

سعيد قدوسی نژاد / **بن هارویترز** / راه انداختن کسب و کار وقتی هیچ راه ساده‌ای وجود ندارد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

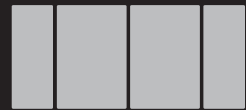


# سختی کارهای سخت



راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد

نویسنده: بن هاروویتز — مترجم: سعید قدوسی نژاد







اگر انتخاب

بین گزینه‌های

و حشتناک و

فاجعه‌آمیز

را نمی‌پسندید،

مدیرعامل نشوید.

- نویسنده: بن هاروویتز
- مترجم: سعید قدوسی نژاد
- مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
- چاپ سوم: زمستان ۱۳۹۸
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۱-۶
- ناشر: آریانا قلم
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
- فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: هاروویتز، بن، ۱۹۶۶ - م. [ Horowitz, Ben ]  
عنوان و نام پدیدآور: سختی کارهای سخت: راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد  
نویسنده بن هاروویتز؛ مترجم سعید قدوسی نژاد.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۱-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: **The hard thing about hard things**

building a business when there are no easy answers, [2014]

عنوان دیگر: راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد.

موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید - مدیریت

موضوع: New business enterprises - Management

موضوع: کارآفرینی / Entrepreneurship

موضوع: موفقیت در کسب و کار / Success in business

شناسه افزوده: قدوسی نژاد، سعید، ۱۳۶۷ -، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ س۳/ه۹/۵/۶۲/۵ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۴۲۷۷۹۹۵

تاکنون کتاب‌های مدیریتی زیادی دربارهٔ راه‌اندازی و ادارهٔ کسب‌وکار تألیف و ترجمه شده و در عمدهٔ آنها مدل‌ها و روش‌ها مرحله‌به‌مرحله توضیح داده شده است. همهٔ این کتاب‌ها اقدامات لازم را برای ساخت کسب‌وکار تشریح کرده‌اند اما وقتی در مقام کارآفرین یا مدیرعامل، این اصول را به کار می‌برید و پیاده‌سازی می‌کنید، می‌بینید کافی نیستند و یک جای کار می‌لنگد، بازار دقیقاً آنچه پیش‌بینی کرده بودید نیست، نتوانستید نیروهای خوبی جذب کنید، رقبا به سرعت رشد کردند و مانند اینها. این موارد به اصطلاح همان فوت کوزه‌گری است که در اغلب این کتاب‌ها بیان نمی‌شود. به قول بن هاروویتز اینها مخمضه‌هایی است که ما را گیر می‌اندازد.

نویسندهٔ این کتاب که خود مدیرعامل و بنیان‌گذار شرکت‌های مطرحی در حوزهٔ فناوری در سیلیکون ولی بوده است، سعی کرده است تجربیات خود را به زبانی ساده، روان و داستانی برای مخاطبانش بیان کند؛ تجربه‌های از سرگذراندن این مخمضه‌ها در موقعیت‌های گوناگون.

انتشارات آریانا قلم در ادامهٔ نشر کتاب‌های برتر در حوزهٔ کارآفرینی و ادارهٔ کسب‌وکارها و برای تکمیل مجموعهٔ خود تصمیم به انتشار این اثر گرفت. این کتاب به زبان و فرهنگ رایج در شرکت‌های فناوری آمریکایی نوشته شده است و همان‌طور که نویسنده در جایی از آن بیان می‌کند، بددهانی فرهنگ غالب این نوع از شرکت‌ها در آمریکاست. با وجود این، در ترجمهٔ کتاب سعی شده است تا حد امکان از معادل‌های مناسب‌تری برای این‌گونه عبارات استفاده شود تا چنین فرهنگی در



فضای کسب‌وکارهای ایرانی ترویج نیابد و البته خواننده ایرانی کتاب متناسب با آداب و فرهنگ مؤدبانه و محترمانه سازمان‌های ایرانی عمل خواهد کرد.

ترجمه **سختی‌کارهای سخت** در نگاه اول کار دشواری به نظر می‌رسید و برگردان برخی عبارات‌ها و مفاهیم آن به زبان فارسی ناممکن می‌نمود، اما دقت، توانایی و هوشمندی مترجم کتاب، جناب آقای سعید قدوسی نژاد، در انتخاب معادل‌ها و انتقال ظرافت‌های معنایی و نیز همراهی همکاران، جناب آقای محمدعلی معین‌فر با مترجم کتاب در مسیر ترجمه آن، به‌ویژه در مراحل ابتدایی، سختی این کار سخت را برطرف ساخت و ترجمه‌ای دقیق، روان و دلنشین فراهم آورد. امیدواریم از خواندن این کتاب لذت ببرید و از تجربیات بن‌هاروویتز در کسب‌وکارتان استفاده کنید.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

هروقت کتاب مدیریتی یا خودیاری می‌خوانم، می‌بینم دارم به خودم می‌گویم: «درست، اما سختی ماجرا واقعاً آن چیزی نبود که گفت.» سختی کار، تعیین هدفی بزرگ، مهیج و بی‌باکانه نیست؛ سختی کار، اخراج آدم‌ها به خاطر نرسیدن به آن هدف بزرگ است. سختی کار، استخدام آدم‌های عالی نیست؛ سختی کار وقتی است که این «آدم‌های عالی» کم‌کم خود را محق می‌دانند و چیزهای نامعقول طلب می‌کنند. سختی کار، چیدن ساختار سازمانی نیست؛ سختی کار، برقراری ارتباط بین آدم‌ها در ساختاری است که طراحی کرده‌اید. سختی کار، دیدن رؤیاهای بزرگ نیست؛ سختی کار، نیمه‌شب از خواب پریدن با عرق سرد است وقتی که آن رؤیا به کابوس تبدیل شده است.

مشکل این کتاب‌ها این است که سعی می‌کنند برای چالش‌هایی نسخه بپیچند که اصولاً نسخه‌بردار نیستند. هیچ نسخه‌ای برای موقعیت‌های واقعاً پیچیده و پویا وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای ساختن شرکتی با فناوری پیشرفته وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای رهبری گروهی از افراد و خارج کردن آنها از مخمصه وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای ساختن مجموعه‌ای آهنگ موفق نمی‌توان پیچید. برای بازی در خط حمله در لیگ سراسری فوتبال هیچ نسخه‌ای نمی‌توان تجویز کرد. برای نامزد شدن در ریاست جمهوری نسخه‌ای وجود ندارد و هیچ نسخه‌ای هم برای انگیزه دادن به تیم‌های کسب‌وکاری که به گِل نشسته است وجود ندارد. سختی کارهای سخت این است؛ هیچ فرمولی برای رویارویی با آنها وجود ندارد.

باین حال توصیه‌ها و تجربه‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند به درد کارهای سخت بخورد.

نمی‌خواهم در این کتاب فرمولی ارائه کنم. فقط داستان خودم را می‌گویم و مشکلاتی که پیش رویم بوده‌اند. به‌عنوان کارآفرین، مدیرعامل و حالا سرمایه‌گذار خطرپذیر، هنوز این درس‌ها برایم مفیدند، به‌ویژه حالا که با نسل جدیدی از بنیان‌گذار-مدیرعامل‌ها کار می‌کنم. ساختن شرکت قطعاً فرازونشیب‌هایی دارد. من این فرازونشیب‌ها را دیده و از سرگذرانده‌ام. ممکن است شرایط فرق کند، اما الگوها و درس‌های عمیق‌تر همیشه همان‌ها هستند.

در چند سال گذشته عصارهٔ این درس‌ها را در قالب مجموعه‌ای از مطالب روی وبلاگم قرار داده‌ام و میلیون‌ها نفر آنها را خوانده‌اند. بسیاری از این افراد به سراغ من آمده‌اند و خواسته‌اند داستان پشت وبلاگ را بدانند. این کتاب همان داستان پشت صحنه را برای اولین بار روایت می‌کند و درس‌های مربوط به آن را از وبلاگ نقل می‌کند. البته بسیاری از دوستان، مشاوران و اعضای خانواده هم الهام‌بخشم بوده‌اند و به من در مسیر شغلی‌ام یاری رسانده‌اند. موسیقی رپ هم کمک زیادی کرده است. من تجربیاتم را منتشر می‌کنم به این امید که سرنخ‌ها و الهاماتی برای کسانی فراهم کنم که خود را درگیر سختی ساختن چیزی از هیچ چیز می‌بینند.

✓ از کمونیست تا سرمایه‌گذار خطرپذیر. ۱۳

✓ جان سالم به در خواهیم برد. ۳۷

✓ این بار با احساس. ۶۷

✓ وقتی چیزها به هم می‌ریزد. ۹۱

۹۷ / مخصصه

۱۰۳ / مدیرعامل‌ها باید همان چیزی را بگویند که هست

۱۰۹ / روش درست برکناری کارکنان

۱۱۵ / برای برکناری مدیران اجرایی ارشد آماده شوید

۱۲۵ / تنزل رتبهٔ یک دوست وفادار

۱۲۹ / دروغ‌هایی که بازنده‌ها می‌گویند

۱۳۳ / گلوله‌های سربی

۱۳۷ / برای هیچ‌کس مهم نیست

✓ مواظب افراد، محصولات و منفعتت باش؛ به همین ترتیب. ۱۳۹

۱۴۹ / جای خوبی برای کار کردن

۱۵۷ / چرا کسب‌وکارهای نوپا باید به نیروهایشان آموزش بدهند؟

۱۶۷ / آیا استخدام از شرکت دوستان اشکالی دارد؟

۱۷۳ / چرا آوردن مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های کوچک

سخت است؟

۱۷۹ / استخدام مدیران اجرایی

۱۸۵ / سوءبرداشت کارکنان از منظور مدیران

۱۹۱ / بدهی مدیریتی

۱۹۷ / تضمین کیفیت مدیریت

✓ **جریان کسب و کار در جریان. ۲۰۱**

- ۲۰۷ / چگونه سیاسی کاری را در شرکت به حداقل برسانیم
- ۲۱۷ / نوع درست بلندپروازی
- ۲۲۳ / عناوین و ارتقاها
- ۲۳۱ / وقتی آدم‌های باهوش کارکنان بدی هستند
- ۲۳۷ / سالخورده‌ها
- ۲۴۳ / جلسات یک به یک
- ۲۴۷ / برنامه نویسی برای فرهنگ شرکت
- ۲۵۵ / پرده برداری از راز بزرگ کردن شرکت
- ۲۶۵ / خطای پیش‌بینی مقیاس

✓ **رهبری کردن، حتی وقتی نمی‌دانی کجا داری می‌روی؟ ۲۶۹**

- ۲۷۷ / دشوارترین مهارت مدیرعاملی
- ۲۸۷ / مرز باریک بین ترس و شجاعت
- ۲۹۳ / یک‌ها و دوها
- ۲۹۹ / از رهبری پیروی کنید
- ۳۰۵ / مدیرعامل دوران صلح، مدیرعامل دوران جنگ
- ۳۱۳ / ساختن مدیرعامل از خود
- ۳۲۱ / نحوه ارزیابی مدیران عامل

✓ **قانون اول کارآفرینی: هیچ قانونی وجود ندارد. ۳۳۱**

- ۳۳۹ / حل تناقض پاسخ‌گویی و خلاقیت
- ۳۴۵ / تکنیک مدیریتی جمعه عجیب و غریب
- ۳۴۷ / عالی ماندن
- ۳۵۱ / آیا باید شرکتتان را بفروشید؟

✓ **پایان آغاز. ۳۵۹**

✓ **ضمیمه. ۳۷۵**

- ۳۷۷ / سؤالاتی برای انتخاب مدیر فروش شرکت
- ۳۸۱ / سؤالات برتری عملیاتی

# از کمونیست تا سرمایه‌گذار خطرپذیر



چند روز پیش کباب‌خوران بزرگی در خانه‌ام به راه انداختم و کلی از نزدیک‌ترین دوستانم را دعوت کردم. این جور دوره‌می‌ها غیرعادی نیستند. من و برادرزنم، کارتو سال‌هاست که کباب‌خوران راه می‌اندازیم. مهارت من در این کار باعث شده است دوستان آفریقایی-آمریکایی‌ام لقب «جکی رایبنسون کباب‌پزها» را به من بدهند. من از خط رنگی گذشتم.<sup>۱</sup>

در این مهمانی کباب، حرف ناس<sup>۲</sup>، خواننده معروف رپ، به میان آمد. دوستم تریستان واکر، که کارآفرینی جوان و آفریقایی-آمریکایی است، با افتخار گفت ناس اهل یکی از واحدهای خانه‌سازی او در کوئینزبریج نیویورک یکی از بزرگ‌ترین طرح‌های خانه‌سازی دولتی در ایالات متحده است. پدر یهودی هفتاد و سه ساله‌ام حرف او را قطع کرد و گفت: «من به کوئینزبریج رفته‌ام.» تریستان که مطمئن بود امکان ندارد پدر پیر سفیدپوست من در کوئینزبریج بوده باشد گفت: «حتماً منظورتان کوئینز است. راستش کوئینزبریج یک طرح خانه‌سازی در محله‌ای واقعاً ناجور است.» اما پدرم اصرار داشت که نه، همان کوئینزبریج بوده است.

۱. تا اواخر دهه ۱۹۴۰ بازیکنان سیاه‌پوست نمی‌توانستند در لیگ اصلی بیس بال آمریکا و لیگ‌های فرعی وابسته به آن بازی کنند. این «خطوط رنگی» طی سال‌های دهه ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ کشیده شده بود. جکی رایبنسون اولین بازیکن بیس بال آفریقایی-آمریکایی بود که در لیگ اصلی آمریکا بازی کرد و با این کار خط رنگی بیس بال را شکست. این کار شروعی برای از میان رفتن تبعیض نژادی در بیس بال بود-م.

۲. نصیر بن اولو دارا جونز (Nasir bin Olu Dara Jones) که با نام ناس هم شناخته می‌شود از خوانندگان آمریکایی است-م.

به تریستان گفتم که پدرم در کوئینز بزرگ شده است، تا از گیج شدن او جلوگیری کنم. بعد پرسیدم: «پدر، شما توی کوئینز بریج چه کار می‌کردید؟» او پاسخ داد: «وقتی یازده سالم بود کتاب‌های کمونیستی پخش می‌کردم. خوب یادم مانده است، چون مادرم از اینکه حزب کمونیست مرا درگیر این طرح‌ها می‌کرد خیلی ناراحت بود. فکر می‌کرد این کار برای پسر بچه‌ها زیادی خطرناک است.»

پدر بزرگ و مادر بزرگ من کمونیست‌های کارت‌دارا بودند. پدر بزرگم، فیل هاروویتز، عضو فعال حزب کمونیست بود و به همین خاطر کار معلمی مدرسه را در دوره مک‌کارتی از دست داد. پدرم بچه‌ای پوشک قرمز بود و با تعالیم فلسفه چپ بزرگ شد. او در سال ۱۹۶۸ خانواده ما را به غرب، به شهر برکلی در ایالت کالیفرنیا منتقل کرد و سردبیر نشریه معروف رمپارتس<sup>۳</sup> شد که متعلق به جنبش چپ نو<sup>۴</sup> بود. در نتیجه من در شهری بزرگ شدم که ساکنانش با افتخار آن را جمهوری خلق برکلی می‌دانستند. بچه که بودم از بزرگ‌ترها خیلی می‌ترسیدم و خجالت می‌کشیدم. وقتی مادرم مرا برای اولین بار در مهدکودک گذاشت، گریه کردم. معلم به او گفت که برود و این اطمینان را داد که گریه کردن برای بچه‌های مهدکودک کاملاً عادی است. اما وقتی سه ساعت بعد مادرم، ایسا هاروویتز، برگشت، مرا دید که غرق در اشک بودم و هنوز گریه می‌کردم. معلم توضیح داد که یکسره گریه کرده‌ام و به همین خاطر حالا لباس‌هایم خیس شده‌اند. همان روز از مهدکودک بیرونم کردند. اگر مادرم صبورترین آدم دنیا نبود، ممکن بود هرگز دیگر به مدرسه نروم. وقتی همه اطرافیان روان‌درمانی را پیشنهاد می‌کردند، مادرم صبور بود و می‌خواست منتظر بماند تا من با دنیا کنار بیایم، مهم نبود چقدر می‌خواهد طول بکشد.

۱. عضو رسمی حزب کمونیست - م.

۲. بچه‌ای که والدینش عضو حزب کمونیست ایالات متحده باشند - م.

3. Ramparts

4. New Left



وقتی پنج سالم بود، از خانه‌ای یک خوابه در خیابان گلن، که دیگر برای خانواده شش نفره ما خیلی کوچک شده بود، به خانه بزرگ‌تری در خیابان بونیتا اثاث‌کشی کردیم. بونیتا طبقه متوسط برکلی بود، که یعنی با آنچه می‌توان در بیشتر محله‌های طبقه متوسط سراغ گرفت، قدری متفاوت بود. بلوک ما مجموعه‌ای بود از هیپی‌ها، آدم‌های دیوانه، آدم‌های طبقه پایینی که تلاش زیادی برای بالا کشیدن خودشان می‌کردند و آدم‌های طبقه بالایی که آن قدر مواد مصرف می‌کردند که پایین بیفتند. روزی یکی از دوستان برادر بزرگ‌ترم جاناتان، به نام راجر (که اسم واقعی‌اش این نبود)، در خانه ما بود. راجر به بچه‌ای آفریقایی-آمریکایی در پایین بلوک اشاره کرد که سوار گاری دستی قرمز کوچکی بود و به من گفت: «اگر جرئت داری برو پایین خیابان، به آن بچه بگوارابه‌اش را بدهد به تو و اگر چیزی گفت توی صورتش تف کن و کاکاسیاه صدایش کن.»

در اینجا لازم است چند چیز روشن شود. اول اینکه ما در برکلی بودیم، یعنی این جور حرف زدن عادی نبود. راستش من قبلاً هرگز کلمه مثل کاکاسیاه را نشنیده بودم و معنی آن را هم نمی‌دانستم، هرچند که حدس می‌زدم کلمه تعریفی‌ای نباشد. دوم اینکه راجر نژادپرست نبود و در خانواده بدی بزرگ نشده بود. پدرش استاد دانشگاه برکلی بود و والدینش هر دو جزو نازنین‌ترین آدم‌های دنیا بودند، اما بعداً فهمیدیم که راجر مبتلا به شیزوفرنی بوده و نیمه تاریکش می‌خواست است دعوا تماشا کند.

دستور راجر مرا در موقعیت دشواری قرار داد. من از راجر وحشت داشتم. فکرمی کردم اگر به دستوراتش گوش نکنم حسابی خدمتم خواهد رسید. از طرف دیگر، از اینکه گاری دستی کسی را بخواهم نیز وحشت داشتم. لعنتی، از همه چیز وحشت داشتم. آن قدر از راجر می‌ترسیدم که شروع به حرکت به سمت آن بچه کردم. فاصله ما چیزی حدود سی متر بود، اما سی کیلومتر به نظر می‌رسید. وقتی بالاخره به آنجا رسیدم، نمی‌توانستم تکان بخورم. نمی‌دانستم چه بگویم، پس فقط دهانم را باز

کردم و شروع کردم به حرف زدن و جمله «می شود سوار گاری دستی ات بشوم؟» از دهانم بیرون آمد. جوئل کلارک جونیور گفت: «البته.» وقتی برگشتم که بینم عکس العمل راجر چیست، او رفته بود. ظاهراً نیمه روشنش برنده شده بود و به سراغ چیز دیگری رفته بود. من و جوئل تمام آن روز را با هم بازی کردیم و از آن وقت بهترین دوستان همدیگر بوده ایم. هجده سال بعد، او ساقدوش من در مراسم ازدواجم بود.

تا به امروز این داستان را برای هیچ کس تعریف نکرده ام، اما این اتفاق، زندگی ام را شکل داد. به من یاد داد معنی ترسیدن این نیست که دل و جرئت نداشته باشیم. آنچه انجام می دهیم است که اهمیت دارد و تعیین می کند که آیا قهرمان بوده ام یا بزدل. من خیلی به آن روز فکر کرده ام و دریافته ام اگر کاری را که راجر گفته بود می کردم، هرگز با بهترین دوستم آشنا نمی شدم. آن تجربه به من یاد داد که از روی ظاهر چیزها درباره شان فضاوت نکنم. تا برای شناختن کسی یا چیزی تلاش کافی به خرج ندهید، هیچ چیز نمی دانید. هیچ میان بری برای رسیدن به دانش وجود ندارد، به خصوص دانش حاصل از تجربه شخصی. دنبال کردن عقاید سنتی و تکیه بر میان برها می تواند از هیچ چیز ندانستن هم بدتر باشد.

### ☑ اینجا جایش نیست

در طول این سال ها خیلی سعی کرده ام که تأثیر اولیه<sup>۱</sup> رویم اثر نگذارد و کورکورانه از عرف پیروی نکنم. من در برکلی بزرگ شدم و به عنوان دانش آموزی نمونه در شهری که فوتبال<sup>۲</sup> را به خاطر نظامی گری بیش از حد نمی پسندد، از من انتظار نمی رفت که به تیم فوتبال برکلی بپیوندم، اما این کار را کردم. این قدمی بزرگ برای من بود. من در هیچ یک از لیگ های فرعی فوتبال بازی نکرده بودم، یعنی این اولین برخورد من با

1. first impression

۲. منظور از فوتبال در این کتاب، فوتبال آمریکایی است - م.

این ورزش محسوب می‌شد. با این حال آن درس‌های قبلی‌ام دربارهٔ کنار آمدن با ترس، کمک بزرگی بود. در فوتبال دبیرستان ۷۵ درصد بازی، توانایی کنترل ترس است.

هیچ وقت اولین جلسهٔ تیم با سرمربی، چیکو مندوزا، را فراموش نمی‌کنم. مندوزا مرد مسن قوی‌ای بود که در دانشگاه تگزاس کریستین<sup>۱</sup>، خانهٔ قورباغه‌های شاخدار<sup>۲</sup> قدرتمند، فوتبال بازی کرده بود. مندوزا سخنرانی‌اش را این طور شروع کرد: «بعضی از شماها می‌آیید اینجا ولی جدی نیستید. شما می‌آیید اینجا و شروع می‌کنید به زیر توپ زدن، حرف مفت زدن، گندکاری، هیچ هنری به خرج ندادن و فقط می‌خواهید توی فوتبال لعنتی‌تان خوب دیده شوید. اگر می‌خواهید این کار را بکنید، می‌دانید چیه؟ اینجا جایش نیست!» بعد بیشتر توضیح داد که چه چیزهایی پذیرفتنی نیست: «دیر می‌آیید سر تمرین؟ اینجا جایش نیست! نمی‌خواهید توپ را بزیند؟ اینجا جایش نیست! می‌خواهید روی چمن فقط راه بروید؟ اینجا جایش نیست! می‌خواهید من را چیکو صدا کنید؟ اینجا جایش نیست!»

این پرشورترین، بامزه‌ترین و شاعرانه‌ترین سخنرانی‌ای بود که در عمرم شنیده بودم. عاشقش شدم. دوست داشتم هرچه زودتر به خانه برسم و برای مادرم تعریف کنم. مادرم وحشت کرد، اما من هنوز عاشقش بودم. به عقب که نگاه می‌کنم، این اولین درس رهبری من بود. کالین پاول، وزیر سابق امور خارجهٔ ایالات متحده، می‌گوید رهبری یعنی توانایی کشاندن کسی به دنبال خودت، حتی اگر شده از سر کنجکاوی. من واقعاً کنجکاو بودم که ببینم مندوزا بعد از آن چه می‌گوید.

من در تیم فوتبال تنها بچه‌ای بودم که در درس ریاضی هم جزو بهترین‌ها بود، یعنی من و هم‌تیمی‌هایم همدیگر را سر کلاس‌های زیادی نمی‌دیدیم. در نتیجه در حلقه‌های اجتماعی متعددی حضور

---

1. Texas Christian University

۲. Horned Frogs: نام تیم‌های ورزشی دانشگاه تگزاس کریستین - م.

داشتم و با بچه‌هایی سروکله می‌زدم که دیدگاه‌های بسیار متفاوتی به دنیا داشتند. برایم جالب بود که چطور زاویه دیدی متفاوت، معنی تک‌تک رویدادهای چشمگیر دنیا را به‌کل عوض می‌کرد. مثلاً وقتی آل‌بوم دوران سخت<sup>۱</sup> گروه ران-دی ام سی<sup>۲</sup> با آن باس درام دیوانه‌کننده‌اش منتشر شد، در تیم فوتبال مثل توپ صدا کرد، اما کلاس حساب من شستش هم خیردار نشد. ابتکار دفاع استراتژیک<sup>۳</sup> رونالد ریگان به خاطر مبنای فنی مشکوکش در میان دانشمندان جوان بلوایی به پا کرد، اما در تمرین‌های فوتبال حتی اسمی هم از این جنبه‌ها برده نشد.

نگریستن به دنیا از پشت چنین عینک‌های متفاوتی کمک کرد بتوانم مرز واقعیات و تصورات را تشخیص دهم. بعداً که کارآفرین و مدیرعامل شدم، این توانایی کمک‌هایی باورنکردنی به من کرد. در شرایط بسیار وخیمی که به نظر می‌رسید «واقعیت‌ها» تحمیل‌کننده نتیجه‌ای خاص‌اند، یاد گرفتم به دنبال روایت‌ها و توضیحات دیگری باشم که از دیدگاه‌های کاملاً متفاوت حاصل می‌شدند و بدین وسیله دیدگاهم را اصلاح کنم. خیلی وقت‌ها صرف وجود راهی جایگزین و سناریویی پذیرفتنی، تمام چیزی است که برای زنده نگه داشتن امید در یک گروه کاری نگران لازم است.

## ☑ اولین قرار ملاقات

در تابستان سال ۱۹۸۶ سال دومم را در دانشگاه کلمبیا به پایان رسانده بودم و پیش پدرم رفته بودم که آن وقت در لس‌آنجلس زندگی می‌کرد. کلود شاو، که دوست و هم‌تیمی فوتبال دبیرستانم بود، برایم با دختری که نمی‌شناختم قرار ملاقات گذاشته بود. من و کلود با ترتیب دادن شامی مفصل برای قرار ملاقاتی دوگانه به همراه جکی

1. Hard Times

2. Run\_D.M.C.

3. Strategic Defense Initiative

ویلیامز که دوست دختر او بود، و فلیسیا وایلی که با من قرار داشت، آماده شدیم. ما تمام روز را با دقت زیاد برنامه‌ریزی و پخت‌وپز کردیم و وعده غذایی بی‌نقصی، از جمله چهار استیک شاهانه ترتیب دادیم که رأس ساعت ۷ شب، که ساعت قرارمان بود، حاضر بودند. اما کسی پیدایش نشد. یک ساعت گذشت، اما ما خیلی نگران نشدیم. جکی به دیرآمدن معروف بود، پس جای نگرانی نبود. دو ساعت که گذشت، کلود زنگ زد که ببیند اوضاع از چه قرار است. من داشتم به غذای چیره‌دستانه‌ای که آماده کرده بودیم و حالا دیگر سرد شده بود نگاه می‌کردم و با هراس گوش می‌دادم. فلیسیا، دختری که با من قرار داشت، به این نتیجه رسیده بود که «خسته‌تر» از آن است که سر قرار حاضر شود. عجب! چقدر زننده!

تلفن را از کلود گرفتم. خودم را معرفی کردم و گفتم: «سلام، من بن هستم. ما با هم قرار داشتیم.»

فلیسیا: «متأسفم، اما من خسته‌ام و دیگر دیر هم شده.»

من: «درست، دیر شده، چون تو دیر کردی.»

فلیسیا: «می‌دانم، اما خب خسته‌تر از آنی هستم که بخواهم

بیایم آنجا.»

اینجا بود که تصمیم گرفتم حس همدلی‌اش را نشانه بگیرم.

من: «خب، حالت را درک می‌کنم، اما این حرف را باید قبل از

اینکه ما تمام روزمان را صرف شام پختن کنیم می‌زدی. الان اگر سوار

ماشینت نشوی و فوراً نیایی اینجا، گستاخی به حساب می‌آید و باعث

می‌شود خاطره خیلی بدی از خودت به جا بگذاری.»

اگر او خیلی خودخواه می‌بود (که این‌طور هم به نظر می‌رسید)،

درخواست من هیچ تأثیری نمی‌داشت و بهتر بود قید قرار را می‌زدم.

اما اگر دلش نمی‌خواست این‌طوری کار را تمام کند، آن وقت ممکن

بود خبرهایی باشد.

فلیسیا: «بسیار خب، می‌آیم آنجا.»

او یک ساعت و نیم بعد رسید، درحالی‌که شلوار کوتاه سفیدی

پوشیده بود و در زیباترین حالتی بود که می‌توانست باشد. تمام تمرکز روی قرار و پیش‌بینی آن بود و برای همین، کتک‌کاری دیروزم را پاک فراموش کرده بودم. در بازی بسکتبال خیابانی، در منطقه سن‌فرناندو ولی، بازیکنی دو متری با موی دورکوتاه ورزشی که شلوار پلنگی هم پوشیده بود و شبیه پسرهای عضوانجمن اخوت<sup>۱</sup> به نظر می‌رسید، توپ را به سمت برادرم پرت کرده بود. جاناتان نوازنده بود، موهای بلندی داشت و در آن زمان حدود هفتاد کیلو بود. اما من به فوتبال و دعوا عادت داشتم و آماده بودم که دست به‌کار شوم. شرایط را با استفاده از برداشت اولیه‌ام سبک‌سنگین کردم و به سمت پسرانجمن اخوتی هجوم بردم. جنجالی به پا شد. چند تا مشت خوب نثارش کردم، اما یک هوک راست زیر چشم چپ هم نصیبم شد و لکه کوچکی به جا گذاشت. ممکن است بازیکنی که به او حمله کردم صرفاً به خاطر خطای شدیدی عصبانی بوده و واقعاً نمی‌خواستسته برادرم را اذیت کند، اما وقتی زمان کافی برای درک اوضاع اختصاص نمی‌دهید باید این جور هزینه‌ها را هم پردازید. این موضوع هرگز برایم روشن نخواهد شد.

قضیه هرچه‌که بود، وقتی در را باز کردم که به مهمان‌هایمان خوشامد بگویم، چشم‌های سبز مسحورکننده فلیسیا روی بادمجان زیر چشم من قفل شد. برداشت اولیه‌ او (که سال‌ها بعد به من گفت) این بود: «این یارو از آن بی‌سروپاهاست. اشتباه بزرگی کردم که آمدم اینجا.» خوشبختانه هیچ‌کدام از ما به برداشت اولیه‌مان بسنده نکردیم. ما الان حدود بیست و پنج سال است که با هم به شادی زندگی می‌کنیم و سه بچه بی‌نظیر هم داریم.

## ☑ سیلیکون ولی

وقتی دانشجوی بودم، در شرکتی به نام سیلیکون گرافیکس<sup>۲</sup> به کار

1. fraternity\_boy

2. Silicon Graphics

مهندسی مشغول شدم. این تجربه برایم بسیار شگفت‌آور بود. این شرکت گرافیک‌های رایانه‌ای مدرن اختراع می‌کرد و کاربردهای کاملاً جدیدی به آنها می‌بخشید، از فیلم سینمایی ترمیناتور<sup>۲</sup> گرفته تا شبیه‌سازهای شگفت‌انگیز پرواز. همه آدم‌های آنجا فوق‌العاده باهوش بودند. چیزهایی که می‌ساختند واقعاً معرکه بود. دوست داشتم بقیه عمرم را در آن شرکت کار کنم.

بعد از اینکه از دانشگاه و دانشکده تحصیلات تکمیلی در رشته علوم رایانه فارغ‌التحصیل شدم، برگشتم تا برای شرکت سیلیکون گرافیکس کار کنم. آنجا بودن رؤیایی بود که به حقیقت پیوسته بود و من عاشقش بودم. بعد از یک سال کار کردن در آنجا، روزی بوناورا، یکی از رؤسای پیشین بازاریابی شرکت را ملاقات کردم که، کسب‌وکار نوپایی راه‌اندازی کرده بود. روزی تعریف من را از دخترش که او هم در سیلیکون گرافیکس کار می‌کرد شنیده بود و سخت به دنبال استخدام من بود. در نهایت هم جذبم کرد و من رفتم تا در شرکت نت‌لبز<sup>۱</sup> برایش کار کنم. بعدها معلوم شد تصمیم رفتنم به نت‌لبز تصمیم بسیار بدی بوده است. شرکت را آندره شوآگر<sup>۳</sup> می‌چرخاند، که از مدیران پیشین شرکت هیولت-پاکارد<sup>۴</sup>، و مهم‌تر از آن، شوهر روزلی بود. سرمایه‌گذاران خطرپذیر، روزلی و آندره را به‌عنوان «تیم حرفه‌ای مدیریت» وارد کار کرده بودند. متأسفانه آنها چیز زیادی درباره محصولات شرکت یا فناوری آنها نمی‌دانستند و مدام شرکت را از بیراهه‌ای به بیراهه دیگر می‌کشاندند. این اولین باری بود که به اهمیت اداره شرکت‌ها به دست بنیان‌گذارانشان پی بردم.

چیزی که اوضاع را پیچیده‌تر می‌کرد این بود که پزشکان تشخیص داده بودند ماریا، دختر دومم، مبتلا به اوتیسم است و این باعث می‌شد

- 
1. Rosalie Buonauro
  2. NetLabs
  3. Andre Schwager
  4. Hewlett-Packard

کار کردن در کسب و کاری نوپا به باری طاقت فرسا برای من و خانواده‌ام تبدیل شود، زیرا مجبور بودم وقت بیشتری را در خانه صرف کنم.

پدرم در روز خیلی گرمی پیشمان آمد. ما از عهدهٔ پرداخت مخارج دستگاہ تهویهٔ هوا برنمی‌آمدیم. هر سه بچه داشتند گریه می‌کردند و من و پدرم در دمای چهل درجهٔ آنجا نشسته بودیم و عرق می‌ریختیم. پدرم رو به من کرد و گفت: «پسرم، می‌دانی چی ارزان است؟»

از آنجایی که مطلقاً نمی‌دانستم دربارهٔ چه حرف می‌زند، جواب

دادم: «نه، چی؟»

«گل. گل واقعاً قیمتی ندارد. اما می‌دانی چی گران است؟»

باز هم جواب دادم: «نه، چی؟»

گفت: «طلاق.»

چیزی در این شوخی، که واقعاً هم شوخی نبود، باعث شد بفهمم دیگر وقتی ندارم. تا آن لحظه، دست به هیچ انتخاب مهمی نزده بودم. احساس می‌کردم ظرفیت نامحدودی دارم و می‌توانم در زندگی هر کاری را که دوست دارم هم‌زمان انجام دهم. اما شوخی پدرم یک باره برایم روشن کرد که با درپیش گرفتن مسیر فعلی، ممکن است خانواده‌ام را از دست بدهم. اگر بخواهم همهٔ کارها را انجام دهم، از انجام مهم‌ترین کار باز خواهم ماند. این اولین باری بود که خودم را مجبور کردم از زاویهٔ اولویت‌هایی به زندگی نگاه کنم که تماماً متعلق به خودم نبودند. فکر می‌کردم می‌توانم مسیر شغلی‌ام را دنبال کنم، همهٔ علایقم را پی بگیرم و خانواده‌ام را هم تشکیل دهم. مهم‌تر از این، همیشه اول به خودم فکر می‌کردم. وقتی بخشی از خانواده یا گروهی هستید، این طرز فکر ممکن است شما را به در دسر بیندازد، و من به محضهٔ بزرگی افتاده بودم. پیش خودم مطمئن بودم که آدم خوبی هستم و خودخواهی به خرج نمی‌دهم، اما اعمالم حرف دیگری می‌زدند. باید بچگی را کنار می‌گذاشتم و مرد می‌شدم. باید اولویت‌ها را رعایت می‌کردم. باید نیازها و خواسته‌های عزیزانم را مقدم بر خواسته‌های خود می‌دانستم.

روز بعد تصمیم گرفتم نت‌لبز را ترک کنم. در شرکت لوتوس



دولوپمنت<sup>۱</sup> کاری پیدا کردم که به من امکان می‌داد به زندگی خانوادگی‌ام هم سروسامان بدهم. دست از فکر کردن دربارهٔ خودم برداشتم و تمرکز را معطوف به بهترین‌ها برای خانواده‌ام کردم. داشتم همان آدمی می‌شدم که دوست داشتم باشم.

## ☑ نت اسکپ

روزی مشغول کار در لوتوس<sup>۱</sup> بودم که یکی از همکارانم محصول جدیدی به نام موزاییک<sup>۲</sup> نشانم داد که یکی از دانشجویان دانشگاه ایلینوی<sup>۳</sup> آن را ساخته بود. موزاییک اساساً واسطی گرافیکی برای اینترنت بود؛ فناوری‌ای که تا پیش از این فقط دانشمندان و پژوهشگران از آن استفاده می‌کردند. شگفت‌زده شده بودم. کاملاً واضح بود که آینده همین است و کاملاً واضح بود که با کار کردن روی هر چیزی جز اینترنت دارم وقتم را تلف می‌کنم.

چند ماه بعد، مطلبی دربارهٔ شرکتی به نام نت اسکپ<sup>۴</sup> خواندم که بنیان‌گذاران آن جیم کلارک<sup>۵</sup> بنیان‌گذار سابق شرکت سیلیکون گرافیکس و مارک اندریسن<sup>۶</sup> مخترع موزاییک بودند. فوری تصمیم گرفتم برای مصاحبهٔ شغلی به آنجا بروم. با یکی از دوستانم که در نت اسکپ کار می‌کرد تماس گرفتم و از او خواستم که اگر می‌تواند مصاحبه‌ای با این شرکت برایم ترتیب دهد. او این لطف را در حقم کرد و من راه افتادم. در طول مصاحبه‌های اول، با تمامی اعضای تیم مدیریت محصول ملاقات کردم. فکر می‌کردم جلسه‌ها خوب پیش می‌روند، اما وقتی شب به خانه رسیدم فلیسیا داشت گریه می‌کرد. مسئول

- 
1. Lotus Development
  2. Mosaic
  3. University of Illinois
  4. Netscape
  5. Jim Clark
  6. Marc Andreessen

کارمندیابی نت‌اسکیپ تماس گرفته بود تا نکاتی را به من گوشزد کند و فلیسیا گوشی را برداشته بود (هنوز تلفن همراه این قدر فراگیر نشده بود). مسئول کارمندیابی به او گفته بود بعید است بتوانم این شغل را به دست آورم، زیرا در شرکت به دنبال کسانی هستند که از دانشگاه هاروارد یا استنفورد مدرک ام‌بی‌ای داشته باشند. فلیسیا پیشنهاد داده بود که شاید بتوانم دوباره به دانشگاه بروم. با توجه به اینکه ما سه بچه داشتیم، او می‌دانست این کار غیرممکن است و برای همین بود که داشت گریه می‌کرد. برایش توضیح دادم که مسئول کارمندیابی با مدیر استخدام فرق دارد و با وجود اینکه مدرک دانشگاهی مدنظر آنها را ندارم ممکن است بتوانم نظرشان را جلب کنم.

روز بعد مسئول کارمندیابی دوباره تماس گرفت و گفت که می‌خواهند با مارک اندریسن که یکی از بنیان‌گذاران شرکت و مدیر فناوری آن بود مصاحبه کنم. او در آن زمان بیست و دو سال داشت. به عقب که نگاه کنیم، راحت است که بخواهیم فکر کنیم هم مرورگر و هم اینترنت چیزهایی بودند که پیدایششان حتمی بود. اما بدون کار مارک ممکن بود در دنیای کاملاً متفاوتی زندگی کنیم. آن زمان بیشتر مردم باور داشتند که فقط دانشمندان و پژوهشگران از اینترنت استفاده خواهند کرد. اینترنت بسیار اسرارآمیز و ناامن انگاشته می‌شد و تصور می‌شد که سرعت آن برای برطرف کردن نیازهای کسب‌وکار بسیار کم است. حتی بعد از معرفی موزایک، که اولین مرورگر دنیا بود، تقریباً هیچ‌کس برای اینترنت معنایی و رای مجامع علمی و پژوهشی متصور نبود؛ به خصوص مهم‌ترین رهبران صنعت فناوری، که مشغول ساختن سایر گزینه‌های فناوری انحصاری خود بودند. امیدهای اصلی‌ای که انتظار می‌رفت در این مسابقه به اصطلاح «شاهراه اطلاعات» پیروز بلامنازع میدان رقابت شوند فناوری‌های انحصاری متعلق به شرکت‌های رقیب نظیر اوراکل<sup>۱</sup> و مایکروسافت

---

1. Oracle

بودند که از ابرقدرت‌های این صنعت به حساب می‌آمدند. خبرهایی که در این باره از این شرکت شنیده می‌شد مطبوعات دنیای کسب‌وکار را مجذوب خود می‌کردند. این امر خیلی هم غیرمنطقی نبود، زیرا بیشتر شرکت‌ها هنوز حتی از TCP/IP (بنیان نرم‌افزاری اینترنت) هم استفاده نمی‌کردند، بلکه پروتکل‌های شبکه‌سازی انحصاری از قبیل آپل‌تاک<sup>۱</sup>، نت‌بایوس<sup>۲</sup> و اس‌ان‌ای را به کار می‌بردند. بیل گیتس در نوامبر ۱۹۹۵ کتابی با عنوان راه پیش‌رو<sup>۳</sup> نوشت که در آن پیش‌بینی کرد شاهراه اطلاعات، یعنی شبکه‌ای که همه کسب‌وکارها و مصرف‌کننده‌ها را در دنیایی بدون اصطکاک به هم متصل می‌کند، جانشین منطقی اینترنت خواهد بود و برآینده حکم خواهد راند. گیتس بعدها از حرفش برگشت و شاهراه اطلاعات را به اینترنت تغییر داد، اما چشم‌انداز اولیه‌اش این نبود.

تبعات این چشم‌انداز انحصاری برای کسب‌وکار یا برای مصرف‌کننده خوب نبود. در ذهن آدم‌های ژرف‌نگری مثل بیل گیتس و لری اِلِسون<sup>۴</sup>، شرکت‌های مالک شاهراه اطلاعات می‌توانستند از تمامی تراکنش‌ها، به قول ناتان میروولده مدیر فناوری آن زمان مایکروسافت، «حق تصدی» بگیرند.

هرچه در توصیف نیروی حرکتی موجود در شاهراه انحصاری اطلاعات بگویم کم گفته‌ام. بعد از موزاییک، حتی مارک و جیم کلارک که بنیان‌گذاران آن بودند نیز ابتدا برنامه کسب‌وکاری برای توزیع ویدئو در بستر این شاهراه اطلاعاتی، و نه در اینترنت، داشتند. در دل فرایند برنامه‌ریزی بود که به این نتیجه رسیدند که با بهبود مرورگر برای ایمن کردن، کارکردی‌تر کردن و افزایش سهولت کاربرد اینترنت می‌توانند آن

- 
1. AppleTalk
  2. NetBIOS
  3. *The Road Ahead*
  4. Larry Ellison
  5. Nathan Myhrvold

را به شبکه آینده تبدیل کنند. همین به مأموریت نت اسکوپ تبدیل شد؛ مأموریتی که آنها خیلی خوب از پیشش برآمدند. مصاحبه با مارک به هیچ مصاحبه شغلی دیگری که قبلاً داشته‌ام شباهت نداشت. خبری از سؤالات مربوط به رزومه، پیشرفت مسیر شغلی و عادت‌های کاری‌ام نبود. به جای اینها، او سؤالات گیج‌کننده‌ای درباره تاریخچه ایمیل، نرم‌افزار مشارکتی و آنچه ممکن است آینده دربرداشته باشد پرسید. من در این موضوع خبره بودم، زیرا چند سال اخیر را روی محصولات پیش‌تاز این دسته محصول کار کرده بودم، اما از اینکه جوانی بیست و دو ساله چقدر درباره تاریخچه کسب‌وکار رایانه‌ای می‌دانست، جا خوردم. در مسیر شغلی‌ام آدم‌های جوان واقعاً باهوشی دیده بودم، اما هرگز به کسی که تاریخدان فناوری باشد برخوردی نداشتم. هوش و غرایز مارک غافلگیرم کرد. اما به جز دانش تاریخی مارک، بینش‌های او درباره فناوری‌هایی مثل هم‌تاسازی<sup>۱</sup> نیز تیزهوشانه و به‌جا بودند. بعد از مصاحبه به برادرم زنگ زدم و گفتم که همین الان با مارک اندریسن مصاحبه کرده‌ام و فکر می‌کنم او باهوش‌ترین آدمی باشد که تا به حال دیده‌ام.

یک هفته بعد، آن شغل را به دست آوردم. هیجان زده بودم. واقعاً برایم مهم نبود که چه مبلغی پیشنهاد می‌شود. می‌دانستم که مارک و نت اسکوپ دنیا را تغییر خواهند داد و می‌خواستم سهمی در آن داشته باشم. دوست داشتم هرچه زودتر کار را شروع کنم.

زمانی در نت اسکوپ، مسئولیت خط محصول وب سرور شرکتی به من سپرده شده بود. این خط دارای دو محصول بود: وب سرور معمولی، به قیمت ۱۲۰۰ دلار و وب سرور امن (وب سروری که پروتکل ایمنی تازه‌ای به نام اس‌اس‌ال<sup>۲</sup> داشت و نت اسکوپ آن را اختراع کرده بود) و قیمت آن ۵۰۰۰ دلار بود. زمانی که من به نت اسکوپ پیوستم، دو

---

1. replication

2. SSL: secure sockets layer

مهندس داشتیم که روی وب سرورها کار می‌کردند: راب مک‌کول<sup>۱</sup>، که وب سرور ان‌سی‌اس‌ای را اختراع کرده بود و مایک مک‌کول<sup>۲</sup> که برادر دوقلویش بود.

وقتی سهام نت‌اسکیپ در آگوست ۱۹۹۵ عرضه عمومی شد، تیم وب سرور ما به حدود نه نفر مهندس رسیده بود. عرضه عمومی اولیه<sup>۳</sup> نت‌اسکیپ هم تماشایی بود و هم تاریخی. قیمت هر سهم در ابتدا ۱۴ دلار بود، اما تصمیمی لحظه آخری باعث شد قیمت اولیه هر سهم ۲۸ دلار باشد. بعد از عرضه، قیمت هر سهم به ۷۵ دلار رسید - که برای خودش رکوردی در ضریب افزایش روز اول به حساب می‌آمد - و در قیمت ۵۸ دلار بسته شد، که ارزش بازار نت‌اسکیپ را در روز عرضه اولیه به حدود ۳ میلیارد دلار می‌رساند. این عرضه اولیه، زلزله‌ای در دنیای کسب‌وکار به حساب می‌آمد. به قول دوستم فرانک کواترون<sup>۴</sup> که در حوزه بانکداری سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کند، «هیچ‌کس نمی‌خواست برای نوه‌هایش تعریف کند که این یکی را از دست داده است.»

