



تجارب رهبران پیشرو

مجید گلپاکیانی

جلد ۴ / ایرانیان موفق در کسب و کار جهانی



dariahamrah.ir

تجارب رهبران پیشرو - ۴

ایرانیان موفق در کسب و کار جهانی

مؤلف: مجید گلپایگانی

تجارب رهبران پیشرو: چگونه بنیان‌گذاران شرکت‌های برتر موفق شدند برندهایی
با ارزش خلق کنند؟ / مؤلف: مجید گلپایگانی ۱۳۴۵
شابک: ۸-۳۷-۵۸۵۰-۶۲۲-۹۷۸ / رده‌بندی دیویی: ۱/۶۵۰
رده‌بندی کنگره: HF ۵۳۸۶ / شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۳۵۱۷۱

شناسنامه و فیپا

تجارب رهبران پیشرو- ۴

ایرانیان موفق در کسب و کار جهانی

مؤلف: مجید گلپایگانی / سال چاپ: ۱۴۰۲ / تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
ویراستار: مریم آقا عبدالرزاق قمصری / طراحی جلد: داریا همراه پایتخت
طراحی داخلی: خاطره باقری‌راد / شابک: ۸-۳۷-۵۸۵۰-۶۲۲-۹۷۸
نشانی نشر: ورزمد، تهران، میدان انقلاب،
خ جمه الزاده جنوبی کوچه بیوکی پلاک ۵ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

فهرست

- پیشگفتار..... ۵
- قدردانی..... ۹
- داستان اول : شرکت ای بی (eBay) پی یر امیدیار..... ۱۰
- داستان دوم : شرکت کافه ریپابلیک (Cafe Republic) سحر هاشمی..... ۲۰
- داستان سوم : شرکت اویر (Uber) دارا خسروشاهی ۳۰
- داستان چهارم : شرکت گوگل (Google) پریساتیریز ۴۰
- داستان پنجم : شرکت منصورى (Mansory) کوروش منصورى..... ۵۰
- داستان ششم : شرکت ایستگاه اف (Station F) رکسانا ورزا..... ۶۲
- داستان هفتم : شرکت بیژن (Bijan) بیژن پاکزاد..... ۷۰
- داستان هشتم : شرکت پرودیا (Prodea) انوشه انصاری ۸۰
- جمع‌بندی درس‌آموخته‌هایی از موفقیت و شکست این شرکت‌ها و رهبران آن‌ها..... ۹۰
- منابع..... ۱۱۰

در این کتاب، داستان برند شرکت‌ها، بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها را می‌خوانید

	<p>پی‌یر امیدیار بنیان‌گذار شرکت eBay</p>	
	<p>سحر هاشمی بنیان‌گذار کافی‌شاپ‌های زنجیره‌ای کافه ریپابلیک</p>	
	<p>دارا خسروشاهی مدیرعامل اوپر</p>	
	<p>پریساترینز شاهزاده امنیت گوگل</p>	
	<p>کوروش منصوری طراح خودروهای سفارشی منصوری</p>	
	<p>رکسانا ورزا کارآزمین و مدیرعامل ایستگاه F</p>	
	<p>بیژن پاکزاد بنیان‌گذار برند بیژن</p>	
	<p>انوشه انصاری بنیان‌گذاران شرکت پرودیا</p>	

قصه‌ها از همان کودکی راهشان را به دنیای ما باز کرده‌اند و همیشه آینه‌ای از خیال و حقیقت در برابر ما گذاشته‌اند. مرور حقیقت اما، همان داستان تجربه زندگی‌های ناکرده است که اغلب آموختنی‌هایی با چاشنی جذابیت دارد. در این میان داستان زندگی کسانی که مسیرشان را از دل دنیای فناوری و کارآفرینی دنبال می‌کنند، رنگی متفاوت دارد و شبیه داستان‌های معمول (کلاسیک) نیست که در آن‌ها موفقیت و شکست، فرمولی یکسان دارد. مجموعه کتاب‌های «تجارب رهبران پیشرو» قرار است روایت‌گر داستان مستند روزگار همین افراد باشد؛ اشخاصی که نقشی مؤثر در شکل‌گیری آنچه امروز به‌عنوان عصر فناوری می‌شناسیم، داشته و دارند؛ کسانی که از انتخاب مسیر متفاوت نترسیدند؛ نه می‌خواستند قهرمان باشند و نه ضدقهرمان، آن‌ها رهبرانی پیشرو بودند.

هدف از نوشتن این مجموعه کتاب‌ها، آگاه‌سازی مخاطبان درباره رازهای موفقیت و شکست و همچنین داستان برند شرکت‌های برتر بوده است. آشنایی با درس‌آموخته‌ها و مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های بنیان‌گذاران و رهبران موفق این شرکت‌ها موجب می‌شود که از آن‌ها یاد بگیریم. الگوبرداری از بهترین تجربیات و راه و روش افرادی که موفق به انجام دادن اموری مهم شده‌اند میان‌بری برای دستیابی به موفقیت در زندگی و کسب‌وکار است. درس‌گرفتن از شکست‌های دیگران کمک می‌کند که از تکرار اشتباهات جلوگیری کنیم. رویکردهای کاربردی و مؤثر آن‌ها موجب استفاده اثربخش از زمان و کوتاه شدن فرایند یادگیری می‌شود. از این رو، اجرای این رویکردها برای خوانندگان، ساده‌تر و پذیرفتنی است.

بهترین روش‌های یادگیری، به ترتیب اثربخشی، عبارت است از:

- یادگیری از طریق عمل کردن مستقیم
 - یادگیری از اشتباهات خودمان
 - یادگیری از تجربیات دیگران
 - یادگیری از بازخورد دیگران
 - یادگیری از طریق کارگاه‌های تمرین عملی
 - یادگیری از طریق دوره‌های آموزشی
 - یادگیری از طریق فیلم، پادکست و رسانه‌های اجتماعی
 - یادگیری از طریق کتاب، مقالات و گزارش‌های معتبر
- مخاطبان این کتاب افرادی هستند که به دنبال یادگیری‌اند و دغدغه رشد و توسعه دارند. همه این افراد می‌توانند از داستان زندگی بنیان‌گذارانی که این شرکت‌های موفق و ماندگار را ایجاد کرده‌اند، درس بگیرند و بیاموزند. یادگیرندگان طیفی از گروه‌های زیر را در بر می‌گیرند:

- جست‌وجوگران توسعه در زندگی فردی یا کسب‌وکار
- جوانان و دانشجویان رشته‌های مدیریت
- مشاوران مدیریت در صنعت و کسب‌وکار
- پژوهشگران کاربردی عرصه علم و فناوری
- مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها
- مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون
- کارآفرینان و رهبران شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ)
- افرادی که رؤیای راه‌اندازی شرکت یا کسب‌وکاری جدید در سر دارند
- رهبرانی که نگران رشد و سرمایه‌گذاری شرکت‌های خود هستند
- افرادی که با خواندن داستان برنده شرکت‌های برتر، در پی یادگیری از تجربیات رهبران موفق هستند.

هر جلد از این مجموعه شامل هشت داستان درباره هشت شرکت و بنیان‌گذاران آن‌ها خواهد بود. هر داستان شامل بخش مقدمه و معرفی شرکت و بنیان‌گذاران آن است. این مقدمه به سرعت خواننده را با موضوع آشنا می‌کند. در ادامه، تاریخچه

پیدایش و چگونگی راه‌اندازی شرکت به دست بنیان‌گذاران می‌آید. در بخش بعد، روند توسعه و پیشرفت شرکت بررسی شده، تاریخچه‌ای از محصولات و خدمات آن‌ها و نحوه عرضه‌شان به بازار و مشتریان ارائه می‌شود. سپس وضعیت فعلی شرکت و آمار و اطلاعات به‌روز آن، طبق آخرین گزارش منتشر و تأیید شده، بخش دیگر داستان خواهد بود. در انتهای هر داستان، درس‌آموخته‌هایی از سخنان، اندیشه‌ها و مهارت‌های زندگی و کسب‌وکار بنیان‌گذاران شرکت‌ها آمده است.

تبادل بین کار و زندگی و توسعه هم‌زمان کسب‌وکار با توسعه مهارت‌های فردی در زندگی، یکی دیگر از موضوعات مورد توجه زندگی انسان‌های امروزی است. در برخی از داستان‌های این شرکت‌ها و بنیان‌گذارانشان، مشکلات زندگی شخصی یا شکست‌هایی وجود دارد که به ما هشدار می‌دهد مراقب توسعه همه‌جانبه زندگی مان باشیم. در بسیاری از موارد، کارآفرینان و رهبران پیشرو، با خلق ارزش و ثروت برای خود و جامعه توانسته‌اند منشأ خیر و نیکی باشند و مسئولیت فردی و اجتماعی خود را نیز به‌خوبی اجرا کنند.

پس از اتمام فصل‌های کتاب، در بخش «درس‌آموخته‌هایی از موفقیت و شکست این شرکت‌ها» تلاش شده است به‌طور خلاصه و دسته‌بندی شده حوزه‌های گوناگونی مانند مدیریت و رهبری، منابع انسانی و سازمان، مشتریان و مصرف‌کنندگان، بازاریابی و تبلیغات، برند و نشان تجاری، و محصولات و خدمات آورده شود. بدین ترتیب، خواننده می‌تواند در نگاهی کلی به این بخش، چکیده درس‌آموخته‌های این رهبران و شرکت‌ها را مطالعه کند و متناسب با علاقه و تخصص خود از آن‌ها یاد بگیرد.

- اگر می‌خواهید که «از تجربیات برترین رهبران کسب‌وکارها الهام بگیرید»، این کتاب را بخوانید.
- اگر به دنبال کتابی هستید که بگویید «شما هم می‌توانید آن را انجام دهید»، این کتاب را بخوانید.
- اگر می‌خواهید یاد بگیرید که «چگونه می‌توانید به مردم جهان کمک کنید»، این کتاب را بخوانید.

در نهایت، صمیمانه از شما استدعا دارم که نظرات و پیشنهادات خود را برای ما

ارسال کنید. نقدها و نظرات شما، در وبسایت آمازون، شبکه‌های اجتماعی یا ایمیل، منابعی ارزشمند برای بهبود محتوای کتاب در ویرایش‌های بعدی و حتی تألیف کتاب‌های جدید خواهد بود؛ همچنین، خوشحال می‌شوم که سخنان مهم یا درس‌آموخته‌های منتخب خود را از این رهبران و بنیان‌گذاران شرکت‌ها و برندهای موفق با ما به اشتراک بگذارید. از لطف و محبت شما بسیار سپاسگزارم.

مجید گلپایگانی

دی ماه ۱۴۰۱

تهیه و انتشار این مجموعه کتاب، کار بسیار سخت و زمان بری بوده است. در این مسیر طولانی، افراد زیادی تأثیرگذار بوده‌اند که مایلم در اینجا از آن‌ها قدردانی کنم:

ابتدا از همسرم تشکر می‌کنم که در تمام این سال‌ها مشوق و همراه من بوده است. صبر و حمایت‌های او بود که فرصت مطالعه، تحقیق و نویسندگی را برای من فراهم آورد؛ همچنین از فرزندانم پدرام، حسام و امیرحسین که در زمان‌های مختلف از کمک‌های خود دریغ نکردند، سپاسگزارم.

از استاد نویسندگی خود، آقای سیاوش پیریایی، بسیار سپاسگزارم که نگرش مرادبراره نویسنده‌گی تغییر داد و جنبه‌های جدیدی پیش روی من گذاشت.

از مدیران ارشد شرکت «داریاهمراه پایتخت»، به ویژه آقای محمد سلیمانی، رئیس هیئت مدیره شرکت، که حامی و الهام بخش نگارش و چاپ این مجموعه بودند و آقای دکتر رامین رضانژاد، قائم مقام مدیرعامل، که در اجرای عملیات این کار همواره پشتیبان بودند، تشکر می‌کنم.

از همکاران معاونت طرح و برنامه شرکت «داریاهمراه پایتخت»، به ویژه آقای شهاب سنایی تشکر ویژه دارم که زحمات وی در پیشبرد این پروژه و فعالیت‌های اجرایی آن بسیار تأثیرگذار بود.

از همکاری آقای سامان شادبان، مدیر بخش امور مشتریان، و همکاران ایشان خانم مریم لطف‌آبادی، آقای اشکان نادرپور و آقای رضا امامی، مدیر بازاریابی و تبلیغات «داریاهمراه پایتخت»، و همکاران ایشان تشکر ویژه دارم؛ بی‌شک زحمات این عزیزان در طراحی جلد و صفحات داخلی مربوط به معرفی «داریاهمراه پایتخت» بسیار تأثیرگذار بوده است.

از آقای هادی بنائی و خانم آتوسا میرزایی برای تهیه فایل‌های صوتی کتاب بسیار سپاسگزارم. از خانم نرگس مهدنیا، معاون ریسک و منابع سازمانی، و خانم مریم کارگر، مدیر منابع انسانی، برای حمایت‌هایشان در تهیه و نشر این مجموعه تشکر می‌کنم.

از همکاران «داریاهمراه پایتخت» آقایان علیرضا عزآباد، دانیال شانقی، امیر ریاحی نژاد و خانم‌ها مینا امیری، شیرین متین و اسما طاهری‌نیا که در بازخوانی کتاب‌ها مشارکت داشتند، سپاسگزارم. از دوستان عزیزم آقایان حسین مرادی، علی پرهامی، احمد تابنده و خانم زهرا صفاییان بسیار سپاسگزارم که با بازخوانی کتاب در بیان صحیح و بهتر روایت به اینجانب کمک کردند.

از خانم‌ها مریم آقا عبدالرزاق قمصری، در سمت ویراستار، و خاطره باقری‌راد، به عنوان گرافیست این مجموعه، بسیار سپاسگزارم. و در نهایت، از آقای اخترشناس، مدیر انتشارات هورمزد، صمیمانه تشکر می‌کنم که در سازماندهی و فعالیت‌های اجرایی انتشار این مجموعه تلاش فراوانی به کار

داستان اول



پییرامیدیار
بنیان‌گذار eBay

پی‌یر امیدیار کارآفرینی ایرانی-آمریکایی و بنیان‌گذار و مدیر وب‌سایت eBay است؛ سایتی که در زمینهٔ حراج آنلاین فعالیت می‌کند. امیدیار در سال ۱۹۶۷ در شهر پاریس به دنیا آمد و در سنین کودکی به همراه خانواده به ایالت مریلند آمریکا مهاجرت کرد. وی اولین برنامهٔ کامپیوتری‌اش را در ۱۴ سالگی برای کتابخانهٔ مدرسه‌ای که در آن مشغول به تحصیل بود نوشت. امیدیار در سال ۱۹۸۸ از دانشگاه تافتس^۲ در رشتهٔ کامپیوتر فارغ‌التحصیل و پس از آن در شرکتی وابسته به Apple به نام Claris مشغول به کار شد.

داستان راه‌اندازی eBay

همانند بسیاری از داستان‌های موفقیت‌آمیز در رشتهٔ اینترنت داستان سایت eBay هم از یک اتاق نشیمن آغاز شد. پی‌یر امیدیار، که تخصصش در زمینهٔ برنامه‌سازی رایانه‌ای است، در اوقات فراغت خویش و در اتاق نشیمن خانه‌اش چند سایت اینترنتی را تحت مجموعه‌ای واحد و با آدرس www.ebay.com گرد آورد و آن‌ها را اداره می‌کرد. یک بار که تعطیلات آخر هفتهٔ پی‌یر طولانی شد، تصمیم گرفت کار تازه‌ای انجام دهد و سایتی را برای برگزاری حراج در اینترنت ایجاد کند. تلاش‌های وی نتیجه داد و وی حاصل کارش را «حراج شبکه» نامید. پی‌یر برای اینکه کارایی سایتش را امتحان کند یک دستگاه فتوکپی را که ایراد فنی هم داشت، در آن به حراج گذاشت. دو هفته بعد، این دستگاه به قیمت ۱۴ دلار حراج شد! بدین ترتیب، اولین کالا در این سایت حراج شد و به‌طور رسمی سایت مذکور آغاز به کار کرد. این اتفاق در سال ۱۹۹۵ روی داد. از آن پس eBay رشد بی‌نظیری را تجربه کرد؛ چنان که وضعیت فعلی‌اش را با شرایط سال ۱۹۹۵ اصلاً نمی‌توان مقایسه کرد.

رشد و توسعهٔ eBay

سایت مذکور پس از شکل‌گیری در سال ۱۹۹۵ تا مدتی با همان نام «حراج شبکه»

1. Pierre Omidyar
2. Tufts University

فعالیت می‌کرد. اما پس از مدتی، امیدوار نام سایت را تغییر داد و آن را eBay نامید. ایده تشکیل این سایت به گفته خود امیدوار بسیار ساده و البته ایده‌آلیستی بود: «از طریق اینترنت می‌توان بازاری کامل و جامع ایجاد کرد که در آن وضعیت عرضه و تقاضا برای همگان شفاف و روشن باشد.» به تازگی مصاحبه‌ای از امیدوار چاپ شده است. در این مصاحبه، وی با یادآوری آن دوران می‌گوید: «می‌خواستم کاری متفاوت انجام داده باشم تا هر فرد خود به تنهایی بتواند هم تولیدکننده باشد و هم مصرف‌کننده.»

رشد این شرکت اینترنتی و سایت آن به حدی بالاست که امروزه دیگر هیچ فروشگاه‌هایی را نمی‌توان با آن مقایسه کرد؛ چه در میان سایت‌های حراج اینترنتی و چه در میان لیست بزرگ‌ترین فروشگاه‌ها و سوپرمارکت‌های جهان! در حقیقت، هیچ فروشگاه‌هایی را نمی‌توان در دنیا پیدا کرد که میزان خرید و فروش کالا در آن به اندازه این سایت اینترنتی باشد!

یکی از بهترین سال‌های امیدوار و سایتش سال ۱۹۹۷ بود. در این سال بود که بالاترین میزان رشد این فروشگاه اینترنتی به دست آمد؛ همچنین در این سال اولین مدیران شرکت انتخاب شدند. امیدوار در همین سال تصمیم گرفت که برای تداوم رشد شرکتش مدیران باتجربه را وارد eBay کند و خود نقش مشاور و «رئیس در سایه» را بر عهده گیرد. او در تأسیس این شرکت شریکی زیرک هم داشت، جف اسکول. اسکول نیز دیدگاه امیدوار را قبول داشت و می‌دانست اگرچه ایده وی بسیار خوب است، به تنهایی نمی‌تواند در اقتصاد پُررقابت امروز هر کاری را انجام دهند. آن دو با هم مدیری را به ریاست شرکتشان برگزیدند که هنوز هم ریاست eBay را بر عهده دارد و او کسی نیست به جز مگ ویتمن^۱. وی اندکی پس از آغاز ریاست خود، در سال ۱۹۹۸، با موفقیت eBay را وارد بورس کرد. حضور موفق eBay در بورس ثروت بنیان‌گذارش یعنی امیدوار را چند برابر کرد. در آن زمان، دیگر ایده ساده مرد جوان موجب پدید آمدن بزرگ‌ترین فروشگاه و مرکز حراج دنیا شده بود!

در اواخر سال ۱۹۹۸، شرکت eBay موفق شد حدود ۲ میلیون کاربر جذب کند؛ همچنین درآمدش در آن سال ۷۵۰ میلیون دلار بود که موفقیتی شگفت‌انگیز برای

1. Meg Whitman

امیدیار محسوب می‌شد. این جهش و پیشرفت حرفه‌ای وب‌سایت eBay توجه مهم‌ترین وب‌سایت‌ها، شرکت‌های پوشاک و دیگر محصولات را به خود جلب کرد، از جمله می‌توان به وب‌سایت معروف آمازون اشاره کرد. در سال ۱۹۹۹، سایت آمازون حراج‌های خود را در وب‌سایت eBay انجام می‌داد؛ همچنین بازاریاب‌های معمولی مازاد محصولاتشان را در این وب‌سایت به مزایده گذاشتند. در مدتی کوتاه، وب‌سایت امیدیار به قدری موفقیت کسب کرد که کارشناسان درباره آن چنین اظهار کردند: «به احتمال زیاد eBay الگوی کسب‌وکار اینترنتی را در آینده تغییر خواهد داد!»

مدل تجاری کسب‌وکار eBay مدل C2C است. در این سایت، هرکسی می‌تواند هر کالایی را به عرضه بگذارد. قیمت کالاها یا قطعی هستند (عموماً شرکت‌ها و برندهای بنام و معتبر از این شیوه استفاده می‌کنند) یا قیمت پایه‌ای حراج هستند. حراج مدتی طول می‌کشد. در این مدت، کاربران قیمت‌های پیشنهادی‌شان را ارسال می‌کنند و در نهایت کالا به بالاترین قیمت به فروش می‌رسد. شرکت eBay برای عرضه کالا رقمی ناچیز در حد چند سنت از فروشنده دریافت می‌کند و هنگام فروش نیز از فروشنده رقمی اندک (به‌طور میانگین کمتر از دو دلار) دستمزد فروش می‌گیرد. تعداد بالای فروش هر روزه در eBay و رقم دریافتی از هر خرید باعث درآمد باورنکردنی eBay می‌شود.

اصلی‌ترین عامل موفقیت eBay و امیدیار پیشگام بودن در زمینه تجارت الکترونیک است. شرکت eBay یکی از پیشگام‌ترین سایت‌های فروش اینترنتی است که خیلی سریع‌تر از دیگر رقبای توانست جایگاه خود را پیدا کند. کسب اعتماد بین کاربران در زمانی که اینترنت هنوز مثل امروز فراگیر نشده بود باعث موفقیت بی‌نظیر eBay شد. امروزه فروشندگانی که رضایت مشتریان‌شان بیش از ۹۸٪ باشد و فروش چشمگیری داشته باشند، نشان خاصی دریافت می‌کنند. این، نشان‌دهنده اعتبار بالای فروشنده است و باعث می‌شود سایر مشتریان با خیال راحت از او خرید کنند.

گرچه فروشندگان معتبر زیادی در eBay وجود دارند، گاهی اوقات کالاها و اجناس عجیب و خنده‌داری در eBay برای فروش گذاشته می‌شود؛ برای مثال، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

خوردن ناهار با وارن بافت، موی بریتنی اسپیرز، معنای زندگی (هیچ‌کس نفهمید محتوای این بسته چه بوده است!)، روحی که در شیشه‌ی مربا به دام افتاده!، پنیر پیتزایی به شکل مریم مقدس!، اسنکی به شکل کلاه پاپ، نان تست نیم‌خورده‌ی جاستین تیمبرلیک (خواننده‌ی آمریکایی)، یابنده‌ی بشقاب پرنده‌ی فضایی، ابزار کشتن خون‌آشام!، ناخن یک قاتل سریالی، کشور نیوزیلند به بهای یک دلار (این حراجی به سرعت از سایت حذف شد)، باقی‌مانده‌ی لیوان آبی که الویس پریسلی (خواننده‌ی اسطوره‌ای آمریکایی) از آن نوشیده بود و یک آخر هفته‌ی شاد و به یادماندنی با چهار جوان استرالیایی!

تغییرات مدیریتی در eBay

پی‌یر امیدیار در سال ۲۰۰۰ اولین پست مدیریتی‌اش را خارج از محیط eBay پذیرفت. او عضو هیئت‌مدیره‌ی ePeople شد. این شرکت به پشتیبانی فنی بازارهای اینترنتی می‌پرداخت. امیدیار بعدها به نام خود مؤسسه‌ی خیریه‌ای راه‌اندازی کرد. بعد از موفقیت اولیه‌ی سایت، امیدیار و دوستش اسکول از کار اصلی خود کناره‌گرفتند تا با تمام توان روی eBay تمرکز کنند.

در ژوئن ۲۰۰۷، آن دو توانستند در ازای ۲۲٪ از سهام شرکت، ۴٫۵ میلیون دلار سرمایه فراهم کنند و با استفاده از تجربه‌ی مگ ویتمن در مقام مدیرعامل جان تازه‌ای به این شرکت ببخشند. ویتمن فارغ‌التحصیل دانشگاه هاروارد بود و موفق شد eBay را از گروهی برنامه‌نویس مستقر در زیرزمین خانه به شرکتی روبه‌رشد و توانمند تبدیل کند. او یک تیم قدرتمند بازاریابی استخدام کرد و بخش‌بندی‌هایی برای فروش کالا در نظر گرفت تا از فروش محتوای غیراخلاقی به افراد زیر هجده سال جلوگیری کند. با گسترش رونق eBay و سازمان‌دهی بهتر، این شرکت در بورس نیویورک به عرضه‌ی عمومی گذاشته شد. گرچه eBay در روز اول عرضه‌ی قیمت ۱۸ دلار در هر سهم را به خود می‌دید، در عرض فقط چهار ماه تا قیمت ۳۰۰ دلار صعود کرد! این اتفاق از پی‌یر امیدیار ۳۴ ساله یک میلیاردار ساخت!

وضعیت کنونی شرکت eBay و امیدیار

بر اساس گزارش مجله فورچون در سال ۲۰۲۱، eBay با داشتن حدود ۱۱ هزار کارمند و کسب درآمدی در حدود ۸٫۸ میلیارد دلار، یکی از بزرگ‌ترین سایت‌های فروش اینترنتی در جهان است. امیدیار نیز به واسطه سهام خود از eBay، با دارایی‌ای بیش از ۹ میلیارد دلار، در صدر فهرست ثروتمندترین افراد ایرانی قرار دارد. همچنین نام وی در بین ۲۰۰ فرد ثروتمند جهان دیده می‌شود. از افتخارات امیدیار این است که در سال ۱۹۹۹ میلادی، جایزه ملی «کارآفرین سال» آمریکا را از آن خود کرد. امیدیار با زنی به نام پاملا ونسلی^۱ ازدواج کرد و سه فرزند دارد.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار پی‌یر امیدیار



امیدیار از موقعیت‌هایی که پیش رویش قرار گرفت به بهترین شکل ممکن در زندگی استفاده کرد و قدر فرصت‌های کلیدی در کسب‌وکارش را به خوبی دانست. همین ویژگی‌ها باعث موفقیت وی در کسب‌وکار و زندگی شخصی‌اش شده است. پی‌یر امیدیار، علاوه بر eBay در چندین حوزه دیگر هم فعالیت می‌کند.

- انگیزه من این بود که روی تکنولوژی‌های جدید و به‌روز کار کنم. ابتدا eBay را در قالب آزمون و خطا و سرگرمی جانبی شروع کردم، در حالی‌که شغل روزانه‌ام را هم داشتم. بی‌شک، آنچه شما را در انجام دادن هر کاری به موفقیت می‌رساند، اشتیاق است.
- باور دارم انسان‌ها اصالتاً خوب و نیکوکار هستند. من در اصل تکنولوژیستی آموزش دیده هستم، ولی تمرکز و هدفم بشردوستی است. اگر به مردم فرصت بدهید کار درست را انجام دهند، هرگز ناامید نمی‌شوید.
- ارزش و قدرت واقعی eBay و آنچه آن را به سازمانی موفق تبدیل کرده است، خریداران و فروشندگانی است که کنار هم جمع شده‌اند و بازاری واحد را تشکیل داده‌اند.

1. Pamela Wesley

• راه‌اندازی استارت‌آپ‌هایی نظیر eShop، که بعدها مایکروسافت آن را به قیمتی بالا خریداری کرد، به امیدیار اشتیاق بیشتری برای ریسک داد. این مورد نشان می‌دهد که برای موفقیت در یک استارت‌آپ و به‌طور کلی برای موفقیت یک ایده روندی تدریجی از اقدامات و حتی شکست‌ها لازم است.

• امیدیار برای رهبری شرکت eBay، به جای امرونهی کردن به مدیران و کارمندان، چشم‌انداز را به آن‌ها نشان می‌داد. او می‌گوید: «من سعی می‌کنم به کارمندانم کمک کنم تا چشم‌انداز و مسیری را که در پیش رو داریم، به‌درستی درک کنند. در نهایت، آن‌ها می‌توانند با توجه به تجربه، تخصص و درک مخصوص خودشان آن چشم‌انداز را محقق کنند.»

• فردی الهام‌بخش برای کارمندانان باشید. این شیوه بسیار اثربخش‌تر از این است که فقط تفویض اختیار کرده، به هرکس کاری را واگذار کنید.

• امیدیار اعتقاد داشت مهارت‌هایش بیشتر در حیطه نوآوری و ساختن هستند، نه مدیریت و رهبری! به همین دلیل، در سال ۱۹۹۸، مگ ویتمن را به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی این شرکت معرفی کرد. البته پیر در کنار مگ ویتمن حضور داشت؛ اما بعد از مدتی شرکت را ترک کرد. با مدیریت مگ ویتمن، eBay به رشدی فوق‌العاده رسید و در کشورهای گوناگون فعالیت خود را آغاز کرد.

• پی‌یر امیدیار ایده بازار آنلاین را عملی کرد تا امکان خرید منصفانه برای افراد فراهم شود. اگرچه شاید جرعه اولیه شکل‌گیری این بازار آنلاین چیز دیگری بود، واقعیت این است که او به‌خوبی از فرصت و شانسی که برایش پیش آمده بود، استفاده کرد.

• پی‌یر امیدیار می‌گوید: «من کاری را دنبال می‌کردم که از انجام دادنش لذت می‌بردم. در واقع، علاقه خودم را دنبال می‌کردم. اگر از کارمان لذت ببریم، دیگر برایمان کار به حساب نمی‌آید. من همیشه دوست داشتم با کامپیوترها سروکار داشته باشم. محرک و انگیزه من این بود که بتوانم نرم‌افزاری ایجاد کنم که برای مردم سود داشته باشد و روی آن‌ها تأثیر بگذارد. کاری که من می‌کردم واقعاً کار نبود، مانند این بود که دارم تفریح می‌کنم.»

• امتحان کنیم

امیدیار می‌گوید: «وقتی که به دستاوردهای افراد موفق نگاه می‌کنی و می‌گویی:

«عجب کار سختی بوده!»، مطمئن باش کار سختی بوده است و وقتی به کارهایی نگاه می‌کنی که آسان به نظر می‌رسند، احتمالاً آن‌ها هم سخت بوده‌اند. تا وقتی خودت دست به کاری نزنی، هیچ‌وقت نمی‌فهمی که واقعاً چطور بوده است. تو در بعضی کارها شکست خواهی خورد. این تجربه‌ای آموزنده است که نیاز داری آن را با خود ببری و در تجربه‌های بعدی ات استفاده کنی.»

• دنبال علاقه خودمان برویم

پیر امیدیار، مؤسس eBay تأکید می‌کند، اگر به کاری به شدت علاقه داشته باشی و برایش سخت تلاش کنی، موفق خواهی شد. ولی اگر تجارتي را شروع کنی، فقط به این امید که کلی پول پارو کنی، احتمالاً موفق نخواهی شد؛ چون این دلیل اشتباهی برای شروع یک کار تجاری است. تو باید واقعاً به کاری که انجام می‌دهی، باور داشته باشی. باید آن قدر به آن کار علاقه داشته باشی که بتوانی به اندازه کافی برایش زمان بگذاری و برای رساندنش به موفقیت به قدر کافی تلاش کنی. آن وقت است که به موفقیت خواهی رسید.

• هر چیزی امکان‌پذیر است

کار روی eBay از یک روز تعطیل شروع شد. امیدیار به صورت کاملاً اتفاقی یک دستگاه فتوکپی شکسته را به صورت آنلاین به فروش گذاشت و خوشبختانه خریداری هم برای آن پیدا شد. وقتی که به خریدار اعلام کرد دستگاه شکسته است، او گفت: «من یک کلکسیونر فتوکپی‌های شکسته هستم.» در این زمان بود که پیر امیدیار متوجه شد هر چیزی امکان‌پذیر است. این آغاز بزرگ‌ترین سایت خرید و فروش اجناس دست دوم در جهان بود.

• سود را هدف اصلی خود قرار ندهیم

امیدیار با دریافت مبلغ ناچیزی بین ۲۵ سنت تا دو دلار به فروشندگان اجازه داد اجناسشان را برای شرکت در حراج در سایت eBay معرفی کنند. درصدی از خرید و فروش‌ها نیز به او می‌رسید. به این ترتیب، eBay موجب شد که فروشندگان و خریداران به راحتی با هم به خرید و فروش بپردازند. این در حالی بود که یک سال بعد حجم گردش سرمایه از طریق eBay به چند میلیون دلار رسید و فقط در آمریکا بیش از نیم میلیون کاربر داشت!

• به فکر کمک کردن به مردم باشیم

امیدیار می‌گوید: «به عقیده من، برای اینکه از آنچه هستیم بهتر باشیم، باید به مردم کمک کنیم. همواره انگیزه نوشتن نرم افزارهایی که فایده‌ای داشته باشند یا روی افرادی که از آن‌ها استفاده می‌کنند، تأثیر بگذارند، من را به جلو می‌برد. برای همین از نرم افزارهایی که به درد بازار مصرف مردم می‌خورد و این فکر که قادر باشی کار خوبی انجام بدهی، انگیزه می‌گرفتم.»

• کاری جدید انجام دهید

امیدیار می‌گوید: «من اشتیاق و علاقه شدیدی برای حل کردن مسائلی دارم که فکر می‌کنم می‌توانم آن‌ها را به شیوه‌ای جدید حل کنم. منظورم این است که انجام دادن کاری جدید به ما آدم‌ها حس غرور می‌دهد. ایده eBay نیز این‌گونه بود. فکر من فقط کمک به افرادی بود که می‌خواستند در اینترنت با یکدیگر دادوستد کنند. مردم فکر می‌کردند این کار غیرممکن است. آن‌ها می‌گفتند که آخر چطور می‌توانند از طریق اینترنت به همدیگر اعتماد کنند؟ (یادمان باشد داریم از سال ۱۹۹۵ حرف می‌زنیم). چطور می‌توانند همدیگر را بشناسند؟ ولی من فکر می‌کردم تصورات مردم احمقانه است؛ چون آدم‌ها اساساً خوب و درستکار هستند. این تفکر محرک من بود. من باید به مردم نشان می‌دادم که فکرشان درست نیست.»

• به دیگران احترام بگذارید

ایده eBay این است: با دیگران طوری رفتار کنیم که انتظار داریم با خودمان رفتار کنند. این‌گونه است که مردم می‌توانند با یکدیگر تجارت کنند. در سال ۱۹۹۹، چندین بار سایت در خدمات دهی دچار وقفه شد. یکی از این وقفه‌ها ۲۲ ساعت به طول انجامید. اما پی‌یر امیدیار به فکر باز پس گرفتن اعتماد کاربران بود. در آن روز، شرکت با برقراری ۱۰ هزار تماس تلفنی با کاربران اصلی سایت از آن‌ها عذرخواهی کرد و به ایشان اطمینان داد که همه چیز به سرعت به وضع طبیعی باز می‌گردد. با همین فعالیت‌های پی‌یر امیدیار بود که دیگر سایت‌های حراج آمدند و رفتند، اما eBay باقی ماند و همچنان در حال رشد است.

• از افراد متخصص مشورت و کمک بگیرید

شرکت eBay، که از ابتدا با هدف ایجاد بازاری برای فروش اجناس و سرویس‌های

افراد گوناگون به وجود آمده بود، در سال ۱۹۹۸ شروع به گسترش کرد. پی‌یر امیدیار از خانم مگ وایتمن که فارغ‌التحصیل دانشکده تجارت دانشگاه هاروارد بود برای کمک در این فرایند دعوت به عمل آورد. مگ کارمندان اصلی خود را از کمپانی‌های دیزنی و پپسی انتخاب کرد و یک تیم مدیریتی مجرب با حداقل ۲۰ سال تجربه کاری فراهم آورد. او بدین طریق دیدگاهی بی‌نظیر برای سازمان به وجود آورد.

داستان دوم



سحر هاشمی

بنیان‌گذار کافی شاپ زنجیره‌ای
کافه ریپابلیک

سحر هاشمی^۱ در سال ۱۳۴۷ در ایران متولد شد. با شروع جنگ ایران و عراق در سال ۱۳۵۹، همراه با خانواده به انگلستان مهاجرت کرد. در انگلستان با ورود به مدرسه به زبان انگلیسی مسلط شد. هاشمی رشته حقوق را برای تحصیل در دانشگاه برگزید و از دانشگاه بریستول در این رشته فارغ‌التحصیل شد. این بانوی کارآفرین پس از فارغ‌التحصیلی توانست به‌عنوان وکیل مشغول به کار شود. سحر هاشمی اندکی پس از دریافت پروانه وکالتش در سال ۱۹۹۴ آن شغل را رها کرد. وی در سال ۱۳۷۳ به‌طور ناگهانی پدرش را از دست داد؛ اتفاقی که شروع روزهای مهم در زندگی او بود. پس از این اتفاق، سحر هاشمی تصمیم گرفت مدتی به آرژانتین سفر کند. در این سفر، وی قصد داشت ضمن فراگیری زبان اسپانیایی در آرژانتین مشغول به کار شود. اما پس از مدتی حضور در آرژانتین، به انگلستان بازگشت و آنجا به دنبال کار گشت. او در خلال تلاشش برای پیدا کردن کار مناسب برای دیدار با برادرش عازم نیویورک شد. در نیویورک اتفاقی جالب برای هاشمی رخ داد؛ اتفاقی که مسیر زندگی‌اش را دستخوش تغییرات اساسی کرد. سحر هاشمی روزی با برادرش در کافی‌شاپ نشسته بود و انتظار می‌کشید قهوه‌اش آماده شود. کوکی‌ها قبل از قهوه روی میز چیده شدند و بوی قهوه سراسر کافی‌شاپ را پر کرده بود؛ در همین حین، سؤالی ذهنش را مشغول کرد: چرا چنین بوی قهوه‌ای در کافی‌شاپ‌های انگلیس نمی‌پیچد؟ پاسخ این سؤال ایده‌تأسیس کافی‌شاپی در انگلیس بود که ذهن این بانوی خلاق را حسابی درگیر خود کرد.

داستان راه‌اندازی کافه ریپابلیک

هاشمی به انگلستان بازگشت و در کتابخانه‌های لندن ساعت‌ها به مطالعه پرداخت تا بیاموزد چگونه می‌توان کسب‌وکاری جدید راه‌اندازی کرد. او با بررسی کافه‌های انگلیس متوجه شد کیفیت قهوه‌ای که در کافی‌شاپ‌ها و رستوران‌های این کشور سرو می‌شود، چندان مطلوب نیست. او متوجه موضوع جالب دیگری

1. Sahar Hashemi

هم شد؛ علی‌رغم کیفیت نه‌چندان مناسب قهوه‌های انگلیسی، مردم این کشور تمایل روبه‌رشدی به مصرف قهوه داشتند و به تدریج این نوشیدنی را جایگزین جای می‌کردند. پس از این تحقیقات، سحر بیش از پیش مطمئن شد که با راه‌اندازی کافی‌شاپ می‌تواند موفقیت‌های چشمگیری به دست بیاورد. این بانوی سخت‌کوش به سراغ نهادها و مؤسسات گوناگون رفت تا بودجه لازم را برای اجرای ایده خود به دست آورد. در نهایت، در سال ۱۹۹۵، با کمکی که از وزارت صنعت و تجارت انگلستان دریافت کرده بود، کافی‌شاپی در لندن راه‌اندازی کرد. هاشمی در تأسیس این کافی‌شاپ از برادرش هم کمک گرفت و نام این کافی‌شاپ را «کافه ریپابلیک» گذاشت. وی موفق شد کافه ریپابلیک را به یکی از معروف‌ترین برندهای کافی‌شاپ در انگلیس با ۱۲۹ شعبه تبدیل کند و ۳۰ میلیون پوند درآمد سالیانه داشته باشد! هاشمی تصدیق می‌کند که در ابتدای فعالیتش هیچ‌گونه آشنایی‌ای با صنعت کترینگ نداشت و مجبور شد همه چیز را از ابتدا بیاموزد.

فعالیت‌های سحر هاشمی

سحر هاشمی در سال ۲۰۰۵ برند Skinny Candy را با تولید شیرینی‌های بدون شکر بنیان گذاشت تا مجموعه‌ای از محصولات شیرینی کم‌چرب و بدون شکر را تولید کند. او دو سال بعد، یعنی در سال ۲۰۰۷، سهام این برند را به شرکت تولید شیرینی گلیستون^۱ فروخت.

هاشمی عضو هیئت‌مدیره ان.اس.پی.سی.سی و حامی کودکان بی‌سرپرست انگلستان است. او حضور فعالی در roll-out of Change Please دارد. این مجموعه نهادی اجتماعی با هدف آموزش و استخدام افراد بی‌خانمان برای اداره کافی‌شاپ‌های سیار است؛ همچنین هاشمی پیشگام کمپین سال ۲۰۰۴ در زمینه مهارت‌های کسب‌وکار بود. این کمپین مشوق کارفرمایان برای توسعه مهارت‌های کارکنان بود. هاشمی تاکنون با بیش از ۴۰۰ کمپانی همکاری داشته است.

در حال حاضر، وی به مشاوره دادن به شرکت‌ها درباره نوآوری و بهبود کارآفرینی می‌پردازد و در سمینارها و سخنرانی‌هایی حضور دارد که در نقاط گوناگون جهان درباره کارآفرینی برگزار می‌شوند. هاشمی بر این باور است که در مدل سنتی، پس

1. Gliston PLC

از اینکه شرکت به سطح مشخصی از رشد و بلوغ رسید، مدیران باتجربه‌تر به عنوان مدیر اجرایی جایگزین بنیان‌گذار شرکت می‌شوند.

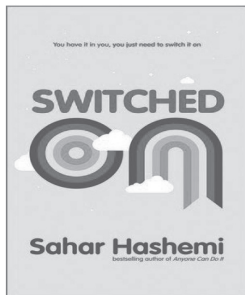
کتاب‌های سحر هاشمی

او از سال ۲۰۱۰ به انجمن کارآفرینان بریتانیا پیوست. اولین کتاب او تحت عنوان «هرکسی می‌تواند انجامش دهد!»: سنگ بنای کافه ریپابلیک از میز آشنی‌خانه‌مان آغاز شد» تاکنون به شش زبان ترجمه شده است و در رتبه دوم پرفروش‌ترین کتاب‌های کارآفرینی انگلستان قرار دارد.



هم‌اکنون سحر هاشمی به عنوان سخنران در بسیاری از گردهمایی‌های اقتصادی شرکت می‌کند. این کارآفرین ایرانی یکی از سخنرانان اصلی در نشست‌های مربوط به زنان و مؤسسه وال استریت ژورنال است. هاشمی یکی از حامیان The Princes Trust است و بخشی از عواید کتاب هرکسی می‌تواند آن را انجام دهد را به خیریه می‌بخشد.

کتاب دوم او با عنوان «روشن شده^۲: همه پتانسیل آن را درون خود دارید، فقط کافی است روشنش کنید» در می ۲۰۱۱ منتشر شد. این کتاب درباره تجربیات وی در زمینه کارآفرینی، نوآوری و تعاملات کارکنان در شرکت‌های بزرگ است. وی در این



کتاب هشت عادت را عنوان می‌کند که سبب می‌شوند نگرش کارآفرینانه «من می‌توانم انجامش دهم» را در کسب‌وکارتمان رواج دهد. هاشمی درباره نوآوری و بهبود کارآفرینی به شرکت‌ها مشاوره می‌دهد و در سمینارها و سخنرانی‌هایی که در نقاط گوناگون جهان درباره کارآفرینی برگزار می‌شود حضور دارد.

-
1. Anyone can do it
 2. Switched On



کتاب سوم او «استارت‌آپ برای همیشه» نام دارد و درباره فرهنگ کارآفرینی و تجربه شخصی هاشمی درباره کار با شرکت‌های بزرگ است که به عنوان پرفروش‌ترین کتاب کسب‌وکار فایننشال تایمز^۲ شناخته شد.

افتخارات سحر هاشمی

- نشریات مهمی در جهان نظیر دیلی میل^۳، ایندپندنت^۴ و منیجمنت تودی^۵ او را یکی از زنان قدرتمند جهان دانسته‌اند.
- در سال ۲۰۰۵، DAVOS، مجمع جهانی اقتصاد در شهر داووس سوئیس، او را به عنوان رهبر جوان عرصه اقتصاد انتخاب کرد.
- در سال ۲۰۱۱، به انجمن کارآفرینان بریتانیا دعوت شد تا برای تدابیر کارآفرینی به دولت پیشنهادهایی بدهد.
- مجله Director در سال ۲۰۱۱، او را به عنوان یکی از ده متفکر اصیل و برتر معرفی کرد.
- اولین کافی‌شاپ‌های زنجیره‌ای انگلستان را بنیان گذاشت؛ کافی‌شاپ‌هایی که به سبک آمریکایی در سال ۱۹۹۵ تأسیس شدند و اکنون در سراسر جهان بیش از ۱۰۰ شعبه دارند.
- وی بنیان‌گذار برند شیرینی پزی Skinny Candy در سال ۲۰۰۵ است که شیرینی و شکلات‌های بدون شکر و کم‌چربی تولید می‌کرد. این برند در سال ۲۰۰۷ به برند گلیستون فروخته شد.
- طبق نظر و انتخاب مجلات داخلی بریتانیا، سحر جزو ۲۰ زن موفق زیر ۳۵ سال در حوزه کسب‌وکار در بریتانیا است.
- در سال ۲۰۱۲، به دلیل فعالیت‌های کارآفرینی و خدماتی که سحر به اقتصاد انگلستان ارزانی داشته است و مشارکت در خیریه‌ها، مقام افتخاری شوالیه^۶

1. Start Up Forever
2. Financial Times
3. Daily Mail
4. Independent
5. Management Today

امپراتوری بریتانیا، OBE، به انتخاب ملکه انگلستان و در جشن تولد ایشان، به وی اعطا شد.

- به انتخاب فهرست Maserati 100 و سانیدی تایمز، به عنوان فردی تأثیرگذار در میان نیکوکاران، سرمایه‌گذاران، اساتید و مشاوران انتخاب شده است؛ کسانی که از نسل بعدی استعدادهای کسب‌وکار حمایت می‌کنند.
- نویسنده کتاب هرکسی می‌تواند انجامش دهد. این کتاب درباره موفقیت کارآفرینی خود اوست که به ۶ زبان ترجمه شده است و پس از کتاب ریچارد برانسون پرفروش‌ترین کتاب کارآفرینی محسوب می‌شود!
- نویسنده کتاب روشن شده که درباره قدرت فردی و کارآفرینی است. با این اثر، مجله Director وی را به عنوان یکی از ۱۰ متفکر برتر انتخاب کرد و در کنار بزرگانی چون تیم برنلی و جاناتان آیو قرار داد.
- نویسنده کتاب استارت‌آپ برای همیشه که درباره فرهنگ کارآفرینی و تجربه شخصی هاشمی در زمینه کار با شرکت‌های بزرگ است. این کتاب به عنوان پرفروش‌ترین کتاب کسب‌وکار فایننشال تایمز شناخته شد.

درس‌آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار سحر هاشمی

سحر هاشمی چندین سال در رشته تحصیلی خود یعنی حقوق کار کرد، ولی همیشه از خود می‌پرسید که چرا از کارش لذت نمی‌برد. وقتی این سؤال را از دوستانش می‌کرد، آن‌ها می‌گفتند کار فقط برای کسب ثروت و درآمد است، نه لذت بردن. اما سحر به این بسنده نکرد. وی پیشگام کمپین سال ۲۰۰۴ است که مشوق کارفرمایان برای توسعه مهارت‌های کسب‌وکار کارکنان بود. وی تاکنون با بیش از ۴۰۰ کمپانی همکاری داشته است. کارآفرینان موفق هم پیش از شروع کار باور ندارند که می‌توانند کارآفرین باشند. آن‌ها خود را بارها با دیگران مقایسه می‌کنند و متوجه می‌شوند که تفاوت زیادی با آن‌ها دارند.



- بارها خود را با ریچارد برانسون مقایسه کردم، ولی ناامید نشدم و از تلاش دست برنداشتم؛ زیرا مسیر کارآفرینی برای هر فردی می‌تواند رقم بخورد، فقط باید ایده‌های خود را دنبال کند و اجازه ندهد که ایده‌ها در ذهنش باقی بمانند.
- تغییر کردن در هر مرحله‌ای از زندگی ترسناک است؛ زیرا برای ایجاد تغییرات باید از منطقه امن ذهنی خود خارج شد.
- هاشمی می‌گوید که هرگاه شک و تردید به سراغتان می‌آید، آن صدای ترس است. در این مواقع، فقط دکمه حذف آن را بزنید و به آن توجهی نکنید. خود او نیز بالاخره این کار را انجام داد، از کارش استعفا داد و به دنبال شغلی رفت که عاشق آن بود.
- بنا به باور او، در شرکت‌های امروزی، اتفاقی برخلاف مدل سنتی مدیریت رخ می‌دهد و مدیران باتجربه پس از اینکه شرکت به سطح مشخصی از پیشرفت رسید، به جای خود که بنیان‌گذار برند هستند، از یک مدیر اجرایی بهره می‌برند. بدین ترتیب، بنیان‌گذار مانع رشد و توسعه شرکت نمی‌شود.
- وی معتقد است که در توسعه محصولات باید روی جزئیات تمرکز کنید؛ زیرا جزئیات همان چیزی است که مشتری می‌بیند و نیازها و انتظاراتش را برطرف می‌کند.
- مانند بسیاری از بنیان‌گذاران شرکت‌های استارت‌آپ اولین چالش شغلی سحر هاشمی یافتن کارکنان مناسب بود. به همین دلیل، در استخدام مدیران و افراد کلیدی کسب و کارش بسیار حساس بود. او در این زمینه، از شرکت‌های مشاوره مدیریت منابع انسانی استفاده کرد.
- یکی از دشواری‌های پیش روی وی جلب توجه مردمی بود که به فرهنگ چای عادت کرده بودند، نه قهوه؛ بنابراین او با ترفندهای بازاریابی، از جمله «یکی بخر دوتا بخر»، اعطای کارت وفاداری و به نوعی با ارزان‌فروشی به جذب مشتری پرداخت.
- در سال ۱۹۹۸، برند کافه ریپابلیک هفت شعبه داشت. هاشمی تصمیم گرفت برای افزایش سرمایه شرکت را در لیست بازار سرمایه‌گذاری قرار دهد. این امر مؤثر واقع شد و تا سال ۲۰۰۰، برند کافه ریپابلیک در بازار بورس اوراق بهادار لندن پذیرفته شد.
- تا سال ۲۰۰۱، تعداد ۱۱۰ شعبه در انگلستان تأسیس شد. در این زمان، هاشمی

ثروت هنگفتی به دست آورد و مدیریت را به فردی حرفه‌ای واگذار کرد. البته او بعدها افسوس خورد که چرا در بطن کار قرار نداشته است.

- سحر هاشمی دوباره در سال ۲۰۰۵ با راه‌اندازی استارت‌آپ جدیدی به نام Skinny Candy که برند شیرینی کم‌چرب و بدون شکر بود به صحنه کارآفرینی بازگشت و این برند را دو سال بعد با موفقیت به فروش رساند. در این هنگام بود که نویسندگی را آغاز کرد و کتاب‌هایی پرفروش دربارهٔ تجربیات تجاری‌سازی ایده‌هایش به رشتهٔ تحریر درآورد.

- از دیدگاه سحر هاشمی، کارآفرینی پر از آزمون و خطاست و در این مسیر، راه‌های زیادی را باید امتحان کنید تا به نتیجهٔ دلخواه برسید. برای کارآفرین شدن می‌بایست در ابتدا عاشق کار خود باشید و سپس درباره‌اش در بازار بسیار تحقیق کنید. در مرحلهٔ سوم، باید طرح تجاری خوبی بنویسید و به دنبال جذب سرمایه بروید. حال نوبت اجرایی کردن ایده و شروع به کار است. بی‌شک به‌مرور زمان اعتماد به نفس لازم را به دست می‌آورید و پیشرفت می‌کنید؛ بنابراین تعقل را کنار بگذارید و ایده‌های خود را اجرایی کنید.

- کسب‌وکارتان را از دید مشتری ببینید. دربارهٔ خوشحال کردن مشتریان خود فکر کنید، وقتی فکر می‌کنید و این‌گونه عمل می‌کنید همهٔ فرصت‌های عالی برای شما به وجود می‌آیند.

- از دفترتان بیرون بروید و درگیر کاغذبازی نشوید. فناوری‌ها و راه‌حل‌های مدیریتی زیادی وجود دارد که این کار را برای شما انجام دهند. اگر به آنجا نرسیدید، آنچه را مشتریان‌تان می‌بینند نمی‌بینید.

- از پرسیدن هراس نداشته باشید، ذهنیتی بیگانه را برای انجام دادن کارها در پیش بگیرید. وقتی کسب‌وکاری را راه‌اندازی می‌کنید همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات باشید. این بزرگ‌ترین مزیت شماست

- چیزهای جدید را امتحان کنید. نوآوری به معنای امتحان کردن چیزهای جدید است، وقتی شما به خودتان اجازه می‌دهید این کار را انجام دهید، امید به آینده را می‌کارید و ترس را کنار می‌زنید.

- به خودتان مجوز شکست بدهید. وقتی کسب‌وکاری راه‌اندازی می‌کنیم، کمال‌گرا نیستیم و از شکست نمی‌ترسیم؛ درحالی‌که برای ایجاد کسب‌وکاری بزرگ‌تر از

شکست می‌ترسیم. اما تنها راه جلوگیری از شکست این است که هیچ کاری انجام ندهیم!

- ۱۰۰٪ خودتان باشید؛ لازم نیست تمام مدت در اختیار شرکت خود باشید. همه چیز به این است که ذهن و قلبتان را در تجارت داشته باشید و ضمن تعادل بین کار و زندگی از آن لذت ببرید.

- ما با سرعت در حال تغییر هستیم، کسب و کار و کارآفرینی چالش‌های زیادی به همراه دارد، اما فرصت‌ها بسیار زیاد هستند. دفعه بعد که فرصتی پیش آمد، از آن استفاده کنید، بی‌شک پیشرفت می‌کنید و من تضمین می‌کنم نگران افتادن و شکست خود نباشید.

- شرکت‌ها به تدریج پذیرفته‌اند که روش جدید تفکر خلاقانه و نوآورانه را ترویج کنند. در مقام یک کارآفرین، باید نکته‌ای مهم را به خاطر بسپارید: شما باید راهی برای کار خود پیدا کنید یا آن را بسازید.

- وقتی شرکتی راه‌اندازی می‌کنید، واقعاً چیزی باورنکردنی وجود دارد؛ زیرا همه در اطراف مشتری گرد هم می‌آیند. این احساس هدفی یکپارچه است.

- با رشد و توسعه شرکت، افراد بیشتری را جذب می‌کنید و واحدهای سازمانی بیشتری ایجاد می‌کنید. طبق تعریف، هرچه افراد بیشتری را جذب کنید به مدیریت منابع انسانی، کار گروهی و تیم‌سازی بیشتری احتیاج دارید.

- همان‌طور که تجارت شما بزرگ‌تر می‌شود، به فرایندها و سیستم‌ها نیاز بیشتری پیدا می‌کنید، اما متوجه باشید که در دام بوروکراسی نیفتید. هر فرایندی که می‌بینید از خودتان بپرسید: «آیا هدفی را دنبال می‌کند؟ آیا دلیلی برای بودن آن هست؟» اگر هدفی را دنبال نمی‌کند، باید از شر آن خلاص شوید.

- مشتری شما به نوعی رئیس شماست. به کسب و کار خود نگاه کنید؛ نه از دید خودتان که چگونه می‌خواهید محصول یا خدماتتان را بفروشید، بلکه از دید مشتری که به کسب و کار شما نگاه می‌کند. آیا می‌دانید مشکلات مشتری چیست؟ آیا می‌دانید چه چیزی در شب آن‌ها را بیدار نگه می‌دارد؟ آیا می‌دانید واقعاً از کاری که انجام می‌دهید، لذت می‌برند یا نه؟ چقدر مشتری خود را می‌شناسید؟ جلب رضایت مشتری چقدر به شما انگیزه می‌دهد؟

- فرهنگ سازمانی در واقع مجموع رفتارهای پویای افراد سازمان است. در مقام

رهبر، شما فرهنگ را تعیین می‌کنید؛ بنابراین اگر نحوه رفتار خود را تغییر دهید، اگر تمرکز خود را به سمت مشتری برگردانید، دیگران هم با مشتری رودررو خواهند شد؛ زیرا مشتری را به عنوان اولویت کسب و کار می‌دانند.

داسـتان سوم



دارا خسرو شاهی ●
مدیر عامل اوبر

دارا خسروشاهی^۱ متولد خرداد ۱۳۴۸ (۱۹۶۹) در تهران است. پدر او، حسن خسروشاهی از کارآفرینان بنامی است که کارخانه‌های تولیدی زیادی را در ایران تأسیس کرده است. برندهای تولی پارس، تولیدارو، مینو، تیدی و... فقط بخشی از کارخانجات و شرکت‌هایی هستند که حسن و اصغر خسروشاهی در ایران تأسیس کرده‌اند. دارا خسروشاهی تا ۹ سالگی همراه خانواده‌اش در ایران اقامت داشت. خانواده او در این سال‌ها ۱۵ کارخانه را در ایران اداره می‌کردند. این کارخانه‌ها در صنایع گوناگون، از مواد غذایی گرفته تا دارویی، لوازم آرایشی و بهداشتی و شوینده‌ها فعال بوده‌اند. دارا خسروشاهی سال‌های زندگی در ایران را بسیار جذاب می‌داند و از آن سال‌ها، محصول به‌یادماندنی پودر لباسشویی «دریا» را به یاد می‌آورد که در آن زمان، برای رقابت با «تاید» تولید می‌شده است. دارا در سال ۱۹۷۸ (۱۳۵۶)، در دوران تحصیلات ابتدایی، همراه با خانواده‌اش از ایران مهاجرت کرد؛ اما بعدها پدر برای مدتی به ایران بازگشت. در طول ۴ سال اقامت پدر در ایران، مادر مجبور بود که او و برادرانش را به تنهایی در غربت بزرگ کند. با وجود این اتفاقات، دارا اکنون به یکی از مشهورترین مدیرعاملان دنیای فناوری تبدیل شده و پس از ۱۲ سال فعالیت حرفه‌ای در شرکت اکسپدیا^۲، مدیرعاملی او بر^۳، بزرگ‌ترین سرویس تاکسی اینترنتی جهان، را بر عهده گرفته است.

شروع فعالیت‌های کسب‌وکار

دارا خسروشاهی به پیشنهاد پدر، که پزشکی را بهترین حرفه می‌دانست، برای جراح شدن وارد دانشگاه شد. اما علاقه‌ای به این رشته نداشت و به همین دلیل، پس از مدتی، به مهندسی بیوالکتریک تغییر رشته داد. او مدرک کارشناسی خود را در سال ۱۹۹۱ از دانشگاه براون دریافت کرد. دارا پس از فارغ‌التحصیلی بین ادامه تحصیل و وارد شدن به دنیای کسب‌وکار باید یکی را انتخاب می‌کرد. او در تابستان پس از فارغ‌التحصیلی به عنوان کارآموز به شرکت Allen & Company رفت و در آنجا با

1. Dara Khosrowshahi

2. Expedia

3. Uber

فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و بورس اوراق بهادار آشنا شد. فعالیت در این فضا او را به کار کردن تشویق کرد و دارا خسروشاهی تحصیلاتش را در مقطع کارشناسی به پایان رساند. وی تا سال ۱۹۹۸ در آن شرکت مشغول به کار بود و از سال ۱۹۹۵ معاون این شرکت سرمایه‌گذاری شد. سال ۱۹۹۸ بود که دارا خسروشاهی پس از فعالیت‌های حرفه‌ای در زمینه سرمایه‌گذاری و بانکداری، به شرکت InterActiveCorp رفت و سمت مدیر امور مالی را بر عهده گرفت.

ورود به اکسپدیا

در سال ۲۰۰۵، شرکت اکسپدیا دارا خسروشاهی را به عنوان مدیرعامل جدید خود انتخاب کرد. زمانی که خسروشاهی به اکسپدیا پیوست، دوران اوج محبوبیت اینترنت و انبساط حساب سایت‌های اینترنتی بود. خسروشاهی سال‌های اولیه مدیرعاملی در این شرکت را دشوار می‌داند و می‌گوید در ابتدا نمی‌توانسته با فرهنگ کاری آنجا کنار بیاید. به گفته او، این سال‌ها نقشی پررنگ در تغییر رفتارهای مدیریتی‌اش داشته است. در طول دورانی که خسروشاهی مدیرعامل اکسپدیا بود، این شرکت در زمینه خدمات مسافرتی و گردشگری، فعالیتش را به بیش از ۶۰ کشور جهان گسترش داد و با برندهایی همچون Hotels.com و Hotwire، که سرویس‌های آنلاین رزرواسیون هستند، همکاری و مشارکت کرد. در نتیجه این اقدامات بود که درآمد اکسپدیا به شکل چشمگیری افزایش یافت. البته موفقیت‌های اکسپدیا به دور از چالش نبوده است. این شرکت در سال‌های ابتدایی با بحران مالی مواجه شد و رقیب بزرگی به نام Airbnb تجارتش را تهدید می‌کرد.

گسترش اینترنت راه را برای دارا خسروشاهی هموار کرده بود، اما این شرکت در سال‌های ابتدایی مدیریت او با مشکلات مالی فراوانی مواجه شد. البته دارا با استفاده از هوش مالی و دانشی که در زمان حضور در شرکت IAC به دست آورده بود، توانست از این بحران خارج شود. پس از آنکه وی شرکت را از بحران خارج کرد، وارد پروسه سوددهی شدند و طبق آمارهای موجود، در دوازده ماه آخر حضور دارا در این شرکت، درآمد مجموعه به ۸٫۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ رسید که ۲۶٪ بیشتر از مشابه سال قبل بود! البته این آمار به تنهایی گویای کاری که او در این شرکت کرد

نیست، پس بگذارید درآمد این شرکت را قبل از ورود دارا خسروشاهی به آن به شما بگوییم: فقط ۲٫۱ میلیارد دلار. با حساب سرانگشتی، متوجه می‌شویم که دارا درآمد این شرکت را به بیش از ۴ برابر افزایش داده است!

ارزش این شرکت هم با افزایش درآمدش بالا رفت و در یکی از آخرین آمارهای به‌دست‌آمده، ارزش آن در زمان حضور دارا خسروشاهی برابر با ۲۳ میلیارد دلار بود. این پیشرفت بزرگ دارا خسروشاهی باعث شد که دستمزد دریافتی او به لطف سهام‌ها و حقوقی که دریافت می‌کرد به ۹۵ میلیون دلار برسد. با بررسی این میزان از درآمد، متوجه می‌شویم که دارا در زمان حضورش در اکسپدیا در صدر لیست مدیرعاملانی قرار گرفت که بیشترین درآمد را دارند.

فرشته نجات اوبر

در سال ۲۰۱۷، شرکت اوبر که بزرگ‌ترین استارت‌آپ جهان در زمینه تاکسی اینترنتی (چیزی شبیه اسنپ و تپسی خودمان) است، به دارا پیشنهاد داد که مدیرعاملی این مجموعه را به دست بگیرد. در همان دوران هم اوبر از نظر مالی شرایط سختی را تجربه می‌کرد. دارا این پیشنهاد را پذیرفت و وارد چالش‌ها و مشکلات فراوان اوبر شد. در همان ابتدای ورود بود که تجدیدنظری اساسی در ساختار مجموعه انجام داد، بسیاری از مدیران را کنار گذاشت و در واقع تغییراتی اساسی در مجموعه به وجود آورد. یکی از مشکلات او این بود که تخصص زیادی در حوزه حمل‌ونقل نداشت، ولی تصمیم گرفت دانش لازم را کسب کند. او پس از ورود به اوبر به موفقیت‌های زیادی رسید و توانست مشکلات را تا حدود زیادی حل کند.

در سال ۲۰۱۸، برای نخستین بار اوبر تحت مدیریت دارا خسروشاهی با کاهش رشد درآمد مواجه شد، درصد رشد اوبر در آن سال نسبت به سال ۲۰۱۷ میلادی با کاهش روبه‌رو شد، اما این کاهش رشد به معنای شکست خسروشاهی نبود و باید اذعان کرد در دوره مدیریت دارا خسروشاهی در اوبر، بسیاری از مشکلات از پیش روی این شرکت تاکسی آنلاین برداشته شد و مشکلات این شرکت کاهش یافت. افزون بر این، رشد گام به‌گام شرکت، همواره در دستور کار بوده و ادامه داشته است. با رشد تکنولوژی‌های مربوط به اتومبیل و حمل‌ونقل، تمرکز مدیران ارشد برای

گسترش فعالیت شرکت بیشتر شد. دوچرخه‌سواری، اسکوتر، خودران‌ها و ماشین‌های پرنده می‌توانند آیندهٔ اوبر را کاملاً متحول کنند. هرچند اوبر به‌طور رسمی اعلام نکرده است، به نظر می‌رسد این شرکت قصد دارد تمرکز بیشتری روی حمل‌ونقل داشته باشد. پیش از این نیز اعلام شده بود که با سیستم‌های حمل‌ونقل عمومی در ایالات متحده وارد مذاکره شده است. درآمد اوبر در سال ۲۰۲۱ میلادی بالغ بر ۱۱٫۳ میلیارد دلار بوده که نسبت به سال پیش از آن ۴۳٪ رشد داشته است. رشد اوبر در سه ماههٔ اول سال ۲۰۲۲ نیز با افزایش روبه‌رو بوده که در واقع مقدمه و دورخیزی است برای موفقیت‌های آیندهٔ اوبر و ایده‌های قدرتمند دارا خسروشاهی.

پس از آنکه مأموریت خسروشاهی برای هدایت شرکت اوبر آغاز شد، او مجبور بود بدنامی آن سال‌های اوبر را کم‌رنگ‌تر و سپس از بین ببرد. این بدنامی تا حد زیادی دربارهٔ افشاگری‌های انجام‌شده در مورد فرهنگ شرکتی اوبر بود. وی در نهایت مجبور شد فرهنگ و ارزش‌های جدیدی را جایگزین ارزش‌های قبلی کند؛ ارزش‌هایی که همگی به تمرکز بر خواسته‌های مشتری اشاره داشتند.

البته چالش‌های پیش‌روی دارا خسروشاهی فقط به موضوع فرهنگ سازمانی خلاصه نمی‌شد و او می‌بایست مشکلات بی‌شمار دیگری را هم برطرف می‌کرد؛ مواردی همچون مشکلات مالی فراوان این شرکت، مشکلات قانونی خودروهای خودران اوبر و دعوای مدیرعامل قبلی با شرکت Benchmark، که در آن زمان سرمایه‌گذار اصلی اوبر بود. یکی از عواملی که به دارا خسروشاهی کمک فراوانی کرد تا مشکل میان سرمایه‌گذار اصلی اوبر و شرکت تحت هدایتش را برطرف کند، آشنایی با ریچ بارتون، بنیان‌گذار اکسپدیا، بود.

دربارهٔ مسیر موفقیت دارا خسروشاهی نکته‌ای جالب وجود دارد: یکی از اصلی‌ترین کسانی که در کنار شرکت Benchmark روی اوبر سرمایه‌گذاری کردند، برادران پرتوی، یعنی علی و هادی پرتوی هستند. برادران پرتوی پسرعمه‌های دارا خسروشاهی هستند و این‌گونه بود که به‌عنوان سرمایه‌گذاران نهایی وارد اوبر شدند. در نظر داشته باشید که هر سرمایه‌گذاری توانایی هدایت یک استارت‌آپ را ندارد، چه برسد به اینکه استارت‌آپ مورد نظر در مراحل پایانی قرار گرفته باشد. علی و هادی

پرتوی با استفاده از نفوذ و دوستانی که داشتند و در کنار اعتبار بسیار بالای خود در زمینه جذب نیرو و تشکیل تیم‌های حرفه‌ای به این شرکت پیوستند.

آینده اوبر از زبان دارا خسروشاهی

دارا خسروشاهی، مدیرعامل اوبر، در گفت‌وگویی در «نشست جهانی اسکیت ۲۰۲۱» اظهار داشت که استراتژی او گسترش سرویس تحویل سریع است. او گفت که اوبر به فعالیت در زمینه فروش پرواز و هتل فکر نمی‌کند و علاقه‌ای به تقلید از استراتژی سوپراپ^۱ ندارد. به عقیده او، این استراتژی برای بازار آسیا مناسب‌تر است. (منظور از سوپراپ اپلیکیشنی است که خدمات زیادی از تحویل غذا گرفته تا خدمات پرداخت و... را به صورت یکجا عرضه می‌کند. «اسنپ» نمونه مشهور یک سوپراپ ایرانی است. از سوپراپ‌های مشهور جهانی نیز می‌توان به «وی چت» و «گوچک» اشاره کرد. نکته مهم اینجاست که خاستگاه سوپراپ‌ها بیشتر در نیمکره شرقی است.)

دارا خسروشاهی در رابطه با استراتژی اصلی اوبر گفت: «هر چیزی که می‌خواهید به طور مکرر در خانه تحویل بگیرید. این دقیقاً سرویسی است که ما ارائه می‌دهیم.» مدیرعامل اوبر در پاسخ به سؤال مجری نشست درباره فعالیت این شرکت در زمینه سفر عنوان کرد که اوبر سفرهای تفریحی را سرویسی پرکاربرد با تقاضای محلی تلقی نمی‌کند. در حقیقت، تنها نقش اوبر در این زمینه افزودن اتومبیل‌های کرایه‌ای به سفرهای کلاسیک است. راننده اوبر فقط وسیله نقلیه را برای شما می‌آورد و یک برند ثالث خدمات اجاره را عرضه می‌کند.

افتخارات و ارتباطات دارا خسروشاهی

او تاکنون جوایز مختلفی دریافت کرده است که از جمله آن‌ها می‌توان به جایزه سال ۲۰۱۳ اشاره کرد. دارا خسروشاهی، این مدیر موفق ایرانی-آمریکایی، توانست جایزه کارآفرین سال شمال غرب اقیانوس آرام را از شرکت مشاوره مدیریت و خدمات مالی Ernst & Young دریافت کند. وی در فهرست وزارت خارجه آمریکا به عنوان یکی از ایرانیان برجسته شناخته می‌شود.

1. Super App

دارا خسروشاهی در سال ۲۰۱۲ با سیدنی شاپیرو ازدواج کرد و در حال حاضر ۴ فرزند دارد. پسرعمه‌های خسروشاهی، هادی و علی پرتوی، سرمایه‌گذاران و بنیان‌گذاران وب‌سایت آموزشی code.org در سیلیکون ولی به خوبی شناخته شده هستند. آن‌ها از کودکی با خسروشاهی بزرگ شده‌اند.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار دارا خسروشاهی



دارا خسروشاهی، پیش از حضور در اوپن، به مدت ۱۳ سال در «اکسپدیا» مشغول به کار بود. در این سال‌ها اکسپدیا با بخش‌های گوناگونی ترکیب شد و توسعه پیدا کرد. وی توسعه کسب‌وکار این گروه بزرگ مسافرتی را در دستور کار خود قرار داد؛ به‌گونه‌ای که در این مدت، دستاوردهای بزرگی برای فعالیت‌های خسروشاهی در گروه مسافرتی اکسپدیا ثبت شده است.

- یکی از درس‌های مهمی که می‌توان از دارا گرفت، توانایی تغییر و ریسک است. حتی بزرگ‌ترین مدیرعامل‌ها و کارآفرینان جهان هم از تجربه کردن وضعیت جدید می‌ترسند و دوست ندارند از وضعیت امن خود خارج شوند. ولی می‌دانند که راحت طلبی ممکن است رشد و پیشرفت آن‌ها را مختل کند و مجبور باشند که سال‌های سال در وضعیتی ثابت و بدون تغییر باقی بمانند.
- دارا باور دارد بهترین اتفاقات از زمانی تجربه کرده که در زندگی و کسب‌وکار تغییر را با جان و دل پذیرفته است و ترس را در وجود خود باور کرده و با آن کنار آمده است. او معمولاً نقش‌های جدیدش را در شرکت‌های گوناگون خیلی راحت امتحان می‌کند و با توانایی یادگیری و انطباق بالایی که دارد با وظایف و مسئولیت‌های جدید کنار می‌آید.
- به عقیده دارا، شاید استعداد‌های زیادی در وجود یک انسان باشد که او از وجود آن‌ها بی‌خبر است. هر شخص فقط زمانی به موفقیت و پیروزی می‌رسد که این استعدادها را شناسایی و از آن‌ها استفاده کند تا با نگاه به آینده و براساس استعداد‌های خود مسیر رشد زندگی و کسب‌وکارش را طراحی و اجرا کند.

• به عقیده دارا خسروشاهی، همه ما در هر جایگاهی که هستیم، ایرادها و اشکالات زیادی داریم و این اشکالات می‌تواند به ما آسیب بزند. وظیفه ما این است که با تمام اشکالات و آسیب‌پذیری‌های خود کنار بیاییم و بپذیریم که این اشکالات به ما تعلق دارد.

• تنها راه عملکرد بهتر ما این است که روی توسعه فردی و استعدادهای خود کار کنیم، ترس‌های خود را بپذیریم و با آن‌ها کنار بیاییم. می‌توانیم خودمان را به شکلی پرورش دهیم که بتوانیم روی نقاط قوتمان کار کنیم.

• خطاهای مدیریتی همیشه دست‌کم گرفته می‌شوند! آسیب‌پذیری به هیچ‌وجه نشانه ضعف نیست؛ بلکه بالعکس، می‌تواند قدرتی خاص در شخص به وجود آورد تا با استفاده از تجربه شکست‌های قبلی، خلاقیت و مشورت با افراد خبره، اعتماد ایجاد کند.

• ترس باعث از بین رفتن خلاقیت می‌شود و با اینکه نمی‌شود آن را اندازه‌گیری کرد، به هر حال وجود دارد. اگر به دنبال ایجاد فرهنگی برای خلاقیت هستید و فکر می‌کنید باید جایی برای ریسک‌های هوشمندانه وجود داشته باشد، هرگز نترسید؛ بلکه سعی کنید با مدیرانی کار کنید که از آسیب‌پذیری در تیم خود هراسی ندارند.

• دارا خسروشاهی نه تنها خجالت و ترس را کنار گذاشت، بلکه به افراد تیمش هم اطمینان داد که در صورت شکست، ترس یا وجود هرگونه شک، مدیریت و واکنشی غیرمنتظره نشان نخواهد داد و از آن‌ها حمایت خواهد کرد؛ زیرا روزی خود چنین چیزی را تجربه کرده است!

• بروز احساسات شاید در ظاهر جزئی از مهارت‌های کلیدی رهبری به حساب نیاید، اما برای بسیاری از شرکت‌هایی که به دنبال هم‌بستگی، خلاقیت و موفقیت هستند، داشتن چنین مهارتی شرط لازم است.

• وقتی من به سیاتل نقل مکان کردم تا به عنوان مدیر ارشد اجرایی شرکت اکسپدیا فعالیت کنم، با شوک فرهنگی بزرگی مواجه شدم. بعد از حدود سه ماه کار در اکسپدیا، رئیس منابع انسانی شرکت پیش من آمد و گفت: «می‌دانی، تو کارمندان را می‌ترسانی.» در ثانیه‌های اول بسیار تعجب کردم، اما بعد متوجه شدم که واقعاً همین‌گونه است. بعد از آن، مدیر محصول بخش آمریکا پیش من آمد و گفت: «تو

باید از دستور دادن به کارمندان دست برداری و دربارهٔ این صحبت کنی که ما کجا هستیم و باید به کجا برویم.»

• در زمان حضور دارا در اکسپدیا، استراتژی این شرکت «تصرف زمین» بود، اما امروزه به لطف نفوذ بالای اینترنت برای رزرو سفرهای آنلاین، استراتژی این شرکت نیز تغییر کرده است.

• دارا خسروشاهی تجربیات زیادی در دوران کار خود در اکسپدیا اندوخته و در اوپر از آن‌ها استفاده کرده است. او در این باره می‌گوید که در روزهای آغازین کار خود در اکسپدیا اشتباهی بزرگ داشته است و قبل از اینکه «شیوهٔ مدیریت شرکت» را با «فرهنگ شرکت» هماهنگ کند، تصمیم‌گیری‌های متعددی داشته که به شکست منجر شدند.

• این اشتباه است که شما قبل از اینکه اعضای تیم خود را با چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های خود آشنا و همسو کنید، تصمیمی را اتخاذ کنید. من این اشتباه را در اوپر انجام ندادم. ما خیلی سریع اهداف شرکت را با اعضای شرکت هماهنگ کردیم تا مشخص شود چه کسی با این اهداف هماهنگ است و چه کسی نه.

• یکی از درس‌هایی که خسروشاهی در زمان فعالیت در اکسپدیا آموخت انتخاب بازار مناسب برای رقابت بود. خسروشاهی می‌داند که اوپر موقعیتی جهانی دارد و دیدگاه او چنین است: «در جایی که می‌توانیم شمارهٔ یک باشیم، همه‌کاره می‌شویم و در جایی که فکر نمی‌کنیم بتوانیم به سرعت شمارهٔ یک شویم، عقب‌نشینی می‌کنیم؛ همان‌طور که در جنوب شرقی آسیا آن را تجربه کردیم.»

• او همچنین سرعت عمل در تصمیم‌گیری را درس بزرگی از دوران حضور خود در «اکسپدیا» عنوان کرده است.

• یکی از درس‌هایی که در طول زمان آموخته‌ام این است که تغییر ناشی از تأمل در خود است. پس ارزش بررسی این را دارد که چگونه به اینجا رسیدیم.

• تجربهٔ برخورد با شخصیت‌های قوی و گاه متضاد در تیم هیئت‌مدیره، می‌تواند در مقابله با بزرگ‌ترین چالش به مدیرعامل کمک کند.

• شهرت بد هزینهٔ بالایی دارد. واقعاً مهم است که مردم دربارهٔ ما چه فکر می‌کنند، به‌ویژه در تجارتي جهانی مانند ما، که در آن اقدامات در نقطه‌ای از جهان می‌تواند عواقبی جدی در نقطه‌ای دیگر داشته باشد.



A sheet of white paper with 24 horizontal grey lines, intended for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no other markings or text on the page.

داستان چهارم



پریساتبریز
شاهزاده امنیت گوگل

پریسا تبریز^۱ در سال ۱۳۶۱، در ایلینوی شیکاگو متولد شد. وی در رشته علوم کامپیوتر از دانشگاه ایلینوی فارغ‌التحصیل شد و کمی بعد در سال ۲۰۰۷ به استخدام گوگل درآمد. او متخصص و مهندس امنیت در این شرکت بزرگ است و لقب «شاهزاده امنیت» را، به جای عنوان کسل‌کننده متخصص امنیت، برای خود برگزیده است. تا سال ۲۰۱۱، پریسا وظیفه نظارت بر تیم متخصصان امنیتی را بر عهده داشت؛ وظیفه این تیم حفاظت از موتورهای جستجوگر متعلق به گوگل است. سپس وی به ریاست بخش مهندسی مرورگر کروم رسید. هم‌اکنون پریسا تبریز یکی از مهم‌ترین مهره‌های امنیتی گوگل و جهان به حساب می‌آید. پریسا مغز امنیت و هک است. او به عنوان یک هکر کلاه سفید، سیستم‌ها و سرویس‌های مختلف گوگل را محک می‌زند و به سبب تشخیص بالقوه نقاط ضعف و رفع آن‌ها، دشمن سرسخت هکرهای کلاه سیاه و مجرمان سایبری به حساب می‌آید.

داستان زندگی پریسا تبریز

پریسا تا سال اول تحصیل در دانشگاه هیچ‌گونه مهارتی در حوزه کدنویسی و علوم کامپیوتر نداشت و در کل، آشنایی چندانی با کامپیوتر نداشت. اما بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری پریسا در تعاملاتش با اطرافیان می‌توان گفت که وی از همان ابتدا شخصیتی رهبرگونه و مدیریتی داشته است. در حقیقت، داستان زندگی جان دراپر (یا همان کاپیتان کرانچ، یکی از معروف‌ترین هکرهای حال حاضر) بود که پریسای نوجوان را به سمت دنیای تکنولوژی کشاند. پریسا گفته که در ابتدا هیچ هدف و شغل خاصی را مد نظر نداشته است؛ به همین دلیل، از آزمون‌های مدرسه کمک می‌گیرد و از قضا، متوجه می‌شود که بهترین حرفه برای او پلیس بودن است! البته پریسا در آن زمان نتوانسته بود ماهیت پنهان مفهوم پلیس بودن را تشخیص دهد. در نتیجه، جواب آزمون‌های مدرسه را غلط و غیرمنطقی تلقی کرد. ولی با قدم گذاشتن در مسیر امنیت و فعالیت در این زمینه، به تدریج مفهوم محافظت از افراد را درک کرد و معنی آنچه را در گذشته به او گفته شده بود، با تمام وجود فهمید.

پریسا تبریز یکی از نوابغ و پدیده‌های عصر حاضر است که با وجود سن کم موفق شده است ثروت کلانی به دست آورد و در زمره ثروتمندترین زنان ایرانی قرار گیرد. یکی دیگر از نکات مهم زندگی پریسا تبریز، آشنایی و تسلط وی بر انواع حملات و تهدیدات ممکن است. از فعالیت‌های هکرهای مجرم برای سرقت اطلاعات افراد گرفته تا اقدامات گروه‌های معروفی همانند Anonymous یا فعالیت‌هایی که قصدشان ایجاد اختلال و از کار انداختن سیستم Gmail است.

شاهزاده امنیت علاوه بر اینکه هکری چیره‌دست است، صخره‌نوردی ماهر است و معمولاً پس از پایان کار، ساعاتی را صرف تمرین در باشگاه ورزشی مورد علاقه‌اش می‌کند. از دیگر علاقه‌مندی‌های او می‌توان به آشپزی، عکاسی و طراحی روی شیشه... اشاره کرد.

در دنیای هک، پریسا را می‌توان هم‌تا و مانند «گلیندا» جادوگر خوب شهر از دانست؛ کسی که از عهده هر کاری برمی‌آید، از هر انگشتش یک هنر می‌ریزد و از سوی دیگر، هیچ میلی به انجام دادن کارهای شروانه ندارد، بلکه راهبر و هدایتگر گروهی از هکرهای مهندس است. او حقوق می‌گیرد که مانند مجرمان فکر کند! نقاط ضعف گوگل کروم - پرکاربردترین مرورگر اینترنت - را بیابد و پیش از آنکه همتایانش در دیگر سوی این جنگ، آن‌ها را بیابند و مورد سوءاستفاده قرار دهند، رفعشان کند. در حقیقت، او می‌بایست همیشه یک قدم جلوتر از هکرهای مجرم باشد.

از ورود به گوگل تا دریافت لقب شاهزاده امنیت

پریسا تبریز ابتدا به عنوان کارآموز وارد گوگل شد، ولی به سرعت پله‌های موفقیت را پشت سر گذاشت و اکنون ریاست بخش امنیت گوگل را بر عهده دارد. وی علاوه بر مدیریت تیم‌های توسعه و امنیت گوگل، آموزش کارمندان را هم که به حوزه امنیت علاقه‌مندند، بر عهده دارد.

پریسا تبریز، بهترین دستاورد دانشگاه را یادگیری مفهوم یادگیری می‌داند. او نکات زیادی از دروس دانشگاهی به یاد ندارد، اما تجربه‌های عملی در کار کردن با دیگران را بهترین درس آموزشی دانشگاه می‌داند. این شخصیت موفق در حال حاضر



اسلحه قدرتمند گوگل و مشهور به «شاهزاده امنیت گوگل» است.

او به عنوان هکری «کلاه سفید» وظیفه هک کردن سیستم‌ها و آموزش دادن به کارمندان گوگل را بر عهده دارد. این گروه می‌بایست پیش از آنکه دست هکرهای «کلاه سیاه» یا مجرمان سایبری به مسائل امنیتی گوگل برسد،

حفره‌های امنیتی را برطرف کنند. در حقیقت، وظیفه پریسا تبریز و تیم همراه وی نجات اطلاعات قریب به یک میلیارد کاربر گوگل کروم، یکی از پرمخاطب‌ترین و محبوب‌ترین مرورگرهای کنونی، است. در دنیای سایبری، دو دسته هکر وجود دارد، کلاه سفید و کلاه سیاه، و مبارزه این دو دسته همیشگی است. پریسا تبریز در دسته کلاه سفیدها فعالیت کرده، تلاش می‌کند با هک کردن سرویس و سیستم‌های گوگل، مشکلات امنیتی آن‌ها را رفع کند و این‌گونه با مجرمان کلاه سیاه مبارزه می‌کند. او به همراه تیمش روی گوگل کروم و سیستم‌های کارمندان گوگل کار می‌کند تا با رفع مشکلات امنیتی آن‌ها، از امنیت اطلاعات فردی و حریم خصوصی میلیاردها نفری که در حال استفاده از گوگل کروم هستند، محافظت کند. پریسا تبریز جزو معدود زنانی است که در دنیای فناوری اطلاعات مشغول به کارند. او سرپرستی تیمی سی نفره متشکل از متخصصان اروپایی و آمریکایی را بر عهده دارد. پریسا امیدوار است که نقش زنان در دنیای دیجیتال برابر با مردان شود و تعداد زیادی از زنان بتوانند در این راه موفق شوند. هوش و ذکاوت او در زمینه هک موجب شده است که فکر بسیاری از هکرهای قدرتمند را بخواند. هرگاه سمیناری برای ورود کارمندان جدید به بخش امنیت برگزار می‌شود، پریسا از داوطلبان می‌خواهد راه هک کردن یک دستگاه شکلات فروشی را بدون استفاده از وسیله‌ای دیجیتال نشان دهند. سپس با توجه به جواب‌ها، متخصصان را برای گوگل استخدام می‌کند.

در سیاست‌گذاری‌های پایدار گوگل، پس از اعلام فراخوان برای پاداشی سی هزار دلاری در قبال هک و یافتن خطاهای گوگل کروم، هفتصد خطا پیدا شد. گوگل هزینه زیادی برای رفع آن‌ها پرداخت و این امر از نظر پریسا تبریز کاملاً منطقی بود؛ زیرا

دشمنان باید کنار ما باشند، نه در مقابل ما! او به دنبال افرادی با شخصیتی قوی است که در مقابل وسوسه‌های مالی مقاومت کنند و از طرفی استعداد دسترسی به هر نوع سیستمی را داشته باشند. پریسا یکی از ۲۵۰ متخصص گوگل است که در بخش امنیت کار می‌کند. او با به وجود آوردن جوی تازه در گوگل، جنب و جوش فراوانی بین کارمندان زن به وجود آورده است. این بدین معنی است که آن‌ها هم علاقه‌مند به پیشرفت در این راه هستند. به همین دلیل، گوگل برای کارت ویزیت این دختر نابغه ایرانی عبارت «شاهزاده امنیت» را انتخاب کرده است.

آنچه پریسا تبریز را تا به امروز در گوگل محبوب و عزیز نگه داشته است، راه و روش خلاقانه و درست او در مدیریت امنیت اطلاعات این مرورگر است. وی همیشه از نگاه مجرمان به مسائل امنیتی نگاه می‌کند و ابتدا در قالب یک نفوذگر با سیستم برخورد می‌کند تا بتواند راهکارهای امنیتی بهینه‌ای را برای آن پیشنهاد دهد. پریسا تبریز کار کردن در گوگل را بسیار جذاب و لذت بخش توصیف می‌کند. او علاوه بر جاذبه‌های عمومی که در فضای اینترنت به آن‌ها پرداخته شده است، حضور در کنار تیم‌های کاری را جنبه جذاب شغل خود می‌داند. او از اینکه هر روز با افرادی مشتاق برای بهبود وضعیت نرم‌افزارها کار می‌کند، خوشحال است.

در سال ۲۰۱۶، تبریز مسئولیت تیم «پروژه صفر» را بر عهده گرفت. در واقع، این گروه افراد تیم تحقیقات امنیت گوگل هستند که وظیفه شناسایی آسیب‌پذیری‌های روز صفر را بر عهده دارند. پریسا از ماه فوریه سال ۲۰۲۰ به عنوان مدیر ارشد محصول، مهندسی و تجربه کاربری مرورگر کروم انتخاب و معرفی شد. بدین ترتیب، بیش از پانزده سال است که گوگل، خانه دوم پریسا تبریز شده است. علاوه بر این‌ها، پریسا از سال ۲۰۱۴ و به مدت دو سال، به عنوان مشاور بخش خدمات دیجیتال دولت ایالات متحده آمریکا مشغول به کار بود و از ماه آگوست سال ۲۰۲۰ نیز به عضویت اندیشکده شورای روابط خارجی آمریکا درآمد.

استراتژی گوگل برای افزایش امنیت

نوع برخورد پریسا تبریز و تیمش با مشکلات و دشواری‌های امنیتی باعث شده

۱. آسیب‌پذیری‌های روز صفر به حملاتی ناشی از آسیب‌پذیری در نرم‌افزارهای کاربردی اطلاق می‌شود که تا پیش از آن ناشناخته بوده‌اند.

است که این شرکت، حفاظتی بسیار قوی و نفوذناپذیر بر سرورها، دارایی‌ها و همچنین محیط داخلی شرکت بکشد. بدین ترتیب، گوگل جزو شرکت‌های نفوذناپذیر و دارای امنیت بسیار بالا تلقی می‌شود. شرکت گوگل با استراتژی نزدیک نگه داشتن دشمنان وارد میدان می‌شود و در مسابقه‌هایی که برپا می‌کند از کاربران می‌خواهد راه‌های نفوذ، باگ‌ها و حفره‌های امنیتی موجود در سرویس‌ها را بیابند. کسی که در این مسابقه پیروز شود جوایز نقدی چشمگیری دریافت می‌کند. گوگل برای این مسابقات، تاکنون، میلیون‌ها دلار هزینه صرف کرده است. به همین دلیل است که داشتن امنیت بالا و نفوذناپذیر بودن این نرم‌افزارها دور از انتظار نیست.

نحوه انتقال پیام‌های سری در تیم پریسا تبریز

به عقیده پریسا، متخصص امنیت می‌بایست گداهای مخرب را در میان میلیاردها کد شناسایی کند. او در این باره داستانی از امپراتور یونان تعریف می‌کند: روزی امپراتور یونان تصمیم گرفت نامه‌ای محرمانه به امپراتور سرزمینی دیگر بفرستد، بدون اینکه کسی از راز آن نامه مطلع شود. این امپراتور روزهای زیادی را برای پیدا کردن راه حلی مناسب سپری کرد تا نامه‌اش بدون دزدیده شدن در مسیر به دست امپراتور دیگر برسد. او به راه حلی رسید که تاکنون کسی به آن نرسیده بود و آن خالکوبی کردن پیام روی پوست سر برده‌ای بود که قرار بود فرستنده نامه باشد. امپراتور به برده دستور داد موهای سرش را بتراشد و پس از انجام دادن خالکوبی اجازه داد موهای سرش رشد کند. این‌گونه پیام محرمانه باقی ماند. بعدها، این شیوه شیوه‌ای رایج برای ارسال پیام‌های محرمانه شد و افراد زیادی از آن استفاده کردند؛ برای مثال، بن لادن برای ارسال پیام‌های محرمانه، پیام‌ها را در تصویرهای پورنوگرافیک پنهان و در قالب ایمیل‌های معمولی ارسال می‌کرد. افراد دیگری که از این روش استفاده کردند، پریسا تبریز و همکارانش بودند. آن‌ها پیام‌ها را در قالب تصویر یک گربه مخفی و برای هم ارسال می‌کنند!

تلاش پریسا تبریز برای ورود زنان به حوزه امنیت و تکنولوژی

در دهه‌های قبل، زنان موفقیت‌هایشان را در زمینه‌هایی همچون پزشکی و وکالت

می‌دیدند و علومی همچون کامپیوتر پذیرای تعداد اندکی از زنان بود. تا اینکه پریسا تبریز موفق شد این عدم توازن را از بین ببرد؛ امروزه تقاضای زنان برای عضویت در بخش امنیت بیش از مردان است! پریسا اعتقاد دارد یک شاهزاده امنیت هم می‌تواند در مسائل مردانه موفق باشد و هم زنانه. او با این دیدگاه توانست جوایز زیادی را از آن خود کند و جزو افراد موفق زیر ۳۰ سال و همین‌طور زیر ۴۰ سال به دنیا معرفی شود.

امروزه در زمینه آموزش هک، کنفرانس‌های زیادی برای کودکان و نوجوانان برگزار می‌شود، که پریسا تبریز به عنوان مربی در آن‌ها شرکت می‌کند. پریسا در یکی از کنفرانس‌هایش، که مربوط به امنیت بود، متوجه شد از میان ۲۰ شرکت‌کننده‌ای که قصد سخنرانی در کنفرانس را دارند، فقط یک نفر زن است! پریسا برای اعتراض به این حرکت کنفرانسی تشکیل داد و در کمتر از یک هفته، موفق شد ۱۴ سخنران زن را به سمینار جذب کند. به عقیده او، خود زنان از حضور در حوزه‌های تکنولوژی و امنیت خودداری می‌کنند و در این زمینه، خودشان مقصرند. بسیاری از زنان با اینکه امتیاز بسیار بیشتری از مردان داشتند، اعتراف کرده‌اند که سختی کار مانع ورود آن‌ها به این حوزه‌ها شده است!

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار پریسا تبریز

پریسا صبح‌ها ساعت شش از خواب برمی‌خیزد و صبحش را با یک فنجان قهوه یا آب‌گازدار شروع می‌کند. او برای آماده‌سازی خودش برای برگزاری جلسات از پیاده‌روی استفاده می‌کند. پریسا معتقد است پیاده‌روی در فضای باز اطراف شرکت باعث افزایش بهره‌وری مغز می‌شود و کاری متفاوت از نشستن است.



- پریسا تبریز برای تمام روزهای هفته‌اش برنامه دارد. وی در بعضی از روزهای هفته با کارآموزان جدید مصاحبه می‌کند و آن‌ها را برای فعالیت در شرکت و انجام دادن پروژه‌هایشان راهنمایی می‌کند.

• یکی از پیشیمانی‌های او این است که چرا در کلاس‌های روان‌شناسی یا جامعه‌شناسی شرکت نکرده است. او می‌گوید: «بسیاری از فعالیت‌های من در گوگل کروم به برقراری ارتباط با کاربران مرتبط است. با اقداماتی که انجام می‌دهیم کاربران می‌توانند از خود محافظت کنند. با وجود این، دریافته‌ام که تشویق مردم به اتخاذ رفتارهای جدید دشوار است.»

• به نظر خودم، بیش از حد روی کلاس‌های فنی و مهندسی تمرکز کردم و به‌طور کامل متوجه نشدم که مهندسی واقعاً تا چه حد برای حل مشکلات جامعه و بشریت مؤثر است. در واقع ابتدا می‌بایست بشریت و جامعه را درک کنید تا بدانید چه مشکلاتی وجود دارد و چگونه می‌توان آن‌ها را حل کرد.

• پریسا تبریز به دانش‌آموزان دبیرستانی که قصد انتخاب رشته دارند، توصیه می‌کند ابتدا علائق و هدفشان را از رفتن به دانشگاه تعیین کنند و سپس به دانشگاه بروند.

• در طول سالیانی که پریسا تبریز مشغول فعالیت بود، از میان کارکنان گوگل، به افرادی آموزش داد که علاقه‌مند یادگیری بیشتر درباره امنیت بودند؛ همچنین با جوانان کار کرد تا مجموعه متنوع‌تری از مردم را با حوزه امنیت رایانه آشنا کند.

• کار کردن در گوگل برای پریسا تبریز بسیار لذت‌بخش و جذاب است. به گفته او، یکی از جاذبه‌های این حرفه این است که روزانه با افراد بسیار زیادی ملاقات می‌کند؛ افرادی که همه مشتاق یادگیری و کار تیمی هستند.

• بی‌شک زندگی پریسا تبریز نشان می‌دهد که علاوه بر مردان، زنان نیز می‌توانند نقشی مؤثر و پررنگ در عرصه تکنولوژی داشته باشند. رسیدن به هر هدفی مستلزم داشتن اعتماد به نفس، عزمی راسخ و تداوم و استمرار در انجام دادن کارهاست.

• پریسا تبریز به‌عنوان اصلی‌ترین هکر گوگل، مانند یک مجرم می‌اندیشد و به مثابه مدیری برجسته افراد تیم خود را هدایت می‌کند؛ مدیری شجاع و صبور که در بحبوحه گروگان‌گیری، به مانند یک مذاکره‌کننده با گروگان‌گیران برخورد می‌کند! او این فرهنگ را در تیم و شرکت خود نیز توسعه می‌دهد.

• یادگیری نحوه ساخت وب‌سایت راهی ارزان و سریع برای ارائه خلاقیت‌م بود؛ چون نیازی به لوازم خاص هنری نداشت. از سوی دیگر متوجه شدم که کدنویسی ابزاری قدرتمند برای این خلاقیت است.

• يك بار وبسایت من هک شد. آن زمان می‌خواستم بفهمم چه اتفاقی افتاده است؛ بنابراین شروع کردم به تحقیق کردن دربارهٔ امنیت وب. علاوه بر این، به همراه سایر دانشجویهای علاقه‌مند به امنیت اطلاعات و هک در باشگاهی عالی عضو شدم.

• من امنیت کامپیوتر رو دوست دارم، چون رشته‌ای با شاخه‌های علمی بسیار گسترده است. شما نه تنها باید بدانید که فناوری چگونه ساخته می‌شود (و حتی چگونه خراب می‌شود!) بلکه باید انگیزهٔ انسان‌ها و نحوهٔ تعامل آن‌ها با فناوری، اقتصاد، اخلاق و قانون را از منظر روان‌شناسی درک کنید. چشم‌اندازهای تهدید در جامعه دائماً در حال تغییرند، بنابراین شما مدام چیزهای جدیدی یاد می‌گیرید و به چالش کشیده می‌شوید.

• علاوه بر تمامی این‌ها من عاشق امنیت هستم؛ چون فکر می‌کنم یکی از مشکلات مهم فناوری است و باید روی آن به خوبی کار کرد. اینترنت فرصت‌های زیادی برای آموزش، تجارت، سرگرمی و ارتباطات ما فراهم کرده است. اما بخش بزرگی از موفقیت و در دسترس بودن آن به افرادی وابسته است که به ایمنی آن اعتماد دارند.

• حضور در دنیای فناوری عالی است. این رشته به سرعت در حال رشد است و جامعه را به شیوه‌های غیرمنتظره تحت تأثیر قرار می‌دهد. پتانسیل ما برای تأثیرگذاری روی این جهان بسیار زیاد است. زن بودن در دنیای فناوری عالی است. امیدوارم که تعداد زن‌های فعال در این حوزه بیشتر شود.

• وقتی کاری را شروع می‌کنید، شاید شرایط ناامیدکننده باشد، به خصوص اگر افراد باتجربه‌تری را ببینید که سریع‌تر کار می‌کنند. اما فراموش نکنید: همه زمانی که کار جدیدی را شروع می‌کنند، بد هستند!

• زمان و سرمایه لازم است تا در هر چیزی بهتر شوید و معمولاً فرایندهای خسته‌کننده‌ای در این بین وجود دارد، اما این حسی است که یادگیری و پیشرفت به ما می‌دهد.

• بنا به دلایلی، با افزایش سن، از «بد بودن» در چیزهای جدید می‌ترسیم؛ بنابراین خوب است که به جسارت و اعتماد به نفس بچه‌های جوانی که مهارت‌های جدید را امتحان می‌کنند، نگاه کنیم و به جای موفقیت به دنبال بهینه کردن یادگیری باشیم.

- گاهی اوقات، برای حفظ امنیت باید کاری انجام دهیم که بر عملکرد کل سیستم یعنی سرعت و کیفیت آن تأثیر می‌گذارد. این دشواری بزرگ امنیت در دنیای واقعی است.
- امن‌ترین کامپیوتر کامپیوتری است که به اینترنت متصل نباشد. ولی کامپیوتر چندان مفیدی هم نیست! ساختن فناوری مفیدی که سریع، ایمن و دارای امکان حفظ حریم خصوصی باشد، خوب به نظر می‌رسد، اما در عمل، رسیدن به آن واقعاً دشوار است.
- به جای رفع مشکل به صورت موردی می‌بایست روی پیدا کردن ریشه مسئله و حل آن تمرکز کنیم. در دنیای پزشکی زیاد می‌گویند «بیماری را درمان کن، نه علامت را» و اینجا هم همین‌طور است. به جای بازی کردن با باگ‌ها، به ضعف معماری و سیستم‌ها و حتی فرایندها و افراد فکر کنید.
- تعیین نقاط عطف در کار و جشن گرفتن پس از رسیدن به موفقیت بسیار مهم است. تغییر زمان زیادی می‌برد، به خصوص پروژه‌هایی که عوامل تأثیرگذار زیادی دارند. پشتکار به این معناست که به جای مسابقه دوی سرعت، به گونه‌ای کار کنید که انگار در ماراتن هستید.
- برای محافظت در برابر حملات آینده، امروز باید سرمایه‌گذاری کنیم. دیگر نمی‌توانیم فقط واکنش نشان دهیم. به‌طور فعال، باید مقداری از منابعمان را بر اساس آنچه امروز می‌دانیم، کنار بگذاریم.
- من به شدت نگران سوءاستفاده از فضای آنلاینم. به نظر من، روزی را خواهیم دید که از شبکه‌های اجتماعی برای ارسال پیام‌های نامناسب استفاده خواهد شد، اما به روش‌هایی برای مدیریت آن مجهز نیستیم.

داسـتان پنجم



● کوروش منصورى
طراح خودروهاى سفارشى

کوروش منصوری^۱ در سال ۱۳۳۹ (۱۹۶۰) در کلاردشت، واقع در مازندران به دنیا آمد و پس از طی کردن دوران دبیرستان به انگلستان مهاجرت کرد. او که از همان ابتدا به ماشین‌های لوکس و طراحی‌های منحصر به فرد علاقه‌مند بود، خیلی زود متوجه شد بازار پرمخاطب انگلستان فاقد توان مهندسی لازم برای ارتقای ظاهر خودروهاست. او جسارت به خرج داد و به سراغ ماشین‌هایی رفت که کمتر کسی به سراغ تزئین و تیون کردن آن‌ها می‌رفت. کوروش منصوری در سال ۱۹۸۹ شرکت منصوری را تأسیس کرد. این شرکت ابتدا در زمینه ارائه خدمات مهندسی و تأمین قطعات خودرو فعالیت می‌کرد. اما در اواسط دهه ۹۰ م منصوری برای توسعه فعالیت‌های شرکت به مونیخ آلمان مهاجرت کرد. شرکت تیونینگ منصوری روی تیونینگ و لوکس کردن تعدادی از خودروهای تولیدکنندگان اتومبیل خاص و برندهایی مانند رولزرویس، بنتلی، استون مارتین، مرسدس بنز و فراری کار می‌کند.

داستان از کجا شروع شد؟

کوروش منصوری از همان کودکی به اسباب‌بازی ماشین علاقه خاصی داشت و نگاهش به ماشین‌ها به گونه‌ای دیگر بود. او در مدرسه، اغلب نقاشی‌هایش را با موضوع ماشین می‌کشید و از طرح و رنگ‌های گوناگونی برای نقاشی‌هایش استفاده می‌کرد. پس از ورود به دبیرستان علاقه‌اش به خودرو بیشتر شد. او در ذهنش باور داشت که خودرویی با سلیقه خود می‌سازد. پس از پایان دوره دبیرستان و قبل از شروع جنگ در ایران، وی به همراه خانواده‌اش به انگلستان مهاجرت کرد. در انگلستان، با دیدن خودروهای انگلیسی، علاقه کوروش به خودرو بیشتر شد. این علاقه باعث شد که وی برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه طراحی خودرو و قطعه‌شناسی به آلمان سفر کند. در مونیخ، مطالعات خود را درباره ماشین‌های آلمانی زیاد کرد و پس از بازگشت به انگلستان، در سال ۱۹۸۹ (۱۳۶۷)، شرکتی به نام MP Design را با هدف تولید قطعات برای شرکت‌های بزرگ تأسیس کرد. در اواخر

1. Kourosh Mansory

سال ۲۰۰۰ (۱۳۷۹)، کوروش از تولید قطعات خسته شد و از این کار کناره گرفت. این اتفاق در حالی رخ داد که او به نوعی در قطعه سازی و پخش قطعات معروف شده بود. اما همچنان رؤیای طراحی خودرو را در سر می پروراند. در حقیقت، ذهنیت او فراتر از کار کوچک قطعه سازی بود و به همین دلیل، فعالیت هایش را در زمینه خودرو گسترش داد و کاری را شروع کرد که تا آن زمان، کسی برای انجام دادنش اقدامی نکرده بود.

تأسیس شرکت منصور

او در سال ۲۰۰۱ (۱۳۸۰)، شرکتی به نام منصور^۱ در انگلستان تأسیس کرد که تمرکز آن بر تیونینگ یا ارتقای بخش های مختلف خودرویی بود. در ابتدا، منصور همکاری اش را با شرکت بنتلی آغاز کرد. خودروهای آلمانی (مرسدس بنز و بی.ام.دابلیو) شرکت هایی بسیار قدرتمند بودند. به همین دلیل، بنتلی بهترین گزینه برای اولین همکاری با شرکت تازه تأسیس منصور بود.

البته دلیل دیگری هم برای همکاری نکردن منصور با شرکت های آلمانی وجود داشت: این دو شرکت رقابت شدیدی با هم داشتند و اگر منصور با صاحبان شرکت خودروسازی بنز (برابوس) و بی.ام.دابلیو (هارتگه یا اشنیتزر) به همکاری می پرداخت، دیگری دلخور می شد و این موضوع روی آینده کاری شرکت منصور اثر می گذاشت. به همین دلیل، کوروش منصور تصمیم گرفت در ابتدای کار، با هیچ یک از آن دو همکاری نکند. آقای منصور به ضعف خودروهای انگلستانی نسبت به آلمانی آگاهی بیشتری داشت و اغلب تغییرات روی ماشین های انگلیسی، استفاده از قطعات ساخته شده شرکت منصور بود. قطعاتی که جایگزین می شدند شامل فیبر کربن، پلاستیک های داخلی در طراحی، چرم و چوبی مرغوب برای درها و صندلی ها و استفاده از رینگ های آلومینیومی با طرح های خاص بود که در زیرمجموعه این شرکت تولید و نصب می شد.

عرضه اولین خودرو

همان طور که گفته شد، اولین همکاری شرکت منصور با کمپانی انگلستانی

1. Mansory

بنتلی بود، ولی با همکاری استون مارتین بود که منصوری اولین خودروی خود را عرضه کرد. اولین خودروی حاصل از این همکاری، با نام DB9 در سال ۲۰۰۴ (۱۳۸۳) به بازار عرضه شد. با وجود تلاش این دو شرکت، این ماشین با استقبال خوبی روبه‌رو نشد! منصوری تسلیم اولین شکست نشد و با همکاری شرکت استون مارتین، در سال ۲۰۰۵ (۱۳۸۴) با استفاده از خلاقیت و اعمال تغییراتی روی ماشین جدید، موفق شد خودرویی به بازار عرضه کند که فروشی ۷۰۰ هزار دلاری به همراه داشته باشد!

این تغییرات شامل افزایش حجم موتور و قدرت، سبک‌تر کردن خودرو در مقایسه با DB9 و اعمال تغییرات ظاهری در خارج و داخل ماشین، اعم از تغییر چراغ و فرمان و داشبورد بود. این ماشین بدنه‌ای کوپه‌شکل دارد و با موتور ۱۲ سیلندری و حجمی ۵/۶ لیتری، ۵۷۰ اسب بخار قدرت را در خود جای داده است.

پس از این موفقیت، منصوری خود را به ماشین‌های انگلیسی محدود نکرد و از شرکتی در سوئیس به نام راین اسپید، در سال ۲۰۰۷ (۱۳۸۶)، شرکت پورشه تیونینگ را خریداری کرد. منصوری از طریق شرکت پورشه تیونینگ، قطعات و محصولات خود را به شرکت‌های رنجرو و پورشه می‌فروخت. و این‌گونه بود که توانست فعالیت خود را گسترش دهد. تا اینکه در سال ۲۰۱۰ (۱۳۸۹) شرکت منصوری به یکی از بهترین تولیدکنندگان قطعات، با توانایی انجام دادن کلیه خدمات تیونینگ تبدیل شد. پس از کمپانی پورشه، این بار نوبت به همکاری با کمپانی لامبورگینی بود که تغییراتی در موتور و قطعات انجام دهد. رولیزرویس، فراری و آئودی کمپانی‌های دیگری بودند که بعد از کمپانی لامبورگینی، با برند منصوری همکاری کردند تا محصولات جدید بسازند.

شعبه‌ها و فعالیت شرکت منصوری

کارخانه‌های فعال شرکت منصوری در آلمان و سوئیس دایر است و در شهرهای اوساکا (ژاپن)، سنول (کره جنوبی)، لس‌آنجلس (آمریکا)، ابوظبی (امارات متحده عربی) و سنگاپور نیز دفاتری برای فروش محصولات وجود دارد. شرکت منصوری با شرکت‌های بزرگی از جمله استون مارتین، رنجرو، فراری، مازراتی، تسلا، لامبورگینی،

مرسدس بنز، پورشه، بی‌ام‌دابلیو، آئودی، مک‌لارن، رولزرویس موتور کارز و بنتلی در حال همکاری است. فعالیت‌های این شرکت در زمینه کلیه قطعات و تیونینگ ماشین‌هاست، ولی در زمینه لاستیک تولیدی ندارد. این شرکت اغلب ماشین‌های ساخت اروپا و آمریکا را تیون می‌کند و در پذیرش ماشین‌ها محدودیتی ندارد. این بدان معناست که ماشین‌های اسپرت، سوپراسپرت، شاسی‌بلند و سدان اسپرت در این شرکت تیون می‌شود.

در هر دو کارخانه واقع در سوئیس و آلمان، سالن‌های تولید فیبر کربن و رنگ‌های مدرن وجود دارد. به همین دلیل، این کمپانی از رنگ‌های جدید و باکیفیتی برای ماشین‌های ساخت شرکت رولزرویس استفاده می‌کند. علاوه بر انجام دادن تیونینگ، قسمتی مجزا برای طراحی پلتفرم ماشین‌ها نیز در نظر گرفته شده است. این بدان معناست که کارخانجات منصوری در زمینه خودروسازی نیز فعال است و در بخش داخلی و خارجی خودروها تغییراتی انجام می‌دهد.

زمانی که شهرت کارخانجات منصوری جهانی شد، شایعاتی از کوروش منصوری به گوش می‌رسید که وی حاضر است با خودروسازان داخلی همکاری کند. ولی دولت و خودروسازان داخلی چراغ سبزی به او نشان ندادند. منصوری نیز گویا از این کار منصرف شد.

بخش‌های گوناگون شرکت منصوری

چند خط تولید در زیرمجموعه شرکت منصوری فعالیت دارند که محصولاتشان، علاوه بر تولیدات برند اصلی، به مشتریان خصوصی نیز فروخته می‌شود. کارخانه بزرگ منصوری در زمینه تجهیزات قالب‌گیری و ساخت با مواد فیبر کربن، که یکی از بهترین‌ها در دنیا است، قطعات فیبر کربن را به رنگ دلخواه تولید می‌کند؛ دپارتمان‌های نجاری و چوب هم، فعالیت گسترده‌ای در این شرکت دارند. در شرکت منصوری، بخش چوب، فیبر کربن و مواد کامپوزیت، به دلیل ماهیت کاری، هماهنگ با هم عمل می‌کنند.

بخش چرم، پارچه و خیاطی، دیگر عضو مهم شرکت منصوری است که نقش بسیار مهمی در طراحی داخلی و تزئینات کابین دارد. در این قسمت، علاوه بر صنعت‌گران

زبردست که کارهای دقیقی با دست انجام می دهند، از بهترین تجهیزات برش و دوخت ماشینی هم استفاده می شود. طرح های صندلی، داشبورد و فرمان در خودروهای منصور، معمولاً آنچنان پیچیده هستند که با تکیه بر هنرهای دستی و بدون بهره گیری از تجهیزات برش نمی توان آن ها را تولید کرد.

دپارتمان پلی اورتان مجموعه ای نسبتاً جدید در شرکت منصور است. این ماده صنعتی مقاوم و سبک وزن جایگزینی مناسب برای پلاستیک است که برای دستگیره ها یا قطعات بدنه استفاده می شود.

فرمان خودرو اهمیت زیادی برای مدیران و طراحان منصور دارد. به همین دلیل، بخش ویژه ای از شرکت با هدف تولید فرمان اختصاصی برای محصولات منصور تأسیس شده است. اگر نگاهی دقیق به فضای داخلی جدیدترین خودروهای منصور بیندازید، متوجه تفاوت فرمان این مدل ها با نمونه استاندارد خواهید شد. این ترفند خلاقانه و البته پرهزینه را حتی غول های تیونینگ دنیا، مثل برابوس، نادیده می گیرند. در بعضی از خودروهای منصور، فرمان ظاهری متفاوت از نمونه اصلی و هماهنگ با دیگر اجزای طراحی داخلی دارد؛ اما تجهیزات و دکمه های الکترونیک مرتبط با آن، مطابق نسخه اصلی، عرضه می شوند.

دپارتمان تولید رینگ های آلومینیوم و فیبر کربن یکی از دیگر بخش های مهم و سودآور شرکت منصور است که محصولاتش فروش خوبی در بازار دارند. تمامی چرخ های ساخت منصور دارای طرح ثبت شده و اختصاصی این برند هستند. علاوه بر مدل هایی که تیراژ تولید محدود برای خودروهای خاص منصور دارند، امروزه این شرکت ۳۰ مدل رینگ متفاوت نیز عرضه می کند که حضوری یا اینترنتی می توان آن ها را سفارش داد.

محصولات جانبی شرکت منصور

اگر به خودروهای مدرن و ارتقایافته علاقه مند باشید، بی شک تصاویر خودروهای گوناگون با لوگوی منصور را دیده اید. اما احتمالاً از دیگر فعالیت های این شرکت

که در ادامه معرفی می‌شوند، بی‌خبر هستید. برند منصوره‌ها در حوزه‌های زیر هم فعالیت می‌کند:

- تولید مواد فیبر کربن
- تولید چرم و پارچه
- تولید پلی‌اورتان
- تولید فرمان خودرو
- تولید رینگ‌های آلومینیومی
- تولید صندلی، میلمان و تزئینات معماری داخلی
- تولید خودروهای گردشگری
- تولید جک اسکی

بسیاری از خودروسازان دنیا، مثل رولزرویس، بوگاتی و بی‌ام‌و دارای خط تولید پوشاک و دیگر اقلام لوکس هستند. در این زمینه، منصوره‌ها نیز دپارتمان‌هایی دارد که تولیداتی همچون کفش و لباس، عینک، کیف و چمدان و اقلامی تزئینی از جنس فیبر کربن مثل النگویا جاسیگاری را شامل می‌شود. منصوره‌ها به لطف مالکیت کارخانه تولید و قالب‌گیری فیبر کربن، با این مواد می‌تواند محصولات متنوعی عرضه کند که علاوه بر نصب در خودروها، کاربری شخصی و لوکس دارند؛ برای مثال، کلاه کاسکت ایمنی برند منصوره‌ها با مواد فیبر کربن، بر اساس اندازه سر سفارش‌دهنده، تولید می‌شود.

خرید لوازم اداری و خانگی از برند منصوره‌ها عجیب به نظر می‌رسد؛ اما چنین محصولاتی با چرم مرغوب و کیفیت دوخت بسیار بالا در فروشگاه منصوره‌ها فروخته می‌شوند. صندلی‌های اداری با ترکیب چرم و فیبر کربن نیز در برند منصوره‌ها تولید می‌شوند که البته ۱۵۰۰ تا ۱۵ هزار یورو قیمت دارند. علاوه بر محصولات استاندارد، خریدار می‌تواند به سفارش خود و مطابق اندازه دقیق بدنش، صندلی مخصوص به خود را سفارش دهد. میزهای اداری و چراغ‌های لوکس، دیگر محصولات مرتبط با دپارتمان اداره و خانه^۲ در شرکت منصوره‌ها هستند.

 1. Luxury Fashion
 2. Home and office

شرکت‌هایی مثل بوگاتی، استون مارتین و لکسوس، سال‌ها قبل وارد همکاری با برندهای تولیدکننده فایده‌های لوکس شدند. منصوری نیز به‌تازگی عنوان کرده است که برنامه‌هایی برای تولید هواپیماهای لوکس دارد.

البته اندک تصاویر منتشرشده از پروژه جدید منصوری، فراتر از طراحی داخلی یک هواپیماست. این شرکت رُویاهای بلندپروازنه‌ای در زمینه ساخت هواپیما با طراحی بدنه و شرایط اختصاصی دارد. دپارتمان هوانوردی منصوری محصولات کاملاً سفارشی، با تولید محدود عرضه خواهد کرد که نمای داخلی و خارجی آن‌ها مطابق با سلیقه خریداران است. اگر این پروژه به سرانجام برسد، منصوری اولین تولیدکننده هواپیماهای شخصی با بدنه و کابین فیبر کربن خواهد بود.

«گاریا» نام زیرمجموعه‌ای از برند منصوری است که خودروهای مخصوص گلف با دو سرنشین تولید می‌کند. بعضی از این محصولات از استاندارد لازم برای تردد در جاده‌های عمومی اروپا و آمریکا نیز برخوردارند. کیفیت بسیار بالا در ساخت بدنه و صندلی‌ها، در کنار موتور برقی فاقد آلودگی، که نهایت سرعت ۶۰ کیلومتر بر ساعت فراهم می‌کند، مهم‌ترین ویژگی مدل‌های گوناگون گاریاست. از این مدل معمولاً در زمین‌های گلف برای جابه‌جایی افراد و تجهیزات آن‌ها استفاده می‌شوند. این خودروها کوچک و کم‌سرعت‌اند، اما برای طبیعت‌گردی در املاک شخصی و محیط‌های وسیع کاربرد دارند.

جت اسکی بلک مارلین نیز از تولیدات منصوری است. خریداران جت اسکی RXT-X 260 RS ساخت شرکت سی‌دو^۱ می‌توانند از طرح منصوری استفاده کرده، نمونه‌ای با بدنه فیبر کربن خریداری کنند. این محصول ده کیلوگرم سبک‌تر از مدل استاندارد است و علاوه بر آن، مجهز به پیشراننده قدرتمند ۵۵۰ اسب بخار عرضه می‌شود.

برند منصوری در بازار جهانی

منصوری یکی از بزرگان صنعت خودرو در جهان است. وی از تیونینگ فراری تا بوگاتی، به سبک یک ایرانی، در راهی بی‌پایان قدم گذاشت. اما او از کجا شروع کرد

1. See Doo

تا به اینجا برسد؟ شاید هیچ‌کس فکر نمی‌کرد تیونری جرئت کند بوگاتی وایرون را که سریع‌ترین خودروی خیابانی است تیونینگ کند. اما کوروش منصوری این کار را کرد! شاید همین جرئت عجیب منصوری، این مرد موفق ایرانی، است که وی را به یکی از موفق‌ترین مردان در صنعت تیونینگ در جهان تبدیل کرده و شرکتش را به یکی از معروف‌ترین نشان‌های دنیای برندهای لوکس مبدل ساخته است. هر اندازه برندهایی همچون برند جورجیو آرمانی در جهان مُد برای همه شناخته شده‌اند، برند منصوری هم در جهان اتومبیل برای لوکس‌سواران نامی آشناست.

شعار شرکت منصوری «فراتر از یک سنت و فراتر از مسابقه» است. حدود ربع قرن از تأسیس شرکت منصوری می‌گذرد و در این سال‌ها، کوروش منصوری موفق شده است یک شرکت کوچک را به شهرت و اعتباری چشمگیر در سطح جهانی برساند. خرید زیرمجموعه‌های گوناگون، مشارکت با خودروسازان مطرح بین‌المللی و رعایت استانداردهای سخت‌گیرانه، منصوری را به جایگاه ویژه‌ای در طراحی و سفارشی‌سازی رسانده که برای کمتر شرکتی در این حوزه دردسترس بوده است. به نظر می‌رسد روند روبه‌رشد منصوری، طی سال‌های آتی نیز ادامه داشته باشد و این شرکت، با مدیریت مؤسس ایرانی‌الاصل خود، به موفقیت‌های بیشتری دست یابد. با پایان یافتن پاندمی کرونا و رونق مجدد نمایشگاه‌های بین‌المللی، شاهد رونمایی از محصولات جدید و فوق‌العاده مجلل و گران‌قیمت منصوری خواهیم بود. علاوه بر این، نمایشگاه‌های رسمی عرضه‌کننده محصولات منصوری، در سراسر جهان، به ۲۰ مرکز می‌رسند که علاوه بر اروپا، کشورهای آمریکا، آفریقای جنوبی، هند، چین، کره جنوبی و ژاپن را شامل می‌شود.

منصوری به‌عنوان عرضه‌کننده مدل‌های تقویت‌شده، با طراحی مستقل و امکانات لوکس، یکی از بهترین‌های دنیاست. این شرکت، پشت سر بارابوس و ABT، همواره در میان برندهای ارزشمند و سودآور صنعت تیونینگ خودروی جهان قرار داشته است؛ حال آنکه مستقل از غول‌های خودروسازی دنیا و فقط با تکیه بر سهام‌داران خصوصی فعالیت می‌کند. چنین شرایطی، یکی دیگر از عوامل محبوبیت کوروش منصوری و شرکت او در میان علاقه‌مندان خودرو در ایران و جهان است؛ زیرا علاوه بر ارزش اقتصادی و مهندسی، زیرمجموعه خودروسازان مشهور محسوب نمی‌شود.

دیگر موضوع مهم برای برند منصور، جسارت باورنکردنی در سرمایه‌گذاری روی خودروهایی گران‌قیمت و تولید محدود است؛ برای مثال، منصور اولین شرکت تیونینگ دنیا بود که ابرخوردوی بوگاتی و ویرون را ارتقا داد. در تاریخ خودروسازی، هرگز سابقه نداشت که برندهای افترمارکت، سراغ مدل‌های سوپرلوکس ساخت رولزرویس یا بنتلی بروند؛ اما منصور علاوه بر تقویت پیشرانۀ محصولات اصیل انگلیسی، امکانات رفاهی و کیفیت کابین آن‌ها را بهبود بخشید.

منصور با سرعتی بسیار بالا رشد کرد و سود خود را صرف توسعهٔ دپارتمان‌های گوناگون نمود. امروزه، بسیاری از برندهای تیونینگ، مثل کان دیزاین انگلیس، قطعات مورد نیاز خود را به دیگر شرکت‌ها سفارش می‌دهند. به‌ویژه زمانی که تولید ادواتی با مواد جدید همچون فیبر کربن لازم باشد؛ برون‌سپاری پروژه و سفارش قطعات به دیگر تولیدکنندگان، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. اما منصور، هنوز هم در گروه معدود شرکت‌های تیونینگ دنیا است که کارخانه‌ای اختصاصی برای تولید تجهیزات فیبر کربن، چرم و چوب دارد. طراحی و ارتقای فنی محصولات منصور را خود پرسنل شرکت به‌طور کامل انجام می‌دهند که از کیفیت بسیار بالایی هم برخوردار است. آن‌ها می‌توانند هر خوردویی را در جهان، همراه با بدنه، چرخ، کابین و پوستۀ موتور، کاملاً از فیبر کربن بازتولید کنند!

نباید فراموش کنیم که منصور برندی با شخصیتی عالی است. این شرکت معمولاً لوگوی خود را جایگزین برند سازنده می‌کند تا نشان دهد، محصولاتش تا چه اندازه متفاوت از نمونهٔ اصلی هستند. معدود غول‌های تیونینگ جهان، مثل منصور، بارابوس، کارلسون و چند شرکت دیگر، به حدی از کیفیت و استاندارد در محصولات خود رسیده‌اند، که به‌طور رسمی از تولیدکنندگان اصلی اجازهٔ دخل و تصرف در نماد تجاری دارند.

مجموع پرسنل منصور در خطوط تولید و مهندسی دپارتمان‌های گوناگون حدود ۲۰۰ نفر عنوان شده است. این تعداد از کارکنان، با توجه به سودآوری و تنوع محصولات تأییدی دیگر بر قابلیت‌های تیم مدیریتی شرکت و به‌ویژه کوروش منصور در رأس هیئت‌مدیره است؛ همچنین نمایشگاه‌های رسمی عرضه‌کنندهٔ محصولات منصور نیز در سراسر جهان به ۲۰ مرکز می‌رسد که علاوه بر اروپا، کشورهای آمریکا، آفریقای جنوبی، هند، چین، کرهٔ جنوبی و ژاپن را در بر می‌گیرد.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار کوروش منصور



داستان موفقیت ایرانیانی که به خارج از کشور مهاجرت کرده‌اند یا افراد ایرانی‌الصلی که ساکن کشورهای خارجی هستند، موضوع جدیدی نیست و مثال‌های بسیاری را می‌توان در حوزه‌های تکنولوژی، خودرو یا دیگر کسب‌وکارها ذکر کرد. در صنعت افترمارکت، طراحی و بهینه‌سازی خودروهای مدرن، منصور

جایگاه ویژه‌ای دارد. برند منصور، با مدیرعاملی کوروش منصور، تفاوت‌های مهمی با دیگر شرکت‌های تیونینگ دنیا دارد.

• موفقیت چیزی نیست که لزوماً در خارج از ایران به دست بیاید. هرکس در هر جایی که زندگی می‌کند خودش می‌بایست به بهترین شکل به اهداف خود دست یابد. اینکه تصور کنیم حتماً می‌توان در خارج از کشور به موفقیت دست پیدا کرد، تصویری اشتباه است.

• اگر کسی بتواند در کشور خودش فعالیت مورد نظرش را اجرایی کند، اشتباه است که به مهاجرت فکر کند. زیرا سختی‌های زندگی در خارج از ایران خیلی بیشتر از ایران است. فکر نکنید ما به راحتی به این موفقیت رسیده‌ایم، بلکه سختی‌های زیادی را تحمل کرده‌ایم.

• شرکت منصور یکی از بهترین‌های دنیا به‌عنوان تولیدکننده مدل‌های تقویت‌شده با طراحی مستقل و امکانات لوکس است. این شرکت همواره در رقابت با شرکت‌های بزرگ تیونینگ، مانند بارابوس و ABT، یکی از بزرگان صنعت سودآور تیونینگ خودرو در جهان بوده است.

• شرکت منصور مستقل از غول‌های خودروسازی دنیا، با تکیه بر سهام‌داران خصوصی فعالیت می‌کند و همین که زیرمجموعه خودروسازان مشهور نیست، برگ تمایز و مایه مباحثاتی برای کوروش منصور است.

• برند منصور برخلاف سایر شرکت‌های بزرگ تیونینگ برای اولین بار به سراغ خوروهای گران‌قیمت و تولید محدود در جهان رفت و ابرخودروی بوگاتی و ویرون را

برای اولین بار ارتقا داد و تیونینگ کرد. کاری که در تاریخ خودروسازی هرگز انجام نشده بود.

- برند منصوری معمولاً لوگوی خود را جایگزین لوگوی شرکت سازنده خودرو می‌کند تا نشان دهد که محصولاتش تفاوتی چشمگیر با محصول اصلی دارند.
- منصوری به حدی از کیفیت و استاندارد رسیده است که در کنار معدود غول‌های تیونینگ جهان، مانند بارابوس و کارلسون، توانسته است به طور رسمی، از تولیدکنندگان اصلی، اجازهٔ دخل و تصرف در نماد تجاری را بگیرد.
- خود مردم مدل‌ها را انتخاب می‌کنند. ما باید ماشین‌ها را دستچین کنیم؛ زیرا ماشین‌های مورد انتخاب ما بسیار گران هستند. سعی می‌کنیم این انتخاب به‌گونه‌ای صورت بگیرد که بتوانیم مشتری مناسبی را در بازار برای محصولاتمان پیدا کنیم.
- مهم‌ترین نکته‌ای که چه منصوری و چه برندهای دیگر تیونینگ آن را دنبال می‌کنند، به حداکثر رساندن رضایت مشتریان است.
- در سال‌های اخیر، منصوری به تولید لوازم جانبی (اصطلاحاً اکسسوری) روی آورده است. منصوری قصد دارد به تدریج وارد دنیای مد هم بشود. البته در وهلهٔ اول می‌خواهد کارهای مربوط به خودروها را تکمیل کند، اما بعد از آن و به زودی پا به عرصهٔ مُد نیز خواهد گذاشت.
- اعتماد مشتریان ثروتمند به برند منصوری باعث شده است این شرکت به گسترش فعالیت‌های خود به سرعت ادامه دهد و خود را به عنوان برندی اعتمادآفرین مطرح کند.

داستان ششم



رکسانا ورزا

کارآفرین و مدیرعامل ایستگاه F

رکسانا وُرزا در سال ۱۳۶۳ (۱۹۸۵) در کالیفرنیا ایالات متحده آمریکا متولد شد. پدر و مادر او ایرانی هستند و بعد از انقلاب، ایران را ترک کردند. پدر رکسانا، فارغ‌التحصیل دانشگاه استنفورد و مادرش معلم زبان بود. رکسانا به زبان فارسی مسلط است و در دوران دبیرستان به اختیار خودش به یادگیری زبان فرانسه پرداخت. او به ایران هم سفر کرده است و خود را دختری ایرانی می‌داند و از این بابت بسیار خوشحال است. در سال ۲۰۱۰، وبسایت Insider Business اسم رکسانا ورزا را به فهرست ۳۰ زن برتر کمتر از ۳۰ سال در حوزه تکنولوژی اضافه کرد.

داستان از کجا شروع شد؟

فعالیت‌های این بانوی موفق ایرانی-آمریکایی از سال ۲۰۰۷ در یک آژانس سرمایه‌گذاری بین‌المللی در فرانسه شروع شد. تاکنون رکسانا فعالیت‌های بسیاری در زمینه تکنولوژی و کارهای استارت‌آپی داشته است که می‌توان از وی به‌عنوان یکی از موفق‌ترین و ثروتمندترین بانوان ایرانی خارج از کشور در کنار انوشه انصاری، پریسا تبریز، ثریا دارابی و... نام برد. رکسانا در ابتدا در زمینه زبان فرانسه و اقتصاد سیاسی مشغول به تحصیل شد. اما تمایل به شرکت‌های نوپا یا استارت‌آپ مسیری بود که خانم ورزا به سمت آن گرایش پیدا کرد و فعالیتش را در این زمینه گسترش داد. رکسانا ورزا مدرک زبان و ادبیات فرانسه خود را در سال ۲۰۰۶ در دانشگاه UCLA کالیفرنیا دریافت کرد. همچنین با اقامت و ادامه تحصیل در فرانسه، در سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱، مدرک کارشناسی ارشدش را در زمینه سیاست و اقتصاد بین‌الملل اخذ کرد. رکسانا ورزا مدیریت «ایستگاه F»^۱ را بر عهده دارد که یکی از بزرگ‌ترین پردیس‌های جهانی شرکت‌های استارت‌آپ است. پروژه «۱۰۰۰ استارت‌آپ» که خاویر نیل آن را راه‌اندازی کرده و در قالب انکوباتوری غول‌آسا برای استارت‌آپ‌ها شناخته شده است با مسئولیت رکسانا ورزا در حال اجراست.

1. Roxanne Varza

2. Station F

رکسانا ورزا به هنگام تحصیل در فرانسه با توجه به علاقه‌ای که به حوزه کسب‌وکارهای استارت‌آپی داشت و بلاگی با عنوان TechBaguette را راه‌اندازی کرد. این اقدام مقدمه‌ای برای شروع فعالیتش در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱ در مقام سردبیر یک وب‌سایت معتبر در زمینه استارت‌آپ بود. او پیش از شروع اقدامات گسترده‌اش، فعالیت‌های استارت‌آپی مایکروسافت را در فرانسه رهبری می‌کرد و اجرای برنامه سرمایه‌گذاری مایکروسافت و پروژه‌های Bizspark را بر عهده داشت. رکسانا ورزا سپس به استخدام یک سایت خبری آمریکایی به نام TechCrunch درآمد که در زمینه اخبار مربوط به استارت‌آپ آمریکا فعالیت می‌کرد. او بین سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۸۹ مسئولیت سردبیری نسخه فرانسوی این وب‌سایت را بر عهده داشت. او در سال ۱۳۹۱ وارد شرکت مایکروسافت در شهر پاریس شد و حدود ۳ سال در یکی از پروژه‌های این شرکت در رابطه با پشتیبانی از کارآفرینان دیجیتال فعالیت کرد. از دیگر فعالیت‌های او می‌توان به راه‌اندازی شبکه Girls in Tech اشاره کرد. هدف از راه‌اندازی این شبکه ایجاد بستری مناسب برای حضور پررنگ‌تر بانوان در عرصه تکنولوژی و کارآفرینی است. رکسانا در سال ۱۳۹۱ و با همکاری چند تن دیگر شرکتی به نام Fores Media را راه‌اندازی کرد. این شرکت بزرگ‌ترین محیط استارت‌آپی در کل دنیاست. موفقیت و خلاقیت ورزا در دنیای فناوری توانست عنوان ششمین بانوی موفق زیر ۳۰ سال جهان در عرصه تکنولوژی را در سال ۱۳۹۲ برای او به ارمغان آورد.

مسیر رشد و موفقیت رکسانا ورزا

ورزا مسیر موفقیتش را این‌گونه تشریح می‌کند: «اوایل، کار به این راحتی پیش نمی‌رفت و خیلی تلاش کردم تا به اینجا برسم. پیدا کردن شغل برایم دشوار بود. رزومه‌ام را چندین بار برای جاهای مختلف می‌فرستادم اما جوابی دریافت نمی‌کردم. ابتدا همه چیز واقعاً مأیوس‌کننده بود، اما یواش‌یواش راهم را پیدا کردم. توانستم لیسانسم را در رشته زبان فرانسوی بگیرم و در دو شرکت مایکروسافت و TechCrunch فرانسه کار کنم. در طول این مدت، چندباری برای دیدار با رئیس جمهوری فرانسه هم دعوت شدم تا درباره نوآوری‌های تکنولوژی به او توضیح دهم. چند وقت که

گذشت، آرام آرام همه چیز بهتر شد. پس از دوره‌ای بسیار سخت رؤیایم داشت به واقعیت بدل می‌شد! حال من به جایی رسیده‌ام که نمی‌دانم الهام‌بخش است یا نه، اما هرچه که است، برای بودن در چنین وضعیتی به خودم افتخار می‌کنم.» ورزا درباره‌ی استارت‌آپ می‌گوید: «شک نداشته باشید که پیش بردن شرکتی نوپا یا استارت‌آپ سخت است، اما در عین حال بامزه و هیجان‌انگیز هم است. بیشتر استارت‌آپ‌ها، مثل خیلی از کسانی که کارهای تجاری کوچکی دارند، زمان و منابعشان محدود است، اما خدمات یا محصولاتی را ارائه می‌دهند که احتمالاً در گذشته نمونه‌ی مشابهی نداشته است. ما بیشتر وقت‌ها باید در کارمان فرز و چابک باشیم تا از رقیب جا نمانیم. کارآفرین‌ها وظایف و چالش‌های خودشان را دارند. یک کارآفرین استارت‌آپ زمانی موفق می‌شود که بتواند خودش را با وضعیت بازار وفق دهد. چنین کسی با خلاقیت در زمینه‌هایی مثل استراتژی بازاریابی، مدل کسب‌وکار، نوآوری، خلاقیت، رهبری و تیم‌سازی باید جای خودش را در بازار پیدا کند. به نظر من، کارآفرین خوب باید هنر گوش کردن را بلد باشد.

استارت‌آپ‌ها آینده‌ی جهان را خواهند ساخت و در این رخداد ایرانی‌ها حتماً نقش و سهمی مهم خواهند داشت. چون در حال حاضر تعدادی از جوانان ایرانی در شرکت‌های مهم استارت‌آپی جهان نقش‌آفرین هستند و حتی تارده‌های بالایی مدیریتی پیش‌رفته‌اند. افرادی همچون دارا خسروشاهی که از نسل سوم خانواده‌ی خسروشاهی است؛ خانواده‌ای که در ایران بنیان‌گذار شرکت مینو بوده‌اند. حال او مدیریت اوبر مهم‌ترین تاکسی آنلاین جهان را بر عهده دارد!»

به عقیده‌ی ورزا، در صورتی که امکانات در اختیار جوانان باشد، دختران جوان نیز می‌توانند هرچه بیشتر رشد کنند و از زنان موفق دنیای تکنولوژی باشند و به کارآفرینانی موفق در جهان بدل شوند. رکسانا ورزا با حضور در این پروژه‌های مهم استارت‌آپی، که یا خود مؤسسشان بود یا توسعه و مدیریت آن‌ها را بر عهده داشت، در نهایت موفق شد مدیریت بزرگ‌ترین پروژه استارت‌آپی اروپا و شاید جهان را از آن خود کند؛ پروژه‌ای با نام ایستگاه F. این پروژه به‌عنوان مهم‌ترین مرکز حضور شرکت‌های استارت‌آپی و نوآوری در جهان شناخته شده، مدیریت آن گامی بسیار بزرگ در پیشرفت و زندگی حرفه‌ای ورزا محسوب می‌شود؛ یعنی، مدیریت بر

مرکزی که مقر اصلی استارت‌آپ‌ها در اروپاست! ایستگاه راه‌آهن قدیمی ای که به مجموعه‌ای برای تبادل نظر و حضور ایده‌ها تبدیل شده است؛ مکانی که بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان همچون مایکروسافت، که روزی رکسانا ورزا برایشان کار می‌کرد، در آن دفتر دارند. این پروژه را یک کارآفرین حوزهٔ مخابرات با سرمایه‌گذاری اولیهٔ ۲۵۰ میلیون یورویی و البته با حمایت‌های دولتی راه‌اندازی کرده است. ایستگاه F با مساحت ۳۴ هزار متر مربع و طولی به اندازهٔ برج ایفل (۳۰۰ متر) قرار است پذیرای حدود ۳ هزار نفر در روز باشد.



رکسانا ورزا بانویی ایرانی که چندی است مدیر «ایستگاه F» بزرگ‌ترین مرکز و پردیس استارت‌آپی جهان در فرانسه شده است. آن هم در دورانی که امانوئل مکرون رئیس‌جمهور فرانسه امیدوار است کشورش با جذب استارت‌آپ‌های خارجی از سراسر جهان بتواند تحولی مهم در اقتصاد و اشتغال این کشور رقم بزند. وی حتی برای مهاجرانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، ویزای اقامتی طراحی کرده است.

رکسانا ورزا و تجربیات سفر به ایران

رکسانا ورزا، در سفری که در سال ۱۳۹۶ به ایران داشت، برای راهنمایی دیگران، در برنامهٔ استارت‌آپ ویکند شرکت کرد. در این برنامه، او گفت: «ایران به شدت مرا به یاد فرانسهٔ ۵ سال پیش، از نظر استارت‌آپ‌ها، می‌اندازد. در حال حاضر، همه به ایران علاقه‌مند هستند. روزی که به دوستانم گفتم دارم به ایران سفر می‌کنم همه هیجان‌زده و کنجکاو شدند که بدانند در ایران چه اتفاقی در حال روی دادن است. در حال حاضر، من برای بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری دنیا روی استارت‌آپ‌ها کار می‌کنم. در تمام روزهایی که در ایران بوده‌ام سؤال‌های مشابهی از من می‌شد، اینکه چطور استارت‌آپم را راه‌اندازی کردم؟ چطور در روزنامه‌ها مطرح شدم؟ و اینکه چطور پروژه‌ای بزرگ (راه‌اندازی ایستگاه F) به اکوسیستم استارت‌آپ‌ها در فرانسه کمک می‌کند؟»

وی گفته است: «آشنایی با گروه‌های استارت‌آپی ایران برای من بسیار هیجان‌انگیز بود. اولین بار که جوانان شاغل در استارت‌آپ ایرانی را دیدم از خوش‌بینی و بلندپروازی‌شان لذت بردم. این چیزها را در فرانسه بسیار کم می‌بینید. فرانسوی‌ها در مقابل چالش‌ها خیلی زود کم می‌آورند و رؤیاهای بزرگی در سر ندارند، اما در ایران این‌طور نیست. برخی از ایرانیانی که من دیدم، کاملاً برعکس فرانسوی‌ها بودند و پروژه‌های فوق‌العاده‌ای راه‌اندازی کرده بودند. در واقع مشکلی وجود ندارد که ایرانی‌ها نتوانند حل کنند. این موضوع خیلی برایم دلگرم‌کننده است. خودم خیلی دوست دارم عضو گروه‌های استارت‌آپی ایران باشم و هر کاری که از دستم بربیاید در این باره انجام خواهم داد.» او که یکی از زنان موفق دنیای تکنولوژی در جهان به شمار می‌رود، همواره به اصالت ایرانی‌اش اشاره می‌کند و خود را یک ایرانی-آمریکایی می‌داند که توانسته به سطح اول جهان برسد.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکارکسانا ورزا



هر روز بر تعداد زنان موفق دنیای تکنولوژی افزوده می‌شود. در این میان، رکسانا ورزا یکی از این زنان موفق در سطح جهانی است. این زن ایرانی-آمریکایی با حضور موفقش در حوزه تکنولوژی توانسته است وزنه سنگینی برای زنان باشد. زنان و دنیای تکنولوژی رفته‌رفته آشتی بی‌پایانی را با هم آغاز کرده‌اند. اگر تا همین چند سال پیش تکنولوژی با نام‌های مردانه گره خورده بود، اکنون هر روز نام زنانی را می‌شنویم که در حوزه تکنولوژی تأثیرگذار هستند.

- من قهرمانان زیادی دارم. ممکن است عجیب به نظر برسد، اما من افراد زیادی را به دلایل گوناگون تحسین می‌کنم؛ افرادی مانند مارک تواین یا استیو جابز.
- وقتی حدود دو سال داشتم به مادرم گفتم که می‌خواهم راننده کامیون زباله شوم! به او گفتم که این بزرگ‌ترین کامیون است و بی‌شک به من کمک می‌کند تا به همه جشن‌های تولد جالب دعوت شوم و این هدف من بود!

- من به جمله «کاش می دانستم» فکر نمی‌کنم. من به یادگیری از راه سخت اعتقاد دارم؛ بنابراین واقعاً از همه اشتباهاتی که مرتکب شدم خوشحالم و آرزو نمی‌کنم کاش چیزی می‌دانستم که مانع وقوع آن‌ها می‌شد.
- به عقیده من، باید با خودتان صادق باشید و رؤیایهاتان را دنبال کنید. تمام زندگی‌ام می‌خواستم زبان فرانسه بخوانم و در فرانسه زندگی کنم. درک این خواسته برای پدر و مادر ایرانی من سخت بود. آن‌ها ایران را ترک کرده بودند و به سیلیکون‌ولی آمده بودند که برایشان «بهترین جای دنیا» بود.
- فرزندان ایرانی‌های مهاجر در آمریکا فرانسوی نمی‌خوانند. آن‌ها حقوق، پزشکی، مهندسی و بازرگانی می‌خوانند. پدر و مادرم نمی‌توانستند تمایل مرا برای مطالعه زبان فرانسه و اینکه می‌خواهم در کشوری دیگر روزنامه‌نگار شوم، درک کنند. آن‌ها به من گفتند چنین چیزی امکان‌پذیر نیست و در بهترین حالت می‌توانم یک معلم (بد) زبان فرانسه شوم. ما بر سر این موضوع خیلی دعوا کردیم، اما من مصمم بودم که این راه را دنبال کنم.
- مهم نیست ایده‌تان را از کجا به دست می‌آورید. ولی این ایده باید کاملاً درونی شده باشد، به آن باور داشته باشید و برای تجاری‌سازی آن از تمام دانش و تجربه موجود استفاده کنید.
- افراد سه دسته‌اند. خرگوش‌های کوچک، سگ‌های دیوانه و سگ‌های شکاری. خرگوش‌های کوچک افرادی هستند که فقط کار را انجام می‌دهند، اما واقعاً فراتر نمی‌روند. سگ‌های دیوانه فوق‌العاده توانمند هستند، اما به هیچ‌وجه از دستورالعمل‌های شما پیروی نمی‌کنند. آن‌ها می‌خواهند کار خودشان را انجام دهند. سگ‌های شکاری افرادی هستند که می‌دانند شما چه می‌خواهید، آن‌ها فوق‌العاده توانمند هستند و فقط دنبال آن می‌روند. سعی کنید سگ‌های شکاری زیادی جذب کنید.
- برای تیم‌های تازه‌کار، برنامه‌های رشد و توسعه فردی و سازمانی در اولویت است. ما در حال کاهش سرعت هر چیزی هستیم که در حال حاضر فوری نیست و فقط سعی می‌کنیم تیم را دوباره سازماندهی کنیم.
- قهرمان رهبری من خاویر نیل است و من عاشق سبک رهبری او هستم. او در زندگی واقعی خیلی حضور ندارد، اما در فضای آنلاین حضور فعالی دارد. او همه

کارها را از طریق ایمیل انجام می‌دهد، معمولاً با یک کلمه پاسخ می‌دهد و در عرض پنج دقیقه از زمان مطرح شدن پرسش شما به آن پاسخ خواهد داد. من او را بسیار مؤثر می‌دانم. او همیشه در دسترس است.

- مهم‌ترین درس رهبری ای که آموختم این است: داشتن چیزهایی که بتوان آن‌ها را اندازه‌گیری کرد، بسیار مهم است. در روزهای اولیه ایستگاه F، من فقط یک تیم ۱۰ نفره داشتم و ما یک هدف اصلی داشتیم: راه‌اندازی مؤسسه. سپس به ۴۰ نفر افزایش یافتیم و هنوز اهداف زیادی داریم؛ بنابراین مهم است که بتوانیم عملکرد خود را در هر زمینه‌ای اندازه‌گیری کنیم.

- از نظر من، موفقیت ربط زیادی به پول، کار و چنین چیزهایی ندارد. اگر کسی از زندگی‌اش راضی باشد، از نظر من فرد موفق است. تا حد امکان، تمام وقتتان را صرف کاری کنید که واقعاً دوستش دارید و از آن لذت می‌برید، این یعنی موفقیت.

- زمانی که کارها سخت می‌شوند، هنوز هم فرصت‌های زیادی برای یادگیری هست، ولی باید آن فرصت‌ها را پیدا کنید. آدم‌هایی که تغییرات بزرگ ایجاد می‌کنند، کسانی هستند که مشکلی را می‌بینند و دوست دارند آن را حل کنند. پس مطمئن شوید عاشق مشکلی هستید که می‌خواهید آن را حل کنید.

- هیچ فرمولی برای موفق شدن وجود ندارد، ولی نکته مهم کسب و کار این است که باید پول دریاورید و روی جامعه تأثیرگذار باشید. البته معمولاً فقط پول درآوردن و معروف شدن کافی نیست، اما باز هم این به هدف شما بستگی دارد.

- یکی از نکاتی که درباره ایران متوجه شدم این است که مهندسان زیادی در ایران زندگی می‌کنند، ولی سرمایه‌گذاران کمی در ایران وجود دارند. از سوی دیگر، کشور ایران بازارهای خوبی دارد. همه این‌ها موقعیت‌های خوبی برای حضور سرمایه‌گذاران فراهم می‌کند.



داستان هفتم

بیژن پاکزاد
بنیان‌گذار شرکت بیژن

بیژن پاکزاد^۱ در ۱۵ فروردین ۱۳۲۳ در خانواده‌ای فوق‌العاده ثروتمند در تهران متولد شد؛ خانواده‌ای که به قول خودش فرهنگ پول‌سازی و ثروت‌آفرینی در آن نهادینه شده بود. خانواده بیژن او را به مدرسه ثروتمندان سوئسی به نام Le Rosey فرستادند و او در آنجا با شاهزاده‌های بزرگی همچون پرنس ریتر هم‌کلاس شد. در حقیقت تعداد زیادی از مشتریان سال‌های بعد بیژن در همان مدرسه سوئسی شناسایی و شکار شدند. بیژن همان‌جا دریافت که سلیقه آدم‌های پول‌دار چگونه است و به چه شکلی می‌توان نظر آن‌ها را برای خرید و سفارش اجناس به‌سوی خود جلب کرد. بیژن در ۱۸ سالگی تصمیم گرفت در دانشگاه به ادامه تحصیل در رشته مهندسی شیمی بپردازد. او پس از پایان این دوره مهندسی، به تحصیل در رشته طراحی لباس در دانشگاه میلز در شهر سنت گال پرداخت و پس از آن، یک گالری در اطراف شهر میلان راه‌اندازی کرد. تحصیل در رشته بازاریابی آخرین حلقه زنجیر تحصیلات او بود.

داستان شکل‌گیری برند بیژن

بیژن طراحی را در آلمان آموخت و در بازگشت به ایران، اولین بوتیک مدرن لباس زنانه را با نام «پلنگ صورتی»^۲ در تهران تأسیس کرد. سپس بوتیک دیگری به نام «سسیل جی» یا «نیکولا بلازی» را افتتاح کرد که اختصاصی‌ترین بوتیک تهران و محل خرید اعضای خانواده سلطنتی، دولتمردان و ثروتمندان ایران بود. بیژن در ۲۹ سالگی به آمریکا مهاجرت کرد و ۳ سال بعد بوتیک مشهور خود را افتتاح نمود. این بوتیک در واقع کاخی به سبک مدیترانه‌ای است!

ایده طراحی لباس‌های مردانه زمانی به ذهن او رسید که مشاهده کرد تعداد زیادی از مردان که از موقعیت اجتماعی خوبی برخوردارند، لباس‌های بسیار نامناسبی به تن دارند. او مدتی بعد، یعنی در سال ۱۹۷۳، به لس‌آنجلس مهاجرت کرد و اولین بوتیک خود را در سال ۱۹۷۶ در بورلی هیلز افتتاح نمود. این بوتیک فوق‌العاده

1. Bijan Pakzad

2. Pink Panther

بزرگ و زیبا که به سبک مدیترانه‌ای ساخته شده است توانست عنوان گران‌ترین فروشگاه دنیا را از آن خود کند. این بوتیک تنها فروشگاه بلوار رودیو درایو است که مشتری‌هایش فقط با تعیین وقت قبلی می‌توانند وارد آن شوند! پاکزاد دوست نداشت مانند بسیاری از برندها میلیون‌ها مشتری داشته باشد، بلکه ترجیح می‌داد مشتری‌های خاص و وفادار را به سمت برند خود جذب کند. در طراحی دکور این فروشگاه از فرش‌های ایرانی به ارزش ۵۰۰ هزار دلار و لوستر ۷۵ هزار دلاری استفاده شده است. رنگ زرد آفتابی دیوارهای بوتیک نیز به‌نوعی امضای بیژن به حساب می‌آید.

او در سال ۱۹۸۴ دومین بوتیک خود را در خیابان پنجم نیویورک افتتاح کرد و به گفته خودش ۱۰ میلیون دلار برای طراحی آن هزینه نمود. بیژن پاکزاد علاوه بر طراحی لباس، عطر و زیورآلات در طراحی صنایع دیگری نیز فعالیت داشته است. شرکت ماشین‌سازی رولز رویس در سال ۲۰۱۰ اعلام کرد که برای طراحی تعداد محدودی از خودروهای کوپه خود، به قیمت یک میلیون دلار، با بیژن پاکزاد همکاری کرده است.



از جمله معروف‌ترین مشتری‌های برند بیژن می‌توان به ۵ رئیس جمهور آمریکا یعنی جرج بوش پدر و پسر، باراک اوباما، رونالد ریگان و بیل کلینتون اشاره کرد. البته به گفته بیژن، وی برای ۶۳ نفر از سران دولت آمریکا لباس طراحی کرده است؛ اما قول داده که نام

آن‌ها را هرگز فاش نکند. دیگر رهبران معروف دنیا مانند ولادیمیر پوتین و تونی بلر نیز از جمله مشتری‌های سرشناس او بوده‌اند.

بیژن پاکزاد در طی فعالیت‌های کاری خود برای طراحان مطرحی مانند تام فورد، جورجیو آرمانی و هنرپیشه‌هایی مانند تام کروز، آنولدا شوارتزنگر و آنتونی هاپکینز لباس طراحی کرده است.

عطرهای بیژن و اصول مشتری‌مداری

داستان تولید عطرهای بیژن یا bijan fragrances از سال ۱۹۸۱ و با تولید اولین عطر مردانه‌ او آغاز شد. او برای اینکه به بوی مورد نظر خود برسد، ۹۸ ماده اولیه استثنائی را با هم ترکیب کرد؛ همچنین به دنبال یک کارخانه معروف کریستال‌سازی بود که برای عطرهایش شیشه‌هایی بی‌نظیر درست کند. بیژن در سال ۱۹۸۶ خط تولید عطرهای مردانه و زنانه‌اش را افتتاح کرد. عطرهای او جوایز زیادی از جمله جایزه بین‌المللی بهترین بسته‌بندی و موفق‌ترین عطر را از آن خود کرده است.



او برای راه‌اندازی یکی از خطوط تولید عطر خود با مایکل جردن همکاری کرد. این عطر در سال ۱۹۹۹ نامزد دریافت جایزه بنیاد عطر شد! در حال حاضر، ۱۴ رایحه بی‌همتا از عطرهای مردانه و زنانه او در بازار به فروش می‌رسد. بیژن پاکزاد به مشتری‌های خود اهمیت زیادی می‌دهد. او در یکی از مصاحبه‌هایش گفته بود: «من برای مشتری‌هایم مانند دکتر هستم. من درباره سن، وزن، زندگی خصوصی و علاقه‌مندی‌های آن‌ها اطلاعات زیادی دارم.» جالب است بدانید

زمانی که مشتری‌های او نمی‌توانستند به بوتیک مراجعه کنند، او به همراه چند نفر از خیاطان خود به ملاقات آن‌ها می‌رفت و همین موضوع باعث وفاداری مشتری‌ها به او شده بود.

او در یکی دیگر از مصاحبه‌هایش با روزنامه لس‌آنجلس تایمز در سال ۲۰۰۳ گفته بود: «قدردانی دیگران از من روحم را تغذیه می‌کند. احساس خیلی خوبی است که شخصی با شما تماس بگیرد و بگوید پادشاه مراکش به تعدادی لباس ورزشی از جنس کشمیر با طراحی شما احتیاج دارد. لطفاً ۱۵ دست از این لباس‌ها را با رنگ‌بندی دلخواه خودتان برای او بفرستید!»

کلکسیون ماشین‌های بیژن

یکی دیگر از دلایل شهرت بیژن پاکزاد علاقه فوق‌العاده زیاد او به ماشین بود. او رولز رویس زردرنگ خود را همیشه مقابل بوتیک پارک می‌کرد و در پارکینگ خانه‌اش در بورلی هیلز نیز ماشین‌های لوکس زیادی داشت. کلکسیون اتومبیل‌های بیژن در نوع خود بی‌نظیرند. یک Bentley Azure زردرنگ با طراحی داخلی کاملاً سیاه، یک Ferrari 430 Spider زردرنگ، یک Mercedes Benz SLR McLaren سیاه‌رنگ با نقوش عجیب، یک Rolls Royce زردرنگ و یک Bugatti Veyron که همه در مقابل بوتیک بیژن در بورلی هیلز پارک شده‌اند.



در سال ۲۰۱۹، استون مارتین DBS از نسخه یادبود بیژن پاکزاد رونمایی کرد. این خودرو به یادبود خانه مد و طراحی بیژن پاکزاد در بورلی هیلز آمریکا و با همکاری واحد Q استون مارتین تولید شده است.

هریک از نمونه‌های خودروی جدید استون مارتین با رنگ زرد مخصوص بیژن معرفی شده و در بدنه آن‌ها از ویژگی‌های منحصر به فرد دیگری همچون بال عقب با طرح برند بیژن نیز استفاده شده است. در داخل این کابین، از چرم طبیعی تمساح و نشان برند بیژن استفاده می‌شود. خریداران می‌توانند به صورت سفارشی حرف اول نام و نام خانوادگی خود را نیز در پوشش صندلی‌ها حک کنند. تاکنون قیمت دقیق استون مارتین DBS بیژن مشخص نشده است؛ اما خریداران می‌توانند مدل جدید استون مارتین را از خانه طراحی بیژن یا نمایندگی‌های استون مارتین سفارش دهند. خودروی جدید استون مارتین عضو جدید خانه طراحی بیژن شده است؛ مکانی که تاکنون خودروهایی همچون بوگاتی و ویرون و رولز رویس فانتوم را به خود دیده است.

وضعیت کنونی برند بیژن

شعبه فروشگاه بیژن در نیویورک در سال ۲۰۰۰ بسته شد و در حال حاضر، خانه مد بیژن تحت نظارت مستقیم رئیس آن، یعنی دار محبوبی، به همراه نیکلاس، پسر

بیژن و تیمی متشکل از افراد خبیره و خلاق به فعالیت‌های خود ادامه می‌دهد. فرزندان بیژن در اداره امور مربوط به برند نقشی پررنگ ایفا می‌کنند. اولین فرزند او، دانیلا پاکزاد، از سال ۱۹۸۴ مدیر هنری پدر خود بود. او در بسیاری از پروژه‌هایی که جوایزی را از آن خود کرده‌اند با پدرش همکاری داشت. دانیلا استعداد فوق‌العاده زیادی در طراحی گرافیک، بسته‌بندی و طراحی داخلی دارد و یکی از اعضای اصلی تیم فعلی برند بیژن به شمار می‌رود. فرزند دیگر او، یعنی نیکلاس بیژن پاکزاد، نیز از سال ۲۰۰۸ تاکنون مدیر بازرگانی برند بیژن بوده است و در حال حاضر، یکی از نقش‌های کلیدی این برند را بر عهده دارد. او تحت آموزش‌های مستقیم پدرش بود و با تمامی اصول طراحی آشنایی دارد. افراد تیم تلاش می‌کنند خدماتی عالی به مشتریان‌شان عرضه کنند و همین موضوع باعث شده است که این برند بعد از گذشت این همه سال، هنوز هم به‌عنوان برندی لوکس در جهان شناخته شود.

ویژگی‌های شخصیتی و شغلی بیژن پاکزاد

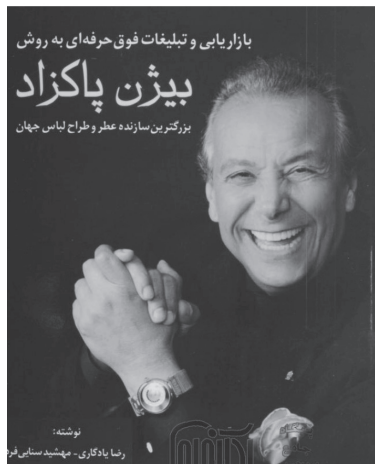
بیژن پاکزاد انسانی بسیار باهوش و فرصت‌شناس بود. او برای هرکسی که به سراغش می‌رفت عطری خاص با رایحه‌ای متفاوت تولید می‌کرد. عطرهای بیژن، هم به دلیل رایحه شرقی‌شان و هم بسته‌بندی‌های متفاوتشان از شهرتی جهانی برخوردارند. جالب اینکه بیژن عاشق غذاهای ایرانی بود. هرچند به دلیل ثروت زیاد، زندگی لوکس و متفاوتی داشت، همیشه اصالت و سادگی را مدنظر قرار می‌داد. برخلاف ثروتمندان جهان هیچ‌گاه برای خودش بادیگارد استخدام نکرد و می‌گفت: «جایگاه من بین مردم است، نمی‌خواهم از آن‌ها جدا باشم.»

مجله *Vanity Fair* در سال ۱۹۸۹ نام بیژن را در فهرست شیک‌پوش‌ترین‌های جهان قرار داد. بیژن پاکزاد در طول زندگی‌اش دو ازدواج ناموفق را تجربه کرد. او با همسر اولش یعنی سیگی پاکزاد در دهه ۱۹۶۰ میلادی، زمانی که در اروپا زندگی می‌کرد، آشنا شد. آن‌ها زمانی که دخترشان دانیلا پاکزاد ۱۷ سال داشت از هم جدا شدند. دانیلا زندگی با پدرش را انتخاب کرد و همین موضوع باعث ایجاد رابطه‌ای نزدیک میان آن دو شد. پس از آن، بیژن در سال ۱۹۸۶، با تریسی هایاکاوا ازدواج کرد و صاحب ۲ فرزند دیگر با نام‌های الکساندرا و نیکلاس شد.

بیژن پاکزاد در تاریخ ۲۵ فروردین ۱۳۹۰ سکنه مغزی کرد و پس از انتقال به بیمارستان، تحت عمل جراحی قرار گرفت. این عمل جراحی موفقیت آمیز نبود و وی در تاریخ ۲۷ فروردین ۱۳۹۰ از دنیا رفت.

قوانین زندگی برتر از دیدگاه بیژن پاکزاد

۱. ریشه تمام مشکلات و کاستی‌ها را در خود جست‌وجو کنید.
۲. خلاقیت و ابتکار پایه تمام ترقی‌های سریع است.
۳. داشتن اهداف متعالی و برنامه‌ای برای رسیدن به آن‌ها مهم است.
۴. برای پول ارزش قائل شوید و قدر آن را بدانید.
۵. هیچ‌گاه پول‌هایتان را راکد نگه ندارید.
۶. ریسک‌پذیر باشید و از انتقاد و شکست نترسید.
۷. استراتژی مشتری‌محوری رمز پابرجایی کسب‌وکار است.
۸. پول هدف نیست. به دنبال خلق ارزش باشید.
۹. از کمک به دیگران دریغ نورزید.
۱۰. تحصیلات دانشگاهی و آکادمیک را دنبال کنید.



درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار بیژن پاکزاد



بیژن پاکزاد با داشتن درکی صحیح از جایگاه اجتماعی و توانمندی‌هایش، اجرای برنامه‌هایش را در کسب آنچه شایسته آن بود آغاز کرد و توانست پله‌های موفقیت را یک‌به‌یک بپیماید و باعث افتخار خود و ایران باشد. برخی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های بیژن پاکزاد عبارت است از:

• آگاهی به توانمندی‌های خود

بیژن پاکزاد شناخت دقیقی از خویش داشت و جوهره وجودی خویش را درک کرده بود. او پی برده بود که قدرت فراوانی در برقراری ارتباط با انسان‌های معروف دارد و در این مسیر هم گام برداشت. او انسانی برون‌گرا و فعال بود.

• سرمایه‌گذاری روی دانایی خویش

بیژن فقط به ذات و جوهره خویش بسنده نکرد، بلکه در رشته‌های فنی مورد نیاز کسب‌وکار خود نظیر شیمی و بازاریابی تحصیل کرد. تحصیل در رشته بازاریابی برای شناسایی رمزوراز انتظارات مشتریان و کسب رضایت گروه هدف او بسیار مؤثر بود. او هیچ‌گاه از یادگیری دست برداشت و فقط به تحصیلات آکادمیک اکتفا نکرد. یادگیری او از دانشگاه بازار همیشگی بود.

• نقش خانواده

بیژن از خانواده‌ای مرفه برخاسته بود. اما می‌گوید: «بیش از آنکه ثروت خانوادگی در موفقیت من نقش داشته باشد، از افراد خانواده خلاقیت و نوآوری را آموختم.» طبق این گفته، والدین بیژن درک بالایی در نهادینه کردن نبوغ در فرزندشان داشتند. آن‌ها دیدن روابط نامشهود بین پدیده‌ها را به او آموختند. بیژن می‌گوید: «من از خانواده، فرهنگ پول‌سازی و ثروت‌آفرینی را آموختم.»

• داشتن اهداف بزرگ

بیژن اهداف بزرگی در سر داشت و به اهداف کوچک و متوسط راضی نبود. او از ریسک کردن و شکست خوردن نمی‌ترسید. هرچند از جوایز متعددی در عرصه

بین‌المللی بهره‌مند شده بود، تا آخرین لحظه از آفرینش و پیشرفت دست برنداشت.

• توجه به تحقیقات بازاریابی

بیژن می‌گوید: «وقتی می‌خواستیم عطر مردانه‌ای بیافرینیم که متفاوت باشد، سال‌های زیادی وقت صرف کردم و با مخاطبان هدف بسیاری مصاحبه کردم و در نهایت موفق شدم عطری بسازم که جایزه اسکار نیویورک را دریافت کند.» در واقع، بیژن حدسیات سازمان‌نیافته‌اش را جایگزین تحقیقات سازمان‌یافته بازار نمی‌کرد. او با بازاریابی درست، ریسک تصمیم‌گیری خود را به نحو چشمگیری پایین آورده بود. در نهایت نیز با تکیه بر همین تحقیقات توانست محصولاتی متمایز بیافریند.

• توجه به کیفیت

در تفکرات بیژن، اهمیت دادن به کیفیت یکی از اصول بنادین نیازهای مشتریان بود؛ تا حدی که یکی از تبلیغات او چنین است: «یکی بود، یکی نبود. در سرزمین دور، جوانی زندگی می‌کرد که به کیفیت عشق می‌ورزید.» او پارچه لباس‌های مشتریانش را با دقت و وسواس زیادی انتخاب می‌کرد. ابتدا خودش آن‌ها را امتحان می‌کرد و وقتی که از همه ابعاد کیفیت آن‌ها مطمئن می‌شد، آن‌گاه برای مشتریانش تهیه می‌کرد.

• توجه به مدیریت ارتباط با مشتریان

مشتری برای او از اهمیت خاصی برخوردار بود. بیژن تک‌تک مشتریانش را به نام می‌شناخت و هدفش شناختن مشتری و توقعات او بود. او به تفاوت میان مشتریان خویش احترام می‌گذاشت و محصولاتی متناسب با میل، خواست و موقعیت آن‌ها طراحی می‌کرد. حتی اگر مشتری می‌خواست که بیژن به منزل یا محل کار او برود، بیژن می‌پذیرفت.

• عشق به کار

انسان‌های موفق کار نمی‌کنند تا درآمدی برای زندگی کردن داشته باشند. آن‌ها کار می‌کنند که با لذت زندگی کنند! بیژن می‌گوید: «من به کار کردن هفت روز هفته نیاز ندارم. اما این کار را انجام می‌دهم، چون به کارم عشق می‌ورزم.»

• تعیین بازار هدف

بازار هدف اصلی بیژن طبقات مرفه جامعه بود؛ کسانی که مصرف‌کننده برای

آنان مطرح است. البته او برای طبقات متوسط نیز محصولاتی طراحی کرده بود، اما تمرکزش بر طبقات مرفه بود. بیژن این گروه از مشتریان بازار را به خوبی هدف گرفته بود و در راستای رضایت مشتریان خویش اقدام می‌کرد.



داستان هشتم

● انوشه انصاری
بنیان‌گذار شرکت پرودیا

انوشه انصاری^۱ یا انوشه رئیسیان (پیش از ازدواج)، در ۲۱ شهریور سال ۱۳۴۵، در شهر مشهد به دنیا آمد. خانوادهٔ انوشه انصاری در چهارسالگی وی از مشهد به تهران نقل مکان کردند. انصاری تا ۱۶ سالگی را در ایران سپری کرده، پس از آن، در سال ۱۳۶۱، به همراه خانواده اش ایران را به مقصد آمریکا ترک کرد. او مقطع دبیرستان را در یکی از مدارس ایالات متحده به پایان رساند. سپس برای تحصیل در رشتهٔ مهندسی الکترونیک و علوم کامپیوتر وارد دانشگاه جرج میسون شد. پس از درخشش در این دانشگاه و کسب نمرات ممتاز بود که برای کسب مدرک فوق لیسانس، وارد دانشگاه جرج واشنگتن شد. انوشه انصاری پس از گرفتن مدرک فوق لیسانس با کوله باری از دانش، برای کسب تجربه به استخدام شرکت های معروفی چون MCI و COMSAT درآمد و فعالیت های بسیار موفقیت آمیز و سودآوری در این کمپانی ها داشت.

داستان شرکت تله کام تکنولوژی

انوشه در سال ۱۹۹۴ میلادی به کمک همسر و برادر همسرش، شرکت تله کام تکنولوژی (TTI) را در شهر نگزاس آمریکا تأسیس کرد. این کمپانی لوازم شبکه های رایانه ای را فراهم می کرد. این شرکت در مدتی کوتاه رشد بسیاری داشت و درآمد فوق العاده زیادی کسب کرد. انوشه انصاری در حوزهٔ تجارت و کسب و کار نبوغ فراوانی از خود نشان داد و بسیار درخشید. موفقیت وی به حدی رسید که در سال ۲۰۰۰ جایزهٔ برترین کارآفرین ایالات متحده را از آن خود کرد. البته موفقیت های او به اینجا هم ختم نشد. در سال ۲۰۰۱، مجلهٔ فورچون نام انوشه انصاری، زن نابغهٔ ایرانی، را در زمرهٔ تاجران موفق به ثبت رساند. شرکت TTI موفقیت های بی شماری به دست آورد و به قدری خوب عمل کرد که چندین شرکت بزرگ را برای تصاحب خود ترغیب نمود. موفقیت های این شرکت در سال ۲۰۰۰ به اوج خود رسید و هواخواهان بسیاری پیدا کرد. در نهایت، سونوز نتورک این شرکت را خرید. در سال ۲۰۰۱، شرکت خریدار مبلغ ۱۰/۸ میلیون سهم خود را به صاحبان TTI منتقل

1. Anousheh Ansari

کرد و انوشه عنوان معاونت سنوز نتورک را به دست آورد؛ همچنین تا مارس ۲۰۰۱ در مقام مدیر بخش آی پی هوشمند^۱ مشغول به فعالیت بود. تا این زمان، انوشه ثروتی بالغ بر ۷۵۰ میلیون دلار داشت. او چندین مقاله علمی معتبر و دو ثبت اختراع در زمینه‌های «عملگرهای اتوماتیک» و «گره‌های یک شبکه بی‌سیم» دارد؛ همچنین ریاست گروه گردانندگان کمپانی تکنولوژی ارتباط از راه دور بر عهده اوست. مجله معروف *زن شاغل*^۲ در سال ۲۰۰۰ انوشه را به عنوان کارآفرین برتر معرفی کرده است.

داستان تأسیس شرکت پرودیا سیستمز

انوشه و همسرش، پس از فروختن شرکت TTI، با پشتکاری عجیب، در سال ۲۰۰۶، کمپانی دیگری را با عنوان پرودیا سیستمز^۳ یا شرکت پرودی سیستمز تأسیس کردند. هدف این شرکت راه‌اندازی سیستمی پیشرفته برای استفاده آسان‌تر از محصولات، فایل‌ها و تولیدات ابزار خانگی دیجیتال مانند صدا، فیلم و ویدئو و ادغام آن‌ها با یکدیگر است. دفاتر رسمی این شرکت در هندوستان و تگزاس واقع شده‌اند. همین شرکت بود که هزینه سفر انوشه را پرداخت کرد؛ انوشه اولین کاوشگر زنی بود که با هزینه خود و از طرف بخش خصوصی برای رفتن به فضا پشتیبانی شد. در حال حاضر، انوشه پست مدیرعاملی این کمپانی را در اختیار دارد. این شرکت با مشارکت روسیه طرحی در دست اجرا دارد؛ بر اساس این طرح، توریست‌ها و گردشگران به فضا فرستاده می‌شوند. بی‌شک سرمایه‌داران زیادی در سراسر جهان وجود دارند که خواهان این تجربه فضایی هستند. این کمپانی توریست‌های فضایی را با هواپیمایی مخصوص به ارتفاعی مشخص می‌برد.

انوشه انصاری در اسکار

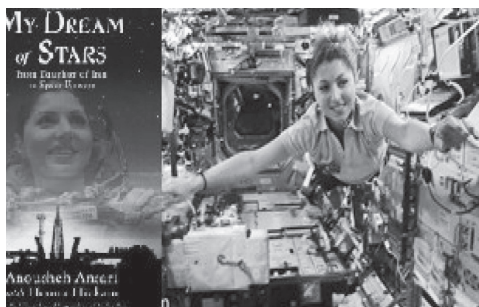
ماجرای حضور انوشه در مراسم اسکار به سال ۲۰۱۷، پس از انصراف اصغر فرهادی برای شرکت در این مراسم برمی‌گردد. اصغر فرهادی کارگردان فیلم *فروشنده*، به دلیل اعتراض به فرمان اجرایی مبنی بر جلوگیری از ورود شهروندان ایرانی به خاک

 1. Smart Internet Protocol Manager
 2. Working Woman
 3. Prodea Systems

آمریکا، از حضور در مراسم اسکار ۲۰۱۷ انصراف داد. وی انوشه انصاری و فیروز نادری را به عنوان نمایندگان خود برای حضور در مراسم اسکار معرفی کرد. وقتی از اصغر فرهادی پرسیدند چرا این دو نفر را انتخاب کردی؟ پاسخ داد: «وقتی که از فضا به کره زمین نگاه می‌کنید هیچ مرزی نمی‌بینید و بین کشورها و مردم فاصله و محدودیتی نیست.» در این مراسم، فیلم فروشنده به کارگردانی اصغر فرهادی موفق به کسب جایزه اسکار بهترین فیلم خارجی شد و خانم انصاری و آقای فیروز نادری جایزه اسکار را به نمایندگی از اصغر فرهادی دریافت کردند. انوشه، پس از دریافت اسکار، در پاسخ به خبرنگارانی که دلیل غیبت فرهادی را جویا می‌شدند، گفت: «به نظرم آقای فرهادی تصمیم داشت کنار مردمی بایستد که تحت تأثیر فرمان ممنوعیت ورود به آمریکا قرار گرفتند و نمی‌توانند به دیدار دوستان و اعضای خانواده خود بیایند؛ بنابراین او نتوانست امروز اینجا باشد و جایزه‌ای را بگیرد که برایش بسیار اهمیت داشت.»

انوشه انصاری و رؤیای سفر به فضا

انوشه از دوران کودکی به فضانوردی علاقه مند بود و از همان زمان رؤیای سفر به فضا را در سر می‌پروراند. این علاقه در نهایت منجر به راه‌اندازی یک کمپانی شد که برای او ثروتی میلیارد دلاری به همراه داشت؛ درآمدی که هیچ‌کس فکرش را هم نمی‌کرد، اما انوشه به آن ایمان داشت، برایش جنگید و در نهایت به خواسته‌اش رسید.



در سال ۲۰۰۴ میلادی، انوشه و برادر همسرش، پاداشی ۱۰ میلیون دلاری برای نخستین پرواز فضایی تعیین کردند. برای این سفر فضایی احتیاج به فضاپیمایی بود که برای سفرهای بعدی نیز امکان استفاده مجدد از آن فراهم

باشد. این فضاپیما باید قابلیت آن را می‌داشت که سه نفر را به ارتفاع ۱۰۰ کیلومتری ببرد و سپس همراه با مسافران به کره زمین برگردد. با وجود این همه فعالیت موفقیت‌آمیز، انوشه انصاری احساس خرسندی نمی‌کرد؛ زیرا از همان کودکی رؤیای سفر به فضا را در ذهن داشت. انوشه از خاطرات دوران کودکی‌اش چنین می‌گوید: «از همان زمان که دختری کوچک بودم شب‌های تابستان محو تماشای ستارگان می‌شدم، آرزوی پرواز را در سر داشتم و دلم می‌خواست گردی کره زمین را از فضا ببینم. این رؤیا همیشه در قلبم زنده و انگیزه‌ای برای موفقیت‌های کاری من بود. تا اینکه سرانجام فرصتی پیش آمد که آرزویم را به واقعیت تبدیل کنم.»

انوشه انصاری با کمک به بنیاد جایزه ایکس وارد عرصه مدیریت سفرهای فضایی شد. اما همچنان اشتیاق زیادی برای سفر به فضا داشت و هیچ چیز نمی‌توانست جای سفری واقعی به فضا را برای انوشه پر کند. سرانجام انصاری تصمیم خودش را گرفت و طولی نکشید که به تیر اول روزنامه‌ها تبدیل شد: او برای مسافرتی فوق‌العاده در ایستگاه بین‌المللی فضایی ثبت‌نام کرد! خاطرات انوشه انصاری از فضا در کتاب *رؤیای من*^۱ منتشر شده است. کتاب *رؤیای من* در قالب خاطرات خودنگاشت نوشته شده است و می‌توانید شرح کامل خاطرات انوشه انصاری از فضا را در آن مطالعه کنید. انوشه انصاری با کپسول فضایی روسی، رؤیای کودکی‌اش را زنده کرد؛ سفری که با کپسول فضایی سایوز TMI متعلق به روسیه انجام شد. پیش از انوشه قرار بود پزشکی ژاپنی به نام دایسوکه انوموتو به این سفر برود، ولی صلاحیت وی به دلیل نداشتن آمادگی جسمانی لازم رد شد.

انوشه انصاری اولین زن گردشگر فضایی

سرانجام سفر رؤیایی انوشه انصاری با ۲۰ میلیون دلار هزینه‌ای که خودش متقبل شد، با کپسول فضایی سایوز TMI محقق شد و سازمان فضایی روسیه از اسم انوشه به‌عنوان اولین زن گردشگر فضایی یاد کرد، برنامه سفر انوشه شش ماه جلو افتاد و تاریخ سفر او به ۱۸ سپتامبر ۲۰۰۶ تغییر کرد. او اولین فضانورد ایرانی، اولین

1. *My Dreams of Stars*

زن کیهان‌گرد و چهارمین نفری است که هزینه سفر فضایی خود را پرداخت کرده است. انوشه علاقه فراوانی دارد که روزی بتواند به مریخ سفر کند. او معتقد است که خیلی زود صاحب فناوری لازم برای تحقق این آرزو خواهیم شد و مشکل قرار گرفتن طولانی مدت در معرض تابش اشعه حل می‌شود.

انوشه انصاری بعد از بازگشت از فضا تصمیم گرفت در این زمینه تحصیل کند؛ او مدرک فوق‌لیسانس دوم خود را از دانشگاه سوین برن^۱ در رشته ستاره‌شناسی گرفت. او در جایی گفته است: «مردم فکر می‌کنند در چهل سالگی به قله زندگی شان می‌رسند و من امیدوارم این شروعی باشد برای قله بعدی که از آن بالا خواهم رفت. من عاشق تماشای ستارگان و پیاده‌روی و فعالیت در فضای آزاد هستم. موسیقی‌های گوناگون را از سراسر جهان گوش می‌کنم و بسکتبال یکی از ورزش‌های مورد علاقه من است.»

انوشه رئیس‌بان در سال ۱۹۹۰، زمانی که در شرکت مخابراتی MCI مشغول به کار بود، با حمید انصاری آشنا شد. این آشنایی منجر به ازدواج آن دو شد. سپس انوشه نام خانوادگی اش را به نام خانوادگی همسرش تغییر داد. وی همراه با همسرش، بنیاد خیریه اهورا را بنیان گذاشت و اداره آن را به دست گرفت.

افتخارات انوشه

به جز ماهیت افتخارآمیز سفر به فضا، آن هم به عنوان اولین نفر از یک ملت، انوشه انصاری موفقیت‌های دیگری هم داشته و بارها در مجامع گوناگون از وی تقدیر شده است.

- انتخاب وی به عنوان کارآفرین برتر از طرف مجله زن شاغل آمریکا در سال ۲۰۰۰
- قرار گرفتن در فهرست تاجران موفق مجله معتبر فورچون آمریکا در سال ۲۰۰۱
- دریافت اولین جایزه نوآوری سیمونز به عنوان کارآفرین موفق زن در سال ۲۰۰۹
- دریافت دکترای افتخاری علوم از دانشگاه جرج میسون در سال ۲۰۱۲
- دریافت جایزه ملی پیشگامان فضای ایالات متحده در سال ۲۰۱۵ به پاس خدمات به جامعه فضایی

1. Swinburne University

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار انوشه انصاری



افراد موفق ایران و جهان الهام‌بخش و الگوی نسل‌های آینده هستند و می‌توانید راز موفقیت آن‌ها را بیابید. برخی از آن‌ها موفقیتشان را مدیون مدیریت عالی خود هستند، برخی دیگر مدیون امید و برخی مدیون تلاش و پشتکارشان. ایرانیان موفق بسیاری در جهان هستند که وجودشان برای کشور عزیزمان مایه افتخار است. داستان زندگی افرادی مانند انوشه انصاری چراغ راه نسل‌های آینده کشورمان است.

- برای رؤیای بزرگ جرئت داشته باشید. تخیل مهم‌تر از دانش است. جسور باشید، به عکس‌های منظومه شمسی و کهکشان نگاه کنید. تصور کنید و رؤیای پیشرفت‌های بزرگ را در سر بپرورانید.
- ما به ساختارهایی نیاز داریم که در آن‌ها خلاقیت و تفکر دوباره تشویق و ارزش‌گذاری شود. شکل دادن به ارتباط میان مؤسسات عمومی، از طریق مشارکت آن‌ها با شرکت‌های تجاری، برای رشد و توسعه پایدار اجتماعی بسیار سازنده است.
- سفر فقط برای رسیدن به یک هدف نیست. از طریق سفر است که در مقام یک انسان یاد می‌گیریم و رشد می‌کنیم. با تلاش و شکست انعطاف‌پذیرتر می‌شوید؛ به خصوص برای دختران. نباید فرزندانمان را با ایده کمال‌گرایی تربیت کنیم، زیرا آن‌ها را از تلاش باز می‌دارد.
- در گذشته، سفر به فضا کاری بود که فقط فضانوردان دولتی می‌توانستند انجام دهند. اکنون حالت‌های جدیدی برای رفتن به فضا وجود دارد - خواه رفتن به لبه فضا برای پنج دقیقه بی‌وزنی یا گردش به دور زمین برای چند روز، یا رفتن به یک ایستگاه فضایی. هزینه این سفر هنوز بسیار بالاست، اما با گذشت زمان کاهش می‌یابد.

• جف بزوس با خواندن ژول ورن بزرگ شد و سال‌هاست که علاقه زیادی به فضا دارد. برانسون مجوز طراحی فضایی ما را، که در مسابقه XPrize برنده شد، خریداری کرد و صدها میلیون دلار در ساخت ویرجین گالاکتیک سرمایه‌گذاری نمود.

• شاید این سؤال پیش بیاید که چه چیزی باعث شد در سال ۲۰۰۶ حدود ۲۰ میلیون دلار برای سفر فضایی خود خرج کنم. موضوع پول نبود. من احساس می‌کردم که این سفر بخشی از هدف زندگی من است.

• با بسیاری از دانش‌آموزان و دانشجویان صحبت کردم و به آن‌ها گفتم که درباره حضور در فضا چه احساسی داشتم. در وبلاگ هم نوشتم. این سفر برای من به مثابه لحظه‌ای تأمل در زندگی‌ام بود، دلیل اینکه چرا من اینجا و در این سیاره هستم؛ همچنین به من کمک کرد تا تصویر بزرگ را ببینم.

• این سفر تجربه‌ای معنوی بود، اما نه به این دلیل که احساس می‌کردم به خدا نزدیک‌ترم؛ زیرا اعتقاد ندارم که خدا آنجاست و اگر به فضا بروید، به او نزدیک می‌شوید. در حقیقت، من احساس می‌کردم که دارم به سطح دیگری از درک انسانیت می‌رسم.

• من دوست دارم در هر مقطع زمانی به فضا برگردم. مایل‌م در فضا زندگی کنم و از این بابت خوشحال می‌شوم. وقتی در ایستگاه فضایی بودم احساس می‌کردم در خانه هستم. آزادی‌ای را تجربه کردم که قبلاً هرگز احساس نکرده بودم.

• فضا پاسخی به آینده ما در زمین است. از آنجایی که شیوه زندگی ما مستلزم مصرف بیشتر منابع است، با افزایش جمعیت دیگر نمی‌توانیم زندگی را آن‌گونه که می‌شناختیم، بدون دسترسی به منابع فضا حفظ کنیم.

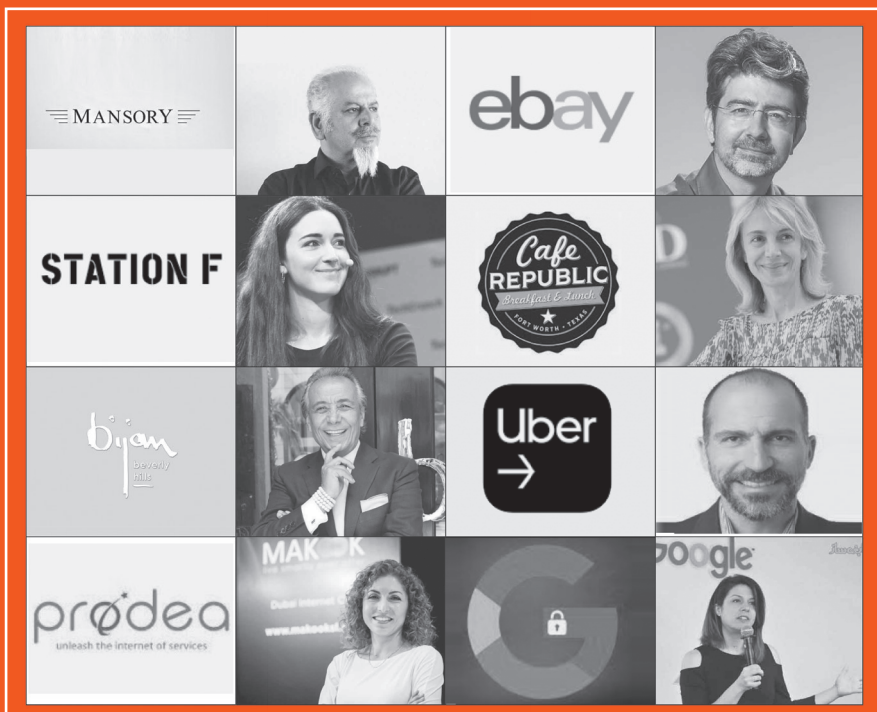
• ما باید زیرساخت‌ها و فناوری‌هایی بسازیم که امکان دسترسی به انرژی مداوم خورشید را به ما بدهد تا برای مثال نیروگاه‌های شهرهایمان را تأمین کند.

• زندگی در ایستگاه فضایی مانند کودک بودن و نیاز به یادگیری دوباره همه چیز

است. خواه شستن موها، غذا خوردن در فضا یا کار در فضا. شما در ریزگرانش هستید و همه چیز متفاوت است. شما نمی‌توانید دوش بگیرید. بنابراین تمام اشکال غذا یا کم‌آب هستند یا در قوطی‌ها. شما شناور هستید و روی تخت نمی‌خوابید.



A series of horizontal lines for writing, consisting of 20 evenly spaced lines extending across the width of the page.



جمع‌بندی درس‌آموخته‌هایی از موفقیت و شکست
این شرکت‌ها و رهبران آن‌ها



تا بدین جا، داستان شرکت‌ها، بنیان‌گذاران و رهبران‌شان را به صورت جداگانه بررسی کردیم. پس از خواندن داستان هر برند یا شرکت، در انتها، به ارائه درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها پرداختیم. این موارد در قالب حکمت مدیریتی و توصیه‌های رهبران موفق است که راهگشای ما یادگیرندگان این درس‌های مدیریتی خواهد بود.

در این بخش، در نظر داریم خلاصه نکات مدیریتی را پیش چشم شما قرار دهیم و به گونه‌ای جمع‌بندی کاربردی انجام دهیم. بدین منظور، برای راحتی شما و در دسترس قرار دادن تمامی این درس‌آموخته‌های ارزشمند، آن‌ها را به صورت دسته‌بندی شده به شما ارائه می‌کنیم. منطق این جمع‌بندی و دسته‌بندی بر اساس سرفصل‌های پرکاربرد مدیریتی است که بیشتر دانش‌آموختگان رشته‌های مدیریت و مدیران اجرایی با آن‌ها آشنایی دارند. سرفصل‌های اصلی شامل موضوعات زیر است:

۱. مدیریت و رهبری
۲. منابع انسانی و سازمان
۳. مشتریان و مصرف‌کنندگان
۴. بازاریابی و تبلیغات
۵. برند و نشان تجاری
۶. محصولات و خدمات

در هر یک از سرفصل‌ها یا موضوعات نیز با توجه به مواردی که در داستان شرکت یا بنیان‌گذاران و رهبران آن‌ها وجود داشته، تلاش شده است که دسته‌بندی با جزئیات بیشتر ارائه شود.

۱. مدیریت و رهبری

تحول آفرینی، الهام بخشی و الگوسازی

- به گفته پی‌یر امیدیار، بنیان‌گذار eBay، سعی کنید فردی الهام‌بخش برای کارمندانان باشید. این شیوه اثربخش‌تر از آن است که فقط تفویض اختیار کرده، به هرکس کاری را واگذار کنید؛ برای مثال، وی تلاش می‌کرد چشم‌انداز و مسیر را به کارکنان نشان دهد و درگیر جزئیات کارهای آن‌ها نمی‌شد.
- دارا خسروشاهی درباره تجربیاتی که در دوران کار خود در اکسپدیا اندوخته و در اوپن از آن‌ها استفاده کرده است، می‌گوید که در روزهای آغازین کار خود در اکسپدیا و برای تحول سازمانی مورد نظر خود اشتباه بزرگی مرتکب شده است. وی قبل از اینکه «شیوه مدیریت شرکت» را با «فرهنگ شرکت» هماهنگ کند، تصمیم‌گیری‌های متعددی داشته که با شکست روبه‌رو شدند.
- رکسانا ورزا می‌گوید که من قهرمانان زیادی دارم. ممکن است عجیب به نظر برسد، اما من افراد زیادی را به دلایل گوناگون تحسین می‌کنم و از آن‌ها الهام می‌گیرم؛ افرادی مانند مارک تواین یا استیو جابز.

هدف‌گذاری و چشم‌انداز بزرگ

- پی‌یر امیدیار بنیان‌گذار eBay، به جای اینکه به مدیران و کارمندان شرکت امرونهی کند، به آن‌ها چشم‌انداز را نشان می‌داد. در نهایت، آن‌ها با توجه به تجربه، تخصص و درک مخصوص خودشان آن چشم‌انداز را محقق می‌کردند.
- به عقیده دارا خسروشاهی، پیش از اینکه اعضای تیمتان را با چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های خود آشنا و همسو کنید، نباید تصمیمی اتخاذ نمایید. در غیر این صورت، مرتکب اشتباه می‌شوید. وی می‌گوید: «من چنین اشتباهی را در اوپن انجام ندادم. ما خیلی سریع اهداف شرکت را با اعضای شرکت هماهنگ کردیم تا مشخص شود چه کسی با این اهداف هماهنگ است و چه کسی نه.»
- بیژن پاکزاد اهداف بزرگی در سر داشت و به اهداف کوچک و متوسط راضی نبود، او از ریسک کردن و شکست خوردن نمی‌ترسید. با وجود اینکه از جوایز متعددی در عرصه بین‌المللی بهره‌مند شده بود، ولی تا آخرین لحظه، از پیشرفت و توسعه بازارهای جدید دست برنداشت.

رهبری تغییر و نگاه آینده‌نگر

- پی‌یر امیدیار اعتقاد داشت که مهارت‌های وی بیشتر نوآوری و ساختن است؛

نه مدیریت و رهبری! به همین دلیل فردی به نام مگ ویتمن را به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی شرکت در کنار خود در مقام رئیس هیئت‌مدیره معرفی کرد. با مدیریت مگ ویتمن، eBay به رشد فوق‌العاده‌ای رسید و در کشورهای مختلف جهان فعالیت خود را آغاز کرد.

• بنا به باور سحر هاشمی، در شرکت‌های امروزی، مدیران باتجربه پس از اینکه شرکت به سطح مشخصی از پیشرفت رسید، به جای خود که بنیان‌گذار برند هستند، می‌بایست از یک مدیر اجرایی بهره ببرند. بدین ترتیب، بنیان‌گذار مانع رشد و توسعه شرکت نمی‌شود.

• به عقیده دارا خسروشاهی، استعدادهای زیادی در وجود یک انسان است و فقط زمانی به موفقیت و پیروزی می‌رسد که این استعدادها را شناسایی و از آنها استفاده کند. بدین طریق می‌تواند با نگاه به آینده و بر اساس استعدادهای خود مسیر زندگی و کسب‌وکارش را طراحی و اجرا کند.

• به اعتقاد رکسانا ورزا، زمانی که کارها سخت می‌شوند، هنوز هم فرصت‌های زیادی برای یادگیری هست، ولی باید آن فرصت‌ها را پیدا کنید. آدم‌هایی که تغییرات بزرگ ایجاد می‌کنند، کسانی هستند که مشکلی را می‌بینند و دوست دارند آن را حل کنند. پس مطمئن شوید عاشق مشکلی هستید که می‌خواهید آن را حل کنید.

• به گفته انوشه انصاری، جرئت داشته باشید و رؤیاهای بزرگی در سر پیورانید. تخیل مهم‌تر از دانش است. جسور باشید، به عکس‌های منظومه خورشیدی و کهکشان نگاه کنید. تصور کنید و رؤیای پیشرفت‌های بزرگ را در سر پیورانید.

استراتژی کسب‌وکار

• در زمان حضور دارا خسروشاهی در اکسپدیا، استراتژی این شرکت فعال در حوزه گردشگری «تصرف زمین» بود. اما امروزه با توجه به نفوذ بالای اینترنت برای رزرو سفرهای آنلاین، استراتژی این شرکت نیز تغییر کرده است.

• انوشه انصاری باور دارد که نوآوری از همه جا می‌آید. ما به ساختارهایی نیاز داریم که در آنها خلاقیت و تفکر دوباره تشویق و ارزش‌گذاری شود؛ به‌ویژه از طریق ارتباط دادن میان کسب‌وکارها و مؤسسات عمومی. چنین رویکردی برای رشد و توسعه پایدار اجتماعی بسیار سازنده است.

تحلیل صنعت و رقبا

● سحر هاشمی باور دارد که پس از راه‌اندازی یک کسب‌وکار، همیشه باید در حال یادگیری و کسب اطلاعات از بازار و رقبای خود باشید. این بزرگ‌ترین مزیت رقابتی شماست.

● منسوری به‌طور مداوم رقبا و صنعت خودرو را بررسی می‌کند. وی تلاش می‌کند بر اساس پیشرفت تکنولوژی و سطح رقابت شرکت‌ها و شناسایی نیازهای مشتریان، طراحی خود را عرضه کند.

سرمایه‌گذاری در تملک، ادغام، مشارکت و اعتلاف شرکت‌ها

● بنیان‌گذار eBay، پی‌یر امیدیار، با راه‌اندازی استارت‌آپ eShop اشتیاق بیشتری برای سرمایه‌گذاری روی ایده‌های جدید پیدا کرد. این استارت‌آپ را بعدها مایکروسافت به قیمت بالایی خریداری کرد! این مورد نشان می‌دهد که برای موفقیت یک ایده، سیر تدریجی انجام دادن کارها و حتی دست کشیدن از شیوه پیشین و تلاش دوباره به شیوه‌ای جدید درباره آن ایده لازم است.

● وقتی سحر هاشمی تصمیم گرفت برای افزایش سرمایه، شرکت را در فهرست بازار سرمایه‌گذاری قرار دهد فقط هفت شعبه داشت. ولی زمانی که برند کافه ریپابلیک در بازار بورس اوراق بهادار لندن پذیرفته شده بود، رشد و توسعه شدت گرفت.

● به گفته انوشه انصاری، ریچارد برانسون مجوز طراحی فضایی‌های برنده در مسابقه XPrize را از آن‌ها خرید و صدها میلیون دلار هم در ساخت ویرجین گالاکتیک سرمایه‌گذاری کرد. این اتفاق نشان می‌دهد که فروش یک شرکت استارت‌آپ و سرمایه‌گذاری روی ایده‌های جدید یکی از راه‌های پیشرفت کارآفرینان است.

مدیریت بحران، ریسک و هزینه‌ها

● پس از آنکه کافه ریپابلیک به رشد و بلوغ خوبی رسید، سحر هاشمی با بحران جدیدی روبه‌رو شد و آن نداشتن تجربه برای اداره شرکت بود. وی برای رفع این بحران، مدیریت را به فردی حرفه‌ای واگذار کرد و خود را از فعالیت‌های اجرایی شرکت دور نگه داشت.

● به عقیده امیدیار، تا وقتی که ریسک نکنی و خودت دست به کار نشوی، هیچ‌وقت نمی‌فهمی شرایط واقعاً چطور بوده است. در بعضی موارد، شکست خواهی خورد. ولی این تجربه آموزنده‌ای است که نیاز داری آن را با خود ببری و در تجربه بعدی‌ات از آن استفاده کنی.

- پی‌یر امیدیار، در شرکت eBay، بانک اطلاعاتی بزرگی از مشتریان تهیه کرده بود. در مرحله بحرانی، زمانی که عملیات شرکت در اثر اختلال سیستم‌های کامپیوتری قطع شده بود، وی از این اطلاعات استفاده کرد. بدین طریق، کارمندان شرکت ضمن تماس با حدود ۱۰ هزار نفر از مشتریان کلیدی، شرکت را از بحران پیش‌آمده نجات دادند.

- یکی از درس‌های مهمی که می‌توان از دارا خسروشاهی گرفت، توانایی تغییر و ریسک است. به عقیده وی، حتی بزرگ‌ترین مدیرعامل‌ها و کارآفرینان جهان هم از تجربه کردن وضعیت جدید می‌ترسند و دوست ندارند از موقعیت امن خود خارج شوند. ولی می‌دانند که راحت‌طلبی ممکن است رشد و پیشرفت آن‌ها را مختل کند و مجبور باشند سال‌های سال در وضعیتی ثابت و بدون تغییر باقی بمانند.

ثبات و تداوم

- از دیدگاه سحر هاشمی، کارآفرینی پر از آزمون و خطاست، در این مسیر باید راه‌های زیادی را امتحان کنید و ثبات داشته باشید تا به نتیجه دلخواه برسید. برای کارآفرین شدن اول باید عاشق کار خود باشید و بعد درباره آن در بازار تحقیق فراوان کنید. در مرحله سوم، باید یک طرح تجاری خوب بنویسید و به دنبال جذب سرمایه بروید. حالا نوبت مرحله اجرایی کردن ایده و شروع به کار است. به مرور اعتماد به نفس لازم را به دست می‌آورید و پیشرفت می‌کند؛ بنابراین تعلل را کنار بگذارید و ایده‌های خود را اجرایی کنید.

- زندگی پریسا تبریز و موفقیت‌های وی در گوگل، بدون شک نشان می‌دهد که علاوه بر مردان، زنان نیز می‌توانند نقشی پررنگ در عرصه تکنولوژی داشته باشند. رسیدن به هر هدفی مستلزم عزمی راسخ، تداوم و استمرار در انجام دادن امور و داشتن اعتماد به نفس است.

- رکسانا ورزا می‌گوید: «خانواده‌ام نمی‌توانستند تمایل من را برای مطالعه زبان فرانسه و اینکه می‌خواهم در یک کشور دیگر روزنامه‌نگار شوم درک کنند. آن‌ها به من گفتند این کار امکان‌پذیر نیست، در بهترین حالت می‌توانم یک معلم (بد) زبان فرانسه شوم. ما بر سر این موضوع خیلی دعوا کردیم، اما من مصمم بودم که این راه را دنبال کنم.»

تصمیم‌گیری استراتژیک

- پی‌یر امیدیار معتقد بود که مانند استیو جابز یا بیل گیتس نیست که بتواند

- هم به عنوان بنیان‌گذار و هم مدیر فعالیت کند؛ بنابراین با تصمیمی استراتژیک، مدیرعاملی حرفه‌ای را برای شرکت خود انتخاب کرد.
- سحر هاشمی از کار خود لذت نمی‌برد. اما وقتی که دلیل چنین احساسی را از دوستانش پرسید، به او گفتند که کار فقط برای کسب ثروت و درآمد است، نه لذت بردن. در نهایت، وی با تصمیمی استراتژیک، بر ترس خود غلبه کرد. از شغلش استعفا داد و به دنبال شغلی رفت که عاشق آن بود.
- به اعتقاد رکسانا ورزا باید با خودتان صادق باشید و رؤیاهای خود را دنبال کنید. وی برخلاف نظر پدر و مادرش تصمیمی استراتژیک گرفت و برای یادگیری زبان فرانسه، تحصیل، کار و زندگی به فرانسه رفت. این در حالی بود که والدینش ایران را ترک کرده و به سیلیکون‌ولی آمده بودند که برایشان «بهترین جای دنیا» بود.

فرصت آفرینی

- پی‌یر امیدیار، بنیان‌گذار eBay، از موقعیت‌هایی که پیش روی وی قرار گرفت به بهترین شکل ممکن استفاده کرد و قدر فرصت‌های کلیدی در کسب و کارش را به خوبی دانست؛ برای مثال، وقتی که متوجه شد برای فروش برخی لوازم دست‌دوم در اینترنت فرصتی وجود دارد به سرعت آن را عملیاتی کرد.
- انوشه انصاری با کمک همسر خود موفق شد یک شرکت تکنولوژی را به ثبت برساند. هرچند این شرکت در توسعه و تجاری‌سازی تکنولوژی پیشگام بود، او با ایجاد فرصت‌های درست و یافتن خریداری مناسب موفق شد شرکتش را در زمان مناسبی بفروشد و با سرمایه آن شرکتی دیگر تأسیس کند!

۲. منابع انسانی و سازمان

جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان

- پی‌یر امیدیار از مگ و ایتمن برای کمک به توسعه مدیریت شرکت دعوت به عمل آورد. و ایتمن کارمندان اصلی خود را از کمپانی‌های دیزنی و پپسی انتخاب کرد و تیم مدیریتی مجربی با حداقل ۲۰ سال تجربه کاری فراهم آورد. او بدین طریق دیدگاهی بی‌نظیر برای سازمان به وجود آورد.
- اولین چالش شغلی سحر هاشمی مانند بسیاری از بنیان‌گذاران شرکت‌های استارت‌آپ، یافتن کارکنان مناسب بود. به همین دلیل، برای استخدام مدیران و افراد کلیدی خود بسیار حساس بود و از شرکت‌های مشاوره مدیریت منابع انسانی در این زمینه استفاده کرد.

- به باور رکسانا ورزا، افراد سه دسته‌اند. خرگوش‌های کوچک، سگ‌های دیوانه و سگ‌های شکاری. خرگوش‌های کوچک افرادی هستند که فقط کار را انجام می‌دهند، اما واقعاً فراتر نمی‌روند. سگ‌های دیوانه فوق‌العاده توانمند هستند، اما به هیچ‌وجه از دستورالعمل‌های شما پیروی نمی‌کنند. آن‌ها می‌خواهند کار خودشان را انجام دهند. سگ‌های شکاری افرادی هستند که می‌دانند شما چه می‌خواهید، آن‌ها فوق‌العاده توانمند هستند و فقط دنبال آن می‌روند. سعی کنید سگ‌های شکاری زیادی جذب کنید.

سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان

- پریسا تبریز به اهمیت سرمایه‌گذاری در آموزش خود و دیگران واقف است. به گفته‌ی وی، یکی از پشیمانی‌های این است که از ابتدا در کلاس‌های آموزش روان‌شناسی یا جامعه‌شناسی شرکت نکرده است.
- دارا خسروشاهی در مدتی که شرکت اکسیدیا را مدیریت می‌کرد روی آموزش کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری چشمگیری انجام داد. وی با توانمندسازی آن‌ها توانست شرکت را به قله‌های موفقیت در حوزه‌ی گردشگری برساند.

کار گروهی و تیم‌سازی

- سحر هاشمی معتقد است که وقتی با رشد و توسعه شرکت افراد بیشتری را جذب می‌کنید به مدیریت منابع انسانی، کار گروهی و تیم‌سازی بیشتری احتیاج دارید.
- به عقیده‌ی دارا خسروشاهی، تجربه‌ی مواجهه با شخصیت‌های قوی و گاه متضادی که در تیم هیئت‌مدیره هستند، در مقابله با بزرگ‌ترین دشواری‌ها می‌تواند به مدیرعامل کمک کند.
- انجام دادن فعالیت‌های گروهی در گوگل برای پریسا تبریز بسیار جذاب و لذت‌بخش است. به گفته‌ی او، یکی از جاذبه‌های این حرفه این است که روزانه با افراد بسیار زیادی ملاقات می‌کند؛ افرادی که همه مشتاق یادگیری و کار تیمی هستند.
- به عقیده‌ی رکسانا ورزا، برای تیم‌های تازه‌کار، برنامه‌های رشد و توسعه فردی و سازمانی و افزایش توانایی مهارت‌بحران در اولویت است. ما در حال کاهش سرعت هر چیزی هستیم که در حال حاضر فوری نیست و فقط سعی می‌کنیم تیم را دوباره سازماندهی کنیم.

وحدت آفرینی و هم‌افزایی

- دارا خسروشاهی نه تنها خجالت و ترس را کنار گذاشت، بلکه به افراد تیمش هم اطمینان داد که در صورت شکست، ترس یا وجود هرگونه شک مدیریت و واکنشی غیرمنتظره نشان نخواهد داد و از آن‌ها حمایت خواهد کرد؛ زیرا خود روزی چنین چیزی را تجربه کرده است! بدین طریق بود که وی هم‌افزایی تیمی به وجود آورد.
- پی‌یر امیدیار با توجه به اهمیت مدیریت علمی و استفاده از توان مدیریتی افراد باتجربه، توانست هم‌افزایی خوبی بین نیروهای داخلی و مشاوران بیرونی به وجود آورد تا همه برای رشد و توسعه شرکت گام بردارند.

فرهنگ‌سازی و جست‌وجوگری

- سحر هاشمی باور دارد که فرهنگ سازمانی در واقع مجموع رفتارهای پویای افراد سازمان است. در مقام رهبر، شما فرهنگ را تعیین می‌کنید؛ بنابراین اگر نحوه رفتار خود را تغییر دهید و تمرکزتان را به سمت مشتری برگردانید، دیگران هم به مشتری اهمیت می‌دهند.

- دارا خسروشاهی می‌گوید وقتی که به عنوان مدیر ارشد اجرایی شرکت اکسپدیا فعالیتش را شروع کرد با شوک فرهنگی بزرگی مواجه شد. بعد از حدود سه ماه کار در اکسپدیا، رئیس منابع انسانی شرکت نزد او آمد و گفت: «تو کارکنان را می‌ترسانی. باید از دستور دادن به کارمندان دست برداری و به جای آن فرهنگ‌سازی کنی. درباره این صحبت کن که ما کجا هستیم و باید به کجا برویم.»

- پریسا تبریز به عنوان اصلی‌ترین هکر گوگل، مانند یک مجرم می‌اندیشد و به مثابه مدیری برجسته افراد تیم خود را هدایت می‌کند؛ مدیری شجاع و صبور که در بحبوحه گروگان‌گیری، مانند یک مذاکره‌کننده با گروگان‌گیران برخورد می‌کند! او این فرهنگ را در تیم و شرکت خود نیز توسعه می‌دهد.

- بیژن پاکزاد می‌گوید: «بیش از آنکه ثروت خانوادگی در موفقیت من نقش داشته باشد، از افراد خانواده خلاقیت و نوآوری را آموختم.» طبق این گفته، والدین بیژن درک بالایی در نهادینه کردن نبوغ در فرزندشان داشته‌اند. آن‌ها دیدن روابط نامشهود بین پدیده‌ها را به او آموخته‌اند. بیژن می‌گوید: «من از خانواده، فرهنگ پول‌سازی و ثروت‌آفرینی را آموختم.»

خلاقیت و ابتکار

- به اعتقاد سحر هاشمی باید چیزهای جدید را امتحان کنید. نوآوری به معنای

امتحان کردن چیزهای جدید است. وقتی به خودتان اجازه می‌دهید این کار را انجام دهید، امید به آینده را می‌کارید و ترس را کنار می‌زنید.

• دارا خسروشاهی عقیده دارد که ترس باعث از بین رفتن خلاقیت می‌شود و هرچند نمی‌شود آن را اندازه‌گیری کرد، به هر حال وجود دارد. اگر به دنبال ایجاد فرهنگی برای خلاقیت هستید و فکر می‌کنید برای ریسک‌های هوشمندانه باید جایی وجود داشته باشد، هرگز نترسید؛ در عوض با مدیرانی کار کنید که از آسیب‌پذیری در تیم خود هراسی ندارند.

• به گفته پریسا تبریز، یادگیری نحوه ساخت وب‌سایت راهی ارزان و سریع برای ارائه خلاقیت وی بود؛ چون به لوازم خاص هنری نیاز نداشت. او متوجه شد که کدنویسی ابزاری قدرتمند برای بروز خلاقیت است.

یادگیری مستمر

• به توصیه سحر هاشمی، وقتی کسب و کاری را راه‌اندازی می‌کنید همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات باشید. این بزرگ‌ترین مزیت شماست.

• دارا خسروشاهی معمولاً نقش‌های جدید خود را در شرکت‌های گوناگون به راحتی امتحان کرده است. وی با توانایی یادگیری و انطباق بالایی که دارد با وظایف و مسئولیت‌های جدید کنار می‌آید.

• به عقیده پریسا تبریز، در واقع شما باید بشریت و جامعه را درک کنید تا بدانید چه مشکلاتی برای حل کردن وجود دارد و چگونه باید آن‌ها را حل کنید؛ بنابراین وی یادگیری هم‌زمان مباحث فنی، روان‌شناسی و مدیریتی را پیشنهاد می‌کند.

• رکسانا ورزا می‌گوید: «من به جمله «کاش می‌دانستم» فکر نمی‌کنم. من به یادگیری از راه سخت اعتقاد دارم؛ بنابراین واقعاً از همه اشتباهاتی که مرتکب شدم، خوشحالم و آرزو نمی‌کنم چیزی می‌دانستم که مانع از وقوع آن‌ها می‌شد.»

• بیژن پاکزاد در راستای دانایی خویش گام‌های محکمی برداشت. او هیچ‌گاه از یادگیری دست برنداشت و فقط به تحصیلات آکادمیک اکتفا نکرد. یادگیری او از دانشگاه بازار دائمی بود.

• انوشه انصاری معتقد است که سفر فقط برای رسیدن به یک هدف نیست. از طریق سفر است که در قالب انسان یاد می‌گیریم و رشد می‌کنیم. ما با تلاش و شکست انعطاف‌پذیرتر می‌شویم؛ به خصوص برای دختران. نباید فرزندانمان را با ایده کمال‌گرایی تربیت کنیم؛ زیرا آن‌ها را از تلاش باز می‌دارد.

سازماندهی، ساختار، فرایندها و سیستم‌ها

- به باور سحر هاشمی، همان‌طور که تجارت شما بزرگ‌تر می‌شود، به فرایندها و سیستم‌های بیشتری هم نیاز دارید، اما متوجه باشید که در دام بوروکراسی نیفتید. هر فرایندی که می‌بینید از خودتان بپرسید: «آیا هدفی را دنبال می‌کند؟ آیا دلیلی برای بودن آن هست؟» اگر هدفی را دنبال نمی‌کند، باید از شر آن خلاص شوید.
- پریسا تبریز معتقد است که باید روی پیدا کردن ریشه مسئله و حل آن تمرکز کنیم. در دنیای پزشکی زیاد می‌گویند «بیماری را درمان کن، نه علامت را» و اینجا هم همین‌طور است. به جای بازی کردن با باگ‌ها، به ضعف معماری و سیستم‌ها و حتی فرایندها و افراد فکر کنید.
- مهم‌ترین درس رهبری که رکسانا ورزا آموخته این است: داشتن چیزهایی که بتوان آن‌ها را اندازه‌گیری کرد، بسیار مهم است. از آنجایی که ما اهداف زیادی داریم، بنابراین مهم است که بتوانیم عملکرد خود را در هر مورد اندازه‌گیری کنیم.

مدیریت اطلاعات و دانش و تصمیم‌گیری

- دارا خسروشاهی سرعت عمل در تصمیم‌گیری را درس بزرگی از دوران حضور خود در «اکسپدیا» عنوان می‌کند.
- پی‌یر امیدیار، در شرکت eBay، با استفاده از بانک اطلاعاتی بزرگی که از مشتریان تهیه کرده بود، توانست در مرحله‌ای حساس که عملیات شرکت در اثر اختلال سیستم‌های کامپیوتری دچار قطعی شده بود، تصمیم مهمی برای نجات شرکت بگیرد.

۳. مشتریان و مصرف‌کنندگان

خالق تجربه‌های ناب

- امیدیار اشتیاق شدیدی برای حل مسائلی داشت که فکر می‌کرد می‌تواند آن‌ها را به شیوه‌ای جدید حل کند. ایده eBay نیز این‌گونه بود. وی فکر کرد چطور می‌تواند به آدم‌هایی کمک کند که می‌خواهند در اینترنت با یکدیگر دادوستد کنند؛ زیرا مردم فکر می‌کردند این کار غیرممکن است و نمی‌توانند از طریق اینترنت به همدیگر اعتماد کنند. (یادمان باشد داریم از سال ۱۹۹۵ حرف می‌زنیم!)
- کوروش منصوری نیازهای مشتریان مرفه و خاص خود را می‌شناسد. او با استفاده

از خلاقیت تیمش توانسته است خودروهایی را تحویل مشتریان دهد که تجربه خاصی را برای آن‌ها رقم بزند.

• بیژن پاکزاد همه مشتریان را بر اساس نام و مشخصات دقیق می‌شناخت. به همین دلیل توانسته بود بر اساس سفارش خاص هر مشتری، برای وی تجربه‌ای ناب خلق کند.

بخش‌بندی مشتریان و شناسایی سبک زندگی مشتریان

• شرکت منصوری باید ماشین‌ها را دستچین کند؛ زیرا ماشین‌های مورد انتخابشان بسیار گران هستند. آن‌ها سعی می‌کنند این انتخاب به‌گونه‌ای صورت گیرد که بتوانند مشتری مناسبی را در بازار برای محصولاتشان پیدا کنند.

• بازار هدف اصلی بیژن طبقات مرفه جامعه بود؛ کسانی که مصرف‌نمایشی برای آنان مطرح است. البته او برای طبقات متوسط نیز محصولاتی طراحی کرده بود، اما تمرکزش بر طبقات مرفه بود. بیژن این گروه از مشتریان بازار را به خوبی هدف گرفته بود و در راستای رضایت مشتریان خویش اقدام می‌کرد.

مشتری‌مداری و شناخت درست نیاز مشتریان و مصرف‌کنندگان

• سحر هاشمی معتقد است که مشتری شما به نوعی رئیس شماست. به کسب‌وکار خود نگاه کنید، نه از دید خودتان که چگونه می‌خواهید محصول یا خدماتتان را بفروشید، بلکه از دید مشتری که به کسب‌وکار شما نگاه می‌کند. آیا می‌دانید مشکلات مشتری چیست؟ آیا می‌دانید چه چیزی آن‌ها را در شب بیدار نگه می‌دارد؟ آیا می‌دانید آن‌ها واقعاً از کاری که انجام می‌دهید لذت می‌برند یا نه؟ چقدر مشتری خود را می‌شناسید؟ جلب رضایت مشتری چقدر به شما انگیزه می‌دهد؟

• مهم‌ترین نکته‌ای که کوروش منصوری برای افزایش اعتبار برند خود دنبال می‌کند، حداکثر کردن رضایت مشتریان است.

آگاهی‌رسانی درست به مشتریان و خدمات پس‌ازفروش

• بیژن پاکزاد به تفاوت میان مشتریان خویش احترام می‌گذاشت و محصولاتی متناسب با میل، خواست و موقعیت آن‌ها طراحی می‌کرد. حتی اگر مشتری می‌خواست که بیژن به منزل یا محل کار او برود، بیژن می‌پذیرفت.

• پی‌یر امیدیار، به صداقت و اعتماد بین مشتریان وب‌سایت eBay، بسیار اهمیت می‌داد. یک بار وقتی متوجه شد که دستگاه فتوکپی فروخته، آسیب دیده و شکسته

است با مشتری تماس گرفت و به وی اطلاع داد و مشتری خود را یک کلکسیونر دستگاه‌های فتوکپی دست‌دوم و معیوب معرفی کرد.

توجه به دغدغه‌های اجتماعی یا محیط زیستی

• به عقیده انوشه انصاری، ما به ساختارهایی نیاز داریم که در آن‌ها خلالت و تفکر دوباره تشویق و ارزش‌گذاری شود. شکل دادن به ارتباط میان مؤسسات عمومی، از طریق مشارکت آن‌ها با شرکت‌های تجاری، برای رشد و توسعه پایدار اجتماعی بسیار سازنده است.

• پی‌یر امیدیار و همسرش فعالان اجتماعی شناخته‌شده‌ای هستند. آن‌ها می‌دانند که مشکلات و مسائل پیش روی مردم سبب می‌شود که آن‌ها مجبور به فروش لوازم و اشیای منزل خود شوند. امیدیار با توجه به این موضوع خود را مسئول می‌داند و در مواردی از آن‌ها حمایت می‌کند.

۴. بازاریابی و تبلیغات

بینش بازاریابی

• به عقیده سحر هاشمی، برای ورود به بازار و توسعه محصولات باید روی جزئیات تمرکز کنید؛ زیرا جزئیات همان چیزی است که مشتری می‌بیند و سهم بازار شما را افزایش می‌دهد.

• بیژن پاکزاد، از همان دوران تحصیل، به فکر جمع‌آوری اطلاعات در زمینه بازار و مشتریان هدف خود بود. وی بینش بازاریابی خوبی داشت؛ همچنین با توانمندی‌ها و استعداد‌های خاص خود، که برقراری ارتباط با افراد ثروتمند بود، ارتباطی مطلوب با مشتریانش برقرار کرد. به‌کارگیری همین توانایی‌ها بود که سبب شد برند او به موفقیت برسد.

بخش بندی هوشمندانه بازار

• پی‌یر امیدیار تصمیم گرفت وسایل شخصی دست‌دوم خود را بفروشد. در همین زمان بود که او متوجه شد بازار تا چه حد تشنه چنین کسب‌وکاری است. این بخش از بازار خالی بود! بنابراین وی با هوشمندی درباره راه‌اندازی وب‌سایت حراج آنلاین برای لوازم دست‌دوم اقدام کرد.

• بیژن پاکزاد با هوشمندی و استعدادی که داشت افراد ثروتمند را بازار هدف خود قرار داد و موفق شد پاسخ‌گوی بخش چشمگیری از نیازها و انتظارات این دسته از مشتریان باشد.

بازارشناسی و انتخاب درست بازارهای هدف داخلی و خارجی

- یکی از درس‌هایی که خسروشاهی در زمان فعالیت در اکسپدیا آموخت انتخاب بازار مناسب برای رقابت بود. خسروشاهی می‌داند که او بر موقعیتی جهانی دارد و دیدگاه او چنین است: «در جایی که می‌توانیم شماره یک باشیم، همه‌کاره می‌شویم و در جایی که فکر نمی‌کنیم بتوانیم به سرعت شماره یک شویم، عقب‌نشین می‌کنیم؛ همان‌طور که در جنوب شرقی آسیا آن را تجربه کردیم.»
- بیژن می‌گوید: «وقتی می‌خواستیم عطر مردانه‌ای بیافرینیم که متفاوت باشد، سال‌های زیادی وقت صرف کردم و با مخاطبان هدف بسیاری مصاحبه کردم و در نهایت موفق شدم عطری بسازم که جایزه اسکار نیویورک را دریافت کند.» در واقع، بیژن حدسیات سازمان‌نیافته‌اش را جایگزین تحقیقات سازمان‌یافته بازار نمی‌کرد. او با بازیابی درست، ریسک تصمیم‌گیری خود را به نحو چشمگیری پایین آورده بود. در نهایت نیز با تکیه بر همین تحقیقات توانست محصولاتی متمایز بیافریند.

استفاده هوشمندانه از تکنیک‌های بازاریابی

- یکی از چالش‌های سحر هاشمی در زمان شروع به کار کافه ریپابلیک، جلب توجه مردمی بود که به فرهنگ جای عادت کرده بودند، نه قهوه. پس او با ترفندهای بازاریابی از جمله «یکی بخر دوتا ببر»، اعطای کارت وفاداری و به نوعی با ارزان‌فروشی مشتری جذب می‌کرد.
- پی‌یر امیدیار درباره بازار لوازم دست‌دوم، نیازها و انتظارات مشتریان خاص این بازار شناخت خوبی پیدا کرد. به همین دلیل توانست با استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، مانند روش‌های قیمت‌گذاری حراجی آنلاین، نه تنها در آمریکا، بلکه در سطح بین‌المللی، برند خود را توسعه دهد.

به کارگیری بازاریابی سازگار با جامعه و محیط زیست

- دارا خسروشاهی در اکسپدیا شناخت خوبی از بازار صنعت گردشگری و سازگاری این حوزه با نیازهای مردم جامعه پیدا کرد. به همین دلیل توانست شرکت را به موفقیت‌های چشمگیری برساند.
- بیژن پاکزاد با توجه به جامعه هدف و مشتریان خاص خود از شیوه بازاریابی ویژه‌ای استفاده کرد. او با بازاریابی سازگار با این قشر مرفه توانست توجه آن‌ها را جلب کند.

مدیریت تبلیغات مؤثر

- زمانی که دارا خسروشاهی در اکسپدیا بود یکی از هوشمندانه‌ترین روش‌های

تبلیغاتی را طراحی و اجرا کرد. بسته‌های سفر این شرکت شامل هتل، بلیت هواپیما، خودروی اجاره‌ای و حتی بلیت تخفیف‌دار مراکز تفریحی و بازدید گردشگران بود. بدین طریق او فروش شرکت را تا حد زیادی افزایش داد و سهم بازار شرکت را در بین رقبا به مقام اول رساند.

- بیژن پاکزاد با توجه به جامعه هدف و مشتریان خاص خود از شیوه متفاوتی برای مدیریت تبلیغات مؤثر استفاده کرد؛ اقداماتی خاص مانند رنگ‌آمیزی درون و بیرون فروشگاه‌هایش با رنگ زرد و استفاده از خودروهای لوکس و منحصر به فرد زردرنگ که هویت برند بیژن بود. وی با این تبلیغات توانست مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد.

۵. برند و نشان تجاری

برندسازی

- به عقیده دارا خسروشاهی، شهرت بد هزینه بالایی دارد. مهم است که مردم درباره ما چه فکر می‌کنند؛ به ویژه در تجارتي در سطح جهانی. زیرا در این سطح، اقدامات در نقطه‌ای از جهان می‌تواند عواقب جدی در نقطه‌ای دیگری داشته باشد.
- بیژن پاکزاد روش‌های مدیریت خاصی برای برند خود داشت؛ مانند رنگ‌آمیزی بیرون و درون فروشگاه‌هایش با رنگ زرد و استفاده از خودروهای لوکس و منحصر به فرد زردرنگ که هویت برند بیژن بودند. وی با به‌کارگیری این المان‌ها برند بیژن را به‌عنوان برندی لوکس به مشتریان خاص خود معرفی کرد.

برند ماندگار و ارزش آفرین

- برند eBay با مشخص کردن شعارها و ارزش‌های خاص، خود را در ذهن مشتری ماندگار کرده است.
- کوروش منصوری با خلاقیت و نوآوری‌اش تغییراتی جدی روی خودروهای لوکس اعمال می‌کند؛ حتی لوگو و برند خود را روی ماشین‌ها استفاده می‌کند. بدین طریق است که این شرکت خود را به‌عنوان برندی ارزش آفرین به مشتریان خاص شناسانده است.

برند متمایز و متخصص

- برند منصوری معمولاً لوگوی خود را جایگزین لوگوی شرکت سازنده خودرو می‌کند و بدین طریق نشان می‌دهد که محصولاتش تفاوت زیادی با محصول اصلی دارند.
- برند بیژن شخصی‌سازی و رضایت مشتریان را در اولویت قرار می‌دهد و با

مدیریت درست این موضوع موفق شده است خود را به‌عنوان برندی لوکس و متخصص به مشتریان ثروتمند بشناساند.

برند باکیفیت، دارای مأموریت و بهره‌ور

- منصوری به حدی از کیفیت و استاندارد رسیده است که در کنار محدود غول‌های تیونینگ جهان، مانند بارابوس و کارلسون، توانسته است به‌طور رسمی، از تولیدکنندگان اصلی، اجازهٔ دخل و تصرف در نماد تجاری را بگیرد.
- بیژن پاکزاد با کیفیت بالای محصولات و منحصر به فرد بودن آن‌ها موفق شده است برند بیژن را به‌عنوان برندی دارای مأموریت ویژه برای افراد متمایز و خاص به نمایش بگذارد.

برند خلاق و جسور

برند منصوری، برخلاف سایر شرکت‌های بزرگ تیونینگ، برای اولین بار به سراغ خودروهای گران‌قیمت و تولید محدود در جهان رفت. این شرکت ابرخودروی بوگاتی و بیرون را برای اولین بار ارتقا داده، تیون کرد. پیش از این، چنین اقدامی هرگز در تاریخ خودروسازی انجام نشده بود و این جسارت برند منصوری را نشان می‌دهد. توجه به جامعهٔ هدف، استفاده از رنگ زرد، که هویت برند بیژن بود، و طراحی خلاقانهٔ محصولات سفارشی برای مشتریان خاص سبب شد که برند بیژن به‌عنوان برندی خلاق به مشتریان معرفی شود.

برند اعتمادآفرین و پویا

- برند منصوری با عرضهٔ محصولات و خدمات باکیفیت و ویژه برای هر مشتری اعتماد آن‌ها را جلب کرده است. پشتیبانی مشتریان ثروتمند از برند منصوری سبب شده است که این برند به گسترش فعالیت‌های خود به سرعت ادامه دهد؛ زیرا خود را به‌عنوان برندی اعتمادآفرین معرفی کرده است.
- سال‌های زیادی از شروع فعالیت برند بیژن می‌گذرد. اما این برند همواره با تمرکز بر کیفیت محصولات و طراحی‌های خاص، پویایی و به‌روز بودن خود را حفظ کرده است و بدین طریق توانسته اعتماد مشتریان را به خود جلب کند.

۶. محصولات و خدمات

طراحی کارآمد

- به عقیدهٔ سحر هاشمی، در طراحی و توسعهٔ محصولات باید روی جزئیات تمرکز کنید؛ زیرا جزئیات همان چیزی است که مشتری می‌بیند و نیازها و انتظاراتش را برطرف می‌کند.

- منصوری یکی از بهترین‌های دنیا به‌عنوان تولیدکنندهٔ مدل‌های تقویت‌شده با طراحی مستقل و امکانات لوکس است. این شرکت همواره در رقابت با شرکت‌های بزرگ تیونینگ همچون بارابوس و ABT، یکی از بزرگان صنعت سودآور تیونینگ خودرو در جهان بوده است.
- بیژن پاکزاد استاد طراحی بود. وی با توجه به شناسایی دقیق علائق و انتظارات مشتریان، سهم بازار و فروش خود را به‌طرز چشمگیری افزایش داد.

وجود تنوع محصولات

- در سال‌های اخیر، منصوری به تولید لوازم جانبی (اصطلاحاً اکسسوری) روی آورده است. او قصد دارد به‌تدریج وارد دنیای مُد شود. البته در وهلهٔ اول می‌خواهد کارهای مربوط به خودروها را تکمیل کند، اما بعد از آن و به‌زودی، پا به عرصهٔ مد خواهد گذاشت.
- بیژن پاکزاد، با توجه به جامعهٔ هدف و مشتریان خاصش، محصولاتی متنوع خلق کرد. او علاوه بر پوشاک و اکسسوری، به حوزهٔ لوازم آرایش و حتی ورزشی نیز وارد شد. بدین ترتیب توانست بخش بیشتری از نیازهای مشتریان خاص خود را پوشش دهد.

پژوهش و نوآوری، ثبت اختراع و مالکیت فکری

- به اعتقاد سحر هاشمی، شرکت‌ها پذیرفته‌اند که تفکر خلاقیت و نوآوری را ترویج کنند. نکتهٔ مهمی که باید به‌عنوان یک کارآفرین به‌خاطر بسپارید این است که شما باید راهی برای این کار پیدا کنید یا آن را بسازید.
- شرکت منصوری چندین اختراع و مالکیت فکری را در مرکز نوآوری خود به ثبت رسانده است. بدین ترتیب، این شرکت نزد خودروسازان بزرگ، که ماشین‌های آن‌ها را تیونینگ می‌کند، به‌عنوان برندی متمایز شناخته می‌شود.

فرایند ایده تا محصول و تجاری‌سازی

- سحر هاشمی در سال ۲۰۰۱ مدیریت شرکت کافه ریپابلیک را به‌فرد دیگری واگذار کرد. اما چند سال بعد، در سال ۲۰۰۵، با راه‌اندازی یک شرکت استارت‌آپ جدید به نام Skinny Candy، که برند شیرینی‌های بدون شکر بود، به‌صحنهٔ کارآفرینی بازگشت. او این برند را دو سال بعد با موفقیت به فروش رساند. بدین ترتیب، هاشمی فرایند ایده‌پردازی تا رسیدن به محصول و تجاری‌سازی آن را به‌خوبی تجربه کرده و دربارهٔ جزئیات این روند در کتاب‌های خود نوشته است.
- به اعتقاد رکسانا ورزا مهم نیست ایده‌تان را از کجا به دست می‌آورید. ولی این

ایده باید کاملاً درونی شده باشد، به آن باور داشته باشید و برای تجاری‌سازی آن از تمام دانش و تجربه موجود استفاده کنید.

مطلوبیت و توجه به کیفیت

• در سال ۱۹۹۹، وب‌سایت eBay چندین بار در خدمات دهی دچار وقفه شد. یکی از این موارد ۲۲ ساعت به طول کشید. پی‌یر امیدیار به بازپس‌گیری اعتماد کاربران و توجه به کیفیت فکر می‌کرد. در آن روز، شرکت با برقراری ۱۰ هزار تماس تلفنی با کاربران اصلی سایت، از آن‌ها عذرخواهی کرد و به آن‌ها اطمینان داد که همه چیز به سرعت به وضع طبیعی باز می‌گردد.

• در تفکرات بیژن، اهمیت دادن به کیفیت یکی از اصول بنیادین نیازهای مشتریان بود؛ تا حدی که یکی از تبلیغات او چنین است: «یکی بود، یکی نبود. در سرزمین دور، جوانی زندگی می‌کرد که به کیفیت عشق می‌ورزید.» او پارچه لباس‌های مشتریان را با دقت و وسواس زیادی انتخاب می‌کرد. ابتدا خودش آن‌ها را امتحان می‌کرد و وقتی که از همه ابعاد کیفیت آن‌ها مطمئن می‌شد، آن‌گاه برای مشتریان تهیه می‌کرد.

خدمات پس از فروش

• منصوری در راستای ارائه خدمات پس از فروش خود، امتیازاتی همچون تضمین کیفیت و عملکرد منحصر به فرد خودروهای سفارشی‌اش را به مشتریان عرضه می‌کند.

• eBay یک سیستم نرم‌افزاری ویژه مدیریت ارتباط با مشتریان در اختیار دارد که از طریق آن، به مشتریان ناراضی و شاکی خدمات پس از فروش مناسبی عرضه می‌کند.

انطباق‌پذیری با تغییرات و توجه به منحنی عمر محصول

• سحر هاشمی درس بزرگی از ترک کسب‌وکاری که شروع کرده بود آموخت؛ زیرا نیاز بازار تغییر کرده بود و مدیر اجرایی که به جای خود انتخاب کرد، دانش و مهارت مناسب برای انطباق با این تغییرات را نداشت.

• کوروش منصوری خودروها را با وسواس برای تیونینگ انتخاب می‌کند؛ به گونه‌ای که قابلیت برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتریان متناسب با سلیقه تکنولوژی، موسیقی، پوشاک، اکسسوری‌های شخصی و منزل مشتری را داشته باشد!

منابع

<https://fortune.com>

<https://www.forbes.com>

<https://www.wikipedia.org>

<https://techcrunch.com>

<https://www.linkedin.com>

<https://www.ebay.com>

<https://saharhashemi.com>

<https://www.uber.com>

<https://www.google.com>

<https://www.mansory.com>

<https://stationf.co>

<https://www.bijan.com>

<http://prodea.com>

<https://shanbemag.com>

<https://www.zoomit.ir>

<https://digiato.com>



A series of horizontal lines for writing, starting from the top line and extending down to the bottom line. The lines are evenly spaced and cover most of the page width.



درباره نویسنده

مجید گلپایگانی متولد ۱۷ بهمن‌ماه ۱۳۴۵ است. پدرش کارمند شرکت ذوب آهن اصفهان بود و وی تحصیلات مقدماتی‌اش را تا دیپلم در شهر اصفهان گذراند؛ اما برای تحصیلات دانشگاهی به تهران آمد. او در رشته مهندسی کامپیوتر، در دانشگاه صنعتی شریف، با مدرک کارشناسی فارغ‌التحصیل شد. پس از آن نیز دوره کارشناسی ارشد صنایع خود را در سازمان مدیریت صنعتی گذراند. وی همچنین مطالعات و پژوهش‌های خود را در دوره MBA و DBA در مدرسه کسب‌وکار ادینبورو در دانشگاه هریوت - وات اسکاتلند ادامه داده است.

سوابق کاری او، که به بیش از ۳۲ سال می‌رسد، از سال ۱۳۶۹ شروع شد؛ زمانی‌که برنامه‌نویسی و آموزش کامپیوتر را شروع کرد. وی اولین بار شرکت کامپیوتری خود را با همکاری برادرش در سال ۱۳۷۱ در تهران تأسیس کرد. از سال ۱۳۷۶ در سمت متخصص پایگاه داده اوراکل وارد شرکت سایکو -طراح و تامین‌کننده قطعات ایران‌خودرو- شد و از سال ۱۳۸۰، در مقام رئیس اداره و سپس مدیر فناوری اطلاعات در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شروع به کار کرد. و در سال ۱۳۹۷ نیز از کار دولتی بازنشسته شد.

وی ترجمه کتاب استراتژی اقیانوس آبی را در سال ۱۳۸۶ انجام داد. پس از آن، ترجمه کتاب حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری شرکتی را در سال ۱۳۹۱ به پایان رساند؛ همچنین کتاب مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت گردشگری را بر پایه تحقیق انجام شده در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران تالیف و در سال ۱۳۹۵ منتشر کرد. در همان سال، وی به‌عنوان پژوهشگر برتر سال در حوزه گردشگری شناخته شد. علاوه بر موارد، بیش از ۳۰ مقاله در حوزه‌های گوناگون فناوری اطلاعات، استراتژی‌های کسب‌وکار، حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکتی در نشریات گوناگون از وی منتشر شده است.

ایشان بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «دلفین اقیانوس آبی» است. خدمات این شرکت در حوزه‌های گوناگونی مانند مدیریت استراتژیک کسب‌وکارها، توسعه منابع انسانی، مربیگری (Coaching) و راهنمایی (Mentoring) رهبران شرکت‌ها در صنایع گوناگون است. وی در مقام یک کارآفرین چندین کسب‌وکار نوپا را راه‌اندازی کرده است:

- در حوزه گردشگری، ایران تراول^۱

- در حوزه مهاجرت، کوچینگ^۲

- در حوزه یادگیری الکترونیکی، مدیران مدیا^۳

از دستاوردهای مهم دیگر او، می‌توان به آموزش، مشاوره و پرورش بیش از ۵۰۰ مدیر کسب‌وکار در شرکت‌ها و صنایع گوناگون اشاره کرد. مجید گلپایگانی موفق شده است به بیش از ۱۴ قله بالای سه‌هزار متر ایران صعود کند و سرانجام نیز در سال ۱۳۹۷ (۲۰۱۴) بر بلندترین قله و بام ایران، قله دماوند، به ارتفاع ۵۶۷۱ متر ایستاد؛ همچنین وی در سال ۲۰۱۶، در ۵۰ سالگی، ماراتون استانبول را به مسافت ۴۲ کیلومتر، در ۵ ساعت و ۲۵ دقیقه طی نمود و به خط پایان رسید.

مجید گلپایگانی از سال ۱۳۹۰ تاکنون در سازمان مدیریت صنعتی تهران مشغول به تدریس است که این فعالیت همچنان ادامه دارد. در این مدت، وی به‌عنوان مدرس دوره‌های MBA و DBA، دروس گوناگونی را در حوزه‌های استراتژی، رهبری، حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق و ارزش‌ها در کسب‌وکار، در تهران و سایر نمایندگی‌های این سازمان، در شهرهای دیگر، تدریس کرده است. وی به‌عنوان مشاور و پژوهشگر به شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون در حوزه‌های توسعه کسب‌وکار و تعالی سازمانی خدمات ارزشمندی می‌دهد.

1. IranTrawell

2. Kooching

3. ModiranMedia

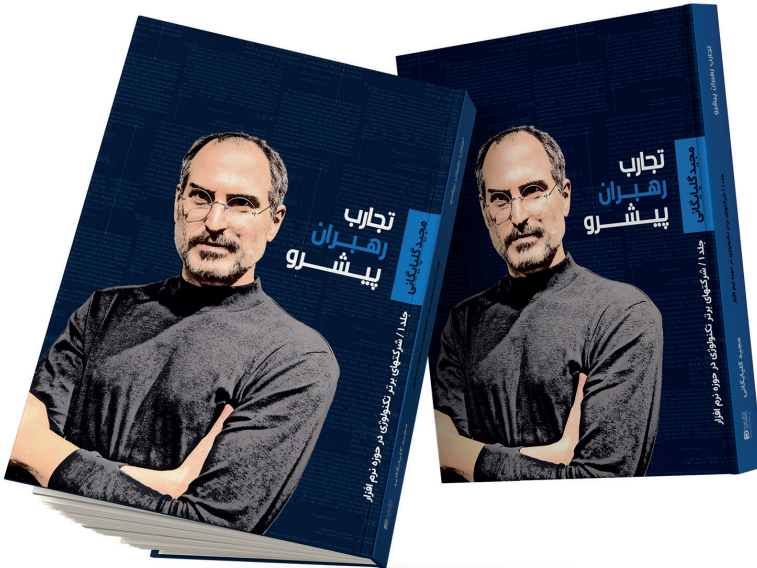
جلد ۱ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذار اپل)
- (بنیان گذار مایکروسافت)
- (بنیان گذار آمازون)
- (بنیان گذار فیسبوک)
- (بنیان گذاران گوگل (آلفابت))
- (بنیان گذار اوراکل)
- (بنیان گذار دل)
- (بنیان گذاران ادوبی)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



جلد ۲ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:



- (بنیان گذاران اچ پی)
- (بنیان گذار آی بی ام)
- (بنیان گذاران اینتل)
- (بنیان گذاران کوالکام)
- (بنیان گذاران سیسکو)
- (بنیان گذار زیراکس)
- (بنیان گذار ای ام دی)
- (بنیان گذار انویديا)

جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



جلد ۳ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذاران دیجیکالا)
- (بنیان گذار اسنپ)
- (بنیان گذار تخفیفان)
- (بنیان گذار کافه بازار و دیوار)
- (بنیان گذار مامان پز)
- (بنیان گذار آپارات و فلیمو)
- (بنیان گذار ایسام)
- (بنیان گذار علی بابا)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید



جلد ۴ تجارب رهبران پیشرو

در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- (بنیان گذار ای بی)
- (بنیان گذار ریپابلیک)
- (مدیر اوبر)
- (مدیر ارشد امنیت گوگل)
- (بنیان گذار منصوری)
- (بنیان گذار ایستگاه اف)
- (بنیان گذار بیژن)
- (بنیان گذار پرودیا سیستم)



جهت شنیدن فایل صوتی QR Code را اسکن کنید





تجارب رهبران پیشرو / جلد ۴ / ایرانیان موفق در کسب و کار جهانی

خواننده این کتاب ممکن است این کتاب را به امید یافتن پاسخ هایی روشن آغاز کند، پاسخ هایی برای یافتن مسیر موفقیت و کامیابی؛ اما این کتاب مجموعه ای است پر از چالش هایی واقعی و راستین و مملو از تجارب مدیران برتر دنیا که مسیر دشوار دستیابی به موفقیت را از پیش پیموده اند. این کتاب برای شما نسخه ای نمی پیچد بلکه به فهم بهتر چالش ها و تجارب مدیران و بنیان گذاران شرکت های بزرگ دنیا کمک می کند. در این کتاب بخوانید از تجارب افرادی چون:

- **پنیر امیدیار**
(بنیان گذار انی بنی)
- **سحر هاشمی**
(بنیان گذار کافه ریپابلیک)
- **دارا خسروشاهی**
(مدیر اوپن)
- **پریساتبریز**
(مدیر ارشد امنیت گوگل)
- **کوروش منصورنی**
(بنیان گذار منصورنی)
- **رکسانا ورزا**
(بنیان گذار ایستگاه اف)
- **بیژن پاکزاد**
(بنیان گذار بیژن)
- **انوشه انصاری**
(بنیان گذار پرودیا سیستم)

