

اول سود

کسب و کار خود را از یک هیولای پول خوار

به یک دستگاه پول سازی تبدیل کنید

مؤلف: مایک میخالوویچ

مترجم: هادی بهمنی

نشر نوین

سرشناسه	:	میخالوویچ، مایک.
عنوان و نام پدیدآور	:	اول سود؛ کسب و کار خود را از یک هیولای پول خوار به یک دستگاه پول سازی تبدیل کنید/ نوشته مایک میخالوویچ، مترجم هادی بهمنی، ویراستار: امین یزدانی. تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات نشر	:	۲۶۶ صفحه.
مشخصات ظاهری	:	شابک
فهرست نویسی	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۴۷-۳
یادداشت	:	فیا
موضوع	:	عنوان اصلی: Profit First; 2017
رده بندی کنگره	:	استارتاپ، کارآفرینی، مدیریت مالی استارتاپ
رده بندی دیویی	:	۱۳۹۷ الف ۸ م ۹/۷۴۰ HG
شماره کتابشناسی ملی	:	۶۵۸/۱۵
	:	۵۲۰۱۵۹۲



عنوان:	اول سود
مؤلف:	مایک میخالوویچ
مترجم:	هادی بهمنی
ویراستار:	امین یزدانی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۷، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۴۷-۳
قیمت:	۲۳،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

مقدمه	۷
فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است	۲۱
فصل دوم) اصول محوری اول سود	۵۱
فصل سوم) برپاسازی اول سود برای کسب و کار شما	۷۱
فصل چهارم) ارزیابی سلامت کسب و کارتان	۸۳
فصل پنجم) درصدهای تخصیص	۱۰۳
فصل ششم) به حرکت انداختن اول سود	۱۲۱
فصل هفتم) بدهی خود را نابود کنید	۱۵۱
فصل هشتم) پول را داخل کسب و کارتان بیابید	۱۷۵
فصل نهم) اول سود – تکنیک‌های پیشرفته	۱۹۵
فصل دهم) زندگی با اول سود	۲۱۵
فصل یازدهم) چگونه از سقوط آن جلوگیری کنیم	۲۳۵
خاتمه	۲۵۱
ضمیمه ۱) راهنمای برپاسازی سریع اول سود	۲۵۷
ضمیمه ۲) فرم ارزیابی آنی	۲۶۱
ضمیمه ۳) واژه‌نامه یا عبارات کلیدی	۲۶۳

مقدمه

«من یک احمقم!»

هیچ وقت آن روزی را که دبی هاروویچ^۱، پیش من ایستاد و گریه کرد، فراموش نمی‌کنم. در میان اشکانش، مدام زیر لب تکرار می‌کرد «من یک احمق هستم».

دبی کارآفرینی بود که مسئولیت آژانس سوشال اسپارکل اند شاین^۲ را بر عهده داشت – یک شرکت واقع در تورنتوی کالیفرنیا که تخصص آن خدمات شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. او در همایش کریتیولایو^۳ که در سان‌فرانسیسکو برگزار می‌شد نزد من آمد. من در آن همایش حضور داشتم تا استراتژی‌های رشد کسب‌وکار را از روی کتاب دوم خود (برنامه‌ی کدویی^۴) تدریس کنم. در طول یکی از نشست‌های همایش، مفهوم پایه‌ی سیستم «اول سود» را توضیح دادم. یکی از ابزارهای موجود در «اول سود»، «اینستانت اسسمنت»^۵ یا همان ارزیابی آنی است، روشی که سلامت مالی واقعی کسب‌وکار شما را به سرعت می‌سنجد. زمانی که ارزیابی را برای یک شرکت‌کننده‌ی داوطلب انجام دادم، سیستم «اول سود» برای تمامی افراد داخل اتاق شفاف شد.

تمامی ارائه‌های کریتیولایو به صورت هم‌زمان پخش زنده و آنلاین داشتند و هشت‌هزار بیننده نظاره‌گر جلسه‌ی من بودند. توییت‌ها و نظرات از سرتاسر دنیا سرازیر شدند. از آنجایی که ارزیابی آنی بسیار سریع و ساده است، خیلی هم از مشاهده‌ی این حجم از نظرات

¹ Debbie Horovitch

² Social Sparkle & Shine

³ CreativeLive

⁴ Pumpkin Plan

⁵ Instant Assessment

بینندگان آنلاین متعجب نشدم، نظراتی که حاکی از بهره‌برداری این افراد از ابزار بودند. کارآفرینان، مدیران عامل، کارآفرینان مستقل، صاحبان کسب‌وکار، همه و همه نشان دادند که با یادگیری این روش ساده حس آرامش کسب می‌کنند. شرایط به‌گونه‌ای بود که انگار همه‌ی آن‌ها به نوعی بینش آنی دست یافته‌اند، نوعی حس خوب اطمینان که در زمینه‌ی مسائل مالی کسب‌وکارشان ایجاد می‌شد.