این معامله همه چیز را عوض کرد. مایکروسافت پیش از عرضه اولیه اش بیش از ده سال فعالیت کرده بود؛ اما ما فقط شانزده ماه از عمرمان می‌گذشت. کم‌کم شرکت‌ها با تعاریف «اقتصاد نو» یا «اقتصاد کهنه» شناخته می‌شدند. و برنده هم اقتصاد نو بود. روزنامه نیویورک تایمز از نت‌اسکیپ با عنوان «تکان دهنده دنیا» یاد کرد.

اما زره ما یک ترک داشت: مایکروسافت اعلام کرد که مرورگر خود، اینترنت اکسپلورر را با نسخه بعدی سیستم عامل موفقش، ویندوز ۹۵ به صورت یکجا ارائه خواهد کرد؛ مجانی. این قضیه مشکل بزرگی پیش روی نت‌اسکیپ گذاشت، زیرا تقریباً تمامی درآمد ما از فروش مرورگر حاصل می‌شد و مایکروسافت کنترل بیش از ۹۰ درصد سیستم‌های

- 
1. Rob McCool
  2. Mike McCool
  3. IPO
  4. Frank Quattrone

عامل را در اختیار داشت. پاسخ ما به سرمایه‌گذارها این بود: می‌توانیم درآمدمان را از وب‌سرورها داشته باشیم. دو ماه بعد، یکی از نسخه‌های اولیه وب‌سرور آینده مایکروسافت به نام سرور اطلاعات اینترنت<sup>۱</sup> به دستمان رسید. ما این سرور را از هم باز کردیم و دریافتیم که تمامی ویژگی‌های محصول ما از جمله امنیت بالای محصول گران‌قیمت‌مان را دارد و پنج برابر هم سریع‌تر است. ای وای! پیش خودم فکر کردم ما حدود پنج ماه وقت داریم تا پیش‌ازاینکه مایکروسافت سرورهای ما را منتشر کند، مشکل را حل کنیم. در غیر این صورت کارمان تمام بود. در «اقتصاد کهنه»، معمولاً حدود هجده ماه طول می‌کشد تا چرخه‌های محصول تکمیل شود. یعنی زمانی که ما داشتیم، حتی در «اقتصاد نو» فوق‌العاده کوتاه بود. این بود که به دیدن مایک هومر<sup>۲</sup>، رئیس دپارتمان رفتیم.

بدون احتساب مارک، مایک هومر برجسته‌ترین نیروی خلاق پشت نت‌اسکیپ بود. مهم‌تر از آن، هرچه شرایط وخیم‌تر می‌شد، مایک قوی‌تر می‌شد. در زمان حملات رقابتی، بیشتر مدیران اجرایی از مطبوعات فراری هستند. اما مایک همیشه در وسط خط مقدم بود. وقتی مایکروسافت از استراتژی «پذیرش و گسترش<sup>۳</sup>» معروفش که چرخش شدید و شگرفی برای حمله به نت‌اسکیپ بود رونمایی کرد، مایک همه تماس‌های تلفنی را جواب می‌داد و گاهی حتی در هر دستش یک گوشی تلفن داشت و هم‌زمان با دو گزارشگر صحبت می‌کرد. او مبارز نهایی<sup>۴</sup> ما بود.

من و مایک چند ماه بعد را صرف توسعه پاسخی جامع به تهدید مایکروسافت کردیم. اگر آنها قرار بود محصولات ما را مجانی ارائه کنند،

1. Internet Information Server (IIS)

2. Mike Homer

3. embrace and extend

۴. ultimate warrior: لقبی که در دهه ۹۰ میلادی به جیمز برایان هلوینگ کشتی‌گیر حرفه‌ای امریکایی داده بودند. م.

ما هم می‌خواستیم جایگزین خیلی ارزانی برای مایکروسافت بک آفیس<sup>۱</sup> که خط محصولی بسیار گران قیمت و انحصاری بود عرضه کنیم. برای انجام این کار، دو شرکت را تملک کردیم، که جایگزینی رقابتی برای مایکروسافت اکسچنج<sup>۲</sup> در اختیارمان می‌گذاشتند. سپس قراردادی تاریخ‌ساز با شرکت پایگاه داده اینفورمیکس<sup>۳</sup> بستیم تا به ازای ۵۰ دلار برای هر نسخه، دسترسی نامحدود از طریق وب به پایگاه داده رابطه‌ای در اختیارمان قرار دهد. این قیمت صدها برابر کمتر از قیمتی بود که مایکروسافت می‌گرفت. وقتی تمام اجزای بسته را کنار هم جمع کردیم، مایک اسمش را نت اسکپ سوئیت اسپات گذاشت؛ زیرا «سوئیتی» بود که جایگزین بک آفیس (دفتر کار) مایکروسافت می‌شد. همه چیز را برای یک راه‌اندازی بزرگ در ۵ مارس ۱۹۹۵ در نیویورک آماده کردیم.

فقط دو هفته به روز راه‌اندازی مانده بود که مارک، بدون اینکه به من یا مایک بگوید، تمام استراتژی را برای نشریه کامپیوتری *سیلر نیوز*<sup>۴</sup> فاش کرد. برافروخته شده بودم. فوراً ایمیل کوتاهی برایش فرستادم:

به: مارک اندریسن

رونوشت: مایک هومر

از: بن هاروویتز

موضوع: راه‌اندازی

ظاهراً قرار نیست برای راه‌اندازی استراتژی مان تا پنجم صبر کنیم.

بن

---

۱. Microsoft BackOffice: بسته نرم‌افزاری‌ای بود که شامل سرور ویندوزانتی و سایر محصولات مربوط به سرور می‌شد که روی سرورانتی اجرا می‌شدند-م.

۲. Microsoft Exchange: سرور ایمیل و تقویم مایکروسافت که فقط روی محصولات ویندوز اجرا می‌شود-م.

3. Informix

4. Computer Reseller News

ظرف پانزده دقیقه، این جواب را گرفتیم:

به: بن هاروویتز

رونوشت: مایک هومر، جیم بارک سدیل<sup>۱</sup> (مدیرعامل)

جیم کلارک (رئیس هیئت مدیره)

از: مارک اندریسن

موضوع: پاسخ؛ راه‌اندازی

ظاهراً نمی‌فهمی که چقدر اوضاع وخیم است. آن بیرون دارند ما را می‌کشند، می‌کشند، می‌کشند. محصول فعلی مان خیلی از رقبا ضعیف‌تر است.

چندین ماه است که هیچ حرفی برای گفتن نداشته‌ایم. به همین خاطر بیش از ۳ میلیارد دلار ارزش بازارمان را از دست داده‌ایم. خطر از دست دادن کل شرکت تهدیدمان می‌کند و همه‌اش به خاطر اشتباه مدیریت محصول سرور است.

دفعه بعد خودت این مصاحبه لعنتی را انجام بده.

لعنت به تو.

مارک

من این ایمیل را همان روزی دریافت کردم که عکس مارک با پای برهنه در حالی که روی تخت پادشاهی نشسته بود، روی جلد مجله تایم چاپ شد. اولین بار که جلد مجله را دیدم، قلبم از شادی به تپش افتاد. در زندگی‌ام کسی را که عکسش روی جلد تایم رفته باشد از نزدیک ندیده بودم. اما بعد حس بدی به من دست داد. مجله و ایمیل را به خانه و پیش فلیسیا آوردم تا نظراو را هم بدانم. خیلی نگران بودم. بیست و نه سالم بود، همسر و سه بچه داشتم و کارم را لازم داشتم. فلیسیا نگاهی

---

1. Jim Barksdale



به ایمیل و جلد مجله انداخت و گفت: «باید از همین الان شروع کنی به گشتن دنبال کار.»

