوید که جهان چیست.

فرصت، به آرمان می‌گوید که در این جهان چه جایگاهی می‌تواند داشته باشد.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

سیستم‌های نسل جدید با هوش مصنوعی، با عامل‌های هوشمند، با شبکه‌های انسانی می‌توانند این گام را بردارند.

می‌توانند نه فقط اطلاعات، بلکه فرصت را به انسان‌ها نزدیک کنند.

تغییر دوم: از تمرکز به توزیع

مدل قدیمی این بود:

فرصت در چند نقطه متمرکز است. انسان‌ها برای رسیدن به آن باید حرکت کنند.

مدل جدید این است:

فرصت توزیع می‌شود. انسان‌ها می‌توانند در همانجا که هستند به آن دسترسی داشته باشند.

این تفاوت، برای ایران با آن پنجاه هزار روستا، با آن ظرفیت‌های خاموش، با آن استعدادهای دیده‌نشده یک فرصت تاریخی است.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

تغییر سوم: از رقابت به شبکه

در مدل قدیمی، هر بازیگر سعی می‌کرد بیشترین سهم از یک بازار محدود را داشته باشد.

در مدل جدید، ارزش در ساختن شبکه است نه در تصاحب آن.

هر کسی که به شبکه اضافه می‌شود، ارزش کل شبکه را برای همه بیشتر می‌کند.

آرمان در کرمانشاه، وقتی به شبکه وصل می‌شود، نه فقط برای خودش فرصت می‌سازد.

برای کل شبکه ارزش می‌سازد.

ایران در آستانه یک انتخاب تاریخی

ایران، یک بار در مرکز بزرگ‌ترین شبکه توزیع فرصت جهان بود.

کاروان‌سراهایش، پل میان شرق و غرب بودند.

شهرهایش، گره‌های تبادل دانش و سرمایه بودند.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

مردمانش، واسطه‌های این تبادل بزرگ بودند.

آن دوران گذشت.

اما فرصت، برنگشته است.

امروز، یک موج جدید در حال شکل گرفتن است.

موجی که می‌تواند ایران را دوباره به مرکز یک شبکه بزرگ تبدیل کند.

نه یک شبکه آسفالت و کاروان‌سرا.

بلکه یک شبکه دیجیتال، انسانی، و هوشمند.

شبکه‌ای که می‌تواند میلیون‌ها آرمان را در کرمانشاه، در زاهدان، در

سنندج، در ایلام به میلیون‌ها فرصتی که الان در دسترسشان نیست

وصل کند.

اما این اتفاق، خودش نمی‌افتد.

باید ساخته شود.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

جمع‌بندی فصل اول

از کجا شروع کردیم؟

از یک انسان در دشت‌های آفریقا، هفتاد هزار سال پیش که قدم برداشت.

نه برای سفر. برای فرصت.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که تمام تاریخ بشر، تاریخ شبکه‌های توزیع فرصت است.

جاده ابریشم. راه‌آهن. اینترنت. پلتفرم‌های دیجیتال.

هر بار، برخی به شبکه وصل شدند و برخی نه.

آن‌هایی که وصل شدند، پیشرفت کردند.

آن‌هایی که وصل نشدند، عقب ماندند.

و اکنون، یک شبکه جدید در حال شکل گرفتن است.

فصل اول: چرا انسان سفر می‌کند؟

بخش سوم آینده و جمع‌بندی

شبکه‌ای که اگر درست ساخته شود، می‌تواند برای اولین بار در تاریخ، فرصت را نه فقط به چند نقطه محدود بلکه به همه جا برساند.

به آن روستای فراموش‌شده کنار جاده.

به آن جوانی که مهارت دارد اما بازار ندارد.

به آن زنی که تجربه دارد اما دیده نمی‌شود.

به آن سرزمینی که ظرفیت دارد اما سیستم ندارد.

اما قبل از اینکه بسازیم، باید بفهمیم.

باید بفهمیم که چرا ایران با آن همه ظرفیت، با آن همه تاریخ، با آن همه عمق هنوز از این شبکه جهانی فرصت، دور مانده.

و این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره‌اش حرف می‌زند.

فصل دوم

ایران کشوری که نمی شناسیم

ما در حال فهمیدن اندازه مشکل

روایت

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش اول روایت

دو نفر. یک لحظه. دو دنیا.

اول: توماس برلین، ۲۰۱۹

توماس، یک مهندس نرم‌افزار سی‌وسه‌ساله از برلین بود.

روزی که تصمیم گرفت به ایران بیاید، همه اطرافیانش تعجب کردند.

گفتند: ایران؟ چرا ایران؟

گفت: چون هیچ‌کس نمی‌رود.

این جواب، ساده به نظر می‌رسید.

اما در دلش یک منطق عمیق‌تر بود.

توماس، یک اصل داشت:

جایی که هیچ‌کس نمی‌رود، معمولاً جایی است که هنوز کشف نشده.

و جاهای کشف‌نشده، همیشه بهترین فرصت‌ها را دارند.

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش اول روایت

وقتی رسید، اولین چیزی که دید این بود:

اصفهان. میدان نقش جهان. غروب آفتاب.

ایستاد. نگاه کرد.

بعد گوشی‌اش را درآورد و یک پیام به دوستش در برلین فرستاد:

«چرا هیچ‌کس به ما نگفته بود؟»

دوم: سینا تهران، همان سال

سینا، یک جوان بیست و هشت ساله از تهران بود.

فارغ‌التحصیل مهندسی صنایع. دو سال بود دنبال کار می‌گشت.

یک روز، یک آگهی دید.

یک شرکت استارت‌آپ در اصفهان، دنبال نیروی فنی می‌گشت.

سینا فکر کرد: اصفهان؟ آنجا چه خبر است؟

نرفت.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش اول روایت

شش ماه بعد، همان استارتاپ یک میلیون دلار سرمایه جذب کرد.

و سینا هنوز در تهران بود.

دنبال کار.

این دو داستان، دو روی یک سکه هستند.

توماس از آن سوی دنیا آمد و فرصتی دید که اطرافیانش نمی دیدند.

سینا در همین کشور زندگی می کرد و فرصتی را از دست داد که جلوی

چشمش بود.

هر دو، قربانی یک مشکل مشترک هستند.

اطلاعات بود. اما سیستم توزیع فرصت نبود.

یک سؤال که همه چیز را روشن می کند

اگر از هر ایرانی بپرسید که ایران چه دارد، احتمالاً این ها را می شنوید:

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش اول روایت

تاریخ پنج هزار ساله.

طبیعت متنوع.

مردم مهمان نواز.

غذای عالی.

معماری بی نظیر.

همه اینها درست است.

اما یک سؤال باقی می ماند:

اگر ایران این همه دارد، چرا فرصت هایش به درستی توزیع نشده؟

چرا توماس باید از برلین بیاید تا ببیند؟

چرا سینا باید فرصتی را در همین کشور از دست بدهد؟

چرا آن روستا کنار جاده، هنوز در شبکه فرصت نیست؟

جواب، در یک جمله است:

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش اول روایت

ایران یک مشکل محتوا ندارد.

ایران یک مشکل سیستم توزیع دارد.

کالبدشکافی

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

آناتومی یک مشکل سیستمی

بگذارید از یک مثال شروع کنیم.

یک معدن طلا را تصور کنید.

طلا آنجاست. زیر زمین. واقعی. ارزشمند.

اما اگر ابزار استخراج نداشته باشید، اگر جاده‌ای به معدن نرسد، اگر

بازاری برای فروش نباشد آن طلا، برای همه عملی، وجود ندارد.

ایران، یک معدن طلاست.

اما سیستم استخراج و توزیع آن، هنوز درست ساخته نشده.

شش لایه مشکل

مشکل توزیع فرصت در ایران، یک مشکل نیست.

شش لایه است که روی هم نشسته‌اند.

هر لایه، لایه بعدی را تقویت می‌کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

و نتیجه، یک سیستم است که فرصت را به جای توزیع متمرکز می کند.

لایه اول: نادیده بودن

اولین و ساده ترین مشکل این است:

هیچ کس نمی داند.

توماس نمی دانست اصفهان چیست تا وقتی که رفت.

سینا نمی دانست اصفهان فرصت دارد تا وقتی که دیر شد.

و آن روستا کنار جاده، هیچ کس نمی داند وجود دارد.

در دنیای امروز، اگر در اینترنت نباشی، عملاً وجود نداری.

و بخش بزرگی از ظرفیت های ایران از روستاها تا استارتاپ ها، از

صنعتگران تا راهنماهای محلی در اینترنت نیستند.

نه به خاطر اینکه ارزش ندارند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

بلکه به خاطر اینکه هیچ سیستمی آن ها را نمی بیند.

لایه دوم: نبود اعتماد

فرض کنید نادیده بودن حل شد.

فرض کنید توماس می داند اصفهان چیست.

فرض کنید سینا می داند آن استارتاپ وجود دارد.

حالا یک مشکل جدید می آید.

اعتماد.

آیا آن اقامتگاه واقعاً خوب است؟

آیا آن استارتاپ واقعاً معتبر است؟

آیا آن راهنمای محلی واقعاً بلد است؟

در دنیایی که Booking.com هزاران نظر تأییدشده دارد، رفتن به جایی

که هیچ نظری ندارد یک ریسک به نظر می رسد.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

و مردم از ریسک های ناشناخته فرار می کنند.

نتیجه؟

فرصت های محلی، حتی وقتی دیده می شوند، مورد اعتماد نیستند.

لایه سوم: نبود اتصال اقتصادی

فرض کنید اعتماد هم ساخته شد.

توماس آمد. سینا رفت. مسافر به روستا رسید.

حالا یک مشکل عملی پیش می آید.

پرداخت چطور؟

رزرو چطور؟

قرارداد چطور؟

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

در ایران، به خاطر محدودیت‌های بانکی و نبود زیرساخت مالی یکپارچه، بسیاری از تراکنش‌های اقتصادی مرتبط با فرصت از رزرو اقامتگاه تا دریافت سرمایه پیچیده، غیرشفاف، یا اصلاً ممکن نیستند.

نتیجه؟

یک اقتصاد غیررسمی که نه رشد می‌کند، نه اعتماد می‌سازد، نه توزیع عادلانه دارد.

لایه چهارم: نبود مهارت عرضه

این لایه، ظریف‌ترین است.

بسیاری از صاحبان فرصت در ایران، نمی‌دانند چطور فرصتشان را عرضه کنند.

آن زن روستایی که بهترین غذای سنتی منطقه را می‌پزد نمی‌داند چطور آن را به یک تجربه قابل فروش تبدیل کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

آن راهنمای محلی که هر کوچه شهر قدیمی را می شناسد نمی داند
چطور پروفایل بسازد، قیمت گذاری کند، با مسافر خارجی ارتباط برقرار
کند.

آن کارآفرین جوان که یک ایده خوب دارد نمی داند چطور آن را به
سرمایه گذار معرفی کند.

این نبود مهارت عرضه، یک شکاف عمیق است.

شکافی که نه با پول پر می شود، نه با قانون.

با آموزش و ابزار پر می شود.

لایه پنجم: تمرکز سیستمی

اما بزرگترین مشکل، چیزی است که کمتر دیده می شود.

سیستم های موجود از بانک تا دولت، از پلتفرم تا رسانه طوری
طراحی شده اند که فرصت را متمرکز کنند.

نه توزیع.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

وام بانکی، راحت تر به کسی می رسد که قبلاً دارایی دارد.
قرارداد دولتی، راحت تر به کسی می رسد که قبلاً شبکه دارد.
رسانه، بیشتر به کسانی توجه می کند که قبلاً دیده شده اند.
و پلتفرم های موجود، عمدتاً همان نقاط شناخته شده را تقویت می کنند.

نتیجه؟

یک چرخه معیوب که ثروت، فرصت، و دسترسی را دائماً به همان جاهایی می برد که از قبل داشته اند.
و همان جاهایی که نداشته اند، محروم تر می شوند.

لایه ششم: روایت غلط

آخرین لایه، شاید عمیق ترین باشد.

ایران، یک مشکل روایت دارد.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

نه فقط در برابر دنیا که تصویر غلطی از ایران دارد.

بلکه در برابر خودش.

بسیاری از ایرانی‌ها، قبل از اینکه فرصتی را ببینند، باور می‌کنند که

«اینجا» فرصتی نیست.

که باید رفت تا فرصت پیدا کرد.

که ماندن، یعنی تسلیم شدن.

این روایت که فرصت «آنجا» است نه «اینجا» یکی از قوی‌ترین موانع

توزیع فرصت در ایران است.

چون وقتی باور کنی فرصت اینجا نیست، دیگر دنبالش نمی‌گویی.

اما این شش لایه، یک نقطه مشترک دارند که باید صادقانه گفته شود.

همه آن‌ها، در نهایت، یک شکل از شکست توزیع فرصت هستند.

روایت غلط؟ فرصت دیده شدن، توزیع نشده.

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

نبود اعتماد؟ فرصت اعتبار، توزیع نشده.

نبود اتصال اقتصادی؟ فرصت درآمد، توزیع نشده.

وقتی این شش لایه را یکی می‌بینیم، راه‌حل هم یکی می‌شود: یک سیستم که فرصت را نه فقط اطلاعات توزیع کند.

ایران در مقایسه با جهان

بگذارید این شش لایه را با یک مقایسه روشن‌تر کنیم.

گرجستان. کشوری با جمعیت ۳.۷ میلیون نفر.

در ده سال گذشته، گرجستان یک تصمیم گرفت:

می‌خواهیم به شبکه جهانی فرصت وصل شویم.

ویزا ساده شد.

زیرساخت دیجیتال ساخته شد.

روایت درست پخش شد.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

اتصال اقتصادی ممکن شد.

نتیجه؟

امروز گرجستان سالانه هفت میلیون گردشگر دارد.

استارت‌آپ‌های بین‌المللی در تفلیس دفتر باز می‌کنند.

سرمایه‌گذاران خارجی می‌آیند.

نه به خاطر اینکه گرجستان از ایران بیشتر دارد.

بلکه به خاطر اینکه گرجستان سیستم توزیع فرصت ساخت.

یا نگاه کنید به استونی.

یک کشور کوچک در شمال اروپا.

تصمیم گرفت دیجیتال‌ترین کشور جهان شود.

امروز استونی یک شهروند دیجیتال دارد یعنی هر کسی در هر جای

دنیا می‌تواند در استونی کسب‌وکار ثبت کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

این یک ایده ساده بود.

اما این ایده ساده، استونی را به یک گره در شبکه جهانی فرصت تبدیل کرد.

این مقایسه‌ها، نه برای شرم بلکه برای روشن کردن یک واقعیت ساده است:

مشکل، کمبود ظرفیت نیست.

مشکل، کمبود سیستم توزیع است.

هزینه واقعی این شش لایه

بگذارید این شش لایه را به یک تصویر انسانی ترجمه کنیم.

در ایران، هر سال صدها هزار نفر مهاجرت می‌کنند.

نه همه به خاطر سیاست.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

نه همه به خاطر اقتصاد.

بسیاری به خاطر یک چیز ساده:

«اینجا فرصتی نمی بینم».

این جمله، دردناک ترین نتیجه شش لایه ای است که توصیف کردیم.

وقتی سیستم توزیع فرصت درست کار نمی کند، بهترین ها می روند.

می روند جایی که سیستم بهتری دارد.

جایی که فرصت، قابل دیدن است.

قابل اعتماد کردن است.

قابل دسترسی است.

اما این مهاجرت، یک نکته مهم را نشان می دهد.

مشکل، کمبود استعداد نیست.

استعداد هست. اراده هست. توانایی هست.

مشکل، کمبود سیستمی است که این استعداد را به فرصت وصل کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

اما این شش لایه، قابل حل هستند

هر شش لایه‌ای که توصیف کردیم نادیده بودن، نبود اعتماد، نبود اتصال اقتصادی، نبود مهارت عرضه، تمرکز سیستمی، روایت غلط راه حل دارند.

نه راه حل های جادویی.

نه نیاز به انقلاب سیاسی.

نه نیاز به میلیاردها دلار سرمایه گذاری.

بلکه نیاز به یک چیز:

یک سیستم هوشمند توزیع فرصت.

سیستمی که ظرفیت های پنهان را می بیند.

اعتماد می سازد.

اتصال اقتصادی ممکن می کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش دوم کالبدشکافی

مهارت عرضه را آموزش می دهد.

تمرکز را به توزیع تبدیل می کند.

و روایت درست را منتشر می کند.

این سیستم، در حال ساخته شدن است.

و نام آن، وایان VAYAN است.

آینده و جمع بندی

فصل دوم : ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش سوم جمع‌بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی ایران دیده می‌شود

سال ۲۰۳۵ است.

یک خبرنگار از نیویورک تایمز، یک مقاله می‌نویسد.

عنوانش این است:

«ایران بزرگ‌ترین شبکه توزیع تجربه انسانی که هرگز انتظارش را نداشتید».

در این مقاله می‌نویسد:

پنج سال پیش، کمتر کسی تصور می‌کرد ایران به یکی از سریع‌ترین بازارهای رشد فرصت در جهان تبدیل شود.

نه به خاطر تغییرات سیاسی بزرگ.

نه به خاطر کشف منابع طبیعی جدید.

نه به خاطر سرمایه‌گذاری‌های عظیم دولتی.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

بلکه به خاطر یک چیز ساده:

ایران یاد گرفت فرصت هایش را ببیند، بسته بندی کند، و توزیع کند.

در همان زمان، در یک روستای کوچک در سیستان:

یک زن چهل ساله دارد برای سه مسافر از کره جنوبی صبحانه می پزد.

از طریق وایان آمده اند.

پولشان مستقیم به حسابش رفته.

نظرشان در سیستم ثبت شده.

و هفته دیگر، چهار مسافر دیگر در راهند.

این زن، سه سال پیش داشت فکر می کرد پسرش باید برای کار به

زاهدان برود.

حالا پسرش برگشته.

کنار مادرش کار می کند.

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش سوم جمع‌بندی

در همان زمان، در تهران:

سینا همان جوانی که شش سال پیش فرصت اصفهان را از دست داد

الان یک استارت‌آپ دارد.

نه در اصفهان.

در شهر خودش.

با سرمایه‌گذاری که از طریق یک شبکه هوشمند پیدا کرد.

با تیمی که از سراسر ایران نه فقط تهران جمع شده.

و در برلین:

توماس که شش سال پیش با تعجب پرسیده بود «چرا هیچ‌کس به ما

نگفته بود؟» الان برای سومین بار به ایران می‌آید.

این بار، با ده نفر از دوستانش.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش سوم جمع‌بندی

این سه تصویر، یک اتفاق مشترک دارند.

شش لایه مشکل، حل شده‌اند.

نه همه با هم. نه یک‌شبه.

اما یک به یک، با یک سیستم که هر روز هوشمندتر شده.

سه تغییر که ایران را تغییر داد

تغییر اول: روایت درست

ایران یاد گرفت داستان خودش را بگوید.

نه از طریق تبلیغات دولتی.

نه از طریق کمپین‌های پرهزینه.

بلکه از طریق صدای خود مردم.

آن زن در سیستان که عکس صبحانه‌اش را آپلود کرد.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

آن راهنمای محلی در کردستان که ویدیوی مسیر کوهستانی اش را منتشر کرد.

آن صنعتگر در اصفهان که فرآیند ساخت کاشی سنتی اش را به اشتراک گذاشت.

این صداها، با هم یک روایت ساختند.

روایتی که هیچ آژانس تبلیغاتی نمی توانست بسازد.

روایت واقعی.

تغییر دوم: اتصال هوشمند

برای اولین بار، یک سیستم توانست:

توماس را که در برلین دنبال تجربه ای اصیل می گشت به آن زن در سیستان وصل کند.

سینا را که در تهران دنبال فرصت می گشت به آن سرمایه گذار در اصفهان وصل کند.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

آن جوان در کرمانشاه را که مهارت داشت اما بازار نداشت به آن بازار در آن سوی دنیا وصل کند.

این اتصال، نه تصادفی بلکه **هوشمند** بود.

سیستمی که می دانست چه کسی دنبال چه چیزی می گردد.

و چه کسی می تواند آن را بدهد.

تغییر سوم: توزیع عادلانه ارزش

شاید مهم ترین تغییر این بود.

برای اولین بار، ارزشی که از سفر و تبادل فرصت ایجاد می شد، به جای اینکه در چند نقطه متمرکز شود توزیع شد.

به آن زن در سیستان رسید.

به آن راهنمای محلی در کردستان رسید.

به آن صنعتگر در اصفهان رسید.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

به آن روستایی که پانصد کیلومتر از تهران بود رسید.

و این توزیع، یک اثر زنجیره ای داشت.

اثر زنجیره ای توزیع فرصت

وقتی فرصت به یک روستا می رسد، اتفاقی می افتد که هیچ برنامه

دولتی نمی تواند بسازد.

جوانان نمی روند.

چون دلیلی برای رفتن ندارند.

وقتی جوانان نمی روند، خانواده ها می مانند.

وقتی خانواده ها می مانند، فرهنگ زنده می ماند.

وقتی فرهنگ زنده می ماند، فرصت بیشتری ایجاد می شود.

و چرخه، رو به بالا می چرخد.

فصل دوم: ایران کشوری که نمی‌شناسیم

بخش سوم جمع‌بندی

این، همان چیزی است که اقتصاددانان به آن «توسعه درون‌زا» می‌گویند.

توسعه‌ای که از درون می‌جوشد.

نه از بیرون تزریق می‌شود.

و گردشگری هوشمند اگر به عنوان یک سیستم توزیع فرصت طراحی شود یکی از قوی‌ترین موتورهای این توسعه درون‌زا است.

ایران و یک فرصت که دارد می‌گذرد

اما باید یک چیز را صادقانه بگوییم.

این فرصت، همیشه باز نمی‌ماند.

موج جدید فناوری هوش مصنوعی، عامل‌های هوشمند، شبکه‌های دیجیتال در حال شکل گرفتن است.

کشورهایی که الان وارد این موج می‌شوند، جایگاهی می‌گیرند که بعداً گرفتنش خیلی سخت‌تر است.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

کشورهایی که دیر می آیند، دوباره در حاشیه می مانند.

ایران، در این لحظه، یک انتخاب دارد.

همان انتخابی که در دوران جاده ابریشم داشت.

همان انتخابی که در دوران راه آهن داشت.

همان انتخابی که در دوران اینترنت داشت.

این بار، انتخاب چیست؟

جمع بندی فصل دوم

از کجا شروع کردیم؟

از توماس که از برلین آمد و با تعجب پرسید: چرا هیچ کس به ما

نگفته بود؟

از سینا که در تهران نشست و فرصتی را از دست داد که جلوی

چشمش بود.

فصل دوم : ایران کشوری که نمی شناسیم

بخش سوم جمع بندی

به کجا رسیدیم؟

به این درک که ایران یک مشکل محتوا ندارد.

ظرفیت دارد. تاریخ دارد. استعداد دارد. فرهنگ دارد. مهمان نوازی دارد.

آنچه ندارد، یک سیستم هوشمند توزیع فرصت است.

سیستمی که شش لایه مشکل را نادیده بودن، نبود اعتماد، نبود اتصال اقتصادی، نبود مهارت عرضه، تمرکز سیستمی، روایت غلط یکی یکی حل کند.

اما قبل از اینکه این سیستم را بسازیم، باید یک چیز دیگر بفهمیم.

باید بفهمیم که صنعت گردشگری جهانی همان صنعتی که قرار است این سیستم در آن کار کند خودش در حال یک تحول بنیادین است.

تحولی که برای ایران، نه یک تهدید بلکه یک فرصت تاریخی است.

و این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره اش حرف می زند.

فصل سوم

گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

ما در حال فهمیدن لحظه تاریخی هستیم

روایت

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

پاییز ۲۰۱۹ بود.

یک کنفرانس بزرگ صنعت گردشگری در لاس وگاس.

هزاران نفر از سراسر جهان. مدیران بزرگترین شرکت‌های گردشگری.

سرمایه‌گذاران. سیاست‌گذاران.

یک مدیر ارشد از یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های گردشگری آنلاین جهان،

پشت میکروفن ایستاد.

همه انتظار داشتند از رشد صحبت کند.

از اعداد.

از موفقیت.

اما گفت:

«ما بزرگ‌ترین صنعت دنیا را ساختیم.

اما نمی‌دانم آیا آن را درست ساختیم.»

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

سالن ساکت شد.

او ادامه داد:

«ما یاد گرفتیم چطور بلیط بفروشیم.

یاد گرفتیم چطور هتل رزرو کنیم.

یاد گرفتیم چطور قیمت‌ها را بهینه کنیم.

اما در این همه یادگیری، یک چیز را فراموش کردیم.

انسان را.»*

چند ماه بعد، کووید آمد.

و آن صنعت بزرگ آن ۹.۲ تریلیون دلار در چند هفته، تقریباً از پا درآمد.

هواپیماها زمین‌گیر شدند.

هتل‌ها خالی ماندند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

پلتفرم‌های بزرگ، هزاران نفر را اخراج کردند.

و در آن سکوت عجیب، یک سؤال بزرگ مطرح شد:

وقتی دوباره شروع کنیم، آیا همان راه قبلی را می‌رویم؟

جواب، برای بسیاری، «نه» بود.

اما نه به خاطر اینکه مدیران بزرگ صنعت ناگهان بیدار شده بودند.

بلکه به خاطر اینکه مسافران تغییر کرده بودند.

کسی که دو سال در خانه نشسته بود دو سال فکر کرده بود، دو سال آرزو کرده بود، دو سال با خودش بوده بود وقتی دوباره می‌توانست سفر کند، دیگر همان آدم قبل نبود.

نمی‌خواست همان تجربه قبل را بخرد.

می‌خواست چیزی واقعی‌تر.

عمیق‌تر.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

معنادارتر.

اما این تغییر، ناگهانی نبود.

کووید فقط آن را تسریع کرد.

بحران صنعت گردشگری، قبل از کووید هم شروع شده بود.

از درون.

یک صنعت که خودش را گم کرده بود

گردشگری مدرن، در دهه‌های اخیر، یک مسیر مشخص را طی کرده.

از سفرهای شخصی و پیچیده، به محصولات استاندارد و قابل خرید.

از تجربه‌های منحصربه‌فرد، به بسته‌های آماده و تکراری.

از ارتباط انسانی، به معامله دیجیتال.

این مسیر، در کوتاه‌مدت موفق بود.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

صنعت گردشگری با استانداردسازی و دیجیتالی شدن، به میلیاردها نفر امکان سفر داد که قبلاً نمی‌توانستند.

اما یک قیمت داشت.

قیمتش این بود که سفر، از یک تجربه به یک محصول تبدیل شد.

و وقتی سفر محصول شد، سه چیز مهم از دست رفت.

اول: انسان از دست رفت.

مسافر مدرن، در بهترین حالت، از پشت شیشه به زندگی محلی نگاه می‌کند.

نه داخلش می‌شود.

آن لحظه‌ای که یک غریبه در یک کوچه چای می‌خوردی آن ارتباط ناگهانی، آن تبادل انسانی واقعی در سیستم استاندارد گردشگری مدرن جایی ندارد.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

چون قابل بسته‌بندی نیست.

قابل قیمت‌گذاری نیست.

قابل مقیاس‌پذیری نیست.

پس حذف شد.

دوم: توزیع از دست رفت.

گردشگری، در ذات خودش، یک نیروی توزیع‌کننده است.

پولی که از شهرهای ثروتمند حرکت می‌کند و به مناطق کمتر توسعه‌یافته می‌رسد.

دانشی که از فرهنگی به فرهنگ دیگر منتقل می‌شود.

فرصتی که برای جوامع محلی ایجاد می‌شود.

اما صنعت گردشگری مدرن، این نیرو را معکوس کرد.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

بخش بزرگی از درآمد گردشگری جهانی، در دست چند شرکت بزرگ متمرکز شد.

Expedia، Booking.com، چند زنجیره هتل بین‌المللی اینها سود اصلی را بردند.

در حالی که جوامع محلی، میزبانان واقعی، صنعتگران و راهنمایان محلی در حاشیه ماندند.

سوم: پایداری از دست رفت.

و نیز، در روز، هشتاد هزار توریست دارد.

جمعیت ساکنش؟ پنجاه هزار نفر.

یعنی در هر روز معمولی، توریست‌ها از ساکنان بیشترند.

مردم دارند می‌روند. خانه‌هایشان را می‌فروشند.

شهری که هزار سال زنده بود، دارد از درون خالی می‌شود.

اما کسی جلویش را نگرفت.

فصل سوم : گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

چون پول می‌آمد.

این، پایان طبیعی گردشگری بدون سیستم است.

یک شهر زیبا که قربانی زیبایی خودش شد.

اما چیزی دارد عوض می‌شود

کووید، مثل یک آینه بود.

صنعتی که سال‌ها به سرعت می‌دوید، ناگهان متوقف شد.

و در آن توقف، توانست برای اولین بار به خودش نگاه کند.

آنچه دید، همه را تکان داد.

یک صنعت که ثروت تولید می‌کرد اما توزیعش ناعادلانه بود.

یک صنعت که تجربه می‌فروخت اما تجربه‌هایش روز به روز کم‌عمق‌تر می‌شدند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

یک صنعت که از طبیعت و فرهنگ محلی تغذیه می‌کرد اما در عوض، آن‌ها را از بین می‌برد.

و وقتی صنعت دوباره شروع کرد، مسافران چیز دیگری می‌خواستند.

می‌خواستند کمتر بروند اما عمیق‌تر ببینند.

می‌خواستند با آدم‌های محلی ارتباط برقرار کنند، نه فقط از کنارشان عکس بگیرند.

می‌خواستند سفرشان چیزی به مقصد بدهد نه فقط از آن بگیرد.

این تغییر، یک اسم دارد.

در ادبیات گردشگری جهانی، به آن Regenerative Travel یا سفر احیاگر می‌گویند.

سفری که نه فقط تجربه می‌دهد بلکه چیزی به جامعه‌ای که از آن بازدید می‌کند برمی‌گرداند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

اما این اسم مهم نیست.

آنچه مهم است، این است:

مسافر مدرن دارد به همان چیزی نزدیک می‌شود که گردشگری همیشه باید می‌بود.

یک سیستم توزیع فرصت.

نه یک صنعت استخراج تجربه.

و ایران در این تغییر کجاست؟

ایران، در این لحظه از تغییر جهانی صنعت گردشگری، یک موقعیت استثنایی دارد.

اول: ایران هنوز دست‌نخورده است.

آن Over-tourism که ونیز و بارسلونا را نابود کرده، به ایران نرسیده.

ظرفیت‌های عظیمی هنوز کشف نشده‌اند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

مسیرهایی که هیچ توریستی نرفته.
روستاهایی که هیچ دوربینی ندیده.
تجربه‌هایی که هیچ پلتفرمی عرضه نکرده.
این دست‌نخوردگی، در بازار جدیدی که دنبال اصالت می‌گردد، یک دارایی است.

دوم: ایران یک بازار داخلی عظیم دارد.
هشتاد و پنج میلیون نفر.
جمعیت جوان.
فرهنگ سفر که در ذات ایرانی‌هاست.
و یک عادت عمیق سفر جاده‌ای که هنوز هیچ سیستمی آن را ندیده.
سوم: ایران بزرگ‌ترین شکاف تصویر و واقعیت را در گردشگری جهان دارد.

فصل سوم : گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش اول روایت

فاصله بین آنچه دنیا از ایران می‌داند و آنچه ایران واقعاً هست این فاصله، وقتی بسته شود، یک موج عظیم ایجاد می‌کند.

اما این موقعیت استثنایی، خودش فرصت نمی‌سازد.

باید دیده شود.

باید شناخته شود.

باید با یک برنامه مشخص، گام به گام، به واقعیت تبدیل شود.

و اولین گام، این است که بفهمیم صنعت گردشگری دقیقاً چطور دارد تغییر می‌کند.

کالبدشکافی

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

آناتومی یک صنعت خسته

بگذارید از یک سؤال شروع کنیم.

وقتی یک مسافر امروز یک تور می‌خرد، پولش کجا می‌رود؟

یک مسافر اروپایی، یک تور ده‌روزه به ایران می‌خرد.

هزینه‌اش: سه هزار یورو.

حالا این سه هزار یورو را دنبال کنیم.

سیصد یورو به آژانس اروپایی می‌رود که تور را فروخته.

پانصد یورو به بلیط هواپیما می‌رود عمدتاً به یک شرکت هواپیمایی بزرگ.

هشتصد یورو به هتل‌های زنجیره‌ای در تهران و اصفهان می‌رود که اغلب در دست سرمایه‌گذاران بزرگ هستند.

سیصد یورو به آژانس داخلی که تور را هماهنگ کرده.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

صد یورو به راهنمای رسمی که کمیسیون می گیرد.

و بقیه؟

آن صنعتگری که در بازار وکیل دست بافته می فروشد؟

شاید پنجاه یورو.

آن راهنمای محلی جوان که زبان بلد است و تاریخ می داند؟

بدون سیستم، بدون پلتفرم، بدون دیده شدن صفر.

آن خانواده روستایی که می توانست تجربه اصیل ارائه دهد؟

اصلاً در این چرخه نیست.

از سه هزار یورو، شاید صد تا صد و پنجاه یورو به اقتصاد واقعی

محلی برسد.

بقیه، در لایه های واسطه جذب شده.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

این، مدل قدیمی است.

مدلی که گردشگری را به یک سیستم استخراج تبدیل کرده نه توزیع.

سه شکست بزرگ مدل قدیمی

شکست اول: واسطه‌گری افراطی

در مدل قدیمی، بین مسافر و تجربه واقعی، یک زنجیره طولانی از واسطه‌ها وجود دارد.

آژانس خارجی.

پلتفرم آنلاین.

آژانس داخلی.

راهنمای رسمی.

هتل زنجیره‌ای.

رستوران توریستی.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

هر کدام سهمی می‌برند.

و در انتها، آن کسی که واقعاً تجربه را می‌سازد آن میزبان محلی، آن

صنعتگر، آن راهنمای بومی کمترین سهم را دارد.

این، نه فقط ناعادلانه است.

ناکارآمد است.

چون هر واسطه، یک لایه هزینه اضافه می‌کند.

و این هزینه‌های اضافه، سفر را گران‌تر می‌کند بدون اینکه تجربه را

بهتر کند.

شکست دوم: استانداردسازی تجربه

مدل قدیمی، برای مقیاس‌پذیر شدن، مجبور بود تجربه را استاندارد

کند.

یک هتل زنجیره‌ای، باید در تهران و پاریس و دبی یک تجربه مشابه

بدهد.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

یک تور آماده، باید برای هزاران مسافر مختلف کار کند.
یک راهنمای رسمی، باید یک اسکریپت مشخص داشته باشد.
نتیجه؟

همه جا شبیه هم شد.
همان هتل‌ها. همان رستوران‌ها. همان تجربه‌های استاندارد.
و مسافر، در این همشکلی، دیگر نمی‌داند کجاست.
تهران با دبی فرق ندارد.
اصفهان با استانبول فرق ندارد.

اما مهم‌تر از این، یک چیز دیگر از دست رفت.
اصالت.

آن چیزی که مسافر واقعاً دنبالش می‌گردد.
آن لحظه‌ای که در هیچ کتاب راهنمایی نیست.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

آن تجربه‌ای که فقط در آن مکان خاص، با آن آدم خاص، در آن لحظه خاص اتفاق می‌افتد.

این اصالت، قابل استانداردسازی نیست.

پس مدل قدیمی، آن را حذف کرد.

شکست سوم: تمرکز فرصت

شاید بزرگ‌ترین شکست مدل قدیمی، این بود:

گردشگری که باید یک نیروی توزیع‌کننده فرصت می‌بود، به یک نیروی تمرکزدهنده تبدیل شد.

ثروت از مناطق کمتر توسعه‌یافته به شهرهای بزرگ رفت.

فرصت از جوامع محلی به شرکت‌های چندملیتی رفت.

و آن روستا کنار جاده که می‌توانست از جریان مسافران سود ببرد همچنان خالی ماند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

مدل جدید چه کسانی دارند درست می‌کنند؟
اما در میان این بحران، چند الگوی جدید دارند شکل می‌گیرند.
الگوهایی که نشان می‌دهند گردشگری می‌تواند متفاوت باشد.

الگوی اول: واسطه‌زدایی هوشمند
Airbnb، در اصل خودش نه آنچه امروز شده یک ایده ساده داشت:
صاحب خانه را مستقیم به مسافر وصل کن.
بدون هتل. بدون آژانس. بدون واسطه سنگین.
نتیجه؟

صاحب خانه بیشتر می‌گیرد.
مسافر کمتر می‌دهد.
و یک تجربه انسانی‌تر ایجاد می‌شود.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

این منطق اتصال مستقیم، حذف واسطه، توزیع عادلانه‌تر ارزش یکی از قوی‌ترین ایده‌هایی است که در گردشگری مدرن دارد شکل می‌گیرد.

الگوی دوم: اقتصاد تجربه

جوزف پاین و جیمز گیل مور، در کتاب معروفشان «اقتصاد تجربه»، یک ایده ساده اما انقلابی مطرح کردند:

ارزش اقتصادی، از کالا به خدمت، و از خدمت به تجربه حرکت می‌کند.

یک فنجان قهوه، به عنوان کالا، چند سنت ارزش دارد.

به عنوان خدمت، چند دلار.

اما به عنوان تجربه در یک فضای خاص، با یک روایت، با یک احساس چند ده دلار.

همین منطق در گردشگری هم کار می‌کند.

یک اتاق هتل استاندارد، یک قیمت دارد.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

اما یک شب در خانه یک خانواده محلی، با صبحانه‌ای که خودشان پخته‌اند، با داستان‌هایی که از زندگی‌شان تعریف می‌کنند این یک تجربه است.

و تجربه، بیشتر از اتاق هتل ارزش دارد.

الگوی سوم: گردشگری توزیع‌شده

بعضی کشورها یاد گرفته‌اند که چطور جریان گردشگری را از نقاط متمرکز به سراسر جغرافیایشان توزیع کنند.

ژاپن، یکی از بهترین مثال‌هاست.

وقتی توکیو و کیوتو از جمعیت توریست ترکیدند، یک برنامه هوشمند اجرا شد.

معرفی مسیرهای جدید.

ایجاد انگیزه برای سفر به مناطق کمتر شناخته‌شده.

اتصال روستاهای کوچک به شبکه گردشگری.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

نتیجه؟

توریست‌ها پراکنده‌تر شدند.

فشار از روی نقاط اشباع برداشته شد.

درآمد به مناطق محروم‌تر رسید.

این، همان منطقی است که ایران به آن نیاز دارد.

تحول بزرگ‌تر وقتی AI وارد می‌شود

اما همه این الگوها، در مقابل یک تحول بزرگ‌تر کوچک به نظر می‌رسند.

تحولی که دارد کل صنعت گردشگری را از بنیاد تغییر می‌دهد.

ورود هوش مصنوعی و عامل‌های هوشمند.

امروز، وقتی مسافری می‌خواهد سفر برود، این مراحل را طی می‌کند:

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

جستجو. مقایسه. رزرو. پرداخت. هماهنگی.

هر کدام از این مراحل، زمان می برد. انرژی می برد. دانش می خواهد.

و اغلب، نتیجه رضایت بخش نیست.

اما در دنیای عامل های هوشمند، این مراحل حذف می شوند.

مسافر فقط می گوید: می خواهم یک سفر سه روزه به یک جای آرام

برگزار کنم. بودجه ام مشخص است. دنبال تجربه اصیل هستم.

Agent بقیه کار را می کند.

بودجه را بررسی می کند.

گزینه ها را پیدا می کند.

رزرو می کند.

پرداخت می کند.

و فقط برای تأیید نهایی می آید.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

این، نه فقط راحت تر شدن سفر است.

این، یک بازتوزیع بنیادین فرصت است.

چون در این مدل:

یک میزبان محلی در یک روستای دورافتاده، دقیقاً همان دسترسی به مسافر را دارد که یک هتل پنج ستاره در تهران.

یک راهنمای محلی در کردستان، دقیقاً همان دیده شدن را دارد که یک شرکت تور بزرگ.

یک تجربه اصیل در سیستان، دقیقاً همان قابلیت کشف شدن را دارد که یک جاذبه مشهور در اصفهان.

Agent، دیوار نادیده بودن را خراب می کند.

از B2C به B2A تغییری که بانک ها را هم تغییر می دهد

اینجا یک نکته مهم است که باید گفته شود.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

در دنیای عامل‌های هوشمند، رابطه بین کاربر و سرویس‌دهنده تغییر می‌کند.

امروز:

مشتری به بانک مراجعه می‌کند.

مشتری به هتل مراجعه می‌کند.

مشتری به آژانس مراجعه می‌کند.

فردا:

Agent به بانک مراجعه می‌کند.

Agent به هتل مراجعه می‌کند.

Agent به آژانس مراجعه می‌کند.

این تغییر که در دنیای فناوری به آن «B2A» یا Business to Agent می‌گویند، همه معادلات را عوض می‌کند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

بانک‌هایی که امروز فکر می‌کنند باید اپلیکیشن بهتری بسازند فردا باید API بهتری داشته باشند.

هتل‌هایی که امروز روی تجربه بصری وبسایتشان سرمایه‌گذاری می‌کنند فردا باید روی داده‌ای سرمایه‌گذاری کنند که Agent می‌خواند.

و پلتفرم‌های گردشگری که امروز دنبال مسافر می‌گردند فردا باید دنبال Agent‌هایی باشند که مسافران را نمایندگی می‌کنند.

در این دنیا، یک سؤال استراتژیک مطرح می‌شود:

کدام پلتفرم، Agent اصلی کاربر خواهد شد؟

چون هر پلتفرمی که Agent اصلی کاربر را در اختیار بگیرد، می‌تواند سفر، بانک، بیمه، سرمایه‌گذاری، و آموزش را روی همان لایه سوار کند.

ارزش دیگر در «رزرو سفر» نیست.

ارزش در مالکیت رابطه هوشمند با کاربر است.

چرا این لحظه برای ایران مهم است

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

ایران، در این تحول جهانی، یک موقعیت نادر دارد.

از یک طرف، مدل قدیمی گردشگری هنوز در ایران به شکل عمیق جا نیفتاده.

آن واسطه‌های سنگین، آن استانداردهای افراطی، آن Over-tourism ویران‌کننده هنوز ایران را به شکل کامل نگرفته‌اند.

از طرف دیگر، موج جدید هوش مصنوعی، عامل‌های هوشمند، اقتصاد تجربه دارد شکل می‌گیرد.

این یعنی ایران می‌تواند از مدل قدیمی «بپرد» و مستقیم وارد مدل جدید شود.

بدون اینکه مجبور باشد اشتباهات مدل قدیمی را تکرار کند.

بدون اینکه مجبور باشد ابتدا Over-tourism بسازد و بعد آن را مدیریت کند.

بدون اینکه مجبور باشد ابتدا واسطه‌های سنگین بسازد و بعد آن‌ها را حذف کند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که در حال باز تعریف است

بخش دوم کالبد شکافی

این، یک پنجره نادر است.

پنجره‌هایی که در تاریخ کم باز می‌شوند.

و وقتی باز هستند، باید از آن‌ها استفاده کرد.

ده سال پیش، ساختن این سیستم ممکن نبود. ده سال دیگر، شاید دیر باشد.

الان، لحظه درست است

آینده و جمع بندی

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

تصویری از آنچه ممکن است

یک لحظه را تصور کنید.

یک زن جوان از سئول، کره جنوبی، روی گوشی‌اش یک ویدیو می‌بیند.
کسی که در دل کویر لوت، زیر آسمانی پر از ستاره، آتش روشن کرده و
چای می‌خورد. صدای باد. سکوت. یک راهنمای محلی که به زبان
فارسی چیزی می‌گوید ترجمه‌اش زیر ویدیو است: اینجا، وقتی به
آسمان نگاه می‌کنی، احساس می‌کنی زمین زیر پایت نیست.

زن کره‌ای، ویدیو را دوباره نگاه می‌کند.

بعد یک بار دیگر.

بعد روی یک دکمه می‌زند.

نه دکمه جستجو. نه دکمه رزرو هتل. بلکه دکمه‌ای که می‌گوید: این
تجربه را می‌خواهم.

سیستم بقیه کار را می‌کند.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

همزمان، در یک روستا در حاشیه کویر لوت، یک مرد جوان که دو سال پیش داشت برای کار به کرمان می‌رفت گوشی‌اش زنگ می‌زند. یک اعلان. یک مسافر از سئول. سه هفته دیگر. دو شب.

او لبخند می‌زند.

نمی‌رود کرمان.

این تصویر، دو نفر را به هم وصل کرده.

یک زن که دنبال تجربه‌ای بود که در هیچ کتاب راهنمایی نبود.

یک مرد که مهارت داشت اما بازار نداشت.

یک سیستم که این دو را از دو سوی دنیا به هم رساند.

بدون آژانس. بدون واسطه سنگین. بدون کمیسیون‌های سی‌درصدی.

مستقیم. انسانی. عادلانه.

چرا ایران می‌تواند پیشرو باشد؟

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

در دنیای گردشگری جدید، کشورهایی که بیشترین ظرفیت دستنخورده دارند، بیشترین فرصت دارند.

ایران، در این معادله، یک موقعیت نادر دارد.

نه به خاطر اینکه پول زیادی دارد. نه به خاطر اینکه زیرساخت‌های مدرنی دارد. بلکه به خاطر چیزی که خیلی سخت‌تر از پول و زیرساخت به دست می‌آید:

عمق.

تاریخی که چند هزار سال است نفس می‌کشد. تنوعی که در هیچ کشور دیگری به این شکل پیدا نمی‌شود. مهمان‌نوازی‌ای که ساختگی نیست. جاده‌هایی که میلیون‌ها ایرانی هر سال روی آن‌ها حرکت می‌کنند و هنوز هیچ سیستمی این حرکت را نمی‌بیند.

این عمق، اگر با یک سیستم هوشمند ترکیب شود، می‌تواند یکی از قوی‌ترین مدل‌های گردشگری قرن را بسازد.

نه کپی از مدل‌های دیگران.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

یک مدل اصیل. یک مدل ایرانی.

از صنعت به سیستم یک جهش ضروری

صنعت گردشگری خسته شده این را دیدیم.

اما خستگی، پایان نیست. خستگی، گاهی شروع یک تحول است.

تحولی که صنعت گردشگری الان به آن نیاز دارد، یک جهش از صنعت به سیستم است.

صنعت، استاندارد می کند. سیستم، شخصی سازی می کند.

صنعت، متمرکز می کند. سیستم، توزیع می کند.

صنعت، استخراج می کند. سیستم، تولید می کند.

صنعت، واسطه می گذارد. سیستم، مستقیم وصل می کند.

صنعت، از بالا به پایین کار می کند. سیستم، از پایین به بالا.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

این جهش، در ایران هم باید اتفاق بیفتد و شاید به خاطر همه آنچه گفتیم ایران بتواند این جهش را بهتر از هر کشور دیگری انجام دهد. چون ایران هنوز آن عادت‌های بد صنعت مدرن را به شکل عمیق در خود جا نداده.

هنوز می‌تواند از ابتدا، درست بسازد.

جمع بندی فصل سوم

از کجا شروع کردیم؟

از یک مدیر ارشد که در لاس وگاس پشت میکروفن ایستاد و گفت: ما بزرگ‌ترین صنعت دنیا را ساختیم. اما شاید درست نساختیم.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که صنعت گردشگری، سه چیز مهم را گم کرده: انسان، توزیع، و پایداری و این گم‌شدگی، یک بحران واقعی ساخته از ونیز که دارد خالی می‌شود تا جاده چالوس که در نوروز قفل می‌شود.

اما در دل این بحران، یک فرصت هست.

فصل سوم: گردشگری صنعتی که خسته شده است

بخش سوم آینده و جمع بندی

فرصتی که برای کشورهای است که هنوز دست نخورده اند که هنوز می توانند از ابتدا، با مدل درست بسازند.

و ایران با آن جاده های طولانی، با آن ظرفیت های خاموش، با آن هشتاد و پنج میلیون مسافر بالقوه که در همین کشور زندگی می کنند یکی از بزرگ ترین این فرصت ها است.

اما فرصت، خودش نمی آید.

باید دیده شود. باید شناخته شود. باید با یک برنامه مشخص، گام به گام، به واقعیت تبدیل شود.

و اولین گام، این است که بفهمیم کدام ظرفیت ها هنوز خاموش هستند. کدام فرصت ها هنوز دیده نشده اند. کجا های این سرزمین هنوز در انتظار است.

اما قبل از اینکه بسازیم، باید ببینیم. باید ببینیم که کجا ای سرزمین، چه ظرفیت هایی خاموش مانده اند منتظر یک سیستمی که بالاخره آن ها را ببیند.

فصل چهارم

ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

روایت

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

یک روز پاییزی بود.

رضا یک معلم چهل‌ساله از مشهد با خانواده‌اش داشت از سیستان و بلوچستان برمی‌گشت.

یک سفر که دو سال طول کشیده بود تا برنامه‌ریزی‌اش کند.

اطلاعاتش را از اینجا و آنجا جمع کرده بود. از گروه‌های تلگرامی. از دوستانی که رفته بودند. از چند مقاله قدیمی.

رسیده بودند به یک روستای کوچک در حاشیه دریاچه هامون.

رضا از ماشین پیاده شد. به اطراف نگاه کرد.

چیزی که دید، انتظارش را نداشت.

نه به خاطر اینکه زیبا بود هرچند زیبا بود.

بلکه به خاطر اینکه خالی بود.

در تمام آن روستا، در تمام آن چشم‌انداز شگفت‌انگیز، هیچ مسافر دیگری نبود.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

هیچ اتوبوس توریستی. هیچ فروشگاه سوغاتی. هیچ تابلوی راهنما. فقط طبیعت. فقط روستا. فقط زندگی‌ای که جریان داشت بی‌خبر از اینکه کسی ممکن است بخواهد آن را ببیند.

رضا با یک پیرمرد محلی آشنا شد. نشستند. چای خوردند. پیرمرد گفت: سال‌هاست اینجا زندگی می‌کنم. گاهی یک دو نفر می‌آیند. اما خیلی کم.

رضا پرسید: چرا؟

پیرمرد شانه بالا انداخت:

«کسی نمی‌داند اینجا هست.»

رضا برگشت توی ماشین.

به همسرش گفت: هزار کیلومتر آمدیم. جایی پیدا کردیم که باور نکردنی است. اما هیچ‌کس نمی‌داند اینجا هست.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

همسرش گفت: چقدر از جاهای اینطوری در ایران وجود دارد؟

رضا جواب نداشت.

اما جواب وجود دارد.

و جواب، تکان‌دهنده است.

ایران یک قاره پنهان

ایران، از نظر تنوع جغرافیایی، یکی از نادرترین کشورهای جهان است.

در یک مساحت ۱.۶ میلیون کیلومتر مربع، تقریباً هر نوع اقلیمی که می‌توانید تصور کنید وجود دارد.

جنگل‌های بارانی هیرکانی در شمال که از نظر تنوع زیستی با جنگل‌های استوایی رقابت می‌کنند.

کویرهای مرکزی که برخی از آن‌ها بکرترین مناطق طبیعی روی زمین هستند.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

کوه‌های بلند در البرز و زاگرس که هنوز مسیرهای ناشناخته دارند.
سواحل متنوع در شمال و جنوب که هر کدام دنیای خودشان را دارند.

اما از این همه تنوع، چقدر دیده می‌شود؟

یک عدد ساده جواب می‌دهد:

بیش از هفتاد درصد گردشگران داخلی، فقط به پنج استان می‌روند.

پنج استان از سیویک استان.

بیست‌وشش استان دیگر، عمدتاً در انتظار است.

این انتظار، یک اسم دارد: ظرفیت خاموش.

ظرفیتی که هست اما دیده نمی‌شود.

که ارزش دارد اما به بازار متصل نیست.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

که می‌تواند زندگی‌ها را تغییر بدهد اما هیچ سیستمی آن را فعال نکرده.

پنج ظرفیت که هنوز کشف نشده‌اند

بگذارید پنج ظرفیت مشخص را با هم ببینیم.

نه به عنوان آمار بلکه به عنوان داستان.

ظرفیت اول: پنجاه هزار روستا

ایران بیش از پنجاه هزار روستا دارد.

پنجاه هزار.

هر کدام با تاریخ خودش. با معماری خودش. با غذای خودش. با صدای خودش.

اما از این پنجاه هزار روستا، چند تا در شبکه گردشگری هستند؟

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

شاید چند صد. شاید کمتر.

بقیه؟ خاموش. فراموش‌شده.

در حال خالی شدن چون جوانانشان رفته‌اند و دلیلی برای ماندن پیدا نکرده‌اند.

ابیانه را همه می‌شناسند. اما کنار ابیانه، ده‌ها روستای دیگر هست که به همان اندازه زیبا هستند. به همان اندازه عمیق. به همان اندازه لایق دیده شدن.

هیچ‌کس نمی‌داند.

چون هیچ‌کس نگفته.

ظرفیت دوم: جاده‌های نادیده

ایران بیش از دویست هزار کیلومتر جاده دارد.

این جاده‌ها از میان مناطقی رد می‌شوند که هر کدام یک دنیای مستقل هستند.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

از کنار روستاهایی که هیچ‌کس نمی‌شناسد.

از دل طبیعت‌هایی که هیچ توریستی ندیده.

از کنار مردمی که می‌توانند تجربه‌های فوق‌العاده بسازند.

اما مسافر جاده‌ای ایرانی، در طول مسیر، کور است.

نمی‌داند پنجاه کیلومتر جلوتر چه هست.

نمی‌داند کجا بماند.

نمی‌داند کدام مسیر فرعی او را به جایی می‌رساند که عمری فراموش

نمی‌کند.

این کوری، نه به خاطر نبود جاذبه بلکه به خاطر نبود اطلاعات است.

و اطلاعات، یک سیستم می‌خواهد.

ظرفیت سوم: مهارت‌های بومی در حال مرگ

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

در یک روستا در کرمان، یک پیرزن هنوز می‌داند چطور قالی‌ای ببافد که صد سال دوام بیاورد.

اما دخترش این را بلد نیست.

و نوه‌اش هیچ‌وقت یاد نگرفته.

در یک روستا در گیلان، یک مرد مسن می‌داند چطور با سنت‌های قدیمی برنج بکارد و برداشت کند.

اما این دانش، با او تمام می‌شود.

در یک روستا در خوزستان، یک زن هنوز می‌داند چطور حصیربافی کند همان نوعی که هزار سال است در این منطقه رواج داشته.

اما بازاری برای فروشش نیست.

و بدون بازار، انگیزه‌ای برای ادامه نیست.

این مهارت‌ها، در حال مرگ هستند.

نه به خاطر اینکه کسی آن‌ها را نمی‌خواهد.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

بلکه به خاطر اینکه هیچ سیستمی این مهارت‌ها را به کسانی که می‌خواهند وصل نکرده.

ظرفیت چهارم: غذای ایرانی رازی که هنوز فاش نشده

آشپزی ایرانی، یکی از پیچیده‌ترین، متنوع‌ترین، و عمیق‌ترین آشپزی‌های جهان است.

اما خارج از ایران، تقریباً ناشناخته است.

در حالی که آشپزی ژاپنی، ایتالیایی، مکزیکی، هندی همه در دنیا جایگاه دارند آشپزی ایرانی هنوز یک رمز ناگشوده است.

و این رمز، فقط برای خارجی‌ها ناگشوده نیست.

یک ایرانی از تهران، احتمالاً غذاهای سنتی سیستان را نمی‌شناسد.

یک مشهدی، شاید هیچ‌وقت آشپزی خوزستانی را نچشیده باشد.

غذا، یکی از قوی‌ترین پل‌های فرهنگی است.

و ایران، در این پل، یک ثروت پنهان دارد.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

ظرفیت پنجم: آسمان شب

این یکی، شاید کمتر به ذهن برسد.

ایران، به خاطر گستردگی کویرها و فاصله از آلودگی نوری شهرها، یکی از بهترین مکان‌های دنیا برای ستاره‌شناسی است.

در دنیایی که گردشگری ستاره‌شناسی *Astrotourism* یکی از سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد گردشگری جهان است، ایران یک مزیت طبیعی دارد که هنوز هیچ‌کس از آن استفاده نکرده.

یک شب در کویر مرنجاب، زیر آسمانی که انگار می‌توان ستاره‌هایش را لمس کرد این یک تجربه است که هیچ هتل پنج‌ستاره‌ای نمی‌تواند بفروشد.

اما هیچ سیستمی آن را بسته‌بندی نکرده.

هیچ Agent ای آن را عرضه نکرده.

فصل چهارم : ظرفیت‌هایی که هنوز کشف نشده‌اند

بخش اول روایت

هیچ راهنمای محلی‌ای که آموزش دیده باشد و این تجربه را به یک محصول اقتصادی تبدیل کند وجود ندارد.

چرا این ظرفیت‌ها خاموش مانده‌اند؟

جواب، یک جمله است:

چون هیچ‌کس کارش نبوده که آن‌ها را ببیند.

نه دولت، نه بخش خصوصی، نه پلتفرم‌های دیجیتال.

همه، فقط به جاهای شناخته‌شده نگاه کرده‌اند.

و نتیجه؟

رضا که کنار دریاچه هامون می‌نشیند و از پیرمرد می‌پرسد: چرا

هیچ‌کس نمی‌داند اینجا هست؟

کالبدشکافی

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

آناتومی یک فرصت از دست رفته

بگذارید از یک سؤال شروع کنیم.

چرا آن روستای کنار دریاچه هامون آن جایی که رضا با تعجب ایستاد

و گفت باورنکردنی است هنوز در شبکه فرصت نیست؟

جواب‌های زیادی می‌شود داد.

زیرساخت ضعیف. راه دسترسی سخت. نبود اقامتگاه. نبود اطلاعات.

اما اینها نشانه‌های بیماری هستند، نه خود بیماری.

بیماری اصلی، عمیق‌تر است.

چهار دیوار نامرئی

ظرفیت‌های خاموش ایران، نه به خاطر یک مانع بلکه به خاطر چهار

دیوار نامرئی که دور هم ساخته شده‌اند، خاموش مانده‌اند.

هر دیوار، به تنهایی قابل عبور است.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

اما وقتی چهارتایشان با هم باشند، یک زندان می‌سازند که هیچ ظرفیتی از آن بیرون نمی‌آید.

دیوار اول: نادیده بودن

اولین و مهم‌ترین دیوار، ساده است.

هیچ‌کس نمی‌داند.

آن روستای کنار هامون، در هیچ پلتفرم گردشگری نیست.

در هیچ کتاب راهنمایی نیست.

در هیچ لیست «ده جای دیدنی» نیست.

هیچ خالق محتوایی از آن عکس نگرفته.

هیچ مستندی از آن ساخته نشده.

در دنیای امروز، اگر در اینترنت نباشی، عملاً وجود نداری.

و اکثر ظرفیت‌های گردشگری ایران، در اینترنت نیستند.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

نه به خاطر اینکه ارزش ندارند.

بلکه به خاطر اینکه هیچ‌کس وقت، ابزار، یا دانش لازم برای معرفی‌شان را نداشته.

آن پیرمرد کنار دریاچه هامون، نه گوشی هوشمند دارد، نه اینستاگرام، نه می‌داند چگونه یک صفحه در گوگل ثبت کند.

او فقط می‌داند که اینجا زیباست.

اما این دانستن، برای دیده شدن کافی نیست.

دیوار دوم: نبود اعتماد

فرض کنید آن روستا را پیدا کردید.

در اینترنت یک اشاره کوچک به آن دیدید.

تصمیم گرفتید بروید.

اما حالا سؤال‌ها شروع می‌شوند.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

آیا اقامتگاه خوب است؟

آیا بهداشت رعایت می‌شود؟

آیا قیمتی که گفته‌اند همان قیمتی است که می‌گیرند؟

آیا راهنمای محلی که معرفی شده، واقعاً بلد است؟

آیا اگر مشکلی پیش آمد، کسی هست که پاسخگو باشد؟

در دنیایی که Booking.com و TripAdvisor هزاران نظر تأییدشده دارند، رفتن به جایی که هیچ نظری ندارد یک ریسک به نظر می‌رسد.

و مردم از ریسک‌های ناشناخته فرار می‌کنند.

میزبان محلی ممکن است بهترین مهمان‌نوازی دنیا را داشته باشد اما بدون یک سیستم اعتبارسنجی که این مهمان‌نوازی را به مسافر نشان بدهد، هیچ‌کس جرئت آمدن ندارد.

دیوار سوم: نبود اتصال اقتصادی

فرض کنید اعتماد هم هست.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

مسافر آمده. تجربه فوق‌العاده‌ای داشته.

اما حالا یک مشکل عملی پیش می‌آید.

پرداخت چطور؟

رزرو چطور؟

اگر مسافر بخواهد از قبل رزرو کند، چطور پول بدهد؟

اگر بخواهد کنسل کند، چه می‌شود؟

این سؤال‌های پیش‌پاافتاده نیستند.

در دنیای دیجیتال امروز، اینها استانداردهای پایه هستند که مسافر انتظار دارد.

اما برای یک میزبان محلی در یک روستای دورافتاده، ایجاد این زیرساخت مالی درگاه پرداخت، سیستم رزرو، مکانیزم بازگشت پول تقریباً غیرممکن است.

نتیجه؟

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

معامله نقدی. بدون ثبوت. بدون شفافیت. بدون امنیت نه برای مسافر، نه برای میزبان.

این نبود اتصال اقتصادی، بسیاری از ظرفیت‌های محلی را در یک بخش غیررسمی و سازمان‌نیافته نگه می‌دارد که نه می‌تواند رشد کند، نه می‌تواند اعتماد بسازد.

دیوار چهارم: نبود مهارت میزبانی

آخرین دیوار، ظریف‌ترین است.

بسیاری از جوامع محلی ایران، مهمان‌نوازی ذاتی دارند.

این واقعی است.

اما مهمان‌نوازی ذاتی، با مهمان‌نوازی حرفه‌ای فرق دارد.

یک مسافر خارجی که به یک روستا می‌آید، نیازهایی دارد که شاید میزبان محلی با آن‌ها آشنا نباشد.

استانداردهای بهداشتی.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

زبان مشترک یا حداقل روش‌های ارتباطی.

آگاهی از حساسیت‌های فرهنگی.

توانایی توضیح دادن تجربه‌ای که ارائه می‌دهد.

این مهارت‌ها، آموختنی هستند.

اما بدون یک سیستم آموزشی که به میزبانان محلی دسترسی داشته

باشد این مهارت‌ها شکل نمی‌گیرند.

هزینه این چهار دیوار

بگذارید این چهار دیوار را به یک تصویر اقتصادی ترجمه کنیم.

در ایران، طبق برآوردها، بیش از یک میلیون نفر در مناطق روستایی

می‌توانند به عنوان میزبان گردشگری فعالیت کنند.

اگر هر کدام از این یک میلیون نفر، فقط ماهی ده مسافر داشته باشند

با میانگین هزینه پانصد هزار تومان حرف از پنج هزار میلیارد تومان در

ماه می‌زنیم.

فصل چهارم : فرصتهایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

پنج هزار میلیارد تومان.

که الان در سیستم نیست.

که الان به هیچ روستایی نمی‌رسد.

که الان هدر می‌رود چون چهار دیوار نامرئی، مانع جریان آن هستند.

اما این دیوارها، خراب‌شدنی هستند

هر چهار دیوار، راه‌حل دارند.

دیوار اول نادیده بودن: یک سیستم کشف و مستندسازی که ظرفیت‌های محلی را پیدا کند، ثبت کند، و در شبکه‌های دیجیتال منتشر کند. نه از بالا بلکه از طریق همان مردم محلی که آموزش دیده‌اند و ابزار دارند.

دیوار دوم نبود اعتماد: یک سیستم اعتبارسنجی که نه بر اساس بازرسی‌های فیزیکی سنتی بلکه بر اساس نظرات واقعی مسافران و استانداردهای مشخص کیفیت را تضمین کند.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

دیوار سوم نبود اتصال اقتصادی: یک لایه مالی هوشمند که رزرو، پرداخت، و تسویه حساب را برای میزبانان محلی ساده کند. بدون نیاز به دانش فنی بالا. بدون نیاز به زیرساخت‌های بانکی پیچیده.

دیوار چهارم نبود مهارت میزبانی: یک سیستم آموزشی دیجیتال که میزبانان محلی را در زبان خودشان، با مثال‌های آشنا با استانداردهای پایه میزبانی آشنا کند.

یک فرصت که منتظر است

بگذارید برگردیم به رضا.

آن معلم مش‌هدی که کنار دریاچه هامون ایستاد و پرسید: چرا هیچ‌کس نمی‌داند اینجا هست؟

تصور کنید یک سال بعد، رضا دوباره همان مسیر را می‌رود.

این بار، قبل از حرکت، روی گوشی‌اش یک Agent باز می‌کند.

مسیر جاده‌ای‌اش را وارد می‌کند.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

Agent به او نشان می‌دهد که در کیلومتر فلان، یک روستا هست.

یک خانواده که اتاق دارند.

پنج‌ه نفر قبلاً آنجا مانده‌اند.

همه راضی برگشته‌اند.

عکس‌ها واقعی هستند.

قیمت مشخص است.

رزرو آنلاین ممکن است.

رضا رزرو می‌کند.

می‌رود. می‌ماند. یک تجربه می‌سازد که برای سال‌ها تعریف می‌کند.

و آن خانواده در روستا؟

آن ماه، ده مسافر داشته‌اند.

درآمدی که شاید در یک ماه به دستشان نمی‌رسید، در یک روز جمع

شده.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش دوم کالبدشکافی

پسرشان که داشت به شهر می‌رفت، ماند.

این تصویر، فاصله‌اش با واقعیت فقط یک چیز است:

سیستم.

سیستمی که آن چهار دیوار را خراب کند.

که ظرفیت‌های خاموش را بیدار کند.

که رضا را به آن خانواده وصل کند.

که از آن اتصال، یک اقتصاد بسازد.

جمع بندی

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی ظرفیت‌ها بیدار می‌شوند

سال ۲۰۳۵ است.

یک روز معمولی. نه نوروز. نه تعطیلات تابستان.

اما در سراسر ایران، چیزی در جریان است.

در همان روستای کنار دریاچه هامون همان جایی که رضا ایستاده بود و پیرمرد گفته بود «کسی نمی‌داند اینجا هست» حالا یک تابلوی کوچک کنار جاده است.

نه تابلوی دولتی. نه تابلوی تبلیغاتی.

یک کد.

یک مسافر که از کنار جاده رد می‌شود، Agent اش یک پیام می‌دهد:

«دو کیلومتر جلوتر، یک روستا هست که هفتاد و سه نفر قبل از تو آنجا مانده‌اند. همه گفته‌اند یکی از بهترین تجربه‌هایشان بود. می‌خواهی نگاه کنی؟»

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

همان پیرمرد حالا هفتادوپنج‌ساله هر هفته چند مسافر دارد.

نوه‌اش که داشت برای کار به زاهدان می‌رفت، برگشته.

یاد گرفته چطور عکس بگیرد. چطور با مسافران خارجی حرف بزند.

چطور Agent را مدیریت کند.

پدربزرگ، داستان‌ها را می‌گوید.

نوه، سیستم را می‌چرخاند.

در یک روستا در کرمان، همان پیرزنی که قالی می‌بافت حالا یک کارگاه دارد.

نه کارگاه بزرگ. یک اتاق.

اما هر هفته، دو سه مسافر می‌آیند که می‌خواهند یک روز کنارش بنشینند و یاد بگیرند.

دخترش که فکر می‌کرد این مهارت «به درد نمی‌خورد»، حالا دارد یاد می‌گیرد.

فصل چهارم : فرصتهایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

نه برای حفظ سنت.

برای اینکه بازار دارد.

در کویر مرنجاب، یک جوان بیست‌وشش‌ساله که تا دو سال پیش بیکار بود هر شب با یک گروه جدید، زیر ستاره‌ها می‌نشاند. تلسکوپش را از طریق یک برنامه آموزشی آنلاین یاد گرفته استفاده کند.

داستان‌های ستاره‌ها را از پدربزرگش شنیده.

و هر شب، یک گروه از یک نقطه دیگر دنیا.

اثر زنجیره‌ای وقتی یک ظرفیت بیدار می‌شود

این صحنه‌ها، تصادفی نیستند.

هر کدام، نتیجه یک اتفاق ساده‌اند:

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

یک ظرفیت که قبلاً خاموش بود، دیده شد.

و وقتی یک ظرفیت دیده می‌شود، یک زنجیره از اتفاقات شروع می‌شود.

اولین حلقه: دیده شدن.

سیستم، آن روستا را پیدا کرد. آن مهارت را پیدا کرد. آن آسمان را پیدا کرد.

دومین حلقه: اعتماد.

اولین مسافران آمدند. تجربه‌شان را ثبت کردند. نظر دادند.

سومین حلقه: اتصال اقتصادی.

پول، مستقیم و بدون واسطه، به دست صاحب ظرفیت رسید.

چهارمین حلقه: مهارت.

میزبان، یاد گرفت چطور بهتر عرضه کند. چطور تجربه بسازد.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

پنجمین حلقه: بازگشت.

جوانی که رفته بود، دید که می‌شود ماند. برگشت.

ششمین حلقه: گسترش.

همسایه دید. او هم شروع کرد. بعد یکی دیگر.

این شش حلقه، یک چرخه خودتقویت‌کننده می‌سازند.

چرخه‌ای که هیچ سیاست دولتی، هیچ بودجه‌ای، هیچ برنامه

پنج‌ساله‌ای نمی‌تواند به همین شکل بسازد.

چون این چرخه، از دیده شدن شروع می‌شود.

و دیده شدن، چیزی است که یک سیستم هوشمند نه یک کارخانه، نه

یک بزرگراه می‌تواند بسازد.

از ظرفیت خاموش به ثروت ملی

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

بگذارید این تصویر را به یک مقیاس بزرگ‌تر ببریم.

اگر فقط ده درصد از پنجاه هزار روستای ایران پنج هزار روستا وارد این چرخه شوند.

اگر هر روستا، به طور میانگین پنج میزبان فعال داشته باشد.

نتیجه؟

بیستوپنج هزار کسب‌وکار جدید که قبلاً وجود نداشتند.

بیستوپنج هزار خانواده با درآمد جدید.

بیستوپنج هزار دلیل برای ماندن به جای رفتن.

و این فقط بخش اقامت است.

راهنماهای محلی، ارائه‌دهندگان تجربه، صنعتگران، تولیدکنندگان غذای محلی همه این‌ها در یک اکوسیستم سالم، با هم رشد می‌کنند.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

اما عدد، فقط نیمی از داستان است.

نیمه دیگر، چیزی است که در هیچ آمار اقتصادی نمی‌آید.

هویت.

وقتی یک روستا در شبکه فرصت قرار می‌گیرد وقتی مسافران می‌آیند،

می‌بینند، ارزش می‌گذارند اتفاق عجیبی می‌افتد.

اهالی روستا، هویت خودشان را دوباره پیدا می‌کنند.

آن مهارتی که فکر می‌کردند دیگر ارزشی ندارد ارزش پیدا می‌کند.

آن زبانی که فکر می‌کردند باید فراموشش کنند جذاب می‌شود.

آن معماری‌ای که فکر می‌کردند باید با بلوک و سیمان جایگزینش کنند

گنج می‌شود.

یک سیستم توزیع فرصت، نه فقط اقتصاد محلی را زنده می‌کند.

فرهنگ محلی را هم زنده نگه می‌دارد.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

و در کشوری مثل ایران با آن تنوع فرهنگی عظیم که در خطر همشکلی است این، یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توان کرد.

جمع‌بندی فصل چهارم

از کجا شروع کردیم؟

از رضا که کنار دریاچه هامون ایستاد و از پیرمرد پرسید: چرا هیچ‌کس نمی‌داند اینجا هست؟

و پیرمرد شانه بالا انداخت.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که ایران، در سراسر جغرافیایش، پر از ظرفیت‌هایی است که خاموش مانده‌اند.

نه به خاطر اینکه ارزش ندارند بلکه به خاطر چهار دیوار نامرئی که دورشان ساخته شده.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

دیوار نادیده بودن. دیوار نبود اعتماد. دیوار نبود اتصال اقتصادی. دیوار نبود مهارت.

و هر چهار دیوار، با یک سیستم هوشمند توزیع فرصت، خراب‌شدنی هستند.

اما سیستم درست، خودش نمی‌آید.

باید ساخته شود.

باید کسانی باشند که بفهمند این ظرفیت‌ها کجا هستند.

که بدانند چطور می‌شود آن‌ها را به بازار وصل کرد.

که درک کنند فرصت، نه یک کالا بلکه یک شبکه است.

اما قبل از اینکه بسازیم، باید یک چیز دیگر بفهمیم.

باید بفهمیم که وقتی فرصت بیدار می‌شود، چه اتفاقی برای کار می‌افتد.

فصل چهارم : فرصت‌هایی که خاموش مانده‌اند

بخش سوم جمع‌بندی

نه فقط برای میزبان. برای کل اقتصاد.

و این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره‌اش حرف می‌زند.

فصل پنجم

وقتی فرصت به کار تبدیل می شود

فصل پنجم: وقتی فرصت به کار تبدیل می‌شود

بخش اول روایت

نرگس، بیست و هشت ساله بود.

لیسانس جغرافیا داشت. از دانشگاه تهران. با معدل خوب. با چهار سال تلاش برای پیدا کردن کاری مرتبط با رشته‌اش.

چهار سال.

در این چهار سال، چند بار رزومه فرستاده بود. چند بار مصاحبه رفته بود. چند بار به او گفته بودند: متأسفیم، فعلاً نیاز نداریم.

آخرش در یک شرکت بازرگانی کار پیدا کرده بود. کاری که هیچ ربطی به جغرافیا نداشت. هیچ ربطی به آنچه دوست داشت نداشت. اما حقوق داشت.

نرگس، در این چهار سال، یک چیز را همیشه با خودش حمل می‌کرد.

نه یک مدرک.

یک نقشه ذهنی.

او می‌دانست کجای ایران چه چیزی هست.

فصل پنجم: وقتی فرصت به کار تبدیل می‌شود

بخش اول روایت

می‌دانست کدام مسیر کوهستانی در زاگرس، در کدام فصل، چه منظره‌ای دارد.

می‌دانست تفاوت بین یک روستای کردنشین و یک روستای لرنشین، در معماری، در غذا، در موسیقی، چیست.

این دانش، چهار سال هیچ ارزشی نداشت.

نه به خاطر اینکه دانش بی‌ارزش بود.

بلکه به خاطر اینکه هیچ سیستمی این دانش را به بازار وصل نکرده بود.

یک روز، یک دوست قدیمی از دانشگاه زنگ زد.

گفت: می‌دانی یک Agent جدید دارد راهنماهای محلی جذب می‌کند؟ کسانی که جغرافیا بلدند، تاریخ بلدند، مسیر بلدند می‌توانند پروفایل بسازند و مستقیم با مسافران وصل شوند.

نرگس گفت: چه نوع کاری؟

فصل پنجم: وقتی فرصت به کار تبدیل می‌شود

بخش اول روایت

دوستش گفت: طراحی تجربه. همراهی مسافران. مسیرهای کمتر شناخته‌شده. کار آزاد. خودت قیمت می‌گذاری.

نرگس گفت: درآمدش چقدر است؟

دوستش یک عدد گفت.

نرگس ساکت ماند.

عدد، از حقوق شرکت بازرگانی بیشتر بود.

شش ماه بعد، نرگس استعفا داده بود.

نه به خاطر اینکه بی‌پروا بود.

بلکه به خاطر اینکه حساب کرده بود.

دیده بود که بازار هست.

دیده بود که آن نقشه ذهنی‌اش همان چیزی که چهار سال فکر می‌کرد

به دردش نمی‌خورد یک دارایی است.

فصل پنجم : وقتی فرصت به کار تبدیل می شود

بخش اول روایت

حالا هر ماه با گروه های مختلف به مناطقی می رود که اکثر مردم اسمشان را هم نشنیده اند.

دشت لوت. شاهکوه گلستان. مسیرهای کمتر شناخته شده زاگرس. درآمدش، سه برابر شده.

اما مهم تر از درآمد برای اولین بار در زندگی کاری اش، صبح ها با اشتیاق از خواب بیدار می شود.

چه چیزی بین نرگس و آن فرصت بود؟

این سؤال، مهم ترین سؤال این فصل است.

نرگس، چهار سال همان دانش را داشت.

همان نقشه ذهنی.

همان عشق به جغرافیا.

چه چیزی در این چهار سال تغییر کرد؟

فصل پنجم: وقتی فرصت به کار تبدیل می‌شود

بخش اول روایت

جواب، یک چیز است.

یک سیستم آمد که توانست دانش نرگس را به فرصتی که برایش

وجود داشت، وصل کند.

نه دانش جدیدی یاد گرفت.

نه مهارت جدیدی کسب کرد.

همان نرگس بود.

اما حالا، بین او و فرصت، یک پل وجود داشت که قبلاً نبود.

این پل، چیزی نیست که فقط برای نرگس کار کند.

میلیون‌ها نرگس دیگر در ایران وجود دارند.

جوانانی که دانش دارند، مهارت دارند، اشتیاق دارند اما هیچ پلی بین

آنها و فرصتهایی که برایشان وجود دارد، نیست.

و این، قلب مسئله‌ای است که این فصل درباره‌اش حرف می‌زند.

فصل پنجم : وقتی فرصت به کار تبدیل می شود

بخش اول روایت

کار، در ذات خودش، یک مسئله توزیع فرصت است.

نه مسئله کمبود مهارت.

نه مسئله کمبود تلاش.

مسئله اتصال.

کالبد شکافی

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

داستان نرگس، یک اتفاق فردی به نظر می‌رسد.

یک دوست زنگ زد. یک Agent پیدا شد. یک پل ساخته شد.

اما این پل، چرا باید به یک تلفن تصادفی وابسته باشد؟

چرا میلیون‌ها نفر مثل نرگس، باید منتظر یک شانس باشند؟

جواب، در نحوه تعریف «کار» در ایران است.

ما کار را اینطور تعریف کرده‌ایم:

یک شغل، یعنی یک سازمان، یک قرارداد، یک حقوق ثابت، یک ساعت کاری مشخص.

این تعریف، برای قرن بیستم ساخته شده بود.

برای کارخانه‌ها، برای اداره‌ها، برای سلسله مراتب.

اما در دنیایی که فرصت، نه در سازمان‌ها بلکه در شبکه‌ها جریان دارد، این تعریف، خودش یک دیوار است.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

پنج گره کور

گره اول: تعریف غلط از کار

وقتی یک وزارتخانه آمار اشتغال را گزارش می‌دهد، چه چیزی را می‌شمارد؟

کارمندان رسمی. صاحبان مجوز. شرکت‌های ثبت‌شده.

اما آن کشاورزی که محصولش را مستقیم به مسافران می‌فروشد؟

آن زنی که خانه‌اش را برای اقامت اجاره می‌دهد؟

آن جوانی که محتوای آموزشی درباره مسیرهای کوهستانی تولید می‌کند؟

آن راهنمایی که از طریق یک Agent، هر ماه ده تجربه طراحی می‌کند؟
هیچ‌کدام در آمار نیستند.

نه به خاطر اینکه کار نمی‌کنند.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

به خاطر اینکه شکل کارشان، در تعریف قدیمی جا نمی‌شود.

وقتی تعریف غلط باشد، سیاست غلط می‌شود.

وقتی سیاست غلط باشد، سرمایه‌گذاری غلط می‌شود.

و میلیون‌ها نرگس، نادیده می‌مانند.

گره دوم: مهارت بدون بازار بازار بدون مهارت

ایران، دو مشکل موازی دارد که ظاهراً متضادند اما ریشه مشترک دارند.

از یک طرف: میلیون‌ها جوان تحصیل‌کرده که مهارت دارند اما بازار ندارند.

از طرف دیگر: بازارهایی داخلی و بین‌المللی که نیاز به همان مهارت‌ها دارند اما نمی‌توانند پیدایشان کنند.

یک مسافر ژاپنی که دنبال راهنمای محلی باکیفیت می‌گردد و پیدا نمی‌کند.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

یک سرمایه‌گذار خارجی که دنبال یک تیم محلی برای پروژه‌اش می‌گردد و نمی‌داند کجا را بگردد.

یک پلتفرم بین‌المللی که نیاز به تولیدکننده محتوای فارسی دارد و نمی‌داند چطور پیدایش کند.

این دو مشکل، با هم حل می‌شوند اگر یک سیستم، آن‌ها را به هم وصل کند.

اما این سیستم، تا امروز وجود نداشته.

گره سوم: اقتصاد نقدی و غیررسمی

بخش بزرگی از کارهای جدید راهنمایی محلی، اقامتگاه‌های کوچک، تولید محتوا در یک اقتصاد غیررسمی اتفاق می‌افتند.

نه به خاطر اینکه افراد نمی‌خواهند رسمی باشند.

بلکه به خاطر اینکه مسیر رسمی، خیلی سخت است.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

مجوزها طولانی‌اند. مالیات‌ها سنگین‌اند. بوروکراسی، برای یک کسب‌وکار کوچک محلی، یک دیوار است.

نتیجه؟

مردم غیررسمی می‌مانند.

و غیررسمی ماندن، یعنی نمی‌توانند به سیستم‌های بزرگ‌تر به اعتبار بانکی، به بیمه، به شبکه‌های بین‌المللی وصل شوند.

یک چرخه معیوب که خودش را تغذیه می‌کند.

گره چهارم: فصلی بودن و ناپایداری درآمد

یکی از بزرگ‌ترین موانع تبدیل فرصت به کار پایدار، نوسان شدید آن است.

تابستان و نوروز شلوغ. بقیه سال خالی.

برای یک راهنمای محلی یا میزبان، این یعنی چند ماه درآمد خوب و چند ماه صفر.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

و کسی که درآمدش این قدر نوسان دارد، نمی‌تواند روی آن حساب کند. نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند.

این فرصت، برای او، یک شغل اصلی نمی‌شود یک درآمد جانبی می‌ماند.

این، یک مشکل ساختاری است که باید با موازنه هوشمند هدایت فرصت‌ها از فصول پیک به فصول آرام، از مناطق اشباع به مناطق کمتر شناخته‌شده حل شود.

گره پنجم: نبود حمایت در ابتدای راه

نرگس، وقتی تصمیم گرفت استعفا بدهد، یک مسیر ناهموار داشت.

هیچ سیستمی نبود که بگوید: این کار را بکن. این مهارت‌ها را یاد بگیر. این مسیر را برو.

او باید همه را خودش پیدا می‌کرد. آزمون و خطا. شکست. دوباره شروع.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

و بسیاری از کسانی که مثل نرگس بودند اما پشتکار کمتری داشتند، یا شرایط سخت‌تری داشتند در همان آزمون و خطا تسلیم شدند.

آنچه عصر هوش مصنوعی تغییر می‌دهد

اما اینجا، یک تحول بزرگ‌تر در حال شکل گرفتن است.

هوش مصنوعی و عامل‌های هوشمند، نه فقط فرصت‌های موجود را بهتر توزیع می‌کنند.

نوع جدیدی از کار را خلق می‌کنند.

بگذارید سه نوع کار جدید را ببینیم کارهایی که تا چند سال پیش اصلاً وجود نداشتند.

نوع اول: طراح تجربه

در مدل قدیمی، یک «راهنمای تور» یک اسکرپیت داشت. همان مسیر، همان توضیحات، همان جاذبه‌ها برای همه یکسان.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

در مدل جدید، یک طراح تجربه کار متفاوتی می‌کند.

او یک مسیر طراحی می‌کند که مخصوص یک نوع مسافر است.

مثلاً: «سه روز برای کسانی که عاشق فتوگرافی هستند و می‌خواهند نور غروب کویر را ثبت کنند.»

این تجربه، یک بار طراحی می‌شود اما هزاران بار توسط Agent به مسافران مناسب پیشنهاد می‌شود.

طراح تجربه، دیگر نیازی نیست هر بار حضور داشته باشد.

دانشش را یک بار به یک سیستم می‌دهد و آن سیستم، آن دانش را بی‌نهایت بار توزیع می‌کند.

این، یک نوع کار کاملاً جدید است.

نوع دوم: ناظر کیفیت شبکه

وقتی هزاران میزبان محلی، راهنما، و ارائه‌دهنده تجربه در یک شبکه هستند، یک نیاز جدید پیدا می‌شود.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

کسی که کیفیت را پایش کند.

نه به شکل بازرسی دولتی سنگین بلکه به شکل یک شبکه همتا.

یک ناظر کیفیت، خودش از همان جامعه محلی است. می‌رود، تجربه‌ها را می‌بیند، بازخورد می‌دهد، به میزبانان جدید کمک می‌کند بهتر شوند.

این کار، در اقتصاد قدیمی وجود نداشت.

در اقتصاد شبکه‌ای، یک ستون اصلی است.

نوع سوم: مترجم فرهنگی برای Agentها

این شاید عجیب‌ترین شغل جدید باشد.

Agentهای هوشمند، قدرتمند هستند اما فرهنگ محلی را به طور کامل نمی‌فهمند.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

یک Agent ممکن است بداند که یک روستا «زیباست» اما نمی‌داند که یک مراسم خاص آن روستا، فقط در یک فصل خاص و با اجازه بزرگان روستا قابل بازدید است.

اینجا، انسان‌هایی نیاز هستند که بین دانش محلی و سیستم هوشمند، پل بزنند.

کسانی که داده‌های فرهنگی را حساسیت‌ها، آداب، زمان‌بندی‌های مناسب به سیستم می‌دهند تا Agent ها بهتر تصمیم بگیرند.

این کار، ترکیبی از دانش محلی و سواد دیجیتال است.

و دقیقاً همان چیزی است که نسل جوان ایران که هم با فرهنگ محلی آشناست، هم با فناوری راحت است می‌تواند انجام دهد.

اقتصاد خالقان لایه‌ای که هنوز دیده نشده

یک پدیده جهانی وجود دارد که در ایران هنوز به درستی دیده نشده.

اقتصاد خالقان محتوا.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

در دنیای جدید، تصمیم سفر یا هر تصمیم دیگری درباره فرصت دیگر از تبلیغات شروع نمی‌شود.

از یک ویدیو شروع می‌شود. از یک عکس. از یک داستان که کسی در شبکه اجتماعی‌اش تعریف کرده.

خالقان محتوا کسانی که داستان می‌گویند، عکس می‌گیرند، تجربه‌ها را روایت می‌کنند کاتالیزورهای اصلی جریان فرصت در دنیای مدرن هستند.

و ایران، برای این خالقان، یک معدن طلای دست‌نخورده است.

هر روستایی که هنوز کشف نشده، یک داستان است.

هر مهارت بومی که در حال فراموش شدن است، یک مستند است.

هر مسیر جاده‌ای که هیچ دوربینی از آن رد نشده، یک سفرنامه است.

اما مشکل اینجاست:

خالق محتوا در ایران، وقتی این داستان‌ها را می‌سازد، راهی برای تبدیل آن‌ها به درآمد پایدار ندارد.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

محتوا تولید می‌کند. مردم می‌بینند. اما از آن «دیدن»، هیچ زنجیره اقتصادی شکل نمی‌گیرد.

هیچ دکمه‌ای که بگوید: همین تجربه را می‌خواهم.

این شکاف بین محتوا و فرصت باید بسته شود.

و بستن این شکاف، خودش یک طبقه کامل از کارهای جدید است.

کار، در عصر توزیع فرصت

اگر بخواهیم همه اینها را در یک جمله خلاصه کنیم:

در عصر قدیم، کار یعنی پیدا کردن یک جای خالی در یک سازمان.

در عصر جدید، کار یعنی پیدا کردن یک نقطه اتصال در یک شبکه.

نرگس، یک نقطه اتصال بود بین دانش جغرافیایی‌اش و مسافرانی که دنبال تجربه‌های اصیل بودند.

آن طراح تجربه، یک نقطه اتصال است بین یک ایده و هزاران مسافر.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

آن مترجم فرهنگی، یک نقطه اتصال است بین دانش محلی و سیستم‌های هوشمند.

و میلیون‌ها نقطه اتصال دیگر، در سراسر ایران، منتظرند.

منتظر یک سیستمی که آن‌ها را ببیند.

آینده و جمع بندی

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی شبکه، کار می‌سازد

سال ۲۰۳۵ است.

در یک روستای کوچک در دامنه‌های زاگرس، یک مرد سی‌وپنج‌ساله
صبح زود از خواب بیدار می‌شود.

اسمش کاوه است.

ده سال پیش، این روستا را ترک کرده بود. رفته بود کرمانشاه. از آنجا
به تهران.

سه سال پیش، یک اتفاق ساده همه چیز را عوض کرد.

یک سیستم، در جستجوی کسانی بود که مسیرهای کوهستانی زاگرس
را می‌شناسند.

کاوه که از بچگی هر گوشه این کوه‌ها را می‌شناخت، پروفایلی ساخت.

شش ماه بعد، برگشت.

اما کاوه، فقط یک راهنما نیست.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

او الان سه نقش دارد.

نقش اول: راهنمای محلی هر هفته با گروه‌های مختلف به کوه می‌رود.

نقش دوم: طراح تجربه دو مسیر طراحی کرده که حالا توسط صدها مسافر دیگر، بدون حضور خودش، انتخاب می‌شوند. از هر کدام، سهمی می‌گیرد.

نقش سوم: مترجم فرهنگی به سیستم کمک می‌کند بفهمد کدام روستاها در کدام فصل، برای بازدید مناسب‌اند. کدام مراسم، برای مسافر باز است و کدام نه.

سه نقش. یک نفر.

درآمدش، از هر کدام به تنهایی بیشتر از حقوقی است که در تهران داشت.

از همه سه با هم زندگی‌ای ساخته که فکرش را هم نمی‌کرد.

اثر موجی از یک نفر به یک جامعه

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

کاوه که برگشت، همسایه‌اش دید.

همسایه‌اش هم شروع کرد نه به عنوان راهنما، بلکه به عنوان ناظر کیفیت.

او می‌رود، اقامتگاه‌های جدید منطقه را می‌بیند، به میزبانان تازه‌کار کمک می‌کند بهتر شوند.

یک زن در همان روستا که آشپزی سنتی‌اش معروف بود اما هیچ بازاری نداشت، حالا یک طراح تجربه شده.

«یک روز آشپزی کردی» تجربه‌ای که او یک بار طراحی کرد، حالا هر هفته توسط مسافران مختلف رزرو می‌شود. بدون اینکه او هر بار حاضر باشد اما با دستورالعملی که خودش نوشته و دختر همسایه که اجرا می‌کند.

یک جوان دیگر که با فناوری راحت است اما زبان کردی روستا را هم می‌داند، شده مترجم فرهنگی محلی کمک می‌کند سیستم بفهمد چه چیزهایی در این منطقه قابل عرضه است و چه چیزهایی نه.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

چهار نفر.

چهار نوع کار که ده سال پیش وجود نداشت.

و هر چهار، از یک نقطه شروع شدند:

یک سیستم که دید کاوه کجاست و چه می‌داند.

از اشتغال فردی به اکوسیستم

این الگو، در سراسر ایران تکرار می‌شود.

نه به این شکل که همه «راهنمای تور» شوند.

بلکه به این شکل که هر کس، نقش خودش را در شبکه پیدا می‌کند.

کسی که عکاسی بلد است تولیدکننده محتوا می‌شود.

کسی که زبان بلد است مترجم تجربه می‌شود.

کسی که مهارت دستی دارد طراح تجربه می‌شود.

کسی که محلی را می‌شناسد راهنما می‌شود.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

کسی که جزئیات را می‌بیند ناظر کیفیت می‌شود.

و همه این نقش‌ها، با هم یک اکوسیستم می‌سازند.

اکوسیستمی که اگر یک نفرش رشد کند، همه رشد می‌کنند.

چون ارزش هر نقطه از شبکه، به ارزش کل شبکه وابسته است.

مهاجرت معکوس از شعار به سیستم

در ایران، سال‌هاست از مهاجرت معکوس صحبت می‌شود.

مسئولان وعده می‌دهند. بودجه تخصیص می‌یابد. طرح‌هایی اجرا می‌شوند.

اما روستاها همچنان خالی می‌شوند.

چرا؟

چون مهاجرت معکوس، با شعار اتفاق نمی‌افتد.

با وام اتفاق نمی‌افتد.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

حتی با زیرساخت به تنهایی اتفاق نمی‌افتد.

مهاجرت معکوس، فقط وقتی اتفاق می‌افتد که فرصت واقعی، در همان نقطه، قابل دسترسی باشد.

کاوه برگشت چون کسی به او گفت برگرد.

برگشت چون سیستم، فرصتی را که او داشت، دید و او را به آن وصل کرد.

این تفاوت، همه چیز است.

کار در عصر عامل‌های هوشمند یک نگرانی صادقانه

اینجا باید یک نگرانی واقعی را مطرح کنیم.

اگر Agent های هوشمند، کارهایی را که قبلاً انسان انجام می‌داد جستجو، رزرو، برنامه‌ریزی، حتی بخشی از راهنمایی انجام دهند، آیا کار انسانی کم نمی‌شود؟

جواب صادقانه: بخشی از کارهای قدیمی، بله، کم می‌شود.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

اما این، تمام داستان نیست.

تاریخ نشان داده که هر بار فناوری، یک نوع کار را حذف کرده، انواع جدیدی از کار خلق شده که قبلاً تصورش هم نمی‌شد.

وقتی ماشین حساب آمد، حسابدارانی که فقط جمع و تفریق می‌کردند، کارشان کم شد.

اما تحلیلگران مالی که حالا وقت بیشتری برای تفکر استراتژیک داشتند، چند برابر شدند.

در عصر Agent های سفر، کارهایی که حذف می‌شوند:

جستجوی ساعت‌ها برای پیدا کردن بهترین قیمت.

رزرو دستی و هماهنگی پیام به پیام.

راهنماهایی که فقط یک اسکرپیت تکراری می‌خوانند.

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

کارهایی که خلق می‌شوند:

طراحان تجربه که دانششان بی‌نهایت بار توزیع می‌شود.

ناظران کیفیت شبکه که اعتماد را در مقیاس می‌سازند.

مترجمان فرهنگی که پل بین دانش محلی و سیستم هوشمندند.

و نقش‌هایی که هنوز اسم ندارند چون هنوز خلق نشده‌اند.

سؤال این نیست که آیا کار از بین می‌رود.

سؤال این است که چه کسی، نقش جدید خودش را در شبکه پیدا

می‌کند و چه کسی نه.

و این، دوباره، به همان مسئله اصلی کتاب برمی‌گردد.

توزیع فرصت.

جمع‌بندی فصل پنجم

فصل پنجم: وقتی سفر کار می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

از کجا شروع کردیم؟

از نرگس. دانشی که چهار سال هیچ ارزشی نداشت تا وقتی یک پل ساخته شد.

از کاوه. ده سال سرگردانی در تهران تا وقتی سیستم دید او چه می‌داند.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که کار، در ذات خودش، یک مسئله اتصال است نه مسئله مهارت.

میلیون‌ها نفر در ایران، مهارت دارند. دانش دارند. اشتیاق دارند.

آنچه ندارند، یک سیستم است که آن‌ها را به فرصت‌هایی که برایشان وجود دارد، وصل کند.

و عصر هوش مصنوعی و عامل‌های هوشمند، نه تهدید این اتصال بلکه قوی‌ترین ابزار برای ساختن آن است.

فصل پنجم : وقتی سفر کار می شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

اما این اتصال این جریان فرصت از یک نقطه به نقطه دیگر همیشه دیده نمی شود.

بخش بزرگی از آن، پنهان است.

ارزش هایی که در هر تجربه، هر تبادل، هر لحظه انسانی وجود دارند اما هیچ کس آن ها را اندازه نمی گیرد.

و این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره اش حرف می زند.

فصل ششم

ارزشی که نمی بینیم

روایت

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

یک بعدازظهر پاییزی در یزد.

یک گروه چهار نفره از کره جنوبی، در یک کوچه باریک قدیمی گم شده‌اند.

نقشه گوگل‌شان آن‌ها را به یک بن‌بست رسانده.

یک مرد محلی از کوچه رد می‌شود. می‌ایستد. با دست اشاره می‌کند. تا دم در یک خانه قدیمی می‌برد.

می‌گوید: اینجا.

در باز می‌شود. یک حیاط مرکزی. یک حوض. درخت نارنج. سایه و سکوت در دل یک شهر.

آن گروه کره‌ای، آن بعدازظهر را سه ساعت در آن خانه می‌مانند.

با صاحب خانه چای می‌خورند. از تاریخ خانه می‌شنوند. از معماری بادگیرها یاد می‌گیرند. عکس می‌گیرند.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

قبل از رفتن، یک تابلوی خطاطی کوچک می‌خرند که صاحب خانه خودش نوشته.

وقتی می‌روند، یکی‌شان روی یک اپلیکیشن نظردهی می‌نویسد:
بهترین سه ساعت سفرم به ایران.

حالا یک سؤال.

آن سه ساعت، چقدر ارزش داشت؟

برای آن گروه کره‌ای؟ خیلی. شاید بیشترین خاطره سفرشان.

اما برای آن خانه؟ برای صاحب‌خانه؟ برای آن مرد محلی که راهنمایی‌شان کرد؟

هیچ.

هیچ پولی رد و بدل نشد جز همان تابلوی خطاطی.

هیچ رزروی وجود نداشت.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

هیچ سیستمی این تجربه را ندیده بود.

هیچ اقتصادی از آن شکل نگرفته بود.

یک تجربه فوق العاده، در یک خلاء اقتصادی اتفاق افتاد و محو شد.

این داستان، هر روز در سراسر ایران تکرار می شود. به هزار شکل مختلف.

مسافری که در یک روستا یک غذای فوق العاده می خورد اما هیچ راهی برای تبدیل آن تجربه به یک رابطه اقتصادی پایدار وجود ندارد.

مسافری که یک راهنمای محلی پیدا می کند که دانشش باورنکردنی است اما به خاطر نبود سیستم، آن راهنما فردا هم همان کار قبلی اش را می کند.

مسافری که یک تجربه ستاره شناسی در کویر دارد که عمری فراموش نمی کند اما هیچ سیستمی این تجربه را بسته بندی نکرده که دیگران هم بتوانند بیایند.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

ارزش، هست.

اما دیده نمی شود.

یک سؤال موازی

حالا بگذارید یک سؤال دیگر بپرسیم که در نگاه اول، ربطی به یزد ندارد.

وقتی همان مسافر کره‌ای، همان روز، یک بطری آب معدنی می خرد
صد هزار تومان چه اتفاقی می افتد؟

پول، از کیف پولش به فروشنده می رود.

تمام.

هیچ ارزش دیگری ساخته نمی شود.

نه دانشی منتقل می شود. نه رابطه‌ای ساخته می شود. نه چیزی برای
آینده ذخیره می شود.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

یک تراکنش ساده. شروع و پایان در همان لحظه.

دو تراکنش.

یکی سه ساعت چای و داستان ارزش بی‌نهایتی داشت، اما هیچ اثر اقتصادی نگذاشت.

دیگری خریدن یک بطری آب یک تراکنش معمولی بود، و دقیقاً همان مقدار ارزش که به نظر می‌رسید را داشت.

اما تصور کنید یک دنیای سوم.

دنیایی که در آن، هر تراکنش هر کوچک، هر بزرگ یک ردپای اقتصادی فراتر از خودش می‌گذارد.

دنیایی که در آن، خریدن آن بطری آب، علاوه بر سیراب کردن مسافر، یک قطره کوچک ارزش هم برای آینده او ذخیره می‌کند.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش اول روایت

و آن سه ساعت چای، علاوه بر یک خاطره، یک رابطه اقتصادی پایدار هم می‌سازد بین آن صاحب‌خانه و شبکه‌ای از مسافرانی که بعداً می‌آیند.

این دنیای سوم، رویا نیست.

اسمش را داریم.

کالبدشکافی

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

آناتومی ارزش نامرئی

آناتومی ارزش نامرئی

بگذارید از یک مثال شروع کنیم.

یک فنجان چای.

در یک کافه زنجیره‌ای در تهران، یک فنجان چای پنجاه هزار تومان است. همان چای، با همان برگ، با همان آب.

اما همان چای، اگر در یک خانه قدیمی یزدی، با یک پیرمرد که داستان خانه‌اش را تعریف می‌کند سرو شود چقدر ارزش دارد؟

پنجاه هزار تومان؟ پانصد هزار؟ پنج میلیون؟

جواب این است: بستگی دارد که چه کسی آن را بسته‌بندی کرده.

اگر هیچ‌کس آن را بسته‌بندی نکرده باشد مثل آن بعدازظهر یزدی ارزشش از نظر اقتصادی صفر است.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

اگر یک سیستم هوشمند آن را بسته بندی کرده باشد «یک بعد از ظهر چای و داستان در خانه قاجاری» می تواند ده ها برابر قیمت همان چای ارزش داشته باشد.

این، قلب اقتصاد تجربه است چیزی که در فصل های قبل دیدیم. اما یک لایه عمیق تر هم وجود دارد که هنوز به آن نرسیده ایم.

لایه پنهان تر ارزشی که از یک تراکنش، فراتر می رود تا اینجا، درباره ارزش هایی صحبت کردیم که در لحظه اتفاق می افتند اما دیده نمی شوند.

تجربه، دانش، اصالت، داده اینها همه، در همان لحظه تراکنش وجود دارند.

اما یک نوع دیگر از ارزش هم هست.

ارزشی که نه در لحظه، بلکه بعد از لحظه شکل می گیرد.

ارزشی که از یک تراکنش امروز، چیزی برای فردا می سازد.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

بگذارید با یک مثال از دنیای مالی شروع کنیم دنیایی که من سال‌ها در آن بودم.

تصور کنید هر بار که کارت می‌کشید برای خرید نان، برای بنزین، برای هر چیزی مقدار بسیار کوچکی از آن تراکنش، به طور خودکار، در یک صندوق سرمایه‌گذاری ذخیره می‌شد.

نه با تصمیم شما در آن لحظه.

نه با یک فرم که پر کنید.

به طور نامرئی.

به این، در دنیای مالی، «ثروت تعبیه‌شده» می‌گویند Embedded Wealth.

ایده‌اش این است: سرمایه‌گذاری، از یک فعالیت تخصصی که نیاز به دانش، وقت، و تصمیم دارد به یک رفتار نامرئی تبدیل می‌شود.

چیزی که در پس‌زمینه زندگی روزمره، اتفاق می‌افتد.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

حالا این ایده را به یزد برگردانیم

آن سه ساعت چای در خانه قاجاری تصور کنید این بار، یک تراکنش کوچک هم اتفاق افتاده.

نه لزوماً پول نقد.

شاید مسافر کره‌ای، از طریق Agent اش، یک «هدیه تجربه» پرداخت کرده مثلاً پانصد هزار تومان.

حالا این پانصد هزار تومان، کجا می‌رود؟

در مدل قدیمی: مستقیم به صاحب‌خانه. تمام.

در مدل ثروت تعبیه‌شده:

بخشی مستقیم به صاحب‌خانه می‌رود برای هزینه‌های امروز.

بخشی کوچک، در یک صندوق محلی ذخیره می‌شود برای روزی که خانه نیاز به تعمیر دارد.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

بخشی کوچکتر، در یک صندوق منطقه‌ای ذخیره می‌شود که با ده‌ها خانه دیگر در یزد مشترک است، برای پروژه‌های مشترک مثل آموزش میزبانان جدید.

و بخشی، به عنوان «اعتبار آینده» برای صاحب‌خانه ثبت می‌شود که اگر بخواهد روزی وام کوچکی برای بازسازی بگیرد، این تاریخچه، اعتبارش را می‌سازد.

همه اینها، بدون اینکه صاحب‌خانه کاری انجام دهد.

بدون فرم. بدون تصمیم. بدون دانش مالی.

فقط با میزبانی کردن.

چرا این مهم است؟ بازگشت به مسئله اصلی کتاب

به نظر می‌رسد داریم از موضوع سفر دور می‌شویم.

اما در واقع، داریم به قلب مسئله نزدیک می‌شویم.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

یادتان هست در فصل دوم گفتیم چهار دیوار نامرئی، ظرفیت‌های ایران را خاموش نگه داشته‌اند؟

یکی از آن دیوارها، نبود اتصال اقتصادی بود.

اما حتی وقتی این دیوار خراب شود وقتی پول بتواند جریان پیدا کند یک مشکل دیگر باقی می‌ماند.

پولی که می‌آید، اغلب همان سرعتی که می‌آید، می‌رود.

آن صاحب‌خانه یزدی، پانصد هزار تومان می‌گیرد. همان روز خرج می‌شود. هفته بعد، دوباره از صفر.

این، توزیع فرصت نیست. عبور فرصت است.

فرصت می‌آید، لمسش می‌کنی، و می‌رود.

اما اگر هر تراکنش، یک اثر باقی‌مانده داشته باشد اگر هر بار که فرصتی از کنار کسی عبور می‌کند، چیزی از آن در او بماند آنگاه فرصت، دیگر فقط عبور نمی‌کند.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

انباشته می شود.

و انباشت فرصت، چیزی است که می تواند نسل به نسل منتقل شود.

چهار لایه ارزش حالا با لایه پنجم

در نسخه قبلی این فصل، چهار لایه ارزش نامرئی را دیدیم: تجربه، دانش، اصالت، داده.

حالا یک لایه پنجم اضافه می شود لایه ای که به همه لایه های قبلی، بُعد زمان می دهد.

لایه پنجم: ارزش انباشته

هر تراکنش هر تجربه، هر شب اقامت، هر وعده غذا، هر تور می تواند یک اثر مالی بلندمدت هم داشته باشد.

نه فقط درآمد امروز.

بلکه دارایی فردا.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

برای صاحب‌خانه یزدی: یک صندوق بازسازی که خودش پر می‌شود.
برای راهنمای محلی کردستان: یک تاریخچه اعتباری که با هر تور، قوی‌تر می‌شود تا روزی بتواند برای خریدن یک خودروی بهتر، وام بگیرد.

برای آن زن خراسانی که زعفران می‌فروشد: یک صندوق بازنشستگی کوچک که با هر فروش، رشد می‌کند.

برای آن جوان در کویر که تجربه ستاره‌شناسی می‌فروشد: سرمایه‌ای که می‌تواند روزی صرف خریدن تلسکوپ بهتر شود که خودش، تجربه بهتری می‌سازد که خودش، مسافر بیشتری می‌آورد.

این، یک حلقه است.

نه حلقه باطل.

حلقه‌ای که رو به بالا می‌چرخد.

هر تراکنش، کمی ثروت می‌سازد.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

آن ثروت، کمی ظرفیت می سازد.

آن ظرفیت، تجربه بهتری می سازد.

تجربه بهتر، مسافر بیشتری می آورد.

مسافر بیشتر، تراکنش بیشتری می سازد.

و چرخه، دوباره می چرخد این بار بزرگتر.

عامل های هوشمند چرا الان ممکن است؟

ده سال پیش، ساختن چنین سیستمی که هر تراکنش کوچک را خودکار تقسیم کند، در صندوق های مختلف بریزد، تاریخچه اعتباری بسازد تقریباً غیرممکن بود.

پیچیدگی اش، هزینه اش، نیاز به زیرساخت بانکی پیشرفته همه اینها مانع بودند.

اما در دنیای Agentic Banking همان چیزی که در فصل های قبل به آن اشاره شد این پیچیدگی، ناپدید می شود.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

Agent، در پس زمینه، همه این تقسیم بندی ها را انجام می دهد.

صاحب خانه یزدی، فقط می بیند که چای سرو کرده و یک عدد در گوشه اش اضافه شده.

اما پشت آن عدد، یک معماری کامل از توزیع، ذخیره، و انباشت ارزش وجود دارد.

این، دقیقاً همان چیزی است که اصطلاح «ثروت تعبیه شده» به آن اشاره دارد اما این بار، نه برای یک کاربر شهری با حساب بانکی پیشرفته، بلکه برای یک صاحب خانه روستایی که شاید حتی حساب بانکی رسمی نداشته باشد.

یک نکته مهم این، صدقه نیست

شاید این تصویر، شبیه یک برنامه خیریه به نظر برسد.

نیست.

این، یک طراحی اقتصادی است.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

هیچ پولی از جایی «بخشیده» نمی شود.

فقط، همان پولی که قرار بود از کنار یک نفر عبور کند و برود کمی کندتر عبور می کند.

کمی از آن، می ماند.

و این ماندن، در مقیاس میلیون ها تراکنش، در سراسر ایران، یک چیز جدید می سازد.

نه ثروت ملی به معنای آماری.

بلکه ثروت توزیع شده ثروتی که در میلیون ها نقطه کوچک، همزمان، در حال انباشته شدن است.

بازگشت به یزد

بگذارید فصل را با همان جایی که شروع کردیم، ببندیم.

آن سه ساعت چای در خانه قاجاری.

در دنیای امروز: یک خاطره. بدون اثر اقتصادی.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش دوم کالبدشکافی

در دنیای فردا: یک خاطره و یک قطره کوچک در صندوق بازسازی آن خانه و یک قطره کوچک در صندوق محله و یک نکته کوچک در تاریخچه اعتباری صاحبخانه و یک داده کوچک که به سیستم می گوید این نوع تجربه، چقدر برای مسافران ارزشمند است.

یک تجربه.

پنج اثر.

همه نامرئی.

همه واقعی.

این، تفاوت بین یک اقتصاد که عبور می کند و یک اقتصاد که انباشته می شود است.

و این تفاوت، دقیقاً همان چیزی است که می تواند تعیین کند که آیا توزیع فرصت، یک اتفاق لحظه ای است یا یک تغییر دائمی.

جمع بندی

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی قطره ها دریا می شوند

سال ۲۰۳۵ است.

همان خانه قاجاری در یزد.

صاحب خانه همان مردی که ده سال پیش فقط از سر مهمان نوازی در

را باز می کرد حالا روی گوشی اش به یک عدد نگاه می کند.

نه عدد درآمد ماه.

عدد دیگری.

صندوق بازسازی خانه.

ده سال پیش، این صندوق صفر بود.

امروز، آنقدر پر شده که می تواند بادگیرهای خانه را همان هایی که

توماس آن شب درباره شان شنیده بود به طور کامل بازسازی کند.

بدون وام.

بدون قرض از کسی.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

بدون فروختن چیزی.

فقط از قطره‌هایی که در طول ده سال، از هر فنجان چای، از هر بعدازظهر، خودشان جمع شده‌اند.

همزمان، دویست کیلومتر آن‌طرف‌تر، در همان روستای کردستان که کاوه به آن برگشته بود:

یک صندوق محلی همان صندوقی که از سهم کوچک هر تراکنش در منطقه ساخته شده حالا به اندازه‌ای رسیده که می‌تواند اولین مرکز آموزش میزبانی روستا را بسازد.

جایی که میزبانان جدید کسانی که تازه می‌خواهند وارد شبکه شوند یاد می‌گیرند چطور تجربه بسازند، چطور با مسافر ارتباط بگیرند، چطور Agent را مدیریت کنند.

این مرکز را هیچ دولتی نساخت.

هیچ NGO ای نساخت.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

خود همان قطره‌ها، طی ده سال، آن را ساختند.

و در کویر مرنجاب، آن جوانی که با تلسکوپ ساده شروع کرده بود:

حالا یک رصدخانه کوچک دارد.

تلسکوپش، آن تلسکوپ ساده اولیه نیست.

از طریق همان اعتبار انباشته تاریخچه‌ای از صدها شب، صدها گروه،

صدها نظر مثبت توانست یک وام کوچک بگیرد.

نه از یک بانک بزرگ در تهران.

از یک صندوق محلی که خودش، با اعتبار همان شبکه، شکل گرفته

بود.

از اقتصاد عبوری به اقتصاد انباشتی

این سه تصویر صندوق بازسازی، مرکز آموزش، رصدخانه یک چیز

مشترک دارند.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

هیچ کدام، نتیجه یک تصمیم بزرگ نبودند.

هیچ کس یک روز نشست و گفت: «بیا بید صد میلیون تومان جمع

کنیم و این را بسازیم.»

هر کدام، نتیجه هزاران تصمیم کوچک بودند که اصلاً تصمیم نبودند.

یک مسافر که چای خورد.

یک گروه که شب را در کویر ماند.

یک خانواده که در روستا اقامت کرد.

هر کدام از این لحظات، به تنهایی، کوچک بود.

اما در دنیایی که هر لحظه، یک قطره هم با خودش می آورد قطره ها،

طی سال ها، دریا شدند.

این، تفاوت بنیادینی با مدل های توسعه قدیمی دارد.

مدل قدیمی: یک پروژه بزرگ، یک بودجه بزرگ، یک تصمیم از بالا.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

مدل جدید: میلیون ها تصمیم کوچک که هر کدام، بخشی از ارزشی که خلق می کنند را برای آینده نگه می دارند.

اولی، متمرکز است و شکننده.

دومی، توزیع شده است و پایدار.

چرا این فصل، قلب کتاب است

اگر فصل های قبل را به یاد بیاورید:

فصل اول گفت: انسان برای فرصت حرکت می کند.

فصل دوم گفت: ایران، فرصت دارد اما سیستم توزیع ندارد.

فصل سوم گفت: صنعت گردشگری، در حال بازتعریف است.

فصل چهارم گفت: ظرفیت های خاموش، منتظرند.

فصل پنجم گفت: فرصت، می تواند به کار تبدیل شود.

و این فصل می گوید چیزی فراتر:

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

فرصت، اگر درست طراحی شود، نه فقط جریان پیدا می کند بلکه انباشته می شود.

این، تفاوت بین یک سیستم که کمک می کند و یک سیستم که می سازد است.

کمک، می آید و می رود.

ساختن، می ماند.

یک هشدار صادقانه

اما باید یک چیز را صادقانه بگوییم.

این مدل ثروت تعبیه شده، اقتصاد انباشتی، Agentic Banking قدرتمند است.

و قدرت، همیشه دو طرف دارد.

اگر این سیستمها توسط چند شرکت بزرگ جهانی کنترل شوند اگر صندوقهای محلی یزد و کردستان و کرمانشاه، در نهایت به حسابهای

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

یک شرکت در سیلیکون ولی ختم شوند آنگاه ما دوباره همان داستان قدیمی را تکرار کرده ایم.

فرصت، دوباره متمرکز شده.

فقط این بار، با ظاهری هوشمندتر.

به همین دلیل، طراحی این سیستم اینکه صندوقها کجا باشند، چه کسی کنترلشان کند، چه کسی قوانینش را بنویسد یک انتخاب سیاسی و اخلاقی است، نه فقط یک انتخاب فنی.

و این انتخاب، باید از همین امروز، با دقت گرفته شود.

جمع بندی فصل ششم

از کجا شروع کردیم؟

از یک گروه کراهی در یزد. سه ساعت چای. یک خاطره فوق العاده که هیچ اثر اقتصادی نگذاشت.

فصل ششم: ارزشی که نمی بینیم

بخش سوم جمع بندی

به کجا رسیدیم؟

به این درک که ارزش، فقط در لحظه نیست.

ارزش، می تواند زمان داشته باشد.

می تواند امروز خلق شود و فردا، رشد کند.

و سیستمی که بتواند این انباشت را بدون نیاز به دانش مالی، بدون نیاز به تصمیم آگاهانه، فقط از دل زندگی روزمره برای میلیون ها انسان ممکن کند، یکی از قدرتمندترین ابزارهای توزیع فرصت در تاریخ بشر خواهد بود.

اما همه این ها این صندوق ها، این تاریخچه های اعتباری، این Agent های هوشمند به یک چیز نیاز دارند که هنوز عمیق درباره اش صحبت نکرده ایم.

به فناوری ای که بتواند همه این پیچیدگی را، به سادگی یک فنجان چای، تبدیل کند.

و این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره اش حرف می زند .

فصل هفتم

عوامل‌هایی که فرصت را حمل می‌کنند

روایت

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش اول روایت

یک صبح زمستانی در تهران.

مریم، سی و سه ساله، روی مبل نشسته فنجان قهوه اش دست چپش است و گوشی اش دست راستش.

می خواهد برای تعطیلات اسفند سفر برود. نه نوروز نوروز همه جا شلوغ است. اسفند. قبل از همه.

شروع می کند به جستجو.

سایت اول: لیستی از هتل ها، قیمت ها، ستاره ها، همه شبیه هم.

سایت دوم: تورهای آماده اصفهان به شیراز و شیراز به اصفهان همان مسیر تکراری.

سایت سوم: بلیط هواپیم گران.

مریم گوشی را می گذارد قهوه اش را می خورد و فکر می کند.

مشکلش این نیست که نمی داند کجا برود.

مشکلش این است که هیچ سیستمی نمی داند او کیست.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش اول روایت

نمی داند که مریم از شلوغی خوشش نمی آید.

نمی داند که این ماه، بعد از پرداخت اقساط، چقدر برایش مانده.

نمی داند که دو سال پیش، یک سفر به نائین داشته که هنوز با لذت از آن یاد می کند.

نمی داند که اگر بفهمد یک تجربه خاص نه فقط یک اتاق در دسترس است، حاضر است کمی بیشتر هزینه کند.

همه این ها، اطلاعاتی است که جایی وجود دارد در تاریخچه بانکی اش، در سفرهای قبلی اش، در رفتار جستجویش.

اما هیچ سیستمی این تکه ها را کنار هم نگذاشته.

مریم دوباره گوشی را برمی دارد. این بار یک Agent باز می کند.

نه یک سایت رزرو معمولی.

یک دستیار هوشمند که می گوید: سلام مریم. می بینم دنبال یک سفر برای اسفند هستی. بگذار چند چیز را بررسی کنم.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش اول روایت

چند ثانیه می گذرد.

Agent برمی گردد:

با توجه به وضعیت حساب های، اگر هشت میلیون تومان برای این سفر کنار بگذاری، تا پایان ماه همچنان حاشیه امن داری. بر اساس سفر قبلیات به نائین و علاقهات به طبیعت آرام، سه گزینه پیدا کردم. یک: یک خانه سنتی در حاشیه کویر سکوت، آشپزی محلی، مسیرهای پیاده روی.

دو: یک روستای کوهستانی در دامنه کرکس هوای سرد و پاک، اقامتگاهی که صاحبش راهنمای کوه هم هست.

سه: یک روستای ساحلی کمتر شناخته شده در هرمزگان زمستان آنجا بهترین فصل است.

مریم گزینه اول را می خواند. دوباره می خواند.

می گوید: بیشتر توضیح بده.

فصل هفتم: عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش اول روایت

این، یک تفاوت بنیادی است.

نه تفاوت در رابط کاربری. نه تفاوت در طراحی.

بلکه تفاوت در چیزی که Agent می بیند.

چیزی که هیچ سایتی نمی دید

سیستم قدیمی، فقط یک چیز می دید: درخواست مریم.

سیستم جدید، چند چیز را همزمان می بیند:

وضعیت مالی مریم نه برای قضاوت، بلکه برای اینکه پیشنهادی بدهد
که واقعاً در توانش باشد.

تاریخچه تجربه اش چه چیزهایی را قبلاً دوست داشته.

ظرفیت های موجود کدام میزبان ها، در کدام مناطق، چه چیزی دارند.

زمان بندی هوشمند اسفند، فصل آرامی است که می تواند به نفع هم
مریم و هم میزبان باشد.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش اول روایت

و همه این ها را، در چند ثانیه، با هم ترکیب می کند.

اما نکته مهم این نیست که Agent «باهوش» است.

نکته مهم این است که Agent، یک پل است.

پلی بین مریم که فرصتی می خواهد و آن خانه در حاشیه کویر که فرصتی برای عرضه دارد.

این پل، قبلاً وجود نداشت.

نه به خاطر اینکه فناوری نبود.

بلکه به خاطر اینکه هیچ کس این دو طرف را نیاز مریم و ظرفیت آن خانه در یک سیستم کنار هم نگذاشته بود.

کالبدشکافی

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

یک سؤال که از صنعت پرداخت می آید

۲۵ سال تجربه در این حوزه ها، یک چیز را برایم روشن کرد.

اطلاعات، پول و مقصد سفر خودش هیچ وقت مشکل اصلی نبوده.

مشکل اصلی، همیشه اطلاعات ناقص بوده.

هیچ کس در این حوزه ها، نمی داند مشتری فردا چه می خواهد.

مشتری، نمی داند خدمت دهنده چه چیزی می تواند برایش انجام دهد.

و بین این دو، یک فاصله است که پر از فرصت های از دست رفته است.

حالا همین سؤال را به سفر منتقل کنیم.

مریم، نمی داند آن خانه در حاشیه کویر وجود دارد.

صاحب آن خانه، نمی داند مریم وجود دارد.

فصل هفتم: عامل‌هایی که فرصت را حمل می‌کنند

بخش دوم کالبدشکافی

هر دو، در یک کشور، شاید در فاصله چند صد کیلومتری از هم زندگی می‌کنند.

اما بین آن‌ها، یک فاصله اطلاعاتی است که هیچ جاده‌ای نمی‌تواند پُرش کند.

فقط یک چیز می‌تواند: یک عامل هوشمند که هر دو طرف را می‌بیند.

چهار لایه اما این بار با یک نگاه متفاوت

در نسخه‌های قبلی این فصل، از چهار لایه فناوری صحبت کردیم: شناخت، موازنه، اتصال مالی، یادگیری.

این لایه‌ها هنوز درست هستند.

اما حالا، با تجربه‌ای که در این کتاب جمع کرده‌ایم از جاده ابریشم تا ثروت تعبیه‌شده می‌توانیم این لایه‌ها را در یک چارچوب بزرگ‌تر ببینیم.

این چهار لایه، در واقع چهار مرحله از یک فرآیند واحدند:

دیدن → وصل کردن → جابجا کردن → یاد گرفتن.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

این، همان چهار حلقه ای است که در فصل چهارم درباره ظرفیت های خاموش دیدیم. اما این بار، نه به عنوان «راه حل مشکل» بلکه به عنوان چرخه ای که یک عامل هوشمند، بی وقفه تکرار می کند.

لایه اول: دیدن

اولین کار یک عامل هوشمند، دیدن است.

اما «دیدن» در اینجا، یک معنای عمیق تر دارد.

عامل، باید هر دو طرف معادله را همزمان ببیند.

مریم را می بیند نه فقط درخواستش، بلکه زمینه اش. وضعیت مالی اش. تاریخچه اش. ترجیحاتش.

آن خانه در حاشیه کویر را می بیند نه فقط آدرسش، بلکه ظرفیتش. کیفیتش. زمان بندی اش. نیازش به مسافر در این فصل خاص.

بدون این «دیدن دوطرفه»، عامل فقط یک موتور جستجوی پیشرفته است.

فصل هفتم: عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

با آن، عامل تبدیل می شود به چیزی که هیچ موتور جستجویی نمی تواند باشد: یک شبکه ساز.

لایه دوم: وصل کردن

دیدن، کافی نیست.

میلیون ها «مریم» و میلیون ها «خانه در حاشیه کویر» می توانند در یک سیستم وجود داشته باشند بدون اینکه هرگز به هم وصل شوند.

وصل کردن، یعنی تطابق هوشمند.

نه تطابق ساده «این شخص دنبال هتل است، این یک هتل است».

بلکه تطابق عمیق «این شخص، با این شرایط مالی، با این تاریخچه، با این ترجیحات، دقیقاً به این تجربه در این زمان خاص نیاز دارد.»

این تطابق، همان چیزی است که در فصل پنجم دیدیم وقتی نرگس به فرصتش وصل شد.

فصل هفتم: عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

اما حالا، تصور کنید این اتفاق، نه یک بار برای نرگس بلکه میلیون ها بار، هر روز، برای میلیون ها نفر، به طور خودکار اتفاق بیفتد. این، مقیاسی است که هیچ نیروی انسانی نمی تواند به آن برسد. اما یک عامل هوشمند می تواند.

لایه سوم: جابجا کردن

اینجا، تجربه ام در صنعت پرداخت، وارد می شود.

«وصل کردن» بدون «جابجا کردن»، یک معرفی است نه یک معامله.

مریم را به آن خانه معرفی کردن، کافی نیست.

باید پول جابجا شود. باید اعتماد جابجا شود. باید همانطور که در فصل ششم دیدیم باید ارزش انباشته هم جابجا شود.

در دنیای Agentic Banking، این جابجایی، یک فرآیند پیچیده نیست که مریم باید مدیریتش کند.

عامل، این کار را می کند:

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

بودجه مریم را بررسی می کند.

پرداخت را انجام می دهد شاید بخشی نقد، بخشی به صورت اقساط هوشمند.

بخشی از پرداخت را همانطور که در فصل ششم دیدیم به صندوق های انباشتی صاحب خانه می فرستد.

بیمه سفر را، اگر لازم باشد، فعال می کند.

و در پایان، فقط یک تأیید نهایی از مریم می خواهد.

این، دقیقاً همان تحولی است که در صنعت بانکداری، از «Autonomous Finance» به «Agentic Banking» می رویم.

از سیستمی که پیشنهاد می دهد، به سیستمی که اجرا می کند.

تفاوتش مثل تفاوت نقشه و رانندگی خودکار است.

لایه چهارم: یاد گرفتن

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

آخرین لایه، شاید مهم ترین باشد اما کم دیده ترین.

هر تراکنش، هر سفر، هر تجربه یک داده است.

مریم به نائین رفت، خوشش آمد. این داده است.

آن خانه در حاشیه کویر، در اسفند، ظرفیت خالی داشت و حالا پر شده. این هم داده است.

ده هزار نفر دیگر مثل مریم، در همین ماه، تصمیم مشابهی گرفتند. این، یک الگو است.

عامل هوشمند، این الگوها را می بیند و به مرور، بهتر می شود.

نه فقط برای مریم.

برای همه شبکه.

اینجاست که یک نکته مهم باید گفته شود.

این یادگیری، اگر درست طراحی نشود، می تواند به همان مشکلی برسد که در فصل ششم هشدار دادیم تمرکز قدرت.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

اگر این داده ها، فقط در دست یک شرکت بزرگ ایرانی یا خارجی جمع شوند، آن شرکت می تواند بفهمد چه چیزی کار می کند، بدون اینکه این دانش را با شبکه به اشتراک بگذارد.

اما اگر این یادگیری، به شکلی طراحی شود که خود شبکه از آن بهره مند شود اگر آن صاحب خانه در یزد هم بفهمد چرا اسفند، فصل خوبی برای میهمان نوازی است آنگاه یادگیری، خودش یک ابزار توزیع فرصت می شود.

نه فقط برای عامل هوشمند.

برای انسان هایی که پشت آن هستند.

چرا این معماری، برای ایران یک فرصت ویژه است

حالا بگذارید یک قدم به عقب برویم.

این چهار لایه دیدن، وصل کردن، جابجا کردن، یاد گرفتن در دنیا، توسط شرکت های بزرگ بین المللی در حال ساخته شدن است.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

اما این شرکت ها، یک محدودیت بنیادین دارند.

آن ها ایران را نمی بینند.

نه از روی بی توجهی بلکه از روی عدم دسترسی.

محدودیت های بانکی بین المللی، یعنی یک عامل هوشمند آمریکایی یا اروپایی، نمی تواند به سادگی به آن خانه در حاشیه کویر یزد، پرداخت ارسال کند.

نمی تواند سفر جاده ای ایرانی را همان رفتار عمیقاً بومی که در فصل اول دیدیم درک کند.

نمی تواند بفهمد که یک خانواده چهار نفره ایرانی، با بودجه ای که دارد، چه گزینه هایی واقعاً در دسترسش هست.

این محدودیت که سال ها یک مانع بود، حالا می تواند یک فرصت باشد.

چون اگر یک عامل هوشمند ایرانی ساخته شود عاملی که:

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

زبان فارسی را می فهمد.

محدودیت های بانکی داخلی را می شناسد و راه حل های بومی برایشان دارد.

سفر جاده ای، فرهنگ مهمان نوازی، و اقتصاد محلی ایران را در DNA خودش دارد.

و مهم تر از همه متعلق به یک شبکه ایرانی است، نه یک شرکت خارجی —

آنگاه این عامل، نه یک رقیب کوچک در برابر غول های جهانی است. یک گره ضروری در شبکه ای است که غول های جهانی نمی توانند بسازند.

عامل به عنوان زیرساخت نه محصول

اینجا، باید به یک نکته از Book Bible برگردیم.

سفر، یک صنعت نیست. یک زیرساخت است.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

به همین ترتیب:

این عامل هوشمند، یک اپلیکیشن نیست.

یک زیرساخت است.

زیرساختی که روی آن، می توان نه فقط سفر بلکه پرداخت، اعتبار، آموزش، و حتی سلامت را هم سوار کرد.

چون وقتی عاملی، رابطه اش با مریم را نیازهایش، بودجه اش، الگوهای رفتارش به خوبی می شناسد، این شناخت، فقط برای سفر محدود نمی ماند.

می تواند به مریم بگوید: این ماه، علاوه بر سفر، یک دوره آموزشی آنلاین هم هست که با علاقت همخوانی دارد و قیمتش در توان توست.

می تواند به آن صاحب خانه یزدی بگوید: با توجه به درآمد ثابتی که این دو سال داشتی، یک بیمه کوچک برایت در نظر گرفته ایم که هزینه اش از همان صندوق انباشتیات تأمین می شود.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش دوم کالبدشکافی

این، همان لحظه ای است که عامل، از یک «دستیار سفر» به یک «عامل زندگی» تبدیل می شود.

و این تبدیل، دقیقاً همان چیزی است که در گفتگوهای ابتدایی این پروژه، به آن اشاره شد:

«سؤال این نیست که آیا باید خدمات مالی به سفر اضافه کنیم سؤال این است که چگونه می توانیم به عامل اصلی سفر و سبک زندگی مالی کاربر تبدیل شویم.»

آینده و جمع بندی

فصل هفتم: عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

ساعت شش صبح.

عامل هوشمند مریم همان عاملی که ده سال پیش او را به نائین و بعد به آن خانه در حاشیه کویر وصل کرد یک پیام کوتاه می فرستد:

صبح بخیر مریم. یادآوری: امروز سررسید یکی از اقساطت است. از صندوق سفر، به طور خودکار کسر شد. همچنان ۱۸٪ بیشتر از هدف ماهانه ات پیش هستی.

مریم، حتی این پیام را کامل نمی خواند.

چون می داند که پشت آن، چیزی کار می کند که دیگر نیازی به نگرانی او ندارد.

همان لحظه، در یزد:

عامل صاحب خانه قاجاری همان مردی که حالا صندوق بازسازی اش پر شده یک پیام دیگر می فرستد:

فصل هفتم: عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

دیشب سه نفر از آلمان اقامت داشتند. نظرشان ثبت شد پنج ستاره. صندوق بازسازی ات ۲٪ رشد کرد. همچنین، یک گروه از فرانسه برای هفته بعد درخواست داده ظرفیت را تأیید می کنی؟

او یک کلمه تایپ می کند: «بله.»

تمام.

همان لحظه، در کرمانشاه:

عامل کاوه همان مردی که برگشته بود یک پیشنهاد جدید نشان می دهد:

یک گروه از کانادا، دنبال مسیری شبیه به آن چیزی هستند که سال پیش برای گروه ژاپنی طراحی کردی. می خواهی همان طرح را با کمی تنظیم برای فصل دوباره عرضه کنی؟ بدون نیاز به حضور تو.

کاوه، در حالی که دارد صبحانه می خورد، تأیید می کند.

درآمدی که حتی نیازی به یک ساعت از وقتش نداشت.

فصل هفتم: عامل‌هایی که فرصت را حمل می‌کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

یک روز. سه عامل. سه انسان.

هیچ‌کدام از این سه نفر، امروز صبح، کار نکردند.

اما هر سه، پیشرفت کردند.

مریم، یک قدم به هدف مالی‌اش نزدیک‌تر شد.

صاحب‌خانه یزدی، صندوقش رشد کرد و یک رزرو جدید گرفت.

کاوه، بدون اینکه حرکت کند، یک منبع درآمد جدید فعال کرد.

این، معنای واقعی «عامل‌هایی که فرصت را حمل می‌کنند» است.

نه اینکه عامل‌ها کار انسان را انجام می‌دهند.

بلکه اینکه عامل‌ها، فرصت را در پس‌زمینه زندگی، در حال حرکت نگه

می‌دارند حتی وقتی انسان خواب است.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

شبکه ای که خودش را می سازد

اما تصویر کامل تر، وقتی است که این سه عامل مریم، صاحب خانه یزدی، کاوه را در کنار میلیون ها عامل دیگر ببینیم.

هر عامل، یک گره است.

هر تراکنش بین دو عامل، یک پیوند است.

و این شبکه از گره ها و پیوندها، یک ویژگی عجیب دارد:

هر چه بزرگ تر می شود، برای هر عضو، ارزشمندتر می شود.

وقتی فقط ده میزبان در شبکه بودند، یک عامل می توانست فقط بین آن ده گزینه انتخاب کند.

وقتی پنجاه هزار میزبان در شبکه هستند، همان عامل می تواند برای هر مسافر، دقیق ترین تطابق ممکن را پیدا کند.

این، همان چیزی است که اقتصاددانان به آن «اثر شبکه» می گویند.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

و اثر شبکه، دقیقاً همان چیزی است که می تواند یک سیستم بومی ایرانی را اگر به موقع و درست ساخته شود به یک زیرساخت تبدیل کند که حتی غول های جهانی نمی توانند به راحتی کپی کنند.

چون کپی کردن کد، آسان است.

کپی کردن شبکه ای از میلیون ها رابطه انسانی واقعی، غیرممکن است.

یک تصویر بزرگتر فراتر از سفر

در این نقطه از کتاب، باید یک قدم به عقب برویم و به یاد بیاوریم چرا این کتاب، از همان مانیفست ابتدایی، گفت:

«این کتاب درباره سفر نیست. سفر، اولین پنجره ای است که از طریق آن می توان مسئله بزرگتر توزیع فرصت را دید.»

عامل هایی که توصیف کردیم مریم، صاحب خانه یزدی، کاوه همگی از دریچه سفر وارد این شبکه شدند.

اما شبکه ای که این عامل ها می سازند، به سفر محدود نمی ماند.

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

همان عاملی که می داند مریم اسفند به کجا سفر کرده، می تواند روزی به او بگوید کدام دوره آموزشی، با توجه به تجربه اش در آن سفر، برایش جذاب خواهد بود.

همان صندوق انباشتی که از تجربه های گردشگری یزد ساخته شده، روزی می تواند پایه ای برای یک صندوق سلامت محلی هم باشد.

همان شبکه ای که کاوه را به مسافران وصل کرد، روزی می تواند او را به یک سرمایه گذار برای پروژه بعدی اش هم وصل کند.

سفر، دروازه بود.

شبکه، چیزی است که از آن دروازه، وارد همه ابعاد زندگی می شود.

جمع بندی فصل هفتم

از کجا شروع کردیم؟

فصل هفتم : عامل هایی که فرصت را حمل می کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

از مریم که روی مبل نشسته بود و هیچ سیستمی نمی دانست او کیست.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که یک عامل هوشمند، اگر درست طراحی شود، چهار کار می کند: می بیند، وصل می کند، جابجا می کند، و یاد می گیرد.

و این چهار کار، با هم یک چیز می سازند که هیچ کدامشان به تنهایی نمی توانست بسازد:

یک زیرساخت توزیع فرصت که در پس زمینه زندگی روزمره کار می کند.

برای ایران، این یک فرصت دوگانه است.

از یک طرف، محدودیت هایی که سال ها مانع بودند تحریم، انزوای بانکی حالا می توانند انگیزه ای برای ساختن یک سیستم بومی باشند که شرکت های جهانی نمی توانند کپی کنند.

از طرف دیگر، اگر این سیستم درست ساخته نشود اگر کنترلش از دست خارج شود، اگر داده هایش متمرکز شود می تواند همان مشکل قدیمی تمرکز فرصت را، با ابزاری قدرتمندتر، تکرار کند.

فصل هفتم: عامل‌هایی که فرصت را حمل می‌کنند

بخش سوم آینده و جمع بندی

اما این عامل‌ها، این شبکه، این زیرساخت همه روی یک چیز بنا می‌شوند که هنوز به آن نپرداخته‌ایم.

زمین.

همان زمینی که جاده‌ها از آن می‌گذرند. همان کویری که آسمانش پر از ستاره است. همان روستاهایی که قرار است بیدار شوند.

اگر این زمین، در این فرآیند آسیب ببیند اگر منابعش تخلیه شوند، اگر فرهنگش فرسایش پیدا کند آنگاه هیچ عامل هوشمندی، هیچ صندوق انباشتی، هیچ شبکه‌ای، نمی‌تواند چیزی را نجات دهد. اما همه این‌ها این فناوری، این تجربه، این اتصال در یک بستر طبیعی اتفاق می‌افتند.

بستری که اگر درست از آن مراقبت نشود، همه چیز از دست می‌رود.

زمین.

فصل هشتم

زمین زیر پای ما

روایت

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

یک روز تابستانی در ماسوله.

یک گروه بیست نفره از تهران آمده‌اند. اتوبوس توریستی. راهنمای رسمی. برنامه فشرده.

ساعت ده صبح رسیده‌اند. ساعت دو بعدازظهر باید بروند.

چهار ساعت.

در این چهار ساعت، بیست نفر در کوچه‌های باریک ماسوله راه می‌روند. عکس می‌گیرند. چای می‌خرند. سوغاتی می‌خرند. صدایشان در کوچه‌ها می‌پیچد. پلاستیک‌هایشان جا می‌ماند و ساعت دو، اتوبوس راه می‌افتد.

روز بعد، یک گروه دیگر می‌آید.

پس فردا، یک گروه دیگر.

یک زن محلی که تمام عمرش در ماسوله زندگی کرده که مادرش و مادر بزرگش هم اینجا بوده‌اند از پنجره خانه‌اش نگاه می‌کند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

می‌گوید: قبلاً ماسوله فرق داشت. آرام بود. مردم می‌آمدند و می‌ماندند. با ما حرف می‌زدند. یاد می‌گرفتند. الان می‌آیند، عکس می‌گیرند، می‌روند.

می‌پرسم: این بهتر است یا بدتر؟

کمی فکر می‌کند.

می‌گوید: پول بیشتری هست. اما ماسوله کمتر شده.

این جمله پول بیشتری هست، اما ماسوله کمتر شده یکی از عمیق‌ترین جمله‌هایی است که می‌شود درباره یک سیستم توزیع فرصت شکست‌خورده گفت.

نه از زبان یک متخصص.

از زبان یک زن که در آن خانه زندگی می‌کند و با چشم خودش می‌بیند.

یک سؤال که از همان فصل اول با ما بوده

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

بگذارید یک لحظه برگردیم به آن انسان هفتاد هزار سال پیش همان کسی که از دشت‌های آفریقا حرکت کرد.

او به دنبال فرصت بود.

اما او نمی‌توانست همه منابع یک منطقه را در یک روز مصرف کند و برود.

سرعتش، با سرعت طبیعت، یکی بود.

امروز، این تناسب از بین رفته.

یک اتوبوس بیست‌نفره، در چهار ساعت، می‌تواند چیزی را مصرف کند که طبیعت و فرهنگ، برای ساختنش، صدها سال وقت گذاشته‌اند.

این، قلب مسئله‌ای است که این فصل درباره‌اش حرف می‌زند.

اگر فرصت، سریع‌تر از ظرفیت زمین جریان پیدا کند، چه اتفاقی می‌افتد؟

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

ماسوله، یک هشدار است نه یک استثنا

در سراسر ایران، این داستان تکرار می‌شود.

روستاهایی که زیر فشار گردشگری انبوه، چیزی را از دست می‌دهند که با پول نمی‌شود برگرداند.

طبیعت‌هایی که با هجوم مسافران فصلی، آسیب می‌بینند.

فرهنگ‌هایی که کم‌کم برای مسافر «اجرا» می‌شوند نه برای خودشان زیسته می‌شوند.

اما بگذارید از زاویه دیگری هم نگاه کنیم.

همان تابستان، در یک روستای کوچک‌تر در همان منطقه روستایی که هیچ اتوبوس توریستی‌اش ندیده یک اتفاق دیگر در حال افتادن است.

یک خانواده از تهران، از طریق یک اقامتگاه بوم‌گردی کوچک، سه شب آنجا مانده‌اند.

نه عجله. نه برنامه فشرده. نه عکس‌گرفتن از همه چیز.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

فقط بودن.

صبح‌ها با صاحب‌خانه در باغ کار می‌کنند. ظهرها با خانواده‌های محلی غذا می‌خورند. شب‌ها روی پشت‌بام می‌نشینند و ستاره نگاه می‌کنند. وقتی می‌روند، پدر خانواده می‌گوید: این بهترین سفری بود که تا به حال رفته‌ام.

و صاحب اقامتگاه، با آن سه شب، درآمدی برابر با یک ماه کارش در شهر کسب کرده بخشی از آن، طبق آنچه در فصل ششم دیدیم، در صندوق بازسازی‌اش هم باقی مانده.

دو داستان. دو مدل. دو نتیجه.

یکی: پول بیشتر، اما ماسوله کمتر شده.

دیگری: پول کمتر در هر بازدید، اما هر بازدید، چیزی بیشتر می‌سازد نه چیزی را کم می‌کند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش اول روایت

این تفاوت، قلب فصل هشتم است.

و سؤالی که باید جواب بدهیم این است:

چطور می‌توان سیستمی ساخت که هر چه بیشتر کار کند، زمین زیر

پایش نه ضعیف‌تر، بلکه قوی‌تر شود؟

کالبدشکافی

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

یک پارادوکس خطرناک

بگذارید با یک پارادوکس شروع کنیم.

تمام این کتاب، درباره این بود که چطور فرصت را از حالت متمرکز، به حالت توزیع شده تبدیل کنیم.

اما یک خطر پنهان در همین ایده وجود دارد.

اگر توزیع فرصت، بدون محدودیت انجام شود، خودش به یک سیستم استخراجی جدید تبدیل می شود این بار نه از یک منبع، بلکه از هزاران منبع کوچک، همزمان.

ماسوله، دقیقاً همین اتفاق است.

فرصت به شکل گردشگری به ماسوله رسید.

اما با سرعتی، با حجمی که زمین و فرهنگ نتوانستند خودشان را با آن تطبیق دهند.

نتیجه؟ همان فرصت که قرار بود ماسوله را غنی کند، آن را تخلیه کرد.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

چهار بحران پایداری در عصر توزیع فرصت

بحران اول: سرعت بدون ظرفیت

در فصل هفتم دیدیم که عامل‌های هوشمند، می‌توانند با سرعت باورنکردنی، مسافران را به ظرفیت‌ها وصل کنند.

این، یک قدرت عظیم است.

اما قدرت بدون محدودیت، خطرناک است.

اگر یک عامل هوشمند، صرفاً بر اساس تقاضا عمل کند بدون درک از ظرفیت تحمل یک مکان می‌تواند در عرض چند ماه، هزاران مسافر را به سمت یک روستای کوچک هدایت کند.

دقیقاً همان چیزی که در ونیز اتفاق افتاد اما این بار، با سرعت دیجیتال.

یک الگوریتم که فقط بهینه‌سازی تقاضا را یاد گرفته، می‌تواند سریع‌تر از هر آژانس سنتی، یک مکان را نابود کند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

بحران دوم: فرسایش فرهنگی آرام

وقتی گردشگری انبوه به یک منطقه فرهنگی می‌رسد، یک فرآیند آرام شروع می‌شود.

اول، فرهنگ محلی برای مسافر «اجرا» می‌شود.

مراسم‌ها، برای جذب توریست، تغییر می‌کنند.

غذاها، برای ذائقه مسافر، تعدیل می‌شوند.

بعد، این «اجرا» کم‌کم جای «زندگی» را می‌گیرد.

نسل جوان روستا، می‌بیند که نسخه ساده‌شده از فرهنگ‌شان بهتر می‌فروشد. پس اصل را رها می‌کند. کپی را می‌سازد.

و اصل، کم‌کم می‌میرد.

این، یک هشدار مهم برای همان چیزی است که در فصل پنجم دیدیم
طراحان تجربه، مترجمان فرهنگی، خالقان محتوا.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

اگر این نقش‌ها، فقط بر اساس «چه چیزی بیشتر می‌فروشد» طراحی شوند نه «چه چیزی واقعی است» همان فرسایشی که در ماسوله دیدیم، در سراسر شبکه تکرار می‌شود.

یک طراح تجربه خوب، نه فقط بازار را می‌شناسد معنای آن چیزی که عرضه می‌کند را هم می‌فهمد.

بحران سوم: تمرکز درآمد، حتی در مدل توزیع‌شده

اینجا، باید به یک نکته دقیق برگردیم.

در فصل ششم، درباره «ثروت تعبیه‌شده» صحبت کردیم اینکه چطور هر تراکنش، می‌تواند بخشی از ارزشش را برای آینده ذخیره کند.

اما این مدل، یک پیش‌فرض دارد:

صندوق‌ها، باید در دست خود جامعه محلی باشند نه در دست یک شرکت دور از آن جامعه.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

اگر صندوق بازسازی خانه یزدی، در نهایت توسط یک شرکت در تهران یا یک سرور در خارج از کشور کنترل شود، آن صاحب‌خانه، فقط یک کارمند بدون قرارداد یک پلتفرم بزرگ شده نه یک عضو فعال یک شبکه عادلانه.

این، همان بحران سوم فصل اول است که دوباره برمی‌گردد: تمرکز فرصت این بار، نه به شکل هتل زنجیره‌ای، بلکه به شکل داده زنجیره‌ای.

بحران چهارم: نبود حافظه بلندمدت در سیستم‌های سریع عامل‌های هوشمند، در طراحی پایه‌ای‌شان، برای سرعت و کارایی ساخته می‌شوند.

پیدا کردن بهترین تطابق. سریع‌ترین رزرو. بهینه‌ترین قیمت.

اما پایداری، یک منطق متفاوت دارد.

پایداری، یعنی گاهی نه گفتن حتی وقتی تقاضا هست.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

یعنی گفتن: این روستا، این ماه، به اندازه کافی مسافر داشته. بگذار استراحت کند.

این «نه گفتن هوشمند»، چیزی نیست که یک الگوریتم به طور طبیعی یاد بگیرد مگر اینکه از همان ابتدا، در طراحی‌اش، حافظه بلندمدت زمین هم گنجانده شده باشد.

نه فقط حافظه تقاضای مسافر.

بلکه حافظه ظرفیت طبیعت، فرهنگ، و جامعه.

راه‌حل پایداری به عنوان یک پارامتر، نه یک شعار

اینجا، باید یک تغییر مهم در نگاه ایجاد کنیم.

پایداری، نباید یک فصل جداگانه در یک کتاب باشد که بعد از خوانده شدن، فراموش شود.

پایداری، باید یک پارامتر در همان عامل هوشمند باشد دقیقاً در کنار قیمت، کیفیت، و تطابق.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

بگذارید این را دقیق‌تر توضیح دهیم.

سه اصل برای یک عامل هوشمند پایدار

اصل اول: ظرفیت تحمل، به عنوان یک عدد واقعی

هر مکان هر روستا، هر کویر، هر جنگل باید یک عدد مشخص داشته باشد:

چند مسافر، در چه بازه زمانی، بدون آسیب به طبیعت و فرهنگ، قابل پذیرش است؟

این عدد، نه ثابت است، نه ساده اما قابل تخمین است. با کمک جامعه محلی، با کمک کارشناسان محیط‌زیست، با کمک داده‌های تاریخی.

و وقتی این عدد در سیستم باشد، عامل هوشمند، دیگر فقط دنبال «بهینه‌سازی تقاضا» نیست.

دنبال بهینه‌سازی در محدوده ظرفیت است.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

این یعنی، وقتی ماسوله به ظرفیتش نزدیک می‌شود، عامل، به جای فرستادن مسافر بعدی به ماسوله، او را به همان روستای کوچک‌تر کنار آن که هنوز ظرفیت دارد هدایت می‌کند.

دقیقاً همان موازنه هوشمند که در فصل‌های قبل دیدیم اما این بار، نه فقط برای توزیع اقتصادی عادلانه، بلکه برای حفاظت از منبع.

اصل دوم: مشارکت جامعه محلی در صندوق‌ها

همانطور که در فصل ششم دیدیم، صندوق‌های انباشتی مثل صندوق بازسازی خانه یزدی باید بخشی هم برای حفاظت محیطی و فرهنگی منطقه داشته باشند.

نه فقط برای فرد. برای مشترکات.

یک درصد از هر تراکنش، می‌تواند به یک صندوق محلی برود که جامعه نه یک شرکت، نه یک عامل هوشمند، خود جامعه درباره مصرفش تصمیم می‌گیرد.

برای مرمت خانه‌های قدیمی.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

برای حفاظت از یک جنگل.

برای آموزش نسل بعدی درباره فرهنگ خودشان.

اصل سوم: شفافیت در برابر جامعه نه فقط در برابر مسافر

یک عامل هوشمند خوب، نباید فقط به مسافر شفاف باشد «این

تجربه چقدر هزینه دارد، چه کیفیتی دارد».

باید به جامعه محلی هم شفاف باشد:

این ماه، چقدر مسافر آمده؟ این هفته، صندوق چقدر رشد کرده؟ آیا

داریم به ظرفیت نزدیک می‌شویم؟

این شفافیت، همان چیزی است که اعتماد جامعه محلی به سیستم را

می‌سازد و بدون این اعتماد، هیچ شبکه‌ای، هر چقدر هم هوشمند،

پایدار نخواهد بود.

زمین، سرمایه اصلی هر شبکه

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

یک چیز را نباید فراموش کرد.

همه آنچه در این کتاب درباره‌اش صحبت کردیم آن عامل‌های هوشمند، آن صندوق‌های انباشتی، آن شبکه‌های فرصت همه روی یک پایه قرار دارند.

زمین.

کویری که ستاره‌هایش را می‌شود لمس کرد.

جنگلی که هزار سال است نفس می‌کشد.

روستایی که معماری‌اش از دل خاک بیرون آمده.

این زمین، نه فقط یک «منبع گردشگری» است.

سرمایه اصلی کل شبکه است.

اگر این سرمایه از بین برود، هیچ الگوریتمی، هیچ عاملی، هیچ صندوقی، نمی‌تواند چیزی را جایگزینش کند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش دوم کالبدشکافی

و این، یک منطق اقتصادی ساده است نه فقط یک نگرانی زیست‌محیطی:

کویری که نابود شود، دیگر هیچ مسافری نمی‌آورد.

جنگلی که از بین برود، دیگر هیچ تجربه‌ای برای فروش ندارد.

روستایی که فرهنگش را از دست بدهد، دیگر آن چیزی نیست که هیچ مسافری برای دیدنش بیايد.

پایداری، در این چارچوب، نه یک محدودیت بر رشد است یک شرط برای رشد بلندمدت است.

آینده و جمع بندی

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی زمین، بخشی از سیستم می شود

سال ۲۰۳۵ است.

ماسوله، هنوز ماسوله است.

نه به خاطر اینکه کسی مانع آمدن مسافران شده. بلکه به خاطر اینکه سیستم، یاد گرفته چطور مسافران را درست مدیریت کند.

دیگر اتوبوس های بیست نفره نمی آیند که چهار ساعت بمانند و بروند. به جایش، گروه های کوچک تر می آیند. می مانند. دو شب، سه شب. وقتی یک مسافر، عامل هوشمندش را برای رزرو ماسوله باز می کند، یک پیام می بیند:

ماسوله این هفته به ظرفیتش نزدیک است. اگر هفته دیگر بیایی، تجربه بهتری خواهی داشت و یک تجربه مشابه، در روستای کوچک تری در همان مسیر، همین الان برایت آماده است که هنوز کاملاً دست نخورده است.

اکثر مسافران، این پیشنهاد را قبول می کنند.

نه به خاطر اینکه مجبورند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

به خاطر اینکه می بینند سیستم، صادقانه با آنها رفتار می کند و این صداقت، خودش بخشی از تجربه است.

آن زن محلی که ده سال پیش از پنجره نگاه می کرد و می گفت «ماسوله کمتر شده» حالا یک اقامتگاه کوچک دارد.

سه اتاق. هر اتاق با دکوری از دست خودش. صبحانه ای که خودش می پزد.

می گوید: حالا مسافرانی می آیند که واقعاً می خواهند ببینند. می نشینند. گوش می دهند. یاد می گیرند.

می پرسم: الان چطور است؟

لبخند می زند.

می گوید: ماسوله بیشتر شده.

سه تصویر از توزیع فرصت پایدار

تصویر اول: کویر زنده

در سال ۲۰۳۵، کویر لوت یکی از مقصدهای ستاره شناسی شناخته شده جهان است.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

اما عامل هوشمندی که این تجربه‌ها را مدیریت می‌کند، یک عدد ثابت در DNA اش دارد:

حداکثر پنجاه مسافر در هر شب، در هر منطقه مشخص از کویر.

این عدد، از یک الگوریتم بازاریابی نمی‌آید.