در ادامه و در زمان تنفس، دبی مرا پیدا کرد و به من گفت «می‌توانیم کسب‌وکار من را مورد ارزیابی آنی قرار دهیم؟».

گفتم: «حتماً. این کار تنها یکی دو دقیقه زمان می‌برد».

با خودکاری در دهان و در جایی که افراد پیرامون ما می‌چرخیدند، به سراغ ابزار رفتم. انگار من و دبی دنیای مربوط به خودمان را ساخته بودیم. مقدار درآمد سالیانه‌ی او را با خط بد روی تخته نوشتیم. درصدها را اجرا کردیم. دبی به نتایج نگاه کرد و شانه‌هایش شروع به لرزیدن کردند. او نمی‌توانست موقعیت کنونی خودش یا موقعیتی که بنا به نظر «ارزیابی آنی» باید در آن حضور می‌داشت را باور کند.

«من یک احمق بوده‌ام». این را در حالی می‌گفت که اشک روی صورتش روانه شده بود. «هرچه در طول ۱۰ سال گذشته انجام داده‌ام اشتباه بوده‌اند. عجب احمقی هستم. من یک احمقم. من یک احمقم».

بگذارید همین الان اعتراف کنم: من یک همراه گریه هستم — زمانی که کسی گریه می‌کند، من هم با او همراه می‌شوم. به محض اینکه دبی شروع کرد، چشمان من هم با اشک خیس شدند و خودکار داخل دهانم روی زمین افتاد. او را در بغل گرفته و سعی کردم آرامش را به او بازگردانم.

دبی به مدت ۱۰ سال جان خود را برای کسب‌وکارش گذاشته، هرچه داشت را به آن داده و زندگی شخصی خود را فدای زندگی کاری‌اش کرده بود؛ ولی با تمام این اوصاف، آهی در بساط (یا موفقیتی در کسب‌وکار) نداشت که بخواهد به آن دل خوش کند. البته خودش در

طی مسیر کاری متوجه این امر شده بود، اما دوست داشت از حقیقت فرار کند و گزینه‌ی انکار حقیقت را برگزیده بود.

کار کردن بسیار سخت به مدت طولانی، می‌تواند یک راهکار بسیار ساده برای یک کسب‌وکار بیمار باشد. با خود فکر می‌کنیم اگر سخت‌تر، بیشتر و بهتر کار کنیم (البته اگر دوام بیاوریم)، بالاخره اتفاق خوبی خواهد افتاد. حتماً یک درآمد بزرگ آن گوشه منتظر شماست، نه؟ چیزی شبیه معجزه، تمام قرض‌ها، استرس‌های مالی و نگرانی‌ها را کنار خواهد زد. هرچه باشد، ما شایسته‌ی این معجزه هستیم؟ این همان پایانی نیست که برای داستانمان مدنظر داریم؟

نه دوست من، این مسائل برای فیلم‌ها است — هیچ مورد مشابهی را در زندگی واقعی تجربه نخواهیم کرد.

پس از اینکه دبی ارزیابی آنی را انجام داد، مجبور شد با حقیقت مواجه شود: کسب‌وکار وی در حال غرق شدن بود — در طول همین ده سال هم با دست‌وپا زدن توانسته بود روی آب بماند — و او هم به همراه کارش غرق می‌شد. او مدام می‌گفت «من یک احمق؛ من یک احمق».

آن واژه‌ها در من اثر شدیدی گذاشتند، چون این شرایط را تجربه کرده‌ام. می‌دانم که مواجه شدن با حقیقت واقعی کسب‌وکار، حساب بانکی، استراتژی‌ها و موفقیتی که سخت برای آن تلاش کرده‌ای چه احساسی به همراه دارد.

ابتدا «اول سود» را طراحی کردم تا مشکلات مالی خودم را حل کند. جواب داد. در واقع عملکرد آن فراتر از جواب دادن بود: معجزه کرد. سال‌های دست‌وپا زدن و مشکلات مالی نه در یک شبانه‌روز بلکه طی چند ساعت به پایان رسید. با خودم فکر می‌کردم که آیا «اول سود» تنها به کار من و ذهن معیوبم می‌آید یا اینکه می‌تواند در خدمت دیگران هم قرار بگیرد.

بنابراین آن را برای کسب‌وکار دیگری که در آن سهامدار هستم (یک تولیدی چرم کوچک در سنت‌لویس) امتحان کردم. جواب داد. آن را با سایر کسب‌وکارهای کوچک و

بزرگ دیگر امتحان کردم. جواب داد. در مورد آن در کتاب اولم (کارآفرین دستمال توال^۱) نوشتم، البته در قالب یک پاراگراف کوتاه که نگاهی سرسری به موضوع کرده بود. در ادامه بود که اتفاقات افتادند: ایمیل‌هایی را از سایر کارفرماها دریافت کردم که می‌گفتند روش را امتحان کرده و از آن نتیجه گرفته‌اند. در مورد آن در وال استریت ژورنال^۲ نوشتم و داستان‌های موفقیت‌آمیز دیگری سرازیر شدند.