سر آخر، برکنار نشدم و ظرف دو سال بعد، سوئیت اسپات از هیچ چیز رسید به کسب و کاری با ارزش ۴۰۰ میلیون دلار در سال. تکان دهنده‌تر اینکه من و مارک بالاخره با هم دوست شدیم؛ و از آن به بعد هم دوست و شریک تجاری هم بوده‌ایم. مردم معمولاً از من می‌پرسند چطور توانسته‌ایم به نحو اثربخشی هجده سال در سه شرکت کار کنیم.

بیشتر روابط تجاری یا آن قدر شدید می‌شوند که دیگر قابل تحمل نیستند، یا اینکه شدتشان کافی نیست و پس از مدتی بازده خود را از دست می‌دهند. دو طرف یکدیگر را آن قدر به چالش می‌کشند که علاقه‌شان را به هم از دست می‌دهند، یا اینکه نسبت به بازخورد طرف دیگر بی‌توجه می‌شوند و دیگر رابطه برایشان مزیتی ندارد. اما در مورد من و مارک، حتی بعد از هجده سال، مارک تقریباً هر روز با پیدا کردن چیز اشتباهی در تفکراتم آشفته‌ام می‌کند و من هم همین کار را برای او می‌کنم. این کار جواب می‌دهد.

### ☑ راه انداختن شرکت

در پایان سال ۱۹۹۸ و تحت فشار بی‌اندازه از جانب مایکروسافت که از تمام قوای انحصاری‌اش در سیستم عامل برای گنجاندن محصولات رایگان در تمامی دسته محصولات می‌کند که نت اسکپ در آن به رقابت مشغول بود استفاده می‌کرد، شرکت را به امریکن آنلاین<sup>۱</sup> فروختیم. در کوتاه مدت، این پیروزی بزرگی برای مایکروسافت بود زیرا بزرگ‌ترین تهدید پیش رویش را به آغوش رقیبی بسیار کم‌خطرتر رانده بود. اما در بلندمدت، نت اسکپ ضربات جبران‌ناپذیری به قلعه مایکروسافت در صنعت رایانه وارد کرد: کار ما باعث جابه‌جایی توسعه‌دهندگان

---

1. American Online (AOL)

از رابط برنامه نویسی<sup>۱</sup> وین ۳۲<sup>۲</sup>، که پلت فرم انحصاری مایکروسافت بود، به سمت اینترنت شد. کسی که می خواست کارکرد جدیدی برای رایانه ها تولید کند، دیگر از پلت فرم انحصاری مایکروسافت استفاده نمی کرد. بلکه برنامه اش را برای رابط های استاندارد وب جهان گستر<sup>۳</sup> و اینترنت می نوشت.

وقتی توسعه دهندگان از زیر چنبره<sup>۴</sup> مایکروسافت بیرون آمدند، دیگر شمارش معکوس برای از دست رفتن انحصار مایکروسافت بر سیستم های عامل شروع شده بود. در همین دوره، نت اسکپ بسیاری از فناوری های بنیادین اینترنت مدرن از جمله جاوا اسکریپت<sup>۴</sup>، اس اس ال و کوکی ها<sup>۵</sup> را اختراع کرد.

وقتی زیر چتر ای او ال<sup>۶</sup> رفتیم، من مأمور شدم تا پلت فرم تجارت الکترونیک را اجرایی کنم و مارک مدیر ارشد فناوری شد. بعد از چند ماه برای هر دوی ما مشخص شد که ای او ال خودش را بیشتر شرکتی رسانه ای می بیند تا شرکتی فناوری. فناوری، طرح های رسانه ای فوق العاده ای را ممکن می ساخت، اما استراتژی آنها رسانه ای بود و باب پیتمن<sup>۷</sup> که مدیر اجرایی اصلی شرکت بود، نابعه<sup>۸</sup> امور رسانه ای بود. تمرکز شرکت های رسانه ای روی چیزهایی مثل خلق داستان های عالی بود، در حالی که تمرکز شرکت های فناوری بر خلق راه بهتری برای انجام کارها معطوف می شد. ما شروع کردیم به فکر کردن درباره ایده های تازه و تشکیل شرکتی جدید.

در طول این فرایند، دو نفر بنیان گذار بالقوه دیگر را نیز به بحث

- 
1. API
  2. Win32
  3. World Wide Web
  4. JavaScript
  5. Cookies
  6. AOL
  7. Bob Pittman

اضافه کردیم. دکتر تیموتی هاووز یکی از مخترعین ال‌دی‌ای پی<sup>۲</sup> بود. این پروتکل ساده‌سازی استادانه‌ای از جد عهد بوقی‌اش ایکس ۵۰۰<sup>۳</sup> بود. ما تیم را در سال ۱۹۹۶ در نت اسکپ استخدام کردیم و در کنار هم توانستیم ال‌دی‌ای پی را با موفقیت به پروتکل استاندارد دایرکتوری اینترنت تبدیل کنیم. تا همین امروز هم اگر برنامه‌ای اطلاعاتی را جمع به شخصی بخواهد، از طریق ال‌دی‌ای پی به این اطلاعات دست می‌یابد. عضو چهارم تیم ما این سیک ری<sup>۴</sup>، یکی از بنیان‌گذاران شرکتی به نام کیوا سیستمز بود که سرور برنامه‌های کاربردی تولید می‌کرد. نت اسکپ این شرکت را تملک کرده بود. او مدیر ارشد فناوری بخش تجارت الکترونیک بود که من اداره‌اش می‌کردم. او به صورت خاص رابطه کاری نزدیکی با شرکت‌های همکار داشت تا این اطمینان حاصل شود که از پس مقیاس کاری ای‌اوال برمی‌آیند.

وقتی درباره ایده‌ها بحث می‌کردیم، این سیک گله می‌کرد که هروقت سعی می‌کردیم یکی از شرکای ای‌اوال را به پلت‌فرم تجارت الکترونیک ای‌اوال متصل کنیم، وب‌سایت آن شریک از کار می‌افتاد، زیرا نمی‌توانست از پس بار ترافیک بر بیاید. تنظیم نرم‌افزار برای پاسخ‌گویی در مقیاس چند میلیون کاربر با راه انداختن آن برای کار چند هزار کاربر زمین تا آسمان متفاوت بود. کار بسیار پیچیده‌ای بود. خب، باید شرکتی وجود می‌داشت که تمام این کارها را برایشان انجام دهد. وقتی شاخ و برگ بیشتری به این ایده دادیم، به مفهوم رایانش ابری رسیدیم. عبارت «ابر» پیش‌تر در صنعت مخابرات راه دور برای توصیف ابر هوشمندی که پیچیدگی‌های مسیریابی<sup>۶</sup>،

- 
1. Timothy Howes
  2. LDAP: Lightweight Directory Access Protocol
  3. X.500
  4. In Sik Rhee
  5. Kiva Systems
  6. routing

صدور صورت حساب و امثال اینها را اداره می‌کرد استفاده شده بود؛ طوری که می‌شد دستگاه معمولی‌ای را به ابر هوشمند وصل کرد و همه آن کارکردهای هوشمند را به رایگان دریافت کرد. ما فکر می‌کردیم که همین مفهوم برای رایانش نیز لازم است، به گونه‌ای که نیازی نباشد توسعه‌دهندگان نرم‌افزار نگران امنیت، کار در مقیاس بالا و جبران آسیب‌های شدید باشند. خب اگر قرار است یک ابر بسازید، آن ابر باید بزرگ و دارای صدایی رسا باشد، و این‌گونه بود که «لودکلود<sup>۲</sup>» متولد شد. جالب اینکه بادوام‌ترین باقی‌مانده لودکلود خود اسم آن است، زیرا پیش از آن از واژه ابر برای توصیف پلت‌فرمی رایانه‌ای استفاده نشده بود.

شرکت را ثبت کردیم و شروع کردیم به جمع کردن پول. سال

۱۹۹۹ بود.

---

1. loud

2. Loudcloud

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **سختی کارهای سخت** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

سختی کار، دیدن رؤیاهای بزرگ نیست؛ سختی  
کار، نیمه شب از خواب پریدن با عرق سرد است  
وقتی که آن رؤیا به کابوس تبدیل شده است ...



گروه پژوهشی صنعت آریانا  
انتشارات آریانا قلم

