



نسل اسن الضرب

عصر قهرمانان زندگی

خاطرات کارآفرینی: برادران محمدی، محمد جواد شکوری مقدم
میلاذ منشی پور، حسام آرمندهی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه: بنایی، نسیم، ۱۳۶۷ -
 عنوان و نام پدیدآور: عصر قهرمانان زندگی / نویسنده نسیم بنایی، شکیب شیخی و بدری مشهدی؛ زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی؛
 [به سفارش] اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی تهران.
 مشخصات نشر: تهران: انتشارات امین‌الضرب، ۱۴۰۰.
 مشخصات ظاهری: ۱۱۲ ص.؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۶-۲
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 موضوع: کارآفرینی -- ایران -- خاطرات
 موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Diaries
 موضوع: کارآفرینی -- ایران -- سرگذشتنامه
 موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Biography
 شناسه افزوده: شیخی، شکیب، ۱۳۶۸ -
 شناسه افزوده: مشهدی، بدری، ۱۳۵۴ -
 شناسه افزوده: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
 رده بندی کنگره: HB۶۱۵
 رده بندی دیویی: ۳۳۸/.۰۴۰۹۵۵
 شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۳۴۰۳۱
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
 TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE
 INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



عصر قهرمانان زندگی

نویسنده: نسیم بنایی، شکیب شیخی و بدری مشهدی

زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی

دبیر مجموعه: مریم عربی

شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهرام مهر جو

طراحی جلد: رضا دولت زاده

صفحه آرای: نادر قبله‌ای

ویراستار: فریده عنایتی و زینب زنهاری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

مدیر تولید: فریده عنایتی

چاپ: مومن

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۶-۲

انتشارات امین‌الضرب:

تهران، خیابان مجاهدین اسلام، کوی بهنام، شماره ۲۲ تلفن: ۷۷۵۳۱۴۱۰



عصر قهرمانان زندگی

نسیم بنایی، شکیب شیخی و بدری مشهدی



فهرست

پیشگفتار ۷

فصل اول

دیجی دوقلوها

داستان زندگی برادران محمدی، بنیانگذاران دیجی کالا ۱۱

نویسنده: نسیم بنایی

فصل دوم

سینما پارادیزوی ایرانی

داستان زندگی محمدجواد شکوری مقدم، مدیر استاراپ‌های آپارات و فیلمو ۳۵

نویسنده: نسیم بنایی

فصل سوم

دور دنیا در هشتاد روز و چند سال

داستان زندگی میلاد منشی‌پور؛ مدیرعامل شرکت تپسی ۵۹

نویسنده: شکیب شیخی

فصل چهارم

«بازار اپلیکیشن‌های وطنی»

داستان زندگی حسام آرمندهی، مؤسس کافه‌بازار و دیوار ۱۴۷

نویسنده: بدری مشهدی

پیشگفتار

ستارگان کهکشان راه شیری توسعه

از امین الضرب تا امروز

مسعود خوانساری

رییس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

این سخن را بسیار شنیده‌ایم که «گذشته چراغ راه آینده است». سخن درستی است اما از گذشته‌ای چنان گسترده و بیکران، مالا مال از زندگی با همه‌ی ابعادش، آینده از رویدادها، حوادث، تجربه‌ها، شکست‌ها، پیروزی‌ها، جهش‌ها، فروماندن‌ها، شادکامی‌ها، شوربختی‌ها، نبوغ‌ها، ندانم‌کاری‌ها، اشک‌ها و لبخندها کدام را باید برگزید؟ در کجا باید تأمل کرد؟ کدام چراغ را باید برافروخت؟ زیر سایه‌ی کدام حادثه باید آرمید و سنگ بنای توسعه‌ی آینده را به جا نهاد؟

انتخاب از میان این گستره‌ی موج بیکران که اسمش «گذشته» است کاری بس سهل و ممتنع است؛ کاری به غایت دشوار و در عین حال بسیار سهل و آسان. دشوار است چراکه زندگی با همه‌ی مؤلفه‌هایش تا عمق تاریخ جریان دارد و بی‌محابا وارد شدن در آن سرگردان شدن در لابیرنتی پیچ‌درپیچ و بی‌پایان است. اما همین کهکشان بیکران «گذشته» حاوی ستارگانی است که تو را صدا می‌زنند؛ با درخشش بی‌وقفه‌شان و یا هلهله‌ی خاموش‌شان. این ستارگان درخشان همان ستارگانی هستند که این کهکشان

را بر ساخته‌اند. کهکشان راه شیری بدون آن‌ها از معنا تهی می‌شود. مسیر توسعه و پیشرفت مردم ایران همان کهکشان راه شیری روشنی است که نزدیک ۱۴۰ سال است که از زمان امین‌الضرب آغاز شده و ستارگانی از گذشته تا امروز با سختکوشی، نبوغ و اراده‌ی خستگی‌ناپذیرشان این مسیر را نورافشانی و معنادار کرده‌اند. شناخت این ستارگان درخشان نخستین گام برای شناختن راه دشواری است که تاریخ توسعه‌ی ایرانزمین طی کرده است.

دفترهای این مجموعه روایت‌هایی است برای معرفی این ستارگان درخشان. این مجموعه اما بر آن نیست صرفاً با یادکردی از این ستارگان و چهره‌های درخشان فقط یاد و نام‌شان را گرمای بدارد. گرمای داشتن نام این بزرگان کوچک‌ترین توشه‌ای است که از تأمل و تکاپوی شناخت این ستارگان حاصل خواهد شد. اما ما را سر آن است که گام در متن زندگی این بزرگان بگذاریم و از نزدیک با تجربه‌های زیسته‌ی آنان آشنا شویم و، حتی فراتر از آن، در تجربه‌ی زیسته‌ی آن‌ها شریک شویم. نه با نگرشی کلی و از دور بلکه آنقدر نزدیک که هُرم نفس‌های دغدغه‌مندشان را حس کنیم و صدای تپش قلب‌شان را وقتی از هیجان یک کشف، یک شروع، یک اقدام، یک موفقیت سرشار می‌شوند و یا شاهد تماشای اندوه و بغض‌شان باشیم آنجا که با نامرادی و عدم همراهی، بی‌مهری، قدرناشناسی و حتی شکست مواجه می‌شوند و باز از پا نمی‌نشینند، به زانو در نمی‌آیند، دوباره کمر راست می‌کنند و گام بعدی را محکم‌تر برمی‌دارند.

این‌ها درس‌هایی است که از این همنشینی‌ها آموخته‌ایم. مجموعه کتاب‌های نسل امین‌الضرب بر آن است روایتگر زندگی کارآفرینان و زنان و مردان توسعه و پیشرفت ایران و برگزیدگان چندین دوره‌ی جشنواره‌ی امین‌الضرب باشد. آن‌هم از نزدیک و با تماشای تجربه‌های ملموس ریز و درشت که گاه از زبان خودشان نقل شده است و گاهی گفته آمده از زبان دیگران، شرکا، همراهان، فرزندان، اعضای خانواده، روزنامه‌نگاران و روایتگران زندگی.

«زندگی»، همه‌ی زندگی است. نه فقط کلیاتی که فقط با چشم‌های معمولی دریافت می‌شوند بلکه آن بخش‌هایی هم هست که شاید در نگاه اول به چشم نیایند یا آنقدر ناچیز و بی‌اهمیت شمرده شوند که از یاد بروند. آری، زندگی، همه‌ی زندگی است. در مواجهه با زندگی و تجربه‌های زیستن این انسان‌های بزرگ گاهی اتفاق‌هایی به غایت کوچک، که هرگز به اعتنا نمی‌آیند، همچون آن قطعه‌ی ریز یک دومینوی عظیم که به

تلنگری فرو می‌افتد و در مسیر خود بزرگ‌ترین سازه‌های غیرقابل تصور را سرنگون می‌سازد، آنچنان نقش و تأثیری در رقم‌زدن آینده و شکل‌گیری شخصیت این انسان‌ها ایفا کرده‌اند که مایه‌ی شگفتی و حیرت است. چطور می‌توان باور کرد یک عتاب‌پدرانه زمینه‌ساز بزرگ‌ترین تصمیم و نقطه‌ی عطف زندگی فرزندی شود؟

و چطور می‌توان به شگفتی درنیامد وقتی در تجربه‌ی زیستن بزرگ‌مرد دیگری می‌بینیم که چگونه در اوج محدودیت‌های ناشی از شرایط خاص اجتماعی انقلاب و یا جنگ و نامهربانی‌ها و بی‌مهری‌ها بر ویرانه و خاکستر کارخانه‌ی تعطیل‌مانده‌اش همچون ققنوس دوباره جان می‌گیرد و پروژه‌ای عظیم‌تر را سامان می‌دهد.

بازخوانی تاریخ توسعه‌ی بازشناسی زندگی چهره‌های درخشان این کهکشان است. هر زندگی داستان‌ها دارد و هر داستان تجربه‌ای است و درسی. و این روایت‌ها هزاران درس و تجربه پیش روی ما می‌گشاید.

امید است این مجموعه توانسته باشد چراغ‌هایی افروخته باشد از تجربه‌های زیسته‌ی بزرگ‌مردان و زنانی که مسیر پرسنگلاخ و دشوار توسعه را با گام‌های خود هموار کردند؛ برای ما، برای آینده و برای ایران.

فصل اول

دیجی دوقلوها

داستان زندگی برادران محمدی

بنیانگذاران دیجی کالا

نویسنده: نسیم بنایی

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 شبانه روز وقت و هزینه صرف می شد و تازه آخر هم معلوم نبود خرید نهایی چه طور 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 دانشگاه ها ورودی های جدید را حضوری و با کاغذ و قلم ثبت نام می کنند. در دست این و آن خبری از گوشی تلفن همراه نیست. دوربین عکاسی وسیله ای خاص است، نه چیزی که روی گوشی همه باشد و بشود با آن هر لحظه ای را ثبت کرد. دوربین های دیجیتال دو سه سالی است که مد شده اند. حمید و سعید پس اندازشان را جمع کرده اند تا یک دوربین SLR دیجیتال بخرند. شاید بالای یک میلیون تومان قیمت داشته باشد. حمید جزئیاتش را خوب به خاطر می آورد: «چون پول پس اندازمان 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 می کردند صحبت کردیم و البته باید بگویم هنوز کسی از فضای عکاسی دیجیتال و جزئیاتش خیلی آگاهی نداشت و همه به دوربین های آنالوگ مسلط بودند.» دوقلوهای معمولی احتمالاً به همین خرده اطلاعاتی که از این و آن به دست آورده اند، بسنده می کنند و به بازار می روند، اما دوقلوهای محمدی آن قدرها معمولی نیستند. آن ها از سال ۷۱، ۷۲ در خانه کامپیوتر پی سی داشتند، چیزی که در کم تر خانه ای پیدا می شد. اگر هم کسی داشت، احتمالاً مثل دکور روی میز می گذاشت و اجازه نمی داد حتی یک مورچه از نیم متری اش عبور کند. کسانی که در آن سال ها 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 گران ترین اشیای خانه هم قیمتی تر بود، اما برای دوقلوهای محمدی کامپیوتر وسیله ای بود که به لطف برادر بزرگ تر قدم به خانه گذاشت. از همان کامپیوترهای فلاپی بزرگ که بچه ها بدون موس و کیبورد اتوکد با آن کار می کردند. البته کامپیوتر وسیله ی بازی شان نبود، شاید بازی می نوشتند و می ساختند، اما هیچ وقت 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 همین‌طوری 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 ماجرأ 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 می‌آورند. 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 برابر 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 نمی‌توانیم بگوییم 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 بگیرید 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 ببایند. کمی که بزرگ‌تر می‌شوند، پشت دخل نانواپی 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 شیطنت‌های 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 می کردیم.»

وقتی دوقلوها دوباره دوقلو شدند

دوران شیرین شیطنتهای حمید و سعید همزمان با دریافت مدرک دیپلم به پایان می رسد، اما دوره ی کنجکاویشان تازه شروع می شود. طراحی صنعتی و مهندسی مکانیک علاقه ی اصلی دو برادر برای کار و آینده است و همین علاقه سبب می شود در هر دو رشته ی هنر و ریاضی کنکور بدهند. البته پیش از آن که قدم به دنیای دانشجویی بگذارند، در دنیای حرفه ای مشغول به کار می شوند. قبل از ورود به دانشگاه تا زمان کنکور در بخش طراحی یک شرکت قطعه سازی موتورسیکلت مشغول می شوند. یک سالی آن جا کار می کنند. در دوره ی دبیرستان به موضوعاتی مثل اتوكد و 3D Studio مسلط شده اند و به همین دلیل به محض این که وارد قطعه سازی می شوند، کار را به شکل جدی شروع می کنند. برادر بزرگ ترشان کارخانه ی کوچک تولید کفش راه اندازی کرده و دوقلوها آن جا کفش طراحی می کنند. زندگی و تحصیل خرج دارد و باید همه ی هزینه ها را خودشان بدهند. تک تک این روزها با همه ی تلخی ها و شیرینی هایش در ذهن سعید نقش می بندد: «تقریباً از همان سال اولی که دانشگاه رفتیم، هزینه های زندگی و تحصیل را خودمان می دادیم. در آوردن پول شهریه خیلی سخت بود.» البته به لطف حضور برادر بزرگ تر خیلی از این سختی ها آسان می شود. او کامپیوتر را به خانه آورد و در شکل دادن مسیر حرکت دوقلوها آن قدر تأثیر گذار بود که حمید هنوز هم از اثرش می گوید: «داشتن کامپیوتر و کار کردن با آن سبب شده بود در دانشگاه از بقیه ی دانشجویها جلوتر باشیم.» دوقلوها با این زمینه ی قبلی مسیر تحصیلات آکادمیک را آغاز می کنند. سعید در رشته ی مهندسی مکانیک دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات و حمید در رشته ی مهندسی صنایع دانشگاه خواجه نصیر پذیرفته می شود. به این ترتیب دوقلوها در دوران دانشجویی هم از یکدیگر دورند. بالاخره لیسانسشان را می گیرند. هر دو MBA را شروع می کنند، اما با دو سال فاصله. حمید بعد از مدرک لیسانس بدون وقفه به دانشگاه علم و صنعت می رود و به تحصیلش ادامه می دهد، اما سعید دو سالی به سربازی می رود و بعد برای فوق لیسانس اقدام می کند. در تمام این سال ها از نظر کاری از یکدیگر جدا هستند و شرایط طوری نیست که بخواهند با هم کار کنند. سعید در حوزه ی صنعت نفت و انرژی مشغول می شود و حمید در یک نیروگاه. تا این که قصه ی دور بین دوباره دوقلوهای کنجکاو را با یکدیگر همراه و هم سو می کند.

نه آمازون، نه ای‌بی، فقط دیجی کالا

از نظر اکثر کاربران ایرانی ایده‌ی دیجی کالا الهام گرفته از فروشگاه‌های آنلاین خارجی مثل آمازون یا ای‌بی است، اما کم‌تر کسی می‌داند که تجربه‌ی تلخ خرید دوربین دیجیتال 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 آن جایی که همیشه عجله داریم، گفتیم باید سریع دست به کار 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 ای‌بی است: «اصلاً این شکلی نیست. ما سایت‌هایی مانند آمازون و ای‌بی 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 دیجیتال 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 می شود که دو برادر برای انجام کارشان مصمم می شوند. سال ۸۵ است، صدها اسم برای شرکت از اطرافیان، دوستان و خانواده پیشنهاد می گیرند و لیست می کنند تا در نهایت به دیجی کالا می رسند. آن ها دنبال اسمی هستند که هدف گذاری و تعریفشان را که نقد، بررسی و فروش اینترنتی است درست نشان بدهد و دیجی کالا برای مقصودشان کاملاً حساب شده و مناسب است. کسی سد راهشان نمی شود، اما کسی هم تصور نمی کند قرار است این ایده همان ایده ای باشد که به قول حمید بترکاند و حسابی سروصدا کند. خانواده در سکوت به دوقلوهای نگاه می کنند که تصمیم های بزرگ می گیرند. به تصمیمشان احترام می گذارند، با این که فکر نمی کنند ایده ی فوق العاده ای باشد. شاید هم به قول حمید انتظار دارند دو برادر خسته شوند و این کار را رها کنند، ولی همه چیز جور دیگری پیش می رود.

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 می فروشد و سعید پس اندازش را به میان می آورد. سرجمع زیر بیست میلیون تومان به دست می آید. اولین دفترشان خیابان سعدی شمالی است. برادرشان آن جا دفتر دارد و چند سالی در همان دفتر پذیرای دوقلوها می شود. کار با یک تیم هفت نفره شروع می شود. دو مترجم که تولید محتوا می کنند، یک پیک موتوری، یک حسابدار و یک نفر که خریده ها را انجام می دهد، به اضافه ی دوقلوها که همه جا و همیشه پای کار هستند و هر کاری می کنند. هیچ کدام به خاطر نمی آورند 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 مشتری هایمان را بشناسیم و بدانیم چه کسانی به ما سفارش می دهند، چه طوری فکر می کنند 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 می داند: «علتش این بود که هیچ متن و محتوایی به زبان فارسی وجود نداشت. خیلی سریع توجه ها را جلب کردیم. از چند ماه قبل از بالا آمدن سایت داشتیم تولید محتوا می کردیم و سایت با کلی مطلب بالا آمد. طبیعی بود در دوره ای که چیزی وجود نداشت، در جست و جوی های اینترنتی دیده شویم یا به اصطلاح وبزیت بگیریم. آن زمان فقط در حوزه ی موبایل و دوربین کار می کردیم، 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. رشدان 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 بیست‌وپنج تا سی نفر می‌رسد. بالاخره اولین نقل مکان 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 نظر من 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. درحالی‌که 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

هشتاد و سه میلیارد دلار رقم کلانی است که حساب کردنش 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 میلیاردر 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 میلیاردی نبود. زمانی که مادر شانزده ساله اش او را در سال ۱۹۶۴ به دنیا آورد، تصور نمی کرد پسرش مدیرعامل یکی از بزرگترین شرکت های اینترنتی دنیا بشود. حالا نام جف در ردیف معروفترین 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 والمارت هم زده است؛ بزرگترین 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 به طور تمام وقت 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 سیصد و شش 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 چشم‌پادامی‌ها که قصد ندارند در زمینه‌ی کسب و کار از دنیا عقب بیفتند.



جی‌دی

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 دیجی کالا باید خودش را آماده‌ی رقابتی جانانه کند. اعتماد به نفس سعید در این زمینه بالاست و معتقد است دیجی کالا 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 دیجی کالا کافی است تا دنیایی از کالاها جلوی چشم کاربران ردیف شوند. کالاها زیر عنوان‌های مختلف صف کشیده‌اند و برچسب قیمت دارند. این‌جا 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 دیجی کالا بود، به سمت فروش هر کالای فروختنی به این سادگی هم نبود. دوقلوها 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. دیجی کالا 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 دیجی کالا 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 موبایل اپ دیجی کالا بازدید کرده‌اند و دو میلیون و پانصد هزار کاربر موبایل اپ 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 بیست و چهار 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 یک‌سو فعالان این عرصه را برای آینده و پیشرفت این کسب و کار امیدوار می‌کند و از سوی دیگر نشان می‌دهد شرایط آن قدر هم آسان نیست. اما دوقلوها دنیای بزرگی دارند. آن قدر 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، فیدیبو، 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 اوپن‌باکس 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 اوپن‌باکس 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.

دیجی استایل 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 دیجی استایل خرید می‌کنند. اگر کالایی را برای خودشان مناسب ندیدند، تا هفت روز بعد با یک تماس می‌توانند تعویض کنند. دیجی استایل 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

استارتاپ 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 مشتریان بهای 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 مشتریان 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 استارتاپ 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 استارتاپ 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 این که 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 استارتاپ‌های 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 دیجیتالی»؛ گفت‌وگو با برادران محمدی، اتاق تهران، مجله‌ی «آینده‌نگر»، ولی خلیلی
www.tccim.ir/news/FullStory.aspx?nid=44239
۲. گفت‌وگو با برادران محمدی، آپارات

آلبوم عکس ها







دریافت نشان امین‌الضرب

فصل دوم

سینما پارادیزوی ایرانی

داستان زندگی محمدجواد شکوری مقدم،

مدیر استارتاپ‌های آپارات و فیلمو

نویسنده: نسیم بنایی

بالای سر همه در اتاق تنگ و مرموزی می نشست. یک دستگاه زغالی داشت که باید آن را مُدام و آرام می چرخاند. یک شاگرد هم داشت که حواسش به زغال‌ها بود تا کم نشود. باریکه نوری را از تنها دریچه‌ی اتاق به بیرون هدایت می کرد. نور راهش را می گرفت 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، می گذشت تا به پرده‌ی نقره‌ای برسد. همزمان با نور، صدا هم می آمد. آن وقت بود که تصاویر روی پرده‌ی بزرگ جان می گرفتند و حرکت آغاز می شد. آدم‌ها در تاریکی به تنها بخش نورانی سالن زُل می زدند و نور روی پرده صورتشان را روشن می کرد، چشم‌هایشان تنها نقطه‌ی صورتشان بود که در آن تاریکی آغشته به نور پرده دیده می شد؛ گاهی از شادی برق می زد و گاهی از اشک پُر می شد. درست در بالای سرشان، در امتداد همان باریکه نور، پشت دریچه‌ی آن اتاق تنگ و مرموز آپاراتچی بی وقفه دستگاه آپارات زغالی‌اش را می چرخاند و منتظر اصوات می شد. گاهی صدای سوت تماشاچی‌ها و گاهی صدای قهقهه‌ی خنده و گاهی هم آهی که از نهادشان برمی خاست 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 می کنند و به سیستم‌های کامپیوتری تماشاچی‌ها می رسانند و بعد با کامنت‌ها و لایک‌ها به صدای سوت و قهقهه خنده‌ی تماشاچی‌ها گوش می دهند.

محمدجواد شکوری مقدم یکی از آن آپارتهای هایی است که آپارات‌خانه‌های آنلاین دارد. ایده‌اش با نام «آپارات» که قرار بود نمونه‌ای از یوتیوب ایرانی باشد، چنان گُل کرد که فضا را برای «فیلمو» و پروژه‌های بعدی هم مهیا کرد. روزی بود که آپارتهای 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 آپارتهای هم مثل همان آپارتهای قدیمی از چرخاندن بی‌وقفه‌ی دستگاه آپارات مدرنش خسته نمی‌شود، آن قدر آن را می‌چرخاند تا صدای کف زدن تماشاچی‌ها را بشنود.

از دانشگاه امیرکبیر به دیلم

یک روز معمولی بود. سر کلاس آزمایشگاه فیزیک نشسته بود و به استاد گوش می‌داد که یک‌دفعه 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 درس را رها کنم. فکر می‌کردم تا دکتری می‌خوانم.» اما آن‌طور که فکرش را می‌کرد، نشد. نه این که کسی مانعش بشود. خودش نخواست: «در دانشگاه امیرکبیر 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 ترمه‌ها 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 الآن راه‌اندازی استارت‌آپ و فکر پول‌دار 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 قناعت 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 راه‌انداختن 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 دوی ماه 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 یکدیگر، 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. بهمن 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 ویدئو 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.

سرمایه‌گذار خوب نیست!

پراید هم می‌تواند سرمایه‌ی خوبی برای شروع یک کسب و کار اینترنتی باشد، دست‌کم محمدجواد و برادرش ثابت کردند که می‌شود. نیازی به سرمایه کلان نداشتند. یک اتاق کافی بود تا بتوانند کارشان را شروع کنند: «پرایدم را فروختم. با برادرم با یک ماشین می‌رفتیم. در عرض هفت، هشت ماه توانستیم حداقلی از تبلیغات را برای خودمان جذب کنیم.» البته همچنان این مقدار کافی نبود، اما ظاهراً بخت هم با آن‌ها یار بوده است: «دو نفر دیگری که در این کار به ما پیوستند اعتقاد داشتند این کار در ایران می‌گیرد و خدا را شکر هر دو کم‌سن بودند و مثل من و برادرم متأهل نبودند. توقعی نداشتند و به همین خاطر آرام‌آرام توانستیم گردشی را ایجاد کنیم.» هر بار می‌خواستند بخش جدیدی را راه‌اندازی کنند یا محصول جدیدی را ارائه بدهند، نیازی به سرمایه نداشتند، گردش مالی آن‌قدر بود که سرمایه‌ی کار بعدی را از درون همان پروژه تأمین کنند. محمدجواد به سرمایه‌گذار خیلی باور ندارد: «سرمایه‌گذار خیلی چیز خوبی نیست!» دستش را به شکل افقی جلوی گردنش می‌گیرد: «تا به این‌جا نرسیدید، سرمایه‌گذار نگیرید.» دلیل اولش این است که سیستم استارت‌آپ در ایران هنوز به بلوغ کامل نرسیده و بهتر است برای کارهای استارت‌آپی سرمایه‌گذار گرفته نشود. اما دلیل دومش از اولی مهم‌تر است: «فرد تمام اشتیاقش را یک‌باره از دست می‌دهد.» گاهی سرمایه‌گذار با تصمیم‌های مخرب به میان کار می‌آید و بدون آشنایی با فرهنگ شرکت، اشتیاق اولیه‌ی کارآفرین را کور می‌کند: «معمولاً سرمایه‌گذاران نگاه بیزنسی دارند، اما آدم‌هایی که دارند کار می‌کنند، نگاه تکنیکال دارند. بهتر است تا جایی که می‌توانند خودشان کار کنند. وقتی پروژه به حداقل رسید، وارد این بازی‌ها بشوند. تا جایی که می‌توانند سختی بکشند و اگر چیزی دارند، بفروشند و کارشان را جلو ببرند.» این روزها خیلی‌ها تب استارت‌آپ دارند و زمان کوتاهی که کار کردند، منتظر سرمایه‌گذار می‌نشینند. اما محمدجواد معتقد است چنین مسیری راه به جایی نخواهد برد: «دو ماه کار می‌کنند و منتظرند یکی بیاید و چند میلیون تومان بگذارد، عدد و رقم‌ها هم باور کردنی نیست.» ممکن است استارت‌آپ به مرحله‌ای از بلوغ برسد که مدیر شرکت به سرمایه‌گذار نیاز پیدا کند. در این شرایط هم جذب سرمایه‌گذار نباید ساده و سهل‌گیرانه باشد: «اگر نتوانستید و مجبور شدید سرمایه‌گذار بگیرید، حتماً با او شام بیرون بروید و گپ بزنید. صرفاً جلسه نباشد. روحیه‌ی غیرکاری همدیگر را در نظر بگیرید. احساسات در استارت‌آپ خیلی درگیر

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 ننشیند، چون سرمایه‌گذار از راه نخواهد رسید.

از نگانیه‌های 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 با دست‌کم تا ساعت ده شب کار می‌کرد، اما ایده‌اش جواب نداد. از یک‌سو 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 اکنون میست 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 بزنیم 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 از هم بپاشد. به نظر می‌رسد موضوع ساده‌ای است، اما هرچه قدر 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 صباایده‌ای‌ها 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. خطر 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 ای‌میلی 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 فیلمو 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 فیلم‌مو 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. تصویرِ پیش رو را بزرگ ببینید. زمانی که نتفلیکسی‌ها 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 بدهید. 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 برنده‌های 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

اساس نامه روی کاغذ نوشته‌اند، هیچ مرام‌نامه‌ای هم وجود ندارد، بلکه به مرور به آن دست پیدا کرده‌اند. مدیر شرکت راه را برای کارمندان 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 ایزرد! نگاهی به محتوای نخستین ویدئوهایی که در یوتیوب به اشتراک گذاشته می‌شد، نشان می‌دهد ایزردترین 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 محدود 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 آبارات 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 موفقی 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 داشتم. 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 پس‌فردا 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.» رفقای 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 بشنود.

منابع

۱. گفت‌وگو با محمدجواد شکوری در هشتمین رویداد استارت‌آپ گراند، تهران، ۱۴ اردیبهشت ۱۳۹۴، برج

میلاد

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

آلبوم عکس ها





دریافت نشان امین‌الضرب



فصل سوم

دور دنیا در هشتاد روز و چند سال

داستان زندگی میلاد منشی پور،

مدیرعامل شرکت تپسی

نویسنده: شکیب شیخی

تا جایی که چشم کار می‌کرد آبی به شفافیت اشک بود و آرامشی خلسه‌آور به وسعت خلیج فارس. چند وقتی بود که اینجا مشغول کار شده بود و زمان خالی‌اش را به قدم‌زدن و فکر کردن می‌گذراند.

«زمانی که در شرکت برکر هیوز کار می‌کردم مدتی، در سکویی نزدیک جزیره‌ی کیش، به‌عنوان مهندس عملیات حضور داشتم. صبح تا بعدازظهر کار می‌کردیم و بعضی وقت‌ها بعدازظهر تا صبح فردا. من موقع استراحت روی هلی‌پد سکو می‌رفتم، قدم می‌زدم، دریا را نگاه می‌کردم و فکر می‌کردم. روزی به اطراف نگاه کردم و با خودم گفتم این چاهی که ما روی آن کار می‌کنیم و فکر می‌کنیم کار خیلی بزرگی انجام می‌دهیم. تقریباً چند میلیون دلار ارزش دارد و، تا جایی که چشم کار می‌کند، چند ده چاه مشابه همین یکی وجود دارد. قطعاً در همان حوالی دو یا سه میدان نفتی دیگر و به‌طور کل در دنیا چند ده هزار از این سکوها وجود دارد و من نقشی بسیار کوچک در یکی از آن‌ها دارم. احساس کردم که چقدر کارم بی‌اهمیت است. یعنی زحمت زیادی می‌کشم و حقوق قابل قبولی هم می‌گیرم اما کارم اهمیت آن‌قدر زیادی ندارد و احتمالاً مسیر آینده‌ی شغلی من در مهندسی همین باشد.»

مهندس میلاد منشی‌پور، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت تپسی، این خاطره را به‌عنوان لحظه‌ای کلیدی از زندگی خود تعریف می‌کند. با سرعت حرف می‌زند و از آن دسته افرادی‌ست که پس از چند لحظه گفت‌وگو

متوجه می‌شوید از شاگرد زرنگ‌های مدرسه بوده است که همه‌ی معلم‌ها و فامیل دربار‌اش حرف می‌زدند. محل کارش دیگر نه یک سکوی نفتی در نزدیکی جزیره‌ی کیش بلکه ساختمانی بزرگ در شمال غرب تهران است. او یک دنیا راه رفته تا از کیش به تهران برسد. این ساختمان مقر اصلی شرکتی است که چند سال پیش با همکاری دو نفر از دوستانش راه‌اندازی کرد. از همین ساختمان یاد سال‌های نسبتاً دور می‌افتد و آن سکوی نفتی نزدیک جزیره‌ی کیش؛ یاد لحظه‌ای که باعث شد او از مسیر مهندسی خارج شود و به مدیریت روی بیاورد. اگر نگاهی به دستاوردهای شغلی و علمی مهندس منشی‌پور بیندازیم، حتی اگر به شکلی فهرست‌وار آن‌ها را بررسی کنیم، سرمان سوت می‌کشد و متوجه می‌شویم این فرد به‌راحتی می‌تواند مدیریت بسیاری از شرکت‌های بزرگ و مشهور جهان را بر عهده بگیرد. اما چه شد که پسری از غرب تهران توانست سال‌ها در بزرگ‌ترین مجموعه‌های صنعتی و مدیریتی جهان فعالیت کند و امروز بر رأس یکی از بزرگ‌ترین مجموعه‌های نوین کشور بنشیند؟ پاسخ این پرسش را یک داستان به ما می‌دهد. داستان زندگی میلاد منشی‌پور به ما می‌آموزد چطور می‌توان هوش بالای تحصیلی را به‌خوبی با هوش شغلی و تعیین مسیر کاری ترکیب کرد.

بچه‌ی درس‌خوان مادر

در ۱۳۶۱/۲/۱۸ در تهران، بیمارستان ایران‌مهر، به دنیا آمد. تک‌فرزندی بود که مادرش او را به‌تنهایی بزرگ کرد. هرگز بچه‌ی شیطانی نبود اما از کودکی متوجه مسائل اطراف خود بود و آن‌ها را به‌خوبی درک می‌کرد؛ مخصوصاً دغدغه‌هایی را که در ذهن مادرش بود. بچگی‌اش هم‌زمان با دوران جنگ بود و پس از جنگ تازه پا به مدرسه گذاشت. عمده‌ی دوران کودکی خود را در اکباتان گذرانده بود.

تا سال سوم دبستان در اکباتان به مدرسه‌ی دولتی می‌رفت. معلم‌های خوبی داشت. با اینکه در آن زمان تنبیه دانش‌آموزان هنوز رواج داشت اما میلاد هرگز تنبیه نشده بود. معلم سال اول ابتدایی او خانم کیهانیان نام

داشت و زمانی که میلاد آنفولانزا گرفت به خانه‌ی آن‌ها می‌رفت و درس آن روز را به او می‌داد.

چهارم و پنجم دبستان به اراک رفتند تا به لحاظ اقتصادی گشایشی در زندگی صورت گیرد اما این برنامه اشتباه از آب درآمد. در نزدیکی‌های میدان دارایی اراک زندگی می‌کردند. در آنجا به مدرسه‌ی غیر انتفاعی می‌رفت. وقتی که تیزهوشان اراک قبول شد تصمیم گرفته بودند برگردند تهران. در تهران به مدرسه‌ی علامه‌ی حلی، برای انتقالی، مراجعه کردند اما این مدرسه جا نداشت و ظرفیتش پر شده بود. شانس بعدی با کرج بود. زمانی که برای بررسی موضوع به مدرسه‌ی تیزهوشان کرج رفتند پدر یکی از دانش‌آموزان، به‌خاطر بگومگویی که با مدیر مدرسه داشتند، تصمیم گرفت پسر خود را به این مدرسه نیاورد و این‌طور شد که جایی برای میلاد در مدرسه‌ی تیزهوشان کرج پیدا شد و میلاد از اول راهنمایی تا آخرین سال دبیرستان را در این مجموعه گذراند. به همین دلیل هم برای سکونت به کرج نقل مکان کردند. دوران تحصیل در کرج بسیار خوب بود و میلاد دوستان فراوانی پیدا کرد.

در این دوران بود که شالوده‌های ذهنی میلاد شکل گرفت. از آنجایی که در مدارس تیزهوشان دانش‌آموزان با هر پیشینه‌ی اجتماعی و خانوادگی حضور پیدا می‌کنند میلاد آموخت که چطور با انسان‌های مختلف ارتباطی سازنده برقرار کند.

دانشگاه، این سکوی پرش

درس‌خوان بود و همه فکر می‌کردند در کنکور رتبه‌ای دو رقمی کسب کند اما استرس بسیار زیاد در جلسه‌ی کنکور تمرکزش را از بین برد و تا آنجا که یادش می‌آید رتبه‌اش ۶۳۱ منطقه شد؛ که رتبه‌ی بسیار عالی‌ای است. میلاد در دانشگاه تهران، رشته‌ی مهندسی مکانیک، پذیرفته شد. بین هوافضا و مکانیک شک داشت و زمانی که نظر دکتر نیکخواه بهرامی، استاد برجسته‌ی مکانیک، را در این زمینه جویا شد پاسخ شوخ‌طبعانه‌ای شنید که تصمیمش را مسجل کرد: «تو تا حالا اصلاً هواپیما دیدی؟»

دانشگاه با پیچیدگی‌هایی پیش می‌رفت که برای هر جوانی ممکن است پیش بیاید و این شد که میلاد در سال اول نتوانست آن‌طور که از او انتظار می‌رفت عملکرد خوبی را ثبت کند. اما در نهایت توانست با معدلی بالاتر از هفده فارغ‌التحصیل شود؛ که برای رشته‌ی مهندسی در دانشگاهی سخت‌گیر بسیار خوب به حساب می‌آید. اتفاقی که پیش از فارغ‌التحصیلی زندگی او را تغییر داد در سال سوم دانشگاه رخ داد؛ یعنی سالی که ذهن میلاد درگیر پرسشی بسیار جدی بود. «چرا اصلاً باید در دانشگاه مهندسی بخوانم؟» در آن سال‌ها شرکت‌های خارجی مشهور کم‌وبیش در ایران فعالیت می‌کردند و توان بالایی برای جذب استعدادهای ایرانی از دانشگاه‌ها داشتند. سال سوم دانشگاه میلاد، شرکت نفتی مشهور شلومبرژر وارد دانشگاه تهران شد تا، با ارائه‌ی ویژگی‌های خود و برگزاری جلسات مصاحبه، نیروی کار مستعد و نخبه جذب کند. فرایند استخدام این شرکت‌ها بسیار سخت‌گیرانه بود. میلاد اصلاً از برنامه‌ی شلومبرژر خبر نداشت اما یکی از هم‌کلاس‌های او، که در این مصاحبه‌ها شرکت کرده بود، او را به امتحان کردن این مصاحبه تشویق کرد. میلاد فردای آن روز در جلسه‌ی مصاحبه شرکت کرد، و گرچه هیچ‌گونه آمادگی لازمی برای این کار نداشت، تنها کسی بود که از سوی این شرکت پیشنهاد همکاری دریافت کرد. «این شروع آشنایی من با دنیای بین‌الملل بود.»

دو راه پیش روی میلاد وجود داشت: یا ورود به کار دائمی و یا گذراندن دوره‌ی کارآموزی یا همان اینترنشیپ. میلاد، که هنوز درس خود را به پایان نرسانده بود، گزینه‌ی دوم را انتخاب کرد. میلاد برای گذراندن بخش اول کارآموزی خود باید به جبل علی دبی می‌رفت. این دوره‌ی کارآموزی گرچه به لحاظ رفاهی خیلی خوب بود اما به لحاظ کاری دشواری‌های خاص خود را داشت و میلاد تقریباً روزی دوازده ساعت در گرمای طاقت‌فرسای دبی مشغول به کار بود. پس از پایان این دوره‌ی کارآموزی سه ماهه شلومبرژر به دلیل رضایت از عملکرد میلاد باز هم پیشنهاد جدیدی مقابل او گذاشت. این پیشنهاد مسیر زندگی را برای او روشن کرد. «دیگر باید بروم برای شلومبرژر کار کنم.» میلاد که می‌توانست طی دوره‌ی تحصیل خود با

تکیه بر کفالت مادر از خدمت سربازی معاف شود به سرعت کارهای معافی خود را انجام داد و در پایان سال چهارم دانشگاه بلافاصله از پایان نامه‌ی خود دفاع کرد و از رشته‌ی مهندسی مکانیک دانشگاه تهران، در مقطع کارشناسی، فارغ التحصیل شد.

اخراج از شلومبرژر هم اتفاق تلخی نیست

میلاد پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه به شرکت شلومبرژر بازگشت و روز هشتم آگوست، در میانه‌ی گرمای تابستان، کار خود را آغاز کرد. ساختار و نحوه‌ی عملکرد شلومبرژر برای میلاد جذابیت خاصی داشت. این شرکت، جدای اینکه یکی از مشهورترین شرکت‌های تاریخ جهان صنعتی است، الگوی جالبی را در قبال جوانان مستعد کشورهای در حال توسعه اتخاذ کرده بود. از آنجایی که به احتمال زیاد افراد با استعداد کشورهای پیشرفته وارد کارهای دشوار میدانی صناعی چون نفت نمی‌شدند و بیشتر به کارهای دفتری، که محیط مناسب‌تری دارد، روی می‌آوردند شلومبرژر افراد مستعد در کشورهای در حال توسعه را جذب می‌کرد و با سرعت بسیار زیادی در مسیر مهندسی و مدیریت فنی قرار می‌داد. برای مثال این شرکت چشم‌اندازی تقریباً سه تا پنج ساله برای تبدیل یک نیروی تازه‌کار به مدیر میدان در نظر گرفته بود و به احتمال زیاد اگر کسی نتواند این مسیر را با موفقیت پشت سر بگذارد با خطر اخراج از طرف این شرکت روبه‌رو است.

با نگاهی به این نقشه‌ی راه نکته‌ای بسیار جالب نظر میلاد را به خود جلب کرد. «آنجا فهمیدم چیزی که برای من جذاب است بخش مربوط به مدیریت است و جرعه‌ای برای ورود به مسیر مدیریت در ذهن من شکل گرفت؛ که البته به دلیل کم تجربه بودن هنوز خیلی مبهم و غیر شفاف بود.»

میلاد، که به تازگی از دانشگاه خارج شده بود، ناگهان خود را در یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی جهان دید و برای اولین تجربه‌ی کاری خود عازم مقر این شرکت در انگلستان شد. در آن سال اتفاق خاصی برای

شرکت شلومبرژر افتاده بود. این شرکت، که تقریباً در ۱۲۰ کشور دنیا عملیات‌های مختلف مهندسی را سامان‌دهی می‌کرد، با انفجار یک چاه نفت در ایالات متحده‌ی آمریکا، طی فرایند بهره‌برداری از آن، دچار نقص ایمنی شد و همین مسئله ضرری چند صد میلیون دلاری به این شرکت وارد کرد. متأسفانه میلاد هم که هنوز تجربه‌ی کافی در این زمینه نداشت، هنگام کمک‌کردن به یک دوست، دقیقاً همان اشتباهی را کرده بود که در چاه نفت امریکایی اتفاق افتاده بود؛ البته در مقیاس آزمایشگاهی. همین مسئله باعث شد او، که در مسیر رسیدن به رتبه‌ی اول این مرکز آموزش تجربی بود، به همراه شش نفر دیگر از هم‌تیمی‌های خود از شرکت اخراج شوند. میلاد این تجربه را به‌طور کل به چشم نکته‌ای مثبت و سازنده ارزیابی می‌کند و با خنده می‌گوید: «یادم است که، چون نفر اول گروه بودم، مسئول بخش اروپایی شرکت برای بررسی دلایل این اخراج به مرکز آمد و من هم خیلی راحت و در کمال صداقت مقابل او گفتم که بله من می‌دانستم باید این اتفاق بیفتد و خب او هم تأیید کرد که باید اخراج بشویم».

گرچه امروز میلاد این مسئله را به‌عنوان تجربه‌ای مفید ارزیابی می‌کند اما همان موقع استرس فراوانی گرفت و دلیل آن هم مشخص است. حقوقی که شرکت شلومبرژر به یک مهندس مکانیک تازه‌کار می‌داد تقریباً هفت برابر حقوقی بود که بهترین شرکت‌های ایرانی به چنین فردی می‌دادند و میلاد هم با اولین حقوق خود برای مادرش یک خودروی ۲۰۶ خریده بود و حالا که از کار اخراج شده بود نگران اقساط این خودرو بود. خوشبختانه نگرانی میلاد زیاد دوام نداشت و یک ماه بعد به استخدام رغیب شلومبرژر، یعنی شرکت امریکایی برکر هیوز، درآمد. این ورود به برکر هیوز همان جرقه‌ای را در ذهن میلاد زد که در ابتدا به آن اشاره شد. میلاد با این اخراج متوجه شد که حتی اگر سطح بالایی به‌لحاظ مهارت مهندسی داشته باشد باز هم نیروی کاری قابل جایگزین است و این طرز فکر شعله‌ی تغییر مسیر را، در سکوی نفتی نزدیک جزیره‌ی کیش، در ذهن او انداخت.

پیچ شدید

در آن زمان رشته‌ی MBA هنوز در ایران خیلی جا نیفتاده بود و افراد زیادی هم برای تحصیل این رشته‌ی گران‌قیمت به خارج از کشور نرفته بودند تا بتوانند تجربیاتی را درباره‌ی آن به داخل مرزها منتقل کنند. فکر این رشته به ذهن میلاد افتاد و او برای مشورت نزد یکی از برجسته‌ترین اساتید مدیریت در ایران رفت؛ دکتر علینقی مشایخی. گرچه میلاد تا آن زمان شاگرد دکتر مشایخی نبود اما توصیه‌های این استاد بزرگوار برای او کارگشا شد. اطلاعات دیگری هم به‌صورت پراکنده از این سو و آن سو جمع کرد و به یک نتیجه‌ی کلی رسید. «باید وارد مسیر مدیریت بشوم، باید به خارج از ایران بروم. و تحصیل در رشته‌ی MBA می‌تواند راه حلی برای همه‌ی این اهداف باشد».

حالا که مسیر روشن شده بود میلاد با دو مسئله‌ی جدید روبه‌رو بود: چطور پذیرش بگیرم و هزینه‌ی تحصیل را چطور فراهم کنم؟ در آن سال حادثه‌ی یازده سپتامبر به‌تازگی اتفاق افتاده بود و ایالات متحده به‌راحتی ویزای تحصیلی نمی‌داد و همین مسئله این کشور را از دایره‌ی گزینه‌های میلاد حذف کرد. انگلستان هم بسیار گران‌قیمت بود. درنهایت نگاه میلاد متمرکز بر فرانسه و کانادا شد. فرایند درخواست تحصیل آغاز شد و حالا میلاد با امتحان بین‌المللی GMAT که برای بسیاری از رشته‌ها، مخصوصاً مدیریت، ضروری است روبه‌رو بود. شرایط این امتحان در آن زمان بسیار دشوار بود و از آنجایی که در ایران هم برگزار نمی‌شد میلاد مجبور بود برای امتحان به کشور دیگری برود؛ همه‌ی این‌ها درحالی بود که به‌لحاظ کاری یک ماه مشغول کار بود و یک ماه استراحت داشت. تصمیم گرفت که بعد از دو نوبت از این استراحت‌ها امتحان GMAT خود را در بهمن ماه بدهد. آذر ماه که بود مدیریت امتحان GMAT تغییر کرد و شرکت جدید از قوانین تحریم‌ها به این نتیجه رسیده بود که نه‌تنها ایران نمی‌تواند این آزمون را برگزار کند بلکه ایرانی‌ها در هیچ‌جای دیگر هم توانایی شرکت در آن را ندارند. درنتیجه میلاد باید هرچه سریع‌تر و قبل از اتمام فرصت امتحان می‌داد: «بیست روز فرصت داشتم که نوبت

امتحان را در دبی رزرو کنم، برای امتحان مطالعه کنم و به دبی بروم.» در آن زمان کارت‌های اعتباری بین‌المللی مانند امروز در دسترس نبود و به دلیل غریب‌بودن مسیر رشته‌ی MBA میلاد با دشواری‌های مضاعفی روبه‌رو بود. نهایتاً، نسبت به وقتی که برای مطالعه داشت، توانست این امتحان را به شکلی قابل قبول پشت سر بگذارد.

پس از آزمون GMAT میلاد تنها برای یک دانشگاه اقدام کرد و از همان دانشگاه هم پذیرش گرفت؛ مجموعه‌ی آموزشی HEC فرانسه. این دانشگاه یکی از برترین دانشگاه‌های اقتصاد و مدیریت در اروپاست و در رشته‌ی MBA هم جایگاه بسیار قابل قبولی دارد. هزینه‌ی تحصیل را هم به کمک یک وام بانکی تهیه کرد و ضامن این وام بانکی هم بستگانی بودند که در فرانسه ساکن بودند.

بالأخره مدیریت

با ورود به دانشگاه HEC مسیر زندگی میلاد به‌طور کامل تغییر کرد. از سویی حضور در کشوری پیشرفته و از آن مهم‌تر تأثیر خود رشته‌های مدیریتی باعث شدند که میلاد به شکل دیگری دنیا را ببیند، با فرصت‌های مختلف بهتر آشنا شود و روی مهارت‌ها و استعداد‌های خود متمرکز شود. افرادی که وارد رشته‌ی MBA می‌شوند دو مسیر را پیش روی خود می‌بینند؛ ورود به بانک‌داری سرمایه‌گذاری یا مشاوره‌ی مدیریت. ورود به هر یک از این دو مسیر آینده‌ی شغلی بسیار خوبی را برای فردی که این رشته را در دانشگاه تحصیل کرده است رقم می‌زند و افراد بسیار زیادی علاقه دارند به این مسیرها وارد شوند.

میلاد که خود را زیر بار وام سنگین بانکی می‌دید در چند ماه ابتدایی تحصیل خود شب‌ها به‌ندرت می‌خوابید تا بتواند به‌سرعت موقعیت کاری مناسبی پیدا کند. او با خود وعده کرده بود «حالا که قرار است ژانویه به ایران، پیش مادرم برگردم، حتماً قبلش شغلم را پیدا می‌کنم تا بدون استرس و با خیال راحت بروم ایران» همین‌طور هم شد. یک ماه پیش از برگشتن به ایران و سرزدن به مادر موقعیت شغلی مناسبی پیدا کرد.

خوشبختانه موقعیت شغلی او مربوط به بی‌ان‌پی پاریرا، بزرگ‌ترین بانک فرانسه، بود و میلاد می‌توانست با آرامشی فراوان و امید به آینده‌ای موفق به ایران بازگردد. به ایران رفت و وقتی به فرانسه برگشت کار جدید خود را آغاز کرد. اما روحیه‌ی ماجراجوی میلاد به این راحتی‌ها آرام نمی‌گرفت. «تازه نشستیم و با خودم فکر کردم که آیا واقعاً این کار را دوست دارم یا نه؟»

هنوز هم علاقه به داشتن دید وسیع‌تر کاری در وجود میلاد شعله می‌زد و او دوست داشت بیشتر به سمت مشاوره و مدیریت کل متمایل شود. به همین دلیل موقعیت‌های شغلی جدید را هم بررسی کرد و به یک گزینه در لندن و یک گزینه در دبی برخورد. به‌دلیل موقعیت مالی بهتر دبی این شهر را انتخاب کرد تا وام قبلی خود را با سهولت بیشتری بازگرداند. از آنجایی که میلاد عادت داشت هم‌زمان ذهن خود را روی چند مسئله متمرکز کند، درحین طی کردن این فرایندها، برای مهاجرت به کانادا هم اقدام کرد تا هنگام کار کردن در دبی موقعیت مهاجرت به کانادا را هم برای خود داشته باشد. در دبی محل کار جدید میلاد شرکت مشاوره‌ی مدیریت مشهور بولز آلن همیلتون بود که بعدها به بولز آلن کامپنی تغییر نام داد و، از آنجایی که این شرکت در بزرگ‌ترین کارهای اقتصادی منطقه‌ی خاورمیانه درگیر بود، تجربه‌ای بسیار گران‌بها برای میلاد به ارمغان آورد. پروژه‌های آن زمان این شرکت گستره‌ی خیره‌کننده‌ای داشتند. از استراتژی ده ساله‌ی کشور قطر برای خصوصی‌سازی صنعت نفت خود گرفته تا برنامه‌ی بیست ساله‌ی تولید نفت کویت و بهینه‌سازی سیاست‌های بانک‌های خصوصی در امارات.

طی دو سالی که میلاد در این شرکت مشغول به کار بود با افرادی همکار بود که همگی در بهترین دانشگاه‌های جهان تحصیل کرده بودند و در زمینه‌ی مدیریت کسب‌وکار تجربه‌ی فراوانی داشتند. پس از این دو سال، یعنی در حوالی سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ میلادی، به فکر زندگی در امریکای شمالی افتاد و کانادا را به‌عنوان مقصد خود انتخاب کرد و در شرکت‌های مشاوره‌ی برجسته‌ای چون Bain و BCG مشغول به کار شد. البته شروع مهاجرت به کانادا از سال ۲۰۰۸ آغاز شده بود و میلاد طی

این دو سال به این کشور رفت و آمد داشت. اما نهایتاً در سال ۲۰۱۰ عازم کانادا شد.

امریکای شمالی به لحاظ سطح و سبک کسب و کار اصلاً قابل مقایسه با اروپا و خاورمیانه نیست و میلاد به محض ورود به کانادا متوجه این مسئله شد؛ اینکه حالا در جبهه‌ی اصلی پیشرفت کسب و کار در جهان حضور دارد. کار میلاد دقیقاً چه بود؟ بسیاری از شرکت‌های برجسته‌ی دنیا، مانند شرکت‌هایی که در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر جهان در رتبه‌بندی فورچون قرار می‌گیرند، هر از گاهی به مسائلی در زمینه‌ی مدیریتی برخورد می‌کنند که برای خود آن‌ها قابل حل نیست. در چنین مواقعی این شرکت‌ها سراغ شرکت‌های مشاوره‌ای چون Bain و BCG می‌روند و از آن‌ها راه حل می‌خواهند. ارائه‌ی این راه حل‌ها وظیفه‌ی میلاد و تیمی بود که همراه و زیر نظر او کار می‌کردند. هزینه‌ای که شرکت‌های اصلی برای دریافت این مشاوره‌ها پرداخت می‌کنند بسیار زیاد است و همین مسئله نشان می‌دهد که سطح و دشواری مشکلات تا چه حد است.

یکی از جالب‌ترین پروژه‌هایی که در این دوران به او سپرده شد مربوط به شرکت هاسکی کانادا بود. شرکت هاسکی کانادا ماشین‌آلاتی تولید می‌کرد که، با استفاده از روش تزریقی، بطری‌های پلاستیکی می‌ساختند و نزدیک ۹۰ درصد از بطری‌هایی که در انواع نوشیدنی‌های جهان استفاده می‌شوند توسط این ماشین‌ها تولید می‌شوند. پروژه چه بود؟ شرکت هاسکی می‌خواست سهم بازار خود را افزایش دهد. به عبارت بهتر شرکتی که ۹۰ درصد از بازار صنعتی را در سطح جهان از آن خود کرده بود حالا می‌خواست این سهم را بیشتر هم بکند و همین صورت مسئله، در ساده‌ترین حالت خود، خبر از ناممکن بودن می‌دهد. البته این صورت مسئله شامل خدمات پس از فروش هم می‌شد که در این زمینه سهم هاسکی نزدیک ۶۰ درصد بود؛ و رقبایی در چین داشت. جنس مسائلی که میلاد با آن‌ها سروکار داشت از همین قبیل بودند و وظیفه‌ی او بود که در قالب یک کار تیمی پاسخی روشن و قابل اجرا برای مسائلی بیابد که قطعاً در نگاه اول ناممکن و بی‌پاسخ به نظر می‌رسند.

البته آن سال‌ها هنوز رد پای بحران مالی ۲۰۰۸ وجود داشت و پروژه‌هایی دردناک هم به میلاد سپرده می‌شد که هنوز هم در ذهنش مانده است. برای مثال می‌توان به پروژه‌ی مربوط به یک بانک معتبر در امریکای شمالی اشاره کرد که درنهایت مجبور به تعدیل بیست هزار نفر از نیروهای کار خود شد. با این حال به لحاظ تجربی کورهی آهنگری مناسبی پدید آمده بود که میلاد می‌توانست در آن خود را آبدیده کرده و طی چند ماه افق و وضعیت چند ساله‌ی برترین کسب‌وکارهای جهان را با دقت زیادی مطالعه کند. بخش دیگری از کار او مربوط به تصمیم خرید بود. یعنی تیم میلاد باید به یک شرکت مشاوره می‌دادند که شرکت دیگری را بخرد یا نخرد و در این حالت تنها طی دو یا سه هفته باید مدل کسب‌وکار، مدل مالی، پیش‌بینی آینده و رقابت‌پذیری‌اش را مطالعه می‌کردند و درنهایت این تصمیم را اعلام می‌کردند. همین مسئله باعث شد که تجربیات به شکل فشرده‌تری به ذهن او منتقل شوند. که البته کاری بسیار دشوار بود و میلاد مجبور بود هرروز از ساعت هشت صبح تا دو بامداد کار کند.

فیل و باد هندوستان

یک‌بار که میلاد تصمیم گرفت سری به ایران و مادر خود بزند مسیری جدید در ذهن او روشن شد؛ اینکه طی سه ماهی که در ایران است به‌صورت داوطلبانه دوره‌ای آموزشی در دانشگاه شریف ارائه کند. ورود به این دوره‌ی آموزشی بسیار دشوار بود و از ۸۰ نفری که درخواست داده بودند، میلاد و یکی از همکارانش، تنها پانزده نفر را انتخاب کردند. طی این دوره میلاد با زوایای کسب‌وکار در ایران آشنا شد. چون پیش از آن تصویر دقیقی از ایران نداشت و عمده‌ی زندگی خود در وطن را به تحصیل گذرانده بود. «دیدم هنوز چقدر کار دارد تا بتوانیم فضای کسب‌وکار کشور را به حد متوسط برسانیم»

علاقه به بازگشتن به ایران از همین‌جا در ذهن او جرقه زد و چند سالی همراه او بود. طی سال‌های آخر حضور در کانادا پروژه‌های بسیار

بزرگی به او سپرده شد که از بین آن‌ها می‌توان به بهینه‌کردن برنامه‌ی توسعه‌ی پانزده میلیارد دلاری یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های معدنی جهان اشاره کرد که با مشاوره‌ی میلاد توانستند این برنامه‌ی توسعه را با ده درصد، یعنی یک و نیم میلیارد دلار، هزینه‌ی کمتر اجرا کنند. یا پروژه‌ی دیگری که از جنس تصمیم خرید بود و به خرید یا عدم خرید یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی کانادا مربوط می‌شد. با اینکه این پروژه‌ها عظمت بسیار زیادی داشتند اما رفته‌رفته برای میلاد، که به‌راحتی سیراب نمی‌شد، تکراری می‌شدند. البته مسئله‌ی دیگری هم بود که ذهن او را قلقلک می‌داد. «بدون اینکه بخواهم شعار بدهم حس می‌کردم که انجام کاری در کشوری خارجی با کشور خودم فرق دارد و توی کشور خودم بیشتر می‌جسبد.»

از زمانی که میلاد تصمیم به خواندن رشته‌ی MBA گرفته بود تقریباً هشت سالی می‌گذشت. وضعیت زندگی‌اش در کانادا بسیار خوب بود و تصویری بسیار مبهم و سرشار از شنیده‌های حاکی از دشواری‌های گوناگون از ایران داشت. درنهایت تصمیم گرفت به ایران بازگردد و در عرصه‌ی فناوری فعالیت کند؛ گرچه لزوماً تخصص مشخصی در این زمینه نداشت. دلیل این انتخاب این بود که ایران توان بالقوه‌ی بهتری برای این عرصه از خود نشان می‌داد.

میلاد همراه دو شریک دیگر خود یعنی آقایان حمید مهینی و هومن دمیرچی تصمیم گرفتند کسب‌وکاری را در عرصه‌ی فناوری در ایران راه‌اندازی کنند. در ابتدا تصمیم بر این نبود که لزوماً در عرصه‌ی تاکسی اینترنتی فعالیت کنند اما، با مطالعه‌ی دقیق‌تر وضعیت بازار و زیرساخت‌های فناوری ایران، سراغ تاکسی اینترنتی رفتند و «تپسی» را تأسیس کردند. ابتدا خودشان سه نفر بودند و سه توسعه‌دهنده‌ی نرم‌افزار را هم استخدام کرده بودند. هنوز خبر از دفتری این‌چنینی نبود و در یک محیط کار اشتراکی در خیابان وزرا کار می‌کردند و همه‌ی این تیم شش نفره مجموعاً دو میز داشتند. بعد از اولین باری که توانستند فاند جذب کنند یک آپارتمان ۲۰۰ متری را در سعادت‌آباد اجاره کردند. میلاد فکر می‌کرد این فضای جدید

کار کفاف دو سه سال را می‌دهد اما خوشبختانه کار با چنان سرعتی پیش رفت که طی کمتر از شش ماه مجبور شدند جای خود را تغییر داده و به فضای بزرگ‌تری بروند. حالا با نیروهای میدانی خود تقریباً بیش از هزار نفر برای تپسی کار می‌کنند.

یک کلیک و چند هزار شغل مستقیم

مهندس میلاد منشی‌پور با ذهنیت خاص خود تپسی را مدیریت می‌کند. چیزی که در کار برایش اهمیت دارد تأثیرگذاری است و هرگز هدف اصلی‌اش راه‌اندازی کسب‌وکاری از آن خود نبوده است. «از ابتدا هم از آن افرادی نبودم، که به مجرد خروج از دانشگاه، علاقمند به راه‌اندازی کسب‌وکار خودشان هستند. به‌مرور فهمیدم چیزی که برای من مهم است میزان اثرگذاری کاری است که انجام می‌دم. بنابراین اگر مسئولیت معناداری در کشور داشته باشی یا صنعت معناداری را رهبری کنی، حتی اگر مالکیت آن کسب‌وکار و مسئولیتش با تو نباشد و آن را ایجاد نکرده باشی، میزان اثرگذاری بیشتری داری.»

با ذوقی حساب‌شده الگوی کسب‌وکار خود را نگاه می‌کند. خاطره‌ی مشهوری از او نقل می‌شود که مربوط به حضور او در یک برنامه‌ی تلویزیونی است. زمانی دفتر شرکت تپسی در شهرک غرب تهران بود و خانه‌ی مهندس منشی‌پور هم در همان حوالی. یک روز غروب قرار بود از شرکت به خانه و از آنجا به محله‌ی جردن برود تا بتواند در یک برنامه‌ی تلویزیونی حضور داشته باشد. زمان تنگ بود و او با گوش‌ی‌اش درخواست سرویس تپسی کرد. زمانی که در ماشین نشست به راننده اعلام کرد که درخواست را دو سفره خواهد کرد تا او را پس از خانه به جردن ببرد. راننده به دلیل ترافیک وحشتناک غروب جردن این درخواست را نپذیرفت و او که قصد متقاعد کردن راننده را داشت عنوان کرد که زمان معطلی زیادی را روی درخواست خود ثبت می‌کند تا برای راننده جبران کند. باز هم راننده در کمال ادب درخواست او را نپذیرفت. مهندس منشی‌پور در ادامه به راننده گفت که یکی از کارمندان خود تپسی است اما این

مسئله هم در موضع او تغییری ایجاد نکرد. نهایتاً به او گفت که من مدیرعامل تپسی هستم و راننده در کمال خونسردی جواب داده بود: «باشه. من جردن نمی‌رم.» در آخر مهندس منشی‌پور، که مجبور شده بود در خانه درخواست یک سرویس تپسی دیگر بدهد، از سویی عصبانی بود که احتمالاً با تأخیر به برنامه‌ی تلویزیونی می‌رسد اما از سوی دیگر: «خیلی خوشحال بودم که چقدر مدل کسب‌وکار ما جالب است که یک سمت عرضه‌اش کاملاً آزاد است و می‌تواند به راحتی زیر بار حرف مدیرعامل هم نرود.»

مهندس منشی‌پور، که در دوران کودکی و تحصیل از خانواده‌ی ثروتمندی نبود، هرگز کسب ثروت را موتور محرکه‌ی خود قرار نداد. گرچه شاید این مسئله در وهله‌ی اول اندکی شعار به نظر بیاید اما واقعیت زندگی بسیاری از کارآفرینان موفق همین‌طور بوده است و پول به عنوان دستاورد فرعی اهداف اصلی آن‌ها حاصل شده است. «زمانی که خارج از ایران کار می‌کردم، گرچه به لحاظ مالی سقفی برای من وجود داشت، اما به‌طور کل وضعیت اقتصادی بسیار مساعدی داشتم. همین مسئله باعث شد زمانی که به فکر راه‌اندازی کسب‌وکار خودم در ایران افتادم متوجه باشم که من به مقدار مشخصی از دارایی نیاز دارم و هرچه سریع‌تر بتوانم این مقدار را کسب کنم سریع‌تر می‌توانم در مراحل بعدی کاری با فراغ بال بیشتری عمل کنم و دغدغه‌ی مالی مانعی برای چیزی که در دل و ذهنم دارم نشود.» واقعاً هم همین‌طور است و همین الان هم همین نظر را دارد و هنگام تصمیم‌گیری برای گسترش کار به این فکر نمی‌کند که چقدر سود مالی برایش خواهد داشت و مسئله‌ی تأثیرگذاری برایش مهم‌تر است. واضح است که میل قدرت و شهرت هم عوامل اصلی تصمیم‌گیری او نیستند زیرا همان‌طور که خودش با خنده می‌گوید: «نه، چون قدرت و شهرت مسیرهای جداگانه‌ای دارند و برای رسیدن به آن‌ها بهتر است یا سیاستمدار بشوید یا هنرپیشه و نیازی نیست وقت‌تان را برای مدیریت یا راه‌اندازی کسب‌وکار هزینه کنید.»

مهندس منشی‌پور، که هنوز ۴۰ ساله هم نشده، به اندازه‌ی چند دور

زندگی یک فرد معمولی تجارت کاری گسترده و رنگارنگ کسب کرده است و طبیعی است که در میان این راه طولانی با افرادی آشنا شده باشد که به لحاظ کاری در روشن تر شدن مسیر حرفه‌ای او تأثیرگذار باشند. «افراد زیادی بوده‌اند که نمی‌توانم از بین آن‌ها یکی را انتخاب کنم و بگویم دقیقاً از او الگوبرداری کرده‌ام. در هر مرحله‌ای افرادی حضور داشته‌اند که تأثیری معنادار در مسیر زندگی حرفه‌ای من داشته‌اند. برای مثال زمانی رئیسی سیاه‌پوست داشتم که پیشتر یکی از معاونان ارشد شرکت خدمات مالی ویزا بود. یک‌بار که با او مشورت می‌کردم، تا بفهمم چطور باید به پنج سال آینده‌ی خود نگاه و برایش برنامه‌ریزی کنم، به من گفت که از این به بعد خیلی دنبال رزومه جمع کردن نباش بلکه دنبال تجربیاتی معنادار باش که در وهله‌ی اول به تو اعتماد به نفس می‌دهند و در ادامه باعث می‌شوند در کارهای بعدی گام‌های بزرگ‌تری برداری.» این جمله را در سن ۲۶ تا ۲۷ سالگی از او شنید و تأثیر زیادی از آن گرفت. همین شد که تصمیم گرفت در کارهای بعدی دنبال چیزهایی برود که تفاوت ایجاد می‌کنند و در واقع چالشی بزرگ‌تر هستند که باید حل شوند. «خوشبختانه در محیط‌هایی کار کردم که با افراد این‌چنینی زیادی برخورد کردم. افرادی که در زمینه‌ی کسب‌وکار نویسندگی کتاب‌های مشهور و مرجع در سطح جهان بودند و من واقعاً خوش‌شانس بودم که با چنین افرادی همکاری کرده‌ام.»

ایستادن شرط موفقیت است

گرچه در زندگی شخصی اوقات خود را با سفر و تماشای فیلم‌ها و سریال‌های روز دنیا مدیریت می‌کند اما در زندگی کاری هرروز با یک تنش غیر مترقبه روبه‌رو است. مهندس منشی‌پور را می‌توان به‌طور کلی فردی استرسی در نظر گرفت و احتمالاً همین استرس در لایه‌های درونی ذهنش باعث شده‌اند پیش برود و خود را در مسیر موفقیت جلو بیندازد. با این حال کارآفرینی دشواری‌های فراوانی دارد که به نظر خود او مهم‌ترین مسئله‌اش استرس‌زا بودن است. «مسیر کارآفرینی مانند یک ترن هوایی

بزرگ در شهر بازی است. بارها با سرعت زیاد بالا می‌روی و پایین می‌آیی و هیچ تور ایمنی زیر تو وجود ندارد که در صورت سقوط حفظت کند و نگاهت دارد؛ خودت هستی و خودت. اینکه بتوانی با چنین مسئله‌ای کنار بیایی و به آن عادت کنی سخت‌ترین بخش کار است.» همین حالا هم بزرگ‌ترین دغدغه‌ی شخصی‌اش مدیریت مرحله‌ی بعدی رشد تپسی است و او، که به تازگی در سال ۱۳۹۹ ازدواج کرده، باید بیش از پیش به فکر برقراری تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای‌اش باشد.

این مسئله که او، یک جوان پراسترس، چطور توانسته خود را در چنین فضای دلهره‌آوری مدیریت کند به رشد شخصی و حرفه‌ای او برمی‌گردد که باعث شد بتواند کنترل بهتری بر استرس خود داشته باشد و مسائل پرفشار را با نگاه به دیگرانی حل کند که به نظر خودش: «حالا دیگر آن‌ها مهم هستند نه خود من.» اواخر سال ۱۳۹۶ بود که تپسی، کم‌وبیش، در زمینه‌ی مالی با مشکلاتی روبه‌رو بود و مهندس منشی‌پور با خود می‌گفت که دیگر نمی‌تواند ادامه دهد. در شرکت مراسم کوچکی برای عید برگزار کرده بودند و او قصد داشت برای تقریباً ۳۰۰ نفر کارمند آن زمان تپسی سخنرانی خودمانی و کوچکی داشته باشد. «به جمع نگاه کردم و با خودم گفتم تو اصلاً حق نداری که فکر کنی می‌توانی یا نمی‌توانی. چون حالا افراد زیادی به تو وابسته‌اند و تو دیگر یک شخص نیستی بلکه افراد زیادی به تو تکیه کرده‌اند. همین مسائل باعث می‌شود آدم بتواند بهتر استرس خودش را مدیریت کند.»

اتفاقاً از همان زمان به بعد می‌توان به جرأت گفت سهم بازار تپسی روندی صعودی به خود گرفت و وضعیت این شرکت بهتر از قبل شد و نه تنها آن شرکت ۳۰۰ نفره پا بر جا ماند بلکه برای افراد بیشتری، با وضعیت بهتری، ایجاد اشتغال کرد. این مسیر موفقیت از جهت‌های مختلف تقدیرهای فراوانی را برای مهندس منشی‌پور به همراه داشته و در زمستان ۱۳۹۸ هم از سوی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران به‌عنوان کارآفرین نمونه نشان امین‌الضرب را گرفت تا به سرعت کنار فهرستی از پیرها و جوانانی قرار بگیرد که نزدیک به یک قرن است این کشور را

به سمت آبادانی، توسعه و ثروت آفرینی هدایت کرده‌اند. روی صحنه‌ی سالن همایش، با تکیه بر عصای موقتی که آن روز به دست گرفته بود، این‌طور از زحمات همکارانش تقدیر کرد: «این نشان تنها متعلق به من نیست بلکه به همه‌ی کسانی تعلق دارد که در سه سال و نیم گذشته در ساخت و توسعه‌ی تپسی کنار من بوده‌اند. از هم‌بنیان‌گذاران تپسی، هومن دمیرچی و حمید مهبینی، تا تمام مدیران و همکارانم که جزو خلاق‌ترین، کارآمدترین و حرفه‌ای‌ترین‌های کشوراند.»

آلبوم عکس ها







دریافت نشان امین‌الضرب



فصل چهارم

«بازار»

اپلیکیشن های وطنی»

داستان زندگی حسام آرمندهی،

مؤسس کافه بازار و دیوار

نویسنده: بدری مشهدی

«هنوز بازار را به روز نکرده‌ای؟ کاش زودتر نصبش می‌کردی روی گوشی‌ات. با خیال راحت وسایل اضافات را آگهی کن توی دیوار...» ردوبدل شدن این عبارت‌ها بین مردم، یعنی موفقیت کافه‌بازار، یعنی بی‌نیازی بسیاری کاربران از صفحه‌ی نیازمندی‌ها، یعنی نصب ساده و بی‌دردسر یک اپلیکیشن به جای رفتن تا دکه‌ی روزنامه‌فروشی و ساعت‌ها گشتن لابه‌لای صفحه‌های کاغذی، یعنی موفقیت مهندس جوان ایرانی و همکارانش در بی‌اثر کردن تحریم‌ها، یعنی فراهم کردن امکان دسترسی آزاد میلیون‌ها کاربر به برنامه‌های اندروید، امکان دسترسی به کافه‌بازار!

GOTHENBURG- LANDVETTER AIRPORT

هواپیما نشسته بود روی خاک «گوتنبرگ»، شهری در جنوب غربی سوئد و مقصد خیلی از دانشجویان خارجی. دانشگاه «چالمرز» دانشجویان زیادی را به سمت این شهر می‌کشاند، دانشگاهی که «ویلیام چالمرز کبیر» در سال ۱۸۲۹م. با هزینه‌ی شخصی خودش و برای کمک به نظام آموزشی سوئد تأسیس کرده بود. چالمرز جزو دانشگاه‌های فنی بسیار معتبر در اروپا به حساب می‌آمد و شعارش پیشرفت بود (Advances).

دانشجوی جوان ایرانی وارد سالن فرودگاه که شد، روایت دانشجویی و گذرنامه‌اش را آماده کرد برای بررسی مأموران.



«حسام» فارغ‌التحصیل مهندسی کامپیوتر از دانشگاه شریف بود و تصمیم داشت، در دانشگاه چالمرز، ارشد کسب‌وکار بخواند. شاید اگر گروهشان از هم نپاشیده بود، الان به‌جای آمدن به سوئد، داشت کنار بقیه‌ی اعضای گروه برای بهبود سایت «طوطی» کار می‌کرد. اینترنتی از مشتری‌هایشان سفارش می‌گرفتند و محصولشان را درب منزل به آن‌ها تحویل می‌دادند: تی‌شرت‌هایی با طرح‌های چاپی متنوع، اما در میانه‌ی کار، یک نفرشان برای ادامه‌ی تحصیل مهاجرت کرده بود. گروه از هم پاشیده بود و کارشان به سرانجام نرسیده بود. بعد از بی‌نتیجه ماندن این کار گروهی، حسام هم تصمیم گرفته بود برای تحصیل در دانشکده‌ی کارآفرینی دانشگاه چالمرز اقدام کند.

«من به کارآفرینی علاقه داشتم و در کلاس‌های این دوره در دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه شریف هم شرکت کرده بودم. کارشناسی ارشد این رشته را هم در دانشکده‌ی کارآفرینی دانشگاه تهران قبول شدم، اما به دلایل شخصی ترجیح دادم که تحصیلاتم را در خارج از ایران ادامه دهم.»

حسام آرمنده‌ی در دوره‌ی دانشجویی‌اش در سوئد هم، کار تیمی را تجربه کرده بود. در سال دوم تحصیلش بود که به‌عنوان پروژه باید کسب‌وکاری را راه‌اندازی می‌کرد. او با گروهی از دانشجویانی که از کشورهای مختلف بودند

شروع به کار کرد. ایده‌ی کار این بود که می‌خواستند با هوش مصنوعی، افراد معتاد به بازی‌های آنلاین را شناسایی کنند تا دولت سوئد برای رفع مشکل آن‌ها اقدام کند، اما پروژه‌شان به دلیل از هم پاشیدن گروه ناتمام باقی ماند. یکی از اعضای گروه‌شان به گوگل پیوست و یک عضو دیگر هم به مایکروسافت، و نهایتاً آن پروژه هم بی‌سرانجام ماند.

تعطیلات طولانی ژانویه‌ی ۲۰۱۰

گوتنبرگ داشت برای تعطیلات ژانویه‌ی سال ۲۰۱۰ آماده می‌شد. تکاپوی مردم برای برگزاری جشن شکرگزاری، کاج‌های روانه‌شده به خانه‌ها، هدیه‌های بسته‌بندی‌شده در دست عابران، مسافرانی که چمدان سفر بسته بودند و... حال و هوای شهر را جور دیگری کرده بود. حسام هم مثل خیلی از دانشجویهای خارجی، عزم سفر داشت.

«در دی‌ماه سال ۱۳۸۹، برای تعطیلات سال نو میلادی به تهران آمده بودم. رضا محمدی قایقچی و چند نفر از دوستان و هم‌کلاسی‌های سابقم در دانشگاه شریف، مشغول کار بر روی پروژه‌ای به نام 'فارسی‌تل' بودند. قرار بود در این پروژه، اندروید را فارسی‌سازی کنند و چند برنامه‌ی ضروری اندروید را به فارسی تولید و توزیع کنند. با توضیحاتی که از آن‌ها شنیدم، من هم به این پروژه علاقه‌مند شدم. قرار شد دو هفته بیشتر از موعد مرخصی‌ای که داشتیم در ایران بمانم تا با شرکت‌های ایرانی و سونی درباره‌ی توزیع این محصول مذاکره کنیم، اما عملاً این دو هفته تعطیلات از پیش برنامه‌ریزی‌شده‌ی من هیچ‌وقت تمام نشد.»

در پروژه‌ی فارسی‌تل، هدف اصلی تولید پوسته‌ای فارسی برای اندروید بود و تعدادی برنامه‌ی کاربردی، اما بعد از اینکه گوگل اندروید فارسی را عرضه کرد، عملاً این پوسته‌ی فارسی هیچ ارزش افزوده‌ای برای مشتری ایجاد نمی‌کرد و همین باعث شکست خوردن پروژه‌ی فارسی‌تل شد. «فارسی‌تل نتوانسته بود به فروش مدنظر برسد. بعد از اضافه شدن

ما هم کاری از پیش نرفت. به همین دلیل بعد از یک ماه، سیستم‌عامل تولیدشده را کنار گذاشتیم و کار جدیدی شروع کردیم. دیدیم نمی‌شود دو سال دیگر روی آن حساب کرد. نکته‌ی مهم در این‌طور مواقع این است که باید سریع تصمیم گرفت و از نیمه‌ی راه مسیر را تغییر داد. البته، این تغییر مسیر هم نیازمند جرئت است هم سرعت عمل. مشکل بیشتر شرکت‌هایی که به‌مرور و با شیب بسیار کم رو به نابودی می‌روند این است که از تجربه‌های گذشته استفاده نمی‌کنند. وقتی شرکتی با مشکل مواجه شد، نباید معطل کند و منتظر بماند، باید جرئت داشته باشد و تغییر ایجاد کند.»

تا جرئت نداشته باشند و تغییر ایجاد نکنند، تحولی صورت نمی‌گیرد. بعضی شرکت‌ها فقط سرمایه‌گذاری می‌کنند، درحالی‌که شاید در آینده افق چندان روشنی پیش رویشان نباشد. باینکه تصمیم‌گیری‌های اساسی هر شرکت بر عهده‌ی مدیران و سرمایه‌گذاران است، اما دستورالعمل مشترکی برای همه‌ی شرکت‌های تازه‌تأسیس وجود دارد: این شرکت‌ها نباید حدومرزی برای رشدشان قائل باشند.

«بعد از مدتی تصمیم گرفتیم ماهیت شرکت را تغییر دهیم، باینکه برای محصولش بسیار سرمایه‌گذاری شده بود. ایده‌ی راه‌اندازی 'آپاستور' مطرح شد و تصمیم گرفتیم فروشگاه آنلاین نرم‌افزارهای اندروید را راه‌اندازی کنیم. کم‌کم کافه‌بازار شکل گرفت و تولید برنامه‌های کاربردی برای اندروید با پروژه‌ی کافه‌بازار ادامه پیدا کرد و در نهایت هم به موفقیت رسید.»

در سال ۱۳۸۹، نخبگان بسیاری مهاجرت کرده بودند. متغیرهای اقتصادی رشد چشمگیری نداشت و درآمد بسیاری از کسب‌وکارها رو به کاهش بود، اما با همه‌ی این‌ها حسام آرمنده‌ی فعالیت‌های خود را در سال‌های دشوار ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۲ به اوج رساند تا ثابت کند که با پشتکار، تیزهوشی و آینده‌نگری در بدترین شرایط هم می‌شود موفق شد.

در زمان آغاز پروژه، اندروید مارکت گوگل و اپاستورهای سونی و سامسونگ وجود داشتند، اما خدمات اولی برای ایرانیان تحریم شده بود و دومی و سومی هم فعالیت‌های چندان جدی و قدرتمندی نداشتند و البته به یک نوع برندِ گوشی محدود بودند.

در بهمن‌ماه ۱۳۸۹، نسخه‌ی اولیه‌ی بازار به‌صورت مستقیم به همت حسام و دوستانش شکل گرفت و هم‌زمان در اولین نمایشگاه مرتبط، که عنوانش «کنگره‌ی موبایل ایران» بود، معرفی شد.

تهران، کنگره‌ی موبایل ایران، بهمن ۱۳۸۹

به‌صورت کاملاً اتفاقی غرفه‌شان در نمایشگاه روبه‌روی غرفه‌ی ایرانسل بود و همین فرصتی شد برای معرفی بیشتر کافه‌بازار. بعضی از کارکنان ایرانسل می‌آمدند تا حسام و دوستانش برایشان «بازار» نصب کنند. فقط با ده اپلیکیشن در این نمایشگاه شرکت کرده بودند، اما از همان ده تا هم استقبال شد، به‌خصوص از طرف ایرانی‌هایی که در غرفه‌ی نمایشگاه برنامه‌های جدید را نصب کرده بودند و به کافه‌بازاری‌ها نوید روزهای روشن داده بودند.

تا قبل از راه‌اندازی بازار، اکثر کاربرها مجبور بودند نصب برنامه‌ها را از طریق رایانه یا در مغازه‌های فروش موبایل انجام بدهند، اما ساختار متفاوت بازار باعث شد این فرایند بسیار ساده‌تر از قبل در دسترسشان قرار بگیرد.

«در آن نمایشگاه، خیلی بازخورد مثبت گرفتیم. بعد از نمایشگاه، این برنامه را در دو فروم فارسی قرار دادیم تا عکس‌العمل مردم را هم بسنجیم و خوشبختانه از مردم هم بازخورد مثبت دریافت کردیم. این اقدام باعث شد رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها به بازار توجه کنند. مطالبی درباره‌ی بازار نوشته شد که موج عجیبی به وجود آورد، به‌طوری‌که در سه‌ماهه‌ی اول فعالیت بازار، تعداد کاربران به صد هزار نفر رسید.»

در شروع کار، انتظار نداشتند که کاربرها این‌چنین از کارشان استقبال کنند. در نتیجه، به‌علت آماده نبودن ساختارها با مشکلاتی در زمینه‌ی

سرور مواجه شدند، اما نکته‌ی اصلی پایه‌ی فنی بازار بود که از روز اول خیلی خوب و قوی پایه‌گذاری شده بود و به آن‌ها امکان می‌داد سریع توسعه‌اش دهند.

تابستان ۱۳۹۰ بود که برای نصب پیش‌فرض بازار روی دستگاه‌ها، با شرکت سونی وارد مذاکره شدند. این شرکت هم نماینده‌ی رسمی خود را از انگلستان به ایران فرستاد تا کارشان را ببیند و تأیید کند، اما به‌علت تحریم‌ها، نماینده‌ی اعزامی حاضر نشد همکاری کند. البته این ماجرا باعث نشد کافه‌بازاری‌ها از ادامه‌ی کارشان دست بکشند. با تلاش پیوسته بالاخره موفق شدند در اواخر تابستان همان سال، قابلیت پرداخت اینترنتی را در بازار ایجاد کنند.

«بعد از موفقیتی که در جذب کاربران داشتیم، قاعدتاً باید به درآمدزایی هم فکر می‌کردیم. با همکاری بانک‌ها، درگاه اینترنتی راه انداختیم و فروش اپلیکیشن به راه افتاد. از همان سال اول، جریان نقدینگی شرکت مثبت شد و سال به سال تعداد کارکنانمان دو برابر می‌شد.»

«آن زمان در ایران، سایت‌هایی مثل 'ایستگاه' وجود داشت، ولی غالباً شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ در آن فعالیت می‌کردند و امکان آگهی گذاشتن برای مردم عادی وجود نداشت. در سوئد اما سایتی برای ارائه و خرید و فروش خانه، وسایل، خدمات و... بود و همه‌ی مردم در آن آگهی می‌گذاشتند.»

برای رسیدن به نقطه‌ی هدف لازم بود سخت کار کند، شاید به‌اندازه‌ی تمامی ساعت‌های بیداری. ذهنی داشت که همیشه درگیر کار بود، حتی در پایان شب که تازه نوبت می‌رسید به بررسی ایمیل‌ها و خواندن مقاله‌ها... اما فقط این‌ها کفایت نمی‌کرد، باید تمرکز و تمرین هم می‌کرد: تمرین توانایی نه گفتن به پیشنهادهای جذابی که با هدف اصلی کارش همسو نبودند. آرمنده‌ی این توانایی را در خودش تقویت کرده بود تا بتواند برای حرکت در بهترین مسیر پیش رو تمرکز کند، باینکه کار سهلی هم نبود.

بندر گوتنبرگ (یوتبری)، سوئد

عصر بود و رطوبت هوا کمی از شدت سرما کاسته بود. دانشجوی جوان ایرانی داشت سایت سوئدی فروش وسایل و خدمات را بالا و پایین می‌کرد، سایتی که سوئدی‌ها در آن آگهی می‌گذاشتند. آبیادی داشت که دیگر نمی‌خواستش. آگهی فروشش را گذاشت روی سایت و برایش مشتری هم پیدا شد. خریدار پسر پانزده‌ساله‌ای بود، اما...

چند روز بعد، خریدار پشیمان از خریدش ایستاده بود جلوی در منزل دانشجوی جوان ایرانی. آبیاد دست‌دوم را از کوله‌اش بیرون آورده و به حسام پس داده بود: «ios این دستگاه قدیمی است، به درد کار من نمی‌خورد، مجبورم پس بدهم.»

حسام آبیاد را از دست پسر گرفته بود و پولش را پس داده بود، اما همه‌ی ماجرای آن معامله فقط همین نبود...



ماجرای فروش آبیاد، جرقه‌ی راه‌اندازی کسب‌وکاری مشابه شد در ذهن حسام آرمنده‌ی که قصد داشت با آن، نیاز کاربران اینترنتی را مرتفع کند. ایده را با دوستانش مطرح کرده بود و در تعطیلات نوروز سال ۱۳۹۱، کار بر روی آن را شروع کرده بودند.

«قصد داشتیم سایتی راه بیندازیم که در آن اطلاعیه‌های دانشجویی مثل درخواست هم‌خانه و خریدوفروش مثلاً دوچرخه و... را قرار بدهیم. به‌طور کلی می‌خواستیم نیازمندی‌های دانشجویی‌ای را که بر درودیوار دانشگاه شریف نصب می‌شد در سایتمان منتشر کنیم، اما تکمیل پیاده‌سازی سایت تا انتهای بهار طول کشید. خب، تابستان هم که دانشگاه تعطیل بود و خبری از آگهی نبود. بنابراین تصمیم بر این شد که به‌جای وب‌سایت، اپ موبایل ارائه کنیم.

«در تابستان ۱۳۹۱، دیوار را در قالب برنامه‌ی اندروید در بازار منتشر کردیم. وقتی این برنامه منتشر شد، چون کار کردن با آن به‌ویژه عکس گرفتن و قرار دادن آگهی در برنامه آسان بود، کم‌کم مردم هم استقبال کردند و استفاده از دیوار روزه‌روز بیشتر شد.»

دیوار به عنوان اولین نیازمندی‌های اینترنتی و بستری برای خریدوفروش کالای نو و دست‌دوم، در مدتی کوتاه به موفقیت بسیار دست یافت. در حال حاضر، این برنامه در هر گوشی اندروید و آیفونی وجود دارد و کاربران می‌توانند به راحتی کالاهای خود را معرفی یا خریدوفروش کنند و خدمات خود را ارائه دهند.

سازندگان دیوار علاوه بر اینکه برای گرفتن تبلیغات هیچ گونه هزینه‌ای دریافت نمی‌کنند، خود برنامه را نیز به طور رایگان عرضه کرده‌اند. آگهی رایگان در رشد و موفقیت دیوار بی‌تأثیر نبوده است. چرا؟ چون در نسخه‌های چاپی تبلیغاتی و حتی نیازمندی‌های آنلاین دیگر، هرکس برای درج آگهی خودش باید مبلغی پرداخت کند و بر اساس مبلغ پرداختی، اندازه و مدت زمان قرارگیری آگهی در صدر آگهی‌ها تعیین می‌شود، اما برای درج آگهی در دیوار و بارگذاری تصاویر به پرداخت مبلغ و حتی عضویت نیاز نیست. از طرف دیگر، کار با دیوار برای هر فردی با هر میزان دانش اینترنتی، آسان است. با توجه به استفاده‌ی گسترده‌ی مردم از تلفن‌های هوشمند در مقایسه با رایانه و لپ‌تاپ، سازگاری دیوار با تلفن همراه توانست امکان استفاده‌ی گروه گسترده‌تری از مردم را فراهم کند. دیوار با ضریب نفوذ درخور توجه در سراسر کشور، حوزه‌ی آگهی‌های طبقه‌بندی‌شده را متحول کرده و به بازار کالاهای دست‌دوم رونق داده است و قصد دارد سهم زیادی از بازار دیگر دسته‌های استراتژیک (Vertical classifieds) مانند ملک و خودرو را هم از آن خود کند. در طول زمان، این سرویس خریدوفروش آنلاین دستخوش تغییرات گوناگونی شده است. اگر در گذشته کاربرها فقط می‌توانستند اجناس خود را برای فروش بگذارند، حالا برای کاربایی هم می‌توانند از دیوار کمک بگیرند.

«در ابتدای راه، سعی کردیم از تبلیغات بنری درآمد کسب کنیم، اما با جلوتر رفتن کار تصمیم گرفتیم فروش برنامه را هم امتحان کنیم. برای همین، یک تقویم فارسی را که خودمان توسعه داده بودیم در بازار قرار

دادیم. استفاده از تقویم فارسی را یک ماه رایگان کردیم. بعد از راه افتادن قابلیت پرداخت و گذشت این یک ماه، کاربر برای داشتن نسخه‌ی کامل، باید دوباره به بازار می‌آمد و نسخه‌ی کامل تقویم فارسی را می‌خرید.»

در مدتی کوتاه بازار شناخته شده بود و کم‌کم از شرکت‌های توسعه‌دهنده‌ی نرم‌افزار، ایمیل‌های درخواست انتشار برنامه‌ها به بازار فرستاده می‌شد. تا مدت‌ها هرکس اپلیکیشنی داشت، فایل آن را به بازار ایمیل می‌کرد و حسام آرمنده‌ی و تیمش هم برنامه‌هایی را که مشکلی نداشت، به‌همراه متن و تصاویری که برایشان فرستاده شده بود، در بازار قرار می‌دادند. این روال به‌صورت دستی ادامه داشت تا زمانی که سامانه‌ی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار در بازار راه‌اندازی شد.

GETFIREFOX.COM

بعد از راه‌اندازی فروشگاه، حالا نوبت به نام‌گذاری رسیده بود. در ابتدای کار، دامنه‌ی getbazar.com را ثبت کردند. ایده‌ی آن از getfirefox.com گرفته شده بود که آنجا تنها می‌شد نسخه‌ای از مرورگر فایرفاکس را دریافت کرد. در آن زمان از طریق این دامنه، کاربران می‌توانستند بازار را نصب کنند، اما بعدها که سرویس‌های بیشتری از جمله کاتالوگ و پنل توسعه‌دهندگان به مجموعه اضافه شد، تصمیم گرفتند تا دامنه را عوض کنند. ایده‌ی اولیه برای نام جدید «کف بازار» بود که رئیس وقت هیئت‌مدیره‌ی کافه‌بازار آن را پیشنهاد داده بود. با توجه به اینکه نوشتار انگلیسی دو نام مثل هم بود، حسام آرمنده‌ی هم مخالفتی نکرد و کم‌کم با مرور زمان نام کافه‌بازار سر زبان‌ها افتاد.

«زمانی که پرداخت بازار راه افتاد، هنوز برنامه‌ی پرداخت موبایلی نداشتیم. هومن مسگری از دوستان من در 'فناپ' بود. با او صحبت کردم و خواستم که برایمان صفحه‌ی پرداخت مناسب‌تری بر روی صفحات موبایل طراحی کنند و این‌طور بود که کارمان را با درگاه بانک پاسارگاد شروع

کردیم. البته، الان از بقیه‌ی بانک‌ها هم خدماتی به‌مراتب بهتر دریافت می‌کنیم.»

کافه‌بازاری‌ها یک سال بعد از راه‌اندازی پرداخت بازار، پرداخت درون‌برنامه‌ای را هم راه انداختند که تقریباً هم‌زمان با راه‌اندازی دیوار شد. آن‌ها کاری را شروع کرده بودند که قبل از آن کسی تجربه‌اش نکرده بود. به همین دلیل، موفقیتشان در هاله‌ای از ابهام بود.

«چند سال پیش، از حمید محمدی، مؤسس دیجی‌کالا، درخواست کردم جلسه‌ای برگزار کنیم تا درباره‌ی قابلیت‌های تجارت الکترونیک در ایران ازشان پرسیم و ببینیم آیا در آن زمان از میزان فروششان رضایت دارند یا خیر و فرصت را چگونه دیده‌اند. آن زمان حتی حمید محمدی هم به آینده‌ی کارشان مطمئن نبود، اما خوشبختانه هر دو مجموعه توانستیم با تلاش به جایگاه خوبی در این تجارت برسیم.»

در ابتدای راه‌اندازی کافه‌بازار، شیب رشد کاربر با شیب درآمدزایی برابری نداشت. بازار هنوز ناشناخته بود و چندان درآمدی نداشت، باین‌حال تنها یک بار پروژهای را خارج از مجموعه پذیرفتند و بعد از آن، شرکت کاملاً به درآمدهای خودش متکی بود.

«سهام‌دارانی خارج از مؤسسان هم داریم، اما سهام‌داری در قالب سرمایه‌گذاری جدی نبوده و بازار متکی بر درآمدهای خودش رشد کرده است، درآمدهایی که حاصل تخصص نیروی انسانی است، نه سرمایه‌گذاری مالی.»

«چون در همان زمان این ایده در اپاستورهای خارجی هم در حال انجام بود، ما به موفقیت این ایده باور داشتیم و برای تمرکز روی آن بسیار پافشاری کردیم. در ابتدای کار کافه‌بازار، چون برنامه‌های فارسی زیادی برای فروش وجود نداشت، تصمیم گرفتیم این ایده را با فروش شارژ ایرانسل و گیفت‌کارت شروع کنیم و خرید اینترنتی بر روی موبایل را برای کاربران به عادت تبدیل کنیم، اما بعد از مدتی دیدیم باید تمرکز خود را تنها بر روی اپلیکیشن‌ها قرار دهیم و از درآمدهایی که ما را از هسته‌ی اصلی کسب‌وکارمان دور می‌کند پرهیز کنیم. فروش برنامه یا به موفقیت

می‌رسید یا با شکست مواجه می‌شد که ما پذیرفتیم خطر کنیم. هنوز هم اپاستورهایی در ایران هستند که کارت شارژ می‌فروشند.

«موفقیت ما از درآمدزایی بر اساس پرداخت‌های خرد، باعث شد صنعت جدیدی در ایران در زمینه‌ی برنامه‌های موبایل به وجود آید. شکل‌گیری این صنعت حاصل خطر کردن ما و همراهی توسعه‌دهندگان بود، افرادی که حالا خودشان صاحب شرکت هستند و درآمدهای چند ده‌میلیونی از برنامه‌های خود به دست می‌آورند.»

حسام آرمندهی در شروع کسب‌وکارش به این فکر می‌کرد که کسب‌وکارش قرار است کدام‌یک از نیازهای مشتری را برطرف کند و آیا مشتری برای رفع این نیاز حاضر است مبلغی پرداخت کند یا نه. او معتقد است باید پیش از شروع هر کسب‌وکاری، تعریف دقیقی از ارزش پیشنهادی به مشتری داشته باشیم و ارزشی را به مشتری پیشنهاد نماییم که او را مجاب کند برای آن ارزش هزینه‌ای پرداخت نماید. این کلیدی‌ترین اصل برای شروع هر کسب‌وکار است و البته تمرکز بر روی کسب‌وکار و داشتن هدفی مشخص هم گام‌های مهم بعدی هستند.

«برای راه‌اندازی و شروع هیچ‌کدام از کسب‌وکارها، هدف اولیه‌ی ما درآمدزایی نبوده است. در واقع، انگیزه‌ی اصلی‌مان شناسایی مشکل، ارائه‌ی راه‌حل مناسب و حل مسائل چالشی بوده است. مثلاً تمام تمرکز ما در دیوار بر روی رشد و جا انداختن استفاده از راهکار آنلاین در خرید و فروش بوده است.»

بیشتر از چهل هزار آگهی در روز بر روی سایت دیوار، یعنی مشارکت بیشتر از یک‌هزارم کاربران اینترنتی در روز که آمار شایان توجهی است. برای کافه‌بازاری‌ها، تمرکز بر روی رشد و ارائه‌ی محصول و خدمات ارزشمند در اولویت قرار دارد و درآمدزایی در رتبه‌ی دوم اهمیت است، چون آن‌ها اعتقاد دارند که در زمانی بهتر و مطمئن‌تر هم می‌شود به مسائل مالی فکر کرد.

عدد و نمایش برنهای تبلیغاتی مجازی

سایت تبلیغاتی «عدد»، که با هدف نمایش تبلیغات در برنامه‌ها و بازی‌های موبایل میلیون‌ها کاربر ایرانی شکل گرفته، از محصولات دیگر کافه‌بازار است. عدد از همان ابتدای شروع به کار کافه‌بازار و با هدف کسب درآمد از طریق تبلیغات، برای اداره‌ی مجموعه شکل گرفت. در حال حاضر هم، ده درصد درآمد توسعه‌دهندگان از برنامه‌ی عدد حاصل می‌شود. یعنی با برنهایی که نمایش می‌دهند و کليکی که روی این تبلیغات می‌شود درآمدزایی می‌کنند. عدد از مدرن‌ترین روش‌های تبلیغات در ایران است که با کارهای علمی و فنی دقیقی که برای توسعه‌ی آن انجام می‌شود، قطعاً روزبه‌روز در حوزه‌ی تبلیغات مفیدتر و موثرتر خواهد شد.

«عملاً عدد را همان روزهای آغاز کار بازار راه‌اندازی کردیم، چون آن زمان فکر نمی‌کردیم از پرداخت اینترنتی استقبال شود و از این طریق درآمد زیادی کسب کنیم. اولویت ما درآمدزایی از طریق تبلیغات بود و اولین تبلیغ ما هم تبلیغ مؤسسه‌ی محک بود، اما خود سایت عدد به شکل سایتی مستقل و جدی مدت‌ها بعد شکل گرفت. البته در کسب‌وکار ما، بازاریابی و تبلیغات فقط سرعت دستیابی به موفقیت را تغییر می‌دهد. تعیین‌کننده‌ی نهایی محصول است و تمرکز ما همیشه روی محصولمان است. سعی می‌کنیم در حد امکان، بهترین محصول و خدمات را به همکاران و مشتری‌هایمان ارائه کنیم.»

کافه‌بازار توسعه‌دهندگانی دارد که ماهانه شصت تا هفتاد میلیون تومان از بازار درآمد کسب می‌کنند، درآمد حاصل از فروش یک برنامه به‌صورت هفتاد به سی بین تولیدکننده و بازار تسهیم می‌شود.

تمرکز کافه‌بازار بر این است که بهترین افراد فنی، اجرایی و اداری را جذب کند. به همین دلیل هم در حال حاضر، پرکاربردترین فروشگاه آنلاین برای برنامه‌های اندروید است که میلیون‌ها کاربر و هزاران برنامه‌ی رایگان و غیررایگان دارد، فروشگاه‌ای که تعداد نصب‌های فعالش در اسفند ۱۳۹۷ به عدد ۳۹+ میلیون نصب رسید.

«کارهای ما با هدف ارائه‌ی خدماتی است که خارجی‌ها تحریم کرده‌اند. به فیلترینگ داخلی کاری نداریم. اگر تحریم را بی‌اثر کنی، مردم استقبال می‌کنند، اما وقتی خدماتی ارائه کنی که به فیلتر باقی ماندن چند سایت کمک کند، باعث می‌شود کاربران به شما دید مثبتی نداشته باشند و عمر این‌جور خدمات هم کوتاه خواهد بود.»

برای تداوم هر کسب‌وکاری، رعایت قوانین، اصول و مقررات ضروری است. در این خصوص، کافه‌بازار نه تنها اصول و مقررات ضروری را رعایت می‌کند، بلکه قواعد تعامل با سازمان‌های ناظر را هم به‌خوبی می‌داند. «یک‌بار از پلیس فتا آمدند دفترمان و می‌خواستند به‌دلیل شکایتی که از یکی از برنامه‌های بازار صورت گرفته بود، همه‌ی سیستم‌های کامپیوتری ما را ضبط کنند. آن برنامه شماره‌تلفن افراد را می‌گرفت و موقعیت آن‌ها را روی نقشه نشان می‌داد. می‌گفتند این برنامه حریم شخصی کاربران را به خطر می‌اندازد. الان دیگر این‌جور مشکلات خیلی کم‌رنگ‌تر شده است، چون هم مجموعه‌ی ما و فعالیت‌هایمان را بیشتر بهتر می‌شناسند هم نظارت بر فعالیت‌ها و تطبیق آن‌ها با قوانین بیشتر شده است.»

«در واقع، ما خدماتی کاربرمحور ارائه می‌کنیم و فقط توزیع‌کننده هستیم. مسئولیت حقوقی برنامه‌ها به عهده‌ی ما نیست. قانون‌گذاری‌ها درباره‌ی خدمات آنلاین کاربرمحور باید به‌گونه‌ای معادلات را تغییر بدهد تا چنین مسائلی برایشان ایجاد نکند و به نگرانی‌ها و خطرهای راه‌اندازی کسب‌وکار اضافه نکند.»

«خوشبختانه طی سال‌های اخیر، دیدگاه‌ها درباره‌ی فعالیت ما بسیار بهتر شده است، اما همچنان مشکلاتی وجود دارد. مثلاً از ابتدای فعالیتمان سعی کردیم فقط اطلاعاتی را از کاربر بگیریم که در ارائه‌ی سرویس به آن نیاز داریم. این یکی از قوانین انتشار برنامه در بازار نیز هست. مثلاً اگر شماره‌تلفن فرد در استفاده از برنامه‌ای کاربرد ندارد، آن برنامه حق دریافت آن را در قالب فرم یا هر شکل دیگری از اشخاص ندارد. در واقع، ما اجرای قوانین را برای حفظ حریم شخصی افراد از خودمان شروع کرده‌ایم.»

«البته گاهی پلیس فتا برای پیگیری پرونده‌های خرید از کارت‌های بانکی دزدیده‌شده، اطلاعات IP کاربر را از ما خواسته است که به نظر من، بهتر و راحت‌تر این بود که این اطلاعات را از بانک بگیرند، اما به هر حال ما در مواقع کلاهبرداری اینترنتی، با پلیس فتا بسیار همکاری کرده‌ایم. برای در اختیار قرار دادن اطلاعات، پا را از این نمونه فراتر نگذاشته‌ایم.»

ادعای خلاف واقع رقیبان

گاهی در فروشگاه‌ها و مجتمع‌های فروش موبایل، ادعایی مبنی بر ویروسی بودن بازار و برنامه‌هایش شنیده می‌شود و با این ادعا از مشتریان می‌خواهند که برنامه‌ها را از بازار نصب نکنند، اما حسام آرمندهی این ادعا را رد می‌کند.

«خود بازار که ویروس ندارد. اگر داشت تابه‌حال شرکت ما به علت بدنامی تعطیل شده بود و الان ما اینجا نبودیم، ولی ممکن است برخی برنامه‌های اندروید، که در گوگل پلی یا دیگر اپاستورها هستند، مشکل‌دار باشند. البته مردم به ما اعتماد دارند و شایعات را باور نمی‌کنند. اگر به این حرف‌ها توجه می‌کردند، بازار تا این حد پیشرفت نمی‌کرد. گاهی هم منبع این شایعات فروشگاه‌هایی هستند که می‌خواهند بر روی گوشی‌ها برنامه نصب کنند تا علاوه بر فروش گوشی، یک درآمد چند ده‌هزار تومانی هم از طریق نصب برنامه کسب کنند. گاهی هم می‌خواهند خودشان را از دیگر رقیب‌هایشان متمایز کنند که در هر صورت، این کارها ضررهای فراوانی دارد، به چند دلیل:

«اول اینکه بازار به میلیون‌ها کاربر خدمت‌رسانی می‌کند و امکان نظارت بر آن وجود دارد، ولی آیا می‌شود بر برنامه‌های مغازه‌ها نظارت کرد؟ خطر ویروسی بودن برنامه‌های انتخابی مغازه‌های بی‌نام‌ونشان بسیار بیشتر از بازار است. دوم اینکه چون برنامه‌ها آنلاین نیستند، معمولاً نسخه‌های قدیمی‌ترشان نصب می‌شود که پر از ایراد است و با دستگاه‌های به‌روزتر همخوانی ندارد. وقتی مغازه‌دار برنامه‌هایی را نصب می‌کند، کاربر حق انتخاب ندارد و نمی‌تواند پیش از نصب، نظر دیگران

را درباره‌ی آن برنامه مطالعه کند. این‌ها همه ناقض حق تولیدکننده‌ی نرم‌افزار است که سود نصب برنامه به‌جای اینکه به خودش برسد و به تولید بیشتر کمک کند، به واسطه‌های نصاب می‌رسد.»

گاهی رقیبان کافه‌بازار شایعه می‌کنند که برنامه‌های بازار و پروسی است. در نمایندگی برخی شرکت‌هایی که خودشان اپاستور داشته‌اند و رقیب محسوب می‌شدند هم شایعات این‌چنینی فراوان است. گاهی شایعه‌ها را شرکت‌های واردکننده یا گارانتی‌کننده‌ی موبایل در ایران راه می‌اندازند که مثلاً وقتی کاربر برای خرابی دستگاه خود مراجعه می‌کند، گارانتی‌کننده اعلام می‌کند که بازار باعث این خرابی بوده و از ارائه‌ی خدماتی که متعهد به انجامش بوده سر باز می‌زند. در صورتی که نرم‌افزارها همه‌جا به یک شکل عمل می‌کنند و از لحاظ فنی امکان ندارد بازار روی یک دستگاه باعث خرابی شود و روی میلیون‌ها دستگاه دیگر، درست کار کند.



«تا زمانی که گوگل پلی برای ایرانیان خدمات پرداخت ارائه ندهد، رقیب ما محسوب نخواهد شد. گرچه اگر باز شود، خوش حال می‌شویم. در کنفرانس موبایل بارسلون از مدیرعامل گوگل پرسیدم که چرا این سرویس را بر روی ایرانیان بسته‌اید، پاسخش با تمسخر همراه بود. من ترجیح می‌دهم شرکت‌هایی که به من و هم‌وطنانم بی‌احترامی می‌کنند هیچ‌وقت کارشان در بازار ایران رونق پیدا نکند.

«اندرویدمارکت‌ها سال‌ها برنامه‌های بین‌المللی را از مردم ایران دریغ کرده‌اند. این شرکت‌ها می‌توانستند این محدودیت‌ها را ایجاد نکنند. زمانی که شرکت گوگل داندلود کروم را در ایران غیرممکن کرد، شرکت امریکایی 'فایرفاکس' چنین محدودیتی نداشت. وقتی به هیچ طریقی دسترسی به اندرویدمارکت نبود، هنوز به‌راحتی می‌شد به اپاستور اپل دسترسی پیدا کرد. به نظر می‌رسد که ترجیح و سیاست خود شرکت‌ها هم در اعمال تحریم‌ها بی‌اثر نیست و فقط نباید دولت امریکا را مؤثر دانست.

«یک زمانی لری پیج، مؤسس گوگل، تصمیم گرفت که از بازار چین خارج شوند. 'بایدو'، جست‌وجوگر چینی، شکل گرفت و بسیار هم پیشرفت کرد و کاربران چینی از آن استقبال کردند. الان این شرکت ۵۷ خدمت مختلف از جمله شبکه‌های اجتماعی را در چین ارائه می‌کند. مدتی بعد اریک اشمیت، مدیرعامل گوگل، تصمیم را بازگرداند و گفت: نباید بازار یک‌میلیاردی چین را از دست داد. ولی بعد از آن نتوانستند برگردند و درست کار کنند، چون بایدو جای خود را در بین مردم چین باز کرده بود و دیگر نیازهای مردم به‌طور کامل از طریق بایدو رفع شده بود. امروزه بایدو خدماتی بسیار باکیفیت حتی متمایز و بهتر از جست‌وجوگر گوگل ارائه می‌کند.

«من معتقدم که بازار هم می‌تواند این تجربه را تکرار کند و خود را با ارائه‌ی خدمات بهتر آماده‌ی زمانی کند که گوگل تصمیم می‌گیرد به ایران بازگردد.»

ارتباط با GAMELOFT

کافه‌بازار از همان سال ۱۳۹۰، به‌طور جدی دنبال ارائه‌ی رسمی اپلیکیشن‌های خارجی بود و خود را به اپلیکیشن‌های فارسی و داخلی محدود نمی‌کرد، اما برای پایبندی به اصول اخلاقی، هرگز اپلیکیشن کرک‌شده‌ی غیررایگان را منتشر نمی‌کرد.

«حتی اگر گاهی کسی ناراضی بود و نارضایتی‌اش را اعلام می‌کرد، ما آن برنامه را حذف می‌کردیم، ولی معمولاً برعکس بود. توسعه‌دهندگان از اینکه ما برنامه‌هایشان را در ایران توزیع می‌کردیم، خوش حال بودند، چون تعداد زیاد کاربران ایرانی برایشان درآمد ایجاد کرده بود. از آنجاکه ما هفتاد درصد درآمد را به برنامه‌نویسان می‌دهیم، کشور ایران بازار اصلی بسیاری از آن‌ها شده بود. درباره‌ی ایرانی‌ها هم تا جایی که متوجه بشویم رعایت می‌کنیم و دیگر موارد هم باید گزارش شود.

«اولین بازی‌ای که سراغش رفتیم بازی معروف آن زمان بود: اسپرینکل. این بازی را دو برنامه‌نویس سوئدی تولید کرده بودند. من با این دو نفر

با ایمیل ارتباط برقرار کردم و خواستم برنامه‌ی خود را به بازار بیاورند، اما گفتند به دلیل کمبود نیروی انسانی نمی‌توانند وقت بگذارند و بر انتشارش در مارکتی دیگر نظارت کنند. بعد از بارها و بارها تلاش، بالاخره توانستم از طریق واسطه‌ای همین بازی‌ساز را به بازار ایران جذب کنم.»

در سال ۱۳۹۱، نماینده‌ای از GAMELOFT با دعوت شرکت «بیپ» برای سخنرانی در دومین کنگره‌ی موبایل به ایران آمد. حسام آرمندهی، پس از سخنرانی وی در کارگاه، درباره‌ی ارائه‌ی بازی‌های اندرویدی این شرکت در ایران با او صحبت کرد و از طریق ایمیل با هم در ارتباط قرار گرفتند تا زمانی که متوجه شد او از این شرکت رفته و فرد دیگری جایگزینش شده است.

مدت‌ها بحث‌هایشان مسکوت ماند تا اینکه بالاخره آرمندهی با فرد دیگری در این شرکت تماس گرفت و موضوع را پیگیری کرد. ماه‌ها زمان گذاشته شد و کار فنی صورت گرفت تا آرمندهی توانست پای این بازی‌ساز بزرگ را به ایران باز کند و امکان خرید محصولات درون‌برنامه‌ای را برای ایرانیان فراهم کند، آن‌هم از طریق کارت‌های بانکی ایران در محصولات یکی از بازی‌سازهای شناخته‌شده‌ی جهان. این کار حس تحریم بودن را برای ایرانیان کمی کم‌رنگ‌تر کرد.

«ما تیم توسعه‌ی بین‌المللی کسب‌وکار تشکیل داده‌ایم و دنبال این هستیم که با برنامه‌سازان بزرگ بیشتری همکاری کنیم و محصولات بهتر و متنوع‌تری در اختیار کاربران ایرانی قرار بدهیم.»

«ما بیشترین نه را از اپراتورهای موبایل و شرکت‌های واردکننده و تولیدکننده‌های تلفن همراه شنیدیم. پیشنهادهای ما در خصوص همکاری مشترک، بارها و بارها رد شد. بازار به‌صورت پیش‌فرض، روی هیچ دستگاهی نصب نشد. هیچ اپراتوری در زمینه‌ی شناساندن بازار با ما همکاری نکرد، ولی به‌هرحال با تلاش فراوان توانستیم به‌صورت کاملاً مستقل راه خودمان را پیدا کنیم.»

کسب‌وکار آنلاین تعطیلی و خواب ندارد، کاری است شبانه‌روزی و

بی‌وقفه، اما به زحمتش می‌ارزد. به‌هرحال هیچ موقعیت برتری بی‌تلاش و پشتکار به دست نمی‌آید و هرکسی در چنین راهی قدم می‌گذارد، باید خودش را برای مسیری پرپیچ‌وخم آماده کند.

باید دقیق بود و از تجربه‌های مشابه استفاده کرد. شاید موقع گسترش کار و بزرگ‌تر کردن فضای شرکت این ترس وجود داشته باشد که آیا برای ادامه‌ی کار توان مالی باقی می‌ماند یا نه، اما با همت و درایت همه‌ی مسیرهای تاریک و ناهموار، روشن می‌گردد و هموار.

«ما سرمایه‌گذار نداشتیم و شرکت از سال اول با درآمدهای خودش کار را پیش می‌برد، اما از همان طریق، هم رشد کردیم و هم موفق شدیم کسب‌وکارهای دیگر مثل دیوار و عدد را با همان درآمدهایی که داشتیم توسعه بدهیم. به وجود سرمایه‌گذار نیاز نداشتیم. در واقع، سرمایه‌گذاری‌هایی هم که الان می‌شود خیلی اصولی نیست. اعداد کمتر از رقم مدنظر است، چندان درخور توجه نیست که بتواند محرک رشد باشد و خیال فرد را از لحاظ مسائل اقتصادی راحت نمی‌کند.

«البته که مسائل مالی فقط بخشی از مشکلاتی است که در مسیر وجود دارد. یادم است در بازه‌ای از کار بازار، این‌قدر وضعیت سرورها ناپایدار بود که من هیچ‌وقت آرامش خاطر نداشتیم. شب و روز و حتی خارج از خانه با سرعت پایین GPRS آن زمان، از طریق SSH بر روی موبایل، مرتب در حال خاموش و روشن کردن سرور بودم تا پر شدن رم آن را از کار نیندازد. اگر از کار می‌افتاد، باید با دیتاسنتر تماس می‌گرفتم که سرور را خاموش و روشن کنند، اما خوشبختانه همیشه توانستیم بر مشکلات فنی و غیرفنی غلبه کنیم. البته الان هم کارم چندان راحت نشده است، ولی خب همکاران بیشتری دارم و سختی‌ها تا حد زیادی بین افراد مختلف تقسیم شده، شاید هم جنس کارهایم تا حدی تغییر کرده است.

«وقتی تازه کار را شروع کرده بودیم، فقط یک سرور مجازی خارج از ایران داشتیم که هزینه‌اش هم ماهی چند دلار بیشتر نبود. کم‌کم که کاربران بیشتری استقبال کردند، هزینه‌های ترافیک مهم‌تر شد و ارزیابی فراوانی رخ داد. آن زمان در قرارداد تمام دیتاسنترهای ایرانی، ترافیک صد

گیگابایت در ماه به عنوان سقف در نظر گرفته شده بود و ما به هیچ وجه نمی‌توانستیم سرورها را به داخل ایران بیاوریم. بیشتر مایل بودیم به جای اینکه شرکت و همچنین کشور هزینه‌ی بسیاری متحمل شود که ترافیک به خارج برود و بعد، از آنجا به کشورمان برگردد، سرورهایمان را به داخل منتقل کنیم.

«در ابتدای کار، شرکتِ ندارایانه به ما لطف کرد و تقریباً یک سال بازار در سرورهای این شرکت به رایگان میزبانی می‌شد. بعد که احساس کردیم این مسئله به این شرکت لطمه‌ی اقتصادی می‌زند، دوباره سرور را به خارج منتقل کردیم. تا اینکه گزینه‌ی میزبانی در دیتاسنتر LCT فراهم شد. از وقتی به ایران آمدیم سرعت بارگیری برنامه و همچنین آهنگ توسعه‌ی ما بیشتر شد. در واقع، دست ما باز شد تا بتوانیم خدمات بیشتری ارائه دهیم. دولت هم مشوق‌هایی برای میزبانی خدمات داخلی در داخل کشور در نظر گرفت و از آن به بعد، شرکت‌های زیادی سراغ ما آمدند و به واسطه‌ی مشوق‌هایی که وجود داشت به ما پیشنهاد میزبانی رایگان دادند، اما متأسفانه هنوز روش کار ایراد دارد و این مشوق‌ها به جای اینکه مستقیم در اختیار تولیدکنندگان بومی محتوا قرار بگیرد، در اختیار واسطه‌ها قرار گرفته است.»

شرکت آوای همراه هوشمند هزارستان

برنامه‌ی بازار یک بستر ارائه‌ی برنامه‌ها، بازی‌های اندرویدی و ویدئو در ایران است که شرکت آوای همراه هوشمند هزارستان آن را توسعه داده است و در مالکیت گروه توسعه‌ی فناوری اطلاعات هزارستان قرار دارد. کافه‌بازار از زمان راه‌اندازی تاکنون با بهره‌مندی از همکاری متخصصان و توسعه‌دهندگان مشتاق و مستعد ایرانی، کوشیده است بستر جامعی از خدمات، محتوا و محصولات دیجیتال را برای کاربران اندروید فراهم کند و همچنین میزبانی برای توسعه‌دهنده‌های بازی، برنامه‌سازها و تأمین‌کنندگان رسمی ویدئو باشد تا بتوانند محصول و محتوای خود را به مخاطبان ایرانی برسانند. کافه‌بازار علاوه بر میزبانی برنامه‌ها و بازی‌ها به

زبان فارسی، به زبان انگلیسی نیز در دسترس است و همواره می‌کوشد خدمات بومی و بهینه‌سازی‌شده‌ای را به کاربران ایرانی ارائه کند.

بخشی از خدمات گسترده‌ی کافه‌بازار

انتشار برنامه‌ها و بازی‌ها به زبان فارسی، فراهم کردن خدمات پرداخت آسان برای کاربران داخلی، پشتیبانی ۲۴ ساعته در تمامی روزهای هفته برای کاربران و توسعه‌دهندگان بازار و... بخشی از خدمات کافه‌بازار است. اکنون ۱۳۲۰۰۰ برنامه و ۳۱۰۰۰ بازی در بازار منتشر شده است که ۲۲۰۰۰ توسعه‌دهنده‌ی فعال با دست‌کم یک عنوان محصول منتشرشده آن‌ها را توسعه داده‌اند. طی سال‌های گذشته، توسعه‌دهندگان و ناشران غیرایرانی نیز به همکاری با کافه‌بازار اشتیاق نشان داده‌اند و حدود ۱۲۰ تیم غیرایرانی هشتصد برنامه و بازی باکیفیت را به‌صورت رسمی برای کاربران ایرانی منتشر کرده‌اند.

بخش ویدئوی کافه‌بازار از آبان ۱۳۹۷ شروع به کار کرد. در این بخش، کافه‌بازار فرصتی به تأمین‌کنندگان رسمی ویدئو داده تا محتوای ویدئویی خود را به کاربران عرضه کنند که تا مرداد ۱۳۹۸ تعداد ۱۷۰۰۰ ویدئو معادل ۱۴۳۵۷ ساعت در بازار عرضه شده است.

بازار کودک

کافه‌بازار برای تسهیل دسترسی کودکان به محتوای مناسب و جلوگیری از دسترسی آنان به محتوای نامناسب از تیرماه ۱۳۹۸ حالت کودک را به برنامه‌ی بازار اضافه کرده است. از نسخه‌ی بازار (۷.۲۹.۰) به بعد، با فعال کردن حالت کودک، محتوای برنامه‌ی بازار (اعم از برنامه، بازی و ویدئو) بر اساس رده‌ی سنی کودکان تا ده سال پالایش می‌شود و برنامه‌ها، بازی‌ها و ویدئوهای مناسب ممکن در معرض دید و در دسترس آن‌ها قرار می‌گیرد.

از شرکت‌های کافه‌بازار، دیوار و بلد (پلتفرم نقشه‌خوانی و مسیریاب جامع فارسی) دو شرکتی هستند که با داشتن بیشترین کاربر فعال ماهانه

در فضای دیجیتال، به دنبال ارائه‌ی خدمات افزون‌تر و خلق ارزش بیشتر برای کاربران هستند.

کافه‌بازار فرصت مناسبی است برای توسعه‌دهندگان تا به بازار رو به رشدِ تلفن‌های هوشمند قدم بگذارند و درآمد کسب کنند. این بستر تا به حال برای هزاران توسعه‌دهنده در سراسر کشور اشتغال‌زایی کرده است.

کلام پایانی مهندس جوان و کارآفرین

«وقتی به ایران برگشتم، از صفر شروع کردم و با یک‌پنجم حقوقم در خارج از کشور کار در این حوزه را آغاز کردم. باید به خودباوری برسیم و بدانیم اهدافی که در سر داریم دست‌یافتنی هستند.

«با وجود سختی مسیر، از کارهایی که تا الان کردم پشیمان نشدم، چون آن تصمیم‌ها در شرایط و زمان خودش به‌درستی اتخاذ شده بود، اما حالا با تجربه‌ای که دارم اگر بخوام کار دیگری را از اول شروع کنم، احتمالاً در خیلی جزئیات از جمله نحوه‌ی سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی اولیه‌ی شرکت به شکل دیگری عمل خواهم کرد.»

منابع

- مصاحبه‌ی دیجیاتو با حسام آرمندهی.
- مصاحبه‌ی سایت خبری کنگان با حسام آرمندهی.
- مصاحبه‌ی آی‌تی ایران با حسام آرمندهی.

آلبوم عکس ها





دریافت نشان امین‌الضرب