پس از اینکه که کتاب دوم (برنامه‌ی کدویی) را نوشتم، سیستم «اول سود» را در سخنرانی‌های خود گنجاندم. پس از ملاقات با دبی در همایش کریتیولایو بود که متوجه شدم کارفرماها به بیش از یک پاراگراف یا فصل در مورد این موضوع نیاز دارند. تعداد زیادی از رهبران کسب‌وکار به شکل یک برده‌ی معذب در نزد کسب‌وکارهای خود زندگی و کار می‌کردند. اگر می‌خواستم یک تفاوت واقعی را برای دبی‌ها (و مایک‌ها) بسازم، باید متوجه می‌شدم که نگارش یک کتاب جداگانه در مورد «اول سود» ضروری است.

«اول سود» اولین بار در سال ۲۰۱۴ منتشر شد و از آن زمان ده‌ها هزار کارآفرین این سیستم را اجرا کرده و کسب‌وکارهایشان را متحول کردند. آن‌ها نه تنها یک سود هنگفت را ایجاد می‌کنند، بلکه به رشد کسب‌وکارشان هم ادامه می‌دهند. یک تیر و دو نشان.

هم‌اکنون که نسخه‌ی به‌روزشده‌ی این کتاب را می‌نویسم، ۳۵ هزار پا بالای آسمان هستم و در آسمان پنسیلوانیا یا تگزاس در حال پرواز هستم. چه می‌دانم، شاید هم در آسمان روسیه باشم. این روزها آن‌قدر پرواز می‌کنم که نمی‌دانم دقیقاً کجا هستم و تنها به خلبان اعتماد می‌کنم. مسافران همراه من در حال تماشای فیلمی هستند که پیش از این ۴ بار دیده‌اند، کارشان را انجام می‌دهند یا با دهان باز و خرناس‌های گاه‌به‌گاه به چشمانشان استراحت می‌دهند. تعداد اندکی از آن‌ها به بیرون از پنجره و ابرهای زیر پا نگاه می‌کنند. من؟ در مورد تمامی کسب‌وکارهایی که از روی آن‌ها پرواز کرده‌ایم فکر می‌کنم. باید در هر ثانیه هزاران کسب‌وکار باشند که از زیر پای ما رد شده‌اند.

¹ Toilet Paper Entrepreneur

² Wall Street Journal

اداره‌ی کسب‌وکارهای کوچک (SBA) می‌گوید که ۲۸ میلیون کسب‌وکار کوچک تنها در سرتاسر ایالات متحده موجود هستند. SBA کسب‌وکار کوچک را تحت عنوان یک کمپانی تعریف می‌کند که درآمد سالیانه‌اش ۲۵ میلیون دلار یا کمتر است. کسب‌وکار من هم در همین دسته قرار می‌گیرد و احتمالاً کسب‌وکار شما هم همین‌گونه باشد. اوه، حتی کسب‌وکار جاستین بیبر^۱ هم همین‌گونه است («کسب‌وکار کوچک» او در سال گذشته ۱۸ میلیون دلار جذب کرد). بنابراین ۲۸ میلیون «عجیب‌الخلقه»ی کارآفرین تنها در ایالات متحده داریم. زمانی که به گستره‌ی کامل خانواده‌ی کارآفرین ما نگاه می‌کنید، تعداد این کسب‌وکارهای کوچک از ۱۲۵ میلیون هم فراتر خواهد رفت. تعداد زیادی از کارآفرین‌ها هستند، تعداد زیادی از افراد جسور، باهوش و مصمم که تصمیم گرفتند موردی ارزشمند را برای این دنیا بیافرینند و سازنده باشند.

بله با شما هستم، ای دوست کارآفرین من. شاید در فاز اولیه و شروع کار باشید و برنامه‌ها و رویاهای شما بر روی یک دستمال کاغذی درج شده باشند. اگر تازه در حال شروع هستید، به افتخارتان دست می‌زنیم. شما از همان روز اول بر روی سود تمرکز خواهید کرد و بدین ترتیب سلامت روانی، حساب بانکی و جان شما حفظ خواهد شد.

شاید یک کسب‌وکار را ساخته یا در حال مدیریت آن باشید. شاید اولین نسل از کتاب من را خوانده باشید و می‌خواهید سیستم «اول سود» خود را آتش کنید. صرف‌نظر از وضعیت کارآفرینی‌تان، شما یک معجزه‌گر تلقی می‌شوید. شما ایده‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کنید. مشتری پیدا می‌کنید؛ برای آن‌ها چیز می‌سازید؛ خدمتی را به دستشان می‌رسانید؛ و سپس آن‌ها به ازای آن پول می‌دهند. به فروش ادامه می‌دهید؛ مدام تحویل می‌دهید؛ مدیریت سرمایه انجام می‌دهید. همه‌ی ما افراد باهوش و کوشایی هستیم. بسیار باهوش. بسیار کوشا. اما تنها یