

هر چه که می‌خواهی

۴۰ درس برای نوع جدیدی از کارآفرینی

ترجمه آراز غلامی

درک سیورز

هرچه که می‌خواهی

۴۰ درس برای نوع جدیدی از کارآفرینی

درک سیورز

ترجمه آراز غلامی

درک سیورز
موسس سی‌دی‌بی‌بی (CD Baby)

ISBN: 978-0-698-40902-6

چاپ اول. منتشر شده در سال ۲۰۱۵

ترجمه شده در پاییز ۱۳۹۸ در استانبول، ترکیه بر اساس چاپ اول.
منتشر شده در وبلاگ شخصی آراز غلامی | arazgholami.com

کپی‌رایت ۲۰۱۱، درک سیورز
تمامی حقوق نسخه اصلی برای شرکت PORTFOLIO / PENGUIN محفوظ و قابل پیگرد است.

تقدیم به ست گادین^۱
اگر شما این کتاب را میخوانید به خاطر تشویق‌های اوست.

۱. Seth Godin. نویسنده و کارآفرین پیشین کسب‌وکارهای اینترنتی. م.

محتویات

عنوان و فهرست

مقدمه مترجم

ده سال تجربه در یک ساعت
انگیزه‌ی شما چیست؟
فقط می‌خواستم سی‌دی‌ام را بفروشم
تبدیل رویایی به واقعیت
طرح کسب‌وکاری تنها با دو عدد
این یک انقلاب نیست
اگه هیت نشد، عوضش کن
«باشه» نه. یا «اوه آره‌هه!» یا نه.
به همین سادگی برنامه‌ام عوض شد
مزیت سرمایه نداشتن
به بودجه نیاز ندارید. همین حالا شروع کنید.
ایده‌ها صرفاً تقویت‌کننده‌ی اجراها هستند
تشریفاتی‌ها با ترس بازی می‌کنند، شجاعان با رد کردن.
قدرت نهفته در مشتریان کم داشتن
با افتخار مردم را رد کنید
چرا تبلیغات نه؟
این تنها یکی از انتخاب‌های ماست
شما به طرح یا چشم‌انداز نیاز ندارید
دلم برای ارازل تنگ شده
چطور خودتون رو ارزش‌گذاری می‌کنید؟
به مشتریان‌تان بیشتر از خودتان اهمیت بدهید
طوری رفتار کنید که گویا به پول نیاز نداید

تر و خشک را باهم نسوزانید
یک شخص واقعی، خیلی شبیه شما
وقتی نامفهوم هستید باید معذب باشید
موفق‌ترین ایمیلی که تابحال نوشتم
چیزهای کوچک، تفاوت‌های بزرگ رقم می‌زنند
ایرادی ندارد که بیخیال باشید
استعفای بی‌ریا
برای دوبرابر آماده باشید
مهم بودن است، نه داشتن
وقتی استیو جابز در سخنرانی‌اش به من تیکه انداخت
اشتباه ۳.۳ میلیون دلاری من
محول کنید یا بمیرید: تله‌ی خوداشتغالی
هر چه که می‌خواهی بکن
اعتماد کنید ولی با راستی‌آزمایی
محول کنید ولی کنار نکشید
چطور فهمیدم که کارم تمام‌شده
چرا شرکتم رو به خریه اهدا کردم
شما دنیای ایده‌آل‌تان را می‌سازید

هر زمان که می‌خواهید با من تماس بگیرید
تقدیر و تشکرها

مقدمه مترجم

درک سیورز کارآفرین بسیار خوش ذوق و با محبت و الهام بخشی ست که سالهاست وبلاگش را پیگیری می کنم و در هر نوشته اش و در هر سطرش چیزهای جدیدی یاد می گیرم.

در یک روز ابری که دچار خلا شده بودم تصمیم گرفتم صرفا برای وقت گذراندن هم که شده یکی از کتاب هایش را ترجمه کنم تا دیگران هم بتوانند کمی از دریای نگرش شگفت انگیز این شخص به زندگی را درک کنند.

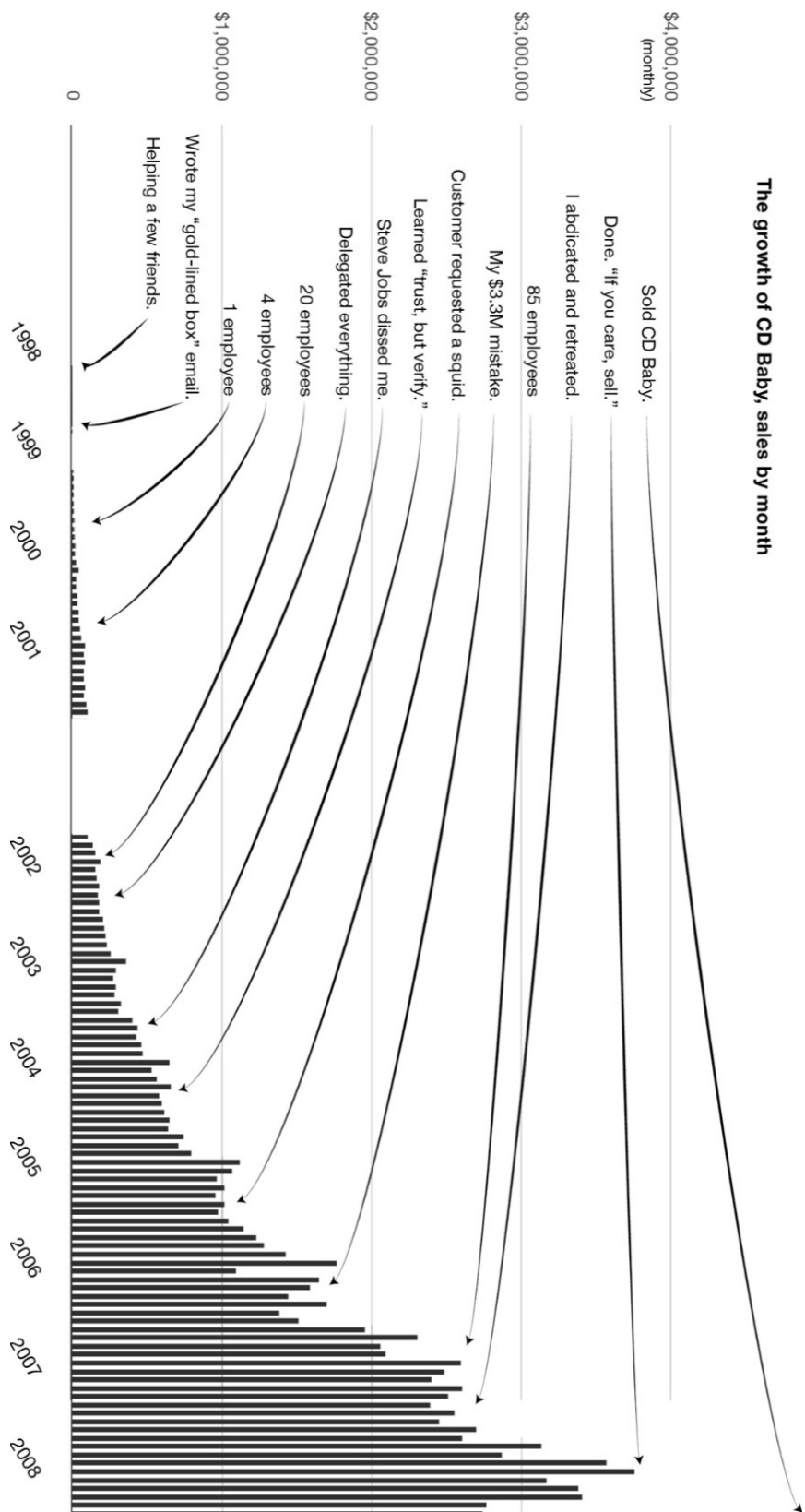
این کتاب دومین تجربه ی من از ترجمه (بعد از زیرنویس مستند «دور از کیبرد») هست و با اینکه تا جای ممکن تلاش کردم به متن وفادار بمانم و کیفیت ترجمه قابل قبول باشد قطعاً دارای اشکالاتی هست از زیر دستم دررفته اند. از شما تقاضا دارم در صورت مواجهه با این اشکالات از طریق ایمیل contact@arazgholami.com خبر بدهید تا در نسخه ها و چاپ های بعدی این اشکالات برطرف شوند.

امیدوارم این کتاب باعث تغییر و تحول زندگی شما یا حداقل نگرش شما به زندگی نیز بشود.

آراز غلامی

پاییز ۱۳۹۸، استانبول

رشد سی‌دی بی‌بی. آمار بر اساس فروش ماهانه



ده سال تجربه در یک ساعت

از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۸، من این تجربه شگفت‌انگیز رو داشتم تا یه هوبی^۱ شروع کنم که بطور غیرمنتظره‌ای بقدری رشد کرد تا تبدیل به کسب‌وکاری بزرگ شد و من ۲۲ میلیون دلار فروختمش. حالا مردم می‌خواهند داستان من رو بشنوند. مردم در مورد تجربیاتم از من سوال می‌کنند و من توضیح می‌دهم که چطور پیش رفت. بیشتر اون تجربیات در مورد این هستند که چه اشتباهاتی کردم. اشتباهاتی واقعا مهلك.

مردم از من در مورد پیشنهاداتم برای رویکرد مناسب در وضعیت آن‌ها در زندگی یا کسب‌وکارشان می‌پرسند و من توضیح می‌دهم که رویکرد من در مقابل چیزها چیست. ولی رویکرد من تنها یک راهکار هست و من به خوبی می‌تونم درموردش بحث کنم. من واقعا قصد این را ندارم که به مردم توصیه کنم مثل من باشند. من کم و بیش غیرعادی هستم و هیچ تضمینی نیست که چیزی که برای من جواب داده برای آن‌ها هم جواب دهد. ولی افراد زیادی فکر می‌کنند داستان‌های من و فلسفه و طرزفکری که از تجربیاتم ساختم ارزش به اشتراک گذاشتن را دارد. به همین دلیل هست که این کتاب را نوشته‌ام.

این کتاب بیشتر چیزی است که من در طول ۱۰ سال یاد گرفته‌ام. فشرده شده در قالب چیزی که شما بتوانید در یک ساعت بخوانید.

امیدوارم این ایده‌ها در زندگی یا کسب‌وکارتان بدردتان بخورد. همچنین امیدوارم با چندتایشان مخالف باشید، و همچنین امیدوارم در مورد علت مخالفتتان و زاویه‌ی دید متفاوتی که دارید برام ایمیل بنویسید. درواقع بخش جذاب داستان برای من همین هست. (من یک دانش‌آموز هستم. نه یک معلم.)

۱. کاری که صرفا برای تفریح انجام می‌شود. م.

انگیزه‌ی شما چیست؟

بیشتر افراد نمی‌دانند چیزی را که انجام می‌دهند برای چه انجام می‌دهند. آن‌ها از دیگران تقلید می‌کنند. با جریان حرکت می‌کنند و مسیری را که دیگران ساخته‌اند دنبال می‌کنند بدون اینکه به فکر ساختن مسیر خودشان باشند.

آنها دهه‌ها در جستجوی چیزی هستند که کسی آنها را متقاعد کرده است که می‌خواهند، بدون این که متوجه شوند این کار باعث خوشحالی و خوشبختی آن‌ها نمی‌شود.

طوری نباشد که یک روز چشمانتان را در بستر مرگ باز کنید و متوجه شوید تنها شانس‌تان در زندگی را خراب کرده‌اید و پشیمان هستید. چون بجای رویاهای بزرگ، چیزهای کوچک و حاشیه‌ای را دنبال کرده‌اید. شما باید فلسفه شخصی خودتان را بدانید که چه چیزی باعث خوشحالی شما می‌شود و چه چیزی ارزش انجام دادن را دارد. در داستان‌های پیش رو، شما متوجه قالب مشترکی خواهید شد. این‌ها فلسفه‌های من از ده سالی هستند که صرف شروع و رشد یک کسب‌وکار کرده‌ام.

- کسب‌وکار در پول خلاصه نمی‌شود. کسب‌وکار یعنی تبدیل رویاهای دیگران و خودتان به واقعیت.
- ساخت یک شرکت یک راه خوب برای ارتقای دنیا همزمان با ارتقای شماست.
- زمانی که یک شرکت درست می‌کنید، درحال ساختن یک آرمان‌شهر هستید. آن شرکت جایی‌ست که شما دنیای ایده‌آلتان را می‌سازید.
- هیچ‌وقت هیچ‌کاری را فقط بخاطر پول انجام ندهید.
- یک کسب‌وکار را فقط برای سود خودتان دنبال نکنید. فقط بدنبال پاسخ‌گویی به کمک‌خواستن‌ها باشید.
- موفقیت حاصل بهبود و اختراع مداوم است، نه در بوغ و کرنا کردن چیزهایی که کار نمی‌کنند.
- طرح کسب‌وکار شما همواره جای بحث دارد. مادامی که کسب‌وکارتان را شروع نکرده‌اید نمی‌توانید بفهمید مردم دقیقا چه می‌خواهند.

- شروع کردن بدون پول یک مزیت است. شما برای کمک کردن به مردم نیاز به پول ندارید.
- شما نمی‌توانید همه را راضی نگه دارید. پس بدون دغدغه بعضی از مردم را رد کنید.
- کاری کنید که چرخ کسب و کارتان بدون حضور شما هم بچرخد.
- نکته اصلی انجام هرکاری این است که شما خوشحال باشید. پس فقط چیزهایی را انجام دهید که باعث خوشحالی شما می‌شود.

معنی این عبارتها چیست؟ مضمون و هدفشان چیست؟ چطور قرار است آنها را در وضعیت خودتان اعمال کنید؟

خب ... من زیاد دوست ندارم در مورد خودم حرف بزنم، ولی برای اینکه این درس‌ها دارای معنی شوند، باید قصه‌ام را بازگویی کنم.

فقط می‌خواستم سی‌دی‌ام را بفروشم

داستان در ۱۹۹۷ شروع می‌شود. من در سن ۲۷ سالگی یک موزیسین حرفه‌ای بودم. کل زندگی من از نوازندگی تشکیل می‌شد. اجراهای مختلف در سرتاسر آمریکا و اروپا، ضبط کارهای دیگران، نواختن بر روی ساخته‌های دیگران و گرداندن یک استدیوی ضبط کوچک. حتی مدتی موزیسین یک سیرک بودم. رقم حساب بانکی‌ام همواره کم بود ولی نه خالی. درآمد به قدری بود که بتوانم در وست‌وود^۱ خانه‌ای بخرم. من در حال زندگی رویای هر نوازنده‌ای بودم. یک سی‌دی از کارهایم درست کردم و ۵ هزار نسخه ز آن را در کنسرتم فروختم. می‌خواستم آن را آنلاین هم بفروشم ولی در آن زمان هیچ کسب‌وکاری برای فروش آنلاین موزیسین‌های مستقل^۲ وجود نداشت. حتی یکی. من با شرکت‌های ضبط بزرگ زیادی تماس گرفتم و همه‌ی آن‌ها جواب یکسانی بهم دادند: تنها راه اینکه بتوانم سی‌دی‌ام را در فروشگاه آنلاین آن‌ها قرار دهم همکاری با یک توزیع‌کننده‌ی^۳ رسمی بود. توزیع موسیقی یک جریان افتضاح داشت. بستن قرارداد با یک توزیع‌کننده به اندازه بستن قرارداد ضبط سخت بود. شرکت‌های توزیع‌کننده بسیار بدنام بودند. از این بابت که صدها هزار نسخه از سی‌دی‌ها را می‌فروختند و یک سال بعد پولش را [به موزیسین] پرداخت می‌کردند. تازه اگر می‌کردند. شرکت‌های ضبط بزرگ با بودجه‌های کلان محل‌های تبلیغات گران‌قیمت را می‌خریدند و بقیه ما در یک گوشه می‌نشستیم و نگاه می‌کردیم. اگر در چند ماه اول فروش خوبی نداشتید به سرعت از سیستم کنار گذاشته می‌شدید.

۱. دهکده‌ی کوچکی در نزدیک نیویورک که فستیوال موسیقی معروفی دارد. م.

۲. موزیسین‌هایی که زیرمجموعه‌ی هیچ لیبل یا شرکت موسیقی نیستند. م.

۳. شرکت‌های تکثیر و نشر موسیقی. م.

این به این معنی نیست که توزیع‌کننده‌ها شیطان بودند. فقط یک سیستم مفتضح بود و من نمی‌خواستم واردش شوم. برای همین وقتی شرکت‌های بزرگ فروش آنلاین بهم گفتند نمی‌توانند سی‌دی من را بفروشند گفتم «آه. به درک. خودم سیستم فروش آنلاین را راه می‌اندازم. مگر قرار است چه قدر سخت باشد؟»

ولی سخت بود! در سال ۱۹۹۷ پی‌پال^۱ وجود نداشت. برای همین مجبور بودم درگاه پرداخت اختصاصی خودم را بخرم که ۱۰۰۰ دلار خرج برداشت و سه ماه کاغذبازی داشت. حتی بانک مجبور بود یک بازرس به آدرس بفرستد تا مطمئن شود من واقعا صاحب کسب‌وکاری معتبر هستم. بعد مجبور بودم یک سیستم فروشگاه با سبد خرید بسازم. با توجه به اینکه هیچ چیزی از برنامه‌نویسی نمی‌دانستم. با این‌همه چند کپی از کتاب برنامه‌نویسی نوشتم با هزاران سعی و خطا.

هرچند بالاخره، در وب‌سایتم دکمه‌ی «همین حالا بخرید» داشتم. در ۱۹۹۷ این یک چیز بزرگ بود.

وقتی به دیگر دوستان نوازنده‌ام در مورد دکمه «همین حالا بخرید» در وب‌سایتم گفتم یکی از آن‌ها پرسید: «می‌توانی سی‌دی من رو هم بفروشی؟»

برای لحظاتی بهش فکر کردم و گفتم «چرا که نه. مشکلی نیست.» این کار را صرفا برای خوبی کردن به آن دوست انجام دادم. این کار صرفا چند ساعت از وقتم را گرفت تا اون رو به سیستم اضافه کنم. یک صفحه جدا برای سی‌دی اون در وب‌سایت برندم ساختم. بعدش دو دوست دیگر هم از من خواستند که سی‌دی‌شان را بفروشم. بعدش کم‌کم تماس‌هایی از غریبه‌هایی گرفتم که می‌گفتند «دوستم دیو گفت که تو می‌تونی سی‌دی منو بفروشی.» ایمیل‌ها و تماس‌ها همینطور سرازیر شدند و من به همه‌شان جواب مثبت دادم.

دو شخص سرشناس موسیقی آنلاین (برایان بیکر از گاجوب^۲ و دیوید هوپر. مرسی رفقا.) اون رو به لیست ایمیل‌شان معرفی کردند و ۵۰ موزیسین دیگر هم ثبت‌نام کردند. این قرار بود صرفا یک کمک کوچک به چند دوست باشد. هوم...

۱. شرکت پرداخت آنلاین که باعث تسهیل پروسه‌ی راه‌اندازی این سیستم می‌شود. م.

۲. وبلاگی در مورد موزیسین‌های مستقل. م.

تبدیل رویایی به واقعیت

فروختن سیدی دوستاتم وقت خیلی زیادی از من می‌گرفت تا جایی که متوجه شدم بطور تصادفی یه کسب‌وکار شروع کردم ولی خب من نمی‌خواستم یه کسب‌وکار شروع کنم. همین حالاش هم زندگی ایده‌آلم بعنوان موزیسین تمام وقت رو داشتم و نمی‌خواستم چیزی من رو از اون جدا کنه.

بنابراین، به این فکر کردم که با استفاده از یک رویکرد آرمان‌گرایانه‌ی نه‌چندان منطقی، می‌توانم از رشد بیش از حد کسب‌وکارم جلوگیری کنم.

تصمیم گرفتم به جای تلاش برای بزرگ کردن آن، کوچکش کنم. این برعکس جریان شناکردن بود، بنابراین مجبور شدم به دنبال راه‌هایی برای این رویکرد متفاوت باشم. من قرارداد توزیع‌کننده‌ی ایده‌آلم را از زاویه دید نوازنده‌ام نوشتم. در یک دنیای ایده‌آل توزیع‌کننده‌ی من:

1. حقوق من را هفتگی پرداخت می‌کند.
 2. اسم کامل و آدرس تمامی کسانی که سیدی من را خریده‌اند را به من می‌گوید. (چون آن‌ها طرفداران من هستند نه طرفداران توزیع‌کننده.)
 3. هیچ‌وقت بخاطر اینکه سیدی‌های من کم فروخته‌شده‌اند من را از سیستم کنار نگذارد. (حتی اگر در طول پنج سال گذشته تنها یک عدد فروخته باشد باز هم همان‌جا نگهش می‌دارد تا شاید کسی جایی بخردش.)
 4. تحت هیچ شرایطی از جایگاه پولی^۱ استفاده نکند. (چون این کار برای کسانی که امکانش را ندارند عادلانه نیست.)
- همینه! این هدف من بود. دوست داشتمش. این یه هوبی با ارزش بود. اسمش رو گذاشتم سیدی بی‌بی و سیدی‌های همه دوستانم رو درونش گذاشتم.
- این ۴ نکته شبیه شرح ماموریت بود. اون‌ها رو توی سایت نوشتم. هر کنفرانسی که رفتم درموردشون حرف زدم و مطمئن شدم هرکسی که باهاش کار می‌کنم اون‌ها رو می‌دونه.

۱. Paid Placement. امکان تغییر جایگاه شما در لیست نمایش‌دهنده در ازای پرداخت پول. م.

نکته اصلی این بود که من نمی‌خواستم یه کسب‌وکار بزرگ راه بندازم. فقط در مورد اینکه یه چیز کوچک در دنیای ایده‌آل چطور باید باشه رویاپردازی می‌کردم.

این یک انقلاب نیست

۵ سال بعد از اینکه سی‌دی بی‌بی رو شروع کردم، وقتی تبدیل به کسب‌وکاری بزرگ شده بود، رسانه‌ها گفتند من یک انقلاب در صنعت موسیقی ایجاد کرده‌ام. ولی واژه «انقلاب» صرفاً کلمه‌ایست که مردم وقتی موفق شدند استفاده می‌کنند. قبل از آن شما صرفاً یک فرد عجیب هستید که کارها را متفاوت انجام می‌دهد.

مردم فکر می‌کنند یک انقلاب نیاز به سروصدای زیاد، مشتهای در هوا و خونریزی دارد. ولی اگر فکر می‌کنید یک عشق واقعی شبیه رومئو و ژولیت هست، از یک رابطه عالی که به آرامی رشد می‌کند غافل می‌شوید.

اگر فکر می‌کنید قرار است یک روز هدف زندگی‌تان مثل رعدوبرق جلوی شما ظاهر شود از چیزهای کوچک روزمره که باعث شگفت‌زدگی شما شود غافل می‌شوید.

اگر فکر می‌کنید یک انقلاب قرار است شبیه به یک جنگ باشد، از اهمیت این مسئله که صرفاً قرار است به مردم بهتر خدمت کنید را غافل می‌شوید.

وقتی درون چیزی عالی قرار می‌گیرید، احساس اینکه درون یک انقلاب هستید نخواهید داشت. صرفاً احساس یک چیز غیرمعمول را خواهید داشت.

طرح کسب و کاری تنها با دو عدد

مثل بیشتر مردم، منم هیچ ایده‌ای نداشتم که چه هزینه‌ای باید بابت سرویسی که ارائه می‌کنم بگیرم. برای همین به یک فروشگاه سی‌دی‌فروشی که چندتا سی‌دی از نوازندگان محلی توی ویتترینش داشت پرسیدم:

«اگه بخوام سی‌دی خودم رو از طریق اینجا بفروشم چقدر برام خرج برمی‌داره؟»

گفت:

«قیمت سی‌دی رو شما تعیین می‌کنید، ما ۴ دلار به ازای هر فروش برمی‌داریم و مجموع درآمد رو هم هفتگی بهتون پرداخت می‌کنیم.»

بعدش رفتم خونه و روی وب‌سایت سی‌دی‌بی‌بی.com نوشتم:

«قیمت سی‌دی رو شما تعیین می‌کنید، ما ۴ دلار به ازای هر فروش برمی‌داریم و مجموع درآمد رو هم هفتگی بهتون پرداخت می‌کنیم.»

فکر کردم اگه برای اون جواب داده پس برای من هم جواب میده.

از اونجایی که اضافه کردن هر آلبوم به سایت ۴۵ دقیقه از وقتم رو می‌گرفت یه هزینه ۲۵ دلار به ازای هر آلبوم درمقابل زمانی که صرف می‌کردم هم اضافه کردم.

(می‌تونید حدس بزنید هر ساعت کاری من در اون روزها چقدر ارزش داشت.)

چند روز بعد فکر کردم ۳۵ دلار چندان تفاوتی با ۲۵ دلار [برای موزیسین‌ها] نداره.

درنتیجه رقم رو به ۳۵ دلار افزایش دادم که باعث می‌شد جا برای تخفیف وجود داشته باشه در حالی که همچنان سود می‌کردم.

همین! بعد از گذشت ۶ سال و درآمد ۱۰ میلیون دلاری این دو رقم منبع اصلی درآمد شرکت بودن. ۳۵ دلار به ازای اضافه کردن هر آلبوم و ۴ دلار به ازای فروش هر سی‌دی. نوشتن یه طرح کسب و کار نباید بیشتر از چند ساعت (و در حالت ایده‌آل چند دقیقه) وقت ببره. بهترین طرح‌ها ساده شروع می‌شوند. یک برانداز و حس کلی باید بهتون بگن که اعدادتون جواب خواهند داد یا نه. بقیه‌ش صرفاً جزئیات هستند.

اگه هیت^۱ نشد، عوضش کن

برای اولی بار در زندگیم چیزی ساخته بودم که مردم واقعا می‌خواستنش. قبل از آن من ۱۲ سال را صرف ارائه پروژه‌های مختلفم کردم. هر رویکرد بازاریابی، شبکه‌سازی، ارائه‌کردن و به جلو هل دادنی رو امتحان کردم. همیشه احساس جنگیدن در یک نبرد نا برابر رو داشتم. حس باز کردن درهایی که قفل شدن یا حتی جوش خوردن.

درست است که پیشرفت می‌کردم ولی با تلاش خیلی زیادی. ولی حالا ... واو! مثل این بود که یه آهنگ هیت نوشتم. یک آهنگ‌ساز می‌تواند صدها آهنگ بنویسد ولی تنها یکی از آن‌ها اتفاقی به مذاق مردم خوش می‌آید و تبدیل به هیت می‌شود. چه کسی می‌داند چرا؟ الزاما هم آهنگ بهتری از بقیه نیست ولی از طریق اتفاقات تصادفی یا ترکیبی جادویی از چیزهای تشکیل‌دهنده‌اش باعث می‌شود مردم عاشقش شوند.

بعد از اینکه آهنگی هیت می‌شود، ناگهان همه‌ی درهای قفل شده باز می‌شوند. مردم آنقدر به هیت علاقه پیدا می‌کنند که گویا خودش خودش را تبلیغ می‌کند. شما به جای تلاش برای ایجاد تقاضا، تقاضای عظیم ایجاد شده را مدیریت می‌کنید. پس از این مسئله چه درسی گرفتیم؟

همه ما در مورد اهمیت پافشاری شنیده‌ایم. اما من اشتباه متوجه شده بودم. موفقیت حاصل از بهبود و ابداع مداوم است، نه پافشاری در انجام چیزهایی که جواب نمی‌دهند. همه‌ی ما ایده‌ها و خلاقیت‌ها و پروژه‌های زیادی داریم. وقتی یکی از آن‌ها را به دنیا عرضه کردید و تبدیل به هیت نشد، بجای گیرپیچ کردن روی همان چیزی که دارید به عقب برگردید تا بهبود و ارتقایش بدید.

ایده‌ها و بهبودهای مختلفی را به جهان ارائه کنید. اگر مردم زیادی گفتند: «واو! عالیه. همونی هست که می‌خواستم. با کمال میل بابتش پول میدم.» پس ادامه‌ش بدید. ولی اگه پاسخی که گرفتید چیزی کمتر از این بود، بیخیالش بشید. سال‌های عمرتان را صرف سروکله‌زدن با نبرد نابرابر درهای قفل‌شده نکنید. تا جایی خودتون رو ارتقا و بهبود بدید که اون جواب بزرگ از مردم رو بگیرید.

۱. آهنگی که در صدر جدول فروش قرار می‌گیرد. م.

«باشه» نه. یا «اوه آرههه!» یا نه.

اگر بیش از حد به همه چیز بله می‌گویید و دچار سردرگمی هستید می‌توانید از این قانون در زندگی خودتان هم استفاده کنید. اگر به چیزی «اوه آرهههه!» نمی‌گویید پس بگویید نه.

اگر تصمیم به انجام کاری می‌گیرید اگر حسی کمتر از «واو! عالیه! حتما! آره!» دارید پس بگویید نه.

وقتی به بیشتر چیزها نه می‌گویید، فرصت و جای این را پیدا می‌کنید که خودتان را کاملاً در چیزی که باعث می‌شود بگویید «اوه آرههه!» غرق کنید. هر رویدادی که دعوت می‌شوید، هر درخواستی برای شروع پروژه جدید، اگر باعث نمی‌شود بگویید «اوه آرههه!» پس بگویید نه.

همگی ما سرمان شلوغ است. حجم چیزهایی که درگیرشان هستیم بسیار زیاد است. گفتنِ کمترِ «باشه» راهی برای خروج از این مسئله هست.

به همین سادگی برنامه‌ام کاملاً عوض شد

وقتی سی‌دی‌بی‌بی رو شروع کردم فکر می‌کردم فقط یه سرویس پرداخت پول با کارت اعتباری هست.

قرار بود وب‌سایتی باشه که موزیسین‌ها [به طرفدارانشون] بگن برو تو این وب‌سایت و سی‌دی من رو بخر. فقط روی دکمه خرید کلیک کن، مبلغ از حسابت کسر میشه و بعد برگرد به سایت خود نوازنده. یه جورایی شبیه پی‌پال. البته این دو سال قبل از این بود که پی‌پال درست بشه. روزی که سی‌دی‌بی‌بی رو راه اندازی کردم دومین مشتری کسی بود از هلند. یک هفته بعد اون ایمیل زد و پرسید: «چیز جدیدی منتشر نشده؟»

«انتشار جدید؟» متوجه نشدم. ازش پرسیدم چرا کنجکاوه بدونه آیا کس دیگه‌ای از سرویس من برای پرداخت استفاده کرده یا نه.

جواب داد: «اوه. متاسفم. فکر کردم اینجا یه فروشگاهه.»

فروشگاه؟ هوم ... جالبه. فکر کرده سیستم من یه فروشگاه هست. قرار نبود یه فروشگاه بسازم. فقط می‌خواستم به دوستانم کمک بزرگی بکنم. این امکان رو فراهم کنم که غریبه‌ها بتونند موسیقی اون‌ها رو هم بخرند.

و به همین سادگی، برنامه‌ام کاملاً عوض شد.

۵ سال بعد وقتی فروشگاه موسیقی آی‌تیونز وارد شد اپل از ما خواست که نقش توزیع‌کننده‌ی دیجیتال رو داشته باشیم. برای این کار هم برنامه‌ای نداشتم ولی جواب مثبت دادم.

و باز به همین سادگی، برنامه‌ام کاملاً عوض شد.

هر موقع که فکر کردید میدانید کسب‌وکارتان قرار است چطور کار کند این نقل‌قول از استیو بلنک کارآفرین سریالی را بیاد بیاورید که گفت: «هیچ طرح کسب‌وکاری از اولین برخورد با مشتریان جان سالم به در نمی‌برد.»

مزیت سرمایه نداشتن

هیچ سرمایه‌ای نداشتن برای من یک مزیت بزرگ بود. یک سال بعد از اینکه سیدی بی‌بی رو شروع کردم حساب دات‌کام^۱ ترکید. سرمایه‌گذاران به هر کسی که کمی تب و تاب و طرح مبهمی داشت میلیون‌ها دلار می‌دادند. احمقانه بود.

بیشتر صاحبان کسب‌وکاری که من می‌شناسم به شما می‌گویند به دنبال دور دوم جذب سرمایه هستند. پایگاه داده‌ی توزیع‌شده‌ی تعدیل‌بار مبهمشان. تیم توسعه‌ی بیست نفره‌شان. دفتر پر زرق و برق‌شان در مرکز شهر که میز بیلارد هم دارد و مهمانی‌های هفتگی‌شان برای معرفی محصولاتشان. اما وقتی ازشان می‌پرسید کسب‌وکارشان دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد، نمی‌توانند به سادگی توضیح دهند. بعدش شروع می‌کنند به صحبت کردن در مورد NDA^۲، ROI^۳، LOI^۴، IPO^۵ ها و هرچیز دیگری که هیچ نقشی در کمک واقعی به مردم ندارد.

از اینکه هیچ سرمایه‌گذاری نداشتم کاملاً خوشحالم. مجبور نبودم به هیچ‌کسی جز مشتریانم و خودم جواب پس بدهم. هیچ کاری نکردم مگر برای مشتریانم. بطور هفتگی تماس‌هایی از سرمایه‌گذاران دریافت می‌کردم که می‌گفتند مایلند در سیدی بی‌بی سرمایه‌گذاری کنند و جواب فوری من همواره این بود: «نه، ممنون.» اون‌ها می‌پرسیدند: «نمی‌خواهید کسب‌وکارتان را توسعه بدهید؟» و من جواب می‌دادم: «نه. من می‌خواهم کسب‌وکارم کوچک‌تر شود نه بزرگ‌تر.» این همیشه باعث پایان مکالمه می‌شد.

۱. فروپاشی کسب‌وکارهای اینترنتی در سال ۲۰۰۰. م.

۲. مسائل حقوقی. م.

۳. بازگشت سرمایه. م.

۴. قرارداد عدم افشاسازی. م.

۵. عرضه عمومی اولیه. م.

وقتی هیچ پولی برای هدر دادن نداشته باشید پولی به هدر نمی‌رود. از اونجایی که نمی‌تونستم برنامه‌نویس استخدام کنم به یه کتاب‌فروشی رفتم و یک کتاب ۲۵ دلاری برنامه‌نویسی^۱ PHP و MySQL^۲ گرفتم. بعدش نشستم و یاد گرفتم، بدون هیچ تجربه‌ی سابق در برنامه‌نویسی. احتیاج بزرگترین معلم هست.

حتی سال‌ها بعد میزهای شرکت صرفاً تخته‌چوب‌هایی بودند که روی سیلندرهایی سوار شده بودند که از مغازه ابزارآلات خریده بودم. کامپیوترهای شرکت رو خودم سرهم کردم. دوستانی که وضع مالی‌شان بهتر بود صدهزار دلار صرف چیزی می‌کردند که من صرفاً با هزار دلار می‌ساختم. می‌گفتند به بهترین چیز ممکن نیاز دارند ولی باعث نمی‌شد چیزی برای مشتری ارتقا پیدا کنه.

هیچ وقت فراموش نکنید قطعا هر چیزی که انجام می‌دهید برای مشتریان‌تان هست. هر تصمیمی که می‌گیرید حتی تصمیم برای توسعه کسب‌وکار، افزایش بودجه یا ارتقای شغلی کسی را بر این اساس بگیرید که بهترین تصمیم برای مشتریان‌تان چیست. هر موقع از اولویت‌هایتان نامطمئن بودید یک سوال با پایان باز از مشتریان‌تان بپرسید: «الان چطور می‌تونم به بهترین نحو کمک‌تون کنم؟» بعد روی درخواست‌هایی که شده تمرکز کنید.

۱. یکی از معروف‌ترین زبان‌های برنامه‌نویسی سمت سرور. م.
۲. نرم‌افزار پایگاه داده برای ذخیره اطلاعات با ساختار رابطه‌ای. م.

به بودجه نیاز ندارید. همین حالا شروع کنید.

مراقب کسی (من جمله خودتان) باشید که می‌گوید می‌خواهد کار بزرگی انجام دهد ولی نمی‌تواند مادامی که بودجه کافی ندارد.

معمولا این به این معنی هست که شخص بیشتر عاشق ایده‌ی خیلی بزرگش هست تا اینکه بخواهد کاری واقعا بدربخور انجام دهد. برای اینکه ایده‌ای تبدیل به چیزی خیلی بزرگ شود باید بدربخور باشد. و بدربخور بودن نیازی به سرمایه ندارد.

اگر می‌خواهید بدربخور باشید می‌توانید همین الان شروع کنید. صرفا با انجام یک درصد چیزی که در چشم‌انداز بزرگ‌تان دارید. چیزی که می‌سازید می‌شود یک نمونه‌ی فروتنانه از چشم‌انداز بزرگ‌تان ولی باعث می‌شود درون بازی قرار بگیرید. صرفا با همین شروع از سایرین جلوتر می‌افتید چرا که شما واقعا شروع کرده‌اید در حالی که دیگران منتظرند معجزه بشود و خط پایان درست جلوی خط شروع ظاهر شود.

برای مثال، فرض کنید شما یک چشم‌انداز دارید از ساختن شبکه‌ای بین‌المللی از مدارس مدرن روشنفکرانه. در تصور شما این یک چیز خیلی بزرگ هست. سازمانی که قراره دنیا رو تغییر بده، با صدها کارمند و هزاران اتاق کار و تکنولوژی‌های گران‌قیمت.

ولی، بجای اینکه منتظر اون بمونید، با یاد دادن چیزی به کسی در همین هفته شروع می‌کنید. کسی رو پیدا کنید که حاضر هست برای یادگرفتن چیزی پول پرداخت کند. هر جایی که ممکن بود جلسه را تشکیل دهید و شروع کنید. چیزی جز یک دانشجو و یک دفتر یادداشت لازم نخواهید داشت ولی حالا درون کسب‌وکارتان هستید و می‌توانید از همینجا توسعه‌اش دهید.

اگر قصد دارید یک سرویس پیشنهاد فیلم راه‌اندازی کنید، به دوستان‌تان بگویید می‌توانند به شما زنگ بزنند و پیشنهاد فیلم بگیرند. اگر از آن فیلم خوششان آمد برایتان یک نوشیدنی بگیرند. پیگیر اینکه چه چیزی پیشنهاد کردید و دوستان‌تان چرا آن فیلم‌ها را پسندیدند باشید و از همینجا شروع به توسعه کنید.

می‌خواهید یک خط هوایی جدید راه‌اندازی کنید؟ دفعه بعدی که توی فرودگاه بودید و یک پرواز لغو شد به کسانی که پشت گیت ایستاده‌اند بگویید می‌توانید یک هواپیمای کوچک اجاره کنید و همه را به مقصدشان برسانید اگر سایرین هزینه‌ی این کار را بین

خودشان تقسیم کنند. (این دقیقا کاری بود که ریچارد برانسون انجام داد و ویرجین ایرلاینز^۱ رو شروع کرد.)

با چیزهای کوچک شروع کردن باعث می‌شود صدردصد انرژی‌تان را صرف حل مشکلات واقعی برای مردم واقعی بکنید. باعث می‌شود چیزی داشته باشید که آن را پایه قرار دهید و رشد کنید. این مسئله چالش‌های زیرساختی را برطرف می‌کند و شما را دقیقا در نقطه مورد نظر قرار می‌دهد. همینطور این امکان را به شما می‌دهد که بتوانید در لحظه برنامه‌هایتان را عوض کنید چون در تماس مستقیم با اولین مشتریانی هستید که به شما می‌گویند دقیقا چه چیزی نیاز دارند.

از اون جایی که قبلا یک وب‌سایت برای سی‌دی خودم ساخته بودم، راه‌اندازی اولین نسخه سی‌دی بی‌بی صرفا چند روز زمانم رو گرفت، و تقریبا کار خاصی هم انجام نمی‌داد. یک لیست از چند سی‌دی بود که جلوی هر کدوم یه دکمه «همین الان بخرید» داشت. با کلیک کردن روی اون باعث می‌شد سی‌دی مورد نظر در سبد خرید شما قرار بگیره و به صفحه‌ای هدایت می‌شدید که اطلاعات شما رو می‌خواست. وقتی اطلاعاتتون رو وارد می‌کردید سایت اون رو برای من ایمیل می‌کرد. همین. تو سال اول همه‌ی کاری که وب‌سایتم انجام می‌داد همین بود. هرچیزی که لازم بود به سودآوری برسم همین چند کار کوچک بود.

من برای راه‌اندازی سی‌دی بی‌بی فقط ۵۰۰ دلار خرج کردم. ماه اول، ۳۰۰ دلار برگشت و ماه دوم ۷۰۰ دلار و از اون موقع همونطور هر ماه بیشتر و بیشتر شد.

برای همین، نه، ایده‌ی شما برای شروع شدن نیاز به سرمایه نداره. (همچنین مدرک MBA، مشتری بزرگ اختصاصی، تایید شخص خاصی و هر عذر غیرموجه دیگری برای شروع.)

۱. بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی بریتانیا که در سال ۱۹۸۴ تاسیس شد. م.

ایده‌ها صرفاً تقویت‌کننده‌ی اجراها هستند

خیلی خنده‌داره وقتی می‌شنوم مردم در مورد ایده‌هاشون شدیداً محافظه‌کارانه عمل می‌کنند. (خصوصاً افرادی که قبل از صحبت کردن درمورد ایده‌های ساده‌شون از من می‌خوان قرارداد عدم افشاسازی امضا کنم.) برای من، ایده‌ها هیچ ارزشی ندارند مگر اینکه اجرا شوند. اون‌ها صرفاً نقش تقویت‌کننده دارند. چیزی که میلیون‌ها می‌ارزد اجراست. توضیح بیشتر:

ایده‌ی مزخرف: ۱-

ایده‌ی ضعیف: ۱

ایده‌ی معمولی: ۵

ایده‌ی خوب: ۱۰

ایده‌ی عالی: ۱۵

ایده‌ی نابغانه: ۲۰

عدم اجرا: ۱ دلار

اجرای ضعیف: ۱۰۰۰ دلار

اجرای معمولی: ۱۰/۰۰۰ دلار

اجرای خوب: ۱۰۰/۰۰۰ دلار

اجرای عالی: ۱/۰۰۰/۰۰۰ دلار

اجرای نابغانه: ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ دلار

برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار کافیه این اعداد رو در هم ضرب کنید. برای مثل یک ایده‌ی عالی بدون اجرا صرفاً ۲۰ دلار می‌ارزد. همچنین یک ایده‌ی عالی با اجرای عالی ۲۰۰ میلیون دلار ارزش گذاری می‌شود.

برای همین هم هست که دوست ندارم ایده‌های مردم را بشنوم. مادامی که اجراشون رو نبینم هیچ علاقه‌ای به این کار ندارم.

تشریفاتی‌ها با ترس بازی می‌کنند، شجاعان با رد کردن.

یک سال بعد از اینکه سیدی بی‌بی رو شروع کردم درحالی که خیلی خوب داشت جلو می‌رفت تماسی از یه دوست گرفتم که داشت کسب‌وکار مشابهی بر بستر وب راه می‌نذاخت. گفت: «پیشنهادی در مورد اینکه صفحات 'شرایط استفاده' و 'حریم خصوصی'^۲ روی وب‌سایت رو چطور بنویسیم داری؟ با کدوم وکیل درمورد این صفحات صحبت کردی؟»

من گفتم: «هوم؟ من از این متن‌های حقوقی ندارم. هیچ‌وقت یک وکیل استخدام نکردم.»

در حالی که متعجب شده بود پرسید: «چقدر ترسناک! آگه یه بچه‌ای که سیدی ت رو خریده خودش رو بکشه چیکار می‌کنی؟ آگه بخاطرش متهم بشی؟» گفتم: «در اون صورت هیچ متن احمقانه‌ای توی فوتر سایت از من محافظت نمی‌کنه. هر وقت همچین چیزی اتفاق افتاد درموردش فکر می‌کنم.»

تا حالا شده که متن شرایط استفاده و حریم خصوصی وب‌سایتی رو با اشتیاق بخونید؟ آگه نه پس چرا همچین زبانه‌هایی رو روی وب‌سایت‌تون قرار می‌دید؟ بعد از اینکه سیدی بی‌بی بقدری رشد کرد که ۵۰ کارمند داشتم، شرکت‌های B2B شروع کردن به تماس گرفتن با من و گفتن اینکه چرا به طرح رسمی بازنگری کارمندان، آموزش حساسیت، پست‌های شرایط و شروط استفاده و سایر آت‌آشغال‌های دیگه نیاز دارم. یک‌جورایی لذت می‌بردم وقتی به همه‌شون می‌گفتم نه.

هیچ‌وقت فراموش نکنید که هزاران کسب‌وکار مثل فروشگاه طعمه‌ی ماهی جیم تو ساحل ناکجاآبادی وجود دارند که کارشان را بدون مشکل انجام می‌دهند بدون آنکه با این تشریفات اداری درگیر شوند.

۱. متن حقوقی در مورد ترک‌دعوی، قوانین و شرایط استفاده از سرویس. م.

۲. متن حقوقی تشریح نگرش سرویس در مورد اطلاعات خصوصی کاربران. م.

وقتی کسب و کارتان رشد می‌کند به آن زالوها اجازه ندهید شما را وارد جریان‌هایی کنند که تلقین می‌کنند بهشان نیاز دارید. آن‌ها بر روی ترس‌های شما موج‌سواری می‌کنند. با گفتن اینکه این کاغذپاره‌ها از شما در مقابل دعوی‌های حقوقی محافظت خواهد کرد. آن‌ها شما را با بدترین سناریوهای ممکن می‌ترسانند. ولی هرچه که می‌گویند صرفاً ترفندهای فروش هست. به هیچ‌کدامشان نیاز ندارید.

قدرت نهفته در مشتریان کم داشتن

بیشتر کارآفرین‌های کوچک فکر می‌کنند «اگر بتوانیم چیزی بسازیم که اپل، گوگل یا دولت مشتری‌مان بشود دیگر همه چیز حل است.»
بیشتر شرکت‌های نرم‌افزاری همچین کاری می‌کنند. آن‌ها امیدوارند فناوری‌ای بسازند که آن شرکت‌های بزرگ درون هر محصولش استفاده کند یا روی میز هر کارمندش نصب کند.

ولی این رویکرد چند مشکل اساسی دارد:

- محصول‌تان را طوری بسازید که صرفاً تعداد بسیار اندکی از مردم را راضی کند.
- این افراد ممکن است نظرشان را عوض کنند و شرکت را ترک کنند.
- واقعاً برای چه کسی کار می‌کنید؟ آیا خودتان رئیس خودتان هستید یا این شرکت که مشتری شماست؟
- اگر در نهایت بتوانید آن مشتری بزرگ را قانع کنید درواقع کم‌وبیش صاحب شما شده است.
- با تلاش مداوم برای راضی کردن آن مشتری بزرگ شما شانس خودتان برای درک اینکه بقیه دنیا چه می‌خواهند از دست می‌دهید.

به جای آن، تصور کنید کسب و کارتان را طوری طراحی کرده‌اید که هیچ مشتری بزرگی نداشته باشید. صرفاً چند مشتری کوچک:

- لازم نیست تغییری در کارتان بدهید تا صرفاً یک نفر را راضی کنید. فقط به دنبال راضی بودن اکثریت هستید. (یا خودتان.)
- اگر یک مشتری تصمیم گرفت شما را ترک کند، مشکلی بوجود نخواهد آمد. به سادگی می‌توانید برایش آرزوی موفقیت کنید.
- از آنجایی که هیچ‌کدام از مشتریان‌تان به تنهایی تعیین نمی‌کند که چه کار کنید، شما خودتان رئیس خودتان خواهید بود. (تا زمانی که اکثر مشتریان‌تان راضی باشند.)
- می‌توانید نظر چندصد نفر را بشنوید و در تماس مستقیم با چیزی که اکثریت آن‌ها می‌خواهند باشید.

بیشتر کسب و کارهای موسیقی بدنبال کشف ستاره‌ها و به قولی ماهی گرفتن از آب گل‌آلود هستند. و به دلایل مشترکی، من هیچ کاری با آنها ندارم.

وقتی شما کسب و کارتان را بر اساس خدمت‌دهی به هزاران و نه ده‌ها مشتری بنا می‌کنید دیگر نگران این نیستید یکی از آنها شما را ترک کند یا خواسته‌ای ویژه داشته باشد. اگر اکثر مشتریان‌تان از شما راضی هستند بغیر از یک نفر، می‌توانید به سادگی باهاس خداحافظی کنید و برایش آرزوی موفقیت کنید. بدون هیچ احساس ناراحتی‌ای.

با افتخار مردم را رد کنید

می‌دونید که [در زندگی خودتون] نمی‌تونید همه رو راضی نگه دارید. درسته؟ ولی دقت کردید بیشتر کسب و کارها تلاش می‌کنند برای همه‌ی مردم همه‌چیز باشند؟ و تعجب هم می‌کنند که چرا نمی‌تونند توجه مردم رو جلب کنند. شما نیاز دارید که بعضی از مردم رو با اطمینان رد کنید و با افتخار اعلام کنید که از پس چه کارهایی برنمی‌آیید. با انجام اینکار، قلب کسانی که واقعا می‌خواهید را بدست می‌آورید.

کافه هتل، مکانی برای موسیقی محلی و راک در لس‌آنجلس، یک کلوب حرف‌نزدن هست. با علامت بزرگی نوشته شده: «در زمان اجراها [ی موسیقی زنده] هیچ‌کس حق صحبت کردن ندارد.»

به اجراکنندگان گفته شده اگر دیدند کسی وسط اجرا صحبت می‌کند اجرایشان را قطع کنند تا آن شخص بفهمد اگر می‌خواهد حین اجرا صحبت کند می‌تواند به هر کلوب دیگری در شهر برود. اینجا جایی در لوس‌آنجلس هست که شما می‌توانید بنشینید و واقعا از موسیقی زنده لذت ببرید. که البته، باعث می‌شود مشهورترین کلوب موسیقی شهر هم باشد.

وقتی سی‌دی بی‌بی مشهور شد، تماس‌هایی از لیبل‌های ضبط گرفتم که می‌خواستند جدیدترین و داغ‌ترین موسیقی‌هایشان را در سایت قرار دهیم. و من می‌گفتم. «نوچ. اون‌ها اجازه انتشار در این سایت رو ندارند.»

شخصی که پشت خط بود می‌گفت: «ها؟ منظورت چیه که اجازه ندارند؟ تو فروشگاه موسیقی هستی و ما هم لیبل ضبط!»

و من می‌گفتم: «می‌تونید هرجای دیگه‌ای که دوست دارید بفروشید. اینجا صرفا برای موزیسین‌های مستقلی‌ست که تصمیم گرفته‌اند از حقوقشان در مقابل قرارداد همکاری نگذرند. برای اینکه مطمئن شویم حداکثر توجهی را که لایق‌اش هستند دریافت کنند. درنتیجه نه. لیبل‌های بزرگ جایی در این فروشگاه ندارند.»

دنیا بزرگ هست. می‌تونید به راحتی بیخیال ۹۹ درصدش بشید.

مطمئن باشید وقتی یک درصد جامعه هدف شما متوجه بشوند شما از ۹۹ درصد بقیه بخاطر آن‌ها گذشته‌اید با آغوش باز به سراغ‌تان می‌آیند.

چرا تبلیغات نه؟

تماسی از یک فروشنده تبلیغات گرفتم که گفت می‌خواهند در بخش بالا و پایین سی‌دی بی‌بی. com تبلیغات قرار بدند.

من گفتم: «محاله. مثل اینه که وسط عبادتگاه یه ماشین فروش نوشابه بذارن.

هیچ وقت بابت پول همچین کاری نمی‌کنم.»

گفت: «ولی شما یه کسب و کار هستید. منظورتون چیه که نمی‌خواهید پول دربیارید؟»

گفتم: «من فقط دارم تلاش می‌کنم به موزیسین‌ها کمک کنم. سی‌دی بی‌بی برای حفظ خودش نیاز داره پول دربیاره ولی پول هدف اصلی نیست. من هیچ کاری رو صرفاً بابت پولش انجام نمیدم.»

این مسئله برمیگرده به همون ایده‌ی آرمان‌گرایانه‌ی دنیای ایده‌آل که من هرکاری که

انجام میدم رو برای چی انجام میدم. در دنیای ایده‌آل وبسایت شما پر هست از

تبلیغات؟ وقتی از مشتریان تون می‌پرسید چه چیزی باعث افزایش کیفیت خدمات ما

می‌شود تا حالا شنیده‌اید که کسی بگوید: «لطفاً وبسایت رو پر بکن از تبلیغات؟»

خب. پس اینکارو نکنید.

این تنها یکی از انتخاب‌های ماست

سال‌ها قبل به کلاس آموزش صدای معلم بزرگ وارن سندرز می‌رفتم. برای هر درس، یک آهنگ که نوشته بودم و قصد ارتقاییش را داشتم می‌آوردم و برایش می‌خواندم.

بعدش می‌گفت: «خب، حالا تو یه اکتاو^۱ بالاتر بخونش.»

- «اوه ... یه اکتاو بالاتر؟ نمی‌تونم در اون حد بالاتر بخونم.»

+ «برام مهم نیست. بخون! شروع کن! یک، دو، سه، چهار.»

من کل آهنگ رو با صداها‌ی خراش‌دار و جیغ مثل یه موش کارتونی نیمه‌جان می‌خوندم. هرچند نصف به بعد آهنگ بنظر جالب می‌شد.

بعدش می‌گفت: «خب، حالا یه اکتاو پایین‌تر بخونش.»

- «یه اکتاو پایین‌تر. فکر نمی‌کنم بتونم.»

+ «مهم نیست. شروع کن! یک، دو، سه، چهار.»

صدام شبیه ماشین دفع زباله و چمن‌زنی بود، ولی مجبورم کرد کل آهنگ رو همونطوری بخونم.

بعدش مجبورم کرد دوباربر سریع‌تر بخونم. بعد دوباربر آروم‌تر. بعد شبیه باب دیلن^۲. بعد

تام ویتس^۳. بعدش گفت طوری بخون که انگار الان ساعت ۴ صبحه و یه کسی از

خواب بیدارت کرده. بعد چند سناریو دیگه هم بهم داد.

بعد از همه‌ی این‌ها، گفت: «حالا، آهنگ چطوری باید خونده بشه؟»

سراسرترین نتیجه‌ای که می‌شد استدلال کرد این بود که طوری کی من اول کار

خوندمش صرفاً یکی از بی‌نهایت راه برای خوندنش بود.

حالا من تو یه کلاس کارآفرینی شرکت می‌کنم. قبلاً هیچ‌وقت آموزشی در مورد

کسب‌وکار نداشتم.

۱. فاصله هشت‌تایی دو نت یکسان موسیقی. م.

۲. خواننده و آهنگ‌ساز سرشناس آمریکایی در سبک راک اند رول و برنده جایزه نوبل ادبیات در سال ۲۰۰۶ م.

۳. خواننده سرشناس آمریکایی و برنده دو جایزه گرمی. م.

ما به طرح کسب و کار برای سفارش ایمیلی تو شرکت فروش ساپورت زنانه تعریف کردیم. مثل طرح‌های دیگه قرار بود صرفاً یک حالت ممکن برای انجامش وجود داشته باشه. بعد از خوندن همه چی حس کردم مربی صدای سابقم بهم میگه:

- «خب. حالا به طرح بنویس که کلاً ۱۰۰۰ دلار هزینه داشته باشه. یالا!»
- «حالا به طرح بنویس برای ده برابر مشتری. شروع کن!»
- «حالا همون طرح رو طوری بنویس که به وبسایت نیاز نداشته باشه. یالا!»
- «حالا طوریش کن که اگه فرضیات اولیهت بالکل اشتباه بود بازم کار کنه. یالا!»
- «حالا نشون بده چقدر آزادی عمل داری. شروع کن!»

شما نمیتونید تظاهر کنید فقط به راه برای انجامش وجود داره. ایده‌ی اولیه‌تون صرفاً یکی از هزاران ایده‌ی ممکنه. هیچ کسب و کاری مطابق طرحی که برنامه‌ریزی شده جلو نمیره. پس ده طرح افراطی متفاوت هم حاضر کنید.

چیزی مشابه برای مسیر فعلی زندگیتان:

- حالا تو نیویورک زندگی می‌کنید. موفق‌ترین آدم شهر بشید. یالا!
- حالا یک شخص آزاد هستید و تو تایلند اینور و اونور می‌رید. یالا!
- حالا شما یک شخص با اعتماد بنفیس معروف هستید و همه عاشق‌تان هستند. یالا!
- حالا شما ازدواج کردید و بچه‌هاتون تو زندگیتون هستند. شروع کنید!
- حالا شما چندسالی رو تو انزوای نسبی می‌گذرونید صرفاً با خوندن و راه رفتن. یالا!

شما به طرح یا چشم انداز نیاز ندارید

آیا طرحی جامع دارید که بهتون بگه جهان تو بیست سال آینده چطور خواهد بود؟ آیا حس جاه طلبی بزرگی برای ایجاد یک انقلاب در صنعتتون دارید؟
اگه ندارید ناراحت نشید. منم نداشتم.

یک سال و نیم بعد از شروع سیدی بی بی فقط من و جان بودیم. اولین کارمندم که تو خونه ی من کار می کردیم. یک شب، تصمیم گرفتم کمی بلندمدت تر در مورد چیزی که ساختم فکر کنم. چند ساعت نشستم و با تامل با دفتر روزانه نویسیم ور رفتم. بعد، یه ایمیل برای جان نوشتم که محتوایش همچین چیزی بود:

«فکر می کنم احتمال داره چیزی که ساختیم یه روز بزرگ تر بشه، برای همین باید از همین حالا براش آماده بشیم. منظورم اینه که، ممکنه روزی روی سیدی بی بی یک هزار هنرمند داشته باشیم. ممکنه یه کارمند سوم هم لازم داشته باشیم. این به این معنیه که یه کامپیوتر سوم هم لازم داریم. و یعنی باید بفهمیم چطوری شبکه شون کنیم. حتی از اونجایی که اتاق نشیمن پر شده شاید لازم باشه سیدی ها رو ببریم تو گاراژ. می دونم بنظر خیلی خوشبینانه بنظر میاد ولی فکر میکنم داریم به اون سمت حرکت می کنیم.»

سال ها بعد، وقتی صدهزار هنرمند و هشتادوپنج کارمند داشتم، جان گه گذاری این ایمیل رو که سال ۱۹۹۹ برایش فرستادم رو یادش می آورد و حسابی می خندید.

خبرنگاری پرسید: «هدف بلندمدتتون برای سیدی بی بی چی هست؟»

گفتم: «هیچی. من به هدفم خیلی وقت پیش رسیدم. فقط می خوام به موزیسین ها کمک کنم و به هر چیزی که نیاز دارن.»

پس برای همین لطفا به این فکر نکنید که شما چشم انداز بزرگی لازم دارید. فقط به کمک کردن به مردم تمرکز کنید.

«دلم برای ارازل تنگ شده.»

وقتی برای کنفرانسی به لاس وگاس رفته بودم یه تاکسی گرفتم برای رفتن به هتل از فرودگاه. از رانده پرسیدم: «چه مدته اینجا زندگی می کنی؟»

گفت: «بیست و هفت سال.»

- «واو. از اون موقع خیلی چیزا عوض شده مگه نه؟»

+ «آره. دلم برای ارازل تنگ شده.»

- «ها؟ واقعا؟ منظورت چیه؟»

«وقتی مافیا داشتن این شهر کوچیک رو می گردوندند باحال بود. فقط دو عدد بود که مهم بود: چه قدر دخل هست و چه قدر خرج. تا وقتی دخل بیشتر از خرج بود همه خوشحال بودند. ولی بعدش کل شهر توسط این شرکت های لعنتی خریده شد، پر از مدیرهای MBA بدست راسو صفتی که موشکافانه به دنبال این بودند که از متر مربع هر فضایی حداکثر سود را بدست آورند.

حالا جایی که قراره کچاپ روی هات داگم بریزه میگه اگه کچاپ می خوای بیست و پنج سنت بیشتر میشه. هرچیز خوبی که تو این شهر بود رو از بین بردند. آره، دلم برای ارازل تنگ شده.» (قطعا می تونیم چیزهای بیشتر از ارازل در بیاریم ولی اجازه بدید فعلا صرفا بعنوان یه استعاره و درس ازش رد بشیم.»

این داستان رو خیلی تو سیدی بی بی تعریف کردم. بعضی وقتا این MBA های ازم می پرسند نرخ رشدتون چه قدره؟ بازگشت سرمایه تون چه درصدی از رشدتون رو شامل میشه؟ طرح های کلی تون چی هست؟»

من می گفتم: «هیچ ایده ای ندارم. حتی معنی بعضی از چیزهایی که گفتین رو نمی دونم. من سیدی بی بی رو بعنوان یه هوبی شروع کردم که به دوستانم کمک کنم و این تنها دلیلی هست که باعث شده وجود داشته باشه. پول تو حساب هست و کارم رو خوب انجام میدم. پس نگران هیچی نیستم.»

بعدش بهم می گفتند اگه بدرستی کسب و کارم رو تحلیل کنم می تونم سودآوری رو به حداکثرش برسونم. بعدش من درمورد راننده تاکسی تو لاس وگاس گفتم.

هیچ وقت فراموش نکنید کاری که می کنید رو برای چی می کنید؟ آیا به مردم کمک می کنید؟ اون ها راضی هستند؟ شما راضی هستید؟ سودآوری دارید؟ این کافی نیست؟

چطور خودتون رو ارزش گذاری می کنید؟

توی نیویورک ده ها ساختمان وجود داره که روشن نوشته شده ترامپ. حتی وقتی داشتم از شهر خارج می شدم تابلویی دیدم که نوشته بود پارک دونالد جی. ترامپ. برام تعجب آور بود که اون چطور ارزش خودش رو به چیزهای قابل ارزش گذاری پشت اسمش متصل کرده.

شرکت های زیادی وجود دارند که میلیاردها سود کردند بدون اینکه اسمشون رو روی همه چی بذارن. شاید قیمت اون همین هست.

همه ی ما به طرق مختلفی روی خودمون قیمت می ذاریم:

- برای بعضی افراد، به همین سادگی ست که چقدر پول درمیارند. وقتی پولی که درمیارن بیشتر میشه، میفهمند که کارشون رو درست انجام میدن.
- برای بعضی ها به اینه که چقدر پول خرج می کنند.
- برای بعضی، به اینه که توی زندگی چند نفر می تونند نفوذ کنند.
- برای بعضی هم، به این بستگی داره که چطور عمیقا میتونند روی زندگی تعداد اندکی از مردم تاثیر بذارند.

برای من، به تعداد چیزهای مفیدیه که ساختم. چندتا آهنگ، شرکت، مقاله وبسایت یا هرچیز دیگه ای. اگه چیزی ساختم که بدرد کسی نخورده حساب نمیشه. البته من علاقه ای به ساختن چیزی ندارم مگر اینکه اون چیز به خلاقیت من نیاز داشته باشه. شما چطور خودتون رو ارزش گذاری می کنید؟

خیلی مهمه که یادمون نره، مطمئن بشید روی چیزی که واقعا براتون مهم هست تمرکز کردید نه روی چیزی که دیگران فکر می کنند باید انجام بدید.

به مشتریان تان بیشتر از خودتان اهمیت بدهید

در کنفرانسی در لس آنجلس، کسی از حضار ازم پرسید:

«چه اتفاقی میافته اگه هر نوزندهای فروشگاه خودش رو توی وبسایت خودش راه اندازی کنه؟ آیا این به معنی مرگ سی دی بی بی هست؟ برنامه تون برای جلوگیری از این مسئله چی هست؟»

جواب دادم: «اگه بخوام صادقانه بگم، هیچ اهمیتی به سی دی بی بی نمیدم. فقط به موزیسین ها اهمیت میدم. اگر روزی، موزیسین ها دیگه بهش نیاز نداشتند، خیلی هم عالی، خاموشش می کنم و برمیگردم سراغ کار موسیقی ساختن.»
بهتش زد. تا حالا نشنیده بود صاحب کسب و کاری بگه اهمیتی به بقای کسب و کارش نمیده.

برای من، یه مسئله عادی بود. البته که شما باید به مشتریان تون بیشتر از خودتون اهمیت بدید! مگه این قانون شماره یک نیست؟ یکم از ارائه خدمت خوب. همه چیز برای اون هاست نه شما.

حتی شرکت های خوش نیت هم تصادفا توی این حالت تلاش برای بقا می افتند. یک کسب و کار برای این بوجود میاد که مشکلی رو حل کنه. و اگه اون مشکل به درستی حل شده، دیگه به اون کسب و کار نیازی نیست! برای همین کسب و کارها تصادفا یا ناخودگانه اون مشکل رو همچنان نگه میدارند و تا بتونند همچنان در ازای دریافت هزینه حلش کنند.

(من نمی خوام از شرکت داروسازی مورد علاقه ی کسی یا ابزارهای بهره وری آنلاین اسم ببرم. بیاید تصور کنیم هر کسب و کاری که در تجارت هست انگیزه ی این را دارد که روی پیشگیری [از بوجود آمدن آن مشکل] تمرکز نکند.

مثل این که قهرمان داستان خودش رو برای نجات آماده ی مرگ می کنه شرکت شما هم باید آماده ی از بین رفتن برای نجات مشتریانش باشه.

این طریقت کسب و کار هست: به مشتریان تون بیشتر از خودتون اهمیت بدید. در نتیجه کسب و کار شما موفق خواهد شد.

طوری رفتار کنید که گویا به پول نیاز ندارید

بانک‌ها عاشق اینند که وام بدند به کسانی که نیازی بهش ندارند. لیبل‌های ضبط عاشق اینند که با موزیسین‌هایی قرارداد امضا کنند که به کمک‌شون نیاز ندارند. مردم عاشق کسانی می‌شوند که در طول روز حداقل زمانشون رو هم صرف اون‌ها نمی‌کنند. قانون غربی از انسانیت هست. و کم‌وبیش جهانی. اگر کسب‌وکارتان را طوری بنا کنید که انگار به پول نیاز ندارید، مردم با خوشحالی برایش پول صرف می‌کنند. وقتی کسی چیزی رو صرفاً برای پول انجام میده مردم حسش می‌کنند، مثل یک عاشق ناامید. دل‌سرد کننده‌ست. وقتی کسی چیزی را صرفاً از روی علاقه انجام می‌دهد، بجای خسیس بودن سخاوتمند هست، بجای ترسناک بودن قابل اعتماد هست، از این قانون پیروی می‌کند که: ما به کسانی می‌بخشیم که بخشنده باشند. این هم طریقتی دیگری در کسب‌وکار هست: کسب‌وکارتان را طوری بنا کنید که انگار به پول نیاز ندارید، و اون خودش به سمت‌تون سرازیر خواهد شد.

تر و خشک را باهم نسوزانید

غذاخوری کوچکی نزدیکی من این تابلوی بزرگ رو همه جا گذاشته:

ما حق خودمان برای عدم ارائه خدمات به هرکسی به هر دلیل را محفوظ می‌دانیم.
تمامی سفارشات نهایی هستند. هیچ وجهی عودت داده نمی‌شود.
اگر کفش یا لباس نپوشیده‌اید سرویس داده نمی‌شود.
حق استفاده از تلفن همراه ندارید. عکس و فیلم نگیرید.
لفتش ندهید. دستشویی متعلق به مشتریان است.
افراد خاطی تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

صاحب بیچاره اینجا نیاز به بغل شدن داره. هرباری که یکی از مشتریانش ناراحتش کرده اون تصمیم گرفته تمامی مشتریان آینده‌ش رو برای همیشه تنبیه کنه.
وقتی ۶ سالم بود تو یه مدرسه کوچک سختگیرانه تو آبینگدون انگلستان ثبت‌نام کردم.
اوایل سال، کسی آب‌انگور را زمین ریخت، بنابراین آب‌انگور تا آخر سال ممنوع شد. بعدا کسی آب‌پرتقالش را زمین ریخت. و بنابراین آب‌پرتقال تا آخر سال ممنوع شد. و به همین ترتیب ما تا آخر سال حق خوردن چیزی جز آب نداشتیم.
سال‌ها پیش کسی در هواپیما تلاش کرد کفش‌هایش را بسوزاند. حالا، و برای همیشه، میلیون‌ها نفر باید در فرودگاه صف بیاستند و کفش‌هایشان را در بیاورند. صرفا بخاطر همان اتفاق احمقانه.

بعنوان صاحب کسب‌وکار، وقتی کسی شما را اذیت می‌کند، ممکن است دلتان بخواهد یک سیاست بزرگ تدبیر کنید که فکر می‌کنید مانع از تکرار دوباره این اتفاق خواهد شد:
یک کارمند بجای تمرکز روی کارش وقتش را صرف گشت‌وگذار در وب می‌کند، این شرکت به جای این که فقط آن شخص را به کارهای چالش برانگیزتر سوق دهد یا سمتش را تغییر دهد، یک فایروال تأیید محتوای مناسب را نصب می‌کند تا دیگر کسی نتواند دوباره به سایت های تأیید نشده وارد شود.

مهم است که در برابر آن تمایل ساده‌لوحانه، عصبانی و استبدادی برای مجازات کردن همه، مقاومت کنیم و به عقب برویم تا به تصویر بزرگ نگاه کنیم. در حال حاضر، شما

عصبانی هستید ، فقط به آن شخص افتضاح متمرکز می شوید که مرتکب اشتباه شده است. تفکرات شما مبهم هست، شروع به این باور می کنید که همه افتضاح هستند و تمام دنیا در برابر شما هستند. این بدترین زمان برای اتخاذ یک سیاست جدید است. وقتی یک مشتری کار اشتباهی انجام می دهد، به یاد بیاورید که صدها هزاران مشتری دیگر اشتباهی انجام نداده است. شما خیلی خوش شانس هستید که صاحب کسب و کار خودتان هستید. زندگی زیباست. شما نمی توانید جلوی وقوع چیزهای بد را بگیرید. یاد بگیرید که بگذرید. در مقابل وسوسه ی اینکه همه را بخاطر یک نفر مجازات کنید مقاومت کنید.

یک شخص واقعی، خیلی شبیه شما

دوستم سارا، بیست ساله که یه کسب و کار کوچیک رو داخل خونه‌ش اداره می‌کنه. کل زندگیش همین بوده و خیلی خیلی شخصیش کرده.

اخیرا، یکی از مشتریانش یه ایمیل ده صفحه‌ای سوزاننده برای فرستاده که درش اون رو خورد و خاک شیر کرده. بهش هنرمندنمای کلاه‌بردار و چند فحش شخصی دیگه داده و گفته بابت هر قصوری که تو مدیریت بد حساب‌های مشتریانش داشته ازش شکایت می‌کنه.

سارای متلاشی‌شده، کامپیوترش رو خاموش کرد و شروع کرد به گریه کردن. تلفنش رو از پریز کشید و مغازه‌ش رو بست. کل آخر هفته رو تو تخت خوابش گذروند و به این فکر کرد که شاید تک‌تک اتهاماتی که تو نامه‌ی این مشتری گفته شده درسته و به قدر کافی تو این کسب و کار خوب نیست و باید تعطیلش کنه. حتی بعد از بیست سال.

روز یک‌شنبه، ۵ ساعت (تقریبا کل روز رو) با دقت جای‌جای نامه رو نشانه‌گذاری کرد. به وب‌سایت مشتری‌ش رفت و هرچیزی که ممکن بود رو درموردش یاد گرفت. بهش هر نوع پیشنهاد و ارتباطاتی که ممکن بود کمکش کنه رو نوشت و به همراه نامه کل مبلغ مشتری رو به همراه ۵۰ دلار اضافه بهش برگردوند. به همراه معذرت‌خواهی بلندبالایی بابت اینکه مطلقا قصد ناراحت کردن کسی رو نداشته و صرفا می‌خواست کمک کنه به دیگران.

روز بعدش، تلفن رو برداشت و به مشتری‌ش زنگ زد و تلاش کرد حال مشتری‌ش رو در مورد وضعیت پیش‌آمده جویا بشه. مشتری با خوشحالی تلفنش رو جواب داد و گفت: «اوه. نگران نباش. من واقعا در اون حد ناراحت نبودم. فقط روز بدی داشتم. و فکر نمی‌کردم بهر حال کسی اون نامه رو بخونه.»

دوستم والری از یه وب‌سایت دوست‌یابی استفاده می‌کرد. و خیلی در موردش دودل بود. اون می‌خواست با مرد رویایی با سرشت الهی آشنا بشه که زندگیش رو از این رو به اون رو کنه.

یه روز که تو شرکتش بودم ازش پرسیدم که چطور پیش می‌ره. اون وارد حسابش تو سایت شد و صندوق دریافتش رو نشونم داد. هشت پیام جدید بود، هر کدوم به خوبی نوشته شده بودن، که چطور پروفایلش رو دوست داره یا علایق مشترکی تو مسافرت دارن

یا اون هم آلمانی صحبت می‌کنه و ازش خواسته اگه اون هم تو برلین هست باهم برن بیرون یا اگه تو نیوزلند هست باهم مسافرت کنند.

دلم برای اون‌ها سوخت. هر کدوم از اون‌ها هرچی تو دلشون بود بیرون ریخته بودند و به والری امیدوار شده بودند. که با اشتیاق یکسانی جواب بده. امیدوار بودند اون کسی باشند که بالاخره والری می‌بیندش و ازش قدردانی می‌کنه.

اون گفت: «ووع. بازنده‌ها. من هر روز ده‌تا از این‌ها می‌گیرم.» و بعدش بدون اینکه جوابی بنویسه پاکشون کرد.

وقتی ما روی ماشین‌مون یا دستگاه قهوه‌سازمون داد می‌کشیم، اشکالی نداره. چون اون صرفاً یه وسیله هست که احساساتی نداره. ولی وقتی روی وب‌سایت یا شرکتی توی کامپیوتر یا تلفن‌مون داد می‌کشیم، فراموش می‌کنیم که کسی که پشتش هست یه ماشین بدون احساس نیست بلکه یه انسان هست که تحت‌تاثیر قرار می‌گیره. دیدن هزاران نفر پشت صفحه کامپیوتر باعث میشه ما کارهایی رو بکنیم و حرف‌هایی رو بزنیم که اگه هرکدوم از اون‌ها کنارمون نشسته بودند محال بود همچین کار غیرانسانی رو انجام بدیم.

خیلی سخته که یادمون نره تو آخر خط هر کامپیوتری یه انسان نشسته. که خیلی شبیه شماست. تولدش هفته پیش بوده، سه تا دوست خوب داره ولی کسی رو نداره که شب رو باهاش بگذرونه. و حرف‌های شما ناراحتش می‌کنه وقتی اون‌طوری بیانش می‌کنید. حتی اگه الان به این نکته توجه کردید آیا دفعه بعدی که از کوره در رفتید بهش توجه می‌کنید؟ و هیچ‌وقت فراموشش نمی‌کنید؟

وقتی نامفهوم هستید باید معذب باشید

ایمیل‌های انبوه بهترین مثال برای شفاف بودن هست. سیدی بی‌بی حدود دو میلیون مشتری داشت. وقتی یک ایمیل دسته‌جمعی می‌فرستادم، اگر به حد کافی شفاف و رسا نبود، بیست هزار ایمیل از افرادی که گنج شده بودند می‌گرفتم. که جواب‌دادن بهشون یک هفته‌ی تمام و ۵ هزار دلار بعلاوه مقدار زیادی روحیه ازم می‌گرفت. حتی وقتی خیلی شفاف می‌نوشتم ولی توضیح‌دادن چیزی بیشتر از چند عبارت داشت هزاران ایمیل از کسانی می‌گرفتم که به خودشون زحمت خوندن چیزی جز جمله‌های اولی نداده بودند.

نوشتن ایمیلی به مشتریان که هر با دقت هر کلمه‌ی غیرضروریش حذف شده بود با جابجایی تک‌تک عبارت‌ها برای اینکه مطمئن بشم مطلقا امکان نداره اشتباه درک بشه یک روز کامل زمانم رو می‌گرفت. یک جمله‌ی غیرشفاف؟ ۵ هزار دلار ضرر آبی. آخ. متاسفانه، کسانی که وب‌سایت می‌سازند همچین بازخوردهایی دریافت نمی‌کنند. بجای اون، اگر مبهم و غیرشفاف باشند، صرفا با سکوت مواجه می‌شوند. تعداد زیادی کلیک ولی فاقد هرگونه حرکتی.

وب‌سایت‌های جدیدی می‌بینم که به نظر شگفت‌انگیز میان. پر شدند از صدها عبارت غیرضروری و خسته‌کننده. دلم برای اون‌هایی که پشت این وب‌سایت‌ها هستند می‌سوزه که شانس اینو ندارند که بفهمند چقدر فرستادن ایمیل به هزاران نفر دردناک و سخت هست. برای اینکه بتونند ببینند چقدر باعث سوتفاهم و بی‌توجهی هست [وب‌سایت‌های فعلی‌شون].

موفق‌ترین ایمیلی که تابحال نوشتم

وقتی کسب‌وکاری می‌سازید درواقع دارید دنیای کوچکی می‌سازید که قوانینش رو شما کنترل می‌کنید. مهم نیست که جاهای دیگر، کارها چطور انجام می‌شوند، در دنیای کوچک شما، شما طوری که فکر می‌کنید درست هست انجامشان می‌دهید. وقتی در ابتدا سی‌دی بی‌بی را ساختم، هر سفارشی بصورت اتوماتیک ایمیلی دریافت می‌کرد که به مشتری اطلاع می‌داد سی‌دی‌شان چه‌زمانی ارسال خواهد شد. اوایل، این کار کاملاً عادی بود. «سفارش شما ارسال شد. لطفاً در صورتی که به دستتان نرسید به ما اطلاع دهید. از خریدتان متشکریم.»

بعد از چند ماه، این مسئله قلقلکم می‌داد چون در تناقض با هدف من بود که همان لبخند زدن مردم بود. می‌دونستم که می‌تونم بهترش کنم. برای همین بیست دقیقه زمان گذاشتم و این چیز بامزه رو نوشتم:

سی‌دی شما به آرامی و با دستکش استریلیزه‌شده از قفسه‌ی سی‌دی‌های ما برداشته شد و روی بالش ساتن قرار داده شده‌است.

تیمی ۵۰ نفره کارکنان ما قبل از ارسال آن را بازرسی و تمیز کردند تا مطمئن شوند در بهترین حالت ممکن است. متخصص ژاپنی بسته‌بندی ما یک شمع روشن کرد و در جمعیت شرکت همه‌ای افتاد وقتی سی‌دی شما را در بهترین بسته‌بندی با روکش طلایی که می‌شود با پول خرید قرار داد.

بعدش ما یه جشن مفصل گرفتیم و سی‌دی شما رو تا شرکت پست بدرقه کردیم در حالی که کل شهر پشت سر بسته‌ی شما که در جت خصوصی کوچک سی‌دی بی‌بی در حال حرکت به سمت شماست و «بون ویگ»^۱ سر می‌داد. امروز، جمعه ششم جولای.

امیدوارم لحظات خوبی رو در خرید از سی‌دی بی‌بی تجربه کرده باشید. که مطمئنم کرده‌اید. عکس شما روی دیوار شرکت ماست و زیرش نوشته شده: «بهترین مشتری سال.» همه‌ی ما دلتنگتان هستیم و چشم‌به‌راه بازگشت شما به سی‌دی بی‌بی هستیم.

همین یک ایمیل بامزه با هر سفارشی به کاربر ارسال می‌شد و اگر در گوگل عبارت «جت خصوصی»^۲ سی‌دی بی‌بی رو جستجو کنید با تقریباً بیست هزار نتیجه مواجه می‌شوید. هرکدام‌شان کسی هست که اون ایمیل رو گرفته و طوری عاشقش شده که روی وبسایتش در موردش بنویسد و با دوستانش به اشتراک بگذارد.

۱. Bon Voyage | جمله‌ای که پشت سر مسافر گفته می‌شود. مثل سلامت. م.

۲. Private سی‌دی بی‌بی Jet.

همین ایمیل بامزه هزاران مشتری جدید درست کرد.
وقتی به این فکر می‌کنید که چطور کسب و کارتان را بزرگتر کنید، افکار وسوسه‌انگیر
به سراغتان می‌آیند تا چنان طرح‌های بزرگی بریزید که دنیا را تغییر دهید. ولی لطفا
بدانید که حتی جزییات خیلی کوچک مردم را مجاب می‌کند تا درمورد شما با
دوستان‌شان حرف بزنند.

چیزهای کوچک، تفاوت‌های بزرگ رقم می‌زنند

اگر شما از طریق چیز کوچکی باعث شوید مردم لبخند بزنند آن‌ها شما را به خاطر آن لبخند به یاد یاد خواهند آورد. خیلی بیشتر از چیزهای فانتزی مدل کسب و کارتان. این‌ها چند نمونه از چیزهای متفاوتی هستند که روی وب‌سایت سی‌دی بی‌بی وجود داشتند:

از آنجایی که مرسولات را ساعت ۵ بعد از ظهر به فدکس^۱ تحویل می‌دادیم مشتریان زیادی تماس می‌گرفتند و می‌پرسیدند: «آنجا ساعت چند است؟ همچنان فرصت دارم بسته‌ی من جزو ارسالی‌های امروز باشد؟»

برای همین دو خط ساده زمان‌سنج برنامه‌نویسی کردم که نشون می‌داد چند ساعت و چند دقیقه به ۵ بعد از ظهر مانده است، و این را در صفحه انتخاب‌های ارسال نشان می‌دادم: «شما ۵ ساعت و ۱۸ دقیقه دیگر تا ارسال امروز ما فرصت دارید.» مشتریان عاشق آن شدند.

ما تلفن‌مان را همیشه بعد از دو زنگ جواب می‌دادیم. از ۷ صبح تا تا ۱۰ شب. هفت روز هفته. همه‌جا تلفن داشتیم. برای همین اگر سرویس پشتیبانی از مشتریان مشغول بود همیشه کسی بود که بتواند به تلفن‌ها جواب دهد. تنها کاری که لازم بود انجام دهد این بود که تلفن را بردارد و بگوید: سی‌دی بی‌بی! مشتریان عاشق این شده بودند. اینکه یک شخص واقعی تلفن را بردارد بسیار نادر بود. بعدها موزیسین‌ها بهم گفتند دواقع دلیلی که باعث شد سی‌دی بی‌بی را انتخاب کنند همین بود. همیشه می‌توانستند بلافاصله با یک شخص واقعی صحبت کنند. همه‌ی کارمندان می‌داستند مادامی که کاملاً درگیر نشده‌ایم می‌توانند لحظاتی صرف کنند و کمی تماس‌گیرنده را بشناسند. در مورد موسیقی‌اش سوال بپرسند، از اینکه چیزها چطور پیش می‌روند. بله، بعضی مواقع باعث می‌شد مکالمه تا بیست دقیقه کش بیاید، ولی افرادی که پشت خط بودند تا آخر عمرشان طرفدارمان باقی می‌ماندند.

هر ایمیل ارسالی یک «ارسال‌کننده» دارد. درست است؟ پس چرا از آن هم استفاده نکنیم تا مردم لبخند بزنند؟ صرفاً با یک خط انجامش دادم. پس هر ایمیلی که ارسال

۱. FedEx. یکی از شرکت‌های پست خصوصی و بین‌المللی آمریکا. م.

می‌شد بخش «ارسال‌کننده» تبدیل شد به «سی‌دی بی‌بی عاشق [اسم کوچک] است.» پس اگر اسم مشتری سوزان بود، هر ایمیلی که از ما دریافت می‌کرد در بخش فرستنده اینطور نوشته می‌شد: «سی‌دی بی‌بی عاشق سوزان است.» مشتری‌ها عاشقش شدند. بعضی وقت‌ها بعد از صرف چهل‌وپنج دقیقه زمان برای اضافه کردن آلبوم به فروشگاه، موزیسین نظرش را عوض می‌کرد و می‌خواست این کار را مجدداً با کاور یا موسیقی جدیدی انجام دهیم.

دلما می‌خواست بگوییم چشم، ولی در حین حال به او اطلاع دهیم که این کار سختی هست. پس خط مشی جدید ایجاد کردم: «ما هر کاری بخاطر پیتزا انجام می‌دهیم.» اگر چیز بزرگ متفاوتی از ما می‌خواهید شماره پیتزا تلفنی نزدیک شرکت رو بهتون می‌دیم. اگه برامون یه پیتزا بگیرید هرکاری که بخواید براتون انجام می‌دیم. وقتی پشت تلفن این رو به مشتری‌ها می‌گفتیم، می‌خندیدند و باور نمی‌کردند که جدی هستیم. ولی هر هفته یک پیتزا می‌گرفتیم. حتی از موزیسین‌ها شنیدم که می‌گفتند همین باعث شده بود عاشق ما شوند.

در انتهای هر سفارش، آخرین صفحه وب‌سایت می‌پرسید: «از کجا این موزیسین را می‌شناسید؟ اگر پیغامی دارید ما به او می‌رسانیم.» مشتریان حتی زمان صرف می‌کردند و چیزهایی شبیه این می‌نوشتند: «دیشب آهنگ تو توی وبز^۱ شنیدم.» «تو یاهو جستجو کردم.» «اینجا پیدااش کردم.» «خیلی خوب میشه اگه بیای تو مدرسه مون بخونی!» موزیسین‌ها عاشق این بودند که این چیزها رو بشنوند. و این همیشه باعث میشد که موزیسین و مشتریان مستقیماً در ارتباط باشند. این چیزی هست که فروشگاه‌های بزرگ مثل آمازون هیچ‌وقت انجام نمی‌دهند.

همچنین، تو صفحه نهایی هر سفارش، فیلدی وجود داشت که می‌پرسید: «درخواست خاصی ندارید؟» یک‌بار، کسی گفت: «چندتا آدامس دارچینی لطفاً.» از اونجایی که یکی از کارمندان داشت به فروشگاه می‌رفت چندتا آدامس دارچینی برداشت و توی بسته‌ی مشتری انداخت. یک‌بار دیگر، یکی گفت: «ممنون میشم یه ماهی مرکب پلاستیکی برام بفرستید. اگه پلاستیکیش نبود واقعیش هم مشکلی نداره.» صرفاً از روی شانس یه مشتری کره‌ای برامون یه فیله ماهی مرکب بسته‌بندی‌شده فرستاده بود.

کسی که قرار بود بسته رو بفرسته اون رو هم گذاشت داخل بسته‌ی مشتری کنار بسته‌های مشتریان. بقیه‌ی داستان رو از زبان خود مشتری بشنوید: sivers.org/squid حتی اگر می‌خواهید روزی خیلی بزرگ باشید، لازم نیست ادای شرکت‌های بزرگ خسته‌کننده را در بیاورید. بعد از ده سال، هربار که کسی از علاقه‌ی زیادی به سیدی بی‌بی می‌گه بخاطر یکی از آن حرکت‌های کوچک انسانی بوده.

ایرادی ندارد که بیخیال^۱ باشید

شیوه‌ی استخدام کردن من مسخره بود. از اونجایی که وقتی برای تلف کردن نداشتم صرفاً به کارمندان دیگر می‌گفتم اگر کسی رو می‌شناسند که دنبال کار می‌گردد بهم بگویند. همیشه کسی بود که میگفت آره. بهشون می‌گفتم: «بهش بگو از فردا صبح شروع کنه. ساعتی ده دلار. بهش بگو چیکار باید بکنه.» و همین. کل پروسه‌ی استخدام من همین بود.

نکته‌اش این بود که تقریباً غیر ممکنه بتونی بگی هرکسی قراره چه کاری رو چطور انجام رو انجام بده مادامی که اون کار رو به مدت چند هفته انجام نداده. برای همین من به آرومی استخدام می‌کردم و به آرومی اخراج. هرچند خوشبختانه زیاد لازم نشد کسی رو اخراج کنیم. شاید به این دلیل که استخدام‌شوندگان دوست کارمندان بودند بخش اعتماد رو برامون حل کرده بود.

بطور صادقانه، این یک فروشگاه فروش سی‌دی با ایمیل بود برای همین بیشتر کارمندان تو انبار کار می‌کردند. ولی رویکرد عادی من وقتی به یک مدیر سیستم متخصص مهم هم نیاز داشتم فرقی نداشت: «کسی دوستی داره که بتونه خوب با لینوکس کار کنه؟ آره؟ آدم باحالیه؟ اوکی، بهش بگو از فردا شروع کنه.»

اولین باری که این کار را کردم ریان رو پیدا کردم. بار دوم، جیسون رو پیدا کردم. هردوشون آدمای شگفت‌انگیزی بودند و تا به امروز از نفرات کلیدی سی‌دی بی‌بی هستند.

سعی نکنید هیت منصفه‌ی نامرئی متخصصین MBA رو قانع کنید. ایرادی نداره که بیخیال باشید.

۱. Casual. جدی نگرفتن بدون بار معنایی منفی. در اینجا یعنی ریلکس بودن در تصمیم گیری. م.

استعفای بی‌ریا

اولین شغل واقعی من کتابداری در Warner/Chappell Music بود. و عاشقش بودم. بیست سالم بود و تازه از کالج موسیقی برکلی در بوستون فارغ‌التحصیل شده بودم و به نیویورک آمده بودم. شغل را بسیار جدی گرفتم و چیزهای زیادی هم یاد گرفتم. با اینحال، بعد از دو سال ونیم تصمیم گرفتم از کارم استعفا دهم تا بطور تمام‌وقت موزیسین باشم. (تا حدودی به این خاطر که آنجا زیادی خوشحال بودم! ترسیدم اگر خودم را مجبور به استعفا نکنم برای همیشه آنجا بمانم. زیادی راحت بود.) از اونجایی که هیچ‌وقت قبلاً استعفا نداده بودم نمی‌دانستم چطور باید اینجا را انجام دهم. برای همین کاری رو انجام دادم که به نظرم منطقی و محترمانه می‌رسید: جایگزینم رو پیدا کردم و آموزشش دادم. (این تقصیر رئیس نبود که می‌خواستم استعفا بدم، برای همین چرا باید این مسئله رو مشکل اون بدونم؟ اگر می‌خواهم استعفا بدم، این مشکل من هست.) به دوست قدیمیم نیکی که می‌دونستم خیلی برای این کار مناسب هست زنگ زدم و بهش موقعیت فعلیم و حقوقم رو پیشنهاد دادم. یک هفته با من به محل کارم اومد و تمامی زوایای کار رو بهش یاد دادم. وقتی همه‌چیز رو یاد گرفت عصر روز آخر هفته به اتاق رئیس رفتیم و گفتم، «می‌خواهم استعفا بدم، اما نفر جایگزینم رو آموزش دادم. عالی هست. از هفته‌ی بعد کارهای من رو اون انجام خواهد داد.»

رئیس که بنظر یکم جا خورده بود گفت: «اوه. خب. باشه. دلمون برات تنگ میشه. بهش بگو خودش رو به منابع انسانی معرفی کنه تا کارهای اداریشو انجام بدن.» و همین. ده سال بعد، وقتی سی‌دی بی‌بی رو می‌گردوندم، برای اولین بار، یکی از کارمندان گفت می‌خواد استعفا بده.

من گفتم: «هوم. خب. باشه، برات آرزوی موفقیت می‌کنم. جایگزینت کیه؟» گیج شد.

گفتم: «هنوز جایگزینت رو پیدا نکردی و آموزشش ندادی؟»
جا خورد و گفت: «نه ... فکر کنم این مسئولیت تو هست.»

حالا من جا خورده بودم. از چندتا از دوستانم پرسیدم و فهمیدم درواقع حق داشته. مردم می‌تونند بدون این اینکه نفر جایگزین شون رو پیدا کنند و آموزشش بدنند از کارشون استعفا بدنند. خیلی تعجب کردم. همه‌ی این سال‌ها، فکر می‌کردم کاری که من انجام دادم درست هست.

بیریا بودن در مقابل چیزهای رایج دنیا مزایایی داره. تصمیم گرفتن از صفر در مورد اینکه چی درست هست، بجای اینکه صرفا کاری که دیگران انجام می‌دن رو انجام بدی.

برای دوبرابر آماده باشید

هر سال اندازه‌ی سی‌دی بی‌بی دوبرابر می‌شد و این برای شش سال ادامه داشت. هم مشتریان و هم سودش. تقریباً ۱۰۰ درصد رشد در هر سال. مثل موشک.

از اونجایی که کسب‌وکارم برای سی‌دی‌ها به انبار نیاز داشت، همواره مجبور بودم قفسه‌های بیشتری بخرم. هر بار، دو برابر چیزی که قبلاً داشتم قفسه می‌خریدم. هر بار خیلی سریع پر می‌شد. تقریباً هم اندازه کل ظرفیت انبار. وقتی ظرفیت انبار ۵۰۰۰ فوت‌مربع پر شد، یک انبار ۱۰,۰۰۰ فوت‌مربعی اجاره کردم. وقتی ۱۰,۰۰۰ فوت‌مربع پر شد، انبار ۲۰,۰۰۰ فوت‌مربع اجاره کردم. حتی همون هم خیلی سریع پر شد.

بی‌توجه به این توی چه کسب‌وکاری مشغول هستید بهتره که برای دوبرابر شدنش آماده باشید. هم‌اکنون ۱۰ مشتری دارید؟ چه می‌شود اگر ۲۰ تا داشتید؟ هر روز برای هشتاد نفر غذا سرور می‌کنید؟ چه می‌شود اگر سر و کله‌ی ۱۶۰ نفر پیدا شود؟

می‌دانید که «چیزی بیشتر از همان همیشگی» جواب نیست. برای مدیریت‌کردن کسب‌وکار دوبرابر بزرگ‌شده باید کارها را به طرق جدیدی انجام دهید. روند کارها باید ساده‌تر و موثرتر شوند.

هرگز آن کسب‌وکار بخت‌برگشته نباشید که وقتی کسب‌وکارش به‌خوبی کار می‌کند دچار ترس‌ولرز می‌شود و این پیام را ارسال می‌کند که: «نمی‌توانم از پشش بریبایم.» بجای آن، اگر فرایندهای داخلی شما طوری طراحی شده باشد که همواره برای دوبرابر ظرفیت آماده‌ی کار باشد این پیام جذاب را ارسال می‌کند که «بیاین تو، برای همه جا داریم.»

مهم بودن است، نه داشتن

خواننده بودن:

از وقتی چهارده سال داشتم برایم واضح بود که می‌خواهم یک خواننده‌ی عالی شوم. ولی گام‌هایم بد بود، تون‌هایم همینطور، و همه می‌گفتند من خواننده‌بشو نیستم. برای یازده سال، از چهارده سالگی تا بیست‌وپنج سالگی، در کلاس‌های صدا شرکت کردم و روزی حداقل یک ساعت در روز تمرین کردم و در نهایت شدم خواننده‌ی اصلی گروه. که هفته‌ای چند اجرا داشتیم و در حال کسب حداکثر تجربه‌ی ممکن در دنیای واقعی بودیم. در تمام این مدت همواره مردم به من می‌گفتند که خواننده‌ی خوبی نیستم و باید بیخیال شوم و خواننده‌ی واقعی برای گروه پیدا کنم.

وقتی بیست‌وپنج سالم بود اولین آلبومم رو ضبط کردم. وقتی اون رو به کسی که مربی واقعیم بود نشون دادم با دقت زیادی بهش گوش کرد و گفت: «درک، تو خواننده نیستی. واقعا لازمه بیخیال بشی. قبول کن که تو صرفا آهنگ‌ساز هستی و دنبال خواننده‌ی دیگه‌ای باش.» ولی من این برخورد غیرمنتظره رو فراموش کردم و فهمیدم که هنوز جای کار دارم.

در بیست‌وهشت سالگی، کم‌کم متوجه شدم که صدام داره بهتر میشه. چندتا آهنگ جدید ضبط کردم و برای اولین بار، از صدای ووکال^۱ خوشم اومد. در بیست‌ونه سالگی، در نهایت موفق شدم. بعد از پانزده سال تمرین، و بعد از حدودا هزار اجرا، بالاخره خواننده‌ی خوبی بودم. حداقل در مقایسه با استانداردهای خودم. (کسی که برای اولین بار صدای من رو می‌شنید گفت، خوانندگی یک نعمت هست، بعضی‌ها با این نعمت متولد می‌شوند و بعضی‌ها نه. تو خوش‌شانس هستی. تو با این نعمت متولد شدی!)

نکته اینجاست: من نمی‌خواستم صرفا یک خواننده پیدا کنم و کارم حل بشه. من می‌خواستم یک خواننده‌ی عالی باشم.

۱. صدای خواننده‌ی آهنگ (و نه موسیقی همراه آن). م.

تهیه کننده بودن:

برای اینکه نحوه ی تولید و مهندسی استدیوی ضبط رو یاد بگیرم می خواستم خودم آلبومم رو ضبط کنم. چون می دونستم که این کار حس خوبی برام خواهد داشت و من رو توانمند خواهد کرد که بدونم هرکاری رو چطور باید انجام بدم. مثل ساختن خانه ی خودتان.

دوستان و مربیانم گفتند که این کار احمقانه ست. چرا که کافیه یه مهندس، تهیه کننده و استدیوی خوب اجاره کنم. انجام دادن همه چیز توسط خودم ممکنه سال ها زمان ببره با اینکه می تونم کل کار رو چند هفته ای تموم کنم اگه نفرات خوبی استخدام کنم. چند سال رو صرف این کردم که یادم بگیرم کارها رو چطور انجام بدم و این یکی از بهترین تجربه های زندگی من بود. در سال های بعد، تمامی کارهای ضبط و مهندسی رو خودم برای چند دوستم انجام دادم. حالا این چیزی هست که میدونم چطور انجامش بدم و حس خیلی خوبی بابتش دارم.

برنامه نویس بودن:

وقتی سی دی بی بی رو شروع کردم، صرفا چند چیز ابتدایی از HTML^۱ می دونستم نه برنامه نویسی. ولی وقتی سایت داشت رشد می کرد دیگر HTML خالی جوابگو نبود. دوست فنی که داشتم بهم گفت باید یک سیستم سمت سرور پایگاه داده-محور اتوماتیک بسازم.

نداشتن بودجه استخدام یک برنامه نویس معنی اش این بود که این کار رو هم باید خودم یاد بگیرم. به کتاب فروش رفتم و یه کتاب برنامه نویسی PHP و MySQL خریدم. سرعت پیش رفتم کم بود ولی عاشقش شدم. مثل بودن دوباره در یک استدیوی ضبط، شگفت انگیز بود که یاد بگیرم چطور از تکنولوژی برای انجام چیزهایی که می خواهم استفاده کنم و دیگر این مسئله مثل رمزوراز نبود. همچنین حس خیلی خوبی داشت که روی پاهای خودم بایستم.

همینطور که شرکتم رشد می کرد همه متحیر بودند که چطور همچنان همه ی کارهای

۱. زبان نشانه گذاری متن که پایه ای ترین چیز برای ساخت وب سایت هست. م.

برنامه‌نویسی رو خودم انجام میدم. ولی برای یه کسب‌وکار اینترنتی، برون‌سپاری بخش برنامه‌نویسی شبیه این بود که یک گروه موسیقی متن آهنگ‌هایش را برون‌سپاری کند. این صرفاً کسب‌وکار من نبود، این چیزی بود که من ساخته بودم، این صرفاً چیزی مثل چمن‌زنی نبود که بدهمش دست کس دیگه‌ای. این مثل نوشتن اشعار آهنگ‌ها بود. در سال‌های بعدش، کارمندانم گاهی عصبانی می‌شدند که چرا ویژگی‌هایی که می‌خوان سریعاً به سیستم اضافه نمیشه. برای اینکه من همچنان پافشاری می‌کردم که همه‌ی کارها رو خودم انجام بدم. می‌گفتند ما داریم چندین میلیون دلار رو از دست می‌دیم چون چند ویژگی کلیدی رو روی سایت‌مون نداریم. ولی این مسئله برای من مشکلی نداشت. من عاشق نحوه انجام کارها بودم. من خوشحال بودم.

بودن، نه داشتن:

بیشترین مردم درک نمی‌کنند که چرا می‌خواهید یاد بگیرید چطور چیزها رو خودتون انجام بدید. اون‌ها فرض می‌کنند هرکاری که ما انجام می‌دیم برای اینه که سریعاً انجام بشه و انجام هرچیزی توسط خودتون چیزی نیست که بیشترین بازدهی رو داشته باشه. ولی اون‌ها از لذت یادگرفتن و انجام دادن چیزی چشم‌پوشی می‌کنند. ولی ممکنه بیشتر طول بکشه. بله ممکنه بازدهی کمتری داشته باشه. بله ممکنه باعث بشه میلیون‌ها دلار رو از دست بدید چون دارید فرصت‌های زیادی رو از دست می‌دید چون کسب‌وکارتون رشد کنده داره. برای اینکه شما اصرار دارید کارها رو خودتون انجام بدید. ولی مهم اینه که هرکاری که انجام می‌دید برای خوشحال کردن شماست. همین! شما با برون‌سپاری کارها به متخصص‌ها ممکنه سریع‌تر و بزرگ‌تر بشید ولی هدف بزرگ‌تر شدن و سریع‌تر شدن چی هست؟ خوشحال شدن شما. درسته؟ در نهایت، کل مسئله در مورد این هست که شما می‌خواهید چی باشید، نه چی داشته باشید. داشتن چیزی (یک ضبط تمام‌شده، یک کسب‌وکار یا یک میلیون دلار) با معنی هست نه به سرانجام رسوندش. بودن یک چیز (یک خواننده‌ی خوب، یک کارآفرین ماهر یا صرفاً یک فرد خوشحال) نکته‌ی اصلی هست. وقتی شما توی یک مسابقه ماراتون ثبت‌نام می‌کنید نمی‌خواهید که یه تاکسی بگیرید که سریعاً به مقصد برسید.

وقتی استیو جابز در سخنرانی‌اش به من تیکه انداخت

در ماه مه سال ۲۰۰۳، شرکت اپل من رو دعوت کرد به ساختمان مرکزی‌شان تا در مورد دادن کاتالوگ سی‌دی بی‌بی به فروشگاه موسیقی آی‌تیونز صحبت کنیم. آی‌تیونز دو هفته قبل راه‌اندازی شده بود، صرفاً با تعداد کمی آهنگ از چند لیبل اصلی. خیلی از ماهایی که تو کسب‌وکار موسیقی بودیم – خصوصاً کسانی که شرکت‌هایی مثل eMusic رو دیده بودند که چندین سال در همین حوزه کار کرد ولی موفق نشد – مطمئن نبودیم که این ایده جواب دهد.

رفتم به کوپرتینو در کالیفرنیا و فکر می‌کردم قراره با یکی از مسئولین فروش یا یک شخصی فنی صحبت کنم. وقتی رسیدم متوجه شدم نزدیک صد نفر هم دعوت شدند. همه‌مون به یک اتاق ارائه رفتیم بدون اینکه بدونیم چه در انتظارمون هست. در همین حال یهو استیو جابز روی صحنه رفت. واو! اون کاملاً روی حالت ارائه‌ی مخزننده بود و تلاش می‌کرد همه‌ی ما رو متقاعد کنه کل کاتالوگ موسیقی‌مون رو به اپل بدیم. در مورد آی‌تیونز صحبت می‌کرد که موفقیتش نزدیک هست و تمامی دلایلی که باید با اپل کار کنیم. اون یه نکته‌ی کلیدی گفت: «ما می‌خوایم فروشگاه موسیقی آی‌تیونز هر قطعه‌ای که تا الان ضبط شده رو داشته باشه. حتی اگه ادامه نداشته یا فروش کمی داشته. ما همه‌ش رو می‌خوایم.»

این اتفاق چیز بزرگی برای من بود. چون تا سال ۲۰۰۳ موزیسین‌های مستقل همواره امکان دسترسی به فروشندگان بزرگ رو نداشتند. برای اپل که می‌خواست هر نوع موسیقی – نه فقط آن‌هایی را که سازندگان‌شان از حقوق خودشون به نفع شرکت مورد قرار داد چشم‌پوشی کردند – این یک اتفاق شگفت‌انگیز بود.

بعدش بچه‌های اپل نرم‌افزاری رو بهمون نشون دادند که همه‌مون باید برای فرستادن هرکدوم از آلبوم‌هامون ازش استفاده می‌کردیم. مجبورمون می‌کرد که هر سی‌دی صوتی رو درون سی‌دی‌رام مک قرار بدیم و تمامی اطلاعات آلبوم رو تایپ کنیم. عنوان آهنگ، بیوگرافی خواننده و غیره. روی دکمه‌ی Encode کلیک کنیم تا فرمت موردنیاز تولید بشه و هروقت تموم شد روی آپلود کلیک کنیم.

من دستم رو بلند کردم و پرسیدم آیا مجبوریم از نرم‌افزار اختصاصی اون‌ها استفاده کنیم یا نه و جواب اومد که بله. بعد من دوباره پرسیدم و گفتم که ما بیش از صد هزار

آلبوم داریم، که از قبل به فرمت بدون کاهش کیفیت WAV تبدیل شدند و تمامی اطلاعات لازم به دقت توسط خود هنرمندان نوشته شدند و آماده هستند که دقیقا با مشخصات گفته‌ی شده‌ی اپل به سرورهاش ارسال بشند. اون شخص گفت: «متاسفیم. باید از همین نرم‌افزار استفاده کنید. هیچ گزینه‌ی دیگری نداریم.»

ووع! این به این معنی بود که ما باید هر سی‌دی رو از قفسه بکشیم بیرون، بذاریمش داخل یک کامپیوتر مک و عنوان آهنگ رو کپی و بازنشانی کنیم توی اون نرم‌افزار اپل. ولی چاره‌ای نبود. اگه اپل اینطور می‌خواست، اشکالی نداشت.

ان‌ها گفتند هفته‌های آتی رو منتظر ما می‌مونند که آهنگ‌هامون رو آپلود کنیم. اون شب به خونه رفتم و یادداشت‌های ملاقات رو روی وب‌سایتم نوشتم. به همه‌ی مشتریانم ایمیل زدم و خبر رو گفتم و رفتم خوابیدم.

وقتی بیدار شدم، چند ایمیل و پیام صوتی آشفته از مخاطبم توی اپل داشتم: «چه غلطی داری می‌کنی؟ اون ملاقات محرمانه بود! سریعا اون نوشته‌ها رو از وب‌سایت بردار! دپارتمان حقوقی‌مون خیلی عصبانی شده!»

با اینکه هیچ اشاره‌ای به محرمانگی جلسه نشده بود و چیزی هم امضا نشده بود من اون نوشته رو همون لحظه از وب‌سایتم برداشتم. برای اینکه کار خوبی کرده‌باشم. یا حداقل این‌طور فکر می‌کردم.

اپل قرارداد فروشگاه موسیقی آی‌تیونز رو برامون فرستاد و ما هم سریعا امضاش کردیم و در همون روز برای اون‌ها فرستادیم. شروع کردم به ساختن سیستم برای تحویل موسیقی همه به آی‌تیونز.

من تصمیم گرفتم برای این سرویس هزینه ۴۰ دلاری در نظر بگیرم. برای پوشش هزینه‌ی پهنای باند و هزینه‌ی نیروی کاری درآوردن هر سی‌دی از انبار، واردکردن تمامی اطلاعات، شماره‌گذاری و آپلود موسیقی و برگردوندن سی‌دی به انباری.

پنج‌هزار نفر پیشاپیش قرارداد رو امضا کردند و هرکدوم ۴۰ دلار پرداخت کردند. اون ۲۰۰,۰۰۰ دلار باعث شد بتونیم هزینه زمان و نفراتی که استخدام کردیم تا این کارها رو انجام بدند رو پرداخت کنیم.

در عرض دو هفته تماس‌های مشابهی از هاپسود، یاهو! موزیک، نیستر، ای موزیک^۱ و خیلی‌های دیگه گرفتیم که تمامی کاتالوگ موسیقی ما رو می‌خواستند. آره! عالیه! شاید الان درک این مسئله براتون سخت باشه ولی تابستان ۲۰۰۳ نقطه عطفی برای موزیسین‌های مستقل بود. تقریباً تا آن روز، هیچ کسب و کار بزرگی اقدام به فروش موسیقی مستقل نمی‌کرد. وقتی آی تیونز اعلام کرد که همه چیز رو می‌خواد، و رقیبانش هم برای باقی ماندن در میدان رقابت همین حرف رو گفتند، ما وارد ماجرا شدیم. از تابستان ۲۰۰۳ هر موزیسینی در هر جای دنیا قادر هست موسیقی‌اش رو تقریباً در هر فروشگاه آنلاین بفروشه. می‌فهمید چقدر چیز شگفت‌انگیزی هست؟ فقط یه مشکلی وجود داشت، آی تیونز مجدداً با ما تماس برقرار نکرد. یاهو، راپسودی، نیستر و دیگران شروع به کار کردند ولی آی تیونز قرارداد رو به ما برنگردوند. بخاطر این بود که من یادداشت‌های ملاقات رو منتشر کردم؟ استیو جابز رو عصبانی کردم؟ هیچ‌کس تو اپل حرفی نمی‌زد. ماه‌ها می‌گذشت و خبری نبود. هنرمندانی که باهاشون در ارتباط بودم آشفته و عصبانی شده بودند.

من با خوشبینی ازشون معذرت‌خواهی کردم، ولی کم‌کم نگران هم شده بودم. یک ماه بعد، استیو جابز یک سخنرانی در مورد آی تیونز برگزار کرد. مردم از آی تیونز انتقاد می‌کردند که به نسبت رقبایش آرشیو موسیقی کمتری دارد. اون‌ها ۴۰۰,۰۰۰ آهنگ داشتند در حالی که راپسودی و نیستر بیش از ۲ میلیون آهنگ داشتند. (بیش از ۵۰۰,۰۰۰ تایی اون‌ها از سی‌دی بی‌بی اومده بود).

چهار دقیقه گذشته بود و اون چیزی گفت که دل و روده‌ام را بهم ریخت: «این رقم می‌تونست به راحتی خیلی بیشتر از این باشه. به شرطی که ما اجازه می‌دادیم هر آهنگی وارد سیستم ما بشه. ولی ما متوجه شدیم شرکت‌های ضبط سرویس خیلی خوبی ارائه می‌کنند. اون‌ها دست‌چین می‌کنند! می‌دونید من و شما صرفاً با ۴۰ دلار از طریق چند واسطه می‌تونیم از خدمات حضور در وب‌سایت اون‌ها بهره‌مند بشیم. ما می‌تونیم تو راپسودی و سایر سایت‌ها باشیم صرفاً با پرداخت ۴۰ دلار؟ خب، ما قصد نداریم اجازه بدیم این‌طور چیزهایی وارد وب‌سایت‌مون بشند.

۱. hapsody, Yahoo! Music, Napster, eMusic همگی از شرکت‌های بزرگ موسیقی آنلاین.

برای همین مجبوریم دست‌چین‌شون کنیم و این‌هایی که الان در سایت‌مون هستند ۴۰۰،۰۰۰ آهنگ با کیفیت هستند.

واو! استیو جابز همین الان به من تیکه انداخت! من تنها کسی بودم که ۴۰ دلار می‌گرفتم و اون به من اشاره کرد!

لعنتی. اوکی. همین‌ه که هست. استیو نظرش رو عوض کرده. موسیقی مستقل جایی در آی‌تیونز نداره. همین الان شنیدی که.

از موقعیتی که درش قرار گرفته بودم متنفر بودم. از وقتی که شرکتم رو از سال ۱۹۹۸ راه انداخته بودم تلاش کرده بودم خدمات عالی به مشتریانم بدم. می‌تونستم قول بدم و سر قولم بمونم برای اینکه همه‌چیز تحت کنترل من بود. حالا، برای اولین بار، من قولی رو داده بودم که در اختیار من نبود.

خب، الان وقتش بود که کار درست رو انجام بدم. هرچند که دردناک باشه. تصمیم گرفتم ۴۰ دلار همه رو با عذرخواهی عمیق برگردونم. با پنج‌هزار نفری که ثبت‌نام کرده بودند من باید ۲۰۰،۰۰۰ دلار برمی‌گردوندم.

از انجایی که نمی‌توانستیم به مشتریانمان اطمینان بدهیم، نمی‌توانستم با وجدان راحت از آن‌ها پول بگیرم. تمامی اشاراتی که به آی‌تیونز داشتم را از وب‌سایتم حذف کردم. هزینه ۴۰ دلاری را هم همین‌طور. از آن لحظه تصمیم گرفتم انتشارات دیجیتال را رایگان کنم. لحنم را طوری تغییر دادم که بگویم نمی‌توانم قولی بدهم. به همه ایمیل زدم تا در جریان قرار بگیرند که چه اتفاقی افتاده است.

روز بعد قرارداد امضاشده‌ی اپل با دستورالعمل آپلود آهنگ‌ها برایم آمد. باورکردنی نبود. پرسیدم «چرا الان؟» ولی هیچ جوابی نگرفتم. بهر حال. اپل لعنتی.

بلافاصله شروع کردیم به تبدیل و آپلود آهنگ‌ها. بی‌سروصدا دوباره آی‌تیونز را به لیست شرکت‌های تحت قرارداد روی سایت اضافه کردم.

ولی بعد از آن دیگر هیچ‌وقت به هیچ مشتری قولی ندادم مگر اینکه مطمئن باشم همه‌ی جزئیات آن صدرد در اختیار و کنترل من هست.

از زمانی که یک نوجوان بودم، پدرم گاهی چیزهایی برایم می‌فرستاد تا برای کسب‌وکار خانوادگی امضا کنم. از آنجایی که پیچیدگی‌های آن را درک نمی‌کردم و نیازی به این کار نداشتم، بدون پرسش همه‌شان را امضا می‌کردم. چهار سال قبل از اینکه سیدی بی‌بی رو شروع کنم، وقتی داشتم اولین آلبوم رو ضبط می‌کردم به ۲۰/۰۰۰ دلار وام نیاز داشتم تا تجهیزات استدیویی بخرم. پدرم گفت: «بجای اینکه بهت وام بدم یه شرکت تاسیس کن، اینطوری کسب‌وکار خانوادگی‌مون می‌تونه سهام شرکتت رو بخره.»

خب منم همین کار رو کردم. از اونجایی که اسم گروهم هیت می^۱ بود اسم شرکتم رو گذاشتم هیت مدیا^۲. شرکت پدرم مقداری از سهامش رو خرید و کمک کرد که آلبوم رو تموم کنم، و به اداره استدیوی ضبط سودده ام ادامه دادم. چهار سال بعد، وقتی توی ووداستوک نیویورک زندگی می‌کردم، این هوبی کوچک به اسم سیدی بی‌بی رو شروع کردم.

اولین باری که یک چک دروجه سیدی بی‌بی دریافت کردم رفتم بانک و به مسئولش گفتم: «می‌خوام این رو توی حساب جدیدی واریز کنم، برای همین لازمه یه حساب حقوقی جدید باز کنیم.»

اون گفت: «اوه نه لازم نیست این کار رو بکنید، کافیه یه حساب زیرمجموعه در حساب هیت مدیا ایجاد کنیم.» (در اون زمان هیت مدیا یه استدیوی ضبط و آژانس اجاره بود). بنظر کمی عجیب‌غریب می‌ومد ولی از اونجایی که باعث می‌شد کارم ده دقیقه زودتر راه بیافته و ۱۰۰ دلار هم تو جیبم بمونه گفتم باشه.

چهارسال بعد سیدی بی‌بی روی غلتک افتاده بود و میلیون‌ها دلار فروش و نیم میلیون دلار سود خالص داشت. ۲۰/۰۰۰ دلار پدرم که قرض گرفته بودم رو پس دادم.

ژانویه همون سال بود که به حسابدار شرکت زنگ زدم و گفتم: «همه‌ی کتاب‌های کوئیکن^۳ رو گرفتم. می‌تونیم امسال زودتر اظهارنامه رو پر کنیم؟»

۱. Hit Me

۲. Hit Media Inc.

۳. شرکت ارائه دهنده‌ی کتاب‌ها و نرم‌افزارهای مالی و حسابداری واقع در کالیفرنیا، ایالات متحده. م.

گفت: «اوه. نه لازم نیست اظهارنامه پر کنی. سی‌دی بی‌بی یکی از خطوط مالیاتی شرکت پدرت هست.»

گفتم: «هوم ... چی؟!»

«مگه نمیدونی شرکت پدرت صاحب نود درصد سی‌دی بی‌بی هست؟»

«ها؟ ... چی؟»

«باید با پدرت صحبت کنی.»

بله. مشخص شد مربوطه به اون ۲۰/۰۰۰ دلار که هشت سال پیش از پدرم قرض گرفتم فقط نفهمیدم که اون ۲۰/۰۰۰ دلار رو در قبال فروش ۹۰ درصد سهام هیت مدیا گرفتم و بعدش که اون متصدی بانک بهم پیشنهاد کرد حساب سی‌دی بی‌بی رو بعنوان زیرمجموعه هیت مدیا درست کنم به این معنی بود که شرکت پدرم صاحب نود درصد سی‌دی بی‌بی هم بود.

هوففففففف ... انگار آب داغ رو سرم ریخته بودند. همه‌ی این سال‌ها فکر می‌کردم چیزی که ساختم مال من هست ولی فقط ده درصدش مال من بود. نمی‌تونم از پدرم ناراحت باشم. اون می‌خواست در اون زمان بهم کمک کنه و فکر می‌کرد من می‌دونم دارم چه چیزی رو امضا می‌کنم. هیچ‌کس فکر نمی‌کرد هوبی کوچک من روزی تبدیل بشه به کسب‌وکار چندمیلیون دلاری. این تقصیر من بود که چیزی رو نخونده امضا کرده بودم. تقصیر من بود که اجازه دادم پیشنهاد متصدی بانک کل ساختار کسب‌وکارم رو زیر و رو کنه.

بدتر از این اتفاق، این بود که نمی‌تونستم اون نود درصد رو با همون ۲۰/۰۰۰ دلار بخرم. آی‌آراس^۱ اجازه‌ی این کارو نمی‌داد. تنها راهش این بود که کل ارزش بازار رو که شرکت سومی تعیین می‌کرد پرداخت کنم.

در نهایت، مجبور شدم ۳.۳ میلیون دلار پرداخت کنم تا بتونم نود درصد شرکت رو پس بگیرم.

۱. IRS. آژانس فدرال خدمات درآمد داخلی، ایالات متحده. م.

محول کنید یا بمیرید: تله‌ی خوداشتغالی

بیشتر افراد خوداشتغال در تله‌ی محول نکردن می‌افتند.

بیش از حد مشغول هستید، همه‌ی کارها را خودتان انجام می‌دهید. می‌دونید که به کمک احتیاج دارید ولی پیدا کردن و آموزش دادن شخص دیگری بیشتر از انجام دادن آن کار توسط خودتان زمان می‌برد پس بیشتر و بیشتر کار می‌کنید تا جاییکه از نفس بیافتید.

ماجرای تشکیل ذهنیت محول کردن به دیگران به این شکل هست:

در سال ۲۰۰۱، سیدی بی‌بی سه سال داشت، من هشت کارمند داشتم ولی همچنان همه‌ی کارهای دیگر را خودم انجام می‌دادم، از ۷ صبح تا ۱۰ شب، هفت روز هفته، همه‌چیز همچنان از طریق خودم اتمام می‌شد.

هر پنج دقیقه یک‌بار یکی از کارمندانم سوالی از من می‌پرسید:

«درک؟ یه نفر می‌خواد کاور آلبوم رو عوض کنه درحالی که آلبوم الان روی سایت منتشر شده. چی بگم بهش؟»

«درک؟ می‌تونیم حواله بانکی رو هم بعنوان یه شیوه پرداخت قبول کنیم؟»

«درک؟ یه نفر امروز دوتا سفارش داده و می‌پرسه امکان داره هردوش رو باهم بفرستیم و هزینه پست یکی‌شون رو بهش برگردونیم؟»

تمرکز کردن روی کارهام با وجود اینکه هر روز داشتم به صدها سوال جواب می‌دادم خیلی سخت بود. حس می‌کردم فقط اونجا نشستم که به سوال‌های کارمندانم جواب بدم.

بالاخره جونم به لبم رسید. دیگه به دفتر نمی‌رفتم و تلفنم رو هم جواب نمی‌دادم.

بعدش متوجه شدم بجای اینکه مشکلاتم رو حل کنم دارم ازشون فرار می‌کنم. باید حلش می‌کردم.

بعد از یه شب طولانی که فکر کردم و نوشتم، وارد ذهنیت محول کردن شدم. باید حضور خودم و نیاز به خودم در شرکت رو غیرضروری می‌کردم.

روز بعد، وقتی تازه از در شرکت رد شده بودم، یه نفر گفت: «درک، یه نفری که دیروز سیدی‌هاشو تحویل گرفتیم نظرش رو عوض کرده و می‌خواد پسشون بگیره. ما همین

کار رو کردیم ولی الان از اونجایی که سیدی‌هاش هیچ وقت روی سایت نرفته می‌خواد هزینه‌ای که پرداخت کرده رو هم پس بگیره.»

این بار، بجای اینکه صرفاً به سوال جواب بدم همه رو یک جا جمع کردم و وضعیتی که پیش اومده و سوالی که مطرح شده رو اعلام کردم. جواب رو هم گفتم ولی این بار پروسه‌ای که این جواب رو تولید کرده و فلسفه‌ای که پشتش هست رو هم اعلام کردم. «بله. کل هزینه‌ای که داده رو بهش برگردونید. کمی ضرر کردیم ولی مهم اینه که مادامی که بهمون ظلم نشه همیشه کاری رو انجام بدیم که مشتری رو خوشحال تر کنه، یه حرکت کوچیک شبیه این باعث میشه چنان تاثیر مثبتی روش بذاریم که به دوستانش بگه ما شرکت خیلی خوبی هستیم. همه یادشون باشه کمک کردن به موزیسین‌ها اولین هدف ماست و سود هدف دوم. شما مجوز کامل دارید که از این به بعد خودتون به سوالات این‌چنینی با نظر به این دو مسئله جواب بدید. کاری رو انجام بدید که موزیسین‌ها رو خوشحال می‌کنه. مطمئن بشید هرکسی که با ما کار می‌کنه با یه لبخند اینکارو انجام بده.»

از همه پرسیدم که کاملاً متوجه منظورم شدند یا نه. از یه نفر دیگه خواستم با در نظر گرفتن فلسفه‌ای که توضیح دادم یه دستورالعمل بنویسه. همه به سر کارشون برگشتند. ده دقیقه بعد، دوباره یه سوال جدید اومد و همون کار رو تکرار کردم:

۱. همه رو دور خودم جمع کردم.
 ۲. به سوال جواب دادم و فلسفه‌ای که پشت جوابم بود رو هم توضیح دادم.
 ۳. مطمئن شدم که همه متوجه پروسه‌ی جواب دادنم شدند.
 ۴. از یه نفر خواستم دستورالعمل لازم رو بنویسه.
 ۵. به همه گفتم می‌تونند دفعه بعد بدون اینکه از من بپرسند همین کار رو انجام بدن. دو ماه بعد، دیگه سوالی باقی نمونه بود.
- بعدش به یه نفر توضیح دادم که چطور آخرین بخش کار که دست من بود رو هم انجام بده. برای اینکه دیگران هم یادش بگیرند، اون رو تو دستورالعمل نوشت و به بقیه نشون داد. (یادگرفتن از طریق یاد دادن)
- حالا من کاملاً غیرضروری بودم. کارها رو از خونه پیگیری می‌کردم و دیگه به دفتر نمی‌رفتم.

حتی به کارکنان فرآیند فکری و فلسفی استخدام افراد جدید رو آموزش دادم. در نتیجه در پروسه‌ی دو نفر جدیدی که پیدا شدند، مصاحبه‌شدند، استخدام شدند و آموزش داده‌شدند هیچ حضوری نداشتم و این کارها توسط کارمندان دیگه انجام شد. از همون دستورات عملی استفاده می‌کردند تا مطمئن بشند نفرات جدید کاملا فلسفه و تاریخچه‌ی سیدی بی‌بی رو متوجه شدند و می‌تونند تصمیمات لازم رو خودشون بگیرند. هفته‌ای یک‌بار باهاشون تماس می‌گرفتم تا مطمئن بشم همه‌چیز خوب پیش میره. و همینطور هم بود. هیچ‌کس هیچ سوالی از من نداشت.

از اونجایی که کل کسب‌وکار توسط تیمم اداره می‌شد، فرصت داشتم که بتونم واقعا کسب‌وکار رو ارتقا بدم و بهترش کنم. به کالیفرنیا نقل‌مکان کردم تا کارمندانم رو مطمئن کنم خودشون از پس انجام کارها بر میان. همچنان روزی دوازده ساعت کار می‌کردم ولی این کار صرفا برای بهبود، بهینه‌سازی و ابداعات جدید بود. این چیزها برای من تفریح محسوب می‌شد. این بازی کردن بود نه کار کردن.

درحالی که از کسب‌وکارم دور بودم ارزش شرکتیم از ۱ میلیون دلار رسید به ۲۰ میلیون دلار. و از ۸ کارمند به ۸۵ کارمند.

بین خوداشتغال بودن و صاحب کسب‌وکاری بودن تفاوت بزرگی هست. خوداشتغالی باعث میشه احساس آزادی کنید مادامی که کارها به قدری زیاد بشوند که اگه دست از کار بکشید کل کسب‌وکارتون کله‌پا بشه. صاحب کسب‌وکار بودن طوری هست که اگه برای یک سال نباشید وقتی برگردید کسب‌وکارتون حتی بهتر از وقتی باشه که ترکش کردید.

هرچه که می‌خواهی بکن

وقتی که مدتی از راه‌اندازی کسب‌و‌کارتون گذشت به نقطه‌ی جالبی می‌رسید. همه تصور می‌کنند بعنوان صاحب کسب‌و‌کار یک مدیرعامل سنتی هستید. با مدیرعامل‌های خفن دیگه ناهارهای خفن می‌خورید و قراردادهای خفن می‌بندید. ولی چی میشه اگه اینطور نباشید؟ اگه خلوت کردن رو بیشتر دوست داشته باشید؟ یا ترجیح بدید مستقیماً با مشتریان‌تون صحبت کنید؟

هیچ‌وقت فراموش نکنید می‌توانید هر نقشی که بخواهید داشته باشید. هر کاری که شما از انجام دادنش متنفرید کسی هست که از انجام دادنش خوشش بیاید. پس اون شخص رو پیدا کنید و اجازه بدید اون کار رو اون انجام بده.

من عاشق اینم که تنهایی بشینم و برنامه‌نویسی کنم. بنویسیم. طرح بریزم و اجراش کنم. فکرکردن به ایده‌ها و عملی کردن اون‌ها. این کار من رو خوشحال می‌کنه نه قراردادهای تجاری و مدیریت. پس کسی رو پیدا کردن که دوست داشت کارهای مدیریتی رو انجام بده و اون رو مسئول کامل اون کارها کردم.

اگه این کار رو انجام بدید با سوتفاهم‌ها و پس‌زنی‌های زیادی مواجه می‌شوید ولی خب که چی؟ شما نمی‌توانید تحت‌تاثیر تصورات سنتی از کسب‌و‌کار افراد دیگه زندگی کنید. شما باید صرفاً کاری رو انجام بدید که خوشحال‌تون کنه و گرنه کل انگیزه و علاقه‌تون در انجام چیزها از بین خواهد رفت.

در حالت مشابه دیگه‌ی، مردم از شما انتظار دارند بزرگتر و بزرگتر و تا جای ممکن بزرگتر شوید. ولی واقعاً دلتان می‌خواهد این اتفاق بیافتد؟ رشد بزرگ به معنی هزاران جلسه و هزاران سرمایه‌گذار و بانک و رسانه‌ها و پاسخ‌گویی به دیگران هست و این خیلی با هسته‌ی کسب‌و‌کار شما فاصله داره.

خوشحال بودن دلیل اصلی انجام کارهاست. درسته؟ حتی اگه بگید به‌خاطر پول هست، در نهایت پول باعث به معنی خوشحالی هست. درسته؟ ولی چه میشه اگه بعد از نقطه‌ای، پول نه‌تنها به معنی خوشحالی نباشه بلکه باعث سردردتون بشه؟ احتمال خوشحالی شما وقتی کسب‌و‌کار یک میلیون دلاری رو می‌گردونید خیلی بیشتر از وقتی هست که ارزش کسب‌و‌کارتون یک میلیارد دلار باشه.

نکته‌ی بامزه این هست که از اولش هم من اصلاً نمی‌خواستم سی‌دی بی‌بی بزرگ بشه، نمی‌خواستم این وب‌سایت هوبی من رو از شغل اصلیم که موزیسین بودن بود دور کنه، ولی این کارو کرد. من نمی‌خواستم بیش‌تر از چند کارمند داشته باشم و کسب‌وکارم بزرگ‌تر از خونه‌م بشه ولی همین‌طور شد. وقتی تعداد کارمندانم به دوازده عدد رسید با خودم عهد کردم نذارم از این بزرگ‌تر بشه ولی تقاضای مشتریان روزبه‌روز بیش‌تر می‌شد و مجبور بودم مشتریانم رو خوشحال نگه‌دارم. وقتی پنجاه کارمند داشتم قسم خوردم که دیگه کافیه و باید جلوی این رشد رو بگیرم ولی کسب‌وکارم همین‌طور بزرگ و بزرگ‌تر می‌شد.

وقتی مردم می‌پرسند: «چیکار می‌کردی که کسب‌وکار ت رشد می‌کرد؟» جواب می‌دادم که: «هیچی! در حقیقت من دارم تلاش می‌کنم جلوی رشدش رو بگیرم. نمی‌خوام این‌طوری بشه. بیش‌ازحد بزرگه.» و می‌گفتند این عجیب‌ترین چیزی هست که شنیدند. مگه همه‌ی کسب‌وکارها نمی‌خوان تا جای ممکن رشد کنند و بزرگ‌تر بشوند؟ نه. مطمئن بشید که می‌دونید چه چیزی شما رو خوشحال می‌کنه و فراموشش هم نکنید.

اعتماد کنید ولی با راستی آزمایی

در سال ۲۰۰۵، محور اصلی کسب و کار سی دی بی بی این بود که مسئولیت توزیع دیجیتال موسیقی به خرده فروش ها رو داشت: آی تیونز، آمازون، نیپستر، راسپودی، ام اس ان، یاهو و پنجاه تای دیگر. این نقش به معنای مرگ و زندگی شرکت بود. چرا که دلیل اصلی ثبت نام مشتریان جدیدمون بود. با وجود رقبای سرسختی که ظاهر شده بودند بسیار حیاتی بود که همه چیز رو به نحو احسن انجام دهیم.

من سیستمی رو ساختم که اکثر کارها رو انجام می داد ولی همچنان لازم بود کسی بالای سرش بایسته تا از سیستم خروجی بگیره، هارد درایوها رو وصل کنه و به خرده فروش ها ارسال کنه. برای این کار کسی رو استخدام کردم که به نظر خوب میومد. یک هفته کنارش نشستم و خودم همه ی کارها رو انجام دادم و بهش نشون دادم که سیستم چطور کار می کنه. و اون هم فهمید.

نکته ی کلیدی این بود که ما باید هر آلبوم رو به هر شرکت خرده فروشی ارسال می کردیم تحت هر شرایطی. شخصی که استخدام کرده بودم قراردادی به من امضا کرده بود که به حروف بزرگ نوشته شده بود: همه ی آلبوم ها به همه ی فروشنده ها. هر هفته. تحت هر شرایطی. در مورد اینکه چقدر این مسئله حیاتی هست بارها صحبت کردیم و درواقع این تنها کار اون شخص بود. اون امضا کرد و موافقت کرد.

در هفته های اولی که اون کار می کرد مرتب مراقبش بودم تا مطمئن بشم همه چیز درست پیش میره و درست هم پیش می رفت. پس تمرکز رو روی چیزهای دیگه ای معطوف کردم.

چندماه بعد، کم کم از چند موزیسین شنیدم که می گفتند موسیقی شون به فروشگاه ها ارسال نشده. وارد سیستم شدم تا چک کنم چه مشکلی وجود داره و معلوم شد چندین ماه هست که هیچ موسیقی ای به نیپستر و آمازون و چند شرکت دیگه نفرستادیم. چندین ماه!

به شخصی که مسئول این کار بود زنگ زدم و وضعیت رو جويا شدم. گفت: «کارم خوبه. همه چی با مشغولیت زیادی انجام میشه.»

بهش گفتم: «قانون شماره یک چی بود؟ مسئولیت اصلی شغل تو چی بود؟»

اون گفت: «می‌دونم. همه‌ی آلبوم‌ها به همه‌ی فروشنده‌ها. هر هفته. تحت هر شرایطی. ولی من تو کار غرق شده بودم. نتونستم.»

به سمت پورتلند پرواز کردم و عذرش رو خواستم. هیچ‌وقت با این سرعت کسی رو اخراج نکرده بودم ولی این وضعیت خاص بود. اعتبار شرکت‌مون به شدت آسیب دیده بود.

این کار برای بقای شرکت به شدت حیاتی بود و تصمیم گرفتم برای مدتی خودم انجامش بدم. نه‌تنها انجامش بدم بلکه سیستمی بسازم که اجازه نده کاری انجام نشه و من خبردار نشم. برای همین به مدت شش ماه تو انبار شرکت توی پورتلند موندم و کار اصلیم توزیع دیجیتال بود. روزی پانزده ساعت کار می‌کردم تا بتونم کار رو سریعاً به سرانجام برسونم ولی خوشبختانه مجدداً سیستمی داشتیم که به خوبی کار می‌کرد. در کنارش یک درس بزرگ یاد گرفتم و اون این بود که: اعتماد کنید ولی با راستی‌آزمایی.

وقتی دارید کارها رو به دیگران محول می‌کنید به‌یاد داشته باشید که باید هردو رو انجام بدید.

محول کنید ولی کنار نکشید

قدرت محول کردن بلقوه درون ما وجود ندارد. ولی من به سختی تلاش کردم در این کار خوب باشم. می‌دونستم که چقدر مهمه تا وارد طرزفکر محول کردن بشم. تلاش می‌کردم به کارمندانم این قدرت رو بدم که بدونند میتونند خودشون بدون من تصمیم بگیرند. وقتی اون‌ها پرسیدند که: «تو دفتر جدید چطور باید اتاق‌ها رو سازمان‌دهی کنیم؟» من گفتم: «هر طور که خودتون صلاح بدونید مشکلی نداره.»

وقتی پرسیدند: «با چه شرکت بیمه‌ای قرارداد ببندیم؟» من گفتم: «هرکدوم رو که شما انتخاب کنید. رای‌گیری کنید و هرکدوم که رای بیشتری آورد من پولش رو می‌دم.» وقتی پرسیدند: «با کدوم سیستم اشتراک سودا رو قرارداد ببندیم؟» من گفتم: «هرکدوم رو که شما بخواهید. مطمئنم که بهترین رو انتخاب می‌کنید.» یک مجله محلی به سی‌دی بی‌بی رو در لیست بهترین جای کار در ایالت اورگان مقام اول رو داد.

شش ماه بعد، حسابدارم بهم زنگ زد و گفت: «می‌دونستی کارمندانت خودشون یه سیستم اشتراک سود راه‌اندازی کردن؟» گفتم: «آره. چطور؟»

گفت: «می‌دونستی اون‌ها دارن کل سود شرکت رو برای خودشون برمی‌دارن؟» ای بابا.

وقتی سیستم اشتراک سود رو باطل کردم تبدیل شدم به منفورترین چهره‌ی شرکت. در جلسات هفتگی شرکت پیام اصلی کارمندان این بود که «باید درک رو از اینجا بندازیم بیرون تا نتونه بهمون بگه چیکار کنیم و چیکار نکنیم. مجبور نیستیم بهش جواب پس بدیم! اون مجبوره به ما جواب بده!» بعدش متوجه شدم وقتی بیش‌ازحد چیزها رو محول می‌کنی مسئله‌ای بوجود میاد. اینکه بیش از حد به کارمندانم قدرت داده بودم. تقریباً همه‌ی قدرت رو. وقتی جلسه‌ی شرکت تموم شد هشتادوپنج نفر (کارمندانم) علیه یک نفر (من) بودند. من قربانی اصلی این نارضایتی بودم.

۱. سیستم اشتراک سود نوعی سیستم بازنشستگی‌ست که درصدی از سود شرکت به را بسته به کیفیت کار کامندان به آن‌ها اعطا می‌کند. م.

تلاش کردم با صرف صدها ساعت صحبت رابطه‌م با همه‌ی اون‌ها رو درست کنم. ولی اگه تابحال جدایی در رابطه‌ی عاطفی رو تجربه کرده باشید می‌دونید که بعضی از جدایی‌ها قابل ترمیم نیستند.

به این فکر کردم که همه‌رو اخراج کنم و گروه جدیدی رو جایگزین کنم. حتی به این فکر کردم که کل شرکت رو تعطیل کنم. بخاطر اینکه دیگه از این کار لذت نمی‌بردم. حتی به این فکر کردم که یه حرکت ویلی وونکا^۱ طور انجام بدم. پنج تا بلیط طلایی داخل سی‌دی‌ها بذارم و شرکت رو به هر شخص خوش‌شانسی که پیدا شون کرد بدم. در نهایت کاری رو کردم که هم به نفع مشتریانم بود هم به نفع من. تنهایی رو انتخاب کردم و تو خونه‌ی یکی از دوستانم در لندن روی یکی از قابلیت‌های کلیدی و جدید نرم‌افزاری برای سی‌دی بی‌بی کار کردم. دیگه هیچ‌وقت با هیچ‌کدوم از کارمندانم صحبت نکردم. هیچ‌وقت دیگه‌ای شرکت رو ندیدم.

یک کلمه‌ی مهم یاد گرفتم: کناره‌گیری کردن^۲. کناره‌گیری کردنی که به معنای تسلیم شدن یا کنار گذاشتن قدرت یا مسئولیت است، این کلمه معمولاً وقتی استفاده می‌شود که یک شاه از تاج و تختش صرف‌نظر می‌کند و کناره‌گیری می‌کند. درسی که که خیلی دیر یادگرفته شد: محول کنید ولی کنار نکشید.

۱. Willy Wonka. کاراکتری در داستان و فیلم چارلی و کارخانه شکلات‌سازی. م.

۲. abdicate.

چطور فهمیدم که کارم تمام شده

فکر می‌کردم هیچ وقت قرار نیست سیدی بی‌بی رو بفروشم. وقتی رادیوی ملی در سال ۲۰۰۴ درمورد من صحبت می‌کرد گفتم تا آخرش پاش می‌مونم. و واقعا هم می‌خواستم بمونم.

در سال ۲۰۰۷ کل سیستم سایت رو از نو نوشتم و راه‌اندازی کردم و پسر! کدها عالی بودن. پرافتخارترین دستاورد زندگی من اون نرم‌افزار بازنویسی شده بود. به‌طور شگفت‌انگیزی سازمان‌دهی شده، قابل توسعه و تاثیرگذار: عصاره‌ی هرچیزی که در طول ده سال از برنامه‌نویسی یاد گرفته بودم.

بعد از راه‌اندازی موفقیت‌آمیزش در تعطیلات کریسمس بدنبال پلن‌هام برای ۲۰۰۸ و ادامه‌ش بودم. هر کدوم از پلن‌هام برای ثمره‌ی کوچکی به بودجه‌ی زیادی نیاز داشتند ولی هر کدوم از اون‌ها برای رشد آینده‌ی شرکت حیاتی بودند. پلن‌ها رو به بیست پروژه‌ی کوچک تقسیم کردم که هرکدوم بین دو تا دوازده هفته زمان می‌برد و بابت هیچ‌کدوم شون هیجان‌زده نبودم. من سیدی بی‌بی رو خیلی بیشتر از اهداف خودم جلو برده بودم و متوجه شدم هیچ چشم‌انداز دیگه‌ای براش ندارم.

هفته‌ی بعد از سه شرکت تماس‌های دریافت کردم. هرکدوم می‌پرسیدند که آیا مایلیم شرکت رو بفروشم و من می‌گفتم نه. مثل همیشه. ده سال بود داشتم همین جواب رو می‌دادم.

ولی صرفا برای اینکه کوتاه‌فکر نباشم، اون هفته دفترچهم رو درآوردم و به این سوالات جواب دادم: «اگه بفروشمش چه اتفاقی میافته؟» این کارو بارها انجام دادم بودم ولی جواب همیشه همین بود: «غیرممکنه! چیزهای زیادی هست که باید انجام شون بدم. این بچه‌ی من هست. نمی‌تونم ازش دست بکشم.»

این دفعه اما فرق می‌کرد، فکر کردم چقدر خوب میشه اگه هشتادوپنج کارمند نداشته باشی و این همه مسئولیت به گردنت نباشه. نوشتم که چقدر خوب میشه اگه ازش خارج بشم و آزاد باشم. بابت چیزهای پروژه‌های جدیدی که می‌تونستم انجام بدم هیجان‌زده شدم.

متوجه شدم درس و چالش رشد بزرگ بعدیم اینه که ره‌اش کنم نه اینکه بمونم.

با سورپرایزی که از جوابم شده بودم از ست گودین خواستم راهنماییم کنه. و کل چیزی که گفت این بود: «اگه براش ارزشی قائلی، بفروشش.» (فکر می‌کنم منظوری که داشت این بود که فقدان اشتیاق و چشم‌اندازی که داشتم به ضرر مشتریانم هست. و این به نفع همه خواهد بود اگه کلش رو به دست کسی بدم که بیشتر از من انگیزه داره بهشون کمک کنه.)

به جرد رز، مربی کسب‌وکارم زنگ زدم و ازش خواستم من رو در مورد این تصمیم روشن کنه. ازم پرسید: «چه راه دیگه‌ای بغیر از فروش هست که باهاش بتونی به آزادی‌ای که می‌خواهی برسی؟» بعد از یک ساعت سوالات این‌چنینی هردومون به این جمع‌بندی رسیدیم که واقعا کارم تموم شده.

مثل هر جدایی، فارغ‌التحصیل شدنی و حرکت جدی دیگری، از لحاظ احساسی دردناک بود و این حس رو داشت که همه‌چیز پشت سر مونده. این حس رو داشتم که دارم از مرز یک کشور با جعبه‌ی کوچکی توی دستم رد میشم و خونه‌م پشت سرم مونده و هیچ‌وقت دیگه‌ای قرار نیست ببینمش. ولی در پایان اون روز، من دیگه derek@cdbaby.com نبودم.

متأسفانه، مثل هر جدایی دیگری، کاغذبازی‌ها هفت ماه دیگه زمان برد. اجازه دادم دو شرکت پیشنهادشون رو ارائه بدن ولی اونی که رقمش پایین‌تر بود اما مشتریانم رو بهتر درک می‌کرد رو انتخاب کردم.

مسئله هیچ‌وقت پول نبود. تصمیم روزی گرفته شد که داشتم توی دفترچه‌م می‌نوشتm و با مربیانم صحبت می‌کردم. بعدش کاملا تفهیم شده بودم که تصمیمی که می‌گیرم کاملا درست هست.

اون شب به تخت‌خوابم رفتم (۱۸ ژانویه ۲۰۰۸) و بیشتر از هر وقت دیگه‌ای درطول ماه‌های قبل خوابیدم. بعدش با ایده‌های پر از جزئیات شرکت بعدیم بیدار شدم. ولی اون داستان کاملا متفاوتی هست.

بارها کارآفرینان دیگه‌ای ازم پرسیدند: «کی می‌فهمی که دیگه وقتشه بفروشی؟» جوابم اینه که: «خودتون خواهید فهمید.» ولی امیدوارم جزئیات این داستان توضیح بده که چه حسی داره.

چرا شرکتم رو به خریه اهدا کردم

کورت ونه‌گات^۱ و جوزف هلر^۲ در مهمانی یک میلیارد در خانه عجیب و غریبش بودند که کورت گفت: «واو! خونه رو نگا کن! این بابا همه‌چی داره!» جوزف گفت، «بله. ولی من چیزی دارم که اون نداره ... کافی.»

وقتی تصمیم گرفتم سی‌دی بی‌بی رو بفروشم، به حد کافی داشتم. ساده زندگی می‌کردم، خونه یا ماشین یا حتی تلویزیونی نداشتم. هرچه قدر کمتر داشتم خوشحال‌تر بودم. هرچه قدر کمتر داشتم آزادی غیرقابل ارزش‌گذاری‌ام برای زندگی کردن در هرجایی و هر زمانی که می‌خوام بیشتر بود.

برای همین نه به پول فروش شرکتم نیاز داشتم و نه می‌خواستمش. فقط می‌خواستم مطمئن باشم اونقدری دارم که بتونم یه زندگی ساده و راحت رو بگذرونم. بقیه‌ش باید می‌رفت به سمت آموزش موسیقی چون چیزی بود که باعث شد من متفاوت زندگی کنم.

یک تراست^۳ خیریه به اسم کرات^۴ موسیسن‌های مستقل تاسیس کردم. وقتی من بمیرم، همه‌ی دارایی‌هایم صرف آموزش موسیقی خواهد شد ولی مادامی که زنده هستم، هر سال ۵ درصد از ارزشش رو به من پرداخت خواهد کرد. چند ماه قبل از فروش، تمامی دارایی‌های سی‌دی بی‌بی رو به این تراست منتقل کردم. همه‌ش بطور غیرقابل برگشتنی منتقل شد. دیگه مال من نبود. همه‌ش به خیریه تعلق داشت. بعدش، وقتی دیسک میکر^۵ سی‌دی بی‌بی رو خرید، اون نه از من بلکه از خیریه خرید و تبدیلیش کرد به ۲۲ میلیون دلار پول نقد برای کمک به آموزش موسیقی. این به این معنی نبود که من آدم نوع‌دوستی هستم، من هیچ‌چیزی رو از دست نمی‌دادم. صرفاً یاد گرفتم که چه چیزی من رو خوشحال می‌کنه. و انجام دادنش به این طریق من رو خوشحال‌تر می‌کنه.

۱. Kurt Vonnegut. نویسنده‌ی سرشناس آلمانی‌تبار آمریکایی. م.

۲. Joseph Heller. نویسنده‌ی سرشناسی آمریکایی. م.

۳. رابطه‌ی حقوقی سوم‌شخص برای نگه‌داشتن پول. م.

۴. CRUT یا Charitable Remainder Unitrust. نوعی هویت حقوقی خیریه. م.

۵. Disc Maker.

اینکه رگهی خوش‌شانسی که در خونه‌ی من رو زده بود باعث بشه نه صرفاً من بلکه چندین نفر دیگه خوشحال بشند باعث خوشحالی عمیق‌تر من می‌شد. باعث افتخارم بود که تونستم کاری برگشت‌ناپذیر انجام بدم قبل از اینکه نظرم عوض بشه. در نقطه‌ی امن این فکر قرار گرفته بودم که می‌دونستم هیچ‌وقت هدف دادخواهی‌های غلط قرار نمی‌گیرم چون داشته‌های مالی من بسیار کم بودند. چون می‌دونستم دیگه در دست من نیست و نمی‌تونم باهاش کار احمقانه‌ای انجام بدم آزادی سبک‌بارانه‌ای بدست آوردم.

ولی بیشتر از همه، من این یادآوری غیرقابل ارزش‌گذاری رو بدست آوردم که من به حد کافی داشتم.

شما دنیای ایده‌آل‌تان را می‌سازید

- من سیدی بی‌بی رو با تمرکز به این ایده ساختم که دنیایی رویایی و ایده‌آل برای موزیسین‌ها ایجاد کنم. در طول مسیر اهمیت این مسئله رو یاد گرفتم که چطور کسب‌وکارم رو تبدیل به دنیای ایده‌آل خودم هم بکنم.
- کسب‌وکار مثل هنر هست. می‌تونید بطور غیرقابل‌بحثی خاص باشید و هرچه قدر که دلتان می‌خواهد عجیب. یک کسب‌وکار آینه‌ی تمام‌نمای سازنده‌اش هست.
- بعضی از مردم دوست دارند میلیاردر شوند و هزاران کارمند داشته باشند. بعضی‌ها تنها کارکردن را ترجیح می‌دهند.
 - بعضی‌ها می‌خواهند هرچه قدر که جا دارد سود کنند. بعضی‌ها حداقل سود را ترجیح می‌دهد.
 - بعضی‌ها می‌خواهند در سیلیکون‌ولی و در لیست ۵۰۰ برتر فورتون باشند و بعضی‌ها گمنامی را ترجیح می‌دهند.
- مهم نیست که کدام هدف رو برگزینید، افراد زیادی به شما خواهند گفت که اشتباه می‌کنید.
- فقط به این تمرکز کنید که چه چیزی هیجان‌زده‌تان می‌کند و چه چیزی آزارتان می‌دهد. به این توجه کنید که چه زمانی واقعی هستید و چه زمانی تلاش می‌کنید قضات نامرئی را قانع کنید.
- حتی اگر کاری که انجام می‌دهید باعث کندشدن رشد کسب‌وکارتان می‌شود، اگر باعث خوشحالی‌تان می‌شود، اشکالی ندارد. این انتخاب شماست که کوچک بمانید.
- احتمالا متوجه شدید که هرچه کسب‌وکارم بزرگتر می‌شد داستان‌هایم کمتر شاد بودند. این درسی بود که من یاد گرفتم. من با پنج کارمند خوشحال‌تر بودم.
- هرچه که می‌سازید، مخلوق شماست، پس کاری کنید که رویاهایتان تبدیل به واقعیت شوند.

هرزمان که خواستید با من تماس بگیرید

باحالترین افرادی که شناخته‌ام کسانی بودند که از طریق چیزی که نوشته‌ام من رو پیدا کردند. اگر تا به اینجا آمده‌اید، لطفاً به وب‌سایتم به آدرس sivers.org بروید و بهم ایمیل بزنید و سلامی بکنید. سوالات مردم واقعاً برایم الهام‌بخش هستند، پس لطفاً هرچه که دوست دارید از من بپرسید یا صرفاً بگویید که روی چه چیزی کار می‌کنید. باعث افتخارم هست که کمک‌تان کنم.

تقدیر و تشکرها

هرکدام از کسانی که اسمشان در زیر آمده است چندین ساعت را صرف کرده اند تا پیش نویس های این کتاب را با دقت بخوانند و پیشنهادشان را بابت بهبودش ارائه دهند. چه باعث تغییر کلمه ای بشود چه کل بخش را، هر کدام از این پیشنهادات باعث شدند این کتاب برای دیگران بهتر شود. برای همین خیلی ممنوم از:

Aaron Goldfarb, Adam Di Stefano, Adam Seawright, Ahmed Adam, Aisha Yusaf, Alex Wagenheim, Amy Osajima, Ashish Dixit, Balarko Banerjee, Ben Scherrey, Ben Unger, Benjamin Hinnant, Bernadette Jiwa, Bill West, Brice Royer, Catherine Louis, Chew Lin Kay, Christoph Vonihhr, Craig Millman, David Isaacson, David Norton, Debi Miller, Derek Mounce, Drasko Raicevic, Drew Jarrod, Elomar Nascimento dos Santos, Eric Hebert, Erin Sinogba, Fredrik Hertzberg, Gen Berthault, Greg Arney, Harry Hollander, Heidi Ohlander, Ian Alas, Ian Clifford, Ilse de Jong, J. J. Vicars, James Shvarts, Jean Synodinos, Jim Glinn, Jim Kitson, Joao Vincient Lewis, Joaquin Paolo, Joe Baldwin, Jose Castro-Frenzel, Julie Yount, Karol Gajda, Kohan Ikin, Laurentiu Nicolae, Marc Plotkin, Marco Bosca, Marie Angell, Mark Lengies, Mark Needham, Matt Butson, Melissa Rebronja, Michael Cloin, Mike Rubini, Miles Carroll, Neil Davidson, Noah Litvin, Noel Sequeira, Pallavi Shrivastava, Patrick Ranahan, Patrick Smith, Paul Adams, Paul Kenny, Paul Sedkowski, Ravi Rao, Reinder de Vries, Renee Quail, Rick Goetz, Rob Szabo, Ross Hill, Rowan Simpson, Roy Naim, Roy Povarchik, Ryan Irelan, Scott Honsberger, Sean Tierney, She Hui Felix Leong, Serdar Usta, Stephen Bové, Tanya Mulkidzhanova, Tan Yew Wei, Thad Moody, Tony Brigmon, Tyler Quinn, Tynan, Victor Johnson