

نسل امین الضرب-۵

# استارتاپ به سبک ایرانی

خاطرات کارآفرینی:

شهرام شاهکار، نازنین دانشور، شایان شلیله، رضا اربابیان  
تبسم لطیفی، محمد جواد شکوری مقدم، برادران محمدی و مجید حسینی نژاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

عنوان و پدیدآور: استارت‌تاپ به سبک ایرانی، نسیم بنایی  
مشخصات نشر: امین‌الضرب  
مشخصات ظاهری: ۱۷۴ ص  
شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۹۷۷۲۳۳۹  
موضوع: اقتصاد و کارآفرینی  
موضوع: اقتصاد و جامعه‌شناسی.  
موضوع: اقتصاد و زندگی‌نامه نویسی.

---



## استارت‌تاپ به سبک ایرانی

شورای سیاست‌گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

زیر نظر: فریدون عموزاده خلیلی

نویسنده: نسیم بنایی

دبیر مجموعه: مریم عربی

طراحی جلد: رضا دولت‌زاده

صفحه‌آرایی: نادر قبله‌ای

چاپ: اول / پاییز ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: صنوبر

صحافی: سپیدار

شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۹۷۷۲۳۳۹

نسل امین الضرب - ۵

# استارت‌آپ به سبک ایرانی

نویسنده: نسیم بنایی



آینده نگار





## فهرست

پیشگفتار ..... ۷

### فصل اول

#### سفر از خویشتن به خود

داستان زندگی شهرام شاهکار، مدیرعامل شرکت اسنپ ..... ۱۱

### فصل دوم

#### هدهد ما خوش خبر است

داستان زندگی نازنین دانشور، مدیر استارت‌آپ تخفیفان ..... ۳۱

### فصل سوم

#### این روزها همه از تبلیغات اینترنتی استفاده می‌کنند، شما چه طور؟

داستان زندگی شایان شلیله، مدیر عامل استارت‌آپ ای‌نتورک ..... ۵۳

### فصل چهارم

#### سمساری اینترنتی

داستان زندگی رضا اربابیان، مدیر استارت‌آپ شیپور ..... ۷۳

### فصل پنجم

## دل‌تنگ دست‌پخت مامان‌ها

داستان زندگی تبسم لطیفی، استارتاپ مامان‌پز ..... ۹۳

### فصل ششم

## سینما پارادیزوی ایرانی

داستان زندگی محمدجواد شکوری‌مقدم، مدیر استارتاپ‌های آپارات و فیلمو ..... ۱۱۵

### فصل هفتم

## دیجی دوقلوها

داستان زندگی برادران محمدی، بنیانگذاران دیجی کالا ..... ۱۳۵

### فصل هشتم

## سندباد به وقتِ اکنون

داستان زندگی مجید حسینی‌نژاد، مدیر استارتاپ‌های علی‌بابا و جاباما ..... ۱۵۵

پیشگفتار

## تجربه کار آفرینی

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

در اقتصادهای توسعه یافته یک اصل به درستی و دقت فهم شده است؛ اینکه می توان از گذشته بسیار آموخت و برای آینده با اتکاء به همان تجربیات قدیمی، برنامه هایی کمتر مخاطره آمیز ریخت. توسعه اقتصادی و بخصوص توسعه حضور بخش خصوصی در اقتصاد کشورها نیز از همین روش میسر شده است چراکه نظام اقتصادی کشورهای توسعه یافته درک کرده که اقداماتی مانند تمرکز دولت بر اقتصاد، از بین بردن مبانی رقابت، حرکت در مسیر اقتصاد غیرشفاف و بروکراتیک کردن نظام اقتصادی تا چه اندازه می تواند برپیکره اقتصاد خلاق متکی بر بخش خصوصی صدمه وارد کند.

امروز ما هم در اقتصاد ایران تمنای توسعه داریم و براساس اسناد برنامه ای مسیر آن را می جویم ولی واقعیت این است که اگر قرار باشد، مهمترین ضعف های اقتصاد ایران را فهرست کنیم مهمترین آن بی توجهی به تجربیات گذشته است. تجربیاتی که می توانند در صورت تمرکز و توجه به آنها اقتصاد ایران را از مسیرهای سنگلاخ و پرحاشیه خارج کنند.



جامعه اقتصادی ایران حداقل طی ۱۳۴ سال گذشته (از زمان تاسیس مجلس وکلای تجار) بارها با تجربیات تلخ و شیرین مواجه شده‌است. اتفاقاتی که هرکدام را می‌تواند به عنوان نقطه عطفی در رفتارهای سیاسی و اقتصادی جامعه اقتصادی کشور قلمداد شود. در گذر زمان فعالان اقتصادی نیز سعی کرده‌اند خود را تا سرحد امکان با شرایط حاکم بر کشور و برخی ناسازگارهای سیستمی و اداری همخوان سازند تا زمینه‌ها برای تداوم تولید مهیا بماند.

سوال اساسی این است که نسل امروز اقتصاد ایران تا چه اندازه از تجربیات و دانش نسل قبل‌تر از خود بهره می‌برد؟ آیا اساساً تجربیات گذشته در اقتصاد ایران به دانش تبدیل می‌شود؟ آیا خاطرات گذشتگان اقتصادی ما می‌تواند چراغ راه آینده باشد؟

مگر نه این است که هر قشر، طبقه و اجتماعی می‌تواند به تاریخ خود ببالد و از دل این تاریخ گفتمان، ادبیات و راهبرد برای رسیدن به هدف‌های بزرگ خلق کند؟ اما چه تعداد از فعالان اقتصادی ایران از سرگذشته بزرگان اقتصادی مانند حاج محمدحسن یا حاج محمدحسین امین‌الضرب اطلاع دارند؟ اولی مهمترین بازرگان عصر ناصری و مؤسس مجلس وکلای تجار به عنوان پایه‌های مشروطیت در ایران بود و دومی هم برق و راه‌آهن را به کشور وارد کرد و همزمان اتاق بازرگانی را به عنوان تشکیلات صنفی مترقی و تخصصی برای جامعه اقتصادی کشور به ارمغان آورد. اما این تاریخ‌پر از شکوه و نوآوری چقدر مورد اعتنای ما بوده‌است؟

درد این است که امروز بسیاری از جوانان و کارآفرینان کشور تجربه و تاریخ تاسیس کمپانی‌های بزرگ بین‌المللی مانند هیوندای، تویوتا، فورد و... را می‌دانند ولی همین گروه از تاریخ خود بی‌اطلاع هستند.

قطعا جامعه اقتصادی ایران برای عبور از پیچ‌های سخت و مسیره‌های جانکاه به تجربه و دانش نیاز دارد و این دو نیز از دل مطالعه، بررسی و ثبت و ضبط وقایع موثر رخ داده برای اقتصاد کشور حاصل می‌شود.

داستان زندگی امین‌الضرب تنها خاطره‌خوانی برای رفع خستگی و با چشیدن طعم لذت بخش مطالعه زندگینامه نیست. از دل این خاطرات و مخاطرات، روش‌های مدیریت کشف می‌شود و کارآفرینان کشور با توجه به همین مبانی است که می‌توانند راه را از بیراه تشخیص دهند.

اقتصادهای توسعه یافته سال‌هاست که به این جمع‌بندی رسیده‌اند که می‌توان

زندگینامه‌ها را به عنوان متدولوژی مدیریت تدریس کرد. به همین دلیل در جهان توسعه یافته، زندگینامه افرادی مانند بیل گیتس، وارن بافت و استیو جابز با اشتیاق تدوین و با استقبال خوانندگان و خریداران مواجه می‌شود. زندگینامه این افراد برای کارآفرینان جوان‌تر دریایی از حکمت است و روش‌های عبور از بحران است.

زندگی توسعه یافته به همه آموخته که نباید هزینه بی‌جهت برای تجربیات گرانقیمت داد. می‌توان به سادگی و با مطالعه تجربیات تلخ و شیرین دیگران، هزینه‌های مدیریت را تا سرحد امکان کاهش داد و بنگاه‌ها را به بالاترین شان رساند. اما در ایران ما موضوع زندگینامه‌نویسی و زندگینامه‌خوانی چندان اهمیت نیافته و شاید به همین دلیل است که برخی تجربیات ناصواب به صورت چرخه‌ای در اقتصاد ایران تکرار می‌شود.

همین ضرورت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران را بر این داشته تا ضمن برگزاری مراسم اعطای نشان ملی کارآفرینی امین‌الضرب به صاحبان کسب‌وکار، اقدام به جمع‌آوری و تدوین خاطرات آنها کند. کتابی که امروز پیش روی شما قرار گرفته این هدف را دنبال می‌کند که زندگینامه مشاهیر اقتصادی معاصر کشور با لحنی داستان‌وار و شیرین مرور کند.

این مجموعه در پنج جلد و مرور زندگینامه ۲۴ کارآفرین و چهره موثر اقتصادی کشور تدوین شده‌است و امیدواریم که طی سال‌های آینده نیز با مرور زندگینامه کارآفرینان دیگر تداوم یابد.

نسل جدید اقتصاد ایران می‌تواند با مطالعه این مجموعه که تحت عنوان «نسل امین‌الضرب» منتشر شده، به اصول مدیریت و فهم درستی از موانع اقتصادی ایران برسند و مدیران نیز این امکان را دارند تا با مطالعه این کتاب به درکی از زندگی و زمانه سخت‌فعال بخش خصوصی برسند.

امید است که انتقال تجربیات در اقتصاد ایران به روالی عادی و مرسوم تبدیل شود که از دل آن می‌توان به راهبردهای اساسی برای توسعه رسید.



فصل اول

# سفر از خویشتن به خود



داستان زندگی شهرام شاهکار  
موسس شرکت اسنپ





## حرکت از مبدأ

کار مثل همیشه تا شب کِش آمده و حالا وقت بازگشت به خانه است. صدای آمدوشد خودروها سکوت شب را می‌شکند اما یافتن خودرویی امن و مطمئن از میان انبوه ماشین‌های شبانه آن قدر که به نظر می‌آید ساده نیست. پیش از آن که بخواهد حسرت خودرویی را بخورد که در خانه گذاشته، گوشی تلفن همراهش را بیرون می‌آورد، علامت سبز و سفید را لمس می‌کند، مبدأ و مقصدش را مشخص می‌کند و چند دقیقه بعد سوار بر خودرویی که نام و مشخصات راننده‌اش را می‌داند، با خیال آسوده به سمت منزل می‌رود. صبح هم با همین دو ضربه‌ی ساده به صفحه‌ی تلفن همراهش به محل کار رسیده بود. مدت‌هاست که آسوده‌خاطر در دل پریهایوی شهر تهران رفت‌وآمد می‌کند و این آرامش خاطر حاصل پشتکار خودش است. روزی دو تا هشت بار اسنپ می‌گیرد و محصول نهایی دست‌رنج خودش را محک می‌زند.

او موسس یکی از جذاب‌ترین استارت‌آپ‌های ایران است. در زمانه‌ای که خیلی‌ها برای شروع دنیای خود به کشورهای دیگر پناه می‌برند، این مدیر جوان روزهای هیجان‌انگیز و موفق زندگی‌اش را در قلب ایران آغاز کرده است: «به شکل کسل‌کننده‌ای در همان مسیری پیش می‌رفتم که در ذهنم بود. این وسط اتفاق هیجان‌انگیزی افتاد و آن اتفاق این بود که به ایران برگشتم.» او از توسعه‌یافته‌ترین کشورهای غربی به وطنش بازگشت تا کسب و کار خودش را از صفر آغاز کند.

شهرام شاهکار تحصیلاتش را در غرب گذرانده و دوباره به شرق بازگشته است، به

منطقه‌ای که با معضل فرار مغزها روبه‌رو است و باید بزرگ‌ترین دغدغه‌ی مسئولانش حفظ کردن نخبه‌ها با چنگ‌و‌دندان باشد. شاهکار حتی چند صباحی در دنیای سحرآمیز غربی‌ها تن به کار داده اما دست سرنوشت هیجان‌انگیزترین اتفاق زندگی‌اش را برایش رقم زده است. کسانی که در حوزه‌های مختلف کسب و کار در ایران فعالیت داشته یا صرفاً اطلاعاتی از آن دارند، می‌توانند درک کنند که این اتفاق چه قدر هیجان‌انگیز است، به‌ویژه اگر این کسب و کار از جنس استارت‌آپ‌های نوظهوری باشد که یک سرشان به فناوری‌های امروزی گره خورده و به زیرساخت‌های پیچیده‌ی خودش نیاز دارد. شهرام شاهکار تصمیم می‌گیرد کوله‌بارش را ببندد و راهی این سفر هیجان‌انگیز شود. حالا او پشت میز هیات‌مدیره شرکت اسنپ، یکی از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های ایرانی، نشسته و مسافران تهرانی را به سفرهای هیجان‌انگیز درون‌شهری می‌برد. شاید اگر به زندگی خود در انگلستان یا کانادا ادامه می‌داد به موفقیت‌های بزرگ‌تری می‌رسید، اما حتی اگر وزیر اقتصاد یک کشور اروپایی هم می‌شد، تا این اندازه در بین مردم ایران محبوبیت پیدا نمی‌کرد.

نام شهرام شاهکار این روزها به عنوان یکی از کارآفرین‌های مبتکر ایرانی بر سر زبان‌ها افتاده است. اگر در یکی از کشورهای اروپایی می‌ماند، احتمالاً ادامه‌ی زندگی‌اش هم به گفته‌ی خودش به شکل کسل‌کننده‌ای در همان مسیری پیش می‌رفت که در ذهنش بود، اما برنامه‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای که دوباره پایش را به ایران باز کرد، سبب شد شاهکار اتفاق‌های هیجان‌انگیزی را در عرصه‌ی حمل‌ونقل ایران رقم بزند. دنیای حمل‌ونقل در ایران با این کارآفرین جوان سر و شکل تازه‌ای به خود گرفت و همه‌ی این‌ها به لطف دوستی با تکنولوژی امکان‌پذیر شده است.

## نخستین قدم‌ها

سی و دو به خودی خود عدد زیاد یا کمی نیست؛ مثلاً سی و دو سال شاید عدد زیادی باشد. شاید یک عمر باشد، یک دنیا تجربه، یا حتی یک دنیا ایده‌های نو، اما وقتی پای «کارآفرینی» به میان می‌آید، خیلی کوچک می‌شود. کارآفرین به خرمی از تجربه‌های مختلف نیاز دارد که احتمالاً به‌دست‌آوردنش در سی و دو سال قدری بعید به نظر می‌رسد، اما هر قاعده‌ای استثنا هم دارد. شهرام شاهکار یکی از استثنائات این قاعده است که با سی و دو سال سن در فهرست موفق‌ترین کارآفرین‌های عرصه‌ی

استارت‌آپ قرار گرفته است. عددی که از نظر افراد بسیاری برای یک کارآفرین نشان از خامی دارد اما شاهکار در سی و دو سالگی پختگی‌هایی از خود نشان داده که می‌تواند سرمشق کارآفرین‌های جوان بسیاری باشد. او مانند بسیاری از جوان‌های امروزی از در تحصیل وارد دنیای کسب و کار شد. نخستین قدم‌هایش را با تحصیل در رشته‌های مورد علاقه‌اش برداشت، مدرک لیسانس در رشته‌ی نرم‌افزار کامپیوتر در انگلستان برایش کافی نبود، پس برای ادامه‌ی تحصیل دوباره عازم سفر شد. این بار به کانادا رفت و فوق‌لیسانسش را در رشته‌ی مدیریت بازرگانی (MBA) دریافت کرد. مدرک داشت اما سنی نداشت. ایده داشت اما تجربه‌ی زیادی نداشت. در هر حال با همان داشته‌ها به بازار کار غربی‌ها راه پیدا کرد، اما کار در شرکت‌های بزرگی مانند SAP نیز نتوانست در غربت دامن‌گیرش کند. در نهایت اتفاق‌های هیجان‌انگیز و خارج از برنامه دستش را گرفت و به سرزمین مادری‌اش کشاند.

با خرمن مدارک تحصیلی و تجربه‌هایی به اندازه‌ی سن و سالش قدم به دنیای کسب و کار ایران گذاشت. البته برداشتن قدم‌های اول همیشه مشکل‌تر است: «وقتی با هدف راه‌اندازی کسب و کار خودم قدم به ایران گذاشتم، به این نتیجه رسیدم که فضای کاری ایران نیاز به تجربه‌ی کاری قوی دارد.» تجربه‌هایی از دنیای کاری غرب با خودش به ایران آورده بود اما در ایران هم باید پیش از راه‌اندازی کسب و کار خودش مدتی مشغول به کار می‌شد تا با فضای کار ایرانی آشنایی پیدا کند. قدم اول را محکم گذاشت و در مقام مدیر توسعه‌ی کسب و کار دیجی کالا آغاز به کار کرد. در آن زمان دیجی کالا تنها محصولات الکترونیکی را در سبد کالاهای فروشی خود داشت، اما در همان شرایط هم اسم و رسمی برای خود به هم زده بود و هر کس که در آن فعالیت می‌کرد، بدون تردید از طریق شایستگی‌هایش به آن جا راه پیدا کرده بود. شاهکار قصد داشت دیجی کالا را به فروشگاه‌ی تبدیل کند که هر چیزی برای فروش داشته باشد: «وظیفه‌ی شغلی من این بود که دیجی کالا را به یک فروشگاه آنلاین همه‌چیز فروش تبدیل کنم.» حالا دیجی کالا از شیر مرغ تا جان آدمیزاد می‌فروشد، هرچند شاهکار دیگر در این شرکت فعالیت نمی‌کند.

او به مسیرش ادامه داد و به گروه اینترنت ایران پیوست. کمی بعد هم در شرکت اسکانو مشغول به کار شد. اسکانو برایش به یک دلیل جذابیت داشت، این شرکت تازه راه‌اندازی شده بود و درآمد نداشت: «من باید مدلی برای درآمدزایی این شرکت طراحی



می‌کردم.» این کار به تجربه‌های کاری‌اش در ایران اضافه می‌کرد. شاید این حجم از فعالیت برای آغاز یک کسب و کار جدید کم به نظر بیاید، اما او ثابت کرد با همین اندازه فعالیت هم می‌توان نقشی نو در دنیای کارآفرینی درانداخت.

## روزهای پرکار

این‌جا اتاق مدیر است، اما موهای کسی که پشت میز نشسته، نه ریخته و نه سفید شده است. حتی سال‌های زیادی را هم در عرصه‌ی کارآفرینی و حوزه‌های مختلف کسب و کار در ایران نگذرانده است. همان‌طور که در سالن شرکت میزها کنار هم قطار شده‌اند و عده‌ای جوان پشت کامپیوترها مشغول به کارند، در این اتاق هم یک جوان بر صندلی مدیریت شرکت تکیه زده است. حکایت اغلب شرکت‌های استارت‌آپی همین است. جوان‌های پرشور و پر از ایده بر صندلی ریاستشان تکیه می‌زنند و اسنپ هم از این قاعده مستثنی نیست. البته شاهکار از آن مدیرانی نیست که فقط پشت میز بنشینند و از آن‌جا همه‌چیز را مدیریت کند. صبح زود از خواب بیدار می‌شود و کارش را از همان موقع شروع می‌کند. این روزها کل زندگی‌اش اسنپ است. حتی برای رفتن به محل کارش هم اسنپ می‌گیرد: «روزانه دو تا هشت بار با اسنپ در شهر سفر می‌کنم. بخش زیادی از این سفرها برای زیر نظر گرفتن وضعیت کسب و کارم است.» وقتی در این مسیرها با راننده‌ها گپ می‌زند، بیش‌تر از وضعیت آگاه می‌شود و در نتیجه بهتر می‌تواند کارش را مدیریت کند. شرایط کاری‌اش به‌قدری سخت و سنگین شده که ادعا می‌کند هیچ شبی زودتر از ساعت نُه به خانه نمی‌رسد. البته تعادل برقرار کردن میان کار و زندگی شخصی یکی از معضلاتی است که اکثر مدیران با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. او هم به عنوان مدیری جوان با این مسئله سروکار دارد، اما معتقد است همراهی همسرش در این زمینه بسیار مؤثر بوده: «همسرم حمایت‌م می‌کند، وگرنه برقراری تعادل بین کار و زندگی خیلی سخت است.»

زمانی که در شرکت اسنپ آغاز به کار کرد، تیمی کوچک داشت. به مرور زمان افراد بیش‌تری مشغول به کار شدند، حجم کار زیاد شد و کار به شب‌های دراز کشید: «وقتی وارد اسنپ شدم زیر پنجاه نفر پرسنل داشتیم که اکثرشان تمام‌وقت هم نبودند، اما حالا بالای دویست و پنجاه نفر پرسنل داریم که همه‌ی آن‌ها از هشت صبح تا ده شب کار می‌کنند؛ یعنی اگر ساعت هشت شب هم به دفتر کارمان بیایید، فکر می‌کنید ساعت ده

صبح است، چون همه با انرژی و با انگیزه مشغول کارند.»

بالاخره از این راه توانست کسب و کاری را تقریباً از نقطه‌ی صفر راه‌اندازی کند. این کار را با ریسک‌ها و خطرات خیلی کم‌تری شروع کرد و به قول خودش بخش زیادی از اشتباهاتی را که می‌توانست برایش تجربه‌ای به ارمغان بیاورد، مرتکب شد تا بتواند کسب و کار موفق‌تری داشته باشد. همه‌ی افراد موفق رمزهایی برای موفقیتشان دارند، شاهکار هم سه ویژگی برجسته دارد که رمز موفقیتش در زندگی حرفه‌ای نسبت به سایر هم‌سالانش بوده است:

۱. آدم‌ها را شناسایی می‌کند و به دنبال راهی برای بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آن‌هاست. از نظر او هر آدمی که سر راه شخص دیگری قرار می‌گیرد، می‌تواند چیزی برای یاد گرفتن داشته باشد: «همیشه سعی می‌کنم مسیر یادگیری را ادامه بدهم. هیچ‌وقت فکر نمی‌کنم بهتر از بقیه می‌دانم یا می‌فهمم، بلکه سعی می‌کنم از هر کسی چیزی یاد بگیرم و این تعامل‌های کوچک اندوخته‌های ارزشمندی برایم فراهم می‌کند.»

۲. جرقه‌ای در آدم‌ها ایجاد می‌کند تا بهترین خود باشند. همه‌ی آدم‌ها نیاز به انگیزه‌هایی دارند تا بهترین خود باشند. شاهکار می‌گوید در برخورد با هر کس سعی می‌کند با روحیه‌اش آشنا شود و از طریق این آشنایی طوری به او انگیزه بدهد که فرد بهترین خود را بروز بدهد: «اعتقاد ندارم که خود من می‌توانم به اندازه‌ی همه آدم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنم، ایده داشته باشم. سعی می‌کنم برای آدم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنم، انگیزه ایجاد کنم تا بهترین خود باشند و فکر می‌کنم در این زمینه تا حدی موفق بوده‌ام.»

۳. به آدم‌ها اجازه می‌دهد خودشان را نشان بدهند. وقتی آدم‌ها با ظرفیت‌ها و توانایی‌های مختلف شناسایی شدند و انگیزه‌ی کافی برایشان ایجاد شد، زمان آن می‌رسد که راه باز شود تا خودشان را آن‌طور که باید، نشان بدهند. شاهکار معتقد است در جریان کار باید به همه فرصت بدهد تا خودشان را نشان بدهند و این را یکی دیگر از ویژگی‌های شخصیتی خود می‌داند که باعث موفقیتش شده است.

«یاد گرفتن» از دیگران مهم‌ترین ویژگی اوست که ظاهراً به صورت مستمر از آن بهره می‌گیرد. نه تنها از اطرفیان و آدم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کند، بلکه از رقیبانش هم دائماً در حال یاد گرفتن است. به همین دلیل به دیگران هم توصیه می‌کند از کسب

و کار رقیب یاد بگیرند. یکی از رقبای جدی اسنپ، شرکت تپسی است. شاهکار بارها برای حمل‌ونقل از تپسی استفاده کرده تا با چگونگی عملکرد کسب و کار رقیب آشنا شود. این عادت جدیدش در اسنپ نیست. قبلاً هم در شرکت‌های دیگر مشابه این کار را کرده است: «زمانی که در دیجی کالا کار می‌کردم، گاهی عمداً از بقیه‌ی فروشگاه‌های آنلاین خرید می‌کردم تا ببینم آن‌ها کارشان را چه‌طور پیش می‌برند.» با این ترفند خود را در مسیر یادگیری قرار می‌دهد. از یک سو با خطاها و اشتباهاتشان آشنا می‌شود و از سوی دیگر نکات مثبتشان را در کار یاد می‌گیرد. به این ترتیب می‌تواند تا جای ممکن کسب و کارش را به دور از این اشتباهات مدیریت کند و در عین حال نکات مثبت را در کارش پیاده کند. حاصل این یادگیری‌ها برای او، شرکت موفق اسنپ است که انتظار می‌رود در آینده به موفقیت‌های بیش‌تری برسد.

## نگاه درازمدت

«همه‌ی کسب و کارها برای موفق شدن باید بزرگ فکر کنند.» این جمله را در یکی از مصاحبه‌هایش در زمستان ۹۵ گفته است، اما بزرگ فکر کردن تنها وسیله‌ی راه‌اندازی یک کسب و کار نیست. همه‌ی کسب و کارها به سرمایه و سرمایه‌گذار هم نیاز دارند؛ هر چند سرمایه‌گذاران سنتی با نگاه کوتاه‌مدتشان باب میلش نیستند: «سرمایه‌گذاران سنتی عموماً نگاه بلندمدت ندارند. آن‌ها امسال سرمایه‌گذاری می‌کنند و سال آینده چشم‌انتظار بازگشت سرمایه‌ی خود هستند. این نگاه در کسب و کارهای نو با شکست مواجه می‌شود.» کم‌تر کسی ممکن است در یک استارت‌آپ سرمایه‌گذاری کند و یک سال بعد بازگشت سرمایه‌ی دندان‌گیری داشته باشد. به خاطر همین شاهکار که کارآفرین جوانی است، اعتقاد دارد تا جای ممکن باید دور سرمایه‌های غیرهوشمند (Dumb Money) را خط کشید: «این تجارت ده‌ساله است. به سرمایه‌گذاری خطرپذیر نیاز دارد. باید در کنار فردی فعالیت کنید که نه تنها برای سرمایه‌گذاری کاملاً توجیه شده باشد، بلکه در جایگاه مشاور استراتژیک هم عمل کند.» پول را از هر کسی می‌توان گرفت، اما سرمایه‌گذاری مدرن باید هوشمندانه صورت بگیرد و نگاه درازمدت داشته باشد.

## شاهکار اسنپ

«دنبال یک راه ساده و سریع برای سفرهای شهری هستید؟ اسنپ پل ارتباطی میان

شما و رانندگان شهر تهران است. با این اپلیکیشن می‌توانید تمامی خودروهای اسنپ اطرافتان را به صورت زنده در نقشه ببینید و با مشخص کردن مبدأ و مقصد، نزدیک‌ترین خودرو شما را به مقصد خواهد رساند. به همین سادگی! «بله، استفاده از اسنپ به همین سادگی است که در وبسایتش نوشته شده و هر کس در تهران می‌تواند از آن بهره‌مند بشود. شاهکار از ابتدا به دنبال شیوه‌ی ساده‌ای برای حمل‌ونقل بود و حالا با اسنپ به هدفش رسیده است: «اسنپ اپلیکیشن درخواست خودرو روی گوشی‌های هوشمند است که به عنوان پل ارتباطی بین کاربران مسافر و راننده عمل می‌کند و درخواست مسافر را به نزدیک‌ترین کاربر راننده ارسال می‌کند. پس از قبول درخواست از جانب راننده، مسافران اطلاعات راننده را مشاهده می‌کنند و زمانی که طول می‌کشد تا راننده به مسافر برسد، برای او مشخص می‌شود.» البته خدمات اسنپ با سوار شدن مسافر، به پایان نمی‌رسد: «پس از سوار شدن مسافر در خودرو امکان پرداخت آنلاین برای مسافران مهیا می‌شود و در پایان سفر امکان امتیازدهی به رانندگان فراهم می‌شود. تیم کنترل کیفی و پشتیبانی بیست‌وچهار ساعته بر اساس امتیازات مسافران اقدامات مختلفی را انجام می‌دهند؛ مثلاً بعضی از این اقدامات منجر به آموزش مجدد رانندگان می‌شود.» به‌طور کلی این اپلیکیشن برای مسافران تاکسی پیدا می‌کند؛ یعنی یک برنامه‌ی «تاکسی‌یاب» است. در ابتدا هم نام آن تاکسی‌یاب بود که بعداً با نام «اسنپ» بر سر زبان‌ها افتاد. البته این تغییر نام به این دلیل صورت گرفت که اسنپ قرار نیست خودش را به حمل‌ونقل تاکسی‌گونه محدود کند. موسس اسنپ به دنبال بهره‌برداری از ظرفیت‌های توسعه‌ای این شرکت است و نام اسنپ را هم برای یادآوری سریع و چالاک بودن این برنامه انتخاب کرده است.

### در دنیای تاکسی‌های آنلاین

از شهریور ۹۳ تا شهریور ۹۶ فاصله‌ی زمانی زیادی نیست، به‌ویژه اگر مربوط به راه‌اندازی یک کسب و کار باشد. اما اسنپ در همین زمان کوتاه به شهرت بسیاری رسیده است. داستان به نظر ساده می‌آید. اپلیکیشنی به نام «اسنپ» که هر کس با یک گوشی هوشمند می‌تواند آن را نصب کرده و به شکل آنلاین تاکسی سفارش بدهد. ایده‌ای که در ظاهر از شرکت اوبر وام گرفته شده اما نسخه‌ی ایرانی‌اش از نظر شاهکار در حقیقت یک فناوری جدید است: «رشد فناوری در کشورهای دیگر سریع‌تر انجام

می‌شود. این ایده‌ای است که از کشورهای دیگر به ایران آمده، اما مهم این است که ما بتوانیم ایده‌های موجود را منطبق بر نیازهای کاربران ایرانی کنیم. به عبارتی آن را بومی‌سازی کنیم.» قصه‌ی تاکسی‌های آنلاین در چند سال اخیر حسابی در دنیا سر و صدا کرده است. اوبر شرکتی آمریکایی است که از مارس ۲۰۰۹ آغاز به کار کرده و در حال حاضر در بیش از شصت کشور دنیا فعالیت می‌کند. برآوردها نشان می‌دهد ارزش این شرکت در سال ۲۰۱۷ بیش از شصت میلیارد دلار بوده و یکی از ارزشمندترین شرکت‌های دنیاست. مشابه این شرکت در چین دیدی چاکسینگ است که حمل‌ونقل شهری را در شهرهای بزرگ این کشور متحول کرده و به یکی از ارزشمندترین استارت‌آپ‌های چشم‌بادامی‌ها تبدیل شده است.

## اوبری‌سازی



U B E R

حتی لادیس‌ها و بیگانه‌ترین افراد با تکنولوژی هم اوبر را می‌شناسند؛ نخستین سامانه‌ی حمل‌ونقل آنلاین که ایده‌ی اسنپ و بقیه‌ی سامانه‌های مشابه از آن گرفته شده است، اما همه با مفهوم «اوبری‌سازی» آشنایی ندارند. اوبر دنیا را برای کسانی که همیشه با تاکسی رفت‌وآمد می‌کنند، به بهشت برین تبدیل کرده است. آن‌ها معمولاً نصف قیمت تاکسی پول می‌پردازند، وضعیت خودروها اغلب از تاکسی‌های زرد بهتر است، راننده‌ها صمیمانه‌تر برخورد می‌کنند، مسافر می‌تواند به راننده امتیاز بدهد، حتی می‌تواند امتیازهای پیشین راننده‌ها را ببیند و اگر تمایل نداشت، راننده‌ای را که خوب نیست کنار بگذارد. همه‌ی این اتفاق‌ها تنها به کمک یک گوشی

تلفن همراه هوشمند و اپلیکیشنی که برای آن طراحی شده، انجام می‌شود. شرکت‌های دیگر که در سایر حوزه‌ها فعالیتی مشابه با اوبر دارند، تلاش کردند به همین شیوه با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند. شرکت اوبر نه تنها دنیای حمل‌ونقل را تکان بزرگی داد، بلکه سایر کسب و کارهای استارت‌آپی را هم دستخوش تغییر و تحول کرد. توفان اوبر دنیا را درنوردید و همراه با خود مفهوم «اوبری‌سازی» را خلق کرد. تراویس کالانیک نخستین بار اوبر را راه انداخت و در جایگاه مدیرعامل این شرکت آغاز به کار کرد. مهم‌تر از اوبر و مدیرعامل آن همین مفهوم «اوبری‌سازی» است. این روزها هر ابتکار و نوآوری در دنیا برچسب اوبر می‌خورد و این همان اتفاق بزرگی است که از آن با عنوان اوبری‌سازی یاد می‌شود؛ انقلاب بزرگی که به واسطه‌ی تکنولوژی‌های جدید رخ داده است. به خدمت‌کاری برای نظافت‌خانه نیاز دارید؟ پرستاری برای بچه در منزل می‌خواهید؟ نیاز دارید برف‌جسوی در خانه را پاک کنید؟ فرصت ندارید و کسی باید برای شما بلیت تئاتر هفته‌ی آینده را بخرد؟ طولی نمی‌کشد که همه‌ی این کارها مانند تاکسی گرفتن اوبر، از طریق یک اپلیکیشن انجام می‌شود. تکنولوژی‌های مدرن این ظرفیت را دارند که آینده را به مسیر اوبر هدایت کنند. امکاناتی که این فناوری‌های نوین در اختیار بشر می‌گذارند، پایان‌ناپذیر است. شما می‌توانید پیتزا سفارش بدهید و سی دقیقه بعد آن را در منزل تحویل بگیرید. در این فاصله می‌توانید راننده‌ی حامل پیتزا را از طریق جی‌پی‌اس دنبال کنید و بدانید دقیقاً چه زمانی به شما می‌رسد. جالب این‌جاست که هیچ‌یک از این استارت‌آپ‌ها صاحب کالای خاصی نیستند. اوبر از خودش ماشینی ندارد، همان‌طور که شرکت ایر بی‌ان بی به عنوان فراهم‌کننده‌ی مسکن، هیچ ملک، هتل یا ساختمانی در اختیار ندارد. آن‌ها صرفاً شرکت‌های فناوری‌محور هستند و افراد می‌توانند به کمکشان از ظرفیت‌های موجود در دنیا بهره بگیرند. دور از ذهن نیست که در آینده همه‌ی صنایع از مفهوم

اوبری‌سازی تأثیر بگیرند. اوبر آشوبی در دل کسب و کارهای استارت‌آپی به پا کرده و راه را برای ابتکارهای تازه باز کرده است. بقیه‌ی شرکت‌های تکنولوژی دست روی دست نخواهند گذاشت. آن‌ها هم مانند اوبر به این فکر می‌کنند که حسابی گرد و خاک به پا کنند و استارت‌آپ‌های تازه را به مسیرهای متفاوتی بکشانند تا بشر در این دنیای پر از رقابت هر روز شاهد نوآوری‌های جذاب‌تری باشد.

## سفر در شاه‌رگ‌های اژدهای سرخ



هر کالایی در دنیا حتماً یک همتای چینی دارد. گاهی این نمونه‌ی چینی کیفیت پایین‌تری دارد و گاهی هم دست‌بر‌قضا خوب از آب در می‌آید. اوبر هم مانند هر محصول دیگری یک نمونه‌ی چینی دارد که به آن «دیدِ چاکسینگ» می‌گویند. البته اوایل به آن دیدِ داچ و دیدِ کوآدی می‌گفتند، اما حالا اسمش هم چینی‌تر شده و به اپلیکیشنِ پرکاربرد در بیش از چهارصد شهر چین تبدیل شده است. این استارت‌آپ که مقر آن در پکن است، به هیولایی تبدیل شده که مقابل غول‌هایی مانند علی‌بابا و تن‌سنت قد علم کرده است. تکنولوژی غربی‌ها برای اهالی دیدی کافی نبود، به همین دلیل مرکز تحقیقات دیدی را راه‌اندازی کردند تا با افزایش بهره‌وری تکنولوژی در زمینه‌ی مسیریابی، خدمات بهتری را به چشم‌بادامی‌ها ارائه کنند. البته بزرگ‌ترین خدمت دیدی چاکسینگ به چینی‌ها نه کمک به حمل‌ونقل آن‌ها، بلکه کمک به بهبود وضعیت محیط‌زیستشان بوده است. با جاری شدن دیدی در

شریان‌های اژدهای سرخ جان تازه‌ای در کالبد آن دمیده شده است. میزان انتشار کربن به لطف دیدی چاکسینگ به میزان قابل ملاحظه‌ای پایین آمده و هوای چین را برای زیست بشر مساعدتر کرده است. این‌ها تازه ابتدای کار دیدی چاکسینگ است.

\*\*\*

اسنپ به اوبر ایران تبدیل شده و می‌توان انتظار داشت به ارزش و موفقیت همتایان خارجی خود دست پیدا کند. کاربران که مسافران درون‌شهری تهران‌اند کافی است فقط به یک تلفن همراه دسترسی داشته باشند. ابزار راننده‌ها هم همین گوشی هوشمند است. آن‌ها از طریق پلت‌فرم اسنپ با یکدیگر مرتبط می‌شوند و سفر به سادگی و البته کاملاً مقرون‌به‌صرفه انجام می‌شود. ظاهر قضیه ساده به نظر می‌آید؛ مسافر به کمک اپلیکیشن اسنپ به مقصدی مشخص تاکسی می‌گیرد، اما اسنپ از لحظه‌ی آغاز به کار با چالش‌هایی همراه بوده که هر کدام را با ترفندهای مختلف سپری کرده است؛ همان‌طور که اوبر هم با چالش‌های بسیاری مواجه بوده و هست. با وجود همه‌ی این مشکلات، شرکت‌های وابسته به فناوری در مسیر پیشرفت و توسعه گام برمی‌دارند.

### یک تقابل پیش‌بینی شده

«ما بحران نداریم، تقابل پیش‌بینی شده داریم.» این را شاهکار در پاسخ به کسانی می‌گویند که از بحران‌های اسنپ حرف می‌زنند. اما این تقابل پیش‌بینی شده‌ای که شاهکار از آن صحبت می‌کند، دقیقاً چیست؟ اسنپ به عنوان نرم‌افزار تاکسی‌یاب به حوزه‌ی حمل‌ونقل شهری وارد شده و در نتیجه تغییراتی در وضعیت یک‌نواخت کسب و کارهای سنتی عرصه‌ی حمل‌ونقل ایجاد کرده است. یکی از مهم‌ترین کسب و کارهای سنتی در این زمینه آژانس‌ها یا تاکسی‌های تلفنی هستند. بسیاری از مردم در تهران مزیت‌های استفاده از اسنپ را در مقابل استفاده از تاکسی‌تلفنی قرار می‌دهند و در نهایت اسنپ را انتخاب می‌کنند. این جریان برای تاکسی‌تلفنی‌ها مشکل ایجاد کرده و باعث اعتراضشان شده است. البته شاهکار معتقد است رانندگان آژانس‌ها به این جریان اعتراض نکرده‌اند بلکه صاحبان آژانس‌ها معترض شده‌اند: «مخالفان این کسب و کار صاحبان آژانس‌ها بودند، نه رانندگان آژانس.» چنین تقابلی را می‌توان با استدلال‌های منطقی حل کرد. این همان کاری است که شاهکار انجام می‌دهد. او مزیت‌های اسنپ را



مقابل مزیت‌های کسب و کارهای سنتی می‌گذارد تا کاربران را به استفاده از این ابزار نوین ترغیب کند. نکاتی که به آن‌ها اشاره می‌کند عموماً از این قرار است:

۱. شفافیت در هزینه‌ی سفر: در روش سنتی هزینه‌ی سفر یکی از چالش‌های راننده و مسافر بود. از آن‌جا که عناصر انسانی دخالت مستقیم در قیمت‌گذاری داشتند، قیمت‌ها تقریباً سلیقه‌ای بود و راننده و مسافر درگیر چانه‌زنی بر سر قیمت می‌شدند. اما در اسنپ شرایط کاملاً متفاوت است. یکی از اهداف این شرکت تعیین هزینه‌های مقرون‌به‌صرفه و اقتصادی سفرهاست. این شرکت به کمک الگوریتم‌های پیچیده تلاش دارد هزینه‌ی سفر را به گونه‌ای تعیین کند که هم راننده و هم مسافر از سفرشان رضایت کامل داشته باشند. آن‌ها سعی دارند منصفانه‌ترین قیمت‌ها را پیشنهاد بدهند. از نظر شاهرکار، یکی از مزیت‌های بزرگ اسنپ فاکتورهای سنجش قیمت در این شرکت است: «در محاسبه‌ی قیمت سه فاکتور در نظر گرفته می‌شود: کیلومتر یا مسافت، زمان (یعنی در ساعت‌های ترافیک ضریبی روی قیمت‌ها اضافه می‌شود) و سومین فاکتور هم دشواری دسترسی به مبدأ یا مقصد است. البته الگوریتم قیمت‌گذاری ما دینامیک (پویا) است و دائماً بهینه‌سازی می‌شود. همیشه هم این فاکتورها در آن دخیل نیستند.» اسنپ به کمک فناوری‌های مدرن و ارائه‌ی روشی جدید موفق شده چالش میان راننده و مسافر بر سر هزینه را از میان بردارد.

۲. کیفیت بهتر: در پایان هر سفر با اسنپ پنج ستاره‌ی خالی مقابل کاربر مسافر قرار می‌گیرد و می‌تواند به راننده امتیاز بدهد. هر ستاره یک امتیاز است. علاوه بر آن مسافر می‌تواند مانند بازرس هر موردی را که مشاهده کرد، به پشتیبانی اسنپ اطلاع بدهد و آن را پیگیری کند. این مسائل در سیستم‌های سنتی لحاظ نمی‌شد. هر چند سازمان‌های تاکسی‌رانی و اتحادیه‌های آژانس‌ها وجود داشتند، نظارتشان تا این اندازه دقیق نبود. درباره‌ی اسنپ باز هم به لطف تکنولوژی این معضل تا حد زیادی برطرف شده است. مسافر می‌تواند با تلفن همراهش مانند بازرس یا ناظر بر تمام جنبه‌های سفر نظارت کند و از طریق همان پنج ستاره و پشتیبانی شرکت اسنپ در این زمینه اقدام کند.

۳. سهولت استفاده: هر کجا هستید، فقط کافی است اپلیکیشن اسنپ را باز کنید. این نرم‌افزار شما را پیدا می‌کند، سپس نقشه‌ای در اختیاران می‌گذارد تا مقصدتان را مشخص کنید و به کمک نزدیک‌ترین راننده عازم سفر بشوید. فرایند درخواست خودرو آن‌قدر ساده است که افراد با ابتدایی‌ترین دانش فناوری هم می‌توانند از آن استفاده

کنند. نکته‌ی دیگر در ارتباط با سهولت استفاده از اسنپ، سیستم پرداخت آنلاین است. در حالی که در تاکسی‌های شهری یا تاکسی‌های تلفنی پول خرد همیشه یک معضل بوده، در اسنپ به کمک پرداخت آنلاین این مشکل حل شده است. کسانی که از این سامانه‌ی هوشمند حمل‌ونقل در ایران استفاده می‌کنند، می‌توانند به دو صورت آنلاین (اعتباری) و نقدی هزینه‌ی سفر خود را پرداخت کنند. این امکان نیز در تقابل با سیستم سنتی برگ برنده‌ای برای اسنپ است.

۴. مقرون به صرفه و اقتصادی: فرایند تعیین هزینه‌ی سفر در اسنپ در کنار شفافیت داشتن، مقرون به صرفه و اقتصادی است. در سیستم‌های سنتی فرد نمی‌توانست برآورد درستی از هزینه‌ی سفرش داشته باشد و گاهی مجبور می‌شد به خاطر دخالت عناصر انسانی مبلغ بیش‌تری پرداخت کند، اما در سیستم نوینی مانند اسنپ فرد می‌تواند پیش از آغاز سفر هزینه‌ی مورد نظر را برآورد کند و در صورت تمایل از تاکسی‌های اسنپ استفاده کند. از آن‌جا که هزینه‌ی سفر به وسیله‌ی نرم‌افزارها و روش‌های پیچیده و براساس چندین فاکتور مختلف تعیین می‌شود، عموماً نسبت به هزینه‌ی سفرهای سنتی مقرون به صرفه‌تر است. به همین دلیل اغلب کاربران مسافر در انتخاب میان تاکسی‌های سنتی و خودروهای اسنپ، این شرکت را انتخاب می‌کنند.

### وقتی یک به اضافه‌ی یک، بزرگ‌تر از دو می‌شود

گاهی یک به اضافه‌ی یک بزرگ‌تر از دو می‌شود. شهرام شاهکار سعی دارد شرایط بُرد - بُرد را میان اسنپ و آژانس‌ها برقرار کند: «رویگرد ما همیشه این بوده که از ظرفیت‌های یکدیگر استفاده کنیم و به شرایط بُرد - بُرد برسیم. حالا هم امیدواریم بتوانیم این دو را کنار هم بگذاریم و سرویس بهتری ارائه بدهیم. در این شرایط می‌توان گفت که یک به اضافه‌ی یک بزرگ‌تر از دو می‌شود.» اسنپی‌ها از سیستم سنتی چیزهایی یاد گرفته‌اند. آن‌ها مشکلات این سیستم را شناسایی کرده و با برطرف کردن این مشکلات فضا را برای فعالیت خودشان مهیا کرده‌اند. گاهی یافتن مشکلات به روزها پژوهش و ساعت‌ها مطالعه نیاز دارد، اما برای شاهکار مشکلات حمل‌ونقل سنتی در ایران به قدری واضح بود که به پژوهش‌چندانی نیاز نداشت: «مشکلات به اصطلاح عامیانه به قدری «گل‌درشت» بود که نیاز به تحقیقات علمی پیچیده‌ای هم در بازار نبود. ما فقط سعی کردیم این مشکلات را از میان برداریم.» البته او سیستم‌های سنتی را

کاملاً بی‌فایده نمی‌بیند و به نظرش حمل‌ونقل به شیوه‌ی سنتی هم ظرفیت‌هایی دارد که سیستم‌های مدرن فاقد آن‌اند. به همین دلیل توصیه می‌کند سیستم‌های سنتی از ظرفیت‌های خودشان استفاده کنند: «ما الزاماً جای همدیگر را تنگ نکرده‌ایم، بلکه مکمل یکدیگر هستیم.» همان‌طور که فروشگاه‌های آنلاین یک روز به خودشان آمدند و فهمیدند که باید از ظرفیت‌های فروشگاه‌های آفلاین هم بهره بگیرند. کسب و کارهای مختلف باید یاد بگیرند از همه‌ی ظرفیت‌های موجود استفاده کنند. اسنپ کسب و کاری مبتنی بر فناوری است و سعی دارد از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فناوری برای ایجاد ارزش استفاده کند و از نظر مدیرعاملش در این راه موفق شده است: «شاید وقت آن رسیده که رقبای سنتی ما هم این جریان را باور کنند و به مصرف‌کننده‌ی هوشمند احترام بگذارند.»

### از نقطه‌ی صفر تا بازاریابی

آیا می‌دانستید بزرگ‌ترین شرکت درخواست‌خودروی اینترنتی به لحاظ ارزش مالی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده‌ی خودرو پیشی گرفته است؟ این یعنی شرکتی مانند اوبر که مالک خودروهای راننده‌هایش هم نیست، ارزشی بیش از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده‌ی خودرو، نظیر فولکس‌واگن یا تویوتا دارد. البته چنین ارزش‌آفرینی‌هایی به کمک اینترنت و تکنولوژی‌های روز دنیا، با مشکلات و چالش‌هایی همراه است. تقابلی که اسنپ با آژانس‌ها دارد، تنها یکی از چالش‌های این شرکت در ایران است. اکثر مدیرعامل‌ها مثل شاهکار معتقدند بزرگ‌ترین چالش هر شرکت نیروی انسانی است و در کنار آن، چالش‌های کسب و کار وجود دارد که اسنپ هم با آن‌ها مواجه شده و به کمک اعضایش برای از میان برداشتنشان تلاش کرده است. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیرعاملان جوان، جلب اعتماد اعضای گروهشان است. شاهکار تیم خوبی به ارث برده بود، اما ابتدا با سن‌وسال کمی که داشت، باید اعتمادشان را جلب می‌کرد: «مهم‌ترین چالش من ایجاد اعتماد در تیمی بود که به ارث برده بودم.» مشکلات زیاد اما اغلب قابل پیش‌بینی بودند. نمونه‌اش مسئله‌ی «انطباق محصول با بازار» که شاهکار از قبل پیش‌بینی کرده بود: «ابتدا سعی کردم اطمینان حاصل کنم که این محصول نیازی را در بازار برطرف می‌کند. هر کسی که می‌خواهد کاری را شروع کند، ابتدا باید این را از خودش بپرسد و با قاطعیت به آن پاسخ بدهد: آیا این محصول نیازی

را برطرف می‌کند؟ اگر بتوانید به این سؤال جوابی قاطعانه بدهید، آن وقت باید به دنبال تیمی برای اجرای ایده‌ی خود بگردید.» اسنپ از جمله شرکت‌هایی بود که کارش را با محصول آغاز کرد و ابتدا باید به این پرسش پاسخ می‌داد که آیا این محصول نیاز کاربران را برطرف می‌کند یا خیر. از آن‌جا که اسنپی‌ها از نتیجه‌ی کار کاملاً اطمینان داشتند، به سرعت کارهای بازاریابی را آغاز کردند. آن‌ها کارِ مارکتینگ را به صورت کاملاً مهندسی انجام دادند؛ یعنی سعی کردند بازاریابی را با روش‌هایی انجام بدهند که بالاترین بازدهی را دارد. آن‌طور که موسس جوان اسنپ می‌گوید، هیچ شیوه‌ای از قلم نیفتاده است: «ما از شیوه‌های آنلاین مارکتینگ (online marketing) استفاده کردیم. بیش‌تر بازاریابی‌های ما در رویدادها صورت می‌گرفت (event marketing) و در کنار آن از اینفلوئنسرهای (نفوذگران) شبکه‌های اجتماعی هم استفاده می‌کردیم. کاملاً داده‌محور بودیم و همه‌چیز را زیر نظر می‌گرفتیم.» هزینه‌های منابع انسانی و بازاریابی بالاترین هزینه‌های هر سازمان است که ممکن است به چالشی بزرگ و در نهایت مانعی برای فعالیت یک شرکت تبدیل شود، اما اسنپ موفق شده این هزینه‌ها را مدیریت کند و کارش را راه بیندازد.

### مأموریت اسنپ

چهار درصدی‌ها و نودوشش درصدی‌ها در زمینه‌ی خودروهای شخصی آماری دارند که در جای خود جالب توجه است. این آمار برای شهرام شاهکار معنای مهمی دارد: «تنها از چهار درصد ظرفیت خودروهای شخصی استفاده می‌شود. یعنی نودوشش درصد از ظرفیت خودروهای شخصی بلااستفاده می‌ماند. افراد در خوشبینانه‌ترین حالت دو ساعت از بیست‌وچهار ساعت روز را پشت فرمان خودروی شخصی خود می‌نشینند و زمان زیادی را در ترافیک صرف می‌کنند. این خودروهای شخصی بیش از چهل درصد از معیار را اشغال کرده‌اند.» به این ترتیب خیابان‌ها به تصرف خودروها درآمده و هوا به خاطر حضور این آلاینده‌ها هر روز در وضعیت اضطرار قرار می‌گیرد. اسنپ در این شرایط متولد شده و مدیرعاملش با توجه به همین مسائل شرکتش را با نگاهی بلندمدت راه‌اندازی کرده است. البته هیچ کسب و کاری نمی‌تواند بدون نگاه مالی مدت زیادی دوام بیاورد، اما مدیرعامل اسنپ معتقد است نگاه مالی فعلاً از اولویت‌های اسنپ نیست و نمی‌تواند باشد. او باور دارد که هدف همه‌ی کسب و کارها کسب درآمد است، اما در

عین حال معتقد است برای اسنپ این نگاه هنوز خیلی زود است: «ما آن قدر اول راه هستیم که اصلاً منطقی نیست درباره‌ی سود و زیان صحبت کنیم. در حال حاضر هر چه قدر درآمد داریم، باید صرف توسعه‌ی خودمان بکنیم.» البته برای برخی این سؤال پیش می‌آید که یک شرکت تا کجا باید توسعه پیدا کند و بالاخره چه زمانی می‌تواند به درآمدزایی فکر کند؟ موسس اسنپ برای این پرسش هم پاسخی دارد: «این جریان با مأموریت سازمان در ارتباط است. مأموریت یک سازمان می‌تواند تعیین کند که تا کجا رشد کند و از کجا به بعد درآمدزایی کند.» از نظر موسس این شرکت نوپا، اسنپ مأموریت دارد کل شهرهای ایران را به وضعیتی برساند که حمل‌ونقل در آن‌ها به آسانی (حتی در ساعات اوج ترافیک) صورت بگیرد: «باید به شهرهایی برسیم که ساکنان آن سهم یکسانی در دسترسی به حمل‌ونقل مقرون‌به‌صرفه و باکیفیت داشته باشند. اگر روزی در ایران به شهرهایی برسیم که حمل‌ونقل در آن به سادگی صورت بگیرد، می‌توانیم بگوییم که مأموریتمان را انجام داده‌ایم.» با این اوصاف اسنپ به عنوان کسب و کاری نوپا مسیری طولانی پیش روی دارد. این رشد در ابعاد مختلفی صورت می‌گیرد. برای مثال اسنپ می‌تواند در ابعاد جغرافیایی پا را فراتر از تهران بگذارد و به سایر شهرها برود. البته چنین اقداماتی به بررسی همه‌جانبه‌ی شرایط در آن شهر نیاز دارد. یکی دیگر از ابعاد رشدی که اسنپ می‌تواند به آن فکر کند، سرویس‌های ویژه است. البته اسنپ تاکنون در راهاندازی برخی از این سرویس‌های ویژه مانند سرویس مخصوص بانوان یا سرویس پیک موتوری اقداماتی انجام داده که در آینده رنگ‌وبوی دیگری به خود خواهد گرفت. به صورت کلی این کسب و کار پتانسیل بسیاری برای بزرگ شدن دارد. نمونه‌های خارجی‌اش مانند اوبر ثابت کرده‌اند که می‌توان این سامانه‌ی الکترونیکی حمل‌ونقل را تا بی‌نهایت توسعه داد. شاهکار هم به همان دنیای بزرگ اوبری فکر می‌کند: «با کسب و کار اسنپ کارهای زیادی می‌توان انجام داد که شاید ما تاکنون یک‌دهم آن را هم انجام نداده‌ایم.» آن‌طور که شاهکار می‌گوید، این شرکت تا زمستان ۹۵ بیش از بیست میلیون سفر در تهران انجام داده و بیش از پنجاه هزار راننده‌ی فعال در سطح شهر تهران داشته است. به علاوه بیش از دو میلیون کاربر فعال تا آن زمان از این اپلیکیشن استفاده می‌کردند و این یعنی اسنپ موفق شده در زمینه‌ی دو نوع مشتری خود که کاربران مسافر و کاربران راننده‌اند، موفق عمل کند. این مأموریت اسنپ به قدری برای شاهکار اهمیت دارد که انجام آن را از درآمدزایی مهم‌تر می‌داند: «وقتی ابعاد تأثیرگذاری اسنپ

را می‌بینم، مثلاً می‌بینم همه درباره‌ی آن صحبت می‌کنند یا می‌بینم بیش از دو میلیون نفر به صورت مستمر از آن استفاده می‌کنند، احساس خوشحالی می‌کنم. این برای من از انگیزه‌های مالی مؤثرتر و مهم‌تر است.» برای این جوان مالکیت خودروهای شخصی مربوط به قرن گذشته است و معتقد است در قرن حاضر انسان‌ها باید یاد بگیرند به شیوه‌ای هوشمندانه وارد گردونه‌ی حمل‌ونقل بشوند.

## توسعه‌ی اسنپ

از آن جایی که ایده‌ی اسنپ به تکنولوژی گره خورده، قابلیت بسط و توسعه از ابعاد مختلف را دارد. این شرکت همان‌طور که می‌تواند به لحاظ جغرافیایی گسترش پیدا کند و سر از همه‌ی شهرهای ایران در بیاورد، این قابلیت را دارد که به لحاظ سرویس‌ها و خدمات نیز بسط پیدا کند. در همین راستا سرویس‌های جدیدی از سوی این شرکت معرفی شده‌اند که انتظار می‌رود در آینده توسعه‌ی بیش‌تری پیدا کنند. برخی از سرویس‌هایی راه‌اندازی شده در اسنپ از این قرار است:

۱. اسنپ‌اکو: اقتصادی‌ترین سفرهای اسنپ با سرویس اسنپ‌اکو انجام می‌شود. مسافر با این سرویس می‌تواند سریع، مقرون‌به‌صرفه و باکیفیت سفر کند. اسنپ‌اکو ارزان‌ترین سرویس اسنپ است و برای مسافرانی برنامه‌ریزی شده که به سرویسی سریع با کم‌ترین هزینه نیاز دارند. اکثر خودروهای زیر پنجاه میلیون تومان در این سرویس فعالیت می‌کنند. در حقیقت اسنپ‌اکو سرویسی به‌صرفه و فوری است.

۲. اسنپ‌پلاس: شرکت اسنپ سرویسی با عنوان اسنپ‌پلاس برای سفرهای ویژه در نظر گرفته است. از آن‌جا که ناوگان خودروهای اسنپ طیف وسیعی از خودروهای درون‌شهری را در بر می‌گیرد، افراد می‌توانند از سرویس ویژه‌ی اسنپ‌پلاس استفاده کرده و با خودروهای متنوع‌تری سفر کنند. در حقیقت اسنپ‌پلاس سرویسی برگزیده و خاص است.

۳. اسنپ‌رز: یکی از سرویس‌های ویژه‌ی اسنپ برای بانوانی طراحی شده که قصد دارند در اسنپ کسب درآمد کنند. این سرویس از یک‌سو مسافران خانم و ایجاد احساس امنیت و آرامش خاطر آنان را در نظر گرفته و از سوی دیگر به دنبال به وجود آوردن شرایط کاری مطلوب‌تر و امن‌تر برای رانندگان خانم است.

البته شرکت اسنپ در کنار این سرویس‌ها به دنبال راه‌اندازی سرویس‌های خلاقانه‌ی

دیگری است که با خدمات حمل‌ونقلی در ارتباط باشد. یکی از این سرویس‌ها اسنپ‌باکس است که در حقیقت همان پیک موتوری اسنپی است. انتظار می‌رود در آینده اسنپ از سرویس‌های جدیدتر و جذاب‌تر خود رونمایی کند. این سرویس‌ها از یک سو شرکت اسنپ را به شرایط ایده‌آل‌تر در دنیای کسب و کار نزدیک کرده و از سوی دیگر شرایط زندگی را برای کاربران اینترنتی بهبود می‌بخشد.

### اسنپی‌سازی کسب و کارهای ایرانی

صدای بوق و رفت‌وآمد ماشین‌ها همچنان از خیابان به گوش می‌رسد. راننده‌ی اسنپ جلوی در منزل پا را روی پدال ترمز می‌گذارد. مسافر همین‌طور که گوشی تلفن همراه هوشمندش را در دست دارد، از خودرو پیاده می‌شود و در مسیر خانه به راننده امتیاز می‌دهد. این قصه‌ی هر روز و هر شبش خواهد بود تا وقتی احساس کند در شهرهای ایران همه از حمل‌ونقل آسان بهره‌مندند. کاری که در ایران شروع کرده، آینده‌ای بزرگ‌تر از دنیای حمل‌ونقل خواهد داشت. زمانی که نخستین تاکسی‌های اینترنتی مانند اوبر راه‌اندازی می‌شدند، کم‌تر کسی تصور می‌کرد روش کسب و کاری با نام «اوبری‌سازی» رواج پیدا کند و شاید کم‌تر کسی تصور می‌کرد در کشوری مانند ایران با ضعف‌های زیرساختی در حوزه‌ی اینترنت بتوان به این زودی چنین سامانه‌ای را راه‌اندازی کرد، اما موفقیت‌های اسنپ نشان می‌دهد هر چیزی با نگاه بلندمدت و یادگیری از دیگران امکان‌پذیر است. اسنپ به عنوان نخستین سامانه‌ی حمل‌ونقل اینترنتی در ایران در مدتی کوتاه درخششی خیره‌کننده داشته و می‌توان گفت اسنپی‌ها در دنیای «اوبری‌سازی» موفق به اسنپی کردن حمل‌ونقل و کسب و کار در ایران شده‌اند.

\*این گزارش در زمانی تهیه شده که شهرام شاهکار سمت مدیرعاملی اسنپ را بر عهده داشت.

#### منابع:

۱. گفت‌وگو با شهرام شاهکار، هجدهمین رویداد بانی تهران (استارت‌آپ گراند سابق) در تاریخ ۱۸ اسفند ۹۵ در تهران
۲. خاطره‌انگیزترین سفرم با اسنپ، فرصت امروز

فصل دوم

**هدهد ما**

**خوش خبر است**

داستان زندگی نازنین دانشور  
مدیر استارتاپ تخفیفان









زن‌ها با چادر رنگی‌های گل‌گلی پشت سر هم قطار می‌شدند، مردها هم اگر آن موقع از روز سر کار نبودند در صف می‌ایستادند؛ بعضی وقت‌ها زنبیل‌های قرمز خالی حلقه واسط زنجیره طولانی انسان‌هایی می‌شد که پشت در مغازه انتظار می‌کشیدند. همه کاغذهای کوچکی به اندازه کارت‌ویزیت‌های امروزی در دست داشتند که شماره‌ای روی آن نوشته شده بود؛ روی کاغذهای مستطیل اغلب تصویر چیزی هم به چشم می‌خورد؛ یک کله‌قند، یک قوطی روغن یا یک ماشین کنار پمپ‌بنزین. گوشه‌ی کاغذها اغلب تصویر آدمک‌هایی بود و کنار آن به تعداد آدمک‌ها مثلاً نوشته شده بود: دونفره. این کاغذها که همه برایش سر و دست می‌شکستند کوپن‌هایی بودند که دولت به خانواده‌ها می‌داد. همه پای اخبار گوش تیز می‌کردند تا ببینند چه زمانی شماره‌ی روی کوپن‌هایشان اعلام می‌شود. بعضی‌ها هم وقتی بیرون قدم می‌زدند و عده‌ای را در صف می‌دیدند، سراغشان می‌رفتند ببینند آیا کوپن اعلام شده و بعد شماره‌ی کوپن را می‌پرسیدند و به صف طولانی می‌پیوستند. این کوپن‌ها نوعی برگه‌های تخفیف بود که حتی اگر اختلاف قیمت زیادی با کالای بدون کوپن نداشت، به خاطر همان تخفیف اندک برای همه جذابیت داشت. کوپن‌ها از مد افتادند، اما تخفیف هنوز برای مردم جذابیت دارد و مشتری یا خریداری نیست که از تخفیف لذت نبرد. فروشندگان باهوش از تخفیف برای جذب مشتری استفاده می‌کنند؛ ویتربین بعضی از مغازه‌ها و فروشگاه‌ها پر از برگه‌هایی است که روی آن‌ها نوشته شده: «حراج»، «ده درصد»، «همه‌ی اجناس با بیست‌وپنج‌رصد تخفیف» و کافی است نگاه مشتری‌های تشنه‌ی تخفیف به این

ویرترین‌های جذاب بیفتد، چشم‌هایشان از شادی برق می‌زند و ناخودآگاه قدم به داخل فروشگاه می‌گذارند. اما در عصر شبکه‌های اجتماعی و دنیای مجازی این تخفیف‌ها باید در ویرترین‌های مجازی به نمایش در بیاید. سایتی که نازنین دانشور در ایران راه‌اندازی کرد همین ویرترین مجازی است که هر فروشنده یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات می‌تواند از طریق آن تخفیف‌های خودش را برای مشتری‌ها به نمایش بگذارد؛ از نمایش دلفین‌ها در دلفیناریوم یک برج معروف در تهران گرفته تا رستوران‌های بزرگ، خدمات دندان‌پزشکی یا حتی کلاس‌های آموزش زبان انگلیسی، همه چیز در سایت «تخفیفان» به قول امروزی‌ها آف خورده و مشتری‌ها می‌توانند با تخفیف از آن بهره‌مند شوند. این روزها استارت‌آپ‌هایی نظیر تخفیفان، نقش همان کوپن‌ها را بازی می‌کنند که برای مردم جذابیت داشت. حالا آن‌ها تخفیف را می‌فروشند. شاید شکل آن تغییر کرده باشد، اما هنوز مردم در صف‌های طولانی پشت ویرترین‌های مجازی مغازه‌ها در سایت شرکت‌هایی مانند تخفیفان پشت سر هم قطار می‌شوند. تخفیف همیشه جذاب بوده و حالا مشتری‌ها تخفیف می‌خرند تا شاد شوند.

### نخستین قدم‌ها تا اثبات خود

کردان یکی از روستاهای زیبا و خوش آب‌وهوای اطراف کرج است که تا کرج بیست‌وپنج کیلومتر و تا تهران شصت‌وپنج کیلومتر فاصله دارد. شاید برای کسانی که به دنبال تفریح‌اند این منطقه خیلی هیجان‌انگیز یا آرامش‌بخش باشد، اما برای کسانی که به دنبال کارند، هر روز طی کردن چنین فاصله‌ای خسته‌کننده و ملال‌آور است. برای نازنین دانشور هم همین‌طور بود، اما هدف داشت و به خاطر هدفش حاضر شد این مسیر را طی کند. البته او کار کردن را کمی قبل‌تر آغاز کرده بود. روزهای دبیرستانش را در رشته‌ی ریاضی فیزیک گذرانده بود: «درسم هم خدا را شکر بد نبود!» البته که درسش خیلی خوب بود که لیسانسش را در رشته‌ی نرم‌افزار کامپیوتر و فوق‌لیسانسش را در رشته‌ی آی‌تی (فناوری اطلاعات) از دانشگاه امیرکبیر گرفت. وقتی درس می‌خواند، کار هم می‌کرد: «در دوران دانشجویی، چه دوره‌ی لیسانس و چه دوره‌ی فوق‌لیسانس کار می‌کردم. از ترم دوم زمان لیسانس کارم را شروع کردم. در مؤسسه‌ای که خودم برای کنکور با آن‌ها درس می‌خواندم، به بچه‌هایی که رد شده بودند درس می‌دادم. تجربه‌ی عجیبی بود. دیدم اصلاً صبر و تحمل این فضا را ندارم و بعد از یک ترم درس دادن از

آن‌جا جدا شدم.» به دنبال کارهای ساده و راحت نبود. به دنبال کاری بود که با روحیاتش هماهنگ باشد و او را به هدفش نزدیک کند. مثل همه‌ی بیکارهایی که در روزنامه‌ها به دنبال کار می‌گردند، به روزنامه پناه برد: «در روزنامه به دنبال کار گشتم. آن زمان در یکی از شرکت‌های مواد غذایی در کردان کرج دنبال نیرو بودند. من هم هیچ تجربه‌ای نداشتم. برای اولین بار تصمیم گرفتم بروم برای مصاحبه و خیلی اتفاقی قبولم کردند.» البته شروع کار آن‌قدر هم ساده نبود: «صبح‌ها ساعت پنج بیدار می‌شدم، با کارگران کارخانه‌ها سوار ماشین و تاکسی می‌شدم تا به کارخانه‌ای در کردان برسم. البته منزلمان کرج بود، اما از همان‌جا هم تقریباً شصت کیلومتر راه بود.» روز اول کاری‌اش را به خوبی به خاطر دارد. روز چندانی دلنشینی نبود: «تجربه‌ی روز اولم هیچ‌وقت از یادم نمی‌رود. آن مجموعه یک رئیس حسابداری داشت که بالای سر همه چیزهای شبیه به پلکان درست کرده بود و آن بالا می‌نشست. یعنی به همه‌ی کارمندا تسلط داشت. در آن فضای بزرگ کار می‌کرد و از همان بالا سر خانم‌ها فریاد می‌کشید. وارد شدم. برای اولین بار در زندگی‌ام احساس کردم تن و بدنم می‌لرزد. برگشتم خانه و به پدرم گفتم دیگر به آن‌جا بر نمی‌گردم.» اما نازنین آن‌جا دوام آورد. نه ماه به صورت آزمایشی در همان مجموعه کار کرد: «بعد به عنوان برنامه‌نویسِ جونیور در یکی از شرکت‌های حوزه‌ی آی‌تی در تهران مشغول به کار شدم.» آن زمان در تهران زندگی می‌کرد، درس می‌خواند و کار می‌کرد: «سه روز دانشگاه می‌رفتم، سه روز هم به شرکت می‌رفتم.» این‌جا نقطه‌ی عطفِ زندگی نازنین دانشور بود؛ برنامه‌نویسی را به صورت عملی تجربه کرد و علاقه‌اش به این حوزه شکل گرفت: «از همین‌جا علاقه‌ام به این حوزه رقم خورد. البته بعداً متوجه شدم که چه‌قدر کار کردن برای خانم‌ها در این فضا سخت است. این فضا در نوع خودش مردانه و زُمخت است، اما قطعاً فضا برای این‌که خانم‌ها خودشان را ثابت کنند، خیلی زیاد است.» به این ترتیب، این زن نخستین قدم‌ها را برای اثبات خودش و البته اثبات هر زنی در حوزه‌ی برنامه‌نویسی در ایران برداشت.

### بسیار سفر باید تا پخته شود خامی

سفرهای خارجی کلیدی کارآفرینی نازنین دانشور را زد: «بر اساس یک قراردادِ کاری به انگلستان رفتم. آن زمان برنامه‌نویس بودم و در حوزه‌ی جاوا کد می‌زدم. در یکی از سفرها، وقتی به ایران آمده بودم تا خانواده‌ام را ببینم، تصمیم گرفتم بمانم. آن زمان با

کلیدواژه‌ی استارت‌آپ یا کلیدواژه‌هایی مثل کسب و کار چندان آشنا نبودم، اما تصمیم گرفتم کار جدیدی را شروع کنم.» نخستین کار دانشور با «میدونک» شروع شد، اولین سوپرمارکت الکترونیکی ایران که تجربه‌ی مهمی بود. این کار آن قدر موفق نبود که نامش را بر سر زبان‌ها بیندازد، تنها تجربه‌ای بود تا کار بعدی را با پختگی بیش‌تری آغاز کند. «بعد از آن استارت‌آپ دوباره مشغول به کار شدم. به عنوان مدیر پروژه و مشاور در یکی از شرکت‌های تجارت الکترونیک در ایران آغاز به کار کردم. هم‌زمان با اتمام و تحویل پروژه، از کشور آلمان پیشنهاد کاری دریافت کردم. آن‌جا با مدل‌های دیگر استارت‌آپ و دنیای استارت‌آپ‌ها بیش‌تر آشنا شدم.» البته در آلمان هم ماندگار نشد و برای راه‌اندازی کسب و کار خودش به ایران بازگشت. سفرهای خارجی نقشی کلیدی در آینده‌ی حرفه‌ای دانشور بازی کرده‌اند: «آن زمان که از ایران رفتم، هیچ چیزی در ایران وجود نداشت، یعنی مثلاً رشته‌ی کارآفرینی در دانشگاه یا فضای استارت‌آپ یا شرکت کسب و کار نوینی که بیاید کاری را از صفر شروع کند، وجود نداشت. در حوزه‌ی تجارت الکترونیک یکی دو تا سایت سعی می‌کردند کارهایی انجام بدهند. من هم به تبع شرایط و فضایی که در ایران بود فکر می‌کردم بعد از دانشگاه بهترین حالت این است که جایی مشغول به کار شوم. اصلاً حالت دیگری تعریف نشده بود.» اگر در ایران ماندگار شده بود، احتمالاً همان وضعیت پیش‌فرضش را دنبال می‌کرد و به این راحتی ایده‌های جدیدی برای راه‌اندازی کسب و کار خودش به دست نمی‌آورد، اما سفرها او را پخته کرد: «رفتم از ایران باعث شد که با دنیایی جدید آشنا بشوم. فهمیدم ایده‌ی شرکت‌ها از کجا می‌آید و چه‌طوری سرمایه‌گذار می‌گیرند. چه‌طور خودشان را به اثبات می‌رسانند و کارهایشان را چه‌طور انجام می‌دهند و در نهایت چه‌طور به یک شرکت خیلی بزرگ تبدیل می‌شوند.» آن‌چه در خارج از ایران دیده بود، سنگ‌بنای کارهایی شد که در ایران پیگیری کرد تا به استارت‌آپ تخفیفان برسد.

### وقتی جای خالی تخفیف پُر شد

بعید است کسی در خانه بنشیند و این پایش را روی آن یکی پایش بیندازد و با فکر کردن بسیار به ایده‌ای نو به کسب و کاری درآمدزا دست پیدا کند. بالاخره باید ایده را از یک جایی به دست آورد. دانشور هم ایده‌ی تخفیفان را از یک نمونه‌ی خارجی پیدا کرد: «سال ۸۹ یا ۹۰ بود که در شرکت مشابهی شروع به کار کردم. از طرف یک آژانس

نرم‌افزار به آن‌جا رفته‌م و در تیم فنی لیدر (رهبر) تیم شدم. آن بیزنس برایم جالب شد. نگاه می‌کردم، می‌دیدم این‌همه تخفیف می‌دهند. به من هم حقوق خوبی می‌دادند. برایم سؤال بود که این‌ها حقوق من را از کجا می‌آورند؟ در این سیستم پول از کجا به دست می‌آید؟» این سؤال‌ها آن‌قدر ذهنش را مشغول کرد تا تصمیم گرفت جواب‌هایشان را پیدا کند: «کم‌کم علاقه‌مند شدم و با دوستانم در آن کسب و کار صحبت کردم. مثلاً ناهار بیرون می‌رفتیم و از آن‌ها می‌پرسیدم این سیستم چه‌طوری کار می‌کند؟ ما کی هستیم؟ شرکت ما چه‌طور کار می‌کند؟» البته به دنبال این نبود که تخفیف گروهی جواب می‌دهد یا نمی‌دهد، بلکه به دنبال شناخت سیستم کسب و کار بود. وقتی به شناخت کافی دست پیدا کرد، پژوهش‌هایش را در ایران آغاز کرد. در یکی از سفرهایی که برای عید نوروز به ایران آمده بود، قضیه را پیگیری کرد. از تبلیغات گرفته تا مشتری، همه‌چیز برایش سؤال بود. مدل کسب و کار کم‌کم در ذهنش شکل می‌گرفت: «با بعضی از صاحبان کسب و کارها شروع به صحبت کردم که اگر چنین سیستمی داشته باشم و از شما پول نگیرم، حاضرید تخفیف بدهید تا برایتان مشتری بیاورم؟ به همین سادگی! وقتی میزان استقبال‌ها را دیدم، احساس کردم جایش خیلی خیلی خالی است.» دانشور به ایران بازگشت تا جای خالی تخفیف را در کشور پُر کند.

## دو خواهر با یک کسب و کار

«بسترش آماده بود و آماده نبود.» این را دانشور درباره‌ی روزهای نخستین کار تخفیفان می‌گوید، اما شرایط پاسخگوی نیازهای اولیه این کسب و کار بوده که در نهایت سبب رشد و نمو آن شده و آن را به برندی بزرگ تبدیل کرده است: «وقتی برگشتم، خواهرم هم از شرکتی که در آن کار می‌کرد استعفا داد و در یک دفتر خیلی کوچک با هم کار را شروع کردیم. وقتی در دفتر بودیم همه‌کاری انجام می‌دادیم. وقتی هم می‌رفتیم، تلفن را دایورت می‌کردیم روی موبایل من، توی ماشین قرارداد می‌بستیم. گوشی را برمی‌داشتیم و می‌گفتیم پشتیبانی تخفیفان، بفرمایید!» تخفیفان این‌طوری شروع شد؛ با همکاری دو خواهر که همه‌ی کارها را خودشان انجام می‌دادند. حدوداً چهار، پنج ماه کار به همین شکل ادامه پیدا کرد تا بالاخره خواهران دانشور موفق شدند اولین نیروی کاری‌شان را استخدام کنند. سرمایه‌گذار هم در کار نبود: «سرمایه‌گذار نداشتیم. به نظرم ورود سرمایه‌گذار در مرحله‌ای که کسب و کار به پختگی و بلوغ لازم

رسیده باشد، کمک می‌کند.» حالاً دانشور در جوانی به کار آفرینی مطرح تبدیل شده و معتقد است هر کس می‌خواهد در کسب و کارش موفق شود، باید پشت میز را رها کند و به کار آفرینی روی بیاورد: «از زوایای مختلف به ایده نگاه کنید تا ببینید ایده برایتان درآمد ایجاد می‌کند یا خیر.» این کار را خودش انجام داد و به این نتیجه رسید که تخفیفان درآمدزاست. حالاً صاحبان کسب و کارها به سراغ تخفیفان می‌آیند تا با این شرکت قرارداد ببندند. البته شرایط همکاری‌شان خیلی پیچیده نیست: «به نوع کسب و کار بستگی دارد، اما معمولاً روال کار به این شکل است که با بخش فروش دفترمان تماس می‌گیرند و نوع کسب و کار را می‌گویند. همکارانمان درباره‌ی پیشنهادی که فرد مطرح می‌کند، مشاوره می‌دهند و راهنمایی‌اش می‌کنند که مثلاً در سیستم ما چه مدل تخفیف‌هایی جواب می‌دهد. اگر توافق اولیه انجام شود، مجوزهای لازم گرفته می‌شود و در نهایت با آن مجموعه قرارداد بسته می‌شود.» برای این که قرارداد با شرکت تخفیفان نهایی شود، فرد باید اطلاعاتش را به تیم تولید محتوا ارسال کند تا کارشان را شروع کنند؛ محتوایی که تهیه شده در ویتترین مجازی که سایت تخفیفان است به نمایش در می‌آید و مشتری‌ها یکی یکی از راه می‌رسند: «وقتی پیشنهاد روی سایت بالا می‌آید و به مشتری معرفی می‌شود، مشتری‌ها خرید می‌کنند و بر حسب فرایندی که وجود دارد، به صاحب کسب و کار معرفی می‌شوند تا سرویس دهی انجام شود.» حساب و کتاب کردن با صاحب کسب و کار هم سیستم مربوط به خودش را دارد: «این جا دو حالت داریم. بعضی صاحبان کسب و کار تخفیفان در لحظه‌اند؛ تخفیفان در لحظه یعنی مشتری می‌تواند همان لحظه که خرید کرده به محل مراجعه کند و در آن واحد از آن سرویس استفاده کند. بعضی‌ها هم به صورت آفلاین کار می‌کنند. معمولاً روالمان به این شکل است که بعد از تمام شدن قرارداد، سی درصد از آن مبلغ را به شکل پیش‌پرداخت به صاحب کسب و کار می‌پردازیم، یعنی پیش از آن که مشتری‌ها مراجعه کنند. بعد از مراجعه‌ی مشتری در هر بازه‌ی زمانی، کدهای ارائه‌شده توسط مشتریان را به ما اعلام می‌کنند و ما ظرف یک تا پنج روز کاری که حالا به بیست و چهار تا چهل و هشت ساعت رسیده، با مراکز تسویه می‌کنیم.» البته محدودیت‌هایی هم برای فعالیت وجود دارد؛ همه‌ی کسب و کارها اجازه‌ی فعالیت ندارند: «مثلاً با مراکز پزشکی که مجوز پزشکی مستقر نداشته باشند کار نمی‌کنیم. باید مجوزهای صنف مربوط به خودشان را داشته باشند.»

## خبری در راه است!

«هدهد ما خوش‌خبر است. خبری در راه است.» این را خواهر نازنین دانشور درباره‌ی تخفیفان می‌گوید. چون لوگوی تخفیفان هدهد است، شعر با لوگو هم‌خوانی دارد. دو خواهر از ابتدای کار در کنار هم بوده‌اند و هنوز با هم کاری می‌کنند. با هم خیلی صمیمی‌اند، اما در محل کار قضیه‌اش فرق دارد. به قول خواهر دانشور «خیلی خانم دانشور و این مدلی!» در واقع نازنین در محیط کار دیگر خواهر نیست، مدیری است که باید شرکت و کسب و کارش را مدیریت کند. البته مدیریتش دوستانه است: «رابطه‌ام با بچه‌ها خیلی صمیمی است. البته با مدیرها صمیمی‌ترم. با کارشناس‌ها شاید چون کم‌تر می‌بینمشان، صمیمیت کم‌تری دارم.» اثبات ادعایش را می‌توان بر دیوار اتاق شرکت هم دید؛ روی دیوار سفید دفتر کار درختی طراحی شده و روی هر شاخه عکس یکی از اعضای تیم دیده می‌شود: «در فضای استارت‌آپ‌ها آدم‌ها نباید خشک باشند. باید در فضایی صمیمی کار کنند. این صمیمیت سبب حس تعلق به سازمان می‌شود. فکر نمی‌کنم رفتارهای سنتی خیلی خشک در این نوع سازمان‌ها جواب بدهد.» البته این صمیمیت به معنای آسان گرفتن کار نیست. نازنین دانشور هم به‌هیچ‌وجه آدم سهل‌گیری نیست؛ این موضوع را می‌توان از نظرات کسانی که با او همکاری می‌کنند، دریافت: «خیلی پرتلاش!»، «سخت‌گیر در کار!»، «کار کردن با ایشان خیلی سخت است، اما این کار را انجام می‌دهند تا برای سازمان بهترین را به دست بیاورند.» «بسیار فعال و باهوش!»، «سخت‌کوش و خستگی‌ناپذیر!»، «جدی و پیگیر» و... این‌ها بخشی از نظرهای کارمندان درباره‌ی دانشور است و برآیند همه‌ی آن‌ها این است که او مدیر سهل‌گیری نیست، بلکه به خاطر هدفی که دارد، همه‌ی کارها را با جدیت و سختگیری پیگیری می‌کند و این را خصیصه‌ی یک مدیر خوب می‌داند. هدفش بزرگ است: «آینده‌ای که تصور می‌کنم این است که به قدرت و گسترشی در کشور برسیم که هر کسی در هر حوزه‌ای می‌خواهد چیزی بخرد، تخفیفان برایش مرجع باشد و چک کند و ببیند می‌تواند از این طریق با شرایط بهتری تخفیف بگیرد؟ در واقع همه بتوانند از طریق تخفیفان کارشان را انجام بدهند.» تخفیفانی‌ها می‌خواهند هدهدشان به همه خبرهای خوب برساند و برای این هدف بزرگ با صمیمیت در کنار هم کار می‌کنند.



## سرمایه‌ای به نام پول توجیبی

«سرمایه» درد بسیاری از کسانی است که می‌خواهند کسب و کار خودشان را شروع کنند، اما برای نازنین دانشور تمرکز روی این واژه نوعی بهانه است: «اگر بخواهید دنبال بهانه بگردید، برای شروع هر کاری به مشکل برمی‌خورید. فرض کنید می‌خواهید به کلاس زبان بروید. می‌گویید کلاس هشت صبح شروع می‌شود، کاش دو بعدازظهر بود. همین را بهانه می‌کنید و به کلاس زبان نمی‌روید تا نوبت دو بعدازظهری بیاید. در صفی منتظر می‌مانید که احتمالاً بقیه هم منتظرند. این طوری فقط معطل می‌شوید. من عمومی دارم که از هر شنبه می‌خواهد رژیم بگیرد. سالیان سال است که هنوز رژیم نگرفته است! می‌خواهم بگویم اگر دنبال بهانه باشید، بالاخره یک چیزی در آن مسیر پیدا کنید.» البته حرف‌های دانشور به این معنا نیست که سرمایه هیچ اهمیتی ندارد، تأکیدش بر بهانه‌تراشی هاست: «نمی‌خواهم بگویم بحث سرمایه بهانه است، اما می‌خواهم خیلی صادقانه و از سر تجربه‌ای که خودم داشتم بگویم چیزی نیست که جلویتان را برای حرکت بعدی بگیرد و نگذارد جلو بروید. به‌خصوص که با فضای شتاب‌دهنده‌ها و اکوسیستمی که شاید کامل نباشد، اما نسبت به چند سال گذشته خیلی رشد کرده، فضا برای آدم‌های خلاق باز شده است.» دانشور کارش را با سرمایه‌ی خودش شروع کرده و معتقد است درست‌ترین کار را انجام داده است: «حتی اگر امروز تخفیفان را نداشتیم، باز هم ترجیح می‌دادم با پول توجیبی خودم کاری را استارت بزنم. البته حرفم به این معنا نیست که شتاب‌دهنده‌ها بدند، اما وقتی پول مال خود آدم باشد، برای خرج کردن هزار تومان هم سه مرتبه فکر می‌کند. اگر پدرم این پول را می‌داد، خیلی راحت‌تر آن هزار تومان را خرج می‌کردم. دقت در خرج کردن سبب می‌شود خیلی عملکردمحور باشید و به نتیجه‌ی کار فکر کنید. وقتی یک قران می‌گذارید، باید مطمئن باشید اگر دو قران به دست نمی‌آورید، لااقل همان یک قران را به دست بیاورید. برای این کار باید بجنگید.» حالا که کار راه افتاده، دانشور هم به فکر تغذیه‌ی تخفیفان با سرمایه‌های بیرونی است: «فکر می‌کنم سرمایه‌گذاری در این حوزه بسیار سخت است، چون کسی که پنج سال است بیزنسش را هدایت می‌کند، حداقل ادعایش این است که می‌دانم چه کار دارم می‌کنم و به همین دلیل پنج سال است که توانسته‌ام رشد کنم. به نظر من یک سرمایه‌گذار خوب در کنار بحث مالی می‌تواند دانش و تجربه به همراه بیاورد و استارت‌آپ‌ها برای این که به سازمان پخته‌ای تبدیل بشوند به آن فضا نیاز دارند.» حالا که دانشور

توانسته با پول توجیبی‌ها تخفیفان را راه بیندازد، می‌تواند برای گسترش آن و رسیدن به هدف‌های بزرگ‌تر با سرمایه‌گذاران پای‌میز مذاکره بنشیند و از این موضع که خودش در این چند سال شرکتش را پیش برده و توسعه بخشیده، آن‌ها را جذب کند.

## از شمعدانی تا هدهد

یاسمن، محبوبه، شبدر، شمعدانی همه چشم‌انتظار نازنین‌اند. گل‌دان‌ها لبِ ایوان کنار هم صف کشیده‌اند و صبح به صبح نازنین به آن‌ها آب می‌دهد. عشقش قلمه زدن، کاشتن و رسیدگی به حدود سی، چهل گل‌دانی است که در خانه‌اش نگهداری می‌کند. صبح ساعت شش و نیم، هفت که از خواب بیدار می‌شود، به گل‌هایش می‌رسد، اگر غذایی در یخچال باشد برای ناهار ظهرش برمی‌دارد و راهی شرکت می‌شود: «اولین کاری که می‌کنم به پتل مدیریتِ تخفیفان لاگ‌این می‌کنم. ای میل‌م را چک می‌کنم تا ببینم موضوع فوری نباشد. وضعیت بُرد تیم فنی را چک می‌کنم و اگر لازم باشد با سرپرست‌ها جلساتِ هماهنگی می‌گذارم. گاهی هم، اگر مسئله‌ای باشد، صدایشان می‌زنم و در ده دقیقه یا یک‌ربع مسئله را می‌گویم. اگر هم کاری نبود، کارهای خودم را دسته‌بندی می‌کنم و شروع می‌کنم.» حالا که تخفیفان بزرگ شده، می‌تواند برنامه‌ی روزانه‌اش را دنبال کند. اما آن روزها که دنبال اسم برای استارت‌آپش می‌گشت هم برنامه‌ریزی داشت: «کارها را همان موقع که آلمان بودم شروع کردم. اسم را همان وقت ثبت کردیم. فکر می‌کردم چیزی باشد که تخفیف داشته باشد. دومین دامین (Domain) تخفیف را گرفته بودم. سعی می‌کردم مفهوم تخفیف زیاد را نشان بدهد. یادم نیست در چه فرآیندی به این اسم رسیدم، اما خدا را شکر در مسیر نشان داده شد که اسم مناسبی بوده. به هر کسی و در هر جایی می‌گوییم، بلافاصله متوجه می‌شود چه کاره‌ایم.» البته تخفیفان هم مانند بسیاری از دیگر استارت‌آپ‌ها دوره ری‌برندینگ داشت و تغییراتی در آن ایجاد شد. بیش‌ترین تغییر درباره‌ی لوگو بود: «زمانی که پلتفرم را عوض می‌کردیم، با دوستانِ مدیا و حوزه‌ی برندینگ جلساتی گذاشتیم. در تخفیفان دنبال چه چیزی بودیم؟ به دنبال این بودیم که به مردم شادی و لذت بفروشیم. تخفیف بفروشیم و در کنارش محصول خوب را با ارزش بالا و قیمت کم ارائه بدهیم. این‌ها ما را به یکی از اِلِمَن‌های تاریخی فرهنگِ ایران رساند که هدهد است. هدهد همیشه برای آدم‌ها خبر خوب می‌آورد و حالا این خبر خوب جایی است که مرکز جدید آن را معرفی می‌کند. چیزی را در گوشه‌ی خیابان

معرفی می‌کند که تا الآن خبر نداشتیم.» به این ترتیب، تخفیفان به هدهد خوش‌خبر کسب و کارها تبدیل شد.

### ناموفق نسبت به فردا، موفق نسبت به دیروز

«فردا آفتاب دوباره طلوع می‌کند.» این جمله همیشه باور نازنین دانشور بوده است؛ چه زمانی که استارت‌آپ میدونک را راه‌اندازی کرد و چه وقتی با تجربه و پختگی بیش‌تر ایده‌ی تخفیفان را به مرحله‌ی اجرا درآورد: «یک ضرب‌المثل ترکیه‌ای می‌گوید فردا آفتاب دوباره طلوع می‌کند. اگر این را باور داشته باشیم، مسیر ادامه دارد و رشد می‌کنیم. هر بار احساس کردید نمی‌دانید، باید باور کنید که از دیروزتان بیش‌تر می‌دانید، بیش‌تر بلدید و آدم متفاوتی هستید. در زندگی من اتفاقات زیادی رخ داده، اما هر بار به خودم می‌گویم می‌دانم که فردا نازنین قوی‌تری هستم.» با همین باور در راه موفقیت قدم برمی‌دارد و البته نگاه متفاوتی به موفقیت دارد: «به نظرم موفقیت یک مسیر است. قرار نیست امروز بگویم موفقم. من نسبت به فردا ناموفقم، اما نسبت به دیروز موفقم. به خاطر همین احساس می‌کنیم در شرکت تخفیفان در مسیر موفقیت هستیم. هر کسی می‌تواند موفقیت را در جایی تعریف کند. به نظرم هنوز خیلی کار داریم. نمی‌دانم بالاخره به آن نقطه می‌رسم که بگویم این دیگر آخرش است یا نه، اما می‌دانم که در این مسیر حرکت می‌کنیم.» به هر حال او یک کارآفرین زن باتجربه و موفق در ایران است. با این‌که متولد ۱۳۶۲ است، تجربیاتی دارد که کارآفرین‌های تازه‌کار می‌توانند از آن بهره‌مند شوند: «همیشه به دوستانم می‌گویم اگر ایده‌ای به ذهنتان می‌رسد، به این‌که مادرتان تشویقتان می‌کند اکتفا نکنید. بیرون بروید، سراغ مشتری‌های واقعی، کسانی که قرار است از آن‌ها پول دریافت کنید. ببینید این اصلاً دغدغه‌تان است؟ بعضی دوستان سیستم‌های خیلی پیچیده و پیشرفته‌ای طراحی می‌کنند، اما اولین موضوع این است که ببینیم ایده‌ای که داریم مسئله‌ای را از مردم حل می‌کند؟ یعنی باید از قبل مشکلی وجود داشته باشد یا شما آن‌قدر توانمند باشید که بتوانید آن مشکل را برای مردم ایجاد کنید و بعد راه‌حلتان را به مردم بفروشید. در نهایت باید ایده‌ای را که دارید نزد عموم مردم ببرید، در دل بازار. ببینید آیا آدم‌هایی که قرار است در نهایت از آن‌ها پول بگیرند، حاضرند برایتان هزینه کنند؟ شاید باید جاهایی خودمان از جیبمان سرمایه‌گذاری کنیم تا این را ثابت کنیم.» به عقیده‌ی نازنین وقتی به خودتان ثابت شد

که این کار را کرده‌اید و نتیجه گرفته‌اید، می‌توانید سرمایه‌گذار را هم قانع کنید که به کارتان علاقه‌مند شود، روی آن سرمایه‌گذاری کند و نتیجه بگیرد. با این تفکر آفتاب برای تخفیفانی‌ها طلوع می‌کند و فردایی روشن‌تر از دیروز را برایشان خلق می‌شود.

## دلی‌پرد از کم‌لطفی‌ها

سندرم مچ دست دارد و آن را هدیه‌ی تخفیفان به خودش می‌داند. آن‌قدر با موس و لپ‌تاپ کار کرده که به این سندرم مبتلا شده است، اما این سندرم ساده‌ترین مشکلش است. ادغام شدن فضای کاری با فضای شخصی هم گوشه‌ای از مشکلات است که موفق شده آن را مدیریت کند. مشکلاتش در کسب و کار بزرگ‌تر از این‌هاست: «بحث سر این است که اصلاً این اکوسیستم و فضای کسب و کارها خیلی مورد کم‌لطفی قرار گرفته‌است. اصلاً دیده نشده، قوانینش هنوز ساخته نشده و هنوز سازمانی که واقعاً پشت مجموعه‌هایی مثل ما باشد و از حقوقمان دفاع کند، وجود ندارد. متأسفانه بعضی سازمان‌ها ادعای حمایت از این شرکت‌ها را دارند، اما در عمل کاری از آن‌ها بر نمی‌آید.» کسب و کار رابطه‌ی تنگاتنگی با مسائل مالی دارد، اما به نظر می‌رسد استارت‌آپ‌ها هنوز دغدغه‌های مالیاتی و فراتر از آن را دارند: «مشکلات مالیاتی شدیدی که با آن‌ها مواجهیم، بحث‌هایی که مربوط به نیروی انسانی و فضای کار داریم و مسائل بیمه، همه نشان می‌دهد که در این زمینه بی‌توجهی شده است. به کشورهای خارجی نگاه کنید، به‌ویژه آمریکا، آن‌جا استارت‌آپ‌ها تا سال‌ها از این مسائل دست‌وپاگیر معافاند. شرکت استارت‌آپی که هنوز خودش دست‌چپ‌وراستش را نشناخته، نمونه‌اش ما، نباید درگیر چیزی بشود به اسم مالیات. خودمان هنوز نمی‌دانیم زیرمجموعه کجا هستیم.» گلایه‌ی نازنین از نهادها و سازمان‌های مختلفی است که ادعا دارند استارت‌آپ‌ها زیرمجموعه‌شان هستند و از آن‌ها به بهانه‌های مختلف مالیات دریافت می‌کنند، اما وقتی باید از آن‌ها حمایت کنند، پیشان را کنار می‌کشند: «همه‌ی این‌ها علامت‌سؤال است. اگر یک روز مشکل داشته باشم باید در کجا رازبزم؟ بروم در کدام وزارت‌خانه؟ قوانین ما را چه کسی مشخص می‌کند؟ از آن‌جا که این صنف در حال پا گرفتن است، این سردرگمی‌ها باید برطرف شود. این سردرگمی‌ها حاشیه‌هایی درست می‌کند که واقعاً سازمان‌ها را اذیت می‌کند.» این کارآفرین جوان معتقد است باید بازبینی‌ها و اصلاحاتی در زمینه‌ی کسب و کارهای اینترنتی صورت بگیرد تا آینده‌شان به خطر نیفتد: «به نظرم باید روی مدل‌های کسب

و کارهای اینترنتی بازنگری صورت بگیرد. به شکل رسمی اعلام شود که این‌ها زیرمجموعه‌ی کجا هستند. اگر موضوع یا معضل رسمی داشتند، از طرف سازمانی که قدرتمند است، امکان مذاکره با نهادهای دیگر دولتی، از اداره‌ی مالیات گرفته تا بقیه‌ی سازمان‌های دینفع، وجود داشته باشد.» استارت‌آپ‌ها را عموماً جوان‌های جسور مدیریت می‌کنند که نیاز به آزادی عمل و در عین حال حمایت دارند. اگر هر دو مورد را با هم داشته باشند، می‌توانند چرخ‌های اقتصادی را به گردش در بیاورند.

## کوپن‌های گروهی در گروپون



سوگلی جامعه‌ی استارت‌آپ‌های خارجی بود. سال ۲۰۰۸ به دنیا آمد و حالا برای خودش اسم‌ورسمی به هم زده: «گروپون». ایده‌اش حاصل جرقه‌ی ذهنی اندرو میسون بود. او در سال ۲۰۰۶ سعی داشت قراردادی در زمینه‌ی تلفن همراه به امضا برساند، اما آن قدر قرارداد لغو شد که ماجرا کلافه‌اش کرد. این کلافگی زمینه‌ای برای پیشرفت‌ش شد. ایده‌ای جذاب به ذهنش رسیده بود که می‌توانست حسابی از آن نان در بیاورد. ترکیبی از واژه‌های «گروپ» و «کوپن» نام این استارت‌آپ را ساخت؛ گروپون. نخستین قرارداد گروپون پیشنهاد پیتزای نیم‌بها در مسافرخانه‌ها، رستوران‌ها و بارهای شیکاگو بود. ایده‌اش گرفت. یک سال نشد که گروپون تعداد نیروهایش را به بیش از سیصد نفر رساند. شانزده ماه بعد ارزش این کسب و کار به بیش از یک میلیارد دلار رسیده بود. در آن زمان کم پیش می‌آمد یک شرکت استارت‌آپی تازه کار با این سرعت رشد کند. نوامبر ۲۰۱۳ وبسایت گروپون به شکل کاملاً جدید طراحی شد.

آن تغییرات نوامبری شیرین و به‌یادماندنی برای گروپون به یادگار گذاشت. بیش از یک میلیون مشتری تنها در روز بیستم نوامبر ۲۰۱۳ به وب‌سایت مراجعه کردند. حالا گروپون وب‌سایتی وسوسه‌برانگیز است. وقتی آن را باز می‌کنید، این جمله مقابل چشمانتان قرار می‌گیرد: «دست‌کم صد دلار در هفته از مخارج روزانه‌ی خود پس‌انداز کنید!» و چه کسی است که نخواهد دست‌کم صد دلار در هفته پس‌انداز کند یا کم‌تر خرج کند؟ فرایند کار خیلی ساده است، مشتری وب‌سایت را باز می‌کند، می‌تواند چیزی به ارزش هشتاد دلار را تنها با دریافت یک کد به قیمت ده دلار خریداری کند و بقیه‌ی پولش را برای خودش نگه دارد. خدمات تخفیف گروهی در هر زمینه‌ای ارائه می‌شود؛ «رستوران»، «فعالیت‌های تفریحی»، «زیبایی»، «کالا»، «سفر»، «سلامتی و تناسب‌اندام»، «خودرو» و سایر موارد. کدهایی که مشتری دریافت می‌کند، نقش کوپن‌هایی را بازی می‌کند که در گذشته مردم دریافت می‌کردند و با آن می‌توانستند کالاها یا خدمات را با قیمت کم‌تر خریداری کنند. البته تحلیل‌هایی در زمینه‌ی این کسب و کار صورت گرفته که نشان می‌دهد چه فروشندگانی بیش‌تر می‌توانند از این استارت‌آپ بهره بگیرند. رمزهای موفقیت از این قرار است:

۱. پیشنهادها باید در بسته‌های مختلف انجام شود: مشتری‌ها معمولاً به دسته‌بندی‌ها نگاه می‌کنند، مثلاً دسته‌بندی خوراکی و نوشیدنی، یا دسته‌بندی سلامت و تناسب اندام. کافی است محصول یا خدماتی که قصد ارائه‌ی آن را در سایت تخفیف گروهی دارید، در یکی از این دسته‌ها قرار بدهید، بدون تردید مشتری‌ها به آن مراجعه می‌کنند.

۲. پیشنهادها به وب‌سایتی جذاب لینک داشته باشند: مشتری‌ها به دنبال بیش‌ترین و به‌روز‌ترین اطلاعات درباره‌ی چیزی هستند که می‌خواهند آن را بخرند یا تهیه کنند. اگر در سایت تخفیف گروهی کنار اطلاعاتی که در اختیارشان قرار می‌گیرد، لینک وب‌سایت

جذابی هم وجود داشته باشد و مشتری بتواند با یک کلیک به آن سر بزند و اطلاعات تازه دریافت کند، تأثیرگذاری اش دوچندان می‌شود.

۳. کسب و کار جذاب باشد و ارزش بالایی داشته باشد: باید تلاش کنید نظر مشتری را به خود جلب کنید. آن‌ها باید چیزی را ببینند که هر جایی نمی‌بینند. اگر پیشنهاد در زمینه‌ی یک رستوران است، باید آن قدر متفاوت باشد که مشتری همان رستوران همیشگی را انتخاب نکند و این مورد جدید را امتحان کند و در نهایت آن را به دیگران هم پیشنهاد بدهد.

## درس‌هایی از گروپون

استارت‌آپ‌هایی که می‌خواهند در زمینه‌ی کسب و کار اینترنتی و تخفیف گروهی موفق شوند کافی است به غول‌های آن، مثل گروپون نگاه بیندازند. شاید قصه‌ی آن‌ها درس‌هایی آموختنی در خود داشته باشد. شرکتی که در سال ۲۰۰۸ در شیکاگو راه‌اندازی شد، حالا با بیش از ده‌هزار نیروی کار دست‌کم در پانصد شهر جهان مشغول به کار است و با بیش از چهارصد و بیست‌وپنج‌هزار کسب و کار فعال در سرتاسر دنیا قرارداد بسته است. موفقیت‌هایی نظیر موفقیتِ گروپون در دنیای کسب و کارهای اینترنتی به‌ندرت یافت می‌شود، اما هیچ راز سربه‌مهر و پیچیده‌ای پشت این موفقیت‌ها نیست. مجموعه‌ای از اصول و قوانین در کنار هم قرار می‌گیرند و شرکتی را به موفقیت می‌رسانند. هر استارت‌آپ تازه‌ای کافی است با این قواعد آشنا شود تا به موفقیت‌هایی نظیر موفقیت‌های گروپون دست پیدا کند.

۱. به‌طور مستمر درست‌ترین افراد را استخدام کنید، کیفیت را فدای کمیت نکنید. استعداد مهم‌ترین عنصر برای موفقیت در

فروش است. گروپون از این جهت که در شیکاگو، مرکز تکنولوژی ایالات متحده آمریکا، راه‌اندازی شد، موفق شد بهترین افراد را در این زمینه استخدام کند. استخدام موثرترین و بهترین نیروها برای هر شرکتی چالش بزرگی است. اگر این شرکت استارت‌آپی مانند گروپون باشد، کار دشوارتر هم می‌شود. مدیر شرکت گروپون از دوستان، خانواده و همکاران قدیمی‌اش استفاده کرد تا کارش را با اطمینان شروع کند. مشابه همین کار را نازنین دانشور درباره‌ی تخفیفان انجام داد و در ابتدای کار تنها با خواهرش این استارت‌آپ را اداره کرد و بعد از چند ماه نخستین نیروی کار را استخدام کرد. از آن‌جا که این وب‌سایت‌ها باید خیلی زود بر سر زبان‌ها بیفتند و شناخته شوند، بعضی مدیرها اشتباه می‌کنند و نیروهای زیادی را به‌طور آزمایشی استخدام می‌کنند و از همین‌جا مشکلاتشان نمودار می‌شود. نکته‌ی مهم‌تر این است که هرچه کسب و کار بیش‌تر رشد می‌کند، در زمینه‌ی گزینش نیرو باید محتاط‌تر و محافظه‌کارانه‌تر عمل کند تا شرکت با مشکل مواجه نشود. استخدام نیرو بسیار وسوسه‌برانگیز است. افراد گاهی حاضرند با کم‌ترین دستمزد کار کنند، اما برای استارت‌آپ‌ها گزینش نیرو حیاتی است. باید خلاق‌ترین افراد به چنین کسب و کارهایی راه پیدا کنند، بنابراین شما هم به عنوان مدیر یک کسب و کار باید به دنبال مناسب‌ترین افراد باشید. به محض این‌که نیرویتان را انتخاب کردید، باید او را آزاد بگذارید تا خودش را نشان بدهد.

۲. اگر تیم شما باید کاری را دو بار انجام بدهد، به ماشینی کردن آن فکر کنید. اندرو میسون، مدیرعامل گروپون، به خاطر شخصیت مقتدر و در عین حال شوخ‌طبعش خیلی زود به شهرت رسید. او به رویه‌هایی که هر کسی باید طی کند بسیار متعهد بود. به‌طور مستمر الگوهایی را که هر یک از اعضای تیمش طی می‌کردند، زیر نظر می‌گرفت و هر جا لازم می‌دید فرایند را ماشینی می‌کرد. البته ماشینی با اتومات کردن کارها قدری دشوار است.



این که مدیر جای مناسب را برای ماشینی کردن پیدا کند تا بیش‌ترین زمان و نیرو ذخیره شود، آن قدر هم ساده نیست و به ساعت‌ها مطالعه و بررسی نیاز دارد. مهم‌ترین قانون هم این است: «اگر نیروهایتان مجبورند کاری را بیش از دو مرتبه انجام بدهند، باید به فکر ماشینی کردن آن کار باشید.» این قاعده به سادگی چنین فرایند پیچیده‌ای را سهل می‌کند. هر تماس تلفنی ممکن است یک قرارداد و در نهایت سودی کلان به همراه داشته باشد، نیروهای کاری باید زمان و انرژی کافی برای این تماس‌ها و قراردادها را ذخیره کنند نه این که کارهای یک ماشین را دو مرتبه یا چند مرتبه انجام بدهند.

۳. قدرت تیمتان را بهینه کنید. واقعیت این است که شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های نوپا در ماه‌های اول باید درد زیادی را تحمل کنند. نمی‌توانند به سرعت نیروی لازم را استخدام کنند و به همین خاطر باید تلاش کنند از استعدادها و توان موجود نهایت بهره را ببرند و به عبارتی باید از توان تیم به‌درستی بهره‌برداری کنند. مدیران شرکت‌ها باید به منابع موجود توجه کافی داشته باشند. مدلی که هر کسی طراحی می‌کند ویژه‌ی شرکت خودش است؛ در این زمینه بهتر است کپی‌برداری اتفاق نیفتد. هر کس باید با توجه به نیروهایی که در اختیار دارد، الگویی را در این زمینه طراحی کند. گروپون تاکتیک‌هایی داشت که کمک کرد در همان روزها و ماه‌های اول کارش را گسترش بدهد. یک مدیر موفق باید تمرکزش را روی این زمینه‌ها بگذارد تا بتواند شرکت موفق تخفیف‌گروهی داشته باشد.

### این بیزنس وُمن ایرانی!

زن بودن و فعالیت در حوزه‌ی آی تی نه‌تنها در ایران، بلکه در تمام نقاط دنیا جذابیت دارد. این را می‌توان از روی مصاحبه‌هایی که نشریه‌های خارجی با نازنین دانشور داشته‌اند، به راحتی دریافت. فعالیت یک خانم جوان در حوزه‌ی کارآفرینی در کشوری با زیرساخت‌های موجود در زمینه‌ی تکنولوژی حسابی مورد توجه خارجی‌ها قرار

گرفته‌است: «حتی در خارج از کشور هم خانم‌ها در حوزه‌ی تکنولوژی حضور کم‌رنگی دارند. به همین دلیل برای آن‌ها هم این موضوع جذابیت دارد؛ این‌که در کشوری مثل ایران مجموعه‌ای به صورت آرگانیک رشد کرده، موفقیت نسبی به دست آورده و توسط یک خانم اداره شده‌است.» البته دانشور با وجود همه‌ی توجه‌هایی که از سمت کشورهای خارجی دریافت می‌کند و با وجود همه‌ی مشکلاتی که ممکن است در ایران با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کند، فعلاً هیچ تمایلی به رفتن ندارد: «فعلاً در خودم نمی‌بینم که از ایران بروم. نمی‌دانم بعداً چه اتفاقی در زندگی‌ام می‌افتد، اما قطعاً برنامه‌ای برای خروج از کشور ندارم.» این بیزنس‌وَمَن جوان در کنار کارآفرینی‌ها و همه‌ی مشغله‌هایی که دارد، به مادر شدن هم فکر می‌کند و با شوخی می‌گوید: «یک میز برای بچه می‌گذاریم که همین‌جا کنار ما کار کند!» او یک جمله‌ی کلیدی دارد: «همان تغییری باش که انتظار داری در دنیا ببینی.» نازنین دانشور با کسب و کار تخفیفان تلاش دارد همان تغییر بزرگ در دنیا باشد: «مطمئن باشید برای همه‌ی درهای بسته کلیدی وجود دارد که می‌توان با آن درها را باز کرد. هیچ‌وقت نباید متوقف شد. به نظرم باید مطمئن باشید که به موفقیت می‌رسید. البته مسیر پرچالشی است، اما قطعاً آینده‌ی کسب و کارهای اینترنتی روشن است. به نظرم کسانی که وارد این حوزه می‌شوند، باید دقیقاً برنامه‌ریزی کنند؛ هم برای سرمایه‌ای که می‌گذارند و هم برای وقتشان.» او معتقد است که ایده‌ها هر قدر هم ناب و جذاب باشند، نباید به آن‌ها دل بست: «ایده یک چیز گذرا است. مهم این است که در زندگی آن‌چه هستیم در یک سیستمِ رو به رشد باشد و رو به جلو حرکت کند. اگر در حال رشد نبود، باید با خودتان روراست باشید. بسیاری از دوستان بیش‌تر از کسب و کارشان به ایده‌شان دل بسته‌اند. واقعاً این‌طوری عملی نیست. باید به پختگی برسند. هر روز خودشان را نسبت به دیروز تحلیل و بررسی کنند. وقتی وارد فضای کسب و کار می‌شوید، شاید دیگر زمان کافی برای برخی از اِلمان‌های زندگی شخصی‌تان نداشته باشید، زمان کم‌تری برای تفریح داشته باشید، برای چیزهایی که زمانی علاقه‌مندی‌تان بودند وقت نداشته باشید و مجبور شوید آن‌ها را کم‌رنگ کنید. برای همین می‌گویند کسانی که می‌خواهند کسب و کار خودشان را راه بیندازند، اول باید در ذهنشان به این تسویه‌حساب رسیده باشند که من می‌توانم قربانی کنم.» نازنین دانشور موفق شده بسیاری از علاقه‌مندی‌هایش را کنار بگذارد. شاید هنوز گل‌ها و گیاهانش را داشته باشد یا شعرهای مورد علاقه‌اش را به در و دیوار اتاق و خانه‌اش آویزان

کرده باشد، اما فرصت کم‌تری برای بسیاری از کارهایی که دوست داشته در اختیار دارد. او بسیاری از علایقش را قربانی کرده تا به علاقه‌ای که برایش در اولویت بوده، دست پیدا کند و به عنوان بیزنس‌وَمِنِ ایرانی نام خودش را بر سر زبان‌ها بیندازد. به مردم تخفیف می‌فروشد و با همدمد مجازی‌اش به آن‌ها خبرهای خوب می‌دهد؛ خبرهایی از فردای روشنِ زنان و کسب و کارهای اینترنتی.

منابع:

۱. قسمت ۶ برنامه کلید، مصاحبه با نازنین دانشور
۲. داستان موفقیت نازنین دانشور، بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان





فصل سوم

# این روزها همه از تبلیغات اینترنتی استفاده می کنند، شما چه طور؟



داستان زندگی شایان شلیله  
مدیر عامل استارت‌آپ ای‌نتورک





موسیقی شاد و شنگولی پخش می‌شد؛ تصویر یک گاو بزرگ و گوساله‌اش در منظره‌ای سبزرنگ روی صفحه‌ی نمایش نقش می‌بست. گاو بزرگ با چشمان درشت و پستان پر از شیر در گوشه‌ی تصویر ایستاده بود، اما گوساله این سو و آن سو می‌رفت. کامیونی از راه می‌رسید که روی آن نوشته شده بود: «بستنی میهن». وسیله‌ای برای دوشیدن شیر از کامیون بیرون می‌آمد و شیر را می‌دوشید. همزمان گوساله با صدای کودکانه می‌گفت: «این دیگه چیه؟» سرش را به پستان گاو می‌گرفت و می‌گفت: «شیر مال خودمه». کمی آن سوتر مردی بساط کرده بود و فریاد می‌زد: «بستنی! بدوین بیاین بستنی میهن دارم.» گوساله می‌خندید و می‌گفت: «چی؟ بستنی میهن؟» پستان گاو را رها می‌کرد و با شتاب به سمت بستنی‌فروش می‌رفت. مادر فریاد می‌زد: «کجا رفتی؟ برگرد! بیا شیر تو بخور!» گوساله بی‌توجه به مادرش یک بستنی می‌گرفت و روی جدول گوشه‌ی خیابان می‌نشست و می‌گفت: «نمی‌خوام! مامان جون بستنی‌اش خوشمزه‌تره!» وقتی این تبلیغ تلویزیونی برای اولین بار پخش شد، حسابی سروصدا کرد و توجه همه را به خودش جلب کرد. آن زمان تقریباً همه تلویزیون تماشا می‌کردند. لابه‌لای سریال‌های ژاپنی و کره‌ای چنین تبلیغ‌هایی پخش می‌شد و تا مدت‌ها نقل محافل بود. وقتی مردم بساط شبانه را از پای تلویزیون جمع کردند و جلوی کامپیوتر پهن کردند، کم‌تر کسی به فکر تبلیغات تلویزیونی افتاد. آن‌ها که اهل کسب و کار بودند، با چشم‌های خود می‌دیدند مخاطبان اینترنتی هر روز بیش‌تر از مخاطبان تلویزیون می‌شوند. این‌جا بود که تبلیغات آنلاین و اینترنتی مد شد. اما کار به همین سادگی نبود.



هر کس می‌خواست تبلیغی به یک سایت بدهد، باید مستقیماً با سایت تماس می‌گرفت، قرارداد می‌بست، پول پرداخت می‌کرد و با گذر از هفت‌خوان رستم، بنرش را روی سایت می‌دید. این ماجرا به همین شکل ادامه داشت تا این‌که یک روز شایان شلیله با «ای‌نتورک» (Anetwork) به میدان آمد. تبلیغات می‌گرفت و در سایت‌های مختلف پخش می‌کرد. به همین سادگی! شایان با ایده‌ای جذاب حال‌وهوای تازه‌ای به تبلیغات آنلاین و دیجیتال در ایران داد. حالا مدت‌هاست که او و تیمش در پارک علم و فناوری، در یکی از جذاب‌ترین ساختمان‌ها مشغول به کارند، اما در دنیای اینترنت زندگی می‌کند. آن‌ها در اینترنت از ایده تا دانش کار و درآمد، همه را یک‌جا به دست می‌آورند. تنها ابزارشان اینترنت است و با یک شعار کارشان را پیش می‌برند: «رشد موفقیت‌آمیز کسب و کار شما به کمک تجربه و راه‌کارهای دیجیتالی ما». این خوره‌های تکنولوژی دنیای تبلیغات را در ایران زیور و کرده‌اند.

### پسر کو ندارد نشان از پدر!

پدر پیش از انقلاب در یک شرکت تبلیغاتی کار می‌کرد. حوالی ۶ صبح ۱۱ تیر ۱۳۶۲ سروکله پسری در خانواده پیدا شد که قرار بود تا مدت‌ها همراه پدر باشد. البته دو پسر دیگر هم در خانواده حضور داشتند، اما حکایت شایان کمی فرق داشت. پنج‌شش سالش که بود با پدر راهی شرکت می‌شد. همیشه آن‌جا بود. یک ماشین تایپ داشت و برای خودش تایپ می‌کرد. پدرش دسته‌ای چکِ باطله به او می‌داد و سرگرمش می‌کرد. شایان هم فارغ از دنیا و هم‌وغمش چک می‌نوشت. با همین منش بزرگ شد و روحیه‌ی کارهای عملی در او شکل گرفت: «پدرم من را از شرکت بیرون می‌کرد. می‌گفت برو دیگه! هشت ساعت کار کردی!» بزرگ‌تر که شد، درس را رها کرد. مادرش خیلی شوق‌و‌ذوقِ درس خواندنش را داشت و در کلاس‌های کنکور ثبت‌نامش کرده بود. شایان که می‌خواست دل مادرش را به دست بیاورد، چند باری سر کلاس‌ها نشست، اما دلش جای دیگری بود. از اولش خیلی زود وارد بازار کار شده بود و حالا نمی‌توانست به هوای درس خواندن و مدرک گرفتن از بازار دور بماند: «شاید زود به بازار کار آمدن این تأثیر را گذاشت که تصمیم بگیرم درس خواندن فایده دارد یا نه. شاید برای خیلی‌ها فایده داشته باشد، اما برای من نداشت.» این‌طور شد که ترک تحصیل کرد و حالا از تصمیمی که در گذشته گرفته، کاملاً راضی است، طوری که اگر صد مرتبه هم زمان به

عقب برگردد، انتخابش همین مسیر خواهد بود. حالا که درس را رها کرده بود باید بدون معطلی وارد بازار کار می‌شد. کارش را به‌طور جدی در یک آموزشگاه آنلاین شروع کرد و تمرکزش را روی کسب و کار خانوادگی‌شان که ایل.سی نام داشت، گذاشت. سال ۸۸ مشکلی برای آن کسب و کار پیش آمد. آن زمان اختلالاتی در اینترنت به وجود آمد و با رشد کم آن کسب و کار نتوانستند برایش سرمایه‌گذار بگیرند. البته ایده‌ی خوبی بود. آدم‌ها می‌توانستند در آن آموزشگاه آنلاین زبان بیاموزند. تیم خوبی هم مشغول به کار بودند، اما به شکست انجامید. به این نتیجه رسیده بود که باید کسب و کار دیگری راه بیندازد و از همین‌جا نخستین قدم‌ها را برداشت.

### پروژه‌ی کوچکی که بزرگ شد

«من طرفدار جامعه‌ی اطلاعاتی‌ باز هستیم؛ جامعه‌ای که در آن اطلاعات فردی مخفی نباشد. شاید چنین جامعه‌ای را در فیلم‌های تخیلی دیده باشید، ولی فکر می‌کنم وقتی کسی اطلاعات مخفی نداشته باشد، دیگر کلک و جرم و جنایت در میان نخواهد بود. به جرئت می‌توانم بگویم از اولین کسانی بودم که در وب فارسی با نام واقعی و شخصیت واقعی‌ام شروع به نوشتن کردم.» این‌ها را شایان شلیله در وب‌سایت شخصی‌اش نوشته است، وب‌سایتی که خیلی جذاب و خلاقانه طراحی شده و محتوایش زبان جذابی دارد. حق با شایان است. او از نخستین کسانی است که در فضای مجازی خود واقعی‌اش بود. حتی امروز هم بعد از گذشت سال‌ها، بعضی آدم‌ها آن‌قدر با فضای مجازی غریبه‌اند و از آن وحشت دارند که جرئت نمی‌کنند با اسم واقعی‌شان در این فضا ظاهر شوند. شایان کاملاً هدفمند وارد این فضا شده بود. می‌خواست در این فضا کار کند و به اهداف بزرگی دست پیدا کند. پس خود واقعی‌اش را در شبکه‌های مجازی نشان داد؛ چه آن زمان که در وبلاگ شخصی‌اش با نام «لواشک» فعالیت می‌کرد و چه بعدها که کسب و کارهای اینترنتی‌اش را راه انداخت. وقتی آموزشگاه آنلاینش با شکست مواجه شد، کار بعدی را آغاز کرد و سایتی به نام «وبنا» را راه‌اندازی کرد: «در حقیقت پایگاه خبری بود. اخبار کوتاه درباره‌ی سایت‌های جدید و اخبار وب را در این سایت می‌آوردیم.» از همین‌جا بود که موفق شد روابطش را با جامعه‌ی وب گسترش دهد و بعداً از آن بهره بگیرد: «با ارتباطاتی که در این مدت به دست آورده بودم، جشنواره‌ی وب ایران را برگزار کردم.» تا مدت‌ها دبیر این جشنواره بود. همین‌طور پیش می‌رفت تا این‌که در سال ۸۹

با محسن ملابری و دو شریکِ دیگر که هر کدام شرکتی در حوزه‌ی فناوری داشتند، «خاورزمین» را تأسیس کردند: «ای‌نتورک را هم همان‌موقع پایه‌ریزی کردیم. در این چند سال آن‌قدر رشد ای‌نتورک قابل توجه بود که روی سایر کسب و کارهایمان تأثیر مستقیم گذاشت.» نمی‌توان با یک دست دو تا هندوانه را نگه داشت. کسی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند، بهتر است تمرکزش را روی یک مسئله بگذارد. شایان و تیمش هم چنین تصمیمی گرفتند؛ بقیه‌ی کسب و کارهایی را که در خاورزمین داشتند، فروختند یا تعطیل کردند تا بر تبلیغات آنلاین و دیجیتال مارکتینگ تمرکز کنند. البته از ابتدا قرار نبود این‌طور باشد. شاید دست سرنوشت آن‌ها را به این وادی کشاند: «وقتی ما سه شرکت دور هم جمع شدیم، شش یا هفت سایت غیرتجاری داشتیم که ترافیک قابل توجهی داشتند. چند سایت هم دنبال تبلیغ در آن سایت‌ها بودند. ای‌نتورک اصلاً پروژه‌ی بزرگ و جدی‌ای نبود که طرح داشته باشد یا طرح کسب و کار خاصی داشته باشد.» قصه‌ی راه‌اندازی ای‌نتورک بیش‌تر حاصل یک اتفاق است: «شبکه‌ای درست کرده بودیم تا بنرمان برود روی سایت‌هایمان که ترافیک دارند. دو، سه ماه اول هر کس می‌خواست، تبلیغش را رایگان روی سایت قرار می‌دادیم. تا این‌که متوجه شدیم این کار منبع درآمد خوبی است. بعد کسانی از راه رسیدند که سایت هم نداشتند، فقط می‌خواستند کسب و کار یا محصولشان را تبلیغ کنند.» ای‌نتورک این‌طوری کارش را شروع کرد: «بعد از این‌که سیستم پولی گذاشتیم، تقاضاها هم زیاد شد و سرعت رشدش بسیار زیاد بود. ایده‌ای بود که کسی به سراغش نرفته بود و کار نکرده بود.» شایان و تیمش اولین نفرهایی شدند که پای تبلیغات آنلاین را به ایران باز کردند.

### تکی‌ها در دنیای تبلیغ

از زمانی که یادش می‌آید به کامپیوتر علاقه‌مند بود و با تمام جزئیات به خاطر دارد که روزهای اول چه کامپیوتری داشت: «اولین کامپیوترم یک آی‌ام‌بی بود با پردازنده‌ی دوپست‌وهشتادوشش و شصت کیلوبایت رم و اولین بار ارتباط آنلاین را در شبکه بی‌بی‌اس پیام تجربه کردم. فکر می‌کنم سال ۷۴ یا ۷۵ بود.» علاقه‌مندی‌هایش هم همیشه بهترین‌ها بود: «از زمانی که ویندوز روی نُه تا فلاپی دیسک ارائه می‌شد، عاشق ویندوز بودم و تا چند وقت پیش، از ویندوز استفاده می‌کردم تا این‌که از اواخر سال ۹۰ مک‌بوک پرو گرفتم و از طرفدارهای استیو شدم. در زمینه‌ی سخت‌افزار و نرم‌افزار خیلی

خودم را به‌روز می‌کنم، ولی در زمینه‌های تکنولوژیکی سعی می‌کنم عقب نباشم.» حالا هم ای‌نتورک کاملاً بر مبنای اینترنت است: «شرکت ما یک شرکت تکنولوژی محور است که محیط را برای شرکت‌ها و سایت‌هایی که می‌خواهند تبلیغ کنند فراهم می‌کند.» ای‌نتورک از موبایل گرفته تا سیستم‌عامل‌ها و ابزارهای مختلف را پوشش می‌دهد: «ما این قابلیت را داریم که تبلیغتان روی چه ابزارهایی مشاهده شود. ما این که کدام شهرها و مناطق جغرافیایی تبلیغی را ببینند تعیین می‌کنیم و بسیاری از ویژگی‌های دیگر را برای تبلیغ‌دهنده فراهم می‌کنیم.» ای‌نتورک‌ها کار تبلیغات آنلاین را خیلی ساده کرده‌اند. در گذشته تبلیغات در دنیای اینترنت پیچیده‌تر بود: «قبلاً اگر می‌خواستید در اینترنت تبلیغ بدهید، باید با چندین سایت صحبت می‌کردید. پول را یکی یکی به این سایت‌ها می‌دادید. بسته به سایز تبلیغات در سایت‌های مختلف باید بنرهایی با اندازه‌های مختلف طراحی می‌کردید.» در دسر تبلیغات آنلاین فقط همین نبود، خیلی بیش‌تر از این‌ها بود: «مشکل دیگر هم این بود که نمی‌توانستید مثلاً روز شنبه یک بنر نشان بدهید، روز دوشنبه یک بنر دیگر. خلاصه این که نمی‌توانستید تبلیغتان را مدیریت کنید. شرکت ما این مشکل را از نظر فنی حل کرد. شما تبلیغی می‌دادید و نمی‌دانستید در یک ماه چند کلیک خورده است. باز خورد درستی نداشتید که آیا تبلیغتان خوب دیده شده یا خیر. یا حتی این که بودجه‌تان را درست صرف تبلیغ کنید یا نه و از یک مقدار بیش‌تر روی تبلیغتان کلیک نشود. در یک کسب و کار، ممکن است هزینه‌ی این که یک کاربر در سایتتان عضو شود بیست هزار تومان باشد و در کسب و کار دیگری شصت هزار تومان و اگر برای هر کاربر به‌طور متوسط این مقدار را هزینه کنید، دو ساله این سرمایه به شما بازمی‌گردد.» به این ترتیب شایان و تیمش تبلیغات را مدیریت می‌کنند: «به معنای جامع و کامل مدیریت تبلیغات انجام می‌دهیم. هر مدلی که یک شرکت سفارش دهد، برایش تبلیغات می‌کنیم؛ مثلاً اگر کسب و کارهای بومی یک‌باره بخواهند بین‌المللی تبلیغ کنند، به کارشان نمی‌آید. یا تبلیغی را که متعلق به استان فارس است، لازم نیست تهرانی‌ها یا اصفهانی‌ها ببینند. کاری می‌کنیم که وقتی یک نفر به سایتی پربیننده وارد می‌شود، اگر از اصفهان وارد شد، تبلیغ‌های اصفهان و اگر از شیراز وارد شد، تبلیغ‌ها شیراز را ببیند و خلاصه از هر جایی که سایت را می‌بیند، تبلیغ‌های همان منطقه برایش نمایش داده شود.» ای‌نتورک‌ها به همین چیزهایی که می‌دانند بسنده نکرده‌اند؛ آن‌ها هر روز رفتار کاربران را مطالعه می‌کنند و به دانش

بیش‌تری در این زمینه دست پیدا می‌کنند. آن‌ها با مطالعه‌ی رفتار هر کاربر، علاقه‌مندی‌هایش را تشخیص می‌دهند: «تشخیص می‌دهیم یکی از علاقه‌مندی‌هایت خبر است و یکی دیگر هم آی‌تی. دیگری به خبر و ورزش علاقه‌مند است. ما به شما تبلیغ‌های آی‌تی را نشان می‌دهیم، به همراه خبر و به آن دیگری خبر و تبلیغ‌های ورزشی نشان می‌دهیم. این‌ها تکنیک‌های داده‌کاوی و پردازش اطلاعات بزرگ (big data) است.» در این مسیر یکی از ابزارهایشان کوکی است، اما به صورت کلی به داده‌کاوی و پردازش اطلاعات حوزه‌هایی از این دست مربوط می‌شود.

### آگهی‌های برخط

ای‌میل اولین شیوه‌ای بود که پای تبلیغات آنلاین یا تبلیغات برخط را به دنیای مجازی‌ها باز کرد. آن زمان هنوز تبلیغات آنلاین جایز نبود و خیلی‌ها تحریمش کرده بودند. ای‌میل‌هایی که به مخاطبان مختلف ارسال می‌شد و اغلب هم ناخواسته بود، چیزی را تبلیغ می‌کرد. این روزها به چنین ای‌میل‌هایی اسپم (Spam) می‌گویند. اما حالا نگاه خوبی به اسپم وجود ندارد. حتی ای‌نتورکی‌ها هم که در زمینه‌ی تبلیغات آنلاین فعالیت می‌کنند، کمپین‌هایی با عنوان اسپم را متوقف کنید (Stop Spam) راه‌اندازی کرده‌اند و آن را تبلیغ آنلاین نمی‌دانند. خیلی‌ها هنوز دقیقاً نمی‌دانند تبلیغات آنلاین چیست. شایان و تيمش تلاش می‌کنند این مفهوم را در ذهن مردم جا بیندازند: «در ایران وقتی از تبلیغ آنلاین صحبت می‌کنید، همان صفحه‌هایی که یک‌بار با کلیک روی سایت یا صفحه باز می‌شوند، به ذهن می‌آید. نگاه دیگر سایت‌هایی است که وقتی وارد آن می‌شوید هیچ مطلبی نمی‌بینید و سمت چپ و راست و بالا و پایین صفحه تبلیغات اینترنتی است.» گاهی هم به شکل‌های دیگری پیش روی کاربر قرار می‌گیرد: «وارد یک سایت خبری بزرگ می‌شوید، اما برای دیدن خبر باید نیم‌صفحه پایین بیایید تا خبر را ببینید. این معضل بسیار بزرگ برای تبلیغات در ایران است. اگر به پیشنهادی شرکت‌هایی که در ایران تبلیغات کرده‌اند، نگاه کنید، برند ماندگاری نمی‌بینید. گاهی یک شرکت برای هر کاربر چهارهزار تومان هزینه می‌کند، اما باز خورد درستی نمی‌بیند. اگر تراکت چاپ کنی و به مردم بدهی و نود درصد تراکت‌ها دور ریخته شود، از این وضعیت بهتر است.» اما دنیای امروز فرق کرده. تکنولوژی پیشرفت کرده و تبلیغات همزمان با دنیای تکنولوژی به‌روز شده است. دوره‌ی تبلیغ «امان جون بستنی‌ش

خوشمزه‌تره!» گذشته و شکل‌های دیجیتالیِ مدرنی روی کار آمده است: «شرکت‌ها در حوزه‌های دیجیتالشان از همه‌چیز استفاده می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی جای خودش، ای‌میل مارکتینگ جای خودش و همین‌طور جست‌وجو. همه‌ی این‌ها در جایگاه خودش برای تبلیغات مورد استفاده قرار می‌گیرند.» ایرانی‌ها هم تلاش می‌کنند زیرساخت‌ها و بسترهای لازم را برای گسترش تبلیغات آنلاین در کشور فراهم کنند: «بعضی‌ها پیش وجود دارد، مثلاً شاید تعداد انگشت‌شماری در ایران داشته باشیم که سؤال کردن حرفه‌ای یک سایت را بلد باشند. این‌ها تشخیص می‌دهند دقیقاً شما برای موفقیت در کسب و کارتان به چه محتوایی نیاز دارید. ما متخصصانی در حوزه‌ی شبکه‌های اجتماعی هم داریم، اما متأسفانه باورهای غلطی در این حوزه‌ها وجود دارد. مثلاً این که یک صفحه پنج هزار بیننده دارد و یک صفحه سه هزار، به این معنی نیست که اولی برند قوی‌تری است. در بسیاری موارد ممکن است محتوا جذاب نباشد و هیچ پیامی در کار نیست.» بسترها به مرور در ایران فراهم می‌شود و شرکت‌ها رفته‌رفته به سمت تبلیغات آنلاین مایل می‌شوند. پیشرفت تکنولوژی راهی جز این برایشان نمی‌گذارد.

### تبلیغ بر پایه‌ی تحلیل

کسب و کارها برای ادامه‌ی حیاتشان به مشتری نیاز دارند. مشتری‌ها با پولشان کسب و کارها را تغذیه می‌کنند، اما به دست آوردنشان کار ساده‌ای نیست. صاحبان کسب و کار باید از ابزار مختلف برای جذب مشتری بهره بگیرند و بهترین راه «تبلیغات» است. استفاده از تبلیغات به عنوان قدرتمندترین ابزار جذب مشتری سال‌هاست مورد استفاده برندها و شرکت‌های مختلف قرار می‌گیرد، اما حالا تبلیغات آنلاین بازار جدیدی را برای جلب مشتری فراهم کرده است. برخی از شرکت‌ها بودجه‌ی بیش‌تری را صرف تبلیغات دیجیتالی می‌کنند و برخی کم‌تر. آن‌طور که شایان شلیله می‌گوید، در دنیا همه‌ی شرکت‌های بزرگ دست کم بیست و پنج درصد بودجه را برای دیجیتال مارکتینگ قرار می‌دهند. البته این حداقل بودجه است: «حتی در بعضی شرکت‌ها تا پنجاه درصد هم به حوزه‌ی دیجیتال اختصاص می‌یابد. در ایران هم رشد این موضوع خیلی بالاست. اتفاق‌های نادرست (Spam) که در دیجیتال مارکتینگ افتاده سبب شده شرکت‌ها از فضای دیجیتال بترسند. یعنی یک بار وارد این حوزه شده‌اند، نتیجه‌ی موردنظر را نگرفته‌اند و شکست خورده‌اند. مشتریانی داریم که با توجه به همان تجربه‌ی بد می‌گویند

درست است که از این نوع تبلیغات در دنیا استقبال می‌شود، اما در ایران جواب نمی‌دهد.» برخلاف تصویر صاحبان این کسب و کارها، چنین تبلیغاتی این روزها بیش از انواع دیگر جواب می‌دهد: «در خارج از کشور شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی این تبلیغات تا مطمئن نشوند شما از آنالیزهای حداقلی درباره‌ی بیزنس خود اطلاع دارید، به شما سرویس نمی‌دهند. می‌گویند اگر فکر می‌کنید این بئر خوب نیست، علتش چیست؟ آیا احساس شماست؟ این جا عدد و رقم‌ها حرف می‌زنند. این جا باید دقیقاً بدانید چون بئر آبی‌رنگ بود، ۲۰ واحد فروخت و در جای دیگر که سبز بود موفق نبود. پس در ابتدا باید حداقل‌هایی را بدانید. اگر این تحلیل‌ها نباشد، پولتان را دور ریخته‌اید. باید بدانید چه تعدادی تبلیغتان را دیده‌اند، چه خریده‌اند، چه تعداد خارج شده‌اند و سایر اطلاعات را درباره‌ی کاربرانتان داشته باشید. در تبلیغات تلویزیونی جنبه‌ی آگهی دادن وجود دارد و باز خوردی وجود ندارد. شرکت‌ها یک‌طرفه آگهی می‌دهند و تنها قدرت برند را بالا می‌برند. مثلاً پنج پیام دارند، اما نمی‌دانند پیام اول سبب افزایش فروش شده یا پیام سوم؟» به همین خاطر است که این روزها پای تحلیل تبلیغات به میان آمده است: «معمولاً شرکت‌های بزرگ سه تا چهار نفر متخصص مخصوص تحلیل دارند. یکی از ویژگی‌هایی که در شرکت‌مان ارائه دادیم این بود که تمامی کمپین‌هایمان را تحلیل کردیم و به چکیده‌ای رسیدیم. کسی که تبلیغ داده و دانشی هم در این زمینه ندارد، اگر بخواهد بداند وضعیت خوب بوده یا نه، باید چه کار کند؟ سیستمی درست کرده‌ایم که تمام آنالیزها را انجام می‌دهد و در چند پارامتر به شما اطلاع می‌دهد.» البته سیستم خارج از ایران قدری متفاوت است: «معمولاً در خارج از کشور به دلیل این که متخصصان بیش‌ترند، از گوگل آنالیتیک استفاده می‌کنند. حتی اگر خود این شرکت‌ها متخصصانی برای تحلیل نداشته باشند، افرادی وجود دارند که برایشان تحلیل کنند، اما در ایران گوگل آنالیتیک فیلتر است و از طرفی متخصصانی که بتوانند تحلیل کنند، نداریم. بنابراین این سیستم ساده را به کسانی ارائه می‌دهیم که بتوانند خودشان مدیریت کنند. نکته‌ای که در آنالیز وجود دارد این است که شمارش‌دهنده کلیک شما نیست، یعنی اگر با ۸۰ درصد یا ۵۰ درصد ترافیکتان آنالیز را انجام دهید، آنالیز ارزش دارد. این اطلاعات کاملاً قابل استناد است و همیشه کمینه را نشان می‌دهند که مطمئن باشند.» البته اطلاعاتی که شایان و تیمش به کاربر می‌دهند، در مقایسه با گوگل آنالیتیک خیلی کم‌تر است: «گوگل آنالیتیک صد صفحه دارد که هر روز نمی‌بینید. تحلیل‌گران کارشان تنها

با گوگل آنالیتیک نیست، بلکه چیزهای دیگر را هم در نظر می‌گیرند. معمولاً گزارش‌هایی را آماده می‌کنند که به مدیر ارائه می‌دهند. ما هم تمام آنالیزها را انجام می‌دهیم، اما همه‌ی آن‌ها را به مدیران نمی‌دهیم. تنها اطلاعات لازم و هشدارها را می‌دهیم. اگر برای آن شرکت مهم باشد، می‌تواند درخواست کند تا توضیحات بیشتری در اختیارش بگذاریم. بنابراین ما یک پنل شلوغ ارائه نمی‌دهیم، بلکه ساده‌ترین پنلی را برای کسی که اطلاعاتی درباره‌ی تحلیل ندارد، به او می‌دهیم.»

### جایی برای گعده‌ی آدم‌های استارت‌آپی

ساختمان ظاهری کاملاً مدرن دارد. این که خارج از تهران و در محیطی وسیع قرار گرفته، بیش‌تر به نمایش بیرونی‌اش کمک کرده و فضایی خلق کرده که به نظر می‌رسد در ایران نیست. حتی داخل شرکت و آدم‌های فعال در آن هم طوری کار می‌کنند که گویی شرکت ایرانی نیست. شایان از ابتدا چنین مدلی را در نظر داشت. «خیلی سعی کردیم محیط این‌جا را جذاب طراحی کنیم. سعی کردیم خیلی مدرن باشد؛ مدرن‌تر از شرکت‌هایی که ممکن است در این حوزه ببینید. نکته‌ی مهم‌تر از طراحی، ساختار و فضای این‌جاست. این‌جا بیست کیلومتر از تهران فاصله دارد. بعضی بچه‌ها در پردیس زندگی می‌کنند و بعضی با سرویس از تهران می‌آیند.» صبحشان خیلی زود شروع نمی‌شود، شبشان هم خیلی دیر تمام نمی‌شود: «هر روز صبح از ساعت هشت‌ونیم تا نه صبحانه داریم. بعد بچه‌ها کمی فوتبال‌دستی بازی می‌کنند. نه‌ونیم کار را شروع می‌کنند. ملاقات‌های زیادی این‌بین هست. ساعت یک تا دو زمان ناهار است و بعد می‌روند سراغ کار تا پنج‌ونیم یا هفت‌ونیم. سعی کردیم روی کار تیمی بچه‌ها خیلی کار کنیم. این‌جا بعضی روزها با هم فیلم نگاه می‌کنیم. امکاناتی برای بازی ایجاد شده و فعالیت‌هایی که بچه‌ها بتوانند از نظر تیمی صمیمی‌تر شوند. سعی کردیم آدم‌هایی را جذب کنیم که با این ساختار و فضای کاری راحت باشند که خدا را شکر تا این مدت مثبت بوده است.» البته جذب نیرو در استارت‌آپی مثل ای‌نتورک قدری متفاوت از کسب و کارهای معمولی است: «سختی کار برای ما پیدا کردن آدم‌هایی بود که در این فضای کاری می‌خواستیم. یک استارت‌آپ به دنبال آدمی که هشت صبح بیايد و چهار عصر انگشت بزند و برود، نیست. آدمی می‌خواهد که دغدغه‌ی زندگی‌اش استارت‌آپی باشد که در آن کار می‌کند، به‌خصوص ما که به پرسنل سهام می‌دهیم.» البته این تنها مشکل نبود: «نکته‌ی بعدی



که متأسفانه خیلی هم زیاد شده، این است که بسیاری از آدم‌ها توانایی بالایی دارند، ولی ادعای فنی‌شان خیلی بالاتری از دانششان است. شاید بزرگ‌ترین مشکل ما پیدا کردن برنامه‌نویس خوب بود و این که وردپرس کار نباشد. جوان‌ها باید در کار کمی خاکی‌تر باشند. این که بگویند من بهترینم و هیچ‌کس دیگری در کار بهتر از من نیست خیلی بد است.» از نظر شایان این روزها این مشکل بزرگ دنیای آی‌تی است: «افرادی که از بازار کار می‌آیند، ادعاهایی بیش‌تر از توانایی‌هایشان دارند. مشکل بعدی کسانی هستند که مستقیم از دانشگاه وارد بازار کار می‌شوند. متأسفانه در دانشگاه هیچ‌چیز درباره‌ی واقعیت بازار کسب و کار و برنامه‌نویسی یاد نمی‌دهند. مثلاً طرف با مدرک فوق‌لیسانس از دانشگاه بیرون می‌آید، ولی هیچ‌چیزی بلد نیست. واقعیتی که در بازار کار اتفاق می‌افتد، با چیزی که در دانشگاه‌ها می‌گویند خیلی فرق دارد. هر دوی این‌ها مشکل دارند؛ هم ورودی‌های بازار کار، هم ورودی‌های دانشگاه.» با همه‌ی این مشکلات شایان شلیله موفق شده‌ی ای‌نتورک را به جایی برای گعده‌ی آدم‌های استارت‌آپی تبدیل کند، جایی که در آن همه‌ی کارمندان دغدغه‌ی ای‌نتورک دارند و به خاطر آن دور هم جمع می‌شوند.

### وقتی استارت‌آپ‌ها جای هلدینگ‌های بزرگ را می‌گیرند

این روزها سرمایه‌حرف اول را می‌زند. خیلی‌ها پیش از آن که ایده‌شان را اجرایی کنند، به دنبال سرمایه‌گذار می‌گردند. اما وضعیت استارت‌آپ‌ها تا چند سال پیش این‌طور نبود. الآن هم نباید این‌طور باشد. خیلی‌ها از صفر شروع می‌کنند، اما شایان صادقانه می‌گوید که از هیچ شروع نکرده است: «خاورزمین را واقعاً از صفر شروع نکردیم. بیزنس‌هایی داشتیم و بیزنس‌ها عملکردی داشتند. البته این‌طور نبود که بگویم سرمایه‌ای داشتیم و یک‌باره یک میلیارد تومان آوردیم و در یک سال خرج کردیم. فکر می‌کنم وقتی خاورزمین را شروع کردیم، پول نقدمان حدود بیست تا سی میلیون تومان بود. آن را به شرکت آوردیم و سبب شد در چهار، پنج ماه اول هزینه‌ها را پوشش بدهیم تا این که فعالیت بیزنس‌های جدیدمان شروع شود.» شرکتشان را با سیستم شراکتی راه انداختند و اغلب آدم‌ها درباره‌ی آینده‌ی شرکت نوپای آن‌ها خوشبین نبودند: «می‌گفتند پایدار نیست.» با وجود همه‌ی بدبینی‌های بعضی از اطرافیان، آن‌ها کارشان را شروع کردند و امیدوار بودند: «وقتی می‌دانید شرکت دارد رشد می‌کند، آرامش می‌گیرید.

وقتی می‌دانید چند سال دیگر می‌توانید به نتیجه‌ی خوب برسید، این موضوع به شما آرامش می‌دهد. چالش همیشه هست، چون از مرحله‌ای به مرحله‌ی دیگر می‌روید.»

حالا که کارشان راه افتاده، بهتر می‌تواند درباره‌ی حضور یک سرمایه‌گذار در شرکت صحبت کند: «کاملاً بستگی دارد به این که بدانید دارید چه کار می‌کنید. هیچ وقت در این شرایط لزومی ندیدم سرمایه‌گذار حضور داشته باشد.» به نظر او مشکل استارت‌آپ‌ها و جوان‌های امروزی پایه‌ای‌تر از مسئله‌ی سرمایه است: «همیشه می‌گویم خودمان را گول نزنیم. ما استارت‌آپ نداریم. ژست آن را گرفته‌ایم. اگر دو سه سال است بیزنسی راه انداخته‌اید، اولش سه نفر بودید، بعد شدید دو نفر، بعد دوباره یک نفر آمده و حالا می‌گویید پول نداریم سرمایه‌گذار بگیریم، چنین چیزی استارت‌آپ نیست.» شایان معتقد است هنوز خیلی‌ها با مفهوم استارت‌آپ به شکلی که باید آشنا نیستند و راه انداختن هر کسب و کار اینترنتی را استارت‌آپ می‌دانند: «رشد کسب و کارتان باید آن قدر بالا باشد که پول برای توسعه کم بیاورید. نه این که این قدر رشد منفی باشد که برای عملکرد روزانه و حقوق مشکل داشته باشید. احساس می‌کنم خیلی‌ها دوست دارند استارت‌آپ داشته باشند و ژستش را بگیرند، نه این که واقعاً کاری انجام دهند.» کسانی که استارت‌آپ راه می‌اندازند، باید تصویری بلندمدت و بزرگ روبه‌روی خودشان داشته باشند و این کم‌تر در میان استارت‌آپ‌ها دیده می‌شود: «با یک تیم صحبت می‌کردم، سفارششان روزی دو تا بود. می‌گفتم یعنی چه؟ محصولی می‌فروشید که یک دستفروش در میدان ونک ده برابر شما می‌فروشد. چرا به این می‌گویید استارت‌آپ؟ شاید برای این که تصویر استارت‌آپ را به درستی درک نکرده‌اند. نمی‌دانند وقتی شرکت سود ندهد، از چه راهی پول در آن بریزند. شاید حتی نمی‌دانند این بازار چه قدر بزرگ است.» درخواست سرمایه‌ی کلان برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ از نگاه شایان بهانه است: «همیشه گفته‌ام اگر واقعاً می‌خواهید کاری بکنید، آن کار را انجام بدهید. پول نیست، سرمایه‌گذار پیدا نکردم، مجوزش را هنوز نگرفته‌ام، نیرویش نیست و... ذهنیت یک هلدینگ است که می‌خواهد بیزنسی با برنامه‌ی کسب و کار پانزده ساله از پایه و اساس بسازد. آن شرکت اول آدم استخدام می‌کند، تأمین سرمایه می‌کند، بعد کارش را شروع می‌کند. ولی در همه‌ی دنیا، بدون استثنا، اگر فردی خواست کاری را بکند، شروع کرد و توانست. آن هم در بستر اینترنت که واقعاً پول کمی می‌خواهد. به نظر من که راه انداختن کسب و کار اینترنتی کاملاً شدنی است.»

## شفافیت، هدیه‌ی کسب و کارهای اینترنتی به اقتصاد

شفافیت جدیدترین هدف کسب و کارهاست. آن‌ها یاد گرفته‌اند وقتی شرکتی درباره‌ی عملکردش کاملاً باز باشد، به سطحی از اعتماد دست پیدا می‌کند که به پیشبرد آن کسب و کار کمک می‌کند. هر سال هم انتظار از شرکت‌ها و کسب و کارها برای شفافیت بیش‌تر می‌شود، خواه برای مالیات باشد یا برای حقوق مدیرعامل‌ها. شفاف بودن برای کسب و کارهای کوچک یک انتخاب است. معمولاً کسی به اطلاعات شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک نیازی ندارد، اما درباره‌ی شرکت‌های بزرگ قضیه فرق می‌کند. شرکت‌های کوچک هم بهتر است از ابتدا روابطشان را از مجرای همین شفافیت بسازند. شایان شلیله در ابتدای کارش همین کار را کرد و در نهایت داستانی با اکونومیست به وجود آمد. نام ای‌نتورک در فهرست شرکت‌های برتر اکونومیست در زمینه‌ی تجارت الکترونیک در ایران قرار گرفت. اصل ماجرا به همین شفافیت مربوط می‌شود: «خودم همیشه طرفدار و دوست‌دار اطلاعات باز و شفاف بوده‌ام. شش ماه قبل از انتشار آن گزارش، مجموعه ورلد استارت‌آپ رپورت از تمامی شرکت‌ها تقاضا کرد گزارش مالی‌شان را ارائه کنند. ما و چند شرکت دیگر گزارش دادیم و ارزش‌گذاری شد. ای‌نتورک را سه میلیون دلار ارزش‌گذاری کردند و در رتبه‌ی سوم قرار گرفت. بعد از شش ماه که اکونومیست منتشر شد، بعضی شرکت‌ها متوجه شدند شفافیت چه قدر اهمیت دارد و تماس گرفتند و چند شرکت دیگر گزارش دادند و لیست کمی فرق کرد.» ماجرای اکونومیست گذشت، اما بحث شفافیت در زمینه‌ی عملکرد شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها هنوز پابرجاست: «همیشه می‌بینید قوانین آن قدر سخت است که تو را هل می‌دهد به سمت جایی که بخواهی فرار کنی. مثلاً از ثبت شرکت فرار کنی، از بیمه فرار کنی، از مالیات فرار کنی. حتی اگر نخواهی! چرا؟ چون قوانین خیلی سخت است.» به نظر شایان در سیستم کسب و کارهای اینترنتی فرار کردن قدری دشوار است: «در سیستم مالیات، کسی که دیتابیس بداند، می‌تواند پای سرورهایمان بنشیند و تمامی فاکتورها را از سال ۸۹ تا کنون ببیند. می‌تواند ببیند چه قدر پول داده‌ایم.» همین سبب می‌شود که خواسته یا ناخواسته، کسب و کارهای اینترنتی در مقایسه با کسب و کارهای سنتی شفافیت بیش‌تری داشته باشد: «باید این درک شود که یکی فروشگاه زنجیره‌ای می‌زند، یکی مغازه و یکی زیر پله. یکی هم رفته و سایت زده. همیشه این گارد وجود دارد که اینترنتی است و باید بیش‌تر

حواسمان جمع باشد. نه اتفاقاً چون اینترنتی است، شفاف‌تر است. چون اینترنتی است، نمی‌تواند فروشش را قایم کند. چون اینترنتی است، نمی‌تواند کالای قاچاق بفروشد. چیزی را که می‌گذارد، مجبور است تحویل بدهد. چون آنلاین است، نمی‌تواند پرداخت‌ها را دستکاری کند.» این جاست که شایان باور دارد کسب و کارهای اینترنتی قادرند شفافیت را به اقتصاد کشور هدیه بدهند: «در سیستم آفلاین هر کاری می‌توانید انجام بدهید. می‌توانید دسته‌ای فاکتور را قایم کنید. هیچ احدی هم نمی‌فهمد. در همه این سال‌ها اکثراً هم راه‌هایش را یاد گرفته‌اند. ولی در آنلاین نمی‌شود. برای این که تاریخچه‌ی (هیستوری) کاربر (یوزر) وجود دارد. نمی‌توانید پاکش کنید. از نظر فنی به نظر من نشدنی است. با این دید دولت باید تا جایی که می‌تواند فضا را باز بگذارد تا این شفافیت ایجاد شود. باید همه‌جانبه از آن حمایت کند.» حمایت دولت از کسب و کارهای اینترنتی می‌تواند یکی از راه‌های آوردن شفافیت به فضای اقتصادی باشد و شایان معتقد است چنین اتفاقی به کمک کسب و کارهای اینترنتی کاملاً امکان‌پذیر است.



### انواع تبلیغات آنلاین

سال ۲۰۱۱ بود و تبلیغات آنلاین تازه داشت گل می‌کرد. درآمد آگهی‌های اینترنتی به سی‌ویک میلیارد دلار رسیده بود. تبلیغات آنلاین بر خلاف اسم ساده‌اش کمی پیچیده است. متدها و روش‌های مختلفی برای تبلیغات آنلاین وجود دارد. عموماً پنج روش اصلی را

به عنوان روش‌های تبلیغات آنلاین می‌شناسند، هرچند روش‌ها در دنیای دیجیتال به تعداد آدم‌ها و دنیای خلاق آن‌هاست. مثلاً ای‌نتورکی‌ها در کنار این پنج روش، تبلیغات موبایلی هم دارند که بیش‌تر برای کسب و کارهایی که از طریق اپلیکیشن‌ها و برنامه‌های موبایلی با مشتریان در ارتباط هستند، کاربرد دارد.

### ۱. وب‌سایت و بلاگ

اگر می‌خواهید بهترین نتیجه را از تبلیغات و آگهی‌های آنلاین به دست بیاورید، وب‌سایت یا بلاگ داشته باشید. بیش‌تر آگهی‌های آنلاین قرار است افراد را به سمت وب‌سایت شما هدایت کند. در واقع یک هاب مرکزی است که می‌خواهید آن‌ها را به آن‌جا بکشانید. درصد زیادی از کاربران اینترنتی از اینترنت به عنوان وسیله‌ای برای یافتن اطلاعات درباره‌ی کالاها و خدمات استفاده می‌کنند. به‌ویژه انسان‌های عصر مدرن اغلب اینترنت را ترجیح می‌دهند. وب‌سایت یا وبلاگ شما ویتربینی است که بیست‌وچهار ساعته و هفت روز هفته در خدمت همگان خواهد بود. البته این که تنها یک وب‌سایت یا یک وبلاگ داشته باشید، به معنای داشتن ترافیک و در نهایت فروش نیست. باید کارهای دیگری هم انجام بدهید.

### ۲. وب‌سایت‌های شبکه‌های اجتماعی

این روزها همه از شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. وب‌سایت‌های شبکه‌های اجتماعی نظیر فیسبوک و یوتیوب نیز به دنبال افزایش درآمد خود از طریق آگهی هستند. هر دو جزئیاتی را درباره‌ی نظام آگهی‌ها در وب‌سایت‌هایشان گذاشته‌اند. فیسبوک به شما اجازه می‌دهد مخاطبان را از طریق مکان، سن و علاقه‌شان انتخاب کنید. به‌علاوه آگهی‌های آزمایشی هم دارد. پرداخت‌ها نیز عموماً یا بر اساس هر کلیک است و یا بر اساس تأثیرگذاری آگهی. آگهی‌دهنده می‌تواند بودجه‌ای را برای این مسئله اختصاص بدهد. یوتیوب هم مانند بسیاری از شبکه‌های اجتماعی دیگر میزان آگهی‌ها می‌شود و آگهی‌دهندگان را در زمینه‌های مختلف راهنمایی

می‌کند. توئیتر راه‌های جدیدی برای تبلیغات ایجاد کرده و همین‌طور شبکه‌های اجتماعی دیگر که هر کدام سیستم خود را برای جذب آگهی دارند.

### ۳. بنر و آگهی نمایشی

آگهی‌های بنری یا نمایشی (Display Advertisement) نخستین روش پرکاربرد و اصلی‌ترین روش برای تبلیغات آنلاین است، اما تعداد این شکل از تبلیغات تا سال ۲۰۰۹ حدود ۲۳ درصد افت کرد. رفته‌رفته شکل‌های جدیدی به میان آمد و این بنرها از مُد افتادند، اما هنوز هم ارزش دارند مورد توجه قرار بگیرند. بنرها در حقیقت آگهی‌های کوچکی هستند که در قالب‌های هندسی با رنگ‌های مختلف پیش چشم مخاطبان قرار می‌گیرند. وقتی روی بنر کلیک کنید، مستقیماً به وبسایتی می‌روید که تبلیغش را دیده‌اید. تولید و انتشار این دسته از تبلیغات اینترنتی معمولاً خیلی ساده است و برای همین رواج و محبوبیت دارد. به‌علاوه سنجش آن‌ها خیلی ساده است. کسی که آگهی داده به راحتی می‌تواند تعداد بازدیدکنندگان را حساب کند و دریابد چه قدر از این طریق فروش داشته است.

### ۴. تبلیغات کلیک یک کلیدواژه‌ای

موتورهای جست‌وجو و بسیاری از دیگر وبسایت‌ها مثل شبکه‌های اجتماعی، اغلب یک آگهی کوچک دارند با یک آدرس URL که در آن گنجانده شده است. وقتی کسی روی این آگهی‌ها کلیک می‌کند، شرکتی که آن‌ها را در این محیط قرار داده، پول دریافت می‌کند. خیلی‌ها این را بهترین شیوه‌ی تبلیغات آنلاین می‌دانند. ای‌نتورکی‌ها هم تبلیغات کلیک‌ی دارند و آن را این‌طور تعریف می‌کنند: «در هر وبسایت جایگاهی برای تبلیغات وجود دارد، اما آگهی‌های شما را در وبسایت‌های مرتبط با محصولتان نمایش می‌دهیم و زمانی که روی آن آگهی کلیک شود، هزینه‌ای بابت آن کاربر (کلیک) از شما دریافت خواهیم کرد.» تبلیغات

کلیکی یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بالا بردن ترافیک است. این روش با توجه به تعداد نمایش‌های بالا سبب برندسازی هم می‌شود. گوگل بزرگ‌ترین شرکت در زمینه‌ی تبلیغات کلیکی است.

#### ۵. بهینه‌سازی موتور جست‌وجو (SEO)

هر روز بر تعداد شرکت‌های آنلاین بیش‌تر می‌شود. آن‌ها سایت‌های جدید می‌سازند، محصولاتشان را به فروشگاه‌های اینترنتی می‌آورند و در ادامه‌ی این فعالیت‌ها، میزان رقابت برای جذب بازدیدکننده از وبسایت شرکت‌ها افزایش پیدا می‌کند. اغلب کسانی که در دنیای اینترنت جست‌وجو می‌کنند، به همان صفحه‌ی اول و نتایجی که در ابتدای کار به دست آمده بسنده می‌کنند. در خوشبینانه‌ترین حالت شاید از میان صدهای صفحه‌ای که موتور جست‌وجوگر در اختیارشان گذاشته شاید به صفحه‌ی دو یا سه بروند. در این شرایط شرکت‌ها باید کاری کنند که در همان صفحه‌ی اول جلوی چشم مخاطب قرار بگیرند. راه‌هایی برای بهبود رتبه‌ی سایت در این زمینه وجود دارد. روش سئو یکی از استراتژی‌هایی است که این روزها مورد استفاده قرار گرفته است. تبلیغات آنلاین بهترین و مؤثرترین روش است. اگر کسی بتواند این کار را انجام بدهد، دیگر به هیچ نوع دیگری از تبلیغات آنلاین نیاز نخواهد داشت.

#### راز موفقیت گوگل ادوردز



گوگل ادوردز سرویس تبلیغات برخط است که گوگل آن را راه انداخته و حالا به غولی شکست‌ناپذیر در عرصه تبلیغات آنلاین تبدیل شده است. روش آن ساده است؛ یا بر اساس کوکی‌ها پیش

می‌رود، یا بر پایه‌ی کلیدواژه‌های تعیین‌شده توسط تبلیغ‌کنندگان. اما این کسب و کار چه‌طور به چنین موفقیت‌های بزرگی دست یافته است؟ شاید بتوان راز موفقیت این شرکت را در یک عبارت خلاصه کرد: «مدیریت روش‌های تبلیغاتی». در واقع آن‌ها به بهترین شیوه تبلیغات را مدیریت می‌کنند. در حقیقت گوگل ادوردز سرویس تبلیغاتی اصلی‌گوگل به شمار می‌آید و تبلیغ هم منبع درآمد اصلی این شرکت است. بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۱ حدود نودوشش درصد از درآمد گوگل از تبلیغ بوده و این یعنی بخش تبلیغات آنلاین باید کار خودش را به بهترین شکل انجام داده باشد. در این روش تبلیغاتی، گوگل بابت نمایش دادن تبلیغ از حساب کسی که تبلیغ داده است، مبلغی را کم نمی‌کند. وقتی کاربر روی تبلیغ کلیک کند و به سایت برود، مبلغ کلیک را کم می‌کند. همچنین اعدادی که گوگل برای هر کلیک از حساب کم می‌کند، عدد ثابت و مشخصی نیست و با موقعیت تبلیغ، نوع لغت و چندین پارامتر دیگر تغییر می‌کند و ممکن است در یک روز اعداد متفاوتی از یک حساب کم شود. به این ترتیب گوگل ادوردز به موفق‌ترین شرکت تبلیغات آنلاین در دنیا تبدیل شده و همه‌ی این کارها را تنها از طریق مدیریت تبلیغات انجام می‌دهد.

## از قهوه‌خانه تا کافه

«یک جاده مه‌آلود!» برای شایان شلیله مسیری که در آن قدم می‌گذارد بیش از هر چیزی به جاده‌ای مه‌آلود شباهت دارد. هر روز چالشی جدید بر سر راهش سبز می‌شود، ولی باید راهش را ادامه بدهد: «چالش همیشه هست. اگر بدانی آن چالش قرار است چه چیزی باشد، قطعاً جلوی پیش را می‌گیری تا اتفاق نیفتد، اما مسئله این است که هیچ‌وقت نمی‌دانی. فقط می‌دانی همیشه بالا و پایین وجود دارد. پیش‌بینی آن خیلی سخت است. باید در بازه‌های زمانی مختلف تصمیمات سختی بگیری. یک جاده مه‌آلود که می‌دانی چیزی در آن وجود دارد؛ اما باید بروی تا مسیرت را پیدا کنی. خواندن کتاب یک آدم موفق مسیر را به تو نشان نمی‌دهد. برای این که مسیری که مثلاً من رفته‌ام، مسیر خودم



است.» همه در این مسیر حرکت می‌کنند و خیلی‌ها تلاش می‌کنند خودشان را در مسیر استارت‌آپ‌ها بیندازند، ولی اغلب سر از کپی‌کاری درمی‌آورند، درحالی‌که می‌توانند خلاقیتشان را به کار بیندازند و استارت‌آپی متناسب با فرهنگ ایران تأسیس کنند: «ساختار بازار سنتی ما خیلی شبیه کسب و کارهای مدرن است. شبکه‌سازی‌ای که بازار سنتی دارد، به چیزی که الآن وجود دارند خیلی شبیه است. در بازار قدیم این کار در مسجد اتفاق می‌افتاد و الآن در کافه. در بازار سنتی حرکت‌های درست تجاری می‌بینید؛ کمک کردن، حکایت کردن و... این‌ها واقعاً وجود دارد. خیلی می‌شنویم که می‌گویند شاگرد فلان بازاری بوده و الآن خودش کاسب شده. در یک استارت‌آپ هم این‌گونه است. کسی می‌آید، با یک استارت‌آپ همکاری می‌کند، بعد استارت‌آپ خودش را راه می‌اندازد. آن‌جا شاگرد بازاری بود و این‌جا هم باید در یک استارت‌آپ کار کند و چیزی یاد بگیرد. اصولش هم به سالم فکر کردن، سالم کار کردن و ارتباطات سالم برمی‌گردد. اخلاق سالم در کسب و کار خیلی مهم است.» به خاطر همین تفکر است که می‌گوید نباید کپی‌کاری کرد: «سیلیکون ولی را نمی‌شود کپی کرد. به خاطر این‌که فرهنگشان، زندگی‌شان، سبک زندگی‌شان همانی است که آن‌جا را به وجود آورده است. ما باید چیزی را که می‌توانیم برای ایران در ایران بسازیم.» و این‌طور شد که شایان از قهوه‌خانه تا کافه را در جاده‌ای مه‌آلود پیمود تا آن‌چه خودش می‌توانست برای ایران بسازد.

#### منابع:

۱. برنامه‌ی «کلید»، گفت‌وگو با شایان شلیله، کنسرسیوم کسب و کار اینترنتی ایران
۲. «دیجی کالا کست»، گفت‌وگو با شایان شلیله، سوم آبان ۱۳۹۵
۳. «تجارت فردا»، گفت‌وگو با شایان شلیله درباره‌ی تبلیغات دیجیتال، ۱۸ بهمن ۱۳۹۳

فصل چہارم

# سمساری اینترنتی



داستان زندگی رضا اربابیان  
مدیر استارتاپ شیپور





شرایطش خیلی خاص است. لوازمی می‌خواهد که به درد خانه دانشجویی‌اش بخورد. قرار نیست جهاز ببرد که بخواد هزینه کند، اما باید ارزش پولی را که می‌دهد داشته باشد. بهترین راه این است که دست‌دوم بخرد. سمساری‌ها که بُنجل می‌فروشند. باید به خودش زحمت بدهد تا نزدیک‌ترین کیوسک روزنامه‌فروشی برود، روزنامه را باز کند و لابه‌لای کادרהای مستطیلی کوچکی که در هشت ستون روی صفحه تختِ روزنامه کنار هم چیده شده، به دنبال موضوع مورد نظرش بگردد. تنها کادרהای مربعی یا مستطیلی بزرگ‌تر در پایین صفحه شکل یکسانِ آن‌ها را به هم زده است. صفحات بسیار است و دست‌کم یک ساعت از وقتش را می‌گیرد. فهرست موضوعات متنوع است: «خدمات در منزل»، «لوازم و اثاثه»، «حمل‌ونقل»، «اتومبیل»، «استخدام»، «املاک تهران» و... هر کدام از موضوعات به ده‌ها زیرمجموعه و بخش‌های کوچک دارند. بخش مورد نظرش را پیدا می‌کند و به اندک اطلاعاتی که در آن کادרהای کوچک بدون تصویر گنجانده شده نگاهی می‌اندازد: «یخچال، گاز، لباسشویی/بیست درصد تخفیف/شماره‌ی تماس» این تمام اطلاعاتی است که پیش رویش قرار دارد. باید تماس بگیرد و بقیه‌ی جزئیات را بپرسد. بیش از صدوبیست صفحه نیازمندی‌هاست، اما تنها سه یا چهار ستون از هزاران ستونِ آن به لوازم مورد نظر او اختصاص دارد. امروز اگر چیزی پیدا نکند باید تا فردا منتظر بماند و این روندِ فرسایشی همین‌طور ادامه پیدا می‌کند. تا سالیان سال تنها همین نیازمندی‌ها با همه نقص‌هایش نیازها را برطرف می‌کرد یا شاید هم در خیلی از موارد برطرف نمی‌کرد، اما حالا مخاطبان در اوج نیاز خود تشنه‌ی اطلاعات درباره‌ی

کالایی هستند که قصد خریدش را دارند. دیگر چهار کلمه میان یک کادر مشکی برای خرید کافی نیست. حالا کم‌تر کسی روزنامه می‌خواند. اینترنت دنیا را تسخیر کرده و دنیای نیازمندی‌ها استثنا نیست. رضا اربابیان از نخستین کارآفرین‌های ایرانی بود که این نیاز را احساس کرد. «شیپور» به دست به میدان آمد و نیازمندی‌ها را اینترنتی کرد. هدفش اجناس دست‌دوم است، اما کالاهای نو هم در سایتش وجود دارد. هر کسی چیزی دارد که به دردش نمی‌خورد و قصد فروشش را دارد، کافی است سری به شیپور به بزند. اول بهتر است از کالایش عکس بگیرد. به قول شیپوری‌ها: «یک تصویر بهتر از هزار کلمه.» آن‌ها معتقدند با قرار دادن عکس، شانس دیده شدن آگهی پنج برابر می‌شود. این‌جا دیگر خبری از کادرهای کوچک مستطیلی نیست. هیچ محدودیتی برای توضیح درباره‌ی کالا وجود ندارد. هر کسی می‌تواند آگهی هر چیز قابل‌فروشی را به ثبت برساند. مشتری‌ها هم خیلی راحت می‌توانند با چند کلیک به دنیایی از آگهی‌ها دسترسی پیدا کنند. فروشنده‌ای در آذربایجان می‌تواند یخچال دست‌دومش را به خریداری در بندرعباس بفروشد. کاغذهای روزنامه به همین سادگی می‌توانند از جوهر مشکی و قرمز در امان بمانند، آگهی‌دهندگان می‌توانند بدون محدودیت جنسشان را ارائه کنند و مشتری‌ها بدون سردرگمی به کامل‌ترین آگهی‌ها دسترسی پیدا می‌کنند و جنس مورد نظرشان را می‌خرند. همه‌ی این‌ها با شیپور اربابیان ممکن شده است.

### قصه‌ی شیپورچی

«یکی بود، یکی دیگر هم بود. این یکی این‌جا بود، آن یکی آن‌جا. این یکی یک چیزی داشت که آن یکی می‌خواست و آن یکی یک چیزی داشت که این یکی می‌خواست. بعد شیپور آمد در اینترنت و فاصله‌ها را از بین برد. این جوری بود که آن‌ها رفتند توی شیپور و با هم آشنا شدند و وارد دادوستد، و همه چیز انجام شد و با موفقیت به پایان رسید.» این قصه‌ی کوتاه شیپور است که به عنوان تبلیغ دست‌به‌دست می‌شود؛ قصه‌ای کوتاه اما برگرفته از واقعیت که با زبانی شیرین برای جذب مخاطب نوشته شده است. اما قصه‌ی خالق شیپور این‌قدر کوتاه نیست. رضا اربابیان متولد سال ۱۳۶۱ است و با این‌که سن‌وسال زیادی ندارد، تجربه‌های بسیاری را از سر گذرانده تا شیپورچی شده است. بچه‌ی سال‌های جنگ ایران و عراق است. وقتی ۱۴ ساله بود با خانواده‌اش به کانادا مهاجرت کرد. خانواده‌اش دو سالی در کانادا ماندند، اما دوباره به ایران برگشتند. البته

رضا همان جا ماند تا درس بخواند. ادامه‌ی تحصیل داد و به دانشگاه رفت. برای لیسانس رشته‌ی اقتصاد و برای فوق لیسانس رشته‌ی ام‌بی‌ای خواند. تحصیلاتش که تمام شد به ایران برگشت تا وارد دنیای کسب و کار شود. کار بزرگ‌ترین دغدغه‌اش بود و درعین حال نمی‌خواست برای کسی کار کند. کسب و کار خودش را می‌خواست. اما هر کسی که دنبال کسب و کار خودش باشد، باید ایده‌های عملی مطرح کند. رضا هم ایده‌ای جذاب و جنجالی داشت؛ ایده‌ای که علاقه‌اش به خرید و فروش جرقه‌اش را زده بود و قرار بود استارت‌آپی متفاوت از آن بیرون بیاید.

### تولد یک ایده

ایده‌ها در ذهن خلاق کارآفرین‌ها متولد می‌شوند، روی دستشان جان می‌گیرند و با مدیریتشان پرورش پیدا می‌کنند. شیپور هم در ذهن رضا اربابیان متولد شد. قصه از علاقه‌ی رضا به خرید و فروش شروع شد: «حقیقتش من از نوجوانی به خرید و فروش به عنوان سرگرمی نگاه می‌کردم. هنوز هم همین‌طور هستم و دلم می‌خواهد برای خریدی که می‌کنم یا حتی برای فروش، وقت بگذارم. همین‌جوری به مغازه بروم و خرید نکنم. مطالعه کنم، مقایسه کنم، قیمت‌های خوب را در بیابم، قیمتی را پیدا کنم که بقیه نمی‌توانند پیدا کنند. یا یک جنس تک پیدا کنم.» رضا این علاقه‌مندی‌اش را با خودش به کانادا هم برده بود و همان‌جا این علاقه‌مندی به شکل ایده درآمده بود: «تحصیلاتم را خارج از کشور انجام دادم. آن‌جا پول محدودی داشتم. برای این که با آن پول محدود بتوانم جنس خوبی پیدا کنم، باید تلاش می‌کردم. کاری که انجام می‌دادم این بود که می‌رفتم توی وب‌سایت‌های نیازمندی‌ها. مثلاً می‌خواستم موبایل بخرم. هفته‌ها موبایل‌هایی را که می‌آمد نگاه می‌کردم، بررسی‌شان می‌کردم و قیمت‌هایشان را درمی‌آوردم، چون سایت‌ها اجازه می‌دادند قیمت‌ها را مقایسه کنم. ویژگی‌هایشان را درمی‌آوردم و بعد صبر می‌کردم تا بالاخره یک فرصت خوب پیدا کنم.» همیشه فرصت‌های خوب و طلایی برای کسانی که به دنبالش باشند به وجود می‌آید: «مثلاً یکی می‌خواست از کشور خارج شود، یا از آن کالا چند تا داشت و یکی را لازم نداشت. این‌طوری می‌توانستم خریدم را زیر قیمت انجام بدهم یا جنس تکی که کسی نداشت برای خودم پیدا کنم.» این علاقه کم‌کم به منبع درآمد رضا تبدیل شد؛ یعنی فقط این‌طور نبود که بخواهد چیزی را برای خودش خریداری کند، رفته‌رفته متوجه شد که

می‌تواند از این طریق برای خودش درآمدزایی کند: «کم‌کم این کار به نوعی سرگرمی تبدیل شد و خودم فروش را شروع کردم. مثلاً می‌رفتم موبایل‌های خراب‌شده‌ی ارزان می‌خریدم و درستشان می‌کردم، بعد از طریق همان نیازمندی‌ها می‌فروختم.» این سرگرمی با رضا بود تا به ایران بازگشت و در این‌جا کمبود چنین فضایی را احساس کرد: «به ایران که آمدم، این خلأ را دیدم و متوجه شدم چنین چیزی وجود ندارد. سایت‌های نیازمندی‌ها وجود دارند، اما سبکشان متفاوت است. متوجه شدم بازار اینترنت ایران بسیار بزرگ است. تصمیم گرفتم چنین کاری را انجام بدهم و تجربه‌هایم را در خرید و فروش در اختیار مردم هم قرار بدهم تا آن‌ها هم تجربه‌اش کنند.» ایده‌ی اولیه کم‌کم داشت شکل می‌گرفت و شیپور در آستانه‌ی تولد بود.

### سمساری اینترنتی

سمساری اینترنتی یا نیازمندی‌های آنلاین، ایده‌ی استارت‌آپی بود که در ذهن رضا اربابیان شکل گرفته بود. هر چند ایده جذاب بود، تجربه‌ی حضور در کانادا یا شاید هم وضعیت کسب و کار در ایران او را به فکر انداخت که دوباره به کانادا برگردد. زمانی که به ایران آمده بود، مدتی جذب کسب و کار خانوادگی، یعنی تولید حوله در شهری نزدیک تبریز شد، ولی علاقه‌ای به کار کردن در شهر کوچک نداشت و تولید به روش سنتی هم برایش جذاب نبود. به همین خاطر در میانه‌ی ماندن و رفتن، رها کردن ایده یا اجرایی کردن آن بود: «با خودم فکر می‌کردم به کانادا برگردم، اما قبل از آنت صمیم گرفتم با کسانی که در ایران موفق‌اند هم‌فکری کنم. در صحبت‌هایی که با دوستانم داشتم، از تجارت الکترونیک گفتیم و بعد به سمت نیازمندی‌ها رفتیم. در میانه‌ی صحبت‌ها متوجه شدیم که هم آن‌ها به این مسئله علاقه‌مندند، مثل من.» سال ۹۰ بود. بالاخره بعد از مشورت‌ها و هم‌فکری‌هایی که با دوستان و آشنایان داشت تصمیمش را قطعی کرد: «تصمیم گرفتم بمانم و یک business plan (برنامه‌ی کسب و کار) دربیآورم، شاید بتوانم با این برنامه آن دو نفر دیگر را هم علاقه‌مند کنم و پای کار بکشانم و کار را شروع کنیم.» تهیه‌ی برنامه‌ای جامع برای یک کسب و کار اینترنتی نو آن‌قدر هم ساده نبود و به زمان و انرژی نیاز داشت: «سه، چهار ماه طول کشید. به کشورهای اطراف رفتم و کسانی را که در این زمینه کارهایی انجام داده بودند و موفق شده بودند، از نزدیک دیدم.» رضا به دنبال کشورهایایی بود که بازارشان مطابقت بیشتری با ایران داشته باشد:

«نگاه می‌کردم که کجا شبیه‌ترین بازار را به ایران دارد. می‌گفتند ترکیه نزدیک‌ترین بازار است، چون هم جمعیتش شبیه به ماست، هم از نظر اینترنت به ما شباهت دارند، هم فرهنگ.» حالا که کشور مناسب را پیدا کرده بود، باید قدم بعدی را برمی‌داشت: «به دنبال این بودم که آن‌جا چه چیزی موفق است. همان مدل الگوی من شد تا بتوانم برنامه کسب و کارم را شکل بدهم. بعد برنامه را به آن دو نفر دیگر معرفی کردم که آن‌ها هم خوششان آمد و تصمیم گرفتیم سه‌تایی کار را شروع کنیم.»

### نخستین قدم‌ها

برنامه کسب و کار آماده شده و هر سه نفر می‌دانند قرار است چه کاری انجام بدهند. حالا باید وارد اجرا شوند. رضا از فروردین ۹۰ به محض این که تأیید دو نفر دیگر را هم گرفت، شروع کرد: «هیچ پیش‌زمینه‌ی فنی نداشتم. نمی‌دانستم چه‌طوری وب‌سایت می‌سازند و چه کار می‌کنند. آن دو نفر هم هیچ تجربه‌ای در زمینه‌ی تجارت الکترونیک نداشتند که در ایران به درد می‌خورد یا نه. الآن نسبت به آن موقع همه چیز خیلی فرق کرده، حتی فرهنگ برنامه‌نویسی!» دوندگی‌های رضا برای آماده‌سازی سایت شروع شد. هنوز نمی‌دانست باید از داخل ایران برای این کار اقدام کند یا به خارج برود: «با هزار یا دو هزار دلار می‌توانستید بسته‌های آماده خریداری کنید. همین جوری گشتم و گشتم تا چیزهایی پیدا کردم که قیمتشان خیلی بالا بود، اما تفاوتشان را نمی‌دانستم. به دوستانم می‌گفتم حتماً دلیلی دارد که قیمت‌ها این قدر فرق می‌کند. مثلاً بعضی‌هایشان داینامیک (متحرک) بودند و می‌شد تغییراتی در آن‌ها ایجاد کرد.» بعد از تمام جست‌وجوها بالاخره تصمیمشان را گرفتند: «یکی از شرکت‌ها تجربه‌ی نیازمندی‌ها در خارج از ایران را داشت. قبلاً چنین وب‌سایتی درست کرده بودند. آن‌ها کمکمان کردند. شرکتشان در اسلوانی بود. خودشان وب‌سایت نیازمندی‌ها مخصوص استخدام (Jobs) داشتند، یعنی تا حدودی می‌دانستند باید چه کار کنند و دانش فنی آن را هم داشتند.» به این ترتیب شرکت اسلوانی به تیم فنی شیپور در سال‌های اول کار تبدیل شد: «کار را شروع کردیم تا بالاخره در مرداد ۹۱ سایت راه‌اندازی (لانچ) شد.»

### تجربه‌هایی برای یک همیشه

بعید است کسی کاری را شروع کند و از همان ابتدا بدون ایراد و اشکال باشد. همه



اشتباهاتی را مرتکب می‌شوند که تجربه‌ای برای کارهای بعدی‌شان خواهد شد. شیپوری‌ها هم بدون اشتباه نبودند. اربابیان به بسیاری از اشتباهاتش به عنوان تجربه اشاره می‌کند: «همان اول اشتباهم این بود که سایتی را که ده سال قدمت داشت نگاه کرده بودم. بعد عین همان سایت را آورده بودم و برای خودمان پیاده کرده بودم.» سایتی که رضا الگوی خودش کرده بود در روز چندین هزار آگهی دریافت می‌کرد، درحالی‌که شیپور در آن زمان اصلاً آگهی دریافت نمی‌کرد: «دیدم باید فکری بکنیم. دوباره سه چهار ماه زمان گذاشتیم تا دسته‌بندی‌های اصلی و فرعی را انجام بدهیم. کلی دسته‌بندی کردیم و بخش‌های ریز درآوردیم که همه‌اش خالی بود. یعنی کار را برای مردم سخت کرده بودیم. اگر کسی می‌خواست چیزی را پیدا کند، خیلی سختی می‌کشید.» این مسئله برای شیپوری‌ها درسی شد که به کار دیگر کارآفرین‌های اینترنتی هم می‌آید. فهمیدند وقتی مدلی را در ترکیه انتخاب می‌کنند، در حقیقت زمان حالش را می‌بینند، گذشته و تغییراتش را نمی‌بینند، اما نقطه‌ی شروع خودشان گذشته‌ی مدلشان است: «یعنی اگر ده سال قبل آن وب‌سایت را می‌دید، داستان کاملاً عوض می‌شد. آن وب‌سایت به شکل فعلی در گذشته شروع به کار نکرده بود. مدت زمانی گذشته تا به این مرحله رسیده است. یکی از درس‌هایی که یاد گرفتم همین بود.» شیپوری‌ها با همین اشتباه کوچک که درسی همیشگی شد، کارشان را شروع کردند و اشتباهشان تجربه‌ای برای بقیه‌ی کارآفرین‌ها شد.

### مرزی میان تبلیغ و نیازمندی

راهنمای همشهری سال‌هاست که بازار نیازمندی‌های کاغذی و سنتی را در اختیار دارد. در کنار آن سایت‌های بی‌نام‌ونشانی هم بوده‌اند که رُل همشهری را در فضای اینترنتی باز کرده‌اند، اما مسئله این جاست که مخاطب به جای آگهی‌های نیازمندی اغلب با تبلیغات مواجه می‌شود. یعنی هویت این ماجرا زیر پوشش تبلیغات قرار می‌گیرد و دیگر نیازمندی‌ها نیست. به همین خاطر رضا اربابیان برای راه‌اندازی شیپور مصمم‌تر شد و نیاز به حضور نیازمندی‌های آنلاین را در ایران احساس کرد: «سایت نیازمندی‌ها در ایران زیاد است. می‌شود گفت هزارها سایت نیازمندی‌ها وجود دارد.» در این بین شیپور باید با بقیه فرق می‌داشت تا به عنوان یک استارت‌آپ جذاب گُل کند: «تفاوت اصلی میان سایت شیپور و بقیه نوع آگهی در سایت است. می‌توان گفت سایت‌های دیگر

سایت تبلیغاتی‌اند. شرکت‌ها می‌آیند و تبلیغات می‌کنند. این طوری نیست که بخواهید موبایل بخريد، بروید در سایت بگردید. یا اگر لباس دست‌دوم یا ماشین یا حتی خانه بخواهید، نمی‌توانید صفحه‌ای را باز کنید و آگهی‌اش را ببینید. بیش‌ترشان در حد یک سایت تبلیغاتی است، یعنی وقتی این سایت‌ها را باز می‌کنیم، یک‌عالم تبلیغ می‌بینیم. اما در سایت شیپور چنین آگهی‌هایی می‌بینید؛ کفشِ ایکس، این‌قدر کار کرده، در حد نو، با این قیمت. هر کالایی را که بشود فروخت، از ماشین و خانه گرفته تا لوازم کودک و طلا و جواهرات، همه چیز در شیپور وجود دارد.» البته گروه‌بندی‌ها و دسته‌بندی‌هایی هم برای کالاها وجود دارد تا مخاطب سریع‌تر بتواند به کالای مورد نظرش دسترسی پیدا کند: «ما گروه‌بندی‌های مناسبی داریم و تا جایی که مقدور بوده تلاش کرده‌ایم وب‌سایت را طوری طراحی کنیم که برای همه قابل استفاده باشد. کسانی که سنشان کمی بالاتر است یا حتی با کامپیوتر آشنایی ندارند هم باید بتوانند راهشان را پیدا کنند. شما خیلی راحت می‌توانید به سایت بروید، گروه‌ها را انتخاب کنید و بعد آگهی را جلوی رویتان ببینید.» آگهی‌ها در سایت شیپور هم برای اجناس نو است، هم برای اجناس دست‌دوم: «بعضی وقت‌ها خودِ فروشگاه‌ها آگهی می‌گذارند و بعضی وقت‌ها خود مردم می‌گذارند. همه‌جور آگهی در شیپور داریم.» شیپور تلاش کرده مرزی میان تبلیغ و نیازمندی بگذارد و نیازمندی‌ها را در اولویت خودش قرار داده است.

## رقابت با غول کاغذی

جست‌وجوی کلیدواژه‌ی «نیازمندی‌ها» در فارسی، همیشه با یک گزینه همراه بوده است: «راهنمای هم‌شهری، جامع‌ترین نیازمندی‌های ایران»؛ اما حالا جامع‌ترین نیازمندی‌های ایران رقبای جدی در سطح شبکه‌های اینترنتی دارد و شیپور یکی از آنهاست. البته شیپوری‌ها معتقدند هنوز جای زیادی برای پیشرفت باقی مانده است: «هنوز خیلی مانده تا به نیازمندی‌هایی مثل هم‌شهری برسیم، اما کم‌کم داریم سهمی پیدا می‌کنیم.» نکته‌ی مهم درباره‌ی این رقابت، جدا از فضای مجازی و کاغذی، گستردگی مخاطبان است: «بازار که فقط تهران نیست، خیلی وسیع است. سعی خودمان را کرده‌ایم و توانسته‌ایم به سهم مشخصی دست پیدا کنیم.» البته بحث کاغذی و اینترنتی هم مطرح است. این روزها بسیاری از نیازمندی‌های بزرگ دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که برای ادامه‌ی حیات چاره‌ای جز الکترونیکی و اینترنتی شدن ندارند: «برای

همشهری ریسک بزرگی است که این کار را به صورت اینترنتی انجام بدهد. به هر حال روزنامه است. اما این اتفاق در همه‌ی دنیا در حال رخ دادن است. همشهری هم اگر بخواهد زنده بماند باید همین کار را بکند.» بحث درآمدزایی هم مطرح است. همشهری بخشی از درآمدش را از طریق همین آگهی‌های کاغذی به دست می‌آورد، اما درباره‌ی سایت شاید نتواند این کار را انجام بدهد: «وب‌سایت می‌تواند به شیوه‌های دیگری درآمدزایی کند، اما ایده‌آلش این است که برای جذب آگهی، مجانی باقی بماند تا مردم بیایند و به آن آگهی بدهند. هرچه آگهی بیش‌تر بیاید، مخاطب سایت بیش‌تر می‌شود و اگر جلوی این مسئله گرفته نشود، قطعاً موفقیت بیش‌تری خواهد داشت.» به این ترتیب شیپور و خیلی‌های دیگر مثل شیپور تلاش می‌کنند با دنیای کاغذی و پولی غول‌نیزمندی ایران رقابت کنند و سهم خودشان را از بازار نیازمندی‌ها تثبیت کنند.

### این هیولاهای خارجی

داستان فقط نیازمندی‌های همشهری نیست، ای‌بی (Ebay) و آل ایکس (OLX) هم مدتی است که موی دماغ برخی از استارت‌آپ‌های داخلی در ایران شده‌اند. آن‌ها غول‌های خارجی‌اند که به دنبال بازارهای بزرگ می‌گردند و پول کافی برای سرمایه‌گذاری و تبلیغات دارند. ظاهراً حضورشان تمرکز و آرامش استارت‌آپ‌های جوان ایرانی را چندان به هم نزده است. دست‌کم به نظر می‌رسد شیپور نگرانی چندانی ندارد و اربابیان با خیال راحت کار خودش را پیش می‌برد: «شما نقطه‌ی قوت و نقطه‌ی ضعفتان را می‌شناسید. چند سالی هم در بازار ایران جلوترید. بازار ایران بازار آسانی نیست و به سادگی نمی‌توان واردش شد. همین آل ایکس آمد، پول زیادی خرج کرد، تبلیغات زیادی هم داشت، اما هنوز اتفاق خاصی برایش نیفتاده و صفر مانده است. البته مشکلات دیگری هم برایش پیش آمده، اما آن‌ها هم باید بیایند و تجربه کسب کنند. البته آن‌ها دو نقطه‌ی قوت دارند: یکی این‌که پول خیلی زیادی دارند. دوم این‌که دانش کار را هم دارند، یعنی در هر نوع بازاری که فکرش را بکنید کار کرده‌اند و در نتیجه تجربه‌ی زیادی دارند. این تجربه‌ی قوتشان است.» البته این‌طور نیست که شرکت‌های خارجی هیچ ضعفی نداشته باشند: «بزرگ‌ترین نقطه‌ضعفشان این است که هیچ تجربه‌ای در بازار ایران ندارند و این سخت‌ترین بخش است.» این سختی‌ها شاید رقبا را کمی اذیت کند، اما در نهایت وارد بازار ایران می‌شوند و آن‌جاست که رقابت از همشهری به شرکت‌های خارجی

می‌رسد و جنگی بر سر بازار نیازمندی‌ها به پا می‌شود که تنها دوراندیش‌ترین‌ها در آن پیروز خواهند شد و به نظر می‌رسد شیپور این دوراندیشی را داشته باشد.

### می‌خواهم شیپور همه باشم!

«می‌خوام بسوزم واسه تو!» این جمله در یک حباب آبی‌رنگ بالای یک اجاق‌گاز روی بیلورد بزرگ سفیدی نوشته شده. در بیلورد دیگری تصویر یک صندلی دیده می‌شود که بالای آن نوشته شده: «می‌خوام به من تکیه کنی!»، سامور در بیلوردی دیگر می‌گوید: «می‌خوام بجوشم واسه تو!» و تلفن همراه می‌گوید: «می‌خوام با من حرف بزنی!» این‌ها بخشی از تبلیغات محیطی خلاقانه‌ی شیپوری‌هاست. جمله‌ها آن قدر جذاب‌اند که توجه هر کسی را جلب می‌کنند. کسانی که در شیپور فعالیت می‌کنند از همان ابتدای کارشان به اشیا جان دادند. البته که اشیا جان ندارند، اما به قول شیپوری‌ها «حضور که دارند!» این‌طور شد که آن‌ها در قالب کمپین‌های مختلف تلاش کردند نگاه را به اجسام عوض کنند. برای آن‌ها اتو یک وسیله‌ی برقی برای رفع چین و چروک لباس‌ها نیست، رگ‌وریشه‌ای دارد و از تیره‌ی «داغ‌داران» است. کارهای خلاقانه‌ی شیپوری‌ها محدود به این موارد نیست، مثلاً ویتامین‌هایی را برای آگهی‌ها پیشنهاد می‌دهند؛ ویتامین «ب» که آگهی را بالاتر می‌برد یا ویتامین «ت» که برای تخفیف است و ویتامین «ف» که برای فروش فوری است. فرصت ویتامین فضا را برای تبلیغات خلاقانه‌تر و به یادماندنی‌تر فراهم می‌کند. قطعاً چنین برنامه‌ریزی‌هایی باید هدفمند باشد و به کمک تیمی بزرگ و حرفه‌ای انجام شود. اربابیان هم تلاش کرده این بخش‌ها را کسانی بسپارد که برای این کار مهارت دارند: «اگر خودم می‌خواستم این کار را بکنم، این‌طور نمی‌شد. برای من مهم است بدانم چه کسی چه مهارتی دارد و چه‌طور باید از آن استفاده کنم.» نیازمندی‌ها مقوله‌ی جدیدی نبود، اما باید کاری می‌کردند که هویت و شکلی تازه به خودش بگیرد. بخشی از این کار به کمک تبلیغات خلاقانه انجام شد. رضا اربابیان با چنین کارهایی نشان داد مخاطبش عده‌ی محدودی نیستند، بلکه قصد دارد کاری کند همه از شیپور به عنوان اصلی‌ترین مرجع نیازمندی‌ها استفاده کنند: «مخاطب ما همه هستند. گروه خاصی را دنبال نمی‌کنیم. ممکن است یکی چیزی را داشته باشد که به درد خودش نمی‌خورد، اما یکی دیگر به آن نیاز داشته باشد. ما شرایط را فراهم می‌کنیم تا این‌ها با هم آشنا شوند. البته می‌توان گفت که اکثریتشان بیست تا

چهل ساله‌اند، ولی قصد نداریم از ورود افراد در سنین دیگر جلوگیری کنیم.» نکته‌ی جالب توجه درباره‌ی شیپور این است که هم فروشنده و هم خریدار هر دو مخاطب اصلی سایت‌اند. هیچ دسته‌بندی به لحاظ سن یا جنسیت در این سایت وجود ندارد. هر کس می‌تواند چیزی را که در شرایط عادی و بدون واسطه به آن دسترسی ندارد، در این سایت پیدا کند. کار اصلی این وبسایت این است که دو طرف را با یکدیگر آشنا کند و این کار را به صورت رایگان انجام می‌دهد: «در وبسایت ما معامله‌ای انجام نمی‌گیرد. هنوز بسیاری از آدم‌ها از خرید و فروش یا معامله‌ی اینترنتی می‌ترسند و اعتماد نمی‌کنند. ما فقط معرفی می‌کنیم. کار ما معرفی کردن است و پولی از این بابت نمی‌گیریم.» نشان ادعای اربابیان را می‌توان در وبسایت هم مشاهده کرد؛ هر آگهی‌ای که در این سایت باز کنید، در باکس نسبتاً بزرگی نوشته شده: «لطفاً خرید خود را فقط به صورت حضوری انجام دهید و پیش از آن هیچ مبلغی را واریز نکنید.» این‌طوری همه می‌توانند با اطمینان از شیپور استفاده کنند و این‌جاست که شیپور، شیپور همه می‌شود.

## شریک اناری

یک سال و دو سال و سه سالش قابل تحمل است، اما از جایی به بعد اگر سرمایه‌گذاری قدرتمند وجود نداشته باشد که استارت‌آپ را تغذیه کند، ممکن است کار با همه جذابیت‌ها و بکر بودن‌های ایده زمین بخورد. رضا اربابیان و دو همکارش، کار را از صفر و با سرمایه‌ی خودشان شروع کردند: «از سال ۹۱ تا ۹۳ با سرمایه‌ی خودمان جلو رفتیم. هیچ سرمایه‌گذاری نداشتیم که آخرش کار به جاهای باریک کشید.» مشکل این‌جاست که درآمدزایی از نیازمندی‌ها کار ساده‌ای نیست. فرایندی زمان‌بر است و پروژه طولانی‌مدت تعریف می‌شود. به همین خاطر ممکن است برای مؤسسان سختی‌هایی ایجاد کند: «یکی از سختی‌های نیازمندی‌ها این است که تا مدت‌ها نمی‌توانید درآمدزایی کنید. مثلاً باید برنامه‌ی شش‌ساله داشته باشید. هر کسی وارد این کار می‌شود، باید بگوید تا شش سال هیچ خبری نیست و بعد از شش سال تازه می‌توانم از آن درآمدزایی کنم.» به این ترتیب رضا و دوستانش سرمایه‌شان را راهی شیپور کردند تا جایی که کف‌گیر به ته دیگ خورد: «وقتی آدم خودش پول بدهد و سرمایه‌گذاری کند، بعد از مدتی اذیت می‌شود. کم‌کم نگران می‌شوی که حالا چه کار کنم و پول از کجا بیآورم.» به این ترتیب مشکلات شروع شد: «وقتی پول نمی‌گرفتیم، آن قدر هم پول نداشتیم که

بتوانیم تیممان را کامل کنیم. مثلاً وقتی با تیم اسلوانیایی کار می‌کردیم، چون خارجی بودند، تأمین هزینه‌هایشان برایمان خیلی سنگین بود. بنابراین آن‌ها شریکمان شدند. در حقیقت شراکت کردند تا برایشان بازدهی داشته باشد، اما شریک حدی را مشخص می‌کند؛ مثلاً می‌خواهید با سرعت بالا بروید و آن‌ها واکنش نشان می‌دهند و بر فرض می‌گویند ما فقط برای یک نفر سرمایه‌گذاری کردیم و بیش از این برایمان به‌صرفه نیست و نمی‌دانیم آینده چه می‌شود.» این مسئله باعث شد مشکلاتی برای شیپور ایجاد شود: «شراکتان در نهایت باعث شد بخش فنی عقب بیفتد. داشتیم نسبت به صنفمان عقب می‌افتادیم و باید فکری می‌کردیم.» همکاری با شرکت اسلوانیایی خیلی ادامه پیدا نکرد و در نهایت رضا اربابیان و همکارانش دوباره سهام شرکت شیپور را به صورت کامل پس گرفتند و همکاری با یک شرکت سوئدی را به عنوان سرمایه‌گذار شروع کردند: «Pomegranate (انار) یک شرکت سوئدی است که به حضور در بازار ایران علاقه‌مند بود. آن‌ها در ابتدا سرمایه‌گذاری کوچکی در سرآوا انجام دادند و سپس در یکی از سفرهایشان به ایران با شیپور آشنا شدند. با توجه به این‌که حوزه‌ی آگهی‌ها برایشان جذاب بود، تصمیم گرفتند در شیپور سرمایه‌گذاری کنند. آن‌ها در همه‌ی حوزه‌ها سعی می‌کنند کمکمان کنند؛ هم مالی، هم معنوی.» به این ترتیب شراکت اناری آغاز شد.

### سرمایه‌گذارانی در نقش ناجی

پول، ایده، اجرا، هر کدام از این‌ها درباره‌ی یک استارت‌آپ تنها بخشی از ماجراست. مجموعه‌ی آن‌ها باید در کنار هم باشند تا کارآفرین به موفقیت برسد. یکی از عواملی که نقشی تعیین‌کننده در آینده‌ی استارت‌آپ دارد، سرمایه‌گذار است. سرمایه‌گذار قرار نیست فقط پول به کسب و کار تزریق کند، بلکه باید با هم‌فکری‌ها و طرح ایده‌های جدید به پیشرفت کار کمک کند. هر کس قدم به سرمایه‌گذاری در یک شرکت می‌گذارد، پیش شرط‌ها و معیارهایی دارد. این مسئله درباره‌ی سرمایه‌گذار شیپور هم صدق می‌کند و اربابیان به آن باور دارد: «اگر سرمایه‌گذار درک کافی از تجارت الکترونیک و دنیای کسب و کار داشته باشد، مهم‌ترین بخش ماجرا برایش کارآفرین تیم است.» برای کارآفرین هم شخص سرمایه‌گذار یا تیم سرمایه‌گذاران اهمیت زیادی دارد: «بعضی سرمایه‌گذارها در پیشرفت کسب و کار تأثیر زیادی می‌گذارند، اما تیم اولیه برایشان خیلی مهم است.» غیر از شخص کارآفرین و هیئت مؤسس، مسائل دیگری هم وجود

دارد که سرمایه‌گذار به آن‌ها اهمیت می‌دهد: «برای سرمایه‌گذار مهم است که مسیر رشد داشته باشید. به‌علاوه باید برای آینده برنامه‌ای داشته باشید و نشان بدهید می‌دانید دارید چه کار می‌کنید. درست یا غلط باید برنامه‌ی مشخصی داشته باشید.» شرکت‌هایی مثل شیپور که درآمد ندارند و به راحتی نمی‌توانند به سرمایه‌گذار آماری برای پیشرفت نشان بدهند و او را به سرمایه‌گذاری ترغیب کنند، باید از ترندهای دیگری بهره‌گرفت. اربابیان معتقد است راه‌هایی وجود دارد: «وقتی درآمد نیست، براساس ترافیک و آگهی‌هایی که می‌گیریم می‌توانیم رشد را بررسی کنیم و نشان بدهیم.» یکی دیگر از مسائلی که نظر سرمایه‌گذاران را به خود جلب می‌کند، حضور شریک خارجی است که شیپور از این مزیت برخوردار بود: «حضور شریک خارجی در ابتدای کار برای جذب سرمایه‌گذار به دردمان خورد. می‌گفتیم شرکایمان در این زمینه تجربه‌ی مشخصی دارند و نشان می‌دادیم که می‌دانیم داریم چه کار می‌کنیم. این موضوع در مرحله‌ی اول برای گرفتن سرمایه‌گذار کمک می‌کند.» جذب سرمایه‌گذار به‌ویژه در زمینه‌ی استارت‌آپ‌هایی که با اینترنت و زیرساخت‌های داخل ایران سروکار دارند، کمی دشوار است، اما شیپور موفق شده این کار را انجام بدهد: «در ایران شرکت‌های زیادی نتوانستند سرمایه‌گذار بگیرند. خدا را شکر می‌کنیم که ما توانستیم. به موقعیت بستگی داشت. ما هم حساسیت زیادی نداشتیم. کسانی که سرمایه‌گذار خارجی می‌گیرند، در این زمینه فعالیتشان بیش‌تر است.» مشکل این‌جاست که سرمایه‌گذارانی زیادی در ایران در زمینه‌ی تجارت الکترونیک سرمایه‌گذاری نمی‌کنند: «البته خیلی‌ها قبول می‌کنند، اما دانش کمی دارند یا اصلاً دانشی ندارند و به همین خاطر در ادامه‌ی کار مشکل ایجاد می‌کنند. خیلی‌ها درک نمی‌کنند که این استارت‌آپ‌ها تا شش سال درآمد نخواهند داشت. مخصوصاً قشر سنتی جامعه‌ی می‌گویند یعنی چه؟ شش سال چه کار می‌خواهید بکنید؟ در واقع می‌خواهند یک ساله سودشان را بگیرند و درآمدزایی کنند.» شیپور بالاخره موفق شد سرمایه‌گذار جذب کند و کارش را راه بیندازد، اما در زمینه‌ی استراتژی هنوز جای کار دارد: «گاهی استراتژی‌هایمان ماهانه عوض می‌شود. یعنی این‌طور نیست که بگوییم یک استراتژی را ماه پیش ریختیم و الآن هم همان را اجرا می‌کنیم. چندین بار این تغییرات پیش آمده است. همه‌شان هم براساس تجربه‌های خودمان بوده یا نصیحت‌هایی که می‌شنوم. سرمایه‌گذار در این زمینه تأثیر نمی‌گذارد، فقط مقدارش را بیش‌تر می‌کند.» اما در شیپور حضور سرمایه‌گذار تغییر جدی ایجاد کرد: «مهم‌ترین

مسئله‌ی ما تیم‌مان بود. سرمایه‌گذار باعث شد بتوانیم برای خودمان تیم محلی درست کنیم و حالا تیم خیلی خوبی داریم که روی سایت کار می‌کنند.» در نهایت سرمایه‌گذار ناجی این استارت‌آپ جوان شده است.

### از خوره‌های تکنولوژی تا عامه‌ی مردم

«تکی» عنوانی که برازنده آن‌هاست؛ همان خوره‌های تکنولوژی که از وقتی چشم باز کرده‌اند در اینترنت می‌چرخیدند. استارت‌آپ‌ها معمولاً هدفشان همین تکی‌هاست، اما استارت‌آپی مانند شیپور با ماهیتی که برای خودش تعریف کرده (نیازمندی‌ها و رد و بدل کردن اجناس دست‌دوم) باید عامه‌ی مردم را مخاطب خودش کند: «چون کارتان اینترنتی است، خودبه‌خود باید با کسانی که با فناوری سروکار دارند شروع کنید. مشکلی که وجود داشت این بود که نیازمندی‌ها در ایران به یک وبسایت تبلیغاتی تبدیل شده بود. شرکت‌ها واردش می‌شدند و در آن تبلیغ می‌کردند. در نتیجه نیازمندی‌ها معنایی را که باید، نداشت.» شیپوری‌ها هم وقتی آغاز به کار کردند متوجه شدند به جای آگهی‌های نیازمندی‌ها در حال دریافت تبلیغات هستند و تلاش کردند از همان ابتدا جلوی ورود هرگونه تبلیغ را بگیرند: «مجبور شدیم یکی یکی این‌ها را رد کنیم و آرام‌آرام فرهنگ‌سازی کردیم.» قدم بعدی، تفهیم ارزش خرید و فروش اجناس دست‌دوم بود که برای آن هم باید به مرور فرهنگ‌سازی می‌شد و هنوز هم باید بشود: «اساساً دست‌دوم‌فروشی در ایران خیلی باب نبود و هنوز هم نیست. باید به مردم ارزش آن را نشان داد تا متوجه شوند همه این‌قدر لوازم دارند که می‌توانند آن را به پول تبدیل کنند. به جای این‌که آن را گوشه‌ی انباری بگذارند، برای استفاده به دیگری بفروشند.» هم‌زمان با این فرهنگ‌سازی باید تبلیغات صورت بگیرد که عامه‌ی مردم را به سمت استفاده از سایتی مانند شیپور مایل کند: «الآن قشر بزرگی از جامعه از اینترنت استفاده می‌کنند. کم و زیاد از طریق تبلیغات زبانی (Word of mouth) به گوش بقیه هم رسیده است. به هر حال نیازمندی‌ها چیز کوچکی نیست. گسترده است و شما هم باید حرکت گسترده‌ای داشته باشید تا همه‌ی مردم درباره‌اش حرف بزنند. اکثراً از کاربران اینترنتی شروع می‌شود و کم‌کم مثلاً می‌گویند شیپور را دیدی؟ این‌طوری شروع می‌کنند به استفاده از این سایت.» البته شیپور تبلیغات تلویزیونی هم داشت که مزایای خودش را داشت: «خوبی تلویزیون این است که به خیلی‌ها که به اینترنت دسترسی ندارند میان‌بر می‌زند.



آن‌ها هم آشنا می‌شوند و می‌گردند تا سایت را پیدا کنند. تبلیغات تلویزیونی از این نظر برایمان خیلی خوب بود؛ مردمی که با اینترنت آشنا نبودند، با ما آشنا شدند.» اما تلویزیون با وجود رشد خوبی که در ابتدای کار تبلیغاتی دارد، با اُفت همراه می‌شود: «نمی‌توان گفت نسبت به هزینه‌ای که برای تبلیغات تلویزیونی می‌شود، بازخورد می‌ارزد یا نمی‌ارزد. کسانی که می‌خواهند با سرعت خیلی بالا حرکت کنند، شاید بیش‌تر بتوانند از آن بهره بگیرند.» تلویزیون هم ابزاری شد تا شیپوری‌ها بتوانند از خوره‌های تکنولوژی به‌عامه‌ی مردم دسترسی پیدا کنند.

## آگهی موفق در کریگزلیست craigslist

الگوی رضا اربابیان برای شیپور، کریگزلیست (Craigslist) بود؛ نیازمندی‌های آنلاین آمریکایی که از سال ۱۹۹۵ تأسیس شده و مشغول به کار است. نیازمندی‌های اینترنتی بیش از پنجاه‌وهفت هزار شهر دنیا در حدود هفتاد کشور زیر سلطه‌ی کریگزلیست است. از استخدام گرفته تا خانه و ماشین و خدمات، همه‌چیز در دسته‌بندی‌های مشخص در این سایت وجود دارد. کسانی که با این وب‌سایت سروکار دارند، نیازی نیست الزاماً انگلیسی بدانند. اگر به زبان‌های اسپانیایی، فرانسوی، ایتالیایی، آلمانی یا پرتغالی هم آشنایی داشته باشند کارشان راه می‌افتد. کریگ نیومارک خالق این وب‌سایت است و نام کریگزلیست را هم از روی اسم خودش گذاشته است. کارش از تبلیغات دهان‌به‌دهان خیلی زود به همه معرفی شد. تعداد آگهی‌ها و مخاطبان به سرعت افزایش پیدا کرد. دسته‌بندی‌های سایت در ابتدای کار خیلی کم بود، اما رفته‌رفته بخش‌های جدیدی اضافه شد و فهرستی کامل به وجود آمد. حالا کریگزلیست به گول نیازمندی‌های دنیا تبدیل شده است. هر فرد یا هر کسب و کاری برای خرید و فروش کالاها و خدمات به این سایت

سر می‌زند، اما رازهایی وجود دارد که باعث می‌شود برخی آگهی‌ها در این نیازمندی‌های آنلاین موفق‌تر باشند:

۱. حساب کاربری درست کنید. کسانی که می‌خواهند در وبسایت‌هایی مثل کریگزلیست به طور مستمر آگهی بگذارند و تمایل دارند آگهی‌ها دیده شود، بهتر است برای خودشان حساب کاربری ایجاد کنند تا از طرف وبسایت‌ای میل‌های تأیید دریافت کنند.

۲. آگهی‌تان را بالا نگه دارید. آگهی‌ها خیلی زود مثل سوزنی در انبار کاه گم می‌شوند. برای این که آگهی‌تان دوباره در صفحات ابتدایی دیده شود، باید آن را دوباره پُست کنید. البته باید این کار را به صورت دستی انجام بدهید، یعنی رویه‌ای وجود ندارد که به صورت اتوماتیک آگهی را دوباره پُست کند. اگر حساب کاربری ساخته باشید، می‌توانید به راحتی به آگهی‌تان دسترسی پیدا کنید و این کار را انجام بدهید.

۳. تصویر خوبی برای پُست خود انتخاب کنید. تصویر در آگهی‌های آنلاین بسیار مهم است. باید از کالای خود عکس باکیفیت بگیرید و از آن عکس در آگهی استفاده کنید. تا جای ممکن از چند عکس استفاده کنید. حتی می‌توانید در پُست مجدد عکس‌های جدیدی آپلود کنید و قدیمی‌ها را بردارید تا بیش‌تر دیده شود. در نظر داشته باشید که بیش‌تر مردم نمی‌خوانند، اما تصاویر را می‌بینند. پس عکس‌ها باید چشم مخاطب را بگیرد.

۴. از عنوانی ساده و توضیحی استفاده کنید. عنوانی که برای آگهی خود انتخاب می‌کنید باید تا جای ممکن درباره‌ی کالا توضیح بدهد، به عبارتی بیش‌ترین اطلاعات را به مخاطب بدهد. اگر قرار است تلویزیون بفروشید، به جای عبارت «یک تلویزیون زیبا برای فروش» از عبارت «سونی ۳۲ اینچ اچ‌دی» استفاده کنید.

۵. با قیمت بازی نکنید. وقتی می‌خواهید قیمت کالا را بنویسید

حتماً قیمت حقیقی را بنویسید. هیچ‌گاه قیمت دیگری برای آگهی نگذارید و در متن آگهی یا به مشتری قیمت دیگری نگویند. این کار سبب بی‌اعتمادی می‌شود و مردم دیگر به سراغتان نمی‌آیند.

۶. دقیق باشید. وقتی آگهی‌تان را می‌نویسید، تا جای ممکن تمامی جزئیات را ذکر کنید. محصول را با تمامی ویژگی‌هایش توضیح بدهید. زمان و فضای کافی برای این کار دارید، پس کار را با دقت انجام بدهید.

۷. ارتباطی باشید. در اسرع وقت به مشتری‌هایی که با شما تماس می‌گیرند پاسخ بدهید. میزان پاسخ‌گویی‌تان در موفقیت آگهی‌تان بسیار اثرگذار است. اگر آدرس ایمیل می‌دهید، حتماً ایمیل‌تان را مرتباً چک کنید. در اختیار مشتری باشید و با او ارتباط برقرار کنید.

۸. وقتی کالا به فروش رفت، آگهی را بردارید. اگر آگهی کالایی را که فروخته‌اید همچنان در فهرست نگه دارید، نه تنها به حجم آگهی‌های تاریخ‌گذشته اضافه می‌کنید و وقت مردم را می‌گیرید، بلکه خریدار بعدی کالا را هم به دردسر می‌اندازد. به‌علاوه اگر تبدیلی کنید، وبسایت شما را بابت این تبدیلی مجازات می‌کند و حساب کاربری‌تان را مسدود می‌کند. پس خیلی سریع آگهی کالاهای فروش‌رفته را بردارید.

### کوچک شروع کن، بزرگ فکر کن!

بازدیدکننده‌های کادرهای مستطیلی مشکی در روزنامه‌ها هر روز کم‌تر می‌شوند، به جای آن بر تعداد بازدیدکننده‌های آگهی‌های نیازمندی‌های آنلاین اضافه می‌شود. عصر تکنولوژی است و همه‌ی کشورها در حال پیشرفت‌اند. شاید تا چند سال پیش راه انداختن کسب و کار اینترنتی آن هم از جنس نیازمندی‌های آنلاین کار ساده‌ای نبود، اما حالا نیازی جدی است و هر روز عده‌ای دست به کار می‌شوند تا با قدیمی‌های این عرصه، مثل شیپور، رقابت کنند. اربابیان بر این باور است که راه‌اندازی کسب و کار اینترنتی این روزها خیلی ساده‌تر شده است: «آن زمان که ما شروع کردیم، خیلی سرعت پایین بود.

الآن سرعت خیلی بیش تر شده؛ یعنی اگر کسی حالا شروع کند، خیلی سریع تر به مقصدش می‌رسد. آن موقع واقعاً هیچ چیز نبود، حتی از نظر نیروی انسانی همه چیز تغییر کرده است. نیروهای انسانی هم از نظر فنی و هم از نظر مارکتینگ خیلی پیشرفت کرده‌اند و با آموزش‌ها و همچنین اکوسیستمی که شکل گرفته، مهارت‌های زیادی به دست آورده‌اند. حالا پیدا کردن نیروی کار خیلی راحت تر شده است. البته هنوز هم خیلی کم است و جای پیشرفت دارد، اما وقتی شروع کردیم، هیچ چیز نبود. «شیپوری‌ها فعلاً تمرکزشان را روی آگهی‌ها گذاشته‌اند تا بیش‌ترین مخاطب را به خود جذب کنند. آن‌ها مدتی است که اپلیکیشن موبایلی شیپور را هم راه‌اندازی کرده‌اند. البته تجربه‌هایی هم در این زمینه دارند: «بیش‌تر کاربران از طریق موبایل ارتباط برقرار کرده‌اند. از این طریق رشد خیلی خوبی داشته‌ایم. البته اصلاً چنین چیزی را پیش‌بینی نکرده بودیم. شاید باید صبر می‌کردیم اپلیکیشن که بهتر می‌شد، این کار را انجام می‌دادیم. اما خدا را شکر با آپدیت‌هایی که انجام داده‌ایم، خیلی خوب جواب می‌گیریم. موبایل استراتژی خیلی خوبی است. این موضوع را دیر فهمیدم. اصلاً می‌توان این استارت‌آپ را روی موبایل شروع کرد.» البته این تنها حسرت رضا نیست. او فکر می‌کند اگر حالا می‌خواست استارت‌آپ راه بیندازد، شاید ایده‌های بهتری می‌داد. او شیپور را راه‌انداخت و حالا با سن کمی که دارد، کارآفرینی با تجربه است که توصیه‌هایی هم برای بقیه دارد: «به کسانی که می‌خواهند کسب و کار خودشان را راه بیندازند توصیه می‌کنم کوچک شروع کنند، اما بزرگ فکر کنند. یعنی برنامه‌شان این باشد که قرار است بعداً بزرگ شوم. اصلاً کوچک فکر نکنید، اما شروعاتان حتماً کوچک باشد. بزرگ شروع کردن وقتی دانشش وجود نداشته باشد، پول دور ریختن است. ما این اشتباه را کردیم. اول که آمدیم، فکر می‌کردیم با پولی که داریم می‌توانیم خوب شروع کنیم، اما این اتفاق نیفتاد. اصلاً تجربه‌ی کسب و کار اینترنتی نداشتیم. در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری هم همیشه به یاد داشته باشید قسمت کمی از سهم بزرگ را داشتن خیلی بهتر از این است که قسمت بزرگی از یک سهم کوچک را داشته باشید.» اربابیان معتقد است شرکایی به کار می‌آیند که با خودشان آورده‌هایی دارند که به درد کسب و کار می‌خورد و راه را باز می‌کند. حالا روزها و ماه‌های زیادی از زمانی که رضا قصد داشت به کانادا برگردد، می‌گذرد. ایران دوباره خانه‌اش شده و شیپور، کسب و کارش. حالا اگر از او پرسید از این‌که در ایران مانده راضی است یا نه، می‌گوید: «خوشحالم که در ایران ماندم!»

منابع:

۱. پادکست «شنوتو»، قسمت ۲۷، کاریا و دغدغه‌های کارآفرینی در ایران
۲. گفت‌وگوی تلویزیونی در سایت آپارات
۳. گفت‌وگوی «آینده‌نگر» با رضا اربابیان

[www.tccim.ir/news/FullStory.aspx?nid=47872](http://www.tccim.ir/news/FullStory.aspx?nid=47872)

فصل پنجم

**دلتنگ**

**دست پخت**

**مامان‌ها**



داستان زندگی تبسم لطیفی

استارتاپ مامان‌پز





## مطبخ‌های مامانی

دیگ و دیگچه‌های مسی لب طاقچه‌ی مطبخ به صف می‌شدند تا کدبانو تصمیم بگیرد امروز چه چیزی بار بگذارد. هیزم می‌آوردند و آتش می‌زدند. با آسیاب‌های سنگی آرد درست می‌کردند و داخل تنور نان می‌بختند. تابستان‌ها رب گوجه‌فرنگی درست می‌کردند و دم پاییز بساط ترشی‌انداختنشان به راه بود. یک روز مربا می‌بختند و روز دیگر با میوه‌های له‌شده‌ی تابستانی لواشک درست می‌کردند. آشپزخانه جولانگاه زن‌ها بود. مادرها؛ مامان زری، مامان پروین و مامان مهین. مامان‌ها بسیار بودند تا این‌که پای رستوران‌ها به میان آمد. باباها سر از آشپزخانه‌ی رستوران‌ها درآوردند. عطر غذاهای مامان‌پز به‌وسیله‌ی مدرن‌ترین هودها از آشپزخانه‌ها رفت. حالا دیگر به جای مامان‌ها، باباها بوی سیرداغ و پیازداغ می‌دهند. آشپزخانه دیگر محل هنرنمایی مامان‌ها نیست. نه این‌که مامان‌ها دیگر هنر آشپزی نداشته باشند، زمانه عوض شده است.

در همین اوضاع زنی کارآفرین دلش برای غذاهای مامان‌پز لک می‌زند و ایده‌ای به ذهنش می‌رسد. چرا آشپزخانه دوباره جای هنرنمایی مامان‌ها نباشد؟ چرا دلتنگ غذای مامان‌ها باشیم، وقتی هنوز مامان‌های بسیاری با شوق و ذوق غذا درست می‌کنند و عکسش را در شبکه‌های اجتماعی به این و آن نشان می‌دهند؟

«آن موقع هنوز اینستاگرام مُد نشده بود. صفحه‌های فیسبوک را دیده بودم. خانم‌های خانه‌دار وبلاگ‌ها و سایت‌هایی داشتند که کلی عکس‌های خوشگل از غذاهایشان در آن‌ها می‌گذاشتند. معلوم بود دوست دارند هنرشان را نشان بدهند. وقت و مهارتش را هم



داشتند.»

درست همین جاست که تبسم لطیفی به ایده‌ی استارت‌آپ خوشمزه‌ی «مامان‌پز» می‌رسد. «حس کردم خوب است یک نفر این وسط باشد و کسی مثل من را به این خانم‌ها وصل کند.» و این‌طوری استارت‌آپ مامان‌پز متولد می‌شود. درست مثل همه‌ی ایده‌ها که خیلی ساده کلید می‌خورند. البته هیچ چیز آن قدر که به نظر می‌آید، ساده نیست. حضور دوباره‌ی مامان‌ها در آشپزخانه هم همین‌طور! مامان‌پز تازه اول راه است. ایده‌ای جذاب که شاید تحولی بزرگ در سبک زندگی امروزی‌ها ایجاد کند. ایده‌ای که نوستالژی‌های شیرینی برای نسل جدید می‌سازد و نوستالژی‌های شیرین نسل‌های پیشین را زنده می‌کند.

### کهکشانی به نام آشپزخانه

هنوز مدرسه نمی‌رود، سواد خواندن و نوشتن ندارد، اما دلش می‌خواهد فضا‌نورد بشود. برایش کتاب‌های نجوم خریده‌اند که فقط از عکس‌هایش سردرمی‌آورد. «فکر می‌کردم خفن‌ترین کار دنیا این است که آدم به فضا برود. بعداً دیدم خیلی دور از دسترس است و عملی نیست.» کمی بزرگ‌تر می‌شود، دبستانی. دوست دارد خلبان شود، اما خلبانی هم آن قدر جذاب نیست که در رؤیاهایش دوام بیاورد. «آن موقع دخترها خلبان نمی‌شدند. بعد هم با خودم گفتم خلبانی هم مثل رانندگی است دیگر! کار خیلی مهمی که نیست.» بزرگ‌تر می‌شود. رؤیایش هنوز روی هواست. این بار می‌خواهد مهندس هوافضا بشود، اما دیگر آن قدر بزرگ شده که خوب و بد، مطلوب و نامطلوب و شدنی‌ها و نشدنی‌ها را تشخیص بدهد. «حدوداً سوم راهنمایی بودم و فهمیده بودم چی به پیست.»

با این رؤیاهای بزرگ می‌شود تا دیپلمش را می‌گیرد. خرم‌آبادی است و آن‌جا زندگی می‌کند. بالاخره تصمیم می‌گیرد مهندس برق بشود. شال و کلاه می‌کند و راهی دانشگاهش در تهران می‌شود. از وقتی قدم به خاک تهران می‌گذارد، در آن ماندگار می‌شود. پیدا کردن کار برای رشته‌ای که انتخاب کرده در تهران راحت‌تر از خرم‌آباد است. «برای رشته‌ای که خوانده بودم، کار پیدا کردن در خرم‌آباد خیلی سخت بود. هنوز هم هست. آن‌جا درصد بیکاری خیلی بالاست. رشته‌ام برق بود و این رشته طوری نیست که بتوانید با آن برای خودتان کارآفرینی کنید.»

البته سخت بودن کار آفرینی در رشته‌ی برق به نفعش تمام می‌شود. برای فوق‌لیسانس تصمیم به تغییر رشته می‌گیرد و بعد هم مسیر زندگی‌اش به کلی تغییر می‌کند. این بار MBA می‌خواند و در بانک پاسارگاد مشغول به کار می‌شود. زندگی در همین مسیر به شکلی عادی در جریان است. «بانک پاسارگاد بودم. بد هم نبود، اما می‌خواستم کسب‌وکار خودم را داشته باشم.» از زمانی که فکر راه‌اندازی کسب‌وکار به سرش زده، کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات برایش جذابیت دارند. چه جایی بهتر از استارت‌آپ‌ویکند؟ رویدادی آموزشی - تجربی که افرادی پراگیزه در آن شرکت می‌کنند و ایده‌هایشان را به مرحله‌ی اجرا می‌رسانند. «از چند ماه پیش از زمان استارت‌آپ‌ویکند دائم در این فکر بودم که کارم را عوض کنم و کسب‌وکاری برای خودم داشته باشم. کلاً هم فکر می‌کردم راه‌اندازی کسب‌وکارهای مبتنی بر آی‌تی راحت‌تر است. جذاب هم بودند. نمونه‌های موفق از آن‌ها می‌دیدم. سرمایه‌ی زیادی هم برای شروع نمی‌خواستند. کلاً به نظرم به مهارت، تخصص و روحیات من نزدیک‌تر بودند. الان خیلی ترند شده‌اند.»

### تولد مامان‌پز

اطمینان دارد که می‌خواهد کسب‌وکاری در حوزه‌ی آی‌تی راه‌اندازی کند. «علاقه داشتم دو گروه را به هم وصل کنم و خودم این وسط کاری نکنم.» ایده‌ای شبیه به محل بازار در ذهنش است. این فکرها همین‌طور در سرش می‌چرخد و روزها سپری می‌شود. هر روز صبح به محل کار می‌رود و ظهرها دغدغه‌ی غذا خوردن به دغدغه‌ی راه‌اندازی کسب‌وکار اضافه می‌شود. «همیشه مشکل غذا داشتم. چون کارمند بودم، وقت نمی‌کردم غذا درست کنم. بیش‌تر وقت‌ها از بیرون غذا می‌گرفتم و گزینه‌های خیلی کمی داشتم.» فهرستی از منو رستوران‌ها و فست‌فودها در محل کارشان دارد که هر روز آن را ورق می‌زند و آخر هم به نتیجه‌ی مطلوبی نمی‌رسد. جلوی نام خیلی از رستوران‌ها ضرب‌در قرمز خورده است. این یکی غذایش خوب نیست، آن یکی غذا را دیر می‌آورد، یکی هم که خوب است و غذا را به موقع تحویل می‌دهد، خیلی گران است. «گزینه‌ها خیلی کم بود. آخرش هم به جوجه و این جور غذاها منتهی می‌شد، یعنی غذاهای تکراری.» این‌طوری ایده‌ی مامان‌پز شکل می‌گیرد. البته خودش هم آشپزی دوست دارد. «به‌خصوص دوست داشتم غذاهای جدید را امتحان کنم. دستور غذاهای جدید را پیدا می‌کردم. حالا یا خوب می‌شد یا بد.» اما با راه افتادن مامان‌پز شرایط عوض می‌شود. «بعد

از مامان‌پز دیدم خیلی‌ها دست‌پختشان از من بهتر است و خروجی‌شان خیلی بهتر می‌شود. به علاوه آشپزی خیلی وقتم را می‌گرفت. دیگر خیلی کم پیش می‌آید آشپزی کنم. برای مهمان‌هایم هم از مامان‌پز می‌گیرم. خودمان همیشه از مامان‌پز استفاده می‌کنیم.» و این استفاده از مامان‌پز تا جایی پیش می‌رود که دوستانش هم با او شوخی می‌کنند: «بعضی‌ها می‌گویند می‌خواستی مشکل خودت را حل کنی، برای همین این کار را راه‌انداخته‌ای.» بالاخره اطمینان پیدا می‌کند که مامان‌پز ایده‌ای جذاب است و برای راه‌اندازی کسب‌وکار خودش جواب می‌دهد، اما یک نکته وجود دارد: «فکر می‌کردم اجرایش آسان است. یعنی دید کاملی نداشتیم. کار اجرایی هم نکرده بودم. فکر می‌کردم کار آسانی است. یکی غذا را درست می‌کند، یکی هم تحویل می‌دهد. ما هم یک سایت اینترنتی هستیم که این کار را مدیریت می‌کنیم. این شد که رفتیم سراغ مامان‌پز.»

### ولی افتاد مشکل‌ها

متولد ۱۴ اسفند ۱۳۶۴ است، اما خیلی زود نامش به عنوان کارآفرینی جوان و خوش‌نام بر سر زبان‌ها می‌افتد. از اسفند ۹۱ ایده‌ی مامان‌پز را در سرش پرورش می‌دهد. ابتدای کار است و همه‌چیز کند پیش می‌رود. تا ایده‌ی خام به مرحله‌ی پختگی برسد و به یک مامان‌پز خوشمزه تبدیل بشود، زمان لازم است. «از اسفند ۹۱ تا عید کار خاصی انجام ندادیم. دو تا جلسه با اعضای تیم گذاشتیم تا ببینیم چه کسی جدی است و چه کسی جدی نیست.» در استارت‌آپ‌ویکند برنده می‌شوند و جایزه‌اش را که شرکت در استارت‌آپ‌ویکند بعدی است، دریافت می‌کنند. این رویداد کمکشان می‌کند ایده‌شان را محک بزنند. «ناهار آن استارت‌آپ‌ویکند را ما دادیم که هیچ مامانی نداشتیم و کیفیت غذا خیلی خوب نبود. البته قیمت هم خیلی پایین بود، ولی اصلاً کار را بلد نبودیم. دفعه‌ی اول بود که یک‌بار صد و پنجاه سفارش می‌گرفتیم. غذا خیلی سرد شده بود.» به این ترتیب کار اول به تجربه‌ای به‌یادماندنی و درس‌گرفتنی تبدیل می‌شود. «سال ۹۲ صبح تا عصر می‌رفتم سر کار. بقیه‌ی بچه‌های تیم هم کار خودشان را داشتند. خیلی اتفاق خاصی نمی‌افتاد. هفته‌ای یک بار جلسه می‌گذاشتیم و می‌گفتیم این کارها را بکنیم. فکر می‌کردیم کار این‌طوری انجام می‌شود. فکر می‌کردیم با چند تلفن همه‌چیز حل می‌شود و کار را دورادور مدیریت می‌کنیم.» اما بعد از گذشت مدت کوتاهی متوجه می‌شوند این‌طوری نیست و نمی‌توان ایده‌ای به این بزرگی را به این شکل مدیریت کرد. «تصمیم

گرفتم از شرکت قبلی بیرون بیایم، اما موافقت نکردند. گفتند باید تا آخر سال بمانی و بعد مسئولیت‌هایت را واگذار کنی. قضیه‌ی جدا شدن من از شرکت قبلی کمی زمان برد و این شد که رسیدیم به سال ۹۳. «مرحله‌ی اجرایی شدن ایده‌ی جذاب مامان‌پز حسابی کش می‌آید. همه دهانشان برای غذاهای مامان‌پز آب می‌افتد، اما هنوز آن‌طور که باید خبری از غذاهای مامان‌پز نیست. «خودم هم خیلی خسته شده بودم. همه می‌پرسیدند چی شد پس؟ اسم مامان‌پز را شنیده بودند و کنجکاوی می‌کردند. دائم می‌پرسیدند الان چند تا مامان دارید؟ چه قدر می‌فروشید؟ صفر! دلم نمی‌خواست بگویم هیچی! هیچ کاری نمی‌کنیم! خیلی ناراحت بودم. دلم می‌خواست انجامش بدهم.» اجرایی شدن ایده خیلی به درازا می‌کشد. دیگر باید دست به کار شود. «از اول سال ۹۳ تمام وقت چسبیدم به کار. دقیقاً از اولین روز بعد از عید کار را شروع کردیم. یکی از دوستانمان شرکت داشت. یک میز در آن‌جا به من دادند. الان هم سرمایه‌گذارمان است. رفتم و کار را شروع کردم. بچه‌های آن شرکت اولین مشتری‌هایمان بودند و کم‌کم زیاد شدند. شرکت هم روی کار ما سرمایه‌گذاری کرد.» بالاخره مامان‌پز به مرحله‌ی اجرا می‌رسد، اما مشکلات هنوز سر جای خود هستند.

### هم‌دلی از ایده‌ی بکر هم بهتر است

از قدیم گفته‌اند «کار هر کس نیست خرمن کوفتن / گاو نر می‌خواهد و مرد کهن» و این قصه‌ی راه انداختن استارت‌آپ‌هاست. هر چه ایده جذاب‌تر و بکرتر باشد، راه انداختنش هم سخت‌تر است. ایده‌ها در ظاهر خیلی جذاب به نظر می‌آیند، اما پای عمل که می‌رسد، گاهی حتی نشدنی‌اند. راه انداختن کسب‌وکارهای اینترنتی با زیرساخت‌هایی که در ایران موجود است، سختی‌ها و مشکلات خودش را دارد، اما چیزهایی هم راه دشوار را هموار می‌کنند. «به نظرم ساختن تیم از ایده هم مهم‌تر است. اگر تیم خوبی داشته باشید، می‌توانید بنشینید با هم بررسی کنید. بالاخره ایده‌ای پیدا می‌شود که بتوان به نتیجه‌ی مثبت آن امیدوار بود. ولی بدون تیم کار خیلی سخت است. جذب نیرو و استخدام واقعاً سخت و مهم است. فقط هم به اول کار مربوط نیست. اولش شاید سخت‌تر باشد، اما همیشه همین است. ما هنوز هم مشکل داریم. فکر می‌کنم همان‌طور که شرکت‌های دویست نفری این مشکل را دارند، شرکت‌های هزار نفری هم با آن سروکله می‌زنند.» اما پیش از آغاز کار تیمی و جذب نیروهای کلیدی برای شرکت، باید خود شرکت را ثبت

کرد. ثبت شرکت و انجام کارهای قانونی آن هم مثل گذشتن از هفت‌خوانِ رستم است. تبسم لطیفی برای ثبت شرکت مامان‌پز از هفت‌خوان هم عبور می‌کند. «کسانی مثل من که مهارت اولیه‌ی لازم را ندارند، ممکن است خطاهایی مرتکب بشوند که بعداً مشکلاتی را در کارشان ایجاد کند. باید قبل از آغاز کار مطالعه کنند و مشورت بگیرند. ما سعی کردیم این کارها را انجام بدهیم که مشکلی پیش نیاید. مشورت بگیرید تا بدانید کارهای قانونی را چه‌طور مدیریت کنید. ممکن است برای ثبت شرکت بگویید حاضر نیستم این قدر پول بدهم تا شرکت را برایم ثبت کنند و خودم کارها را انجام می‌دهم. ولی آن قدر از شما وقت و انرژی می‌گیرد که با خودتان می‌گویید اگر آن پول را خرج کرده بودم و تمرکز را روی استارت‌آپم گذاشته بودم، خیلی بهتر بود.» وقتی شرکت را ثبت کنید، تازه کار شروع می‌شود. این جاست که نیازها یکی‌یکی سر از تخم درمی‌آورند. مهم‌ترین نیاز هم مدل کسب‌وکار است. «مهم‌ترین چیز بیزنس مدل یا همان مدل کسب‌وکار است که باید ساخته شود. اگر ایده‌تان تکراری باشد، بهتر می‌توانید مدل کسب‌وکار را شکل بدهید. می‌توانید مدل کسب‌وکار قبلی را بیاورید و مطابق فرهنگ خودتان بومی‌سازی کنید. اما اگر نمونه‌اش نباشد، ساختن مدل کسب‌وکار خیلی سخت خواهد بود.» بقیه‌ی مشکلات هم در طول کار خودشان را نشان می‌دهند. «بزرگ‌ترین چالش شرکت‌هایی که از طریق اینترنت کار می‌کنند، باگ‌های قانونی است.» اما هر مشکل راه‌حلی دارد که با کار گروهی و باور جمعی پیدا می‌شود. «یک مسئله‌ی مهم برای استارت‌آپ این است که تیم خیلی جدی داشته باشید و خودتان به ایده‌تان اعتقاد داشته باشید. اگر شک کنید، حتی اگر ایده خیلی خوب باشد، سرمایه‌گذار باور نمی‌کند چیز قابل قبولی است. اعتماد به نفس و نحوه‌ی ارائه کردن خیلی مهم است. باید خود محصول و ایده‌ی اجرایی باشد. خیلی فضایی نباشد. سبک درآمدی داشته باشد. تخمین رشدی که برای آن کرده‌اید، غیرمنطقی نباشد. نباید این سؤال ایجاد شود که خب قرار است به کجا برسیم؟ سرمایه‌گذار باید احساس کند شخصی که ایده را ارائه می‌دهد، خودش می‌داند چه می‌خواهد و به کارش مسلط است.» و اگر همه‌ی این‌ها در کنار هم باشند، استارت‌آپی مثل مامان‌پز با همه‌ی سختی‌هایش راه می‌افتد و کار بالاخره به مرحله‌ی اجرا می‌رسد.

### پشت‌میز و نیمکت کار آفرینی

لطیفی اهل درس و کتاب بود. هنوز هم کتاب می‌خواند، اما قصه‌ی درس خواندن

دیگر عوض شده است. از وقتی تصمیمش عوض می‌شود و دیگر نمی‌خواهد مهندس برق باشد، همه چیز تغییر می‌کند. «من درس خوان بودم. در کنکورهای آزمایشی سازمان سنجش برای فوق‌لیسانس هم شرکت کردم.» اما مهندسی برق خیلی به کار مامان‌پز نمی‌آید. در عوض فوق‌لیسانسش به او دیدی کلی می‌دهد تا با دنیای کسب‌وکار بیش‌تر آشنا شود. «لیسانسم تأثیری در کارم نداشت، ولی در حوزه‌ی مدیریت که فوق‌لیسانسم بود، چیزهایی درباره‌ی مدیریت عملیات، قیمت‌گذاری، بازاریابی، مدیریت محصول و... یاد دادند که به ما دید کلی داد. یعنی نمی‌گویند دقیقاً چه کار کنید، اما با سرفصل‌ها آشنا می‌شوید و دید کلی پیدا می‌کنید.» به همین خاطر هنوز هم از نظرش درس خواندن خوب است. «نمی‌شود گفت خیلی تأثیر دارد، اما بی‌تأثیر هم نیست. به هر حال تحصیلات در هر شرایطی توصیه می‌شود. اول درس بخوانید، بعد سراغ استارت‌آپ بیایید.» با همین دانش و تحصیلاتی که دارد، کارش را شروع می‌کند. ابتدای کار تنهاست و همه‌ی کارهای اجرایی را هم خودش انجام می‌دهد. «خودم آشپزها را پیدا می‌کردم. زنگ می‌زدم پیک می‌آمد. یک اس‌ام‌اس می‌فرستادم برای مشتری‌هایی که اغلب دوستان خودم بودند و از روی همان غذا را انتخاب می‌کردند. بعد سفارش را می‌فرستادم. از بازار ظرف یک‌بارمصرف می‌خریدم و برای آشپزها می‌فرستادم.» تا یکی دو ماه کار به همین شکل پیش می‌رود، اما خسته‌کننده می‌شود. پیک‌ها در استخدامش نیستند و آن‌طور که باید از او حساب نمی‌برند. «دنبال یک نیروی آقا بودم که کارهای عملیاتی را انجام بدهد. این‌طوری می‌توانستیم حجم سفارش بیش‌تری را مدیریت کنیم. شرکت ره‌نما که در آن کار می‌کردم، چند نفر را معرفی کرد و کار را با آن‌ها شروع کردیم.» دیگر باید از آن شرکت جدا می‌شدند و به شرکت خودشان می‌رفتند. نزدیک میدان آزادی دفتری می‌گیرند و تیم تبسم لطیفی آغاز به کار می‌کند. تیم هشت نفره‌ای که مامان‌پز را مدیریت می‌کرد و هنوز هم می‌کند. آن‌ها تخصص‌های مختلفی دارند. یک نفر مسئول عملیات و کار پیک‌هاست و کارهای توزیع را مدیریت می‌کند. یک نفر با مامان‌ها در ارتباط است و کارهای کنترل کیفیت را انجام می‌دهد. دیگری وظیفه‌ی ارتباط با مشتریان را به عهده دارد. حسابدار و امور مالی هم که از الزامات هر شرکت است. البته پای استارت‌آپ که به میان می‌آید، باید هر نیروی بالقوه‌ای را بالفعل کرد. به همین خاطر همسر تبسم لطیفی هم به میدان می‌آید. «تبسم مدیر است و برنامه‌ریزی را انجام می‌دهد. من در بخش‌هایی که تخصص بیش‌تری دارم، مثلاً در بخش بازاریابی کمک می‌کنم. مرزبندی کرده‌ایم تا

هر کس بهتر به کارهای خودش برسد. وقتی منافع مشترک است و یک خانواده هستید، چالش‌ها از میان می‌رود. کسانی که کسب‌وکاری را با هم راه می‌اندازند، گاهی از هم جدا می‌شوند. به هر حال کار به بخش مهمی از درگیری‌های شما تبدیل می‌شود.» اما این زوج از پس مدیریتِ زندگیِ مشترک برمی‌آیند. با هم و در کنار هم کارهای مامان‌پز را پیش می‌برند. در واقع با هم پیشرفت می‌کنند. همسرش می‌گوید: «همیشه فکر می‌کردم باید با کسی باشم که بتوانم در کنارش فکرهايم را گسترش بدهم تا با هم رشد کنیم. تبسم همان شخص است.»

### مامان‌پز راه‌انداختن، راحت‌تر از مامان بودن

حالا کار از صبح زود شروع می‌شود، هشت‌وربع یا هشت‌ونیم همه در دفتر شرکت پشت میزها، مقابل کامپیوترها و لپ‌تاپ‌ها مشغول به کارند. چند خانم و چند آقا هر کدام سرگرم کاری می‌شوند. «اولش به پنل مامان‌پز سری می‌زنم و یک گزارش کلی می‌گیرم. بعد ای‌میل‌هایم را چک می‌کنم. ولی همان لحظه جواب نمی‌دهم. فقط می‌خواهم ببینم چه خبر است. هم ای‌میل شخصی و هم ای‌میل مامان‌پز را خودم چک می‌کنم و جواب می‌دهم. خیلی از چیزها به ای‌میل شخصی‌ام می‌آید. بعضی از کارهای بچه‌ها را دنبال می‌کنم.» لیست کارهای فردایش را امروز می‌نویسد و آن‌ها را همان اول صبح هر روز چک می‌کند. «معمولاً زیاد می‌نویسم و فقط می‌رسم نصفشان را انجام بدهم.» زندگی یک زنِ کارآفرین از زندگی یک مرد کارآفرین هم پیچیده‌تر است. البته خودش معتقد است هنوز سختی زیادی نچشیده. «به نظرم خانم شاغلی که بچه داشته باشد، کارش خیلی سخت است. برای من فرقش این است که زیاد وقت آشپزی کردن ندارم. زمانی که صرف امور خانه می‌کنم، خیلی کم‌تر از بقیه‌ی خانم‌هاست. فقط گاهی آخر هفته‌ها اگر برسیم، به شکل کلی تمیز می‌کنم. آخرش هم آن چیزی که مامان‌ها دلشان می‌خواهد، نمی‌شود.» سختی‌های یک زن شاغل فقط همین‌ها نیست، تفریحات و دوره‌می‌ها هم به حداقل می‌رسد. «هیچ‌وقت نمی‌توانم در طول هفته مهمان دعوت کنم. قرار گذاشتن با دوستانم خیلی سخت است. به‌خصوص در طول هفته. البته گاهی پیش می‌آید این کار را بکنم، ولی مجبور می‌شوم آن روز کار را زودتر تعطیل کنم. این کار شرایط را برایم سخت می‌کند. در کل خانم شاغل کم‌تر برای خودش وقت دارد.» او هم لباس‌های جدید و وسایل جدید را دوست دارد، اما فرصت این‌که به مغازه‌ها برود و بگردد، ندارد. «خیلی

دوست ندارم بروم چیزهای مورد علاقه‌ام را بخرم. ترجیح می‌دهم یکی که سلیقه‌اش خوب است برایم چیزهای زیبا بخرد، ولی عملی نیست.» هرچند فرصت نمی‌کند به خیلی از کارهای مورد علاقه‌اش برسد و خودش را وقف کارش کرده، از این مسئله احساس رضایت می‌کند. «من این سبک زندگی را بیش‌تر می‌پسندم تا این‌که دائم خانه‌دار باشم. خانه‌دار بودن برای من جواب نمی‌دهد، چون اگر یک روز هفته از صبح تا شب در خانه بمانم، خیلی خسته و کلافه می‌شوم. دوست دارم بروم بیرون و با آدم‌ها تعامل داشته باشم.» البته فعلاً آرامش حاکم است، اما اگر پای بچه به میان بیاید، شرایط احتمالاً قدری دشوار می‌شود. «در کل بچه‌ها را دوست دارم، اما بچه‌ی بزرگ! در آینده دوست دارم بچه داشته باشم، اما الآن که به سختی‌هایش فکر می‌کنم، به نظرم اصلاً نمی‌توانم از عهده‌اش بر بیایم. ترسناک است.» به غیر از بچه خیلی چیزهای دیگر هم دوست دارد. «کوه رفتن، پارک رفتن، مهمانی رفتن، پیاده‌روی، بدمینتون، مسافرت. همه‌ی این‌ها را خیلی دوست دارم، اما وقت نمی‌شود.» حجم کار زیاد است و وقت اندک. چاره‌ای نیست جز این‌که قید خیلی چیزها را بزند تا به یک کارآفرین زن موفق تبدیل شود.

### بقچه‌های رنگی رنگی خوشمزه

قورمه‌سبزی، ته‌چین و شیشلیک از غذاهای مورد علاقه‌ی بنیان‌گذار مامان‌پز است که دوست دارد در منو غذاهایشان باشد. غذاهای زیادی در منو مامان‌پز وجود دارد که هر کدام با گذشتن از فیلترهای بسیار انتخاب شده‌اند. آدم‌های داخل شرکت پشت میزهای معمولی و با کامپیوترهای معمولی کار می‌کنند، اما خیلی جدی و باعلاقه. مامان‌هایی که دوست دارند با دست‌پختشان هنرنمایی کنند و از این طریق درآمدی داشته باشند، یکی‌یکی به شرکت می‌آیند. «اگر آشپز بخواهد ثبت‌نام کند، باید نمونه‌ی غذا بفرستد. همه‌ی بچه‌ها تست می‌کنند. باید کیفیتش مورد تأیید باشد.» اگر کیفیت غذا تأیید شود، فرم همکاری پر می‌کنند و این تازه اول کار است. بررسی کیفیت از جنبه‌های مختلفی انجام می‌شود؛ مواد اولیه، ظاهر غذا، طعم و مزه. بعداً هم سلیقه‌ی مشتریان و بازخوردهایشان روی هم رفته کیفیت غذا را تعیین می‌کند. «وقتی کیفیت تأیید شد، باید مجوز بهداشت بگیرند. یکی از اعضای تیم ما از آشپزخانه‌ی منزل بازدید می‌کند.» بعد از این بازدید مامان مورد نظر کارت بهداشت دریافت می‌کند و آن موقع



تازه همکاری‌اش شروع می‌شود. البته حساسیت روی مسائل بهداشتی به قدری زیاد است که بازدید و نظارت به همین جا ختم نمی‌شود. «به صورت تصادفی و در زمان‌های مختلف غذاها تست می‌شوند. گاهی هم کارشناس بدون اطلاع از خانه‌ی آشپز بازدید می‌کند.» البته سیستمی در مامان‌پز وجود دارد که مشتری به دست‌پخت آشپز امتیاز می‌دهد. این سیستم امتیازدهی تا حدود زیادی به نظارت شفاف از طرف خود مشتری کمک می‌کند. «نظرات مشتری و امتیازهایی که می‌دهد، برای ما مهم‌ترین معیار سنجش آشپز است. براساس همان امتیازها غذاهایی را تبلیغ می‌کنیم و غذاهایی را حذف.» امتیازها بین یک تا پنج است. پنج ستاره‌ی روشن باکیفیت‌ترین غذا را نشان می‌دهد. «اگر مشتری بگوید غذایی استاندارد کیفی لازم را ندارد و متوسط امتیاز با بیست نفر کم‌تر از چهار باشد، دیگر به آن آشپز سفارش غذا نمی‌دهیم. متأسفانه مواردی هم بوده که خداحافظی کرده‌ایم.» البته برای آشپزها هم انگیزه‌هایی در نظر گرفته شده است. مثلاً مامانی که بالاترین امتیاز را در پایان ماه کسب کند، آخر همان ماه یک ربع سکه دریافت می‌کند. مامان‌ها فقط یک بار به شرکت می‌آیند تا فرم همکاری پر کنند. شرکت در همان دیدار ظرف‌ها، پارچه‌های گل‌گلی و کارت‌ها را در اختیار آشپز می‌گذارد. کارشناس به آن‌ها یاد می‌دهد چه‌طور ظرف‌ها را در غذا بریزند، در آن‌ها را چفت کنند، داخل پارچه‌های گل‌گلی به شکل بقچه بپیچند تا شکلی زیبا و نوستالژیک بگیرد و در عین حال غذا تا رسیدن به مقصد گرم بماند. بعد هم کارتی به آن پانچ می‌کنند و نام خودشان را می‌نویسند، مثلاً: «مامان شبنم.» از این به بعد همه‌چیز تلفنی انجام می‌شود. شرکت سفارش‌ها را می‌گیرد و مامان‌ها در آشپزخانه‌های خود غذاهای مامان‌پز درست می‌کنند.

### پله‌پله رشد کردیم

ایده آن قدر جذاب است که حتی اسمش هم دل می‌برد، اما هنوز جای کار دارد. مناطق کمی از تهران تحت پوشش آن قرار دارند. «برنامه‌مان این است که کار را گسترش بدهیم، هم در تهران و هم در شهرستان‌ها. برای سفارش‌های روزمره و روتین به خاطر قضیه‌ی تحویل، مقرون به‌صرفه کردن آن کمی سخت است. کار پرهزینه‌ای است.» قیمت هر غذایی را آشپز تعیین می‌کند. او قیمت پیشنهاد می‌دهد، حاشیه‌ی سود شرکت هم عددی ثابت است که به قیمت پیشنهادی مامان‌ها اضافه می‌شود. «مامان‌های ما خودشان مواد اولیه را تهیه می‌کنند. قیمت مواد اولیه‌ای که تهیه می‌کنند، خیلی متفاوت است.

البته در پختِ غذا با تعداد کم، دقتِ بیش‌تری می‌شود. به همین دلیل قیمت‌ها بیش‌تر از قیمتِ غذاهای عمده تمام می‌شود. غذاهای مامان‌پز از خیلی از رستوران‌ها ارزان‌ترند. به نظرم قیمت‌ها به کیفیت و حجمِ غذاها می‌خورد و از نظر خودمان بد نیست.»

آشپزهای شرکتِ مامان‌پز که همان مامان‌ها هستند، اغلب در حاشیه‌ی مناطق تحت سرویس شرکت زندگی می‌کنند. به همین دلیل غذا سریع‌تر و بهتر به دست مشتری‌ها می‌رسد. استارت‌آپ خوشمزه‌ی تبسم لطیفی آهسته و پیوسته پیش می‌رود. حتی تبلیغات گسترده‌ای هم ندارد. «استراتژی تبلیغاتی و بازاریابی خاصی نداشتیم. تازه می‌خواهیم شروع کنیم. اصلاً کار تبلیغاتی نداشتیم، بودجه‌ی بازاریابی هم همین‌طور. تا به حال یک ریال هم بابت این مسئله هزینه نکرده‌ایم. دلیلش هم این بود که سرویس از طریق تبلیغات دهان به دهان (word of mouth) رشد کرد. نمی‌خواستیم خیلی به کارمان شتاب بدهیم. باید دو طرف کسب‌وکارمان، هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده، با هم رشد می‌کرد. نمی‌خواستیم حجمی روی سرویس بیاید و کیفیت تحت تأثیر آن قرار بگیرد. احساس کردیم زیرساخت‌های ما آمادگی تبلیغات خیلی زیاد را ندارد. دوست داشتیم پله‌پله رشد کنیم.» حالا این اتفاق افتاده است. مامان‌پز پله‌پله رشد کرده، بزرگ شده و آماده‌ی تحویل غذاست.



### پیش‌بینی آینده

چرا استارت‌آپ‌های مرتبط با خوراکی آینده‌ی درخشانی خواهند داشت؟

همه باید شکم خود را سیر کنند. شاید بدون ماشین، جواهرات

یا لوازم برقی و حتی بدون سقفی بالای سرتان بتوانید زندگی کنید، اما بدون تردید هیچ‌کس مدت زیادی بدون غذا زنده نمی‌ماند. حیات انسان‌ها به «خوردن» گره خورده و زیر سایه‌ی این رابطه، کسب و کارهای بسیاری هم شکل گرفته است. برای کارآفرین‌ها صنعت خوراکی و مواد غذایی همیشه از جذاب‌ترین‌ها بوده، اما در سال‌های اخیر اتفاقاتی افتاده که امید به آینده‌ی استارت‌آپ‌های حوزه‌ی خوراکی را بیش از گذشته کرده است. ماهنامه‌ی کارآفرین در گزارشی دلایل امیدوار بودن به آینده‌ی این استارت‌آپ‌ها را بررسی کرده است. کارآفرین‌هایی که به این دلایل دقت داشته باشند، در حوزه‌ی استارت‌آپ‌های خوشمزه موفق‌تر خواهند بود:

۱. ما بیش از گذشته به سلامتی خود اهمیت می‌دهیم. دوره‌ای که کسی از سلامتی‌اش خبر نداشت، دیگر گذشته است. حالا همه هرچند سالم نیستند، از وضعیت خود آگاهی دارند. از مشکلات اضافه‌وزن خود مطلع‌اند و تلاش می‌کنند از غذاهای سالم‌تر بهره بگیرند. در همین راستا در کشورهایی مانند ایالات متحده‌ی آمریکا استارت‌آپ‌هایی راه‌اندازی شده که گزینه‌های غذای سالم را برای مصرف‌کنندگان افزایش می‌دهد. شرکت‌هایی در آمریکا متولد شده‌اند که متناسب با نیازها و برنامه‌های غذایی مشتریان خود سرویس‌دهی می‌کنند. این بهترین راه برای بهبود سبک زندگی و به‌دست‌آوردن سلامتی است. اکثر مشتریان این استارت‌آپ‌ها از کارشناسان مواد غذایی که این شرکت‌ها در اختیارشان می‌گذارند، برای بهبود وضعیت خود استفاده می‌کنند.

۲. می‌خواهیم بدون قربانی کردن آسایشمان آشپزی کنیم. هر روز از تعداد آشپزهای خانگی کم می‌شود. مردم به هزار و یک دلیل دیگر فرصت نمی‌کنند ساعت‌ها پشت اجاق‌گاز بایستند و برای خود غذا درست کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد کم‌تر از ۶۰ درصد غذاهایی که سر میز خانواده‌های آمریکایی سرو می‌شود، در خانه تهیه شده است (آمار سال ۲۰۱۴). در این بین استارت‌آپ‌هایی ظهور کرده‌اند که

بخشی از غذا را برای مشتری آماده می‌کنند و بهترین مواد اولیه را در اختیارش قرار می‌دهند تا بدون کوچک‌ترین زحمتی در آشپزخانه‌ی خودش برای خودش غذا درست کند. آن‌ها از افزودنی‌ها کم‌تر استفاده می‌کنند و تا جای ممکن از غذاهای بسته‌بندی دوری می‌کنند. هر روز دستورهای تهیه‌ی غذا ساده‌تر و لذت‌آشپزی همگانی‌تر می‌شود.

۳. به دنبال گزینه‌های ارگانیک هستیم. همه دوست دارند از غذاهای ارگانیک استفاده کنند، اما مشکل بزرگی وجود دارد: خیلی گران هستند! برای مثال در سال ۲۰۱۷ قیمت تخم‌مرغ غیرارگانیک در آمریکا دو دلار و چهل و نه سنت بود، اما تخم‌مرغ ارگانیک چهار دلار و نود و نه سنت قیمت داشت. استارت‌آپ‌هایی به وجود آمده‌اند که با شناختن این نیاز مشتریان موانع دسترسی به غذاهای ارگانیک را برمی‌دارند. آن‌ها به قیمت توجه ویژه دارند و تلاش می‌کنند غذاهای ارگانیک را با کم‌ترین قیمت در اختیار مشتریان قرار بدهند. نمونه‌ی معروف این استارت‌آپ‌ها هم برندلس است که در آمریکا فعالیت می‌کند.

۴. رستوران‌های زنجیره‌ای دیگر مثل گذشته نیستند. رستوران‌ها دیگر مانند گذشته رکورد نمی‌زنند. نسل جدید رستوران‌های زنجیره‌ای را قتل‌عام می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد درصد استفاده از رستوران‌های زنجیره‌ای به طرز شگفت‌آوری سقوط کرده است. نسل جدید مانند نسل پیش از خود به غذای رستوران‌های زنجیره‌ای علاقه نشان نمی‌دهد، بلکه به دنبال غذاهای استثنایی در شرایط خاص است. به همین دلیل استقبال از استارت‌آپ‌های مرتبط با خوراکی بیش‌تر شده است. در واقع استارت‌آپ‌ها سلطان قلب‌ها شده‌اند.

۵. به دنبال کمک کردن به یکدیگر هستیم. مردم آن‌قدر هم نسبت به یکدیگر بی‌تفاوت نیستند. استارت‌آپ‌ها متولد می‌شوند تا زمین را به جای بهتری برای زندگی تبدیل کنند. بررسی‌ها نشان

می‌دهد ۶۱ درصد از جوان‌های نسل جدید به دنبال ایجاد تغییر و رفاه بیش‌تر در زندگی خود و اطرافیانشان هستند. استارت‌آپ‌های حوزه‌ی خوراکی از بهترین شیوه‌ها برای بهبود کیفیت زندگی هستند. به همین خاطر انتظار می‌رود در آینده این استارت‌آپ‌ها رشد بیش‌تری داشته باشند.

۶. ما از انتظار متنفریم. هیچ‌کس از منتظر بودن لذت نمی‌برد. خوشحال‌ترین آدم‌ها در رستوران کسانی هستند که زودتر غذای خود را دریافت می‌کنند، اما در صنعت خوراکی و رستوران‌داری انتظار یک شرط است. رستوران‌ها همیشه زمان انتظار دارند، اما استارت‌آپ‌هایی وجود دارند که به این مسئله پی برده‌اند. آن‌ها اپلیکیشن‌های جدیدی راه انداخته‌اند که فرد با کم‌ترین زمان انتظار به غذای مورد علاقه‌اش دست پیدا می‌کند. این استارت‌آپ‌ها در عین حال انتظار در صف رستوران‌ها را هم حذف کرده‌اند و به همین دلیل برگ برنده دارند.

### استارت‌آپ‌هایی که سبک خوردن شما را تغییر می‌دهند

سرانه‌ی مصرف گوشت بیش از هر زمانی افزایش پیدا کرده است. مردم کم‌تر شیر می‌خورند و بیش‌تر پنیر. دانه‌های روغنی و غلات مورد استقبال عموم مردم دنیا قرار گرفته و مصرف میوه و سبزی کم شده است. همه‌ی این‌ها نشان می‌دهد که رژیم غذایی و سبک غذا خوردن به کلی تغییر کرده است. این تغییرات با تولد استارت‌آپ‌ها هم‌زمان شده و حالا وظیفه‌ی استارت‌آپ‌هاست که ذائقه‌ها را اصلاح کنند. اکثر استارت‌آپ‌های تازه‌تأسیس در حوزه‌ی خوراکی تمرکزشان را روی مصرف کم‌تر گوشت و استفاده‌ی بیش‌تر از گیاهان قرار داده‌اند.

۱. مرغ‌های سلولی: سال ۲۰۱۵ در سانفرانسیسکو استارت‌آپی به

نام ممفیس میت راه‌اندازی شد که در آزمایشگاه و به کمک سلول‌های حیوانی، گوشت مرغ و اردک تولید می‌کند. آن‌ها بافت‌های حیوانی را در محیط‌های استریل و مخصوصی نگه‌داری می‌کنند و سعی دارند تا سال ۲۰۲۱ محصولات جدیدی را از این طریق تولید و روانه‌ی بازار کنند. فعالیت‌هایشان تا کنون سود سه میلیون دلاری همراه داشته است و انتظار می‌رود با تولیدات جدید در آینده به سودهای بیش‌تری هم دست پیدا کنند.

۲. میوه‌های بادوام: خیلی از میوه‌ها و سبزیجات به فاصله‌ی یکی دو روز فاسد و غیرقابل استفاده می‌شوند. استارت‌آپی به نام آپیل‌ساینس در آمریکا ایجاد شده که برای میوه‌ها و سبزیجات روکش خوراکی محافظتی تولید می‌کند تا پنج برابر عمر معمولی خود سالم بمانند. در واقع اسپری‌های تولیدی آن‌ها عمر میوه‌ها و سبزیجات را زیاد می‌کند. نکته‌ی جالب این‌جاست که این روکش‌ها از باقی‌مانده‌ی پوست و ریشه‌ی گیاهان ساخته می‌شود. این استارت‌آپ موزهایی تولید می‌کند که طول عمرشان بیش‌تر از موزه‌های معمولی است. بر اساس گزارش بیزنس اینسایدر شش مزرعه در آمریکا تلاش می‌کنند از این روش برای محافظت از خوراکی‌های خود استفاده کنند و بر اساس بررسی‌های آزمایشگاهی خوردن آن‌ها هیچ مشکلی ایجاد نمی‌کند.

۳. فتوسنتزِ قلابی: استارت‌آپی به نام ایرو فارمز در محیطی گلخانه‌ای در نیوجرسی آغاز به کار کرده و از سال ۲۰۰۴ تا کنون سبزی‌هایش را در سینی‌هایی زیر نور ال‌ای‌دی پرورش می‌دهد. محصولات این شرکت به جای این‌که زیر نور خورشید و با خاک طبیعی تولید شود، در آب سنگین و زیر نور ال‌ای‌دی تولید می‌شود. کارگران این شرکت داده‌ها را از طریق مانیتورهایی که از قبل در گلخانه قرار داده‌اند، بررسی می‌کنند و همه‌چیز را به صورت بیست‌وچهار ساعته زیر نظر دارند. این شرکت با همین ترفند از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۶ درآمدی معادل نود و پنج میلیون و هشتصد هزار

دلار داشته است. دانشمندانی که در این استارت‌آپ با هم فعالیت می‌کنند، دنبال راهی برای تولید محصولات خارج از محیط‌های طبیعی هستند تا میزان خاک و منابع طبیعی مصرفی را به حداقل برسانند. سبزی‌های تولیدی آن‌ها مثل محصولات عادی قابل خوردن است و از نظر طعم و مزه هیچ فرقی با سایر سبزیجات ندارد.

۴. برگ‌های غیرممکن: اخیراً دو استارت‌آپ راه افتاده‌اند که قرار است صنعت تولید گوشت را متحول کنند. بی‌ببند میت و ایمپاسیل میت استارت‌آپ‌هایی هستند که برگ‌درست می‌کنند، اما برگ‌هایشان کاملاً گیاهی است. در واقع آن‌ها از روغن، گندم و پروتئین سیب‌زمینی در برگ‌های خود استفاده می‌کنند. هدف نهایی‌شان این است که گوشت تولیدی‌شان مضرات گوشت واقعی را نداشته باشد، اما طعم و مزه‌ی همان را بدهد. در حال حاضر سی‌وسه رستوران در کالیفرنیا این برگ‌ها را به مشتریان خود ارائه می‌دهند. این استارت‌آپ تنها در سال ۲۰۱۷ صد و هشتاد و دو میلیون دلار درآمد داشته و برآورد می‌شود در آینده یکی از استارت‌آپ‌های پرسود حوزه‌ی خوراکی باشد و در سبک خوردن انسان‌ها انقلاب ایجاد کند.

۵. مایونزهای بدون تخم‌مرغ: همپتون کریک استارت‌آپی است که تمرکزش را روی خوراکی‌ها و محصولات مخصوص وگان‌ها (گیاه‌خواران) قرار داده است. این استارت‌آپ بیش‌تر به خاطر مایونزهای بدون تخم‌مرغش به شهرت رسیده است. البته دانشمندان در این استارت‌آپ دنبال تولید گوشت‌های آزمایشگاهی از دل گیاهان هم هستند. این استارت‌آپ به خاطر توجهش به مسئله‌ی گیاه‌خواری با استقبال مواجه شده و درآمدی صد و بیست میلیون دلاری در سال ۲۰۱۶ داشته است. بر اساس گزارش بلومبرگ، همپتون کریک یکی از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های حوزه‌ی خوراکی در سال ۲۰۱۶ بوده است.

۶. غذاهایی بدون سلاخی: بعضی استارت‌آپ‌ها با تمرکز بر غذاهای دریایی راه‌اندازی می‌شوند و بیش‌تر محصولاتشان ماهی تن و میگو

است. دلیل اصلی شهرت این استارت‌آپ‌ها رساندن مواد خوراکی به دست مصرف‌کنندگان بدون سلاخی است. فین‌لِس یکی از این استارت‌آپ‌هاست که از سال ۲۰۱۷ متولد شده و انتظار می‌رود هم‌زمان با آن موج جدیدی از استارت‌آپ‌های حوزه‌ی خوراکی با تمرکز بر غذاهای دریایی راه‌اندازی شود. این استارت‌آپ گزینشی عمل می‌کند. ابتدا بازارش را شناسایی می‌کند و با توجه به آن هدفش را پیش می‌برد.

### آن‌ها قاعده‌ی بازی را عوض می‌کنند

استارت‌آپ‌های خوشمزه‌ای در راه‌اند. اما نباید همین‌طوری و صرفاً با یک ایده‌ی جذاب دست‌به‌کار شد. تجربه‌ی مامان‌پز در ایران نشان می‌دهد که راه‌اندازی استارت‌آپ در حوزه‌ی خوراکی اصول خاصی دارد. «تمرکز روی محصول و خودِ استارت‌آپ اولین موضوعی است که اهمیت دارد. باید استراتژی داشته باشید. هر کاری را انجام ندهید. باید بدانید کدام کار قرار است شما را به هدف نهایی برساند و همان مسیر را بروید. از این شاخه به آن شاخه نپرید.» بعضی‌ها می‌گویند باید رابطه داشته باشید، اما تبسم لطیفی این را قبول ندارد. «لینک داشتن مهم است، اما آن‌قدر اهمیت ندارد که بخواهید برایش وقت و انرژی صرف کنید.» در نهایت ایده‌ی خوب، تیم خوب، اجرای خوب و سرمایه‌گذاری خوب منجر به خلق کاری خوب می‌شود. «قاعدتاً همه‌ی این‌ها باید در کنار هم باشد، اما اجرای ایده از همه مهم‌تر است. اگر نحوه‌ی اجرا درست باشد، همه‌چیز خوب پیش می‌رود.» با مجموع این‌هاست که مامان‌پز را به عنوان یک شبکه‌ی توزیع غذای خانگی با همکاری خانم‌های خانه‌دار در تهران راه می‌اندازد. حاصل این همکاری‌ها خیلی ساده است. «ما یک پلتفرم اینترنتی هستیم که کسانی را که دلشان برای دست‌پخت مامان‌شان لک زده، به خانم‌های خانه‌داری وصل می‌کنیم که در آشپزی خیلی مهارت دارند و زبان‌زدِ فامیلشان هستند.»

### قلمرو ماندگار مامان‌ها

این روزها تمام زندگی‌اش مامان‌پز است. تمام تمرکش را روی کارش گذاشته، البته روحیه‌اش هم روحیه‌ی در خانه ماندن نیست. «من زیاد با خانه ارتباط برقرار نمی‌کنم.



بعضی پنج‌شنبه‌ها یا جمعه‌ها که تعطیل هستیم، دلم می‌خواهد وقتم را با یک نفر بگذرانم. مهمانی و شلوغی را دوست دارم.» مامان‌پز همان یک نفر است. مثل بچه‌ای که تازه به دنیا آمده، برای آینده‌اش نقشه می‌کشد. «اهداف خیلی بزرگی برای مامان‌پز دارم. دلم می‌خواهد مامان‌پز گزینه‌ی اول آدم‌ها برای سفارش غذا باشد. ما رستوران فیزیکی نیستیم و در چشم‌اندازمان هم چنین چیزی نیست، اما دوست داریم درباره‌ی غذاهای بیرون بر این‌طور باشد.» واژه‌ی مامان‌پز برایش تداعی‌کننده‌ی این عبارت است: «چالشی جذاب!» سال‌های زیادی از آمدنش از خرم‌آباد نمی‌گذرد، تازه اول راه است، اما امید دارد و این امید را از خیلی چیزها وام گرفته است. کتاب‌هایی که خوانده، الهام‌بخش او بوده‌اند. «اگر بخواهید کمی بزرگ‌تر از استارت‌آپ و شرکت نگاه کنید، توصیه می‌کنم کتاب چه‌طور ملت‌ها شکست می‌خورند را بخوانید. داستان این است که کشورهای مختلف در گذر زمان چه اتفاقاتی برایشان افتاده است. ربطی به استارت‌آپ ندارد، اما شبیه است. استارت‌آپ‌ها را یک کشور خیلی خیلی کوچک ببینید که مدیرتش با شماست. باید بدانید که دموکراسی در آن مهم است. باید به نظر کارمندان اهمیت بدهید. اگر کارمندت را بخشی از شرکت بدانی، او هم خودش را بخشی از شرکت می‌داند و برایش تلاش می‌کند. باید بدانید که نباید فقط از منابع بیرونی استفاده کنید، مثلاً چیزی مثل نفت نباشد که دائم به شرکت تزریق کنید و امیدوار باشید که همیشه وجود دارد. استارت‌آپ‌ها شبیه به کشورها هستند.» زندگی فعالان اقتصادی ایران را خوانده و می‌داند از چه مسیری به موفقیت می‌رسد. «کتاب سرگذشت پنجاه کنش‌گر اقتصادی ایران درباره‌ی پنجاه نفر از فعالان اقتصادی قدیمی ایران است که همگی آدم‌های موفق بوده‌اند و کمپانی‌های بزرگی را در کشور راه‌اندازی کرده‌اند. خیلی‌ها ناامید هستند و می‌گویند این‌جا نمی‌شود کار کرد، اما این همه آدم در ایران کارهای خیلی بزرگ انجام داده‌اند. هر کسی با خواندن زندگی آن‌ها امیدوار می‌شود.» تبسم لطیفی هم با امید و دانشی که دارد، استارت‌آپش را کلید می‌زند. او به کارش علاقه دارد و با لذت فراوانی این کار را انجام می‌دهد. «از زندگی‌تان لذت ببرید. زندگی همین لحظه‌هایی است که می‌گذرند. مهم نیست چه کاری انجام می‌دهید، مهم این است که از آن کار لذت ببرید.» می‌توان در چشم‌انداز کسب‌وکارهای اینترنتی ایران مامان‌پزی را دید که غول پخش غذاهای خانگی نه فقط در تهران، بلکه در تمام ایران است. استارت‌آپ او قلمرو مامان‌هاست. تبسم لطیفی با ایده‌اش مامان‌ها را دوباره به آشپزخانه می‌آورد. «کار ما مامان‌پز است. فمینیست نیستیم، اما

کارمان حول این مفهوم شکل گرفته است. باباها بیش‌تر آشپز رستوران‌ها هستند.» با همین طرز فکر موفق می‌شود هنر مامان‌ها را در آشپزخانه نشان بدهد. غذاهای خوشمزه‌ی دست‌پخت مامان‌ها را سفارش می‌دهد و به جمله‌ای فکر می‌کند که روی تخته وایت‌بردِ دفتر کارش نوشته شده: «هرچیز که در جستن آنی، آنی.»

#### منابع:

گفت‌وگوی کنسرسیوم کسب‌وکارهای اینترنتی

گزارش:

[www.businessinsider.com/new-food-tech-startups-20177-/#finless-foods-and-new-wave-foods-slaughter-free-seafood-6](http://www.businessinsider.com/new-food-tech-startups-20177-/#finless-foods-and-new-wave-foods-slaughter-free-seafood-6)



فصل ششم

# سینما پارادیزوی ایرانی



داستان زندگی محمدجواد شکوری مقدم  
مدیر استاراپ‌های آپارات و فیلمو





بالای سر همه در اتاق تنگ و مرموزی می‌نشست. یک دستگاه زغالی داشت که باید آن را مُدام و آرام می‌چرخاند. یک شاگرد هم داشت که حواسش به زغال‌ها بود تا کم نشود. باریکه نوری را از تنها دریچه‌ی اتاق به بیرون هدایت می‌کرد. نور راهش را می‌گرفت و در دل تاریکی از بالای سر آدم‌هایی که ردیف به ردیف کنار هم روی صندلی‌ها نشسته بودند و زیر پایشان فرشی از پوست تخمه پهن شده بود، می‌گذشت تا به پرده‌ی نقره‌ای برسد. هم‌زمان با نور، صدا هم می‌آمد. آن وقت بود که تصاویر روی پرده‌ی بزرگ جان می‌گرفتند و حرکت آغاز می‌شد. آدم‌ها در تاریکی به تنها بخش نورانی سالن زُل می‌زدند و نور روی پرده صورتشان را روشن می‌کرد، چشم‌هایشان تنها نقطه‌ی صورتشان بود که در آن تاریکی آغشته به نور پرده دیده می‌شد؛ گاهی از شادی برق می‌زد و گاهی از اشک پُر می‌شد. درست در بالای سرشان، در امتداد همان باریکه‌نور، پشت دریچه‌ی آن اتاق تنگ و مرموز آپاراتچی بی‌وقفه دستگاه آپارات زغالی‌اش را می‌چرخاند و منتظر اصوات می‌شد. گاهی صدای سوت تماشاچی‌ها و گاهی صدای قهقهه‌ی خنده و گاهی هم آهی که از نهادشان برمی‌خاست و در نهایت صدای کف زدن و ترک کردن سالن سینما. آن‌ها سالن سینما را ترک کردند و آپاراتچی‌ها را در آپارات‌خانه‌هایشان تنها گذاشتند. دنیای دیجیتال آمد و آتش به دنیای نگاتیوها زد، اما سینما را به خانه‌ها بُرد تا هر کسی در هر جایی و هر زمانی که بخواهد در نقش تماشاچی فرو برود. آپاراتچی‌های امروزی نور را از فیبرهای نوری هدایت می‌کنند و به سیستم‌های کامپیوتری تماشاچی‌ها می‌رسانند و بعد با کامنت‌ها و لایک‌ها به صدای سوت و قهقهه خنده‌ی تماشاچی‌ها گوش می‌دهند.

محمدجواد شکوری مقدم یکی از آن آپارتهای هابی است که آپارات‌خانه‌های آنلاین دارد. ایده‌اش با نام «آپارات» که قرار بود نمونه‌ای از یوتیوب ایرانی باشد، چنان گل کرد که فضا را برای «فیلمو» و پروژه‌های بعدی هم مهیا کرد. روزی بود که آپاراتچی آنلاین ایران با خودش می‌گفت: «وقتی یوتیوب باشد، چه کسی می‌آید آپارات را ببیند؟» اما حالا کلید پروژه‌هایی بزرگ‌تر از آپارات را می‌زند و هر روز به دنبال ایده‌های جدیدتری در شرکت صباایده است. این آپاراتچی هم مثل همان آپاراتچی‌های قدیمی از چرخاندن بی‌وقفه‌ی دستگاه آپارات مدرنش خسته نمی‌شود، آن قدر آن را می‌چرخاند تا صدای کف زدن تماشاچی‌ها را بشنود.

### از دانشگاه امیر کبیر به دیپلم

یک روز معمولی بود. سر کلاس آزمایشگاه فیزیک نشسته بود و به استاد گوش می‌داد که یک دفعه تصمیمش را گرفت و از سر کلاس بلند شد. محمدجواد، دانشجوی ترم پنجم یکی از معتبرترین دانشگاه‌های مهندسی کشور بود؛ دانشگاه امیرکبیر. برق الکترونیک می‌خواند و قرار بود تا دکتری ادامه بدهد: «جالب است که هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم درس‌م را رها کنم. فکر می‌کردم تا دکتری می‌خوانم.» اما آن‌طور که فکرش را می‌کرد، نه این که کسی مانعش بشود. خودش نخواست: «در دانشگاه امیر کبیر برق می‌خواندم و هم‌زمان برنامه‌نویسی هم می‌کردم و به برنامه‌نویسی علاقه داشتم. بعدها احساس کردم در برنامه‌نویسی می‌توانم موفق‌تر و مؤثرتر باشم.» انصراف داد و به سراغ برنامه‌نویسی رفت که از شانزده سالگی انجام می‌داد: «پنج یا شش ترم خواندم، اما درس خواندنم خیلی موفقیت‌آمیز نبود. کار برنامه‌نویسی می‌کردم و از دیدن نتیجه‌اش احساس بهتری داشتم، نسبت به الکترونیک که هیچ نتیجه‌ی عملی از آن نمی‌دیدم.» البته غیر از علاقه، موضوع دیگری هم بود که سبب شد با انگیزه‌ی بیش‌تری سراغ برنامه‌نویسی برود: «در نوزده سالگی ازدواج کرده بودم و برای تأمین زندگی باید کار می‌کردم. در واقع کارمند بودم.» بعضی از ترم‌ها حتی کتاب‌های درسی‌اش را هم نمی‌گرفت و به زحمت امتحان می‌داد: «به این نتیجه رسیدم که ده‌ساله لیسانس گرفتن با این وضعیت اصلاً خوب نیست. یعنی یا باید درست درس خواند یا رهاش کرد.» به همین خاطر است که در جمع کارآفرین‌ها می‌گوید: «آدم وقتی درس می‌خواند نباید کار کند، چون این‌طرف می‌بیند به نتیجه می‌رسد و آن طرف باید ببیند هشت سال دیگر چه چیزی دستش را

می‌گیرد.» مخالف درس و دانشگاه نیست، اما در آن سن و سال بهترین تصمیم را گرفت: «مهم این بود که آدم برای خودش هدفی مشخص کند. البته فضای زمان مثل الان راه اندازی استارت‌آپ و فکر پول دار شدن نبود، اما می‌دانستم اگر بخواهم در کاری شماره‌ی یک باشم، باید روی آن تمرکز کنم. این‌طور بود که یک روز از سر کلاس آزمایشگاه فیزیک درس را رها کردم. موضوع سختی درس نبود. مهم انگیزه بود که برای ادامه‌ی تحصیل نداشتم. سر کلاس زجر می‌کشیدم، اما برای کارم روزی هفده، هجده ساعت وقت می‌گذاشتم و لذت می‌بردم. می‌خواستم تمرکز را روی برنامه‌نویسی بگذارم و برنامه‌نویس خوبی بشوم.» این‌طور شد که به جای دکتری، به دیپلم فناعت کرد و به جای تحصیل، یکی از موفق‌ترین استارت‌آپ‌های ایرانی را کلید زد.

### صدا، دورین، حرکت!

تازه شبکه‌ی اجتماعی اورکات (Orkut) مُد شده بود. هر کسی پرونده‌ای برای خودش داشت و در آن دوستانش را جمع می‌کرد، برایشان پیغام می‌فرستاد و با آن‌ها انجمن گفت‌وگو تشکیل می‌داد و هر روز این حلقه‌ی دوستی را گسترده‌تر می‌کرد. هر کس می‌خواست عضو شود، کافی بود پرونده‌ای برای خودش بسازد و به چند سؤال پاسخ بدهد. این شبکه‌ی اجتماعی تازه‌کار و جذاب عده‌ی زیادی را سرگرم کرده بود، اما فکر آن‌هایی که به دنبال راه انداختن کسب و کار اینترنتی بودند، جای دیگری بود. محمدجواد یکی از همان‌ها بود: «آن زمان که برنامه‌نویسی می‌کردم، به این نتیجه رسیده بودم که فضای آنلاین خیلی قدرتمند است و می‌توان ایده‌ها را در آن به ثمر رساند. سه، چهار ایده را شروع کردیم که همه‌شان خیلی محکم به دیوار خورد. کم‌کم یاد گرفتیم اول تیم‌سازی کنیم و بعد درست انتخاب کنیم.» این دستاوردهای محمدجواد هم‌زمان با کار کردن اورکات در ایران بود. برایش جالب بود که این شرکت بدون تبلیغ و تنها با راه‌اندازی یک موتور، کاری کرده که آدم‌ها برایش کار کنند. این‌طور شد که تلاش کرد با یک تیم چیزی شبیه به آن را در ایران راه‌اندازی کند: «حدود دی‌ماه سال ۸۳ اورکات که شبکه‌ی اجتماعی معروف آن زمان بود، در ایران بسیار گل کرده بود و ما کشور سوم در استفاده از اورکات بودیم. به همین دلیل پروژه‌ی کلوب را به عنوان نمونه‌ی فارسی این شبکه‌ی اجتماعی راه‌اندازی کردیم. آن موقع سرویس‌های اینترنت ایران تنها وبلاگ‌ها بودند و مردم از این که می‌توانستند در این فضا بنویسند و بازخورد بگیرند، بسیار خوشحال



بودند.» هنوز مای‌اسپیس و فیس‌بوک و خیلی از شبکه‌های اجتماعی امروزی رواج نداشتند و سرویسی که محمدجواد با دوستانش راه‌اندازی کرد، با استقبال همراه شد: «دنیای شبکه‌های اجتماعی این‌گونه که الآن می‌بینید نبود. فارسی بودنِ کلوب هم برای مردم بسیار مهم بود. سه‌چهار سال بعد، شرکتمان کمی بزرگ‌تر شده بود و ما شرکتی به نام صباایده تأسیس کرده بودیم.» مشاجره میان دو نفر در میهن‌بلاگ برای صباایده‌ای‌ها سبب خیر شد: «حدود سال ۸۶ میهن‌بلاگ را از صاحبان آن خریدیم. آن زمان میهن‌بلاگ جزو سه بلاگ برتر ایران بود و ما می‌خواستیم کارمان را توسعه بدهیم، اما مدل خاصی در ذهنمان نبود. احساس می‌کردیم با ارتباط دادن این سرویس‌ها به یکدیگ، بسته‌ی خوبی برای کاربران تهیه می‌شود.» کار به شکل فشرده شروع شد، حدود چهل‌وپنج روز شبانه‌روزی روی میهن‌بلاگ کار کردند و توسعه‌اش دادند، اما رفته‌رفته مشکلات پدیدار شدند: «رفته‌رفته به مشکلات مالی خیلی جدی برخوردیم، زیرا به همان نسبت که این سرویس‌ها بزرگ می‌شوند و احتیاج به سخت‌افزارهای گران‌قیمت دارند، باید درآمدها هم زیاد شود. این بیش‌تر شدن درآمد تنها به استعداد و خلاقیت ما بستگی نداشت، بلکه به فرهنگ جامعه هم مربوط می‌شد، مثلاً جامعه، تبلیغات در اینترنت و فضای وب را چه‌قدر می‌فهمند.» آن زمان تمرکز زیادی روی تبلیغات نداشتند، اما به خاطر تأمین هزینه‌ها مجبور شدند به تبلیغات با تمرکز بیش‌تری نگاه کنند: «اُژانس تبلیغات صبا را راه‌اندازی کردیم و با چند شرکت قرارداد بستیم و هزینه‌ها را تأمین کردیم.» از همین‌جا بود که سنگ بنای آپارات گذاشته شد.

## آپارات‌خانه‌ی آنلاین

«بی‌قراری!» این تنها دلیلی است که به نظر شکوری‌مقدم سبب شده او و تیمش هیچ‌گاه به ایده‌های موفقشان بسنده نکنند و باز هم به سوی تکامل قدم بردارند. با این‌که کلوب یکی از کارهای موفق بود، اما به نظر می‌آمد جای کار برای ایده‌های جذاب‌تری هم وجود دارد. بهمین ۸۹ عده‌ای از کاربران درخواست کردند سرویس پخش ویدئو به کلوب اضافه شود: «رفتیم سراغ چند تا از سرویس‌های نوپای آن‌موقع که به ما سرویس بدهند و تعاملی با آن‌ها ایجاد کنیم، اما به نتیجه‌ای نرسیدیم و تصمیم گرفتیم این سرویس را خودمان ایجاد کنیم. در جلسات تصمیم‌گیری به این نتیجه رسیدیم که پتانسیل این سرویس از زیرسرویس بودن بالاتر است. این بود که آن را به عنوان یک سرویس جدا

ایجاد کردیم و آن را آپارات نامیدیم.» آپارات با همه سختی‌ها و چالش‌هایی که به لحاظ فنی وجود داشت، بالاخره متولد شد: «در ابتدای کار پهنای باند چالش بسیار بزرگی برایمان بود و یک سال و نیم این مشکل را داشتیم تا اوضاع پهنای باند اندکی بهتر شد. در دو ماه اول آپارات چهل مگابایت بر ثانیه پهنای باند ایجاد کرده بود.» حالا اوضاع به کلی تغییر کرده و محمدجواد آن را موفق‌ترین استارت‌آپی می‌داند که تا به حال راه انداخته و برای این موفقیت هم دلایلی دارد: «یکی از بزرگ‌ترین دلایل انتخاب درست بوده. به نظرم خلئی خیلی جدی در سرویس ویدئویی وجود داشت. البته یوتیوب هم نبود و همین عامل موفقیت بود. نمی‌شود غیرمنصفانه صحبت کرد. ولی انتخاب خوب و بستر فنی که در این مدت روی تیم ایجاد شده بود، خیلی کمک کرد. یاد گرفته بودیم با سرویس‌ها و ویژگی‌های میلیونی و بانک‌های میلیونی کار کنیم و با چگونگی مارکتینگ کردن این سرویس‌ها آشنا شده بودیم.» البته همان ابتدا که این کار را راه می‌انداختند، این‌قدر هم خوش‌باور نبودند: «راستش را بگویم خیلی باور نمی‌کردیم که بگیرد. دلیلش هم این است که وقتی مشغول به کارید، گروه جدی برای تحقیق ندارید. فکر می‌کردیم مردم وقتی از یوتیوب استفاده می‌کنند، چیزهایی را می‌بینند که ما قطعاً نمی‌توانیم پخش کنیم.» البته این تنها مورد نبود. دغدغه‌های دیگری هم داشتند: «ریسک خیلی جدی دیگر مسائل فنی بود. میزبانی (هاست کردن) میلیون‌ها ویدئوها کار بسیار سختی بود. می‌دانستیم با هزاران ویدئو اصلاً این کار شدنی نیست و سرویس، سرویس نمی‌شود. وقتی هم می‌گفتیم میلیون‌ها ویدئو، تجربه‌اش را نداشتیم.» اما به قول خودش همان روحیه‌ی عملیاتی و شجاعتی که در اعضای تیم وجود داشت، به آن‌ها جسارت داد که وارد این کار شوند: «در تجربه به من ثابت شده وقتی آرام‌آرام کاری را شروع می‌کنید، به خاطر تمرکز تیم، انرژی مثبتی دور آن جمع می‌شود. آدم‌ها به سیستم می‌پیوندند و به آن کمک می‌کنند.» در واقع وقتی خیلی جدی به مسئله فکر می‌کردند، به این نتیجه می‌رسیدند که اصلاً نباید سراغش بروند، چون از کارهایی که در گذشته کرده بودند خیلی بزرگ‌تر بود: «خدا کمک کرد و توانستیم آن را به جایی برسانیم.»

### برابری با غولی به نام یوتیوب

سال ۲۰۰۵ بود که سه نفر در کالیفرنیا تصمیم گرفتند وبسایت به اشتراک‌گذاری ویدئو را راه بیندازند. این وبسایت امروز به غولی به نام «یوتیوب» بدل شده است. چند

سال بعد هم چند ایرانی به رهبری محمدجواد شکوری مقدم تصمیم گرفتند مشابه آن را در ایران راه‌اندازی کنند و به عبارتی یوتیوب را بومی‌سازی کنند که حاصلش آپارات بود. یوتیوب اثرگذاری‌های فرهنگی بسیاری داشته است. خالق آپارات معتقد است که نمونه‌ی ایرانی آن هم دست‌کمی از نمونه‌ی اصلی‌اش ندارد: «اگر درباره‌ی ابزار و محتوا صحبت کنیم، باید بگوییم قطعاً. زیرا هم ابزار و هم جنس محتوا مشابه یوتیوب است. هم در این‌جا، هم در خارج از کشور تأثیرپذیرها انسان هستند، ساختار هم همان ساختار است. ترافیک و استفاده‌ی مردم از آپارات در ایران به اندازه‌ای است که می‌شود گفت تأثیر همه‌گیر دارد.» هرچند به لحاظ محتوایی می‌توان این دو را در کنار هم قرار داد، اما از نظر فنی تفاوت از زمین تا آسمان است: «باید بگوییم ما از نظر فنی هم محدودیت‌هایی نسبت به خارج از کشور داریم، مثلاً در یوتیوب چهار طبقه فقط مشغول تبدیل ویدئوها و بالا بردن کیفیت و کم کردن حجم‌اند، اما ما این‌جا چنین امکاناتی نداریم، به خصوص با مشکلات شبکه‌ی داخلی ایران.» زیرساخت‌های اینترنتی و مسائل فنی در ایران طوری است که گاهی مردم در منزل سرویس را خوب دریافت نمی‌کنند. این مسئله ممکن است به برند آپارات ضربه بزند. البته فرایند توسعه متوقف نمی‌شود: «ما دائم در حال توسعه‌ایم. مثلاً کانورتور ویدئوی اولیه‌مان را بعد از دو ماه عوض کردیم و بعدی را پس از هفت ماه و همین‌طور جلو می‌رویم. این مسیری است که دائم باید در آن پیش برویم.» هرچند شرایط طوری پیش رفته که سرویس آپارات خودش را به یوتیوب در ایران برساند، هنوز هم برای خیلی‌ها سؤال است که اگر روزی یوتیوب آزاد شود، چه اتفاقی برای آپارات می‌افتد؟ این مسئله برای محمدجواد هم مطرح است: «ریسک قابل تحلیلی است. دور است، اما قابل تحلیل است. همیشه به آن فکر می‌کنیم و به همین دلیل همیشه بین پروژه‌هایمان تنوع ایجاد می‌کنیم و پروژه‌های جدیدی راه می‌اندازیم.» به نظر او شاید آپارات از دید بسیاری از اهالی کسب و کار موفق باشد، اما هنوز موفق نشده است. برای موفقیت باید کارهایی انجام بدهد، مثلاً به سمت ویدئوهای بومی‌تر حرکت کند: «باید شرایط طوری باشد که مثلاً اگر کسی ویدئوی آموزشی تولید می‌کند، از ما سرویس بگیرد و ما هم بتوانیم سرویس خوبی به او بدهیم.» آن فرد می‌تواند مبلغ این کار باشد و چرخه را کامل کند. البته که حضور یوتیوب ممکن است بازی را عوض کند و سرویس‌های بومی را تحت تأثیر قرار بدهد، چرا که تجربه‌ی جهانی دارد، اما آپاراتی‌ها هم تا آن زمان بیکار ننشسته‌اند و فکرهایی کرده‌اند.

## سرمايه‌گذار خوب نيست!

پرايد هم مي‌تواند سرمايه‌ي خوبي براي شروع يك كسب و كار اينترنتي باشد، دست‌كم محمدجواد و برادرش ثابت كردند كه مي‌شود. نيازي به سرمايه‌كلان نداشتند. يك اتاق كافي بود تا بتوانند كارشان را شروع كنند: «پرايدم را فروختم. با برادرم با يك ماشين مي‌رفتيم. در عرض هفت، هشت ماه توانستيم حداقلي از تبليغات را براي خودمان جذب كنيم.» البته همچنان اين مقدار كافي نبود، اما ظاهراً بخت هم با آن‌ها يار بوده است: «دو نفر ديگري كه در اين كار به ما پيوستند اعتقاد داشتند اين كار در ايران مي‌گيرد و خدا را شكر هر دو كم‌سن بودند و مثل من و برادرم متاهل نبودند. توقعي نداشتند و به همين خاطر آرام‌آرام توانستيم گردش‌ي را ايجاد كنيم.» هر بار مي‌خواستند بخش جديدي را راه‌اندازي كنند يا محصول جديدي را ارائه بدهند، نيازي به سرمايه نداشتند، گردش مالي آن‌قدر بود كه سرمايه‌ي كار بعدي را از درون همان پروژه تأمين كنند. محمدجواد به سرمايه‌گذار خيلي باور ندارد: «سرمايه‌گذار خيلي چيز خوبي نيست!» دستش را به شكل افقي جلوي گردنش مي‌گيرد: «تا به اين‌جا نرسيديد، سرمايه‌گذار نگيريد.» دليل اولش اين است كه سيستم استارت‌آپ در ايران هنوز به بلوغ كامل نرسيده و بهتر است براي كارهاي استارت‌آپي سرمايه‌گذار گرفته نشود. اما دليل دومش از اولي مهم‌تر است: «فرد تمام اشتياقش را يك‌باره از دست مي‌دهد.» گاهي سرمايه‌گذار با تصميم‌هاي مخرب به ميان كار مي‌آيد و بدون آشنائي با فرهنگ شركت، اشتياق اوليه‌ي كارآفرين را كور مي‌كند: «معمولاً سرمايه‌گذاران نگاه بيزنسي دارند، اما آدم‌هايي كه دارند كار مي‌كنند، نگاه تكنيكال دارند. بهتر است تا جايي كه مي‌توانند خودشان كار كنند. وقتي پروژه به حداقل رسيد، وارد اين بازي‌ها بشوند. تا جايي كه مي‌توانند سختي بکشند و اگر چيزي دارند، بفروشند و كارشان را جلو ببرند.» اين روزها خيلي‌ها تب استارت‌آپ دارند و زمان كوتاهي كه كار كردند، منتظر سرمايه‌گذار مي‌نشينند. اما محمدجواد معتقد است چنين مسيري راه به جايي نخواهد برد: «دو ماه كار مي‌كنند و منتظرند يكي بيايد و چند ميليون تومان بگذارد، عدد و رقم‌ها هم باور كردني نيست.» ممكن است استارت‌آپ به مرحله‌اي از بلوغ برسد كه مدير شركت به سرمايه‌گذار نياز پيدا كند. در اين شرايط هم جذب سرمايه‌گذار نبايد ساده و سهل‌گيرانه باشد: «اگر نتوانستيد و مجبور شديد سرمايه‌گذار بگيريد، حتماً با او شام بيرون برويد و گپ بزنيد. صرفاً جلسه نباشد. رويح‌ي غير كاري همديگر را در نظر بگيريد. احساسات در استارت‌آپ خيلي در گير

است، باید به آن بها بدهید. اگر با کسی که از او خوشمان نمی‌آید، پروژه را شروع کنیم، هفته‌ی اول نه، هفته‌ی دوم نه، هفته‌ی سوم حتماً اشتیاقمان را به کل پروژه از دست می‌دهیم.» همه‌ی تأکیدش این است که احساسات را کنار نگذارید: «با آدمی که از او خوشتان نمی‌آید، کار نکنید. قرار است گاهی دوازده تا چهارده ساعت با هم کار کنیم. قرار است وقتی مشکلی پیش می‌آید، با هم حرف بزنیم. بالاخره همه‌چیز پیش می‌آید. پس به احساسات حتماً توجه کنید. اگر احساس خوبی درباره‌ی کسی ندارید، شک نکنید که برای توسعه‌ی کار مناسب نخواهد بود.» تمام حرف این است که هر کسی باید با اتکا به سرمایه‌های خودش کارش را راه بیندازد و منتظر سرمایه‌گذار نشیند، چون سرمایه‌گذار از راه نخواهد رسید.

### از نگانوهای سوخته تا آپارات

سوپرمارکت آنلاین راه انداخته بود؛ یک سوپرمارکت شیک و تمیز که قرار بود کسب و کار موفق‌تری بشود. از یونیفرم گرفته تا ادبیات مشتری و پاکت‌هایی که آن‌قدر شکیل و زیبا طراحی شده بود که آدم می‌خواست قابشان کند. همه‌چیز حساب‌شده و سنجیده بود. تماس می‌گرفتند، سفارش می‌گرفتند، پیک می‌گرفتند. در این بین خودش هم دو بار به عنوان پیک سفارش‌هایی را تحویل داد و شصت و پنج هزار تومان از یک خانم انعام گرفت! چهار ماه شبانه‌روز یا دست‌کم تا ساعت ده شب کار می‌کرد، اما ایده‌اش جواب نداد. از یک سو سوپرمارکتی‌ها فرهنگ متفاوتی داشتند و هنوز نمی‌توانستند با فرهنگ آنلاین خو کنند، از سوی دیگر مشکلاتی در کار وجود داشت که در نهایت سبب می‌شد جز تشکر چیزی دریافت نکنند: «زیاد تشکر می‌کردند، اما تشکر که نان و آب نمی‌شود.» دو ساعت جلسه گذاشتند و عددها و رقم‌ها را بررسی کردند. فهمیدند حاشیه‌ی سود کفاف نمی‌دهد و نمی‌توانند کار را ادامه بدهند. پرونده‌ی چهار ماه کار شبانه‌روزی را در دو ساعت بستند و کنار گذاشتند، اما دست از ایده‌های جدید برنداشتند: «هفت روز بعد آپارات را راه انداختیم، چون نمی‌توانستیم بیکار بنشینیم.» در گعده‌های غیرکاری خود به این نتیجه رسیده بودند که کار قبلی جواب‌گو نیست: «با تحلیل آن را بستیم و خوشحالیم که بستیم.» آپارات را که راه انداختند، دید دیگری داشتند و تجربه‌های جدیدی کسب کرده بودند: «بینش درستی درباره‌ی پروژه پیدا کرده بودیم. آدم وقتی در بعضی مسائل شکست می‌خورد، به این بینش می‌رسد که چه کاری درست است و چه

چیزی انتخاب خوبی خواهد بود.» همان طور که وقتی فهمیدند کاری درست نیست و نتیجه نمی‌دهد، اگر دو سال هم روی آن کار کرده‌اند، کنارش می‌گذارند. وقتی هم به این نتیجه می‌رسند که فکری خوب است، آن را دنبال می‌کنند. به این ترتیب از تجربه‌های تلخ و تلاش‌های بی‌وقفه‌ای که بی‌حاصل ماند، به آپاراتی رسیدند که اکونومیست هم درباره‌اش نوشت. سال ۹۳ مجله‌ی اکونومیست ارزش این شرکت را بالغ بر سی میلیون دلار و دومین استارت‌آپ موفق ایرانی اعلام کرد.

### تب استارت‌آپی

«استارت‌آپ چیز بدی نیست.» این را محمدجواد خطاب به کسانی می‌گوید که دلشان می‌خواهد یک سیلیکون‌ولی در ایران به راه بیندازند و هر روز ایده‌های خلاقانه جدیدی را به بدنه‌ی اقتصاد کشور تزریق کنند. آن قدر تبشان تند است که دائم از واژه‌ی «کپی‌برداری» برای توصیف بسیاری از استارت‌آپ‌های بزرگ و موفق ایران استفاده می‌کنند و به دنبال این هستند که ایده‌های خودشان را عملی کنند و از آن پول در بیاورند. آن‌ها که سال‌هاست وارد بازی کسب و کارهای اینترنتی شده‌اند، اغلب نظرات متفاوتی دارند. در نگاه آن‌ها آن قدر ایده‌ی خوب در جهان برای بومی‌سازی وجود دارد که نیازی به ایده‌ی جدید نیست. راه انداختن استارت‌آپ هم کار هر وقت و هر کسی نیست: «یک استارت‌آپ خوب قطعاً خوب است، اما به موقع! باید تجربه‌ای در چالش‌های تیمی داشته باشم و بدانم اگر امروز هم تیمی‌ام حالش بد است، ممکن است روی کار اثر بگذارد و باید برایش وقت بگذارم، کافه برویم و حرف بزیم تا حالش خوب شود. باید بدانم یک گره اجتماعی کوچک ممکن است کل تیم را ببرد هوا، یا چیزهای کوچکی از این دست. همه‌ی این‌ها در تجربه‌ی کار تیمی به دست می‌آید. آدم باید کار انجام بدهد تا با این مسائل آشنا شود.» هر چند خودش دانشگاه را رها کرده، نگاهش این نیست که هر کسی دانشگاه و تحصیلات را رها کند و وارد بازار کار شود. اصول و ارزش‌هایی دارد و معتقد است بیش از هر چیزی در روند کاری مؤثر است: «کار را باید اصولی و در تیم یاد گرفت. وقتی هنوز بلد نیستند در تیم درست با هم صحبت کنند و طوری صحبت می‌کنند که طرف مقابل عرق سرد روی پیشانی‌اش می‌نشیند، کارشان تمام است. مگر تیم چند نفر است؟ هر کسی هم که می‌رود، پس‌لرزه‌هایی دارد.» جوان‌ها دوست دارند کسب و کارهای نو راه بیندازند و ایده‌های خلاقانه بدهند، اما شاید به قول محمدجواد

قبل از آن باید چیزهای دیگری یاد بگیرند که مهم‌تر است: «اصلاً به این چیزها فکر نمی‌کنند. تصور می‌کنند اگر مدل کسب و کاری موفق داشته باشند، حتماً موفق می‌شوند. برای همین تأکید دارم که روی کار تیمی بیش‌تر وقت بگذارید. ما در شرکت می‌دانیم که همه باید درست با هم صحبت کنند. چون درست صحبت نکردن سبب می‌شود کل تیم را از هم می‌پاشد. به نظر می‌رسد موضوع ساده‌ای است، اما هرچه‌قدر استعداد داشته باشند یا نداشته باشند، این موضوع مهم‌تر است. خدا را شکر آدم‌های فنی باهوش هستند و هوش هم ابزار مناسبی برای توجیه کردن است. درباره‌ی استارت‌آپ‌ها باید بیش‌تر روی این مسائل کار شود.» محمدجواد فقط حرف نمی‌زند، این حرف‌ها را در شرکت عملی کرده است. برای همین در فرایند استخدام و جذب نیرو بیش از اندازه سخت‌گیر است: «گاهی در هر مصاحبه سه ساعت با شخص صحبت می‌کنم تا بفهمم به فرهنگ شرکت ما می‌خورد و هارمونی را به هم نمی‌زند.» به دنبال کسی می‌گردد که بتواند با بقیه دوست باشد. وقتی با آن شخص مصاحبه می‌کند، با خودش فکر می‌کند با کدام‌یک از کارمندا می‌تواند رابطه‌ی خوب و صمیمانه‌ای برقرار کند: «بعد از این مصاحبه می‌روم سراغ مسائل فنی و بعد هم مسائل مالی. ولی تا زمانی که مطمئن نشوم که شخص می‌تواند به لحاظ روانی به تیم اضافه شود، این کار را نمی‌کنم.» همین سخت‌گیری‌ها سبب شده که کل خروجی از تیم، از ابتدای کار تا دوازده سال بعد، تنها ده نفر باشد و بقیه در کار خود مانده باشند.

### برجسته‌سازی یک برند

بازی فوتبال تیم محبوبش با یکی دیگر از تیم‌های اروپایی است. پای تلویزیون نشسته و فوتبال تماشا می‌کند. در حاشیه‌ی زمین چیزی می‌بیند که فکرش را مشغول می‌کند. تبلیغات فیس‌بوک دور تا دور زمین به چشم می‌خورد: «با خودم فکر می‌کردم چه کاری است که به آن‌جا تبلیغ بدهد؟ نمی‌فهمیدم دارد چه کار می‌کند. داشت روی برندش کار می‌کرد. هیچ ربطی هم به ترافیک نداشت، یعنی وقتی کسی آن را می‌دید، نمی‌گفت بروم فیس‌بوکم را چک کنم ببینم چه اتفاقی افتاده است.» از همین‌جا بود که به اهمیت بازاریابی و تبلیغات بیش‌تر پی برد و تصمیم گرفت روی آن کار کند. تا پیش از آن، به این مسئله چندان بها نمی‌داد و ده سال حسرتش را می‌خورد: «اگر به عقب برمی‌گشتم حتماً به مارکتینگ و برندینگ بیش‌تر بها می‌دادم.» اما برای پروژه‌های بعدی

چشم و گوشش را تیز کرده و بیش تر حواسش به این مسئله است: «برای هر پروژه‌ی جدی که قرار است لانچ شود، از قبل برنامه‌ی بازاریابی داریم. این که محصول قرار است چه‌طور به بازار نفوذ کند، خیلی برایمان مهم است.» به این ترتیب مسائل بازاریابی یک‌باره در کانون توجه تیم محمدجواد قرار گرفت: «در این سال‌ها متوجه شدم آن‌چه آن‌ها در سیلیکون‌ولی بلدند، بیش از مسائل فنی، مسئله‌ی مارکتینگ است. می‌دانند چه‌طوری برند را در موقعیتی خاص قرار بدهند و بعداً از آن استفاده کنند.» این‌طور شد که صباایده‌های‌ها هم به فکر تبلیغ برندها و محصولاتشان افتادند تا بتوانند تبلیغ هم بگیرند و برای خودشان درآمدزایی کنند.

### جرم‌های نابخشدنی

میلیون‌ها دقیقه ویدئو روی آپارات قرار گرفته، هر کسی چیزی را به اشتراک گذاشته و حالا یکی باید این میلیون‌ها دقیقه را بررسی کند تا به لحاظ محتوایی مشکلی نداشته باشد: «یکی از چالش‌های بسیار جدی در سرویس‌های محتوامحور، نه فقط در ایران بلکه در همه‌ی دنیا، محتواست. حتی یوتیوب هم خط‌قرمزهایی برای خودش دارد.» با وجود خط‌قرمزها اوضاع آن‌قدر هم بد پیش نرفت: «بر خلاف انتظار اولیه‌ی ما که تصور می‌کردیم با توجه به فرهنگمان با محتوای نامناسب مشکلات بزرگی داشته باشیم، بسیار کم اتفاق می‌افتد ویدئوهای نامناسبی روی آپارات قرار بگیرد.» اما همین درصد پایین ویدئوهای نامناسب هم مشکل‌ساز است و اگر بررسی نشود، ممکن است دردسرهای بزرگی برای شرکت ایجاد کند: «ما به دو روش محتوا را کنترل می‌کنیم. یکی این که کل محتوا با توجه به گزارش کاربر کنترل می‌شود. گزارش کاربر در تمام دنیا مهم‌ترین شیوه‌ی کنترل است. به‌علاوه با توجه به فرهنگ ایران از سرویس‌هایی استفاده می‌کنیم که تصویر را پردازش می‌کنند تا اگر خدای‌ناکرده محتوای نامناسبی قرار گرفت، سریع در توری بیفتد که بتوانیم حذفش کنیم.» تاکنون این دو شیوه پاسخگو بوده و ویدئوی نامناسبی روی آپارات قرار نگرفته است. خطری ویدئوهای نامناسب برای این کسب و کار این است که ممکن است منجر به فیلتر شدن آن بشود. البته از ابتدای کار هم به این مسئله فکر می‌کردند: «سرویس‌هایی که در اول کار راه انداخته بودیم، جرم‌های کاملاً نابخشدنی بودند.» به خاطر می‌آورد که تجربه فیلتر شدن هم داشته‌اند: «زمانی که شروع کردیم، کلوب واقعاً خیلی جدید بود. شبکه‌ی اجتماعی هم که اصلاً جرم نابخشدنی بود.



وبلاگ کمی بهتر بود. الآن فضا بهتر شده است. کلوب تقریباً پنج بار فیلتر شد و بیش‌ترین زمانش چهل روز بود.» اما وقتی آپارات به میدان آمد، فضا دیگر عوض شده بود و همه از شبکه‌های اجتماعی می‌گفتند: «در زمان آپارات هم سایت ساماندهی راه‌اندازی شده بود. سایت خودت را که ثبت می‌کردی، دیگر فیلترت نمی‌کردند. با ای میلی که آن‌جا داده بودید، ارتباط برقرار می‌کردند. چون این مکانیزم‌ها درست شده بود، سر آپارات اتفاق خاصی نیفتاد.» بالاخره جرم‌های نابخشودنی هم بخشیده شدند و کسب و کارهای اینترنتی مثل آپارات موفق شدند بدون دردسر به کارشان ادامه بدهند: «خیلی طبیعی است، اما آرام‌آرام که سرویس پا می‌گیرد، می‌بینند که محتوا چیزی نیست که تصور می‌کردند. فرق می‌کند.»

### میراث پدر

سال‌ها درس خوانده بود، اما در یک دقیقه تصمیمش را گرفت و ترک تحصیل کرد تا به هدفش برسد. وقتی چنین تصمیمی گرفت، خانواده‌اش سد راهش نشدند: «موقعی که درس را رها می‌کردم، پدرم هیچ عکس‌العملی نداشت. از اول هم نداشت، چون می‌گفت کاری را که دوست داری، انجام بده.» از پدرش یاد گرفت پای کاری که دوست دارد بایستد و سد راه تصمیم‌های بقیه نشود. همین روحیه را با خودش به شرکت صباایده هم آورد: «در مرحله‌ی اول، نباید برای آدم‌ها نقشه کشید. نکته‌ی بعدی این‌که اعتماد به مرور بین آدم‌ها شکل می‌گیرد. آن‌جایی که می‌توان گفت من روی این آدم سرمایه‌گذاری می‌کنم، همان‌جا اعتماد است.» با اعتماد کردن کارش را پیش می‌برد. برای انگیزه بخشیدن از مسائل مالی استفاده نمی‌کند: «ما در شرکت سیستم اضافه‌کاری نداریم.» از نظر او همین‌که فرد بتواند به سیستم اعتماد کند و ببیند تعداد زیادی از افراد شرکت بیش از یک دهه است در آن مشغول به کارند، کافی است تا برای کار کردن انگیزه بگیرد. محمدجواد در شرکت آدم‌ها را برای کار از هم جدا نمی‌کند؛ کسی که در بخش آپارات مشغول به کار است، با پروژه‌ی فیلیمو هم همکاری می‌کند. در واقع سعی دارد کسی حس قدیمی بودن یا جدید بودن نداشته باشد و همه در کنار هم کار کنند: «ما آدم‌ها را جدا نمی‌کنیم. همه هر کاری می‌کنند تا حس خوبی داشته باشند.» در واقع آن‌ها آرام و بی‌صدا در کنار یکدیگر زندگی می‌کنند و هیچ‌کدام سد راه دیگری نمی‌شود تا صباایده به ایده‌های بزرگ برسد.

## نتفلیکس، ابرقدرتِ دنیای سرگرمی



از حمل و نقل گرفته تا خرید و خوراکی، هر چیزی سر از دنیای استارت‌آپ‌ها درآورد، اما یک قلم جا افتاده بود: «سرگرمی». جذاب‌ترین استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای اینترنتی دسته‌ای هستند که تمرکزشان را روی سرگرمی‌ها قرار داده‌اند. نتفلیکس یکی از شرکت‌هایی است که شکوری‌مقدم با فیلمو سعی دارد نمونه‌ی ایرانی‌اش را بومی‌سازی کند. شرکت آمریکایی نتفلیکس در ۲۹ آگوست ۱۹۹۷ در کالیفرنیا راه‌اندازی شد و حالا به غولی بزرگ در دنیا تبدیل شده است. شرکت‌های کمی قادرند با این سرعت و کارایی کسب و کارشان را توسعه ببخشند، اما از این کسب و کار موفق چه درس‌هایی می‌توان آموخت؟

۱. تعصب را کنار بگذارید. زمانی که نتفلیکس آغاز به کار کرد، دی‌وی‌دی کرایه می‌داد و می‌فروخت. خیلی سریع به مدل اشتراک پناه آورد، یعنی مشتری می‌توانست ماهانه مبلغی برای اشتراک پرداخت کند و از آن محتوا بهره بگیرد. آن‌ها بارها و بارها مدل‌ها و استراتژی‌هایشان را عوض می‌کنند تا بتوانند بهترین را پیدا کنند. در واقع به جای این که روی کارها و استراتژی‌هایشان تعصب داشته باشند و اجازه‌ی تغییر ندهند، با انعطاف‌پذیری، پیشرفتِ درازمدت را برای خودشان می‌خرند و این را به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌کنند.
۲. تصویر پیش رو را بزرگ ببینید. زمانی که نتفلیکس‌ها آغاز به کار کردند، بزرگ‌ترین فکرشان این بود که دسترسی به دی‌وی‌دی‌ها را بیش‌تر کنند و بفروشند، اما در سال ۲۰۰۴ دور هم جمع شدند و تصمیمات جدیدی گرفتند. آن‌ها می‌خواستند تصویر آینده را بزرگ‌تر کنند، پس شعارشان را بزرگ‌تر کردند: «آسان‌سازی لذت فیلم». از آن زمان به بعد، هر هزینه‌ای تنها برای این هدف بود. هر

بار که مدیرهای نتفلیکس می‌خواستند تصمیمی بگیرند، کافی بود از خودشان پرسند: «آیا این کار لذت از فیلم را برای مشتری بیش‌تر می‌کند؟» این‌طور بود که موفق شدند هم خودشان از کارشان لذت ببرند و هم لذت را به مشتری بفروشند.

۳. تغییرات بازار را دنبال کنید و به آن واکنش نشان دهید. تا سال ۲۰۰۴ بزرگ‌ترین استراتژی نتفلیکس این بود که به بزرگ‌ترین شرکت دی‌وی‌دی در دنیا تبدیل بشود، اما افزایش سرعت اینترنت و بهبود زیرساخت‌ها سبب شد آن‌ها به فکر فرو بروند. نباید درباره‌ی چنین تغییرات بزرگی در بازار بی‌تفاوت می‌ماندند و سریع‌تر باید به آن واکنش نشان می‌دادند. این‌طور بود که دوباره دور هم جمع شدند و برنامه‌های جدیدی برای وضعیت جدید بازار در نظر گرفتند. آن‌ها می‌دانستند که تکنولوژی به سرعت پیشرفت می‌کند و عناصر موجود در بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پس بهترین و هوشمندانه‌ترین کار این است که با این تغییرات همراه شوند و از آن بهره بگیرند.

۴. از تغییر تصمیمات نترسید. تا جایی نتفلیکس با بازار همراهی می‌کرد، از جایی به بعد دیگر خودش آن را رهبری می‌کرد. این رهبری به این معنا نبود که همه‌ی تصمیمات شرکت در هر شرایطی درست است. نتفلیکسی‌ها از تغییر تصمیمات خود نترسیدند و این‌طور شد که توانستند به بهترین شکل بازار را هدایت کنند. کار به جایی رسید که توانستند برندهای بزرگی مثل سامسونگ، مایکروسافت و سونی را قانع کنند تا نتفلیکس را در وسایل و ابزار تولیدی خود بگنجانند. آن‌ها خوب بلدند تصمیم بگیرند یک کار اشتباه را متوقف کنند و به جای آن یک کار درست را پیگیری کنند.

۵. فرهنگ از روی زمین ساخته می‌شود. هر شرکتی فرهنگ شرکتی خودش را دارد. همه از اسطوره‌های سیلیکون‌ولی شنیده‌اند، اما فرهنگ شرکتی نتفلیکس چیز دیگری است. اعضای این شرکت اقرار می‌کنند که فرهنگ این شرکت خاص خودش است. آن‌ها این فرهنگ را به شکل اساس‌نامه روی کاغذ ننوشته‌اند، هیچ مرام‌نامه‌ای

هم وجود ندارد، بلکه به مرور به آن دست پیدا کرده‌اند. مدیر شرکت راه را برای کارمندان‌ش باز گذاشته تا تصمیم بگیرند و آن‌ها به بهترین شکل کار را پیش برده‌اند. به هر حال هیچ شرکتی کامل نیست، حتی نتفلیکس، اما شاید موفق‌ترین باشد.

## هنجار شکنی‌های یوتیوبی



یک مستطیل قرمز که مثلثی سفید درون آن قرار گرفته و با یک اشاره دنیایی از ویدئو کلیپ‌ها پیش روی مخاطب قرار می‌گیرد. سه نفر در سال ۲۰۰۵ تصمیم گرفتند یوتیوب را راه‌اندازی کنند و در نوامبر ۲۰۰۶ ایده به قدری جذاب بود که گوگل یک میلیارد و ششصد و پنجاه میلیون دلار برای آن داد تا مال خودش باشد. حالا گوگلی‌ها یوتیوب را اداره می‌کنند. حالا این وب‌سایت یکی از محبوب‌ترین وب‌سایت‌های جهان است. در سال ۲۰۱۷ رتبه دوم را داشت و این موفقیت‌های بزرگ جهانی را مدیون عواملی است که در چند سطح رخ می‌دهد. مروری بر این عوامل ممکن است به شرکت‌های مشابه، نظیر آپارات ایده بدهد.

۱. در سطح محتوا: بالا بردن محتوای ابزار! نگاهی به محتوای نخستین ویدئوهایی که در یوتیوب به اشتراک گذاشته می‌شد، نشان می‌دهد ابزار دترین ویدئوها بیش‌ترین بازدید را داشتند. یوتیوب خیلی زود متوجه این مسئله شد و از آن به عنوان ابزاری برای پیشبرد اهدافش بهره گرفت.

۲. در سطح مدل کسب و کار: خلاقانه‌ترین تبلیغات. یوتیوب از معدود شرکت‌هایی بود که تفکرات قالبی و کلیشه‌ای درباره‌ی پول درآوردن را شکست. آن‌ها متفاوت‌ترین و خلاقانه‌ترین تبلیغات را در دوره‌ی خودشان داشتند.

۳. در سطح قانونی: به بازی گرفتن هالیوود. حقوق قانونی یک اثر از مشکلاتی است که مانع انتشار قانونی ویدئوها می‌شود، اما یوتیوب نقاطی را که خلأ قانونی وجود دارد شناسایی می‌کند و از همان‌ها برای پیش بردن قانونی کارهایش بهره می‌گیرد. در واقع چیزی که از ابتدا برایشان چالش بود، با درایت مدیر به فرصتی طلایی بدل شد.

۴. در سطح تولید محتوا: نمایش سطح جدیدی از خلاقیت. هر کسی چیزی در یوتیوب می‌بیند، به آن چه دیده حسادت می‌کند. در واقع هر کسی ویدئویی در یوتیوب داشته باشد، به راحتی به یک سلبریتی تبدیل می‌شود، بدون این‌که هزینه‌ای کرده باشد. نمونه‌های حسادت‌برانگیز آن نیز تا کنون بسیار اتفاق افتاده است.

۵. در سطح آینده: به دنبال بازسازی خود. طراحی و ظاهر یوتیوب بعد از گذشت سال‌ها هنوز مخاطب را گیر می‌اندازد. این طراحی حاصل نگاه به آینده است. در واقع آن‌ها پیش از آنکه زمان آینده از راه برسد، آن‌جا نشسته‌اند و مخاطب را غافلگیر می‌کنند. آن‌ها هنوز هم مخاطبانشان را غافلگیر می‌کنند.

### از آپارات تا فیلمو و از فیلمو تا بی‌نهایت

میز پینگ‌پنگی در پارکینگ گذاشته‌اند و با هم بازی می‌کنند. هر سال چند بار با هم به سفرهای غیرکاری می‌روند. قبل از این‌که با هم کار کنند، در کنار هم زندگی می‌کنند و حاصل این زیست‌بوم کاری، کسب و کارهای موفق در صباایده است. این موفقیت را مدیون مدیر خود هستند و مدیر هم موفقیتش را مدیون این تیم می‌داند: «ما یک تیم هستیم؛ یک تیم خوب که من نماینده‌اش هستم. از ابتدا هم روی همین تیم تأکید داشتیم. روی آن سرمایه‌گذاری کردیم و وقت گذاشتیم. محصولات این شرکت حاصل همین کار تیمی است.» معتقد است اگر محمدجواد را از این تیم بیرون بکشند، باز هم خروجی‌اش همان خواهد شد: «وقتی روابط و معادلات تیم را خود اعضای تیم درست بچینند، اگر روزی من نباشم هم صباایده باید راه خودش را برود و به نظر من می‌رود.» اما این تیم حاصل دسترنج خودش است، حتی اگر به آن اقرار نکند: «شاید آدم‌های بسیاری به لحاظ فنی از بچه‌های تیم ما بهتر باشند، اما یکی از ویژگی‌های تیم ما این است که اعضا

فوق‌العاده هماهنگ‌اند. اعضا از نظر فنی خیلی شاخص نیستند، اما خیلی هماهنگ هستند. این دوازده سال خیلی روی این مسئله کار کرده‌ایم. نه این‌که بنشینم و به بچه‌ها بگویم از فردا هماهنگ‌تر باشید، از پس فردا خیلی هماهنگ‌تر باشید. خیلی کارهای غیرکاری جدی با هم می‌کنیم؛ مثلاً هر سال دو، سه روز شمال می‌رویم. در سفر هم هیچ اتفاق کاری نمی‌افتد، اما در روابط انسانی معجزه می‌کند.» معجزه‌هایی به همین سادگی که با مدیریت محمدجواد شکوری‌مقدم در شرکت صباایده عملی شده، دست شرکت را گرفته و به جایی رسانده که روابط انسانی در آن حرف اول را می‌زند: «آدم‌هایی این‌جا هستند که بعد از سه روز انگار هشت ماه است در این شرکت کار می‌کنند. دوستی‌هایی که پیش می‌آید، سی، چهل درصد از اصطکاک‌هایی را که قرار است مدیریتی رفع کند، خودش رفع می‌کند.» تجربه‌ی این سال‌ها سبب شده برای آدم‌هایی که می‌خواهند کارشان را شروع کنند، فقط یک توصیه داشته باشد: «با هم رفیق باشید و احساس خوبی به هم داشته باشید.» رفقایی که دور هم شرکت صباایده را راه انداخته‌اند، یک ویژگی مشترک دارند: «بی‌قراری!» آن‌ها کاملاً عملیاتی‌اند و به پروژه‌هایشان به چشم هنر نگاه نمی‌کنند، بلکه آن را در قالب چیزی ناقص می‌بینند که برای تکمیلش قدم باید بردارند: «همیشه وقتی می‌خواهیم کاری را شروع کنیم این مثال را می‌زنم. برادران رایت وقتی توی هواپیما نشستند، عینکشان را باد می‌برد. الآن شما می‌نشینید در هواپیما و قهوه می‌نوشید. یعنی تکامل!» و آن‌ها که همه با بی‌قراری به دنبال همان تکامل هستند، خیلی سریع دست به کار می‌شوند: «فکر کنم کل آپارات را در چهل و پنج روز راه انداختیم. تصمیم، اسم، دیزاین، لانچ، همه‌چیز!» در تمام سال‌هایی که گذشته در حال توسعه بوده‌اند و تلاش کرده‌اند به محصول قدیمی خود ویژگی جدیدی اضافه کنند. آپارات پروژه‌ی موفقی بود، اما نقطه‌ی تکامل نبود. فیلیمو بعد از آن راه افتاد. فیلیمو هم قرار نیست نقطه‌ی پایان کار باشد. پژوهش‌ها برای توسعه ادامه دارد. اعضای تیم رفیقانه کار می‌کنند و آپاراتچی همچنان دستگاه آپاراتش را می‌چرخاند تا صدای کف زدن تماشاچی‌هایش را بشوند.

منابع:

۱. گفت‌وگو با محمدجواد شکوری در هشتمین رویداد استارت‌آپ گرایند، تهران، ۱۴

اردیبهشت ۱۳۹۴، برج میلاد

۲. هفته‌نامه‌ی «تجارت فردا»، گفت‌وگو با محمدجواد شکوری‌مقدم، سال ۱۳۹۳



فصل هفتم

# دیجی دوقکوها

digikala

داستان زندگی برادران محمدی  
بنیانگذاران دیجی کالا







## کرکره‌ها در تاریکی باز می‌شوند

خورشید با آخرین پرتوهای طلایی‌اش گونه‌های بلندترین آسمان خراش‌های شهر را لمس می‌کند و آرام‌آرام پشت کوه‌ها پنهان می‌شود. آسمان تهی از خورشید هر لحظه سیاه‌تر می‌شود و شهر را به خاموشی و سکوت دعوت می‌کند. حجره‌ها نخستین عناصر شهری‌اند که به دعوت آسمان پاسخ می‌دهند و خودشان را برای خواب در خاموشی آماده می‌کنند. حالا دیگر در بازار فقط صدای کرکره‌هایی به گوش می‌رسد که پایین می‌آیند. درها یکی‌یکی به روی مشتری‌ها بسته می‌شوند. بازار به خواب می‌رود، اما مردم شهر هنوز بیدارند. خیلی‌ها تازه بدنشان را کش‌وقوس می‌دهند و از پشت میزهای کار بلند می‌شوند. برای آن‌ها همین چند ساعت باقی‌مانده از تاریکی شب تنها فرصت خرید است. نه فقط برای خرید که برای گذران زندگی جدا از کار. اما مغازه‌ها خیلی وقت است که به خواب رفته‌اند. تا چند وقت پیش این‌جا پایان قصه بود. مشتری‌ها ناکام از خرید و مغازه‌ها به جبر تاریکی ناکام از فروش می‌ماندند. اما حالا این تازه اول ماجراست. همان خیلی‌ها بعد از آن که بدنشان را کش‌وقوس دادند، دوباره پشت میز می‌نشینند. با یک کلیک وارد بازاری بزرگ می‌شوند. سبد خرید هر لحظه پُرتر و پُرتر می‌شود، از بازار کالاهای دیجیتالی به بازار صنایع دستی، از بازار پوشاک به بازار کتاب‌ها و لوازم فرهنگی. بعید است کسی به این بازار آنلاین همیشه در دسترس سر بزند و دست خالی به خانه برود. این‌جا دیجی‌کالا است، فروشگاه آنلاین ایرانی که اگر نه از شیر مرغ تا جان آدمیزاد، تقریباً هر چیز قابل‌فروشی در آن وجود دارد.

قبل ترها همه چیز به همین سادگی نبود. خرید یک دوربین دیجیتال ساده هزار مکافات داشت. باید چند شبانه‌روز وقت و هزینه صرف می‌شد و تازه آخر هم معلوم نبود خرید نهایی چه‌طور از آب در بیاید. حمید و سعید محمدی برادران دوقلوی معروف دنیای دیجیتال هم از همان مکافات عبور کردند. ماجرایشان از یک دوربین دیجیتالی شروع شد و به دیجی کالا رسید.

## تولد یک ایده

سال ۸۴ است. هنوز خیلی از دانشگاه‌ها ورودی‌های جدید را حضوری و با کاغذ و قلم ثبت‌نام می‌کنند. در دست این و آن خبری از گوشی تلفن همراه نیست. دوربین عکاسی وسیله‌ای خاص است، نه چیزی که روی گوشی همه باشد و بشود با آن هر لحظه‌ای را ثبت کرد. دوربین‌های دیجیتال دو سه سالی است که مد شده‌اند. حمید و سعید پس‌اندازشان را جمع کرده‌اند تا یک دوربین SLR دیجیتال بخرند. شاید بالای یک میلیون تومان قیمت داشته باشد. حمید جزئیاتش را خوب به خاطر می‌آورد: «چون پول پس‌اندازمان بود و با زحمت به دست آورده بودیم، برایمان خیلی مهم بود که دوربین خوبی بخریم. شروع کردیم به بررسی این که چه دوربینی بخریم، با چه تجهیزات و لنزی و... با دوستان و آشناها صحبت کردیم. با کسانی که عکاسی می‌کردند صحبت کردیم و البته باید بگویم هنوز کسی از فضای عکاسی دیجیتال و جزئیاتش خیلی آگاهی نداشت و همه به دوربین‌های آنالوگ مسلط بودند.» دوقلوهای معمولی احتمالاً به همین خرده‌اطلاعاتی که از این و آن به دست آورده‌اند، بسنده می‌کنند و به بازار می‌روند، اما دوقلوهای محمدی آن قدرها معمولی نیستند. آن‌ها از سال ۷۱، ۷۲ در خانه کامپیوتر پی‌سی داشتند، چیزی که در کم‌تر خانه‌ای پیدا می‌شد. اگر هم کسی داشت، احتمالاً مثل دکور روی میز می‌گذاشت و اجازه نمی‌داد حتی یک مورچه از نیم‌متری‌اش عبور کند. کسانی که در آن سال‌ها کامپیوتر خانگی داشتند، احتمالاً تصویر اشباحی را در هیبت مانیتور، کیس و کیبورد به خاطر دارند که زیر هزار لایه کاور و پارچه پوشانده شده بود تا مورد آسیب ذرات معلق قرار نگیرد! آن زمان کامپیوتر خانگی از گران‌ترین اشیای خانه هم قیمتی‌تر بود، اما برای دوقلوهای محمدی کامپیوتر وسیله‌ای بود که به لطف برادر بزرگ‌تر قدم به خانه گذاشت. از همان کامپیوترهای فلاپی‌بزرگ که بچه‌ها بدون موس و کیبورد اتوکد با آن کار می‌کردند. البته کامپیوتر وسیله‌ی بازی‌شان نبود، شاید بازی می‌نوشتند و می‌ساختند، اما هیچ‌وقت بازی

نمی‌کردند. داشتن کامپیوتر به‌تنهایی مزیتی محسوب نمی‌شود. کامپیوتر وقتی به درد می‌خورد که به شبکه‌های جهانی متصل شود: اینترنت. حمید چیزهایی به خاطر دارد: «همان سال‌های اول بعد از خرید کامپیوتر اینترنت هم داشتیم. اگر اشتباه نکنم سال ۷۵، ۷۶ بود. هنوز اینترنت تحت وب نبود و در محیط تحت DOS کار می‌کردیم. دوست برادرم که مهندس کامپیوتر بود، آمد و اینترنت خانه را وصل کرد و به ما یاد داد.» از همین‌جا دنیای حمید و سعید به دنیای آنلاین پیوند می‌خورد. این پیوند تا سال ۸۴ با آن‌هاست، همان زمان که فکر خرید یک دوربین دیجیتال مثل خوره به جانشان می‌افتد. نمی‌خواهند همین طوری بی‌گدار به آب بزنند و حاصل زحماتشان را صرف چیزی کنند که بعداً حسرت بخورند. پس به اینترنتی پناه می‌برند که کم‌تر از یک دهه پیش با آن آشنا شده بودند. سعید بقیه‌ی جزئیات را به خاطر می‌آورد: «به فکر راه دیگری افتادیم و یکی از گزینه‌هایی که این موقع‌ها در آستین داشتیم و داریم، استفاده از اینترنت است، کاری که آن زمان هنوز مرسوم نبود. در اینترنت جست‌وجو کردیم و دیدیم سایت‌هایی هست مثل دی‌پری‌ویو (dpreview.com) که کارشان همین است؛ راهنمایی و نقد و بررسی محصولات پیچیده‌ای مثل دوربین، وسایل صوتی و تصویری و... از طریق این سایت‌ها با محصولات مختلف، برندهای متنوع و مقایسه‌ی مدل‌ها با همدیگر و امکاناتشان آشنا شدیم و در نهایت تصمیم نهایی را برای خرید دوربین گرفتیم. آن‌قدر بررسی کرده بودیم که دیگر برای خودمان هم ماجرا جالب شده بود.»

### تجربه‌ی تلخی که شیرین شد

حاصل جست‌وجوهای شبانه‌روزی در دنیای حقیقی و مجازی و آنلاین دو برادر، دوربین Nikon DV۰ است. راسته‌ی خیابان جمهوری را می‌گیرند و بالا می‌روند تا بالاخره مغازه‌ای پیدا می‌کنند که دوربین مورد نظرشان را دارد. از پیدا کردن چیزی که مدت‌ها برایش وقت صرف کرده‌اند آن‌قدر ذوق می‌کنند که با خیال راحت پول را می‌دهند و دوربین را به خانه می‌آوردند. با دنیایی از شوق و ذوق جعبه‌ی دوربین را باز می‌کنند، اما باز شدن جعبه همان و تجربه‌ای به یادماندنی از یک کلاه‌برداری همان. آن‌ها که به جزئی‌ترین موضوعات هم توجه کرده بودند و مدت‌ها برای خرید وقت صرف کرده بودند، وقتی در جعبه را باز می‌کنند متوجه می‌شوند لنز دوربین عوض شده و لنز ضعیف‌تری روی آن گذاشته شده است. خبری هم از لرزش‌گیر دست و فوکوس خودکار روی دوربین

نیست. برای حمید این خاطره‌ی تلخ خرید است: «به جزئی‌ترین موضوعات توجه کرده بودیم، ولی در نهایت سر لنزی که اهمیت زیادی داشت، سرمان کلاه رفت! یعنی تجربه‌ی خوشایند بررسی و انتخاب یک محصول دیجیتال به پایان تلخ خرید منتهی شد». تلخ‌تر از کلاه‌برداری هم این است که نمی‌توانند به مغازه‌دار اعتراض کنند. تقریباً مطمئن‌اند فایده‌ای ندارد و می‌گویند لنز مال من نیست و چرا همان موقع چشم‌تان را باز نکردید. تجربه‌ی ناموفق دو برادر تجربه‌ی تلخ باقی نمی‌ماند، به ایده‌ای درخشان به نام دیجی کالا بدل می‌شود. خودشان هم به خاطر نمی‌آورند که ایده را سعید داد یا حمید، اما سعید باور دارد که احساس نیاز از طرف هر دو نفر به شکل‌گیری ایده‌ی دیجی کالا کمک کرده است. «جمع‌بندی آن تجربه‌ی خوشایند و ناخوشایند به فکر انداختمان. به غیر از ما خیلی‌های دیگر هم همین مسیر را طی می‌کردند. به این فکر کردیم که افراد عادی با توجه به شرایط از خریدهای دیجیتالی تجربه‌های خوشایندی ندارند، بنابراین این ایده به ذهنمان رسید. با مفهوم فروشگاه‌های اینترنتی و سایت‌هایی که در زمینه‌ی مقایسه‌ی کالاها کار می‌کردند و راهنمایی می‌دادند، آشنا بودیم و نمی‌توانم بگویم ایده مال من بود یا حمید. البته تا قبل از آن هم تاحدودی احساس نیاز کرده بودیم، ولی همیشه فکر می‌کردیم هنوز وقتش نیست. در نظر بگیرد هنوز دسترسی به اینترنت آن‌چنان زیاد نبود و فرهنگ خرید اینترنتی هم وجود نداشت و خیلی چیزهای دیگر. ولی تجربه‌ی شخصی خرید دوربین ما را به این نتیجه رساند که باید این کار را انجام بدهیم و زمانش رسیده که کسب و کار خودمان را راه بیندازیم.»

## سال‌های نه چندان دور

یازده بچه‌ی قد و نیم‌قد هستند. پدر صبح تا شب مقابل کوره می‌ایستد و نان می‌پزد. مادر شبانه‌روز در خانه به بچه‌ها رسیدگی می‌کند. حمید و سعید تنها دو نفر از آن یازده نفری‌اند که پدر و مادر هم و غم خودشان را صرفشان می‌کنند. اهل زنجان‌اند، اما سر از جنوب شهر تهران، محله‌ی ابوزر، درمی‌آورند و بچه‌هایشان را آن‌جا بزرگ می‌کنند. قرار گرفتن در آن محله آن‌ها را هم‌رنگ طبقه‌ی جنوب‌شهری نکرده است. سبک زندگی متفاوتی دارند و مهم‌ترین مسئله این است که به تحصیل بچه‌ها اهمیت می‌دهند. حمید و سعید ۱۲ تیرماه ۱۳۵۸ در چنین خانواده‌ای متولد می‌شوند. حمید چند دقیقه زودتر از سعید قدم به دنیا می‌گذارد. مثل اکثر دوقلوها با هم بزرگ می‌شوند. دوره‌ی ابتدایی را با

هم در یک مدرسه می‌گذرانند. مدرسه‌ی ابتدایی‌شان در همان محله‌ی ابوذر است، اما دوران با هم بودن دو برادر همین ابتدای کار به پایان می‌رسد و برخلاف سایر دوقلوها مسیرشان خیلی زود از هم جدا می‌شود. حمید در دوره‌ی راهنمایی و دبیرستان به مدرسه‌ی تیزهوشان شهید بهشتی در شهرری می‌رود، سعید به نمونه‌دولتی ابن‌سینا در میدان قزوین. البته حاصل تحصیلات هر دو دیپلم ریاضی است. برادرهای بزرگ‌تر اغلب جورشان را می‌کشند و کار می‌کنند، اما این‌طور نیست که دوقلوها با فراغ بال بروند و بیایند. کمی که بزرگ‌تر می‌شوند، پشت دخیل ناوایی هم می‌ایستند، مثل همه‌ی بچه‌های جنوب‌شهری که خیلی زود دست به کار می‌شوند و خرج خودشان را درمی‌آورند. به گفته‌ی سعید، کارهای سخت انجام نمی‌دهند: «بیش‌تر تابستان‌ها سرگرم کارهای خودمان بودیم. در خانه‌ی پدری زیرزمین داشتیم و معمولاً صبح تا شب آن‌جا بودیم. نجاری می‌کردیم، با خمیر و کاغذ ماکت درست می‌کردیم.» با گل هم مدل‌سازی می‌کنند. هر قدر دو برادر در زمینه‌ی درس خواندن از هم جدا هستند، علاقه‌های شخصی و سرگرمی و انواع و اقسام شیپنت‌های بچگی مشترک دارند. کار تیمی را از همین دوران شروع می‌کنند. گروهی کار کردن به خودی خود سخت است. تصور کنید دو هنرمند بخواهند روی یک مجسمه کار کنند! اما حمید و سعید می‌توانند. از عهده‌ی تقسیم‌کار برمی‌آیند. البته سعید معتقد است تقسیم‌کار نمی‌کنند: «تقسیم‌کار نمی‌کردیم. هم‌زمان کار می‌کردیم. یک جاهایی هم اختلاف‌نظر پیدا می‌کردیم، ولی یکی دیگری را قانع می‌کرد و بالاخره به نقطه‌ی مشترک می‌رسیدیم.» این لابه‌لا گاهی هم دعوایی می‌کنند که از یادآوری‌اش خنده‌شان می‌گیرد. کنجکاوای دوقلوها شاید در خیلی از خانواده‌ها کور شود، اما در خانواده‌ی محمدی با حمایت اعضای خانواده همراه می‌شود. برادر بزرگ‌تر برایشان ابزارهای نجاری و مدل‌سازی فراهم می‌کند و اجازه نمی‌دهد ذوق دو نوجوان برای ساختن و طراحی کردن از بین برود. خاطره‌ی علاقه به خودرو هنوز در ذهن حمید برجسته است: «یادم می‌آید سال‌های آخر مدرسه و دوره‌ی دبیرستان خیلی درگیر موضوع‌هایی مثل خودرو شده بودیم. مجله‌ی ماشین می‌گرفتیم و تک‌تک شماره‌ها را همان دقیقه‌ای که می‌آمد روی کیوسک، می‌خریدیم.» امکانات زیادی ندارند، ولی خیلی کنجکاوند. دائم دنبال این هستند که چیزهای مختلفی طراحی کنند، بسازند، آزمایش انجام بدهند و از حیوانات نگهداری کنند. سعید از یادآوری این خاطرات می‌خندد و می‌گوید: «تخم‌مرغ را زیر مرغ می‌گذاشتیم تا به دنیا آمدنش را ببینیم، حشرات را بررسی می‌کردیم و... از چهار، پنج

سالگی تا دوران دیپلم همین کارها را می‌کردیم.»

### وقتی دوقلوها دوباره دوقلو شدند

دوران شیرین شیطنت‌های حمید و سعید هم‌زمان با دریافت مدرک دیپلم به پایان می‌رسد، اما دوره‌ی کنجکاو‌ی‌شان تازه شروع می‌شود. طراحی صنعتی و مهندسی مکانیک علاقه‌ی اصلی دو برادر برای کار و آینده است و همین علاقه سبب می‌شود در هر دو رشته‌ی هنر و ریاضی کنکور بدهند. البته پیش از آن که قدم به دنیای دانشجویی بگذارند، در دنیای حرفه‌ای مشغول به کار می‌شوند. قبل از ورود به دانشگاه تا زمان کنکور در بخش طراحی یک شرکت قطعه‌سازی موتورسیکلت مشغول می‌شوند. یک سالی آن‌جا کار می‌کنند. در دوره‌ی دبیرستان به موضوعاتی مثل اتوكد و 3D Studio مسلط شده‌اند و به همین دلیل به محض این‌که وارد قطعه‌سازی می‌شوند، کار را به شکل جدی شروع می‌کنند. برادر بزرگ‌ترشان کارخانه‌ی کوچک تولید کفش راه‌اندازی کرده و دوقلوها آن‌جا کفش طراحی می‌کنند. زندگی و تحصیل خرج دارد و باید همه‌ی هزینه‌ها را خودشان بدهند. تک‌تک این روزها با همه‌ی تلخی‌ها و شیرینی‌هایش در ذهن سعید نقش می‌بندد: «تقریباً از همان سال اولی که دانشگاه رفتیم، هزینه‌های زندگی و تحصیل را خودمان می‌دادیم. در آوردن پول شهریه خیلی سخت بود.» البته به لطف حضور برادر بزرگ‌تر خیلی از این سختی‌ها آسان می‌شود. او کامپیوتر را به خانه آورد و در شکل دادن مسیر حرکت دوقلوها آن‌قدر تأثیرگذار بود که حمید هنوز هم از اثرش می‌گوید: «داشتن کامپیوتر و کار کردن با آن سبب شده بود در دانشگاه از بقیه‌ی دانشجویها جلوتر باشیم.» دوقلوها با این زمینه‌ی قبلی مسیر تحصیلات آکادمیک را آغاز می‌کنند. سعید در رشته‌ی مهندسی مکانیک دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات و حمید در رشته‌ی مهندسی صنایع دانشگاه خواجه‌نصیر پذیرفته می‌شود. به این ترتیب دوقلوها در دوران دانشجویی هم از یکدیگر دورند. بالاخره لیسانسشان را می‌گیرند. هر دو MBA را شروع می‌کنند، اما با دو سال فاصله. حمید بعد از مدرک لیسانس بدون وقفه به دانشگاه علم و صنعت می‌رود و به تحصیلش ادامه می‌دهد، اما سعید دو سالی به سربازی می‌رود و بعد برای فوق لیسانس اقدام می‌کند. در تمام این سال‌ها از نظر کاری از یکدیگر جدا هستند و شرایط طوری نیست که بخواهند با هم کار کنند. سعید در حوزه‌ی صنعت نفت و انرژی مشغول می‌شود و حمید در یک نیروگاه. تا این‌که قصه‌ی دوربین دوباره دوقلوهای کنجکاو را با یکدیگر همراه و هم‌سو می‌کند.

## نه آمازون، نه ای بی، فقط دیجی کالا

از نظر اکثر کاربران ایرانی ایده‌ی دیجی کالا الهام گرفته از فروشگاه‌های آنلاین خارجی مثل آمازون یا ای بی است، اما کم‌تر کسی می‌داند که تجربه‌ای تلخ خرید دوربین دیجیتالی آن‌ها را به ایده‌ی دیجی کالا رسانده است. حمید می‌گوید: «از تجربه‌ی خودمان برای خرید دوربین و بررسی برای خرید استفاده کردیم و شروع کردیم به نوشتن مدل کار. دیگر به جمع‌بندی نهایی رسیده بودیم و فقط کافی بود کار را عملی شروع کنیم. از آنجایی که همیشه عجله داریم، گفتیم باید سریع دست‌به‌کار شویم و سایت را طراحی کنیم. اوایل سال ۱۳۸۵ بود. برای این که سایت را بالا بیاوریم، شروع به برنامه‌نویسی کردیم. توجه داشته باشید که اولین سایت فروشگاه اینترنتی در کشور بودیم و شبیه یا مدلی نداشتیم. باید خودمان از اول تا آخرش را طراحی می‌کردیم.» حمید همین‌جا آب پاکی را روی دست همه‌ی کسانی می‌ریزد که ادعا می‌کنند دیجی کالا نسخه‌ی ایرانی آمازون یا ای بی است: «اصلاً این شکلی نیست. ما سایت‌هایی مانند آمازون و ای بی را به عنوان سایت‌های فروشگاه‌ی صرف می‌شناسیم که تازه آن زمان تا این حد در ایران شناخته شده نبودند. علاوه‌براین، تمرکز ما بر فروش اینترنتی نبود، بلکه بیش‌تر به دنبال راه‌اندازی یک سایت نقد و بررسی بودیم. شاید چیزی شبیه به دی‌پروی الگوی بهتری برایمان بود تا فروشگاه‌های اینترنتی.» حمید در ساعت‌های بیکاری دوران سربازی روی برنامه کار می‌کند. برنامه‌ی اولیه اشکالات زیادی دارد، اشکالات بزرگ امنیتی، اما برای زمان خودش جواب می‌دهد. سعید هم در کنارش کار می‌کند: «اگر نسخه‌ی اول سایتمان را در ماه‌های اول می‌دیدید، متوجه می‌شدید که نگاهمان خیلی نقد و بررسی‌محور بود و سایت هم بر این اساس طراحی شد. این نیازی بود که خودمان لمس کرده بودیم. از طرفی هم دوره‌ای بود که وسایل جدید دیجیتالی مانند کامپیوترهای جیبی، موبایل‌های نسل جدید، لپ‌تاپ و حتی وسایل خانه تازه وارد بازار شده بود. همه درگیرش بودند و تشنه‌ی اطلاعات به زبان فارسی.» تحصیلات هیچ کدام کامپیوتر نیست، حتی آموزش برنامه‌نویسی هم ندیده‌اند، اما مطمئن‌اند که محصول را در ظرف زمانی درستی ارائه می‌دهند. از یک سو ترس دارند و از سوی دیگر اطمینان از این که اطلاعاتشان در اختیار هیچ‌کس نیست. حمید همه‌ی جواب‌ها را در نظر دارد: «می‌دیدیم که هر روز بر تعداد کالاهای دیجیتالی در بازار، ویتترین مغازه‌ها و قفسه‌ی فروشگاه‌ها افزوده می‌شود. وقتی به رشد اینترنت هم نگاه می‌کردیم، می‌دیدیم با سرعت زیادی در حال گسترش است و مثلاً تعداد کاربران با دو سه سال قبلش قابل



مقایسه نیست.» این طور می‌شود که دو برادر برای انجام کارشان مصمم می‌شوند. سال ۸۵ است، صدها اسم برای شرکت از اطرافیان، دوستان و خانواده پیشنهاد می‌گیرند و لیست می‌کنند تا در نهایت به دیجی کالا می‌رسند. آن‌ها دنبال اسمی هستند که هدف‌گذاری و تعریفشان را که نقد، بررسی و فروش اینترنتی است درست نشان بدهد و دیجی کالا برای مقصودشان کاملاً حساب‌شده و مناسب است. کسی سد راهشان نمی‌شود، اما کسی هم تصور نمی‌کند قرار است این ایده همان ایده‌ای باشد که به قول حمید بترکاند و حسابی سروصدا کند. خانواده در سکوت به دوقلوهایی نگاه می‌کنند که تصمیم‌های بزرگ می‌گیرند. به تصمیمشان احترام می‌گذارند، با این که فکر نمی‌کنند ایده‌ی فوق‌العاده‌ای باشد. شاید هم به قول حمید انتظار دارند دو برادر خسته شوند و این کار را رها کنند، ولی همه چیز جور دیگری پیش می‌رود.

### از سعدی شمالی تا میدان عطار

کسب و کار به سرمایه نیاز دارد. دیجی کالا هم کسب و کاری نیست که بتوان بدون سرمایه آغازش کرد. حمید ماشینش را می‌فروشد و سعید پس‌اندازش را به میان می‌آورد. سرجمع زیر بیست میلیون تومان به دست می‌آید. اولین دفترشان خیابان سعدی شمالی است. برادرشان آن‌جا دفتر دارد و چند سالی در همان دفتر پذیرای دوقلوها می‌شود. کار با یک تیم هفت‌نفره شروع می‌شود. دو مترجم که تولید محتوا می‌کنند، یک پیک موتوری، یک حساب‌دار و یک نفر که خریده‌ها را انجام می‌دهد، به اضافه‌ی دوقلوها که همه‌جا و همیشه پای کار هستند و هر کاری می‌کنند. هیچ‌کدام به خاطر نمی‌آورند اولین تماس و ثبت سفارش از طرف چه کسی بوده، اما حمید به یاد دارد که خیلی سریع واکنش نشان داده شد: «دنبال این بودیم که مشتری‌هایمان را بشناسیم و بدانیم چه کسانی به ما سفارش می‌دهند، چه‌طوری فکر می‌کنند و چه نوع سبک زندگی دارند. یادم نیست چه کسی اولین بود، ولی خیلی سریع واکنش نشان دادند. در عرض یکی، دو روز.» سعید دلیل واکنش کاربران را می‌داند: «علتش این بود که هیچ متن و محتوایی به زبان فارسی وجود نداشت. خیلی سریع توجه‌ها را جلب کردیم. از چند ماه قبل از بالا آمدن سایت داشتیم تولید محتوا می‌کردیم و سایت با کلی مطلب بالا آمد. طبیعی بود در دوره‌ای که چیزی وجود نداشت، در جست‌وجوهای اینترنتی دیده شویم یا به اصطلاح وبزیت بگیریم. آن زمان فقط در حوزه‌ی موبایل و دوربین کار می‌کردیم، ولی خیلی زود به جایی رسیدیم که

موجودی انبار داشتیم. البته زمان شروع کار، وقتی سفارش می‌گرفتیم، همان موقع خرید و ارسال می‌کردیم.» کار ریسکی آن‌ها خوب جواب می‌دهد. حق با سعید است. برای خیلی از کسب و کارها نیازی به تحصیلات آکادمیک در آن حوزه نیست. کافی است مدل کسب و کاری که ارائه می‌شود، هوشمندانه باشد. آن‌ها همه‌ی تلاششان را می‌کنند تا مشتری را به شوق بیاورند. در جایی که خبری از FedEx و DHL نیست، با همان زیرساخت‌هایی که در کشوری مثل ایران وجود دارد، بالاتر از انتظار مشتری ظاهر می‌شوند و او را به شغف می‌آورند. از نظر حمید کارشان فراز و نشیب زیادی نداشته است: «از روز اول روند رشد کار خطی و رو به بالا بود و هیچ‌وقت چیزی متوقف نشد. رشدمان هر سال دو، سه برابر سال قبل بوده است. دائم محتوای جدید روی سایت قرار گرفته، محصولات جدید معرفی شده و گروه‌های کالایی جدید به سایت اضافه شده است. همیشه قبل را می‌بینیم، حال را بررسی می‌کنیم و با پیش‌بینی آینده برنامه‌ریزی می‌کنیم و تا امروز با این خط پیش رفته‌ایم.» سال اول در دفتر سعدی و با هفت نفر می‌گذرد، سال دوم و سال سوم هم همین‌طور. البته هر سال کار در همان محل کمی گسترش پیدا می‌کند. یک طبقه در همان ساختمان به دیجی کالا اضافه می‌شود و پارکینگ هم نقش انبار را دارد. تعداد اعضای گروه به بیست و پنج تا سی نفر می‌رسد. بالاخره اولین نقل‌مکان شروع می‌شود و به خیابان مطهری می‌روند. فضایی سیصد متری در اختیار دیجی کالایی‌هاست که بخشی از آن را انبار می‌کنند. دو سال در این دفتر می‌مانند و به پنجاه نفر می‌رسند. سال ۹۰ به خانه‌ای بزرگ‌تر در خیابان جلفا، روبه‌روی فرهنگ‌سرای ارسباران نقل مکان می‌کنند. سعید از آن روزها می‌گوید: «اولین جایی بود که یک ساختمان کامل داشتیم و لمس می‌کردیم که در حال بزرگ شدن هستیم.» در این دفتر تعداد نیروهای دیجی کالا به هفتصد نفر می‌رسد و در نهایت به دفتری در میدان عطار می‌آیند و در سال ۹۵ جشن هزارمین نیروی کاری شرکت را برگزار می‌کنند. به این ترتیب دوقلوها از سعدی شمالی به میدان عطار می‌رسند و در این فاصله بزرگ و بزرگ‌تر می‌شوند.

### عبور از موانع تا یک آفرین ناقابل

از قدیم گفته‌اند نان خوردن دندان می‌خواهد. هیچ کاری با آسانی و بدون چالش انجام نمی‌شود. اگر کار خرده‌فروشی آنلاین باشد، در کشوری مثل ایران که سیستمش هنوز سنتی و ناکارآمد است، مشکلات نه تنها دوچندان، بلکه صدچندان می‌شود. سعید از این

چالش‌ها دل‌پردردی دارد، از نظام توزیع گرفته تا مشکل قاچاق: «نظام توزیع و خرده‌فروشی محصول در ایران به شدت سنتی و ناکارآمد است. خیلی عامیانه بگویم، سیستم هنوز بازاری و حجره‌ای است. هنوز خیلی از تأمین‌کننده‌ها به سطح کیفی نرسیده‌اند که قابل اطمینان باشند و شفاف عمل کنند. به نظرم این موضوع مکانیزم و برنامه‌ریزی خاصی می‌خواهد. از طرف دیگر، مشکل ما شفاف عمل کردن در جریان رودخانه‌ای است که خیلی‌ها در آن شفاف نیستند. متأسفانه شفافیت مالی در ایران ارزش نیست. بسیاری از کالاهای بازار قاچاق هستند و ما نمی‌توانیم کالای قاچاق بفروشیم. در این شرایط شفافیت شرکت به ضررمان تمام می‌شود، چون اگر فضای کسب و کار ایران را بشناسید، می‌دانید که محدود شدن به فروش کالاهایی که رسماً از گمرک وارد می‌شوند، یعنی محروم شدن از شصت تا هفتاد درصد بازار که به صورت قاچاق وارد می‌شود. این یعنی گرفتاری بزرگ. چون مصرف‌کننده می‌بیند قیمت ما بالاتر از بازار است و حتی بعضی می‌گویند دیجی کالا گران‌فروش شده است. تا در ایران برندی مشهور می‌شود، همین کار را می‌کنند. در حالی که ما با کسی رقابت می‌کنیم که در بازار کالای قاچاق می‌فروشد و هیچ گمرکی برای جنس پرداخت نکرده است.» با همه‌ی این مشکلات و چالش‌ها، دوقلوها در فضای کسب و کار ایران به موفقیت می‌رسند. به قول سعید دیجی کالا برایشان مساوی با Custom Experience است، یعنی تجربه‌ی مشتری. از نظر آن‌ها رمز موفقیت دیجی کالا هم همین است. آن‌طور که حمید می‌گوید: «یعنی مشتری نیازش را بگیرد، حالش خوب باشد، کیف کند و بگوید آفرین!»

## آمازون amazon

هشتاد و سه میلیارد دلار رقم کلانی است که حساب‌کردنش به تومان با نوسان ارزش دلار قدری دشوار است. این رقم کلان ارزش تقریبی خرده‌فروشی یک فروشگاه آنلاین آمریکایی در سال ۲۰۱۷ است: آمازون. نامی که برای اکثر کاربران اینترنتی کاملاً آشناست. جف بزوس، مدیرعامل این شرکت، براساس رتبه‌بندی‌های مجله‌ی

فوربز، یکی از ده میلیارد در بزرگ دنیاست. بزوس به تنهایی مالک هفده درصد از کل سهام شرکت آمازون است، شرکتی که خودش در سال ۱۹۹۴ در گاراژی در سیاتل راهاندازی کرد. این مدیرعامل به لطف خردهفروشی آنلاین آمازون آن قدر پیشرفت کرد که در سال ۲۰۱۳ موفق شد با درآمدهایش واشنگتن پست را به قیمت دویست و پنجاه میلیون دلار خریداری کند. البته که بزوس هم از ابتدا غول میلیارد در نبود. زمانی که مادر شانزده ساله اش او را در سال ۱۹۶۴ به دنیا آورد، تصور نمی کرد پسرش مدیرعامل یکی از بزرگ ترین شرکت های اینترنتی دنیا بشود. حالا نام جف در ردیف معروف ترین کارآفرین های حوزه ی فناوری و خردهفروشی قرار گرفته است. آمازون در پنجم جولای ۱۹۹۴ متولد شده. عمرش بیش از دو برابر عمر شرکت دیجی کالا است. آن زمان که آمازون راهاندازی شد، وضعیت آمریکا به لحاظ زیرساخت های اینترنتی چندان مطلوب نبود، اما در عصر انفجار کسب و کارهای اینترنتی قرار گرفته بود و به همین خاطر آمازون رفته رفته بزرگ شد و خالقش را از فرش به عرش رساند. این فروشگاه خردهفروشی آنلاین جرقه ی ایده های بسیاری را در سایر نقاط دنیا روشن کرده است. نمونه اش فروشگاه جی دی چین است. حالا آمازون آن قدر بزرگ شده که روی دست و المارت هم زده است؛ بزرگ ترین فروشگاه خردهفروشی آمریکایی که چاره ای جز همکاری با این غول اینترنتی ندارد.

کار آمازون با فروش کتاب در جولای ۱۹۹۵ شروع می شود. پنج قلم کالا در دستور کار قرار دارد: دیسک های فشرده، سخت افزار کامپیوتری، نرم افزار کامپیوتری، ویدئو و کتاب. اما در نهایت بزوس به ایده ی فروش آنلاین کتاب بسنده می کند. البته آن قدر بی حساب و کتاب هم نیست. شرایط را کاملاً بررسی می کند، از تقاضای جهانی برای ادبیات گرفته تا قیمت پایین کتاب ها و خیل عظیم عنوان هایی که برای فروش در دسترس اند. به این ترتیب آمازون کارش را به عنوان یک کتابفروشی آنلاین شروع می کند. در سال ۲۰۱۱ سی هزار نفر

به‌طور تمام‌وقت در ایالات متحده‌ی آمریکا در آن کار می‌کنند. تا سال ۲۰۱۶ تعداد کارکنان تمام‌وقت آن به صدو هشتاد هزار نفر می‌رسد. اگر کارکنان پاره‌وقت را هم در نظر بگیرید، تعداد نیروهای انسانی آمازون به بیش از سیصدوشش هزار نفر می‌رسد. این روزها آمازون روی بازار خرده‌فروشی چنبره زده است؛ از مبلمان گرفته تا پوشاک و خوراک و جواهرات. هر چیزی در آن پیدا می‌شود. سودرسانی‌اش به قدری خیره‌کننده است که هر روز عده‌ای از کارآفرینان جوان را به فکر وامی‌دارد در راه بزوس قدم بردارند. نمونه‌اش هم چشم‌بادامی‌ها که قصد ندارند در زمینه‌ی کسب و کار از دنیا عقب بیفتند.



خرده‌فروشی آنلاین به قدری وسوسه‌برانگیز است که بسیاری از کارآفرین‌ها را در نقاط مختلف دنیا به خود سرگرم می‌کند. یکی از معروف‌ترین خرده‌فروشی‌های آنلاین جی‌دی در چین است که قبلاً آن را با نام جینگ‌دانگ می‌شناختند. رقیب سفت‌وسخت علی‌باباست. تعداد کاربرانش برای کسانی که در این عرصه کار می‌کنند، رؤیایی است: «بیش از دویست و پنجاه و هشت میلیون کاربر فعال ماهانه در سال ۲۰۱۷». ایده‌ی جی‌دی ایده‌ی بکری نبوده، اما مطابق نیازهای جامعه طراحی شده و برای همین هم جواب گرفته است. در جولای ۱۹۹۸ لیو کیانگ‌دانگ آن را راه‌اندازی می‌کند. زمینه‌های فعالیت این شرکت در ابتدا محدودند، اما رفته‌رفته با شناخته شدن و اطمینان از وضعیت بازار، سایر محصولات هم به کالاهای فروشی این شرکت اضافه می‌شود. جی‌دی یکی از شرکت‌هایی است که برادران محمدی

در گفت‌وگوها زیاد به آن اشاره می‌کنند. دو برادر درباره‌ی ورود این غول‌های بزرگ به ایران نگران نیستند. آمازون به عنوان یکی از مهم‌ترین فروشگاه‌های آنلاین هنوز به بازارهای بزرگ‌تری مثل ترکیه وارد نشده، به همین دلیل آن‌ها نگران دخالت غول‌های تجارت آنلاین در کسب و کارشان نیستند. البته معتقدند شاید برای ورود این شرکت‌ها زود باشد، اما بالاخره اتفاق می‌افتد و تا آن زمان فروشگاه‌های مانند دیجی‌کالا باید خودش را آماده‌ی رقابتی جانانه کند. اعتماد به نفس سعید در این زمینه بالاست و معتقد است دیجی‌کالا توان رقابت دارد. کسب و کارها و از همه مهم‌تر دولت باید رقابت‌های احتمالی با غول‌ها را در نظر بگیرند. این زمین بازی است و همه ممکن است در آن بازی کنند.

### خرده‌فروشی آنلاین

یک کلیک روی نام دیجی‌کالا کافی است تا دنیایی از کالاها جلوی چشم کاربران ردیف بشوند. کالاها زیر عنوان‌های مختلف صف کشیده‌اند و برچسب قیمت دارند. این جا بزرگ‌ترین فروشگاه اینترنتی کشور است که سه اصل دارد: ارسال سریع، ضمانت بهترین قیمت و تضمین اصل بودن کالا. از کالاهای دیجیتالی شروع شد؛ موبایل، تبلت، لپ‌تاپ، کامپیوتر و لوازم جانبی، ماشین‌های اداری و لوازم صوتی و تصویری، اما حالا به کالاهای دیگر هم رسیده است. لوازم خانگی، لوازم زیبایی و سلامت، کالاهای حوزه‌ی فرهنگ و هنر، ابزار ورزش و سرگرمی. البته حرکت از ابزار دیجیتال که نقطه‌ی آغاز کار دیجی‌کالا بود، به سمت فروش هر کالای فروختنی به این سادگی هم نبود. دوقلوا باید نامی را که بر سر زبان‌ها انداخته‌اند، کمی تغییر بدهند. برنشان لباس نو به تن کرده و همه باید از آن باخبر بشوند: ری‌برندینگ. دیجی‌کالا به فکر می‌افتد که حق انتخاب مشتری‌ها را بیش‌تر کند. حالا وقت تبلیغ برای کالاهای این بازار است. شرایط کاملاً رقابتی می‌شود، دست‌های جدیدی وارد بازار می‌شوند. باید برای حفظ کسب و کار قدیمی آن را نو کرد و هم‌گام با نیازهای معاصر پیش بُرد. به همین دلیل دیجی‌کالا در چند سال اخیر به تبلیغات شهری و محیطی هم روی آورده است. تا اواخر سال ۹۵ روزانه حدود نهمصد هزار نفر از وبسایت و موبایل‌اپ دیجی‌کالا بازدید کرده‌اند و دو میلیون و پانصد هزار کاربر موبایل‌اپ

دیجی کالا را روی تلفن همراهشان نصب کرده‌اند. همین تعداد هم به عنوان عضو ثابت در سایت دیجی کالا ثبت‌نام کرده‌اند و پروفایل دارند. اعداد و ارقام بسیار است، اما اکثرشان رقابتی‌اند و شرکت‌ها در این فضای رقابتی اعداد را برای خودشان نگه می‌دارند. دیجی کالا تمام کشور را پوشش می‌دهد، از روستایی دورافتاده با ده خانوار سکنه تا مراکز استان‌ها، شهرها و تمام نقاط تهران. دیجی کالا برای این خدمت‌رسانی انبار نه، اما محل پردازش کالا دارد. حمید جزئیات بیش‌تری می‌گوید: «در تهران مرکز بزرگی داریم که ظرفیتش دو برابر خواهد شد و البته در بیست شهر بزرگ کشور هم فعالیم. مراکزی راه‌اندازی شده که به بزرگی تهران نیست. سرعت و دقت برای ما اهمیت زیادی دارد و همه‌ی تلاشمان این است که سفارش افراد را در کم‌ترین زمان تحویل بدهیم. در حال حاضر در تهران چهار ساعته و در شهرهای دیگر بیست‌وچهار ساعته کالاها تحویل داده می‌شود. در صورتی که اگر شما بخواهید بسته‌ای را به اهواز ارسال کنید، از طریق پُست پنج روز طول خواهد کشید. علاوه بر این‌ها در نظر داشته باشید کالایی که از دیجی کالا می‌خرید، اصل است و چیزی در آن تعویض نشده است.» البته اعداد و ارقام درباره‌ی حجم خرده‌فروشی آنلاین در ایران هنوز خیلی پایین است. اطلاعات دقیقی هم از آن در دسترس نیست. بعضی بررسی‌ها نشان می‌دهد حجم خرده‌فروشی آنلاین در کشوری مانند چین بالای هشت درصد و در انگلستان بالای سیزده درصد است. در ایران این رقم حدود نیم درصد برآورد شده که از یک‌سوی فعالان این عرصه را برای آینده و پیشرفت این کسب و کار امیدوار می‌کند و از سوی دیگر نشان می‌دهد شرایط آن‌قدر هم آسان نیست. اما دوقلوها دنیای بزرگی دارند. آن‌قدر ایده‌آل‌گرا هستند که دوست دارند پنج سال دیگر همه‌ی دنیا از دیجی کالا بگویند. چنین چیزی دور از ذهن نیست. ایده‌های جدیدی که هر روز در این شرکت مطرح می‌شود، حکم تأییدی بر این ادعاست؛ مثل ایده‌ی جعبه‌باز یا دیجی‌استایل.

## ایده‌های نو

اوپن‌باکس، فیدیمو، دیجی‌استایل. به تازگی این نام‌ها در کنار نام دیجی کالا زیاد شنیده می‌شود. ایده‌ی اوپن‌باکس یا جعبه‌باز یکی از جذاب‌ترین ایده‌هایی است که در شرکت دیجی کالا طرح شده و مورد توجه قرار گرفته است. بعضی کالاها وقتی به دست مشتری می‌رسند، به هر دلیل، دچار آسیب‌های جزئی شده‌اند و دیگر مطلوب خریدار نیستند. مشتری‌ها این کالاها را به دیجی کالا پس می‌فرستند و کالای مطلوبشان را تحویل

می‌گیرند. در قدیم محصول جعبه‌باز عموماً با قیمت پایین‌تر به کارکنان دیجی کالا فروخته می‌شد یا برای مصارف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گرفت. گاهی هم برای استفاده‌ی داخل سازمانی شرکت‌های طرف قرارداد با دیجی کالا فرستاده می‌شد. البته کالاهایی که آسیب جدی دیده بودند، به کلی از بین می‌رفتند. از ابتدای زمستان ۹۴ دیجی کالا ایده‌ی جعبه‌باز را برای فروش این کالاها به قیمتی پایین‌تر مطرح کرد و کالاهایی که کم‌ترین آسیب را دیده‌اند در اوپن باکس به فروش می‌رسند. البته همه‌چیز به این سادگی نیست. محصول آسیب‌دیده ابتدا بررسی می‌شود و با توجه به ایرادهایی که دارد، نمره‌ای دریافت می‌کند. از ایرادهای کالا عکس‌برداری و در سایت به مشتری نشان داده می‌شود. کارشناس قیمت‌گذاری با توجه به نمره‌ی کالا و ایرادهایش و همچنین مدت‌زمان تولید کالا، قیمتش را مشخص می‌کند. کسانی که از اوپن باکس دیجی کالا خرید می‌کنند، بیست و چهار ساعت برای تست و بررسی محصول فرصت دارند. به این ترتیب کالاهای جعبه‌باز با ضمانت و البته با قیمتی کم‌تر در اختیار مشتری قرار می‌گیرد.

دیجی‌استایل یکی دیگر از ایده‌های دیجی کالا است؛ فروشگاه‌ی اینترنتی برای عرضه‌ی پوشاک باکیفیت. معروف‌ترین برندهای پوشاک ایرانی با دیجی کالا قرارداد بسته‌اند و کالاهایشان را از این راه به فروش می‌رسانند. به این ترتیب مشتری‌ها با خیال راحت از دریافت کالای اصل از دیجی‌استایل خرید می‌کنند. اگر کالایی را برای خودشان مناسب ندیدند، تا هفت روز بعد با یک تماس می‌توانند تعویض کنند. دیجی‌استایل مانند دیجی کالا مجله‌ای دارد که در آن اطلاعات عمومی و کامل‌تری درباره‌ی کالاهای موجود در سایت را در اختیار مشتریان می‌گذارد.

فیدیبو برای اهل کتاب‌ها در ایران آشناست، بزرگ‌ترین سامانه‌ی خرید کتاب الکترونیک و صوتی در ایران که طیف وسیعی از کتاب‌ها و مجلات را در اختیار کاربران قرار می‌دهد. در واقع این اپلیکیشن مثل کتاب‌خانه‌ای است که افراد روی گوشی تلفن همراه خود نصب می‌کنند. این فروشگاه از اسفند ۹۲ آغاز به کار کرده و در سال ۹۵ مجموعه‌ی دیجی کالا آن را خریداری کرد.

دیجی کالا مگ یا مجله‌ی اینترنتی دیجی کالا هم یکی دیگر از خدماتی است که این استارت‌آپ ارائه می‌دهد. از خبر گرفته تا پادکست و ویدئو، هر چیزی در دیجی کالا مگ دیده می‌شود. شرکت دیجی کالا با این ایده‌های کوچک و بزرگ هر روز بیش‌تر از گذشته به مشتریانش بها می‌دهد و با همین ترفند پیش می‌رود. البته دیجی کالایی‌ها اصولی برای



برقراری ارتباط با مشتری دارند: رو راست بودن با مشتری. محتوایی که ارائه می‌دهند، خدمات پس از فروش، مشاوره و سرعت از جمله نیازهایی است که دیجی کالا در رابطه با مشتریان‌شان شناسایی کرده و سعی دارد درباره‌ی آن پاسخگو باشد، اما در عین حال تلاش می‌کند هر لحظه ایده‌های بکر و تازه به ایده‌ی اولیه تزریق کند و آن را بیش از گذشته پر و بال بدهد. حاصل این ایده‌ها مجموعه‌ای است که نام خالقانش را بر سر زبان‌ها انداخته است.

### عصر شفافیت

دیجی کالا بیش از یک دهه عمر کرده است. در هر جای دیگر دنیا شاید کسب و کار جوانی محسوب می‌شد، اما در ایران که عمر کسب و کارها کوتاه است، دیجی کالا یک استارت‌آپ پیر تلقی می‌شود! هرچند برای دوقلوهای محمدی تازه اول راه است. آن‌ها معتقدند در بازار خرده‌فروشی آنلاین فضای زیادی برای کار وجود دارد. برای آن‌ها دیجی کالا مثل بچه‌ای پنج‌ساله است که باید دائم از آن مراقبت کنند، آن را با ایده‌های جدید پرورش بدهند و هر روز بیش از روز قبل بر سر زبان‌ها بیندازند. مشتری‌ها با یک کلیک ساده به بازاری بزرگ وصل می‌شوند. فرقی نمی‌کند چه ساعت از شبانه‌روز باشد. هر کالایی که می‌خواهند به راحتی انتخاب می‌کنند. همه‌چیز کاملاً واضح و شفاف است، از عکس‌ها گرفته تا مشخصات و قیمت و حتی سایز کالاها. بقیه‌ی کاربران هم مدام به سایت سر می‌زنند، درباره‌ی محصولی که خریداری کرده‌اند نظر می‌دهند و رتبه‌اش را با امتیازهایشان مشخص می‌کنند. خرید در چنین شرایطی خیلی ساده‌تر می‌شود. دیگر نیازی نیست در به‌در دنبال افرادی که کالایی را خریده‌اند، بگردند و از چند و چون آن اطلاع پیدا کنند. همه‌ی افراد در فضایی شفاف تجربه‌شان را از آن کالا با دیگران به اشتراک می‌گذارند تا بقیه هم در آرامش و با اطمینان خرید کنند. بازارهای آنلاین با جهان شیشه‌ای خود حجره‌ها را هم شیشه‌ای کرده‌اند. دیگر کسی نمی‌تواند مثل دوربین دیجیتالی که دوقلوها در سال ۸۴ خریدند، لنز را عوض کند و آب از آب تکان نخورد. این روزها به لطف فناوری عصر شفافیت است. اگر مشتری‌ها به این فضای شفاف اعتماد کنند، تجربه‌ی کلاهبرداری‌ها به حداقل می‌رسد و این قدم بزرگی برای انسان عصر مدرن است.

### پرواز در آسمان استارت‌آپ ایران

روزهای آن‌ها مثل آدم‌های معمولی شروع می‌شود. ساعت هشت یا هشت‌ونیم سر کار

می‌روند، اما شب‌هایشان عموماً دیرتر از آدم‌های معمولی تمام می‌شود. باید ساعت نه شب خانه باشند، اما گاهی ده یا یازده و حتی نیمه‌های شب به خانه می‌روند. همیشه از آخرین نفراتی هستند که از شرکت خارج می‌شوند. هر دو متأهل‌اند، در عین حال تمام تمرکزشان را روی کار گذاشته‌اند. به قول سعید مثل لیزر روی کسب و کارشان متمرکز شده‌اند. از آن روزها که هنر را در کنار ریاضی انتخاب کرده بودند، بیش از یک دهه می‌گذرد. هرچند وقت تفریح و تماشای فیلم ندارند، علاقه‌شان هنوز به آن کور نشده است. حمید نشانه‌های این ذوق را بروز می‌دهد: «خیلی کم برای این کارها وقت داریم، ولی اگر فیلم خوب باشد می‌بینیم. اگر وقت داشته باشیم، موسیقی هم گوش می‌کنیم، معمولاً آثار فاخر.» و سعید جمله‌اش را کامل می‌کند: «منظور حمید این است که حتی اگر راک گوش کنیم، راک باکیفیت انتخاب می‌کنیم، ولی خیلی دنبال سبک خاصی نیستیم.» از آدم‌هایی نیستند که پنج تا کار را با هم انجام می‌دهند. خیلی‌ها در دنیای اقتصاد فعال‌اند و در عین حال که یک سر دارند و هزار سودا، دنیایی از کارهای دیگر را هم انجام می‌دهند، اما دوقلوهای دیجی کالا این‌طور نیستند. نه این‌که تک‌بُعدی باشند، بُعد هنری و فرهنگی‌شان هم برجسته است، اما به قول خودشان روی کارشان تمرکز کرده‌اند و همین سبب شده حتی وقت ورزش کردن هم نداشته باشند. قبلاً که بیش‌تر وقت داشتند، گاهی می‌پریدند: پاراگلایدر. اما حالا ورزششان در حد پیاده‌روی است. شاید این روزها وقت نکنند با پاراگلایدر بپرند، اما با دیجی کالا در آسمان استارت‌آپ‌های ایران سیر می‌کنند. آن‌ها با تمرکزشان به اوج رسیده‌اند. رؤیایی دارند، رؤیای سخن گفتن از دیجی کالا در همه‌ی دنیا و با تمام وجود خودشان را وقف این رؤیا می‌کنند.

#### منابع:

۱. «دوقلوهای دیجیتال»؛ گفت‌وگو با برادران محمدی، اتاق تهران، مجله‌ی «آینده‌نگر»، ولی خلیلی

[www.tccim.ir/news/FullStory.aspx?nid=44239](http://www.tccim.ir/news/FullStory.aspx?nid=44239)

۲. گفت‌وگو با برادران محمدی، آپارات



فصل هشتم

# سندباد به وقتِ اکنون



alibaba.ir



Jabama.ir

داستان زندگی مجید حسینی نژاد  
مدیر استارت‌آپ‌های علی‌بابا و جاباما





اواخر دهه‌ی ۳۰ و اوایل دهه‌ی ۴۰ بود. در شهرستان‌های کوچک جنوب کشور، مردها و جوان‌ها نیروهای آماده‌ی کار بودند که تقاضایی برای جذبشان نبود. آن‌ها کم‌کم سر از کشورهای حاشیه‌ی خلیج فارس درآوردند؛ قطر، امارات، بحرین، کویت. هر کسی جایی را پیدا می‌کرد و به کمک دوست و آشنا جوازِ تهیه می‌کرد و راهی کشورهای عربی می‌شد. قبل از این که سفر را شروع کنند باید بلیت می‌گرفتند، اما از کجا؟ در شهرستان‌های کوچک حتی یک آژانس هواپیمایی هم نبود. هر کسی یک بلیت ناقابل می‌خواست، باید از هفت‌خوان رستم می‌گذشت. اول باید به ترمینال می‌رفت و بلیت اتوبوس برای مرکز استان می‌گرفت. وقتی به شهر مقصد می‌رسید، باید به آژانس هواپیمایی می‌رفت و بلیت هواپیما می‌خرید. اگر هم قصد داشت با کشتی سفر کند، باید به خرمشهر و آبادان یا بوشهر و بندرعباس و دیگر بندرها می‌رفت تا بلیت بگیرد و سفرش را آغاز کند. بلیت خریدن یک داستان داشت و پس دادن آن هم داستانی دیگر! چند سالی است که این مسیر برای شهرستانی‌ها به لطف حضور آژانس‌های مختلف کوتاه‌تر شده، اما مجید حسینی‌نژاد نشان داد مسیر همه‌ی مسافران را می‌شود از این هم کوتاه‌تر کرد. حالا کل مسیر کوتاه شده، نه به اندازه‌ی طی راه و وقت گذاشتن برای حضور در یک آژانس، بلکه به اندازه‌ی چند کلیک روی صفحه‌ی مانیتور! او با «علی‌بابا» به کمک مسافرانی آمد که با دنیای اینترنت دوست شده‌اند. به نظر خودش فکر بکری نکرده، فقط به‌موقع و درست آن را اجرا کرده است. استارت‌آپی که بعد از علی‌بابا راه‌اندازی کرد، نشان می‌دهد ایده‌ای بزرگ‌تر از سایت ارائه‌ی خدمات بلیت هواپیمایی و قطار و...

در سر دارد. استارت‌آپ بعدی‌اش «جاباما» بود. از اسمش پیداست: جای شما با ما! این وب‌سایت هم خدمات رزرو هتل را انجام می‌دهد. قرار گرفتن علی‌بابا در کنار جاباما نشان داد مجید حسینی نژاد فکرهای بزرگی در سرش دارد. او به دنبال بسترسازی برای استارت‌آپی فعال در حوزه‌ی گردشگری است. در رؤیاهایش روزی را می‌بیند که هر خانواده با هر درآمدی می‌تواند با چند کلیک ساده بهترین بسته‌ی پیشنهادی را برای سفر پیدا کند و شعار علی‌بابا را تحقق ببخشد: «تجربه‌ی شایسته‌ی سفر!» که سزاوار هر ایرانی است. قصه‌ی مجید، قصه‌ی زمین خوردن و بلند شدن و دوباره و دوباره زمین خوردن و باز هم بلند شدن است؛ قصه‌ی رسیدن به موفقیت از دل شکست‌ها و سختی‌ها.

### قصه‌ی مجید

زن از اهالی روستاهای قم بود و مرد از اهالی روستاهای ملایر. دست سرنوشت آن‌ها را به هم رساند. در همدان با خوبی و خوشی زندگی می‌کردند. مجید در چنین خانواده‌ای به دنیا آمد، اما روزهای خوش بودن در کنار پدر دوامی نیاورد. دو سال و نیم بیش‌تر نداشت که پدر با اندک دارایی و یک کارخانه‌ی تولید کفش‌های پلاستیکی در همدان تنهایشان گذاشت. روزهای کودکی مجید بدون حضور پدر می‌گذشت. سخت بود، اما مانع رشد اعضای خانواده نشد، بلکه به بالندگی‌شان کمک کرد. آن‌چه از پدر به یادگار مانده بود، اجاره دادند و مادر چند تکه طلا و جواهری را که داشت، فروخت و با آن مغازه‌ای خرید. لوازم آرایش می‌فروخت و زندگی را می‌گذراند. مجید آن روزها را خوب به خاطر دارد: «مادرم به ما لوازم آرایش می‌داد. تابستان‌ها می‌رفتیم بساط می‌کردیم جلوی در پاساژ.» پسرک فقط با کسب و کار آشنا نمی‌شد، بلکه استقلال یاد می‌گرفت. با این شیوه می‌آموخت برای هر چه می‌خواهد، روی پای خودش بایستند: «هر چیزی می‌خواستیم بخریم می‌گفت برو این‌ها را بفروش و برای خودت خرید کن. یادم هست می‌خواستم میله‌ی بارفیکس بخرم، تعدادی لوازم داد و گفت برو بفروش، پول میله‌ی بارفیکس را بردار و بقیه‌اش را به من بده.» مجید این‌طوری یاد گرفت برای هر چیزی که می‌خواهد، خودش تلاش کند. مجید قصه با همین مشی قد کشید و بزرگ شد. روزهای کودکی او را طوری بار آورد که همیشه دلش می‌خواست کسب و کار خودش را داشته باشد. نمی‌خواست وارد کار سازمانی شود یا در اداره‌ها کار کند. تجربه‌ی کار در سازمان هیچ‌گاه برایش موفقیت‌آمیز نبود، نه به ساعت رفت‌وآمد پایبند بود، نه آزادی‌ای

را که در محیط کار می‌خواست در آن تجربه می‌کرد؛ حتی در شرکت خودش هم کسی را ملزم به ساعت‌زنی نمی‌کند. به خاطر همین اخلاق خاص بود که خودش را به آب‌آتش می‌زد تا کسب و کاری راه‌اندازی کند. تجربه می‌کرد و می‌دید که راه انداختن کسب و کار از فروش لوازم آرایش در دوران کودکی خیلی سخت‌تر است. اما این سختی‌ها مانع خواسته‌اش نمی‌شد. می‌خواست و معتقد بود که خواستن توانستن است.

### هزار توی شکست

«مطب لیزر پوست و مو و زیبایی»، «کارگاه تولید نایلون»، «شرکت مشاوره‌ی پتروشیمی و نفت»، «شرکت بازرگانی»، «شرکت ساخت‌وساز» و... این‌ها تنها بخشی از کسب و کارهایی است که مجید با سن کمی که داشت، هر روز راه می‌انداخت. اغلب هم شکست می‌خورد یا به سودی که به دنبالش بود نمی‌رسید و نیمه‌کاره رهایشان می‌کرد. بیش‌تر این کارها را در فاصله‌ی سال‌های ۸۵ تا ۹۰ انجام داد. پیش از آن، در سال‌های ۸۳ و ۸۴ به واسطه‌ی برادرش در چین، مشغول کار بازرگانی با چشم‌بادامی‌ها شده بود. در میانه‌ی شکست‌ها و تلخی‌ها، کار بازرگانی با چینی‌ها برایش آورده‌ای داشت؛ واردات لوازم مهندسی سود زیادی نصیبش کرده بود: «بازرگانی بلد بودم و لوازم مورد نیاز مهندسان را می‌شناختم. از طرفی بازرگان‌ها مهندس نبودند و مهندس‌ها بازرگان نبودند، بنابراین موفقیت زیادی نصیبم شد.» اما این روزهای شیرین هم دوام زیادی نیاورد: «تا قبل از تحریم‌ها کسب و کارهای زیادی راه انداختم که همه‌اش شکست خورد. البته کلاه‌برداری و این موارد هم بود. دیگر تقریباً خودم مانده بودم و یکی‌دو تا کار.» در این فاصله آژانس هواپیمایی علی‌بابا را راه‌اندازی کرده بود. در این آژانس مشغول به کار بود، اما آن هم تجربه‌ی موفق‌تری نبود: «علی‌بابا به عنوان آژانس هواپیمایی شکست خورد. با هشت کارمند شروع کرده بود و به روزی افتاد که فقط دو کارمند داشت. این شکست‌ها حاصل توهمی بود که در سال‌های ۹۰ و ۹۱ دچارش شده بودم. چون سرمایه‌ی اندکی را طی پنج سال چندهزار برابر کرده بودم، فکر می‌کردم به تنهایی چنین موفقیتی را کسب کرده‌ام.» همه‌ی این‌ها سبب شد بخش بزرگی از اموالش را در دو پرونده‌ی کلاه‌برداری از دست بدهد. خانه و اتومبیلش را از دست داد و به رفتن از ایران هم فکر کرد. یک سال درگیر ماجرای رفتن بود: «در این یک سال بیکار بودم و همسرم کار می‌کرد و خرج زندگی‌مان را می‌داد. نرفتم چون کارمان داشت روی روال



موفقیت می‌افتاد.» در اوج شکست و ناامیدی، مجید دوباره روی پای خودش ایستاد.

## تولد علی‌بابا

سروکله‌ی علی‌بابا از طبیعت ایلام پیدا شد. سال ۸۹ مجید برای طبیعت‌گردی به ایلام رفت. همان زمان همسر و دخترش به مالزی رفته بودند و چند میلیون تومانی خرج کرده بودند. هزینه‌ی خودش حدود صدویست‌هزار تومان شده بود: «با خودم فکر می‌کردم که اگر قیمت این دو سفر یکی بود، مثلاً هر دو سه میلیون تومان بود، کدام مقصد را انتخاب می‌کردم؟ ایلام را انتخاب می‌کردم و غیرممکن بود بروم مالزی. از آن‌جا با خودم فکر کردم چرا بقیه ایلام را انتخاب نمی‌کنند؟ شاید چون نمی‌دانستند چه امکانات و زیبایی‌هایی در انتظارشان است، یعنی شناخت ندارند.» از همین‌جا فکر تأسیس آژانس گردشگری در ایران به سر مجید افتاد. علی‌بابا داشت شکل می‌گرفت، اما هنوز علی‌بابای امروز نبود. یک آژانس مسافرتی ساده بود: «بعد از آن همه شکستی که تجربه کرده بودم، یک روز توی دفتر آژانس نشسته بودم که یک مشتری آمد و بلیت تهران - مشهد می‌خواست. حرفه‌ای بود. مسلط بود به این‌که چند تا پرواز هست و قیمت‌ها چه‌طور است. مدام به بچه‌ها می‌گفت این پرواز را هم چک کنید، آن پرواز را هم چک کنید. بچه‌ها کلافه شده بودند. سود پرواز داخلی پنج، شش هزار تومان است. اگر بلیت خارجی بود، صد تا پانصد هزار تومان سود داشت. مشتری ناراحت شد. متوجه شده بود که نمی‌خواهند خدماتشان را با کیفیت بهتری ارائه بدهند.» البته این اتفاق تنها جرقه‌ی ایده‌ی علی‌بابا نبود: «سال‌ها کار بازرگانی کرده بودم. همیشه بلیت آنلاین می‌گرفتم و همیشه هم در ذهنم بود که چرا در ایران خدمات آنلاین سفر نداریم. این‌جا بود که موضوع را جدی‌تر پیگیری کردم.» او نیازی را در جامعه احساس می‌کرد که راهکارش وجود نداشت: «با یکی از دوستانم تماس گرفتم، نیما قاضی در زمینه‌ی کسب و کار اینترنتی فعالیت داشت و در جلسه‌ای زیربوم کار را بررسی کردیم.» کار را خیلی آسان می‌گیرند، با برنامه‌ای ساده و خوش‌بینانه و علی‌بابا متولد می‌شود.

## استارت یک استارت‌آپ بزرگ

«سی میلیون برنامه می‌نویسیم و سی میلیون هم تبلیغات می‌کنیم و می‌رویم توی کار!» قرار بود کار به همین سادگی که نیما به مجید گفت شروع شود و ادامه پیدا کند:

«با همین ایده شروع کردیم و گفتیم پول هم جور می‌کنیم. وقتی وارد کار می‌شوید، پول هم می‌آید. کافی است کار خوب باشد. در کشور ما سرمایه‌ی راکد بسیار زیاد است. سرمایه دنبال کسی که کارآفرین موفق است، می‌دود.» با همین تفکر پروژه‌ی استارت‌آپ علی‌بابا کلید خورد: «وقتی کار را راه انداختیم، یکی دو تا تبلیغ کوچیکِ دویست هزار تومانی در شبکه‌های اجتماعی کردیم. تا یک سال اول هرچه تبلیغ می‌کردیم، سایت می‌خواید. عادت هم کرده بودیم، مشکلی نبود. حجم تقاضا و حجم کار انجام‌نشده در این حوزه آن قدر زیاد بود که خود به خود سبب رشدمان می‌شد. به‌علاوه مردم هم به خرید اینترنتی بلیت علاقه نشان دادند.» در ابتدای کار با مشکلاتی هم مواجه شدند: «به دنبال تیمی بودیم که هم فنی باشد، هم به کار آشنا باشد. یک تیم پیدا کردیم که هم به رزرواسیون آشنا بود، هم از نظر فنی خیلی قوی بود. سال ۹۲ بود. آن سی میلیونی را که قرارداد بسته بودیم، نداشتیم. پول را عقب می‌انداختیم و آن‌ها هم پروژه را عقب می‌انداختند. تقریباً تا شهریور ۹۳ طول کشید تا کار را انجام دادیم.» کار را شروع کردند و با تقاضا همراه شدند. هرچه تقاضا بالاتر می‌رفت، علی‌بابایی‌ها مجبور می‌شدند بزرگ‌تر شوند: «مرتباً مجبور می‌شدیم پرسنل را اضافه کنیم و نیرو بیاوریم و کار را بزرگ‌تر کنیم. از یک جایی به بعد متوجه شدیم که نمی‌توانیم پنجاه متر پنجاه متر به فضای کارمان اضافه کنیم. برای همین اگر فضای کارمان صد متر بود، یک‌دفعه رفتیم فضای هزار و سیصد متری کرایه کردیم. فکر می‌کردیم تا دو سال جواب می‌دهد، ولی در کم‌تر از شش ماه مجبور شدیم هزار متر دیگر اضافه کنیم.» مجید حسینی نژاد معتقد است بخش زیادی از رشد و بزرگ شدن علی‌بابا به خواست و تمایل آن‌ها مربوط می‌شود، یعنی خودشان چنین تمایلی داشتند: «هم ما دلمان می‌خواست کسب و کار را رشد بدهیم، هم نیاز جامعه بود. ما هم سعی کردیم به بهترین شکل به این نیاز پاسخ بدهیم. البته هنوز با ایده‌آل خیلی فاصله داریم، خیلی زیاد، ولی هر روز تلاش می‌کنیم چیزی بهتر از دیروز ارائه بدهیم.» با وجود همه‌ی تلاش‌هایی که علی‌بابایی‌ها می‌کنند، مجید معتقد است هنوز با چیزی که مشتری شایسته‌اش باشد، فاصله دارند: «خیلی از قبل بهتریم. هر روز تکنولوژی‌مان را آپدیت می‌کنیم. خدماتی بیش‌تری ارائه می‌دهیم، اما با ایده‌آل فاصله داریم.» بخشی از تکاپوی علی‌بابا به خاطر رقابتی شدن فضاست: «اولین سایتی بودیم که این کار را انجام می‌داد. الآن سایت‌های زیادی این کار را می‌کنند.» البته این مدیرعاملِ آبدیده بر این باور است که محیط رقابتی در نهایت به

نفع بیشتری است: «در محیط رقابتی مدام مجبور می‌شوید کیفیت کار را بالا ببرید. مردم هوشمندند و اگر نتوانید خودتان را به‌روز کنید، از رقبا جلو باشید و رهبر بازار باشید، از قافله عقب می‌مانید.» علی‌بابا این را خوب فهمیده و حالا به عنوان رهبر بازار در این زمینه پیشتاز است.

## زندگی در علی‌بابا به وقتِ اکنون

چند نفر گوشه‌ای مشغول فوتبال‌دستی‌اند. بعضی‌ها تنیس بازی می‌کنند و عده‌ی کمی هم با ایکس‌باکس سرگرم شده‌اند. این‌جا سالنِ بازی است، اما محلِ بازی نیست. محل اجتماع علی‌بابایی‌هاست. در زیرزمین شرکت جایی به تفریح کارمندان علی‌بابا اختصاص داده شده است. دفتر کارشان معمولی نیست، حاصل تفکر متفاوت مجید است. خودش هفت‌ونیم، هشت صبح در دفتر کار حاضر است و شش، شش‌ونیم از آن‌جا خارج می‌شود. در این فاصله تمام فکر و ذکرش حال خوش است: «این ارزش‌سازمانی ماست. همیشه گفته‌ام آینده وجود ندارد، گذشته هم وجود ندارد، فقط زمان حال است. همین حالا باید بهمان خوش بگذرد. در علی‌بابا به من خوش می‌گذرد!» البته لابه‌لای این لحظه‌های خوش مشکلات هم وجود دارد. زمانی که کار آنلاین را شروع کردند، «قانون» برایشان مشکل اصلی بود: «مشکلات قانونی از اول کار زیاد بود. در حقیقت مشکل اصلی نبود قانون بود نه بی‌قانونی! یعنی قانونی برای فروش خدمات گردشگری به صورت الکترونیک وجود نداشت. البته الآن دارند زحمت می‌کشند و تدوین می‌کنند.» هرچند حالا دیگر این‌ها برای علی‌بابا معضلی جدی نیست، در زمان شروع کار مسئله‌ی بزرگی بود: «تعداد زیادی وب‌سایت وجود داشت که بلیت را می‌فروختند و هیچ چیزی دست مشتری نبود. وب‌سایت‌های تقلبی هم زیاد بود. در تلویزیون می‌گفتند این وب‌سایت‌ها غیرقانونی‌اند و اعتباری ندارند. این مسئله به ما صدمه نزد و ما همچنان در حال رشد بودیم، ولی جلب اعتماد مردم سخت بود.» مشکل بزرگی که علی‌بابایی‌ها با آن مواجه بودند، اعتمادسازی در میان مشتریان بود. در بهترین حالت اعتمادسازی از طریق کسانی حاصل می‌شد که از خدمات علی‌بابا بهره برده بودند: «با بالا بردن سطح خدماتمان، بیش از پنجاه درصد از مشتریان با معرفی افراد دیگر آمدند، یعنی افراد تجربه‌ی خود را به دیگران می‌گفتند. این موضوع به دلیل کیفیت خدمات ما بود و پیشتیبانی فوق‌العاده‌ای که از مسافر می‌کردیم.» زمانی را به خاطر می‌آورد که به خاطر

بلیتی که تنها پنج، شش هزار تومان سود داشت، حدود یک میلیون و پانصد هزار تومان خسارت دیدند. او این را نشانه‌ی مسئولیت‌پذیری در شرکت می‌داند: «این که بنشینم و بگویم آژانس بلیت جعلی داد، قانع‌کننده نیست. مسافر هم می‌گوید من بلیت را از تو خریدم! با آن آژانس چه کار داریم؟» حسینی نژاد با همین مسئولیت‌پذیری‌ها نشان داد مشتری برای شرکتشان در اولویت است. علی‌بابا به همین شیوه و به وقت اکنون مدیریت شد تا به امروز رسید.

### **حمایت از اخلاق‌گرایان اقتصادی**

«دولت باید از اخلاق‌گرایان اقتصادی حمایت کند!» این باور مجید است، اما نگاهش به اخلاق‌گر جالب و متفاوت است: «اخالل‌گر به مفهوم جوانی که در دانشگاه و خوابگاه دانشجویی نشسته و فردا می‌خواهد بیاید و نظمی را که امروز وجود دارد به هم بزند، نوآوری کند و چیز جدیدی خلق کند.» به نظر او وظیفه‌ی دولت این است که از صنایع نوین و استارت‌آپ‌هایی که در هیچ قانونی نمی‌گنجد، حمایت کند: «کسب و کارهای قدیمی قوانین را خیلی خوب می‌دانند و معمولاً تلاش می‌کنند جلوی کسب و کارهای جدید را بگیرند. خیلی خوب ابزارهای نظارتی را می‌شناسند و راه‌ها بلدند؛ مثلاً می‌دانند کار یک استارت‌آپ جدید با چه قانون یا قوانینی تداخل و مشکل دارد. در این بین اگر دولت از نوآوری و چیزی که من به آن اخلال در نظام اقتصادی می‌گویم، حمایت نکند، استارت‌آپ‌ها و این شرکت‌های خلاق شکل نخواهند گرفت.» از نظر مجید، تمام استارت‌آپ‌های موفق که ارزش‌های جدیدی در جهان خلق کرده‌اند، در هیچ قالبی نمی‌گنجد و نوعی ارزش جدید خلق می‌کنند: «در بعضی از کشورها به جای جلوگیری و مقاومت فضا را باز می‌کنند و دولت حمایت می‌کند، ولی بعضی کشورها در برابر ورود خلاقیت‌های جدید این‌طور عمل نمی‌کنند.» البته دولت در این ماجرا تنها مسئله نیست، خود شرکت‌ها هم باید از موانع درونی بگذرند: «در داخل شرکت‌ها با کم‌بود دانش، توان مدیریتی و چالش‌هایی از این دست درگیریم. اگر از خودمان عبور کنیم، مشکل برطرف می‌شود.» آن چه مجید حسینی‌نژاد به عنوان مشکل درونی شرکت‌ها به آن اشاره می‌کند، مسئله‌ی «توسعه‌ی فردی» است که در اغلب صحبت‌هایش به آن گریز می‌زند و آن را اصلی‌ترین دغدغه می‌داند: «همیشه می‌گویم محدودیت‌های شخصی مهم‌ترین مشکل ماست. دست‌کم بزرگ‌ترین دغدغه‌ی من محدودیت‌های

رفتاری و فکری است. به همین خاطر توسعه‌ی فردی مدیر برایم مهم است. درباره‌ی علی‌بابا هم مشکل خاصی به ذهنم نمی‌رسد. بزرگ‌ترین مانع‌ها خودمان هستیم.» به همین دلیل مجید و بقیه‌ی علی‌بابایی‌ها تلاش می‌کنند از میان بر خیزند تا استارت‌آپشان بدون مشکل پیش برود.

### شادترین شرکت ایران

شیک‌ترین و جذاب‌ترین اتاق هر شرکت اتاق مدیرعامل است. بهترین صندلی هم همیشه متعلق به اوست. اما علی‌بابا یک شرکت معمولی نیست، پس نباید اتاق و صندلی مدیرعاملش مثل بقیه‌ی شرکت‌های معمولی باشد: «در علی‌بابا اتاق مدیریت نداریم. من هم بین بچه‌ها می‌نشینم. اتاق‌های موجود همه اتاق‌های جلسه است. ما همه در یک فضای با هم کار می‌کنیم.» در این شرکت هر اتاقی پیدا می‌شود، از اتاق استراحت گرفته تا اتاق مارکتینگ یا کال سنتر، اما خبری از اتاق مدیر نیست. اغلب کارمندان در قالب تیم‌های مختلف کنار هم نشسته‌اند و پشت کامپیوترهایشان کار می‌کنند و فضا کاملاً باز است. مجید این فضا را هدفمند ایجاد کرده است: «محیط اداره باید باز باشد. نشستن در این محیط کمک می‌کند که آدم در فضای سازمان باشد و از سازمان جدا نشود. به‌علاوه بازدهی کار بالا می‌رود. ارتباط با بچه‌ها به ایجاد صمیمیت و نزدیکی کمک می‌کند. من در این محیط احساس آرامش می‌کنم و لذت بیش‌تری می‌برم.» روی در و دیوارها این جمله دیده می‌شود: «شادترین شرکت ایران». علی‌بابایی‌ها معتقدند شادترین شرکت ایران هستند و در عمل نشان داده‌اند که همین‌طور است. در نگاه مجید، تغییر سبک زندگی کاری اتفاقی است که در کسب و کار اینترنتی رخ می‌دهد: «مهم‌ترین اتفاقی که در کسب و کار آنلاین می‌افتد این است که فرهنگ کار و کیفیت زندگی کارمند تغییر می‌کند. در مقایسه با کار در حوزه‌ی سنتی، پرسنل ارزشمند است نه کارفرما. در نتیجه کسب و کارهای آنلاین خانواده‌ی شادتر و زندگی سالم‌تری به جامعه تحویل می‌دهند. در حوزه‌ی آنلاین‌ها حتی امنیت شغلی افراد هم دست خودشان است. ما در علی‌بابا همه‌چیز را به خود فرد مربوط می‌دانیم. هر کسی با توجه به تعهد، رشد و علاقه به پیشرفتگی که دارد، جلو می‌آید و می‌تواند به آینده‌ی کارش امیدوار باشد.» در قدم بعدی، این پرسنل شاد باید به درک جدیدی از شرکت دست پیدا کنند: «وقتی بچه‌ها درک می‌کنند که منفعت مشترک داریم و رشد سازمان منجر به بهتر

شدن فضای کاری و درآمدشان می‌شود، بیش‌تر همکاری می‌کنند. با این اتفاق، لذت بیش‌تری از کار می‌برند و وقتی این اتفاق می‌افتد، مدیر باید کنار بکشد و سدِ راه بچه‌ها نشود.» البته مجید آن‌قدر هم کنار نکشیده است. خودش به یکی از پرسنل تبدیل شده که تغییرات بزرگی را در زندگی‌اش تجربه کرده و همه‌ی این‌ها را مدیون کسب و کار اینترنتی‌اش، علی‌بابا، است.

### از گردونه‌ی پرواز پارس تا علی‌بابا

«گردونه‌ی پرواز پارس»، اولین اسمی که برای آژانسش انتخاب کرد، همین‌قدر طولانی و سخت بود! البته آن‌قدر هم برایش جذاب نبود. دنبال اسمی بود که او و هر کسی را به یاد سفر بیندازد: «چند تا اسم پیدا کردم که دیدم ثبت شده، اما با شگفتی دیدم علی‌بابا ثبت نشده است.» به نظر می‌رسد مناسب‌ترین اسم را برای استارت‌آپش انتخاب کرده است، هر چند خیلی‌ها وقتی نام علی‌بابا را می‌شنوند یاد علی‌بابای چینی می‌افتند که جک ما راه‌اندازی کرده اما برای عده‌ی زیادی این اسم کهنه به نظر می‌آید و به همین دلیل تصور می‌کنند استارت‌آپ علی‌بابا خیلی قدیمی است: «با این که علی‌بابا سنی ندارد، هر جا می‌رویم، می‌گویند می‌دانیم علی‌بابا خیلی قدیمی است.» برای ثبت سایت اهمیت اسم چند برابر می‌شود: «وقتی می‌خواستیم سایت بزنی، خیلی دنبال اسم گشتیم. ای تیکت و این‌ها همه ثبت شده بودند. گفتم چرا همان علی‌بابای خودمان را نزنیم؟ سال ۹۲ بود.» این‌طور شد که سایت با اسم علی‌بابا راه افتاد. آن اوایل علی‌بابا ایلرو (AERO) بود: «می‌خواستیم خودمان را گسترش بدهیم و دومین IR را خریدیم و شدیم Alibaba.ir.» البته این دومی هفده میلیون تومان خرج روی دست علی‌بابا گذاشت ولی ارزشش را داشت. اسم دوم که مشخص شد، وقتش بود که خودش را به اثبات برساند. از اول هم هدفش از راه‌اندازی این کسب و کار و بقیه‌ی کسب و کارها این بود که خودش را ثابت کند: «ورشکست بودم و همه‌چیز را از دست داده بودم. دنبال یک کسب و کار عالی بودم. می‌خواستم خودم را ثابت کنم. دلیلی که علی‌بابا رشد کرد همین خواست بود. خواستی که می‌گویند می‌خواهم رهبر این بازار باشم. با فاصله‌ی زیاد هم رهبر باشم.» این خواست از ایده جلو زد. مهم نبود چه ایده‌ای دارد. مهم این بود که می‌خواست: «به نظر من مهم‌ترین عامل در ایران ایده نیست، خواست است. ایده اهمیت ندارد. کسب و کار ما در مقایسه با کسب و کارهای پیشرفته‌ی دنیا خیلی نابالغ است.

مهم نحوه‌ی اجرای ایده است. مهم همان خواست است.» همین خواست دست مجید را گرفت و از گردونه‌ی پرواز پارس به علی‌بابا کشاند و کمی بعد از علی‌بابا سروکله‌ی «جاباما» پیدا شد.

## جا با ما!

علی‌بابا محصول شکست‌های پی‌درپی بود: «در سال‌های ۹۰، ۹۱، ۹۲ و ۹۳ اتفاقات زیادی افتاد و شکست‌هایی نصیبم شد. شروع کردم به توسعه‌ی فردی و خودشناسی و روان‌کاوی به شکل حرفه‌ای از طریق نوروساینس (دانش عصب‌شناسی). علی‌بابا نتیجه‌ی آن توسعه است. این اتفاق‌ها سبب شد به دنبال توسعه‌ی فردی بروم. روی شخصیت‌م که زود عصبی می‌شدم و از کوره در می‌رفتم، کار کردم و گفت‌وگو را در خودم تقویت کردم.» به خاطر می‌آورد که هر هفته هنگام رانندگی با مشکل و دعوا مواجه می‌شد، اما حالا معتقد است که کسی بد رانندگی نمی‌کند و خودش هم با آرامش کار خودش را انجام می‌دهد. حتی اگر کسی بگوید چه‌قدر مردم بد رانندگی می‌کنند، در دلش می‌گوید: «خودت بد رانندگی می‌کنی!» حاصل همه‌ی این تلاش‌ها و توسعه‌ی فردی به علی‌بابا رسید، اما به علی‌بابا محدود نشد: «شروع کار ما با بلیت هواپیما بود، اما همراه با آن قطار هم رشد داشت و مثل بلیت هواپیما بود. همه‌ی این‌ها بستری شد که به محتوای گردشگری برسیم. هر خانواده باید بتواند و بداند در آرامش به کجا می‌تواند سفر کند. هنوز چنین چیزی نداریم. از ظرفیت‌های خالی استفاده می‌کنیم تا به آن‌جا برسیم. بسترش را آماده می‌کنیم.» کسب و کار اینترنتی مجید اهداف بزرگ‌تری دارد. قرار نیست فقط کار فروش بلیت را انجام بدهد، قرار است استارت‌آپی راه بیندازد که خانواده‌های ایرانی با هر درآمدی بهترین بسته‌ی پیشنهادی را برای سفر دریافت کنند. در واقع او به دنبال استارت‌آپی بزرگ در حوزه‌ی توریسم و گردشگری است.

قدم بعدی را در زمینه‌ی هتل برداشت: «جاباما». دامنه‌ی مجزایی برای جاباما گرفتند، چون نمی‌دانستند این کسب و کار به کجا می‌رسد و می‌خواستند هر اتفاقی که افتاد، علی‌بابا از آن متأثر نشود. علی‌بابا کودک نوپایی بود که تازگی راه رفتن یاد گرفته بود. اگر به پای نوزاد را بند بزنند، با مشکل مواجه می‌شود. از این رو جاباما در عین وابستگی به علی‌بابا، به شکل مستقل آغاز به کار کرد. این دو کسب و کار مشابه بودند، اما ماهیت متفاوتی داشتند. بیزنس یکی هتل و دیگری بلیت است. طوفان مغزی برای

نام‌گذاری استارت‌آپ تازه صورت گرفت و «جاباما» متولد شد: «حدوداً با هزار هتل و مکان اقامتی همکاری می‌کنیم. البته نباید گردشگران را به سمت هتل‌ها هل بدهیم. باید مکان‌هایی را که در آن اتراق می‌کنند و چادر می‌زنند، به مکان‌هایی امن و با امکانات تبدیل کنیم. باید هزینه‌ها را پایین بیاوریم. مثلاً اگر جایی چادر می‌زنند که سرویس بهداشتی مناسبی ندارد، باید سرویس بهداشتی و امکانات رفاهی فراهم کنیم. این فرهنگ و ترویج آن ضروری است، چون برای عموم مردم با هر توان مالی بسیار مناسب و مقرون‌به‌صرفه است. باید برنامه‌ای داشته باشیم که مکان‌های چادر زدن را بتوان آنلاین کرایه داد، یعنی مکان‌های اتراق و چادرزنی این‌قدر مورد توجه باشد که سرمایه‌گذارها را جذب کند. همان‌طور که در کشورهای دیگر کمپ‌ساز دارند که برق دارد، سرویس بهداشتی دارد، آشپزخانه دارد و... این مسئله باید ترویج شود.» رؤیای مجید بزرگ است و به هیچ‌وجه حاضر نیست از آن دست بکشد: «از اول به رؤیایی که قرار بود به آن دست بیاوریم، باور داشتیم. به خاطر دارم که روزی شخصی برای خرید وبسایتمان مراجعه کرد. حدود چهار میلیون تومان برای این وبسایت هزینه کرده بودیم، ولی او حاضر بود برای خریدش ۲۰۰ میلیون تومان بدهد. گفتم آن را پنج میلیارد تومان می‌فروشیم. دوستان گلایه کردند که داری حماقت می‌کنی، اما من تنها کسی بودم که آینده و دورنمای موفق این کار را می‌دیدم و به آن باور داشتم. این باور را با گذشت زمان به تیم هم منتقل کردم.» با همین باور قدم‌های بعدی را برداشته و به سوی رؤیایش پیش می‌رود.

### **پشت مشتری را خالی نکردیم!**

«اولین سایت صدور آبی و استرداد آنلاین بلیت سیستمی». این یکی از بزرگ‌ترین مزایای وبسایت علی‌آبا است که مشتری‌های بسیاری را جذب کرده است. مشتری‌محوری حرف اول را در کسب و کار مجید حسینی‌نژاد می‌زند. البته خدمات‌محوری و مشتری‌محوری خصیصه‌ی ذاتی خودش است: «خودم به کیفیت سرویس خیلی حساسم. مثلاً وقتی به رستوران می‌روم، مزه‌ی غذا آن‌قدر برایم اهمیت ندارد که کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهند. کیفیت خدمات خیلی برایم مهم است. حالا تصور کنید این آدم وسواسی کیفیت خدماتش پایین باشد! اصلاً حالم بد می‌شود!» به این ترتیب مجید تلاش کرد بهترین خدمات را به مشتریانش ارائه بدهد تا خودش هم



حال خوبی داشته باشد: «تعامل و اهل گفتمان بودنمان مؤثر بود، اما ماندن پای مشتری و وفاداری به مشتری از مهم‌ترین دلایل رشد علی‌باباست. با این‌که وضع مالی مناسبی نداشتیم، از همان اول تا آخر پای مشتری می‌ماندیم. به خاطر اشتباهاتی که گاه در نرم‌افزار وجود داشت و خسارتی به مشتری می‌زدیم، تا آخر کار و درست شدن کار مشتری همراهی‌اش می‌کردیم. یادم نمی‌آید حتی یک مورد پشت مشتری را خالی کرده باشیم.» البته این‌ها فقط در حرف نبود، علی‌بابایی‌ها به این حرف‌ها عمل کرده‌اند و رشد آنی و زیادی را تجربه کرده‌اند: «به عنوان نمونه استرداد بلیت در کم‌ترین زمان ممکن را داریم. البته یکی از مواردی که دقیقاً از مشتری حمایت کرده‌ایم، سبب نارضایتی مشتری شده است؛ مثلاً قرار بود هزینه‌ی بلیت یک نفر استرداد شود، سیستم اشتباه کرده و بلیت چهار نفر را استرداد کرده است! در این صورت تا زمان رفع همه‌ی مشکلات کنار مشتری هستیم. حتی شده برای مشتری‌مان که با این وضعیت در فرودگاه مانده آژانس گرفته‌ایم یا پرواز دیگری مهیا کرده‌ایم و پیش آمده که برای بلیتی که تنها شش هزار تومان برایمان سود دارد، یک و نیم میلیون تومان خسارت پرداخت کرده‌ایم! گاهی هم نتوانستیم هیچ کاری برای مشتری بکنیم، ولی مشتری به این درک رسیده که تلاشمان را کرده‌ایم و اشتباهمان را قبول داریم. وقتی تیم ما این تعهد را می‌بیند، برای رشد سازمان هر کاری می‌کند و این تعهد را پیاده می‌کند. فکر می‌کنم تعهد ما در قبال مشتری مهم‌ترین دلیل رشد و پیشی گرفتنمان از رقبا بوده است.» علی‌بابا پشت مشتری‌هایش مانده و همین سبب رشدش شده است.

### میز مذاکره‌ی علی‌بابایی

«اکس‌پدیا» و «پرایس‌لاین» دو استارت‌آپ موفق خارجی در حوزه‌ی توریسم و گردشگری‌اند. این دو نمونه الگوی تیم علی‌بابا برای راه‌اندازی و ادامه‌ی فعالیتشان بوده است. البته یکی از نگرانی‌های معمول این است که کسب و کارهای اینترنتی عموماً هیچ مرزی ندارند و می‌توانند از طریق شبکه‌های مجازی به همه‌ی بازارهای جهانی سرک بکشند. در نتیجه ممکن است به عنوان رقیب جلوی کسب و کارهای ایرانی هم قد علم کنند، اما اغلب کارآفرین‌های داخلی واهمه‌ای از حضورشان ندارند. مجید حسینی‌نژاد هم تقریباً همین‌طور است. با این تفاوت که رویکردش گفت‌وگو و مذاکره است: «الآن هم خارجی‌ها در فضای تجارت الکترونیک ایران حضور دارند؛ مثل گروه روماک که در

بعضی از کسب و کارهای موفق و قوی عمل کرده و در بعضی هم نه. هر کسی و هر شرکتی که وارد ایران شود و در بخواهد در حوزه کاری علی‌بابا کار کند، با او مذاکره می‌کنیم. خارج از این که بخواهیم بفروشیم یا نه. همان‌طور که تا کنون با همه‌ی تیم‌ها و گروه‌های سرمایه‌گذار حاضر در بازار ایران مذاکره و گفت‌وگو کرده‌ایم. البته حرف گزافی است اگر بگویم اکس‌پدیا وارد می‌شود و علی‌بابا شکستش می‌دهد، اما ما تلاش و مذاکره می‌کنیم.» علی‌بابایی‌ها در هر زمینه خودشان را آماده‌ی مذاکره نشان می‌دهند: «دوست داریم از تجربه‌های خارجی استفاده کنیم و با آن‌ها همکاری کنیم. الآن سعی می‌کنیم مزیت‌های رقابتی ایجاد کنیم و کارشان را برای ورود به بازار ایران سخت‌تر کنیم. چون به بازار کشورهای زیادی رفته‌اند و حتی شکست هم خورده‌اند. ما بسته به توانمندی گروه‌هایی که وارد بازار ایران می‌شوند، تصمیم می‌گیریم چه سطحی با آن‌ها همکاری کنیم. یعنی ژست نمی‌گیریم که شکستشان می‌دهیم و... به مذاکره فکر می‌کنیم. اما تنها به توان مالی سرمایه‌گذارها فکر نمی‌کنیم، چون سال گذشته گروه‌های زیادی آمدند که پولشان را به رخ ما می‌کشیدند، ولی توان لازم را برای اداره‌ی این کار در آن‌ها ندیدیم.» در واقع استراتژی مجید حسینی‌نژاد این است که رقبای توانمند خارجی را پای میز مذاکره بکشاند و تا کنون هم همین کار را کرده است.

### ایده‌هایی برای استارت‌آپ‌های گردشگری

رزرو بلیت، رزرو اتاق هتل، تهیه‌ی وجه رایج کشور مقصد، یافتن بهترین مکان‌ها برای گردشگری و بسیاری موارد دیگر این روزها زیر ذره‌بین کارآفرین‌های استارت‌آپی قرار گرفته که به توریسم و گردشگری اهمیت می‌دهند. هر روز ایده‌های جدیدی برای استارت‌آپ‌های حوزه‌ی سفر و گردشگری معرفی می‌شود. ظرفیت کشف‌نشده‌ی این حوزه آن‌قدر زیاد است که کافی است کسی به آن علاقه داشته باشد و روی آن سرمایه‌گذاری کند، بدون تردید موفق می‌شود. این‌ها تنها تعداد کمی از استارت‌آپ‌های جذاب این حوزه‌ی هیجان‌انگیز است:

۱. پیک (Peek): تصور کنید پروازتان مشخص شده، بلیت

گرفته‌اید، هتل هم رزرو کرده‌اید و آماده‌ی حرکت به سمت مقصد هستید. وقتی رسیدید قرار است چه کار کنید؟ چه فعالیت‌هایی را در نظر دارید؟ سایت‌های قدیمی برای سفر توصیه‌هایی می‌کنند، اما هیچ کدام به‌روز نیستند و کمک شایسته‌ای نمی‌کنند. رضوانا بشیر استارت‌آپ پیک را به همین منظور راه انداخته است. او نوع فعالیت‌هایی را که در هر مقصدی می‌توان انجام داد مشخص کرده و با تخفیف برای مسافران مشتاق رزرو می‌کند. کافی است مسافر دسته‌بندی خودش را مشخص کند و فعالیت مورد نظرش را پیدا کند، پیک بقیه‌ی کارها را انجام می‌دهد.

۲. زاپ‌تراول (Zap travel): این روزها تکنولوژی کاری کرده که افراد فعال در خدمات گردشگری هم دیگر کاری برای انجام دادن نداشته باشند. استارت‌آپ زاپ‌تراول یکی از آن‌هاست. کسانی که می‌خواهند به‌ویژه به مقصدی خاص سفر کنند و نمی‌توانند انتخاب کنند، کافی است به این وب‌سایت مراجعه کنند. خدمات دیجیتالی ارائه می‌شود. کافی است شرایط ایده‌آلتان را برای سفر بگویید؛ ماه عسلی رؤیایی می‌خواهید؟ زاپ‌تراول می‌تواند پیدایش کند و بر اساس ذائقه‌ی شما بسته‌های مختلف گردشگری را پیشنهاد کند.

۳. آدیوسو (Adioso): کسانی که انعطاف بیش‌تری در سفر دارند و تنها دغدغه‌شان هزینه‌ی سفر است، می‌توانند از این استارت‌آپ کمک بگیرند. بهترین مقصدها با بهترین قیمت در کسری از ثانیه پیش روی مخاطب قرار می‌گیرد. البته پیشنهادها آن قدر زیاد است که انتخاب از میانشان دشوار است.

۴. روت‌هپی (Routeappy): همه می‌توانند برایتان بلیت هواپیما رزرو کنند، اما یافتن جذاب‌ترین و مناسب‌ترین مسیرها برای سفرهای هوایی، به‌ویژه برای سفرهای هوایی طولانی، کار هر کسی نیست. روت‌هپی از مسیر گرفته تا نوع هواپیما را مشخص می‌کند و جذاب‌ترین مورد را به مشتری پیشنهاد می‌دهد.

۵. تریپ‌تیز (Triptease): برای خیلی‌ها یکی از لذت‌بخش‌ترین

قسمت‌های سفر عکس گرفتن و به اشتراک گذاشتن آن‌هاست. هشتگ‌های (باید ببینید: Must-see) یکی از نشانه‌های این ولع است. کار استارت‌آپ تریپ‌تیز رسیدگی به همین اشتیاق مسافران است. هر کس عاشق عکس گرفتن و به اشتراک گذاشتن است، باید سراغ این استارت‌آپ برود.

۶. تریپوسو (Triposo): آن‌ها که به دنبال جواهرات گردشگری هر شهری می‌گردند و از اپلیکیشن‌های بی‌مصرف گوشی‌های خود خسته شده‌اند، باید از تریپوسو استفاده کنند. این استارت‌آپ در هر شهر و کشوری بهترین موزه‌ها، مراکز خرید، پارک، ساحل، رستوران، کلوپ و هر جایی که تصورش را می‌کنید از پیدا می‌کند و به مشتری نشان می‌دهد.

### رمز موفقیت ایکس‌پدیا



هیچ موفقیتی اتفاقی یا تصادفی نیست بلکه حاصل مجموعه‌ای از عوامل برنامه‌ریزی شده و حساب‌شده است. ایکس‌پدیا یکی از آن کسب و کارهای موفق است که موفقیتش اتفاقی نیست. این شرکت آمریکایی خالق برندهای متعدد مسافرتی آنلاین جهانی است و در حال حاضر در بیش از شصت کشور دنیا فعالیت می‌کند. این شرکت که مهم‌ترین الگوی شرکت‌های داخلی به‌ویژه علی‌باباست، با چند ترند ساده خودش را به این موقعیت ویژه و رشک‌برانگیز در بازار آنلاین‌ها رسانده است.

۱. تفاوت را در آغوش بگیرید. ایکس‌پدیا از معدود شرکت‌هایی است که برای مشکلات قدیمی راه‌حل‌های جدید پیدا می‌کند. یعنی ایده‌های جدید را پرورش می‌دهد و متفاوت عمل می‌کند. چنین

شرکتی ایجاد تنوع را در دستور کار خود قرار می‌دهد و به کمک آن از همه‌ی ظرفیت‌های موجود استفاده می‌کند.

۲. با تواضع رهبری کنید. کسب و کارهای موفق از فرش شروع می‌کنند تا به عرش برسند. رهبران هر تیم هم تنها رهبر همان تیم هستند نه رهبر کل بازارهای دنیا. وقتی رهبران شرکت‌ها چنین چیزی را درک کنند، می‌توانند در انتظار روزهای شیرین و پرسودِ ایکس‌پدیایی هم باشند.

۳. شفاف باشید. هیچ‌کس نمی‌تواند اهمیت شفافیت در کسب و کار را کتمان کند. شفافیت به کارمندان کمک می‌کند ارزش خود را در سازمان درک کنند و برای بهبودش قدم بردارند. ایکس‌پدیا هم با ایجاد فضای باز و شفاف، محیطی را فراهم کرده که افراد بدون واژه و با شفافیت کامل با یکدیگر در تعامل باشند.

۴. آماده سرعت گرفتن باشید. شرکت برنده شرکتی است که خودش را برای هر نوع تغییر در هر شرایطی آماده می‌کند. آن‌ها خیلی سریع داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند و در صورت نیاز به سرعت تغییرات را اعمال می‌کنند. این سرعت عمل برای تغییر منجر به بروز خطاهایی می‌شود که در نهایت همین خطاها به رشدشان کمک خواهد کرد. شرکتی مثل ایکس‌پدیا سریع عمل می‌کند، اشتباه می‌کند و از آن اشتباهات درس می‌گیرد.

۵. به روش‌های علمی باور داشته باشید. ایده و عقیده‌ی هر کسی محترم است، اما در نهایت داده‌های علمی وضعیت و عملکرد یک شرکت را مشخص می‌کنند. در ایکس‌پدیا همه یک فلسفه را دنبال می‌کنند: «آزمایش کن و یاد بگیر.» آن‌ها همه‌ی تمرکزشان را بر آموختن و به کارگیری داده‌های علمی گذاشته‌اند و همین راه را برای موفقیتشان باز کرده است.

۶. متحد باشید. شرکتی می‌تواند موفق باشد که اعضایش به شکل یک تیم بزرگ عمل کنند و برای رسیدن به هدفی مشخص قدم بردارند. برای این‌که چنین اتفاقی رخ بدهد، در مرحله‌ی اول

همه باید بدانند آن هدف چیست و به چه سمتی حرکت می‌کند. ایکس‌پدیا هم این هدف را مشخص کرده و به سمت موفقیت قدم برمی‌دارد.

### در نومی‌دی بسی امید است

سال‌ها می‌گذرد از آن روزی که جلوی در پاساژ بساط می‌کرد و لوازم آرایشی می‌فروخت تا برای خودش یک میله‌ی بارفیکس بخرد. سختی‌های فقدان پدر و آموزه‌های مادر از مجید فردی آماده‌ی کارآفرینی ساخت. حالا شاید با شوخی و خنده بگوید: «بقیه‌ی پرسنل کار می‌کنند و من می‌گویم آفرین و این طوری به من می‌گویند کارآفرین!» برای او سرمایه‌های انسانی در شرکتش از هر چیزی ارزشمندتر است: «منابع انسانی بزرگ‌ترین سرمایه‌های ما هستند.» جدا از نگاه احترام‌آمیزش به پرسنل و کارمندان، واقعیت این است که مجید حسینی نژاد بعد از شکست‌های پی‌درپی، کارآفرینی کرد. بارها ناامید شد، اما باز هم امید از دل ناامیدی‌اش شکفت: «در این پانزده سالی که کار کرده‌ام، تجربه‌ای برایم خیلی گران‌بها بود؛ این که گاهی ناامیدی و خستگی دقیقاً همان جایی است که می‌شود آن را به فرصت تبدیل کرد. می‌شود آن را به تلاش تبدیل کرد. خیلی موقع‌ها مثل آیه‌ی شریفه‌ی قرآن است که می‌فرماید گاهی کاری برای شما پیش می‌آید و فکر می‌کنید بد است، ولی بعداً متوجه می‌شوید که خیر شما در آن بوده، یا برعکس. بارها شده برایم چیزهایی پیش آمده که در ظاهر خیلی بد بود یا اولش خیلی بد بود، اما تنها در ظاهر به من ضربه زد. البته باید تلاش کرد. نه این که بنشینیم و بگوییم خودش خوب می‌شود. امکان دارد اتفاقات ظاهراً بد با تغییر ما منشأ خیر باشد.» همین باور سبب شده بارها شکست بخورد و باز هم کسب و کاری تازه‌ای راه‌اندازی کند تا روزی خودش را به عنوان کارآفرین به اثبات برساند. حالا به دیگران توصیه می‌کند: «توصیه‌ام به کارآفرین‌های جوان این است که ایده اصلاً مهم نیست. برای اجرا قدم بردارید. ایده در دنیا زیاد است. آن قدر شرکت در دنیا وجود دارد که در ایران نمونه‌اش هم نیست. کافی است خوب اجرا کنید. اگر بخواهم یک جمله بگویم، همان چرخه‌ی یادگیری و توسعه‌ی فردی برای مدیر است. هیچ شرکتی رشد نمی‌کند مگر این که مدیرش رشد کند و توسعه پیدا کند.» و مجید رشد کرد، آن قدر رشد کرد که علی‌بابا از دل ناامیدی‌هایش سربرآورد؛ علی‌بابایی که قرار است رویاهای

مجید را در کسب و کار محقق کند: «روزی را می‌بینم که هر کسی به سفر فکر می‌کند، گروه گردشگری علی‌بابایی که سایت‌های متعددی دارند، به یاری‌اش بیایند و بتوانیم تجربه‌ی شایسته‌ی سفر ایجاد کنیم؛ از لحظه‌ای که کسی به سفر فکر می‌کند تا خرید و مقصد سفر. همه‌ی این‌ها جزو تجربه‌ی سفر است. با اطمینان می‌گوییم که ما به آن روز می‌رسیم و آن روز دور نیست، خیلی دور نیست. با رشد علی‌بابا و انگیزه‌ای که درون آن است و نیروهای جوانی که در آن مشغول به کار هستند، آن روز را می‌بینم.» علی‌بابا به گفته‌ی خودش «محصول توسعه‌ی فردی و یادگیری است.» اما علی‌بابا فراتر از آن، محصول رویش امید در فصل ناامیدی است.

#### منابع:

۱. گفت‌وگوی اختصاصی هفته‌نامه‌ی «شنبه» با مجید حسینی نژاد
۲. قسمت ۱۱ برنامه‌ی «کلید»، کنسرسیوم کسب و کار اینترنتی ایران
۳. مصاحبه‌ی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران با مجید حسینی نژاد





آیندهنگر

تأسیس دارگانی صنایع معادن، کالاهای تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



محمد حسن امین الضرب مؤسس مجلس وکلای تجار به عنوان اولین پارلمان بخش خصوصی و ملی ایران است. اهمیت محمد حسن امین الضرب در فضای سیاسی و اقتصادی عصر قاجار چنان بود که بعدها پیام تاسیس مجلس مشروطه در خانه او قرائت شد در حالی که پیش از تشکیل این مجلس، محمد حسن مجلس وکلای تجار را به عنوان اولین قدم‌های مدرن‌سازی اقتصاد ایران تاسیس کرده بود. پس از او فرزندش محمد حسین راه پدر را ادامه داد و مجلس وکلای تجار را به اتاق بازرگانی تبدیل کرد. خانواده امین الضرب‌ها نقش قابل توجهی در اقتصاد و سیاست ایران داشته‌اند. به خصوص مردم ایران این خاندان را با محمد حسین که راه آهن و برق را وارد کشور کرد می‌شناسند و به عنوان یکی از موثران دوران نوسازی اقتصادی کشور شناخته می‌شود. آنچه پیش روی شماست، مجموعه خاطرات کار آفرینان نامی و شناخته شده کشور است که در مجموعه‌ای تحت عنوان «نسل امین الضرب» به چاپ رسیده است. در این کتاب کار آفرینان با اشاره خاطراتشان به بیان روش‌هایی برای انجام کار آفرینی سالم و اخلاق مدار می‌پردازند. این مجموعه تاکنون در پنج جلد تهیه و تدوین شده است و هر سال پنج عنوان کتاب به آن افزوده می‌شود. امید است مرور خاطرات «نسل امین الضرب»، گامی موثر در راه توسعه ایران باشد.