از سال‌ها مشاهده جامعه محلی، کارشناسان محیط‌زیست، و داده‌های واقعی درباره تأثیر گردشگری بر این اکوسیستم حساس می‌آید.

وقتی تقاضا از این عدد بیشتر می‌شود، عامل، مسافران اضافه را به مناطق دیگر کویر یا به فصل‌های دیگر هدایت می‌کند.

نه به خاطر محدودیت فناوری.

به خاطر یک انتخاب طراحی که از همان روز اول گرفته شد.

تصویر دوم: فرهنگ زنده

در یک روستا در کردستان، یک مراسم سنتی هنوز برگزار می‌شود.

اما این بار، نه برای توریست اجرا می‌شود بلکه مسافران به آن دعوت می‌شوند.

فرق ظریف اما عمیق است.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

وقتی مراسم «برای توریست» اجرا می‌شود، ماهیتش عوض می‌شود. تبدیل به نمایش می‌شود.

وقتی مسافران «به مراسم» دعوت می‌شوند، مراسم همان است که بوده. مسافر، یک مهمان است نه یک تماشاگر.

این تفاوت، از طریق همان نقش جدیدی که در فصل پنجم دیدیم ممکن شده **مترجم فرهنگی** کسی که به سیستم می‌گوید: این مراسم، فقط در این فصل، با این تعداد محدود، و با این آداب قابل بازدید است.

و سیستم، این محدودیت را محترم می‌شمارد نه به خاطر قانون، بلکه چون می‌داند که فرهنگ زنده، خودش بخشی از ارزشی است که قرار است حفظ شود.

تصویر سوم: اقتصاد زنده

در همان روستا، درآمد به شکل عادلانه توزیع می‌شود.

نه فقط به صاحب اقامتگاه. به کل جامعه.

همان یک درصدی که در فصل ششم دیدیم که به صندوق محلی می‌رود حالا برای مرمت خانه‌های قدیمی، آموزش جوانان، و حفاظت از طبیعت منطقه استفاده می‌شود.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

این صندوق، نه دولتی است، نه خصوصی. متعلق به جامعه است. و جامعه، با شفافیتی که عامل هوشمند فراهم می‌کند همان داشبورد ساده‌ای که نشان می‌دهد چقدر مسافر آمده، چقدر صندوق رشد کرده درباره مصرفش تصمیم می‌گیرد. نتیجه؟ جامعه‌ای که سهیم است، مراقب است که مراقب است، حفاظت می‌کند که حفاظت می‌کند، پایدار می‌ماند.

پایداری در عصر هوش مصنوعی یک تفاوت بنیادین

بگذارید یک بار دیگر به آن تصور غلط برگردیم که در ابتدای این فصل به آن اشاره کردیم.

پایداری یعنی کمتر. یعنی محدودیت. یعنی فداکاری. نه.

پایداری، در عصر عامل‌های هوشمند، یعنی طراحی هوشمندتر نه طراحی محدودتر.

تفاوت بین یک عامل قدیمی و یک عامل پایدار، در سرعتش نیست. در دقتش است.

عامل قدیمی، فقط می‌پرسد: *چطور بیشترین تقاضا را برآورده کنم؟*

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

عامل پایدار، می پرسد: چطور بیشترین ارزش را برای مسافر، برای میزبان، و برای زمینی که هر دو روی آن ایستاده اند بسازم؟

این، نه کمتر هوشمند است.

هوشمندتر است.

بازگشت به نظریه مرکزی کتاب

در این نقطه، باید به یاد بیاوریم چرا این فصل، برای کل کتاب حیاتی است.

اگر فرصت، بدون محدودیت توزیع شود، خودش به یک نیروی استخراجی تبدیل می شود دقیقاً همان چیزی که قرار بود جایگزینش کنیم.

اما اگر توزیع فرصت، با **حافظه بلندمدت زمین** طراحی شود اگر ظرفیت تحمل، مشارکت جامعه، و شفافیت، بخشی از معماری اصلی سیستم باشند، نه یک افزونه که بعداً اضافه شده آنگاه چیزی می سازیم که از مدل های قدیمی، اساساً متفاوت است.

نه یک صنعت که از زمین تغذیه می کند و آن را خالی می گذارد.

یک شبکه که هر چه بیشتر کار می کند، زمین را غنی تر می کند.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

جمع بندی فصل هشتم

از کجا شروع کردیم؟

از ماسوله. از آن زنی که از پنجره نگاه می کرد و می گفت: پول بیشتری هست، اما ماسوله کمتر شده.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که توزیع فرصت، اگر بدون محدودیت های هوشمند طراحی شود، می تواند خودش تبدیل به یک سیستم استخراجی جدید شود این بار سریع تر، گسترده تر، و کمتر قابل ردیابی.

اما اگر سه اصل ظرفیت تحمل به عنوان یک عدد واقعی، مشارکت جامعه در صندوق ها، و شفافیت در برابر جامعه از همان ابتدا در طراحی عامل های هوشمند گنجانده شوند، آنگاه توزیع فرصت، می تواند چیزی بسازد که هیچ مدل قدیمی نتوانست:

رشدی که زمین را تقویت می کند، نه تخلیه می کند.

اما همه این ها این عامل ها، این صندوق ها، این محدودیت های هوشمند یک چیز دیگر را هم تغییر می دهند که هنوز عمیق به آن نپرداخته ایم.

خود انسان هایی که در این شبکه اند چه مسافر، چه میزبان.

فصل هشتم: زمین زیر پای ما

بخش سوم آینده و جمع بندی

وقتی یک مسافر، به جای عکس گرفتن شتابزده، سه شب در یک روستا می ماند و واقعاً زندگی می کند، چه چیزی در او تغییر می کند؟

و وقتی یک میزبان، به جای دیده نشدن، ناگهان توسط کسی از آن سوی دنیا دیده و قدردانی می شود، چه چیزی در او تغییر می کند؟

فصل نهم

هویتی که جابجا می شود

روایت

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش اول روایت

یک شب در یزد.

یک مرد چهل ساله از آمستردام اسمش توماس است در یک خانه سنتی نشسته. حیاط مرکزی. حوض. درخت نارنج. آسمانی که در این شهر کویری، پر از ستاره است.

توماس، یک معمار است. بیست سال است که معماری مدرن طراحی می کند. شیشه. فولاد. خطوط تمیز. فضاهای باز.

اما امشب، در این خانه ای که پانصد سال پیش ساخته شده، چیزی احساس می کند که در هیچ ساختمان مدرنی احساس نکرده.

صاحب خانه همان مردی که در فصل ششم دیدیم، همان که حالا صندوق بازسازی اش پر شده می آید کنارش می نشیند.

بدون اینکه توماس بپرسد، شروع می کند به توضیح.

می گوید: این خانه، با باد زندگی می کند. بادگیرها هوا را می کشند. زیرزمین ها خنک هستند. دیوارها ضخیم هستند. معمارش بدون برق، بدون کولر، بدون هیچ فناوری مدرنی، یک خانه ساخته که هزار سال بعد هنوز راحت است.

توماس ساکت می ماند.

بعد می پرسد: اسم معمارش چه بود؟

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش اول روایت

پیرمرد می گوید: نمی دانم. هیچ کس نمی داند. اما خانه اش هنوز هست.

توماس، آن شب تا دیروقت بیدار می ماند.

در دفترچه اش می نویسد: تمام عمر فکر می کردم معماری یعنی ساختن چیزی که دیده شود. امشب فهمیدم که معماری واقعی یعنی ساختن چیزی که زندگی شود.

اما داستان، فقط توماس نیست.

آن طرف ماجرا چیزی که در صاحب خانه تغییر کرد

برگردیم به همان صاحب خانه.

ده سال پیش قبل از اینکه به این شبکه وصل شود او یک باور داشت.

باوری که هیچ وقت با صدای بلند نمی گفت، اما در عمق وجودش بود:

این خانه، یک بار خوب است که باید با آن کنار بیایم. نه چیزی که ارزش داشته باشد.

فکر می کرد روزی باید آن را بفروشد. یا تخریش کند و یک خانه «مدرن تر» بسازد. چیزی شبیه آنچه در شهرهای بزرگ می بیند.

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش اول روایت

اما حالا، بعد از صدها مسافر، بعد از صدها بار شنیدن همان جمله «این کجاست؟ چرا هیچ‌کس به ما نگفته بود؟» چیزی در او تغییر کرده.

او دیگر یک مرد با یک خانه قدیمی نیست.

او نگهبان چیزی است که جهان آن را می‌خواهد.

این تغییر، کوچک به نظر می‌رسد.

اما در عمق، یکی از بنیادی‌ترین تغییراتی است که یک سیستم توزیع فرصت می‌تواند ایجاد کند.

نه فقط درآمد بیشتر.

ارزش‌گذاری دوباره به خودش.

بازگشت به جمله‌ای که این کتاب را شروع کرد

یادتان هست در پیشگفتار، از این صحبت کردیم که:

«در تمام طول تاریخ بشر، یک حقیقت ساده سرنوشت انسان‌ها را تعیین می‌کرد: اینکه کجا به دنیا آمده‌ای».

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش اول روایت

این جمله، در نگاه اول، درباره جغرافیا بود.

اما حالا، با داستان آن صاحبخانه یزدی، می توانیم آن را عمیق تر بفهمیم.

محل تولد، نه فقط دسترسی به بازار و سرمایه را تعیین می کرد.

روایتی که فرد درباره خودش می ساخت را هم تعیین می کرد.

اگر در حاشیه بودی، جهان نه فقط فرصت را از تو می گرفت باوری هم می ساخت که چیزی که داری، ارزش ندارد.

این، شاید عمیق ترین شکل محرومیت از فرصت باشد.

محرومیتی که نه در اقتصاد، بلکه در ذهن اتفاق می افتد.

و وقتی یک سیستم توزیع فرصت، آن صاحبخانه یزدی را به توماس وصل می کند وقتی او می بیند که جهان، برای چیزی که او «عادی» می دانست، از راه دور آمده یک چیز عمیق تر از یک تراکنش اتفاق می افتد.

باور او درباره خودش، عوض می شود

کالبدشکافی

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش دوم کالبدشکافی

هویت، یک چیز ثابت نیست

روانشناسان، سالهاست یک ایده را مطرح می کنند که شاید در نگاه اول عجیب به نظر برسد.

هویت، یک چیز نیست که داری. یک چیز است که در رابطه با دیگران، می سازی.

ما نمی دانیم کی هستیم تا زمانی که با کسی روبرو می شویم که متفاوت است.

و آنچه آن «دیگری» درباره ما فکر می کند، می نشیند، و کم کم بخشی از آنچه ما درباره خودمان فکر می کنیم می شود.

این، یک قانون روانشناختی است.

و این قانون، یک پیامد اقتصادی عمیق دارد که تا امروز، کمتر کسی به آن فکر کرده.

وقتی فرصت نمی آید، باور هم نمی آید

بگذارید این ایده را به زبان همین کتاب ترجمه کنیم.

در فصل دوم، دیدیم که سینا همان جوان تهرانی یک فرصت را از دست داد چون هیچ سیستمی او را به آن وصل نکرد.

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

اما یک لایه عمیق‌تر هم در آن داستان بود که آن موقع به آن اشاره نکردیم.

سینا، نه فقط فرصت اصفهان را از دست داد.

باور به اینکه «بیرون از تهران، فرصتی هست» را هم از دست داد.

و این باور از دست رفته، خودش یک مانع جدید ساخت.

دفعه بعد که فرصتی در یک شهر دیگر پیدا شد، سینا حتی به آن فکر نکرد.

چون ذهنش، بر اساس تجربه قبلی، یاد گرفته بود: *فرصت‌های واقعی، اینجا نیستند.*

این، همان چیزی است که در فصل دوم به آن اشاره کردیم **روایت غلط** اما حالا می‌توانیم آن را عمیق‌تر ببینیم.

روایت غلط، فقط یک مشکل تبلیغاتی نیست.

یک مشکل هویتی است.

وقتی یک جامعه یک روستا، یک شهر، یک کشور سال‌ها فرصتی نمی‌بیند، کم‌کم باوری می‌سازد:

ما جایی نیستیم که فرصت در آن اتفاق می‌افتد.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش دوم کالبدشکافی

و این باور، خودش به یک مانع تبدیل می شود قوی تر از هر مانع اقتصادی.

چون مانع اقتصادی را می توان با پول حل کرد.

اما مانعی که در باور جمعی یک جامعه نسبت به خودش نشسته، با پول حل نمی شود.

با دیده شدن حل می شود.

آینه دو طرفه

اینجا، باید به یک مفهوم کلیدی برگردیم که نطفه اش را در فصل اول این کتاب کاشتیم.

سفر یا هر شکل از تبادل فرصت یک آینه دو طرفه است.

وقتی مسافری به ایران می آید، در آینه ایران خودش را می بیند. می فهمد که دنیایش تنها دنیای ممکن نیست.

اما از آن طرف، اتفاق مهمتری می افتد.

ایرانی که با آن مسافر روبرو می شود، در آینه نگاه او، خودش را می بیند.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش دوم کالبدشکافی

آن صاحب خانه یزدی، بادگیرهایش را همیشه می دید. اما تا وقتی توماس با چشمانی پر از شگفتی به آن ها نگاه نکرد، معنای واقعی آنچه داشت را نفهمید.

این، دقیقاً همان چیزی است که این فصل می خواهد بگوید:

توزیع فرصت، نه فقط پول و دسترسی را توزیع می کند.

ارزش گذاری دوباره به خود را هم توزیع می کند.

چرا عامل های هوشمند، می توانند این آینه را تسریع کنند یا نابودش کنند

اینجا، باید به فصل هفتم برگردیم همان عامل های هوشمند که فرصت را حمل می کنند.

این عامل ها، یک قدرت عظیم در دستشان دارند که هنوز کاملاً به آن نپرداخته ایم.

قدرت روایت کردن.

وقتی یک عامل هوشمند، به آن صاحب خانه یزدی می گوید: *سی ام نفر امسال، تجربه ات را بهترین خاطره سفرشان نامیدند این، فقط یک گزارش آماری نیست.*

یک پیام درباره ارزش اوست.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش دوم کالبدشکافی

و این پیام، اگر به درستی طراحی شود اگر صادقانه باشد، اگر مرتبط باشد، اگر در لحظه درست بیاید می تواند همان کاری را بکند که توماس، با حضور فیزیکی اش، در یک شب کرد.

می تواند آینه ای باشد که هزاران بار، برای هزاران نفر، تکرار می شود.

اما همین قدرت، یک خطر هم دارد.

اگر عامل هوشمند، فقط روی بهینه سازی تراکنش تمرکز کند نه روی این پیام عمیق تر می تواند دقیقاً عکس این اثر را بسازد.

می تواند آن صاحب خانه را، نه به یک «نگهبان میراث» بلکه به یک مجری خدمات تبدیل کند.

کسی که فقط می داند چه قیمتی بگذارد، نه چرا آنچه دارد ارزشمند است.

این، همان خطر کالایی شدن هویت است که باید با دقت از آن پرهیز کرد.

فرق بین «محصول» و «دعوت» که در نسخه های قبلی این کتاب به آن اشاره کردیم اینجا، دوباره اهمیت پیدا می کند.

یک عامل هوشمند خوب، نه فقط یک تجربه را می فروشد.

داستانی را که پشت آن تجربه است، هم منتقل می کند.

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش دوم کالبدشکافی

هویت ملی، در مقیاس بزرگ‌تر

اما این تبادُل، فقط در سطح فردی نیست.

در سطح ملی هم اتفاق می‌افتد.

وقتی میلیون‌ها مسافر از طریق میلیون‌ها عامل هوشمند، میلیون‌ها تراکنش کوچک، میلیون‌ها لحظه دیده‌شدن با تعجب می‌پرسند «چرا هیچ‌کس به ما نگفته بود؟» این سؤال، به ایرانی‌ها هم می‌رسد.

می‌رسد و می‌گوید: آنچه داری، ارزش دارد.

و این پیام، در مقیاس ملی، یک اثر دومینویی دارد.

وقتی یک جامعه می‌فهمد فرهنگش ارزش دارد، از آن مراقبت می‌کند.

وقتی از آن مراقبت می‌کند، آن را زنده نگه می‌دارد.

وقتی زنده نگه می‌دارد، نسل بعدی آن را دریافت می‌کند.

توزیع فرصت، نه فقط اقتصاد را تقویت می‌کند.

هویت جمعی را هم بازسازی می‌کند.

و در کشوری مثل ایران که سال‌ها با یک روایت بیرونی غلط، و یک روایت درونی محتاط روبرو بوده این بازسازی هویتی، شاید مهم‌ترین چیزی باشد که یک سیستم توزیع فرصت می‌تواند بدهد.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش دوم کالبدشکافی

مهمتر از پول.

مهمتر از اشتغال.

مهمتر از هر عددی که در این کتاب آورده ایم.

آینده و جمع بندی

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی یک ملت، خودش را دوباره می بیند
سال ۲۰۳۵ است.

یک کلاس درس در تهران.

معلم، یک گروه پانزده نفره از دانش آموزان دوازده ساله را به یک سفر
می برد نه با اتوبوس، با عامل هوشمند مدرسه.

مقصد، ابیانه نیست همان جایی که همه می شناسند.

مقصد، یک روستای کوچک تر در همان نزدیکی است که تا سه سال
پیش، در هیچ نقشه گردشگری نبود.

راهنمای محلی مردی که خودش از همین روستاست جلوی یک دیوار
قدیمی می ایستد.

یک پسر بچه دستش را بالا می برد.

می پرسد: اینجا هنوز آدم زندگی می کند؟

راهنما لبخند می زند.

می گوید: بله و یکی شان الان دارد برایت توضیح می دهد.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

پسربچه می خندد.

اما این لحظه، راهنما را به فکر فرو می برد.

او یادش می آید هفت سال پیش، وقتی برای اولین بار به این شبکه وصل شد، خودش هم همین باور را داشت.

که روستایش، چیزی برای نشان دادن ندارد.

که باید برود به شهر، به جایی که «اتفاق» می افتد.

اما حالا، او نه فقط راهنماست.

معلم خود گذشته اش هم هست.

و این چرخه از کسی که باور نداشت، به کسی که حالا به دیگران یاد می دهد باور داشته باشند همان چیزی است که در سراسر ایران، هزاران بار تکرار شده.

از سفر فردی به برنامه ملی

این برنامه همان «سفر به خانه» که سال ها پیش با یک ایده ساده شروع شد حالا یک برنامه ملی است.

نه چون یک وزارتخانه آن را طراحی کرد.

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

چون یک سیستم همان سیستم توزیع فرصت که در طول این کتاب دیدیم به طور طبیعی، آن را خلق کرد.

وقتی هزاران راهنمای محلی، هزاران میزبان، هزاران صاحب‌خانه همگی شروع کردند به دیدن این تأثیر در زندگی خودشان یک پدیده طبیعی شکل گرفت:

آن‌ها خودشان، خواستند که این تجربه را به نسل بعدی هم بدهند.
نه به عنوان وظیفه.

به عنوان چیزی که خودشان، با تمام وجود، تجربه‌اش کرده بودند.

هویت یک پروژه ناتمام که حالا یک سیستم دارد

در نسخه‌های قبلی این کتاب، گفته بودیم هویت یک پروژه ناتمام است که هر نسل باید آن را از نو بسازد.

اما حالا، با همه چیزی که در این کتاب دیدیم از عامل‌های هوشمند تا صندوق‌های انباشتی، از ظرفیت‌های خاموش تا توزیع فرصت می‌توانیم این جمله را عمیق‌تر بفهمیم:

هویت، دیگر فقط به تصادف یا تلاش فردی وابسته نیست.

می‌تواند یک نتیجه طبیعی یک سیستم باشد.

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

سیستمی که هر بار یک مسافر می‌پرسد «چرا هیچ‌کس به ما نگفته بود؟» این پرسش را، نه فقط یک بار، بلکه میلیون‌ها بار، به میلیون‌ها انسان محلی منتقل می‌کند.

و هر بار که این پرسش منتقل می‌شود، یک ذره از باور قدیمی «اینجا چیزی برای نشان دادن نیست» می‌شکند.

تبادل هویت از ایران به جهان، از جهان به ایران

اما هویت، در یک جهت حرکت نمی‌کند.

ایران به مسافر می‌دهد: عمق. اصالت. مهمان‌نوازی. تاریخ زنده.

مسافر به ایران می‌دهد: نگاه تازه. ارزش‌گذاری به چیزهایی که عادی شده‌اند و یک پیام ساده که قدرتمند است:

آنچه داری، دنیا می‌خواهد.

این تبادل دو طرفه، وقتی از طریق میلیون‌ها عامل هوشمند، در مقیاس بزرگ اتفاق بیفتد، یک اتفاق بزرگ‌تر می‌افتد.

جهان، ایران را بهتر می‌شناسد.

و ایران، خودش را بهتر می‌شناسد.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

و اینجاست که می توانیم به جمله ای برگردیم که در فصل اول این کتاب، درباره ایران در دوران جاده ابریشم گفتیم:

ایران، یک بار محل تلاقی فرصت های جهانی بود.

نه فقط چون کالا از آن رد می شد.

چون انسان ها، در آن، یکدیگر را می دیدند و در آن دیدن، خودشان را بهتر می فهمیدند.

این، همان چیزی است که می تواند دوباره اتفاق بیفتد.

این بار، نه با کاروان سرا بلکه با عامل هوشمند.

اما جوهره اش، همان است.

دیده شدن که به باور تبدیل می شود.

باور که به هویت تبدیل می شود.

هویت که به آینده تبدیل می شود.

جمع بندی فصل نهم

از کجا شروع کردیم؟

فصل نهم: هویتی که جابجا می‌شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

از توماس که در یزد نشست و نوشت: معماری واقعی یعنی ساختن چیزی که زندگی شود.

از آن صاحب‌خانه که در آینه نگاه توماس، خانه‌اش را دوباره دید.

از آن راهنمای جوان که هفت سال پیش باور نداشت روستایش چیزی برای نشان دادن دارد و حالا، خودش معلم همین باور برای نسل بعدی است.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که سفر یا هر شکل از توزیع فرصت فقط جابجایی جسم یا پول نیست.

جابجایی هویت است.

هویتی که در مسافر تغییر می‌کند.

هویتی که در میزبان تقویت می‌شود.

هویتی که در جامعه، نسل به نسل، زنده می‌ماند.

و این جابجایی هویت، یک ارزش اقتصادی هم دارد چون دنیایی که ایران را می‌شناسد، بیشتر به ایران سفر می‌کند. دنیایی که از ایران چیزی می‌برد، برمی‌گردد.

فصل نهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم آینده و جمع بندی

اما برای اینکه این چرخه شناخت، سفر، تجربه، بازگشت، باور دوباره به طور پایدار کار کند، یک چیز باید ساخته شود که هنوز به تفصیل به آن نپرداخته ایم.

معماری کامل سیستمی که همه این لایه ها را فرصت، اقتصاد، فناوری، پایداری، هویت در یک ساختار واحد به هم وصل کند.

فصل دهم

سیستم عامل فرصت

روایت

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

یک روز در سال ۲۰۱۵.

من نویسنده این کتاب روی یک صندلی فرودگاه مهرآباد نشسته بودم. منتظر پروازم.

من ۲۵ سال در حوزه فناوری اطلاعات، شبکه پرداخت و بانکی و گردشگری کار کردم. هزاران مدل کسب و کار، هزاران داستان از قصه‌های اطلاعات، پول و مسافر که جابه‌جا شده‌اند.

کنارم، یک خانم مسن نشست. از یک سفر داخلی برمی‌گشت. از کرمان. خسته بود، اما یک لبخند روی صورتش بود که نمی‌رفت.

پرسیدم: کجا بودید؟

گفت: کرمان. پیش دخترم.

پرسیدم: خوش گذشت؟

گفت: همیشه خوش می‌گذرد. اما این بار، یک روز رفتیم بیرون از شهر. یک روستایی بود که دخترم شنیده بود. باغ شازده.

مکت کرد.

گفت: من که هفتاد سال دارم. چطور هفتاد سال ایرانی بودم و نمی‌دانستم باغ شازده وجود دارد؟

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

آن روز، من چیزی نگفتم.

اما آن جمله، با من ماند.

نه فقط به خاطر باغ شازده.

به خاطر یک چیز بزرگ‌تر که داشتم می‌فهمیدم.

در صنعت پرداخت، یک قانون ساده وجود دارد:

پول، خودش هیچ ارزشی ندارد تا وقتی که جریان پیدا کند.

پولی که در یک حساب راکد بماند، فقط یک عدد است.

اما همان پول، وقتی جریان پیدا می‌کند وقتی از یک حساب به حساب دیگر می‌رود، وقتی یک معامله را ممکن می‌کند، وقتی یک رویا را به واقعیت وصل می‌کند تبدیل به چیزی می‌شود که اقتصاددانان به آن «ارزش» می‌گویند.

آن روز در فرودگاه، یک سؤال در ذهنم شکل گرفت سؤالی که این کتاب، تلاشی برای پاسخ دادن به آن است:

اگر فرصت هم مثل پول، فقط وقتی ارزش دارد که جریان پیدا کند چرا فرصت ایران، اینقدر راکد است؟

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

آن خانم هفتادساله، یک فرصت را از دست داده بود. نه یک بار. هزاران بار، در طول هفتاد سال زندگی‌اش.

نه به خاطر اینکه فرصت نبود.

به خاطر اینکه هیچ سیستمی این فرصت را به او نرسانده بود.

این سؤال، سرآغاز یک ایده بود.

ایده‌ای که کم‌کم شکل گرفت که از یک پرسش درباره سفر، به یک پرسش درباره توزیع فرصت تبدیل شد.

و سال‌ها بعد، یک اسم پیدا کرد.

اول سیمرغ. بعد وایان.

از سؤال تا سیستم

اما از یک سؤال تا یک سیستم، راه طولانی است.

در این راه، با یک واقعیت روبرو شدم که خیلی‌ها پیش از من هم دیده بودند اما راه‌حل درستی برایش نساخته بودند.

واقعیت این بود:

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

ایران، نه یک مشکل دارد یک سیستم مشکل دار دارد.
مشکل، فقط اطلاعات نیست. فقط زیرساخت نیست. فقط بازاریابی نیست.

مشکل، این است که همه این ها اطلاعات، زیرساخت، اعتماد، اشتغال، پرداخت به هم وصل نیستند.

هر کدام در یک جزیره جداگانه هستند.

و انسان چه آن خانم هفتادساله، چه سینا که فرصت اصفهان را از دست داد، چه آن صاحبخانه یزدی قبل از اینکه باورش به خودش عوض شود باید خودش این جزیره ها را پیدا کند، به هم وصل کند، و از میانشان مسیری بسازد.

این کار، خسته کننده است. وقت گیر است. پر از ریسک است.

و خیلی ها، وقتی خسته می شوند، تسلیم می شوند.

چیزی که از صنعت نرم افزار ، پرداخت و گردشگری آوردم

یک چیز، از آن ۲۵ سال تجربه با من ماند چیزی که شاید بدون آن تجربه، هرگز نمی فهمیدم.

زیرساخت های موفق، هیچ وقت محصول نیستند. همیشه پروتکل اند.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

یک بانک خوب، یک محصول نمی‌فروشد.

یک پروتکل ارائه می‌دهد که هزاران محصول دیگر، روی آن ساخته می‌شوند.

این، همان درسی بود که باید به دنیای فرصت منتقل می‌شد.

VAYAN، نباید یک محصول گردشگری باشد.

باید یک پروتکل توزیع فرصت باشد.

پروتکلی که روی آن، سفر ساخته می‌شود. اشتغال ساخته می‌شود. حتی همانطور که در فصل‌های بعدی خواهیم دید آموزش، سلامت، و سرمایه‌گذاری هم می‌توانند ساخته شوند.

سیستم‌عامل چرا این کلمه؟

بگذارید یک لحظه درباره این کلمه صحبت کنیم.

چرا «سیستم‌عامل»؟

سیستم‌عامل یک کامپیوتر، مستقیماً با کاربر کار نمی‌کند اما همه چیزی که کاربر می‌بیند، روی آن اجرا می‌شود.

سیستم‌عامل، زیرساخت است. هسته است. پایه‌ای که همه چیز روی آن بنا می‌شود.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش اول روایت

VAYAN، به این معنا، یک سیستم عامل فرصت است.

نه یک اپلیکیشن که مسافر از آن استفاده می کند.

نه یک سایت که هتل رزرو می کند.

بلکه یک زیرساخت که همه بازیگران اکوسیستم مسافر، میزبان، راهنما،

خالق محتوا، سیاست گذار، سرمایه گذار، و حتی در آینده بانک، بیمه، و

آموزش روی آن کار می کنند.

کالبدشکافی

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

چرا مدل‌های قبلی شکست خوردند؟

قبل از اینکه بگوییم VAYAN چطور کار می‌کند، باید بفهمیم چرا همه چیزهایی که قبلاً امتحان شده، کافی نبوده.

در دو دهه گذشته، تلاش‌های زیادی برای بهتر کردن گردشگری و فرصت در ایران انجام شده.

طرح‌های دولتی. پلتفرم‌های دیجیتالی. استارت‌آپ‌های گردشگری. برنامه‌های توسعه محلی.

بعضی‌هایشان خوب بودند. اما هیچ‌کدام آن تحول اساسی را که لازم بود نساختند.

چرا؟

سه دلیل اصلی این بار از زاویه پرداخت

دلیل اول: محصول‌سازی به جای پروتکل‌سازی

در صنعت پرداخت، یک اشتباه کلاسیک وجود دارد که بارها تکرار شده:

شرکتی می‌آید و یک «اپلیکیشن پرداخت» می‌سازد.

موفق می‌شود. کاربر جذب می‌کند.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

اما بعد از چند سال، یک شرکت دیگر، با یک اپلیکیشن بهتر می‌آید و کاربران، به راحتی کوچ می‌کنند.

چرا؟ چون آن شرکت اول، محصول ساخته بود نه پروتکل.

محصول، قابل کپی است. قابل عبور است.

پروتکل، چیزی است که وقتی هزاران بازیگر دیگر روی آن می‌سازند، خودش به یک استاندارد تبدیل می‌شود جایی که جابجا شدن، هزینه‌اش بیشتر از ماندن است.

مدل‌های قبلی گردشگری ایران یک سایت رزرو، یک اپلیکیشن تور همگی محصول بودند.

VAYAN، باید پروتکل باشد.

دلیل دوم: نگاه از بالا به پایین

اکثر طرح‌های قبلی، از بالا طراحی شدند.

دولت تصمیم گرفت چه چیزی بسازد. طراحان در تهران تصمیم گرفتند چه چیزی بهتر است.

اما آنچه توزیع فرصت نیاز دارد، از پایین می‌آید.

از همان راهنمای محلی که می‌داند کجای کوه بهترین منظره است.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

از همان زن روستایی که می‌داند کدام غذا خاص این فصل است.
از همان صاحب‌خانه یزدی که می‌داند چه داستانی پشت هر ستون
خانه‌اش هست.

این دانش، در هیچ اتاق طراحی تهران پیدا نمی‌شود.
فقط در زمین است. فقط در مردم محلی است.
و یک سیستم که این دانش را نبیند، از ابتدا ناقص است.

دلیل سوم: فقدان حلقه بازخورد یادگیرنده

در فصل هفتم، دیدیم که یک عامل هوشمند خوب، باید چهار کار کند:
ببیند، وصل کند، جابجا کند، یاد بگیرد.
مدل‌های قدیمی، فقط لایه اول و دوم را داشتند اگر داشتند.
طرح اجرا می‌شد. نتایج بررسی می‌شد اگر می‌شد.
اما در دنیای مدرن، یک سیستم موثر باید در **لحظه** یاد بگیرد.
وقتی یک مسافر از یک تجربه ناراضی است، سیستم باید فوری بفهمد.
وقتی یک منطقه دارد به ظرفیتش نزدیک می‌شود همان چیزی که در
فصل هشتم دیدیم سیستم باید قبل از بحران بفهمد.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

این حلقه بازخورد، چیزی است که مدل‌های قبلی نداشتند.

معماری VAYAN شش لایه که حالا یک منطق واحد دارند

در طول این کتاب، تک‌تک این لایه‌ها را دیدیم هر کدام در فصل خودشان.

اما حالا، وقت آن است که آن‌ها را به هم وصل کنیم و ببینیم چطور یک سیستم واحد می‌سازند.

لایه اول: کشف

همان چیزی که در فصل چهارم دیدیم خراب کردن دیوار «نادیده بودن».

VAYAN، ظرفیت‌های پنهان را پیدا می‌کند. آن روستایی که هیچ‌کس نمی‌شناسد. آن مهارتی که در حال فراموش شدن است.

این کشف، از طریق همان نقش‌های جدیدی اتفاق می‌افتد که در فصل پنجم دیدیم طراحان تجربه، مترجمان فرهنگی، خالقان محتوا.

لایه دوم: اعتبارسنجی

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

همان دیوار دوم فصل چهارم «نبود اعتماد.»

VAYAN، نه از طریق بازرسی فیزیکی سنتی، بلکه از طریق نظرات واقعی و یک سیستم اعتبارسنجی دیجیتال، کیفیت را تضمین می‌کند.

اما حالا، با چیزی که در فصل ششم دیدیم ارزش انباشته این اعتبار، یک بُعد جدید پیدا می‌کند:

اعتبار، دیگر فقط «این میزبان خوب است یا نه» نیست.

یک تاریخچه مالی است که می‌تواند پایه وام، بیمه، یا سرمایه‌گذاری آینده باشد.

لایه سوم: شخصی‌سازی

همان چیزی که در فصل هفتم با مریم دیدیم.

VAYAN، هر انسان را می‌شناسد نه به عنوان یک «کاربر»، بلکه به عنوان یک انسان با نیازها، بودجه، و اهداف مشخص.

موتور توصیه هوشمند، از میان هزاران ظرفیت، بهترین تطابق را پیدا می‌کند.

لایه چهارم: موازنه

فصل دهم: سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

همان چیزی که در فصل هشتم دیدیم ظرفیت تحمل به عنوان یک عدد واقعی.

VAYAN، جریان را مدیریت می‌کند نه فقط برای توزیع اقتصادی عادلانه، بلکه برای حفاظت از زمین.

وقتی یک منطقه اشباع شده، VAYAN، نه با ممنوعیت، بلکه با پیشنهاد هوشمند، مسیر را تغییر می‌دهد.

لایه پنجم: اتصال مالی

اینجا، تجربه ده‌ساله در صنعت پرداخت، مستقیماً وارد طراحی می‌شود.

این لایه، دیگر فقط «گرفتن پول و دادن پول» نیست.

بر اساس آنچه در فصل ششم دیدیم، این لایه شامل:

Embedded Wealth هر تراکنش، بخشی از ارزشش را در صندوق‌های انباشتی محلی ذخیره می‌کند.

Autonomous Finance بودجه مسافر، به طور خودکار مدیریت می‌شود.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

Agentic Banking پرداخت، بیمه، و اعتبار، نه از طریق رفتن به بانک، بلکه از طریق همان عامل هوشمندی که سفر را مدیریت می‌کند، جریان پیدا می‌کنند.

لایه ششم: داده و یادگیری

VAYAN، یاد می‌گیرد.

هر سفر، هر رزرو، هر نظر، هر تراکنش وارد یک لایه داده ملی می‌شود که با گذشت زمان، هوشمندتر می‌شود.

اما و این نکته از فصل ششم و هفت می‌آید این یادگیری، باید توزیع شده باشد، نه متمرکز.

داده‌ها، باید به خود جامعه محلی هم برگردند نه فقط در دست یک شرکت بمانند.

معماری B2A چرا VAYAN باید عامل باشد، نه فقط پلتفرم

یک نکته مهم که در فصل سوم به آن اشاره کردیم، اینجا باید عمیق‌تر شود.

در دنیای آینده، رابطه بین کاربر و سرویس‌دهنده، از B2C به B2A تغییر می‌کند.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

این یعنی VAYAN ، نباید فقط منتظر باشد که مسافر به آن مراجعه کند.

باید خودش، یک عامل باشد که به نمایندگی از مسافر، با هزاران سرویس دیگر بانک، بیمه، حمل و نقل، آموزش مذاکره می کند.

این تفاوت، یک تفاوت معماری بنیادین است.

پلتفرم، یک مقصد است کاربر می آید، استفاده می کند، می رود.

عامل، یک همراه است همیشه با کاربر، در پس زمینه زندگی اش.

و این، دقیقاً همان چیزی است که در فصل هفتم با مریم، صاحب خانه یزدی، و کاوه دیدیم یک روز معمولی که در آن، عامل ها در پس زمینه کار می کنند، بدون نیاز به دخالت فعال انسان.

چرا VAYAN از بازار داخلی شروع می کند این بار با یک منطق عمیق تر

در نسخه های قبلی، گفتیم VAYAN از بازار داخلی شروع می کند چون به ویزا نیاز ندارد، به حل تحریم بانکی نیاز ندارد.

این هنوز درست است.

اما حالا، یک دلیل عمیق تر هم اضافه می شود.

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

بازار داخلی، جایی است که می‌توان آن سه اصل پایداری ظرفیت تحمل، مشارکت جامعه، شفافیت را، بدون فشار رشد سریع بین‌المللی، به درستی طراحی کرد.

اگر VAYAN از روز اول، فشار میلیون‌ها مسافر بین‌المللی را تحمل کند، احتمال این‌که آن اصول پایداری قربانی شوند، بسیار بالاست.

اما اگر اول، با یک بازار داخلی که می‌شناسیمش که فرهنگش را می‌فهمیم که سرعت رشدش را می‌توانیم کنترل کنیم این اصول را در DNA سیستم بکاریم، آنگاه وقتی به مقیاس جهانی می‌رسیم، این اصول، از قبل، جزو معماری اصلی هستند نه یک افزونه دیرهنگام.

مدل اقتصادی یک پروتکل که خودش را تغذیه می‌کند

VAYAN، از کجا درآمد دارد؟

همان اصل قبلی: کمترین کمیسیون ممکن، از بیشترین تعداد تراکنش ممکن.

اما حالا، با لایه Embedded Wealth ، یک جریان درآمدی جدید هم اضافه می‌شود:

فصل دهم : سیستم عامل فرصت

بخش دوم کالبدشکافی

بخش کوچکی از مدیریت همان صندوق‌های انباشتی نه از جیب میزبان، بلکه از رشدی که آن صندوق‌ها، با مدیریت هوشمند، ایجاد می‌کنند.

این، شبیه مدلی است که در صنعت مدیریت دارایی وجود دارد اما اینجا، نه برای ثروتمندان شهری، بلکه برای میلیون‌ها میزبان محلی که شاید هیچ‌وقت حساب بانکی پیشرفته‌ای نداشته‌اند.

آینده و جمع بندی

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی پروتکل، به زیرساخت ملی تبدیل می شود
سال ۲۰۳۵ است.

من همان کسی که ده سال پیش روی صندلی فرودگاه مهرآباد نشسته
بودم در یک کنفرانس بین المللی در سنگاپور، پشت میکروفن
ایستاده ام.

سالن پر است. نمایندگانی از پنجاه کشور. مدیران بزرگترین پلتفرم های
مالی و گردشگری دنیا.

کسی می پرسد VAYAN: چطور در ده سال، از یک ایده به یک زیرساخت
ملی رسید؟
می گویم:

«با یک تصمیم ساده شروع کردیم. تصمیم گرفتیم محصول نسازیم.
پروتکل بسازیم.

یک زن هفتادساله در فرودگاه، یک سؤال پرسید: چطور هفتاد سال
ایرانی بودم و نمی دانستم باغ شازده وجود دارد؟

ما فقط سعی کردیم سیستمی بسازیم که این سؤال، دیگر هیچ وقت
پرسیده نشود نه فقط برای سفر، بلکه برای هر فرصتی که در این کشور
پنهان مانده».

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

اما بگذارید به جای آن کنفرانس، به یک روز معمولی در ایران برویم.

یک روز در زندگی سیستم نه یک نفر، یک شبکه

ساعت شش صبح. در سیستان، همان زنی که سالها پیش پسرش را به کرمان فرستاده بود تا کار پیدا کند، گوشی اش زنگ می زند.

صبح بخیر. امروز سه مسافر یک گروه از کره جنوبی دارند می رسند. صندوق بازسازیات این ماه ۸٪ رشد کرد. همچنین، با توجه به تاریخچه فعالیتت، یک خط اعتباری کوچک برایت در نظر گرفته شده اگر بخواهی اتاق سوم را هم آماده کنی.

پسرش که حالا کنارش زندگی می کند، صبحانه را آماده می کند.

همان لحظه، در کردستان، همان ناظر کیفیتی که در فصل پنجم دیدیم، یک گزارش دریافت می کند:

سه میزبان جدید در این فصل به شبکه پیوستند. دو نفرشان به راهنمایی نیاز دارند می توانی این هفته برایشان وقت بگذاری؟

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

همان لحظه، در یک دفتر در تهران، یک تیم که نه دولتی است، نه یک شرکت خصوصی به تنهایی، بلکه یک کنسرسیوم از VAYAN، چند بانک، و نمایندگان جوامع محلی به یک داشبورد نگاه می کنند.

نه داشبورد فروش.

داشبورد توزیع.

نشان می دهد: کدام استان ها، نسبت به ظرفیتشان، هنوز کمتر دیده شده اند. کدام صندوق های محلی، به کمک نیاز دارند. کدام مناطق، به ظرفیت تحملشان نزدیک شده اند.

این داشبورد، چیزی است که ده سال پیش وجود نداشت.

چون ده سال پیش، هیچ کس این داده ها را نمی دید چون هیچ سیستمی آن ها را جمع نمی کرد.

از ایران به منطقه یک گره در شبکه بزرگ تر

اما داستان در ایران تمام نمی شود.

در سال ۲۰۳۵، این سیستم، فقط ایران نیست.

عراق، افغانستان، ارمنستان، آذربایجان همه کشورهایی که با ایران ریشه فرهنگی مشترک دارند، حالا بخشی از یک شبکه منطقه ای هستند.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

یک گردشگر عراقی که می خواهد به ایران بیاید همین سیستم، به زبان عربی، برایش کار می کند.

یک مسافر اروپایی که می خواهد مسیر ابریشم را بپیماید همین سیستم، اطلاعات هر دو طرف مرز را دارد، و حتی پرداختش را از طریق همان زیرساخت Agentic Banking که توسعه اش از ایران شروع شد مدیریت می کند.

ایران، در این تصویر، نه فقط یک مقصد بلکه یک هاب است.

همان نقشی که هزار سال پیش داشت تقاطع جاده های بزرگ اما این بار، در دنیای دیجیتال، با عامل های هوشمند به جای کاروان ها.

جمع بندی فصل دهم

از کجا شروع کردیم؟

از آن روز در فرودگاه مهرآباد. از آن سؤال ساده که ساده نبود.

از تجربه ای در صنعت پرداخت که یاد داد: زیرساخت های موفق، محصول نیستند پروتکل اند.

به کجا رسیدیم؟

به این درک که VAYAN ، یک سیستم عامل فرصت است نه یک اپلیکیشن، نه یک سایت، نه یک برنامه دولتی.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

سیستمی که شش لایه دارد کشف، اعتبارسنجی، شخصی سازی، موازنه، اتصال مالی، یادگیری و این شش لایه، با هم چیزی می سازند که هیچ کدامشان به تنهایی نمی توانست بسازد.

سیستمی که از B2C به B2A حرکت می کند که نه منتظر مسافر می ماند، بلکه به نمایندگی از او، با جهان مذاکره می کند.

سیستمی که از بازار داخلی شروع می کند نه فقط به خاطر سادگی، بلکه چون اینجا می توان اصول پایداری را، از همان ابتدا، در DNA سیستم کاشت.

اما همه این معماری این پروتکل، این عامل، این صندوق ها یک سؤال نهایی را باقی می گذارند.

اگر این سیستم درست کار کند، چه اتفاقی برای نقشه ایران می افتد؟ کدام استان ها که سال ها است در حاشیه مانده اند، وارد جریان اصلی می شوند؟

و این توزیع جغرافیایی فرصت، دقیقاً چطور اتفاق می افتد؟ این، دقیقاً همان چیزی است که فصل بعد درباره اش حرف می زند. دو شهر. یک کشور. دو دنیا.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

اول: تهران، یک روز معمولی

ساعت هشت صبح. بزرگراه چمران. ترافیک سنگین.

هزاران ماشین. هزاران آدم که به هزاران جای مختلف می روند.

در یکی از این ماشین ها، یک مرد سی و پنج ساله نشسته. مدیر یک شرکت فناوری. حقوق خوب. زندگی در شمال شهر.

گوشی اش، یک پیام از Agent مالی اش نشان می دهد:

یک فرصت سرمایه گذاری جدید، در حوزه فعالیت، شناسایی شده. سه شریک بالقوه، در فاصله ده دقیقه ای دفترت قرار دارند.

فرصت، برای او، هر روز، در فاصله ده دقیقه ای می آید.

دوم: ایلام، همان روز

ساعت هشت صبح. یک خیابان ساکت.

یک جوان بیست و پنج ساله، روی پله های خانه شان نشسته. فنجان چای دستش است. دارد به کوه های روبرو نگاه می کند.

لیسانس مهندسی دارد. از دانشگاه ایلام. دو سال است دنبال کار می گردد.

گوشی اش هم زنگ می زند اما نه برای فرصت.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

یک پیام از یک گروه تلگرامی :آگهی استخدام در تهران نیاز به اقامت در محل.

نرفت آنجا.

نمی توانست. سرمایه نداشت. شبکه نداشت. کسی را نمی شناخت.

چای تمام می شود.

هنوز تصمیم نگرفته.

این دو تصویر، یک حقیقت دردناک را نشان می دهند.

ایران، یک کشور نیست.

دو ایران است.

ایرانی که فرصت در فاصله ده دقیقه ای می آید.

و ایرانی که فرصت، حتی با گوشی هوشمند در دست، باز هم هزار کیلومتر دور است.

یک عدد که همه چیز را روشن می کند

ایران سیویک استان دارد.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

اما بیش از پنجاه درصد از تولید ناخالص داخلی کشور، در سه استان تهران، اصفهان، و خراسان رضوی تمرکز دارد. بیست و هشت استان دیگر، نصف اقتصاد کشور را می سازند.

این، همان شکافی است که در سراسر این کتاب از جاده ابریشم در فصل اول تا عامل های هوشمند در فصل هفتم درباره اش حرف زده ایم. شکاف بین گره های شبکه و حاشیه شبکه.

و حالا، یک سؤال جدید مطرح می شود:

اگر یک سیستم عامل فرصت بسازیم همان VAYAN که در فصل قبل دیدیم آیا این سیستم، خودش به طور خودکار، این شکاف را پر می کند؟

یا ممکن است اگر بد طراحی شود همان شکاف را تکرار کند، فقط با ابزاری هوشمندتر؟

چرا این سؤال، خطرناک ترین سؤال این کتاب است
بگذارید صادق باشیم.

فصل دهم : هویتی که جابجا می شود

بخش سوم جمع بندی

یک عامل هوشمند، اگر فقط بر اساس «بهینه سازی تقاضای موجود» کار کند، ممکن است دقیقاً همان الگوی قدیمی را تقویت کند.

چون تقاضای موجود، از قبل، به سمت تهران و اصفهان و شیراز خم شده.

اگر عامل، فقط داده های گذشته را یاد بگیرد جایی که مردم رفته اند همیشه همان جاها را پیشنهاد می دهد.

و ایلام، دوباره، در حاشیه می ماند.

این بار، نه به خاطر نبود فناوری.

به خاطر فناوری ای که اشتباه طراحی شده.

این، دقیقاً همان چیزی است که این فصل می خواهد حل کند.

نه اینکه آیا فناوری می تواند شکاف را پر کند.

بلکه چگونه باید طراحی شود تا واقعاً این کار را بکند نه برعکس.

فصل یازدهم

توزیع فرصت در نقشه

روایت

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش اول روایت

دو شهر. یک کشور. دو دنیا.

اول: تهران، یک روز معمولی

ساعت هشت صبح. بزرگراه چمران. ترافیک سنگین.

هزاران ماشین. هزاران آدم که به هزاران جای مختلف می‌روند.

در یکی از این ماشین‌ها، یک مرد سی‌وپنج‌ساله نشسته. مدیر یک

شرکت فناوری. حقوق خوب. زندگی در شمال شهر.

گوشی‌اش، یک پیام از Agent مالی‌اش نشان می‌دهد:

یک فرصت سرمایه‌گذاری جدید، در حوزه فعالیت، شناسایی شده.

سه شریک بالقوه، در فاصله ده دقیقه‌ای دفترا قرار دارند.

فرصت، برای او، هر روز، در فاصله ده دقیقه‌ای می‌آید.

دوم: ایلام، همان روز

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش اول روایت

ساعت هشت صبح. یک خیابان ساکت.

یک جوان بیست و پنج ساله، روی پله‌های خانه‌شان نشسته. فنجان چای دستش است. دارد به کوه‌های روبرو نگاه می‌کند.

لیسانس مهندسی دارد. از دانشگاه ایلام. دو سال است دنبال کار می‌گردد.

گوشی‌اش هم زنگ می‌زند اما نه برای فرصت.

یک پیام از یک گروه تلگرامی: *آگهی استخدام در تهران نیاز به اقامت در محل.*

نرفت آنجا.

نمی‌توانست. سرمایه نداشت. شبکه نداشت. کسی را نمی‌شناخت.

چای تمام می‌شود.

هنوز تصمیم نگرفته.

این دو تصویر، یک حقیقت دردناک را نشان می‌دهند.

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش اول روایت

ایران، یک کشور نیست.

دو ایران است.

ایرانی که فرصت در فاصله ده دقیقه‌ای می‌آید.

و ایرانی که فرصت، حتی با گوشی هوشمند در دست، باز هم هزار کیلومتر دور است.

یک عدد که همه چیز را روشن می‌کند

ایران سیویک استان دارد.

اما بیش از پنجاه درصد از تولید ناخالص داخلی کشور، در سه استان تهران، اصفهان، و خراسان رضوی تمرکز دارد.

بیست‌وهشت استان دیگر، نصف اقتصاد کشور را می‌سازند.

این، همان شکافی است که در سراسر این کتاب از جاده ابریشم در فصل اول تا عامل‌های هوشمند در فصل هفتم درباره‌اش حرف زده‌ایم.

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش اول روایت

شکاف بین گره‌های شبکه و حاشیه شبکه.

و حالا، یک سؤال جدید مطرح می‌شود:

اگر یک سیستم‌عامل فرصت بسازیم همان VAYAN که در فصل قبل دیدیم آیا این سیستم، خودش به طور خودکار، این شکاف را پر می‌کند؟

یا ممکن است اگر بد طراحی شود همان شکاف را تکرار کند، فقط با ابزاری هوشمندتر؟

چرا این سؤال، خطرناک‌ترین سؤال این کتاب است

بگذارید صادق باشیم.

یک عامل هوشمند، اگر فقط بر اساس «بهینه‌سازی تقاضای موجود» کار کند، ممکن است دقیقاً همان الگوی قدیمی را تقویت کند.

چون تقاضای موجود، از قبل، به سمت تهران و اصفهان و شیراز خم شده.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش اول روایت

اگر عامل، فقط داده‌های گذشته را یاد بگیرد جایی که مردم رفته‌اند همیشه همان جاها را پیشنهاد می‌دهد.

و ایلام، دوباره، در حاشیه می‌ماند.

این بار، نه به خاطر نبود فناوری.

به خاطر فناوری‌ای که اشتباه طراحی شده.

این، دقیقاً همان چیزی است که این فصل می‌خواهد حل کند.

نه اینکه آیا فناوری می‌تواند شکاف را پر کند.

بلکه چگونه باید طراحی شود تا واقعاً این کار را بکند نه برعکس.

کالبدشکافی

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

آناتومی شکاف منطقه‌ای

بگذارید از یک تصویر شروع کنیم.

یک نقشه ایران را تصور کنید. روی این نقشه، هر جایی که یک ظرفیت گردشگری، اقتصادی، یا فرصت دیگری ثبت شده وجود دارد، یک نقطه روشن است.

نتیجه چه می‌شود؟

چند خوشه روشن: تهران، اصفهان، شیراز، مشهد، کیش، شمال.
و بقیه نقشه؟ تاریک.

این نقشه، دقیقاً همان نقشه شکاف منطقه‌ای ایران است.

پنج علت ساختاری شکاف

علت اول: سرمایه‌گذاری متمرکز

در دهه‌های گذشته، سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی، عمدتاً به همان نقاط شناخته شده رفته.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

این سرمایه‌گذاری، یک چرخه خودتقویت‌کننده ایجاد کرده.

جایی که سرمایه رفته، زیرساخت بهتر شده. زیرساخت بهتر، فرصت بیشتر آورده. فرصت بیشتر، سود بیشتر ساخته. سود بیشتر، سرمایه بیشتر جذب کرده.

دو چرخه موازی. یکی رو به بالا. یکی رو به پایین.

علت دوم: اطلاعات نامتقارن حالا با یک خطر جدید

مسافر، نمی‌داند که در ایلام چه هست.

این، همان مشکلی است که در فصل دوم دیدیم.

اما حالا، یک خطر جدید هم اضافه می‌شود.

اگر عامل‌های هوشمند، فقط بر اساس داده‌های موجود یاد بگیرند، این نامتقارنی اطلاعاتی را تشدید می‌کنند نه حل.

چرا؟ چون داده‌های موجود، خودشان محصول همان نابرابری تاریخی هستند.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

تهران، چون سال‌هاست مرکز بوده، داده بیشتری دارد. الگوریتم، این داده بیشتر را به عنوان «تقاضای بیشتر» می‌خواند و بیشتر، آن را پیشنهاد می‌دهد.

این، همان چیزی است که دانشمندان داده، به آن «تورش بازخورد» (Feedback Loop Bias) می‌گویند.

یک سیستم که قرار بود نابرابری را حل کند، اگر بی‌دقت طراحی شود، می‌تواند آن را با ریاضیات دقیق‌تر، بازتولید کند.

علت سوم: نبود زنجیره خدمات

حتی اگر مسافری تصمیم بگیرد به یک منطقه کمتر شناخته‌شده برود، با یک مشکل عملی روبرو می‌شود.

زنجیره خدمات ناقص است.

اقامتگاه هست اما اطلاعاتش آنلاین نیست.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

این، دقیقاً همان دیوار اول از فصل چهارم است اما این بار، در مقیاس استانی.

علت چهارم: ضعف زیرساخت دیجیتال محلی

در کلان‌شهرها، زیرساخت دیجیتال هرچند ناقص وجود دارد.

اما در مناطق محروم‌تر؟

اینترنت ضعیف. آشنایی با ابزارهای دیجیتال کم.

این، یعنی حتی اگر VAYAN ، یک ظرفیت در ایلام را «ببیند»، خود صاحب آن ظرفیت، ممکن است نتواند به سادگی در شبکه فعال شود.

علت پنجم: نبود شبکه حمایتی

همان جوان ایلامی که روی پله نشسته، تنهاست.

بدون حمایت. بدون راهنمایی. بدون منبع اطلاعاتی معتبر.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

راه حل نه «بی طرفی الگوریتمی»، بلکه «عدالت طراحی شده»

اینجا، باید یک باور رایج اما غلط را رد کنیم.

بسیاری فکر می کنند یک الگوریتم، چون «بی طرف» است چون بر اساس داده و ریاضی کار می کند، نه احساس خودش به طور طبیعی، عادلانه عمل می کند.

این، یکی از خطرناک ترین باورهای عصر هوش مصنوعی است.

یک الگوریتم، فقط همان نابرابری هایی را بازتولید می کند که در داده های آموزشی اش وجود دارد مگر اینکه عمداً برای اصلاح آن نابرابری طراحی شود.

به همین دلیل، VAYAN اگر بخواهد واقعاً شکاف منطقه ای را ببندد نباید فقط یک «الگوریتم بی طرف» باشد.

باید یک الگوریتم با یک هدف اخلاقی صریح باشد: توزیع نه فقط بهینه سازی.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

چهار اصل توزیع فرصت این بار با معماری الگوریتمی

اصل اول: وزن دهی معکوس به نابرابری

به جای اینکه الگوریتم، فقط جایی را پیشنهاد دهد که «بیشترین تقاضای تاریخی» را داشته، باید عمداً وزن بیشتری به مناطقی بدهد که کمتر دیده شده‌اند اما کیفیت بالایی دارند.

این، شبیه چیزی است که در دنیای اقتصاد، به آن «اقدام مثبت ساختاری» می‌گویند اما اینجا، نه برای افراد، برای جغرافیا.

وقتی مریم همان زن فصل هفتم دنبال یک سفر آرام می‌گردد، عامل هوشمند، باید عمداً گزینه‌ای از ایلام را هم در کنار گزینه‌های شناخته‌شده‌تر نشان دهد نه چون الگوریتم اتفاقی این را انتخاب کرده، بلکه چون در طراحی سیستم، توزیع، یک هدف صریح بوده.

اصل دوم: انگیزه هوشمند، نه اجبار

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

مسافر را نمی‌شود مجبور کرد که به جای شمال به ایلام برود.

اما می‌شود انگیزه درست داد قیمت منصفانه‌تر، تجربه غنی‌تر که از همان موازنه هوشمندی می‌آید که در فصل هشتم دیدیم.

اصل سوم: سرمایه‌گذاری در زیرساخت فعال‌سازی، نه فقط زیرساخت فیزیکی

به جای صرف بودجه برای ساختن یک جاده جدید به ایلام که مهم است، اما کافی نیست بخشی از منابع باید صرف آموزش دیجیتال برای ساکنان محلی شود.

دقیقاً همان دیوار چهارم فصل چهارم نبود مهارت میزبانی و عرضه.

اصل چهارم: شبکه‌سازی محلی

آن جوان در ایلام، نباید تنها باشد.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش دوم کالبد شکافی

یک شبکه از کارآفرینان محلی، راهنماها، میزبانان که با هم ارتباط دارند، از هم یاد می‌گیرند می‌تواند آن تنهایی را از بین ببرد.

VAYAN و عدالت طراحی‌شده یک تعهد، نه یک ویژگی جانبی

یک نکته مهم باید اینجا گفته شود.

اگر VAYAN بخواهد بعداً، بعد از رشد، این عدالت طراحی‌شده را اضافه کند خیلی دیر است.

چرا؟ چون تا آن زمان، الگوریتم، قبلاً روی الگوهای نابرابر آموزش دیده، کاربران، قبلاً عادت‌هایشان شکل گرفته، و جریان فرصت، قبلاً به سمت همان نقاط همیشگی خم شده.

عدالت طراحی‌شده، باید از همان روز اول، بخشی از معماری اصلی باشد نه یک افزونه که بعداً اضافه می‌شود.

دقیقاً همان درسی که در فصل هشتم، درباره پایداری زیست‌محیطی گرفتیم «پایداری به عنوان یک پارامتر، نه یک شعار» اینجا، درباره عدالت جغرافیایی هم صدق می‌کند.

آینده و جمع بندی

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

تصویری از ۲۰۳۵ وقتی نقشه روشن می شود

سال ۲۰۳۵ است.

همان نقشه ایران را تصور کنید.

اما این بار، نه آن نقشه تاریکی که ده سال پیش بود.

نقاط روشن، پراکنده اند. نه فقط در تهران و اصفهان و شیراز. در سراسر نقشه.

آن جوان در ایلام همان کسی که روی پله نشسته بود حالا سی و پنج ساله است.

نرفت تهران.

سه سال پیش از امروز، وقتی VAYAN یک برنامه ویژه برای کارآفرینان در استان های کمتر توسعه یافته راه انداخت همان «اصل وزندهی معکوس» که در بخش قبل دیدیم او اولین نفری بود که عاملش یک پیشنهاد غیرمنتظره برایش آورد:

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

با توجه به دانش مهندسی/ات و علاقه/ات به طبیعت، یک فرصت در طراحی مسیر اکوتوریسم در زاگرس شناسایی شده. آیا می‌خواهی شروع کنی؟

او شروع کرد.

اولین سال، پنجاه مسافر. سومین سال، هزار مسافر.

حالا یک تیم پنج نفره دارد. همه از ایلام. همه که قرار بود بروند و نرفتند.

و آن مرد در بزرگراه چمران همان مدیر شرکت فناوری؟

او هم تغییر کرده اما به شکلی متفاوت.

عامل مالی‌اش، حالا گاهی به او پیشنهادهایی می‌دهد که قبلاً هرگز نمی‌دید:

یک تیم در ایلام، روی فناوری مرتبط با حوزه تو کار می‌کند. می‌خواهی ارتباط برقرار کنی؟

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

او که سال‌ها فقط در شبکه تهران سرمایه‌گذاری کرده بود، حالا بخشی از سبدش، در شبکه‌ای است که پیش از این، حتی نمی‌دانست وجود دارد.

این، خودش، یک شکل از توزیع فرصت است نه فقط از تهران به ایلام، بلکه از ایلام به تهران هم.

اثر موجی در مقیاس ملی

وقتی ایلام فعال می‌شود، جوانان ایلام نمی‌روند.

وقتی جوانان نمی‌روند، خانواده‌ها می‌مانند.

وقتی خانواده‌ها می‌مانند، جامعه زنده است.

وقتی جامعه زنده است، آن همان آینه‌ای می‌شود که در فصل نهم دیدیم جایی که فرهنگ، نه فقط حفظ می‌شود، بلکه دوباره ارزشمند دیده می‌شود.

یک چرخه خودتقویت‌کننده اما این بار رو به بالا.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

عدد و معنا هر دو با هم

بگذارید یک حساب ساده بکنیم.

استان ایلام، با جمعیت ۵۸۰ هزار نفر، ده سال پیش حدود دویست هزار مسافر داخلی داشت.

با عدالت طراحی شده در سیستم نه شانس، نه لطف، بلکه طراحی عمدی این عدد به یک میلیون رسیده.

با میانگین هزینه پانصد هزار تومان در هر سفر، حرف از پانصد میلیارد تومان درآمد سالانه می‌زنیم.

پانصد میلیارد تومان که در استان می‌ماند.

اما عدد، فقط نیمی از داستان است.

نیمه دیگر، همان چیزی است که هیچ آماری نمی‌تواند نشان دهد: آن جوان که دیگر مجبور نیست انتخاب کند بین ماندن و فرصت داشتن.

توزیع فرصت یک مفهوم فراتر از اقتصاد

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

ایران، یک کشور با تنوع عظیم است.

این تنوع، اگر دیده شود و ارزش گذاری شود، یک ثروت است.

اگر نادیده گرفته شود، یک شکاف است.

یک سیستم هوشمند اگر با عدالت طراحی شده باشد، نه فقط با بهینه سازی می تواند این تنوع را از یک شکاف به یک ثروت تبدیل کند.

وقتی یک سرمایه گذار تهرانی، از طریق عاملش، یک تیم در ایلام را کشف می کند نه فقط یک تجربه اقتصادی دارد.

یک ایران بزرگ تر می بیند.

جمع بندی فصل یازدهم

از کجا شروع کردیم؟

از دو تصویر موازی: مردی که فرصت در فاصله ده دقیقه ای اش می آمد، و جوانی که فرصت، حتی با گواشی هوشمند در دست، هزار کیلومتر دور بود.

فصل یازدهم: توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

به کجا رسیدیم؟

به این درک خطرناک و در عین حال امیدبخش: یک الگوریتم، خودش به طور طبیعی عادلانه نیست.

اگر فقط داده‌های گذشته را یاد بگیرد، نابرابری گذشته را بازتولید می‌کند با دقت بیشتر.

اما اگر از همان روز اول، با عدالت طراحی شده ساخته شود با وزن‌دهی معکوس، انگیزه هوشمند، سرمایه‌گذاری در فعال‌سازی، و شبکه‌سازی محلی می‌تواند چیزی بسازد که هیچ سیاست دولتی، با هر بودجه‌ای، نتوانسته بسازد:

نقشه‌ای که در آن، فرصت، دیگر فقط در چند نقطه روشن نیست.

حالا، بعد از یازده فصل، به آخرین ایستگاه رسیده‌ایم.

نه یک نتیجه‌گیری ساده.

نه یک خلاصه.

فصل یازدهم : توزیع فرصت در نقشه

بخش سوم جمع بندی

بلکه یک مانیفست.

دعوتی به اقدام. تصویری از آنچه ممکن است و یک سؤال که باید جواب بدهیم.

فصل دوازدهم

مانیفست توزیع فرصت

روایت

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

یک لحظه را تصور کنید.

سال ۲۰۳۵ است.

یک کودک ده ساله، در یک روستای کوچک در دامنه‌های زاگرس، دارد به مادر بزرگش نگاه می‌کند.

مادر بزرگ دارد برای یک مسافر از کره جنوبی، نان تنوری می‌پزد. مسافر، با چشمان باز، نگاه می‌کند. یاد می‌گیرد. عکس می‌گیرد. می‌خندد.

کودک، این صحنه را می‌بیند.

می‌بیند که آنچه مادر بزرگش دارد آن دانش، آن مهارت، آن گرما برای کسی از آن سوی دنیا ارزش دارد.

می‌بیند که روستایش، آن جایی که همیشه فکر می‌کرد باید از آن فرار کند، می‌تواند مقصد باشد.

می‌بیند که ماندن، یک انتخاب است نه یک تسلیم.

این کودک، فردای ایران است.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

و آنچه او امروز می‌بیند، تعیین می‌کند که فردا چه می‌شود.

این کتاب، برای این کودک نوشته شده.

نه فقط برای او.

برای آن جوان در ایلام که روی پله نشسته بود.

برای آن زن در سیستان که کنار هامون ایستاده بود.

برای نرگس که چهار سال دنبال کار گشت.

برای کاوه که ده سال در تهران سرگردان بود.

برای آن خانم هفتادساله در فرودگاه که نمی‌دانست باغ شازده وجود دارد.

برای توماس که در یزد، معماری را از نو فهمید.

برای آن صاحب‌خانه قاجاری که باورش به خودش، در آینه نگاه یک غریبه، عوض شد.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

برای همه کسانی که چیزی می‌دانند اما بازار ندارند.

برای همه کسانی که چیزی می‌خواهند اما راهی پیدا نمی‌کنند.

برای همه کسانی که می‌توانند اما نمی‌دانند از کجا شروع کنند.

دوازده فصل، یک سفر

در این دوازده فصل، یک سفر کردیم.

از آن انسان هفتاد هزار سال پیش که از دشت‌های آفریقا حرکت کرد
تا اینجا.

بگذارید این سفر را یک بار مرور کنیم.

فهمیدیم که انسان برای سفر کردن حرکت نمی‌کند برای فرصت حرکت
می‌کند که هر جاده، هر بازار، هر بندر، در طول تاریخ، یک مسیر انتقال
فرصت بوده.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

فهمیدیم که ایران، یک بار در مرکز بزرگ‌ترین شبکه توزیع فرصت جهان بود و کم‌کم به حاشیه رفت، نه چون کمتر شد، بلکه چون شبکه‌ها تغییر کردند و ایران دیر وصل شد.

فهمیدیم که صنعت گردشگری جهانی، خودش در حال بازتعریف است از مدل استخراجی به مدل توزیع‌شده، از B2C به B2A و این تغییر، برای ایران یک پنجره طلایی است.

فهمیدیم که ظرفیت‌های عظیمی در ایران خاموش مانده‌اند نه به خاطر اینکه ارزش ندارند، بلکه به خاطر چهار دیوار نامرئی که دورشان ساخته شده.

فهمیدیم که فرصت می‌تواند به کار تبدیل شود که کار، در ذات خودش، یک مسئله اتصال است، نه مسئله مهارت.

فهمیدیم که ارزش، فقط در لحظه نیست که می‌تواند زمان داشته باشد که می‌تواند انباشته شود که یک فنجان چای می‌تواند، اگر درست طراحی شود، به یک خانه بازسازی‌شده تبدیل شود.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

فهمیدیم که عامل‌های هوشمند می‌توانند فرصت را حمل کنند اگر بدانند چطور ببینند، وصل کنند، جابجا کنند، و یاد بگیرند.

فهمیدیم که زمین زیر پای ما، سرمایه اصلی هر شبکه است و توزیع فرصت، بدون محدودیت‌های هوشمند، می‌تواند به همان چیزی تبدیل شود که قرار بود جایگزینش کند.

فهمیدیم که سفر، هویت را جابجا می‌کند که در هر تبادل انسانی، هر دو طرف تغییر می‌کنند، و این تغییر، فراتر از اقتصاد است.

فهمیدیم که یک سیستم عامل فرصت لازم است که VAYAN ، نه یک اپلیکیشن، بلکه یک پروتکل است که همه بازیگران اکوسیستم روی آن کار می‌کنند.

و فهمیدیم که یک الگوریتم، خودش به طور طبیعی عادلانه نیست که عدالت، باید از همان روز اول، عمداً در طراحی سیستم کاشته شود.

این یازده درک، یازده فصل این کتاب بودند.

اما همه آن‌ها، به یک نقطه ختم می‌شوند.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش اول روایت

به یک سؤال.

سؤال نهایی

همه چیزی که خواندید همه این تحلیل‌ها، همه این تصویرها، همه این داستان‌ها به یک سؤال ختم می‌شود.

نه یک سؤال انتزاعی.

یک سؤال عملی.

حالا چه؟

قلب مانيفست

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

حالا چه؟

این سؤال، ساده‌ترین و در عین حال سخت‌ترین سؤال این کتاب است. می‌شود دوازده فصل خواند. می‌شود تحلیل‌ها را فهمید. می‌شود با داستان‌ها همذات‌پنداری کرد.

و بعد کتاب را بست.

و هیچ اتفاقی نیفتد.

این، بدترین پایان ممکن برای این کتاب است.

پس بگذارید صادق باشیم.

این کتاب، نه برای خوانده شدن نوشته شده.

برای اقدام نوشته شده.

و اقدام، از یک چیز شروع می‌شود: از فهمیدن اینکه هر کدام از ما، در این شبکه، یک نقش داریم.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

شش نقش شش دعوت

دعوت اول: به سیاست‌گذار و مدیر دولتی

مشکل توزیع فرصت در ایران، کمبود بودجه نیست.

کمبود نگاه سیستمی است.

پیش از هر طرح جدید، یک سؤال بپرسید: آیا این طرح، یک پروتکل

می‌سازد یا فقط یک محصول دیگر اضافه می‌کند؟

داده را جدی بگیرید. اما مهم‌تر از آن، عدالت طراحی‌شده را جدی

بگیرید قبل از اینکه سیستمی بسازید که فقط نابرابری موجود را با

دقت بیشتر تکرار کند.

دعوت دوم: به سرمایه‌گذار و کارآفرین

بازار توزیع فرصت در ایران، دست‌نخورده است.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

اولین کسانی که این سیستم را به عنوان پروتکل، نه محصول بسازند، در یک بازار بکر هستند.

اما یک هشدار: این بازار، با مدل‌های استخراجی قدیمی فتح نمی‌شود. سرمایه‌گذاری که موفق می‌شود، آن است که توزیع ارزش را نه فقط تمرکز ارزش در هسته مدلش داشته باشد.

دعوت سوم: به جوان ایرانی

آنچه دارید، ارزش دارد.

آن دانشی که فکر می‌کنید به درد نمی‌خورد. آن مهارتی که فکر می‌کنید بازار ندارد. آن شناختی که از زادگاهتان دارید.

اما ارزش داشتن، کافی نیست. باید آن را به شبکه برسانید.

این سیستم، دارد ساخته می‌شود و وقتی آماده شود و شما آماده باشید یک فرصت واقعی خواهید داشت.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

دعوت چهارم: به مسافر و کاربر ایرانی

کشورت را ببین. کشورت را بشناس. کشورت را اعتماد کن.

هر بار که سفر می‌کنید، هر بار که اقتصاد محلی را به جای پلتفرم

خارجی انتخاب می‌کنید یک رأی است.

رأی به این که این کشور، لایق دیده شدن است.

دعوت پنجم: به جامعه محلی

آنچه دارید، دنیا می‌خواهد.

نه به شکل موزه‌ای. آنطور که هست. زنده. واقعی. اصیل.

سیستم دارد می‌آید که به شما کمک کند آن را به دنیا نشان بدهید و

آنچه می‌سازید، برای آینده شما هم بماند.

دعوت ششم: به سازندگان سیستم‌های هوشمند

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

این دعوت، جدید است و شاید مهم‌ترین.

اگر مهندس هستید، اگر طراح هوش مصنوعی هستید، اگر در دنیای Autonomous Finance، Agentic Banking، یا هر سیستم هوشمند دیگری کار می‌کنید یک مسئولیت روی دوش شماست که فراتر از کد و الگوریتم است.

هر خط کدی که می‌نویسید، یک انتخاب اخلاقی است.

انتخاب اینکه سیستم را برای بهینه‌سازی کور طراحی کنید یا برای توزیع عمدی.

انتخاب اینکه داده‌ها را متمرکز نگه دارید یا به جامعه‌ای که آن‌ها را تولید کرده، برگردانید.

انتخاب اینکه فقط تقاضای موجود را خدمت کنید یا فرصت‌هایی را که هنوز دیده نشده‌اند، فعال کنید.

شما، معماران نامرئی آینده توزیع فرصت هستید.

و این کتاب، از شما می‌خواهد که این مسئولیت را با جدیت بپذیرید.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

مانیفست ده جمله

این کتاب، در نهایت، به ده جمله ختم می‌شود.

یک.

انسان برای سفر کردن حرکت نمی‌کند؛ برای فرصت حرکت می‌کند و سفر، فقط یکی از قدیمی‌ترین شکل‌های این حرکت است.

دو.

مهم‌ترین مسئله قرن بیست‌ویکم، تولید فرصت نیست. توزیع فرصت است.

سه.

ایران، یک بار مرکز بزرگ‌ترین شبکه توزیع فرصت جهان بود. این جایگاه، از دست رفتنی است و بازگشتنی.

چهار.

ظرفیت‌های عظیمی در ایران خاموش مانده‌اند. نه به خاطر اینکه ارزش ندارند. به خاطر اینکه دیده نشده‌اند.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

پنج.

کار، در ذات خودش، یک مسئله اتصال است نه یک مسئله مهارت.

شش.

ارزش، می تواند زمان داشته باشد. هر تراکنش کوچک، می تواند چیزی برای آینده ذخیره کند.

هفت.

عامل های هوشمند، فرصت را حمل می کنند اما فقط اگر بدانند چگونه ببینند، وصل کنند، جابجا کنند، و یاد بگیرند.

هشت.

زمین زیر پای ما، سرمایه اصلی هر شبکه است. توزیع فرصت بدون پایداری، فقط یک استخراج سریع تر است.

نه.

سفر، هویت را جابجا می کند. هر تبادل انسانی، هر دو طرف را تغییر می دهد.

فصل دوازدهم : مانیفست توزیع فرصت

بخش دوم مانیفست

۵۰.

یک الگوریتم، خودش به طور طبیعی عادلانه نیست. عدالت، باید
عمداً طراحی شود.

پایان و یک شروع

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

آخرین تصویر

سال ۲۰۳۵ است.

یک شب زمستانی در کویر لوت.

آسمان پر از ستاره است. آن نوعی که در شهر هرگز نمی‌بینی.

پنج نفر دور یک آتش کوچک نشسته‌اند.

یک زوج جوان از تهران. یک زن میانسال از مشهد که تنها سفر می‌کند. یک مرد مسن از شیراز و یک راهنمای محلی جوان از همین منطقه که اگر ده سال پیش بود، احتمالاً الان در کرمان دنبال کار می‌گشت.

هیچ‌کدام از این پنج نفر، پیش از این همدیگر را نمی‌شناختند.

عاملشان هر کدام، عامل متفاوتی آن‌ها را، در همان شب، به همین مکان، به همین آتش رساند.

راهنما، تلسکوپ را تنظیم می‌کند.

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

می‌گوید: اون ستاره‌ای که می‌بینید همان ستاره‌ای که هزار سال پیش،
کاروان‌های جاده ابریشم با آن مسیر پیدا می‌کردند.

سکوت.

مرد مسن از شیراز، آرام می‌گوید: هزار سال گذشته، اما ستاره همان
است.

این جمله، یک لحظه را می‌سازد.

یک لحظه که هیچ پولی نمی‌توانست بسازد. هیچ الگوریتمی به تنهایی
نمی‌توانست بسازد.

فقط یک شبکه توانست بسازد شبکه‌ای که آن راهنمای جوان را به آن
آتش رساند که آن پنج نفر را از گوشه‌های مختلف ایران کنار هم
نشاند.

اما این لحظه، در یک خلاء اتفاق نیفتاده.

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

نتیجه یک زنجیره از تصمیم‌هاست.

تصمیم یک نفر که باور کرد توزیع فرصت، ممکن است.

تصمیم یک مهندس که الگوریتمش را برای عدالت طراحی کرد، نه فقط برای بهینه‌سازی.

تصمیم یک جوان محلی که باور کرد ماندن، یک انتخاب است.

تصمیم یک مسافر که باور کرد کشورش، لایق دیده شدن است.

هر کدام از این تصمیم‌ها، یک حلقه از این زنجیره بودند.

و زنجیره، با یک حلقه شروع شد.

این، فقط جلد اول است

یک چیز را باید صادقانه بگویم.

این کتاب، تمام داستان نیست.

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

ما در این کتاب، از دریچه سفر، به مسئله بزرگتر توزیع فرصت نگاه کردیم.

اما همانطور که در طول این فصل‌ها دیدیم در فصل ششم با Embedded Wealth، در فصل هفتم با Agentic Banking، در فصل دهم با معماری پروتکل محور این داستان، خیلی فراتر از سفر می‌رود. سفر، فقط دروازه بود.

دروازه‌ای که از آن، می‌توان وارد همه ابعاد دیگر زندگی شد:

پول. کار. آموزش. سلامت و آینده‌ای که در آن، انسان و عامل‌های هوشمند، با هم فرصت را در سراسر جامعه به جریان می‌اندازند.

این کتاب، اولین جلد یک مجموعه بزرگتر است.

جلدهایی که در آینده خواهند آمد درباره آینده پول، آینده کار، آینده آموزش همگی روی همان ستون فقرات فکری بنا خواهند شد که اینجا کاشتیم:

مهم‌ترین مسئله قرن بیست و یکم، تولید فرصت نیست. توزیع فرصت است.

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

یک سؤال برای پایان

در طول این کتاب، سؤال‌های زیادی پرسیدیم.

چرا ایران دیده نمی‌شود؟ چرا ظرفیت‌ها خاموش مانده‌اند؟ چرا کار، به فرصت وصل نمی‌شود؟ چرا الگوریتم‌ها، گاهی نابرابری را تشدید می‌کنند؟

اما در پایان، یک سؤال مانده.

یک سؤال که نه این کتاب، نه هیچ کتابی می‌تواند جوابش را بدهد.

فقط شما می‌توانید جوابش را بدهید.

سؤال این است:

شما، در این شبکه، کجا ایستاده‌اید؟

نه به این معنا که باید یک تصمیم بزرگ بگیرید.

فصل دوازدهم: مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

بلکه به این معنا که هر کدام از ما در هر جایگاهی که هستیم یک انتخاب داریم.

انتخاب اینکه این شبکه را تقویت کنیم یا تضعیف کنیم.

انتخاب اینکه بار بعدی که می‌خواهیم سفر کنیم، یک مقصد داخلی کمتر شناخته‌شده را امتحان کنیم.

انتخاب اینکه اگر مهارتی داریم، راهی برای عرضه‌اش پیدا کنیم.

انتخاب اینکه اگر سیستمی می‌سازیم، آن را برای توزیع طراحی کنیم نه فقط برای بهینه‌سازی.

انتخاب اینکه اگر سرمایه‌ای داریم، به مدل‌هایی اعتماد کنیم که فرصت را پخش می‌کنند، نه متمرکز می‌کنند.

جمله آخر

این کتاب، با یک حقیقت شروع شد:

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

در تمام طول تاریخ بشر، یک حقیقت ساده سرنوشت انسان‌ها را تعیین می‌کرد: اینکه کجا به دنیا آمده‌ای.

و با یک امید تمام می‌شود:

شاید برای اولین بار در تاریخ، این حقیقت، دیگر سرنوشت نباشد.

شاید بتوانیم سیستمی بسازیم که در آن، محل تولد، دیگر تعیین‌کننده دسترسی به فرصت نباشد.

نه چون فناوری معجزه می‌کند.

بلکه چون انسان‌هایی که این فناوری را می‌سازند، تصمیم می‌گیرند که آن را برای توزیع بسازند نه برای تمرکز.

برو و آن سیستم را بساز که جهان لایقش است.

برو و آن اتصالی را بساز که ظرفیت‌های خاموش را بیدار می‌کند.

برو و آن شبکه‌ای را بساز که فرصت را به جای متمرکز کردن، به سراغ هر انسانی هر کجا که باشد می‌برد.

فصل دوازدهم : مانیفست

بخش سوم پایان و یک شروع تازه

برو و آن آینده‌ای را بساز که آن کودک ده‌ساله در زاگرس که دارد به
مادربزرگش نگاه می‌کند لایقش است.

ستاره‌ها، هزار سال است که همانجا هستند.

ما فقط باید یاد بگیریم که دوباره به آن‌ها نگاه کنیم.

و این بار، یاد بگیریم که نور آن‌ها را، با همه، تقسیم کنیم.

پایان

وایان

مانیفست توزیع فرصت

از جاده‌های ایران تا آینده تمدن

فرزاد برادران

پس گفتار

آنچه در نوشتن این کتاب آموختم
این کتاب، دو بار نوشته شد.
اولین بار، یک مانیفست گردشگری بود.
درباره ایران، درباره سفر، درباره صنعتی که می‌توانست خیلی بهتر از
آنچه هست باشد.
خوب بود. اما چیزی کم داشت.
دومین بار، وقتی فهمیدم آن «چیز کم» چیست، شروع شد.
مسئله اصلی، هرگز گردشگری نبود.
مسئله اصلی، توزیع فرصت بود.
گردشگری، فقط اولین دروازه‌ای بود که از آن می‌شد این مسئله را دید.

آنچه نوشتن آموخت
اول، یاد گرفتم که ایده‌های بزرگ، کوچک شروع می‌شوند.
این کتاب، از یک جمله شروع شد.

جمله یک خانم هفتادساله در فرودگاه:

«چطور هفتاد سال ایرانی بودم و نمی‌دانستم باغ شازده وجود دارد؟»

یک جمله. یک سؤال. یک کتاب.

گاهی بزرگ‌ترین ایده‌ها، در کوچک‌ترین لحظه‌ها پنهان هستند.

دوم، یاد گرفتم که صداقت، قوی‌ترین ابزار نویسنده است.

این کتاب، از یک تجربه شخصی می‌آید ۲۵ ساله می‌آید.

می‌توانستم آن را پنهان کنم. می‌توانستم «بی‌طرف» بنویسم.

اما بی‌طرفی، دروغ است.

هیچ‌کس بی‌طرف نیست. هیچ کتابی بی‌طرف نیست.

تنها انتخاب، این است که صادق باشی درباره اینکه از کجا نگاه

می‌کنی.

سوم، یاد گرفتم که هشدار دادن، بخشی از امیدوار بودن است.

در این کتاب، چند بار هشدار دادیم.

هشدار از Over-tourism که ونیز را نابود کرد.

هشدار از الگوریتم‌هایی که نابرابری را با دقت بیشتر تکرار می‌کنند.

هشدار از Embedded Wealth که اگر بد طراحی شود، می‌تواند استخراج را نامرئی‌تر کند.

بعضی‌ها ممکن است بگویند: چرا در یک کتاب «مانیفست»، این همه هشدار؟

جوابم این است: چون مانیفستی که فقط رویا می‌فروشد، بی‌مسئولیت است.

امید واقعی، چشمانش باز است.

چهارم، یاد گرفتم که ایران، بزرگ‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کردم.

در نوشتن این کتاب، مجبور شدم ایران را از نو ببینم.

نه ایرانی که هر روز در اخبار می‌بینیم.

ایرانی که در دوازده فصل این کتاب است.

آن راهنمای جوان در کرمانشاه که زاگرس را مثل کف دستش می‌شناسد.

آن پیرزنی در کرمان که قالی می‌بافد و این هنر با او تمام می‌شود.

آن آسمان شبانه کویر لوت که پنجاه میلیون سال است همانجاست.

این ایران، در هیچ آمار رسمی نیست.

اما واقعی‌ترین ایران است.

این کتاب کجا تمام می‌شود

این کتاب، پایان ندارد.

حداقل نه پایانی که خواننده آن را می‌بندد و می‌رود.

چون اگر این کتاب کارش را کرده باشد، یک چیز در خواننده باقی

مانده یک سؤال که پیش از خواندن این کتاب نداشت.

سؤالی درباره اینکه چه نقشی در این شبکه دارد.

و اگر آن سؤال، به یک تصمیم تبدیل شود یک سفر داخلی به جای خارجی، یک سرمایه‌گذاری در یک مدل توزیع‌شده، یک سیستم که از همان ابتدا برای عدالت طراحی شده آنگاه این کتاب، بیشتر از آنچه یک کتاب می‌تواند باشد، شده.

تشکر

این کتاب، به همه کسانی تعلق دارد که در آن هستند.
به آن خانم هفتادساله در فرودگاه مهرآباد که احتمالاً هرگز نمی‌داند با یک سؤالش، یک کتاب نوشته شد.
به نرگس‌ها و کاوه‌های واقعی آن‌هایی که می‌دانند چیزی دارند اما سیستمی نبوده که آن‌ها را ببینند.
به توماس‌هایی که آمدند و با تعجب پرسیدند: «چرا هیچ‌کس به ما نگفته بود؟»
به آن صاحب‌خانه یزدی که باورش به خودش، در آینه نگاه یک غریبه، عوض شد.

و به آن کودک ده‌ساله در زاگرس که هنوز نمی‌داند این کتاب برای
اوست.

یک وعده

این، جلد اول یک مجموعه است.

جلد بعدی، درباره پول است درباره اینکه چرا اعتبار، مثل فرصت،
ناعادلانه توزیع شده.

جلد بعدی از آن، درباره کار است درباره اینکه چرا میلیون‌ها نرگس،
مهارت دارند اما پل ندارند.

اما همه آن‌ها، روی همین ستون می‌ایستند:

مهم‌ترین مسئله قرن بیست و یکم، تولید فرصت نیست. توزیع فرصت
است.

تا جلد بعدی.

فرزاد برادران

تهران، بهار ۱۴۰۵

منابع مآخذ

منابع و مآخذ

یادداشت درباره منابع

این کتاب، یک کتاب دانشگاهی نیست.

اما ایده‌هایی که در آن هستند، از خلاء نیامده‌اند.

از سال‌ها خواندن، فکر کردن، و تجربه کردن آمده‌اند.

آنچه در ادامه می‌آید، نه فقط فهرست منابع مستقیم بلکه راهنمایی

است برای کسی که می‌خواهد عمیق‌تر وارد هر موضوع شود.

بخش اول کتاب‌های بنیادین

درباره تاریخ و تمدن:

Harari, Yuval Noah. *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Harper, 2015.

Homo Deus: A Brief History of Tomorrow. Harper, 2017.

Diamond, Jared. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. W. W. Norton, 1997.

Ferguson, Niall. *Civilization: The West and the Rest*. Penguin, 2011.

McNeill, William H. *The Rise of the West: A History of the Human Community*. University of Chicago Press, 1963.

درباره اقتصاد و توسعه:

Acemoglu, Daron & Robinson, James. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown, 2012.

Sen, Amartya. *Development as Freedom*. Anchor Books, 1999.

منابع و مأخذ

Piketty, Thomas. Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press, 2014.

Stiglitz, Joseph. The Price of Inequality. W. W. Norton, 2012.

Easterly, William. The White Man's Burden. Penguin, 2006.

درباره فناوری و آینده:

Diamandis, Peter & Kotler, Steven. Abundance: The Future Is Better Than You Think. Free Press, 2012.

Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew. The Second Machine Age. W. W. Norton, 2014.

Russell, Stuart. Human Compatible: Artificial Intelligence and the Problem of Control. Viking, 2019.

درباره رفتار اقتصادی و مالی:

Housel, Morgan. The Psychology of Money. Harriman House, 2020.

Thaler, Richard & Sunstein, Cass. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press, 2008.

Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

درباره کارآفرینی و سیستم‌سازی:

Sinek, Simon. Start with Why. Portfolio, 2009.

Ries, Eric. The Lean Startup. Crown Business, 2011.

Christensen, Clayton. The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press, 1997.

منابع و مآخذ

بخش دوم منابع تخصصی

درباره گردشگری و توسعه:

Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. The Experience Economy. Harvard Business Review Press, 1999.

UNWTO. Tourism and the Sustainable Development Goals Journey to 2030. World Tourism Organization, 2017.

WTTC. Economic Impact Reports. World Travel & Tourism Council, 2023.

Goodwin, Harold. Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development. Goodfellow Publishers, 2016.

درباره هوش مصنوعی و اقتصاد:

OpenAI Research. GPT-4 Technical Report. OpenAI, 2023.

Agrawal, Ajay; Gans, Joshua; Goldfarb, Avi. Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press, 2018.

درباره بانکداری و فین تک:

King, Brett. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Marshall Cavendish, 2018.

Skinner, Chris. Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity. Marshall Cavendish, 2018.

Arner, Douglas; Barberis, Janos; Buckley, Ross. FinTech, RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation. Northwestern Journal of International Law & Business, 2017.

درباره ایران و توسعه:

Abrahamian, Ervand. A History of Modern Iran. Cambridge University Press, 2008.

Katouzian, Homa. The Persians: Ancient, Mediaeval and Modern Iran. Yale University Press, 2009.

Axworthy, Michael. Iran: Empire of the Mind. Penguin, 2008.

بخش سوم مقالات و گزارش‌ها

World Bank. Poverty and Prosperity: Piecing Together the Poverty Puzzle. World Bank Group, 2018.

McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages. McKinsey & Company, 2017.

WEF. The Future of Jobs Report. World Economic Forum, 2023.

OECD. Tourism Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19). OECD, 2020.

Manyika, James et al. A New Look at the Declining Labor Share of Income in the United States. McKinsey Global Institute, 2019.

منابع و مآخذ

بخش چهارم منابع فارسی

رنجبر، محمود. *اقتصاد گردشگری*. انتشارات سمت، ۱۳۹۸.

مرکز آمار ایران. *سالنامه آماری کشور*. ۱۴۰۲.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. *گزارش اقتصادی سالانه*. ۱۴۰۲.

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری. *آمار گردشگری ایران*. ۱۴۰۲.

بخش پنجم منابع دیجیتال

Our World in Data: ourworldindata.org

Statista Tourism Reports: [statista.com](https://www.statista.com)

World Bank Data: data.worldbank.org

UNWTO Statistics: unwto.org/statistics

منابع و مآخذ

یادداشت پایانی

این فهرست، کامل نیست.

چون هیچ فهرست منابعی نمی‌تواند کامل باشد نه برای یک کتاب که از این همه مکالمه، این همه سفر، این همه تجربه زندگی آمده. بسیاری از ایده‌های این کتاب، از گفتگو با انسان‌هایی آمده که اسمشان در هیچ کتابی نیست آن راهنمای محلی در کردستان، آن میزبان در ماسوله، آن جوانی که در ایلام روی پله نشسته بود. شاید مهم‌ترین منابع این کتاب، همان‌ها بودند.

”مهم‌ترین مسئله قرن بیست و یکم، تولید فرصت نیست. توزیع فرصت است.“

سفر، اولین و قدیمی‌ترین سیستم توزیع فرصت بشر است.
ایران، یک بار در مرکز این سیستم بود.
این کتاب، درباره ساختن آن دوباره است با ابزارهای قرن بیست و یکم.



ISBN: 978-622-6334-56-7

کارناوال



ستاره‌ها، هزار سال است که همانجا هستند.
ما فقط باید یاد بگیریم که دوباره به آن‌ها نگاه کنیم.
و این بار، یاد بگیریم که نور آن‌ها را، با همه، تقسیم کنیم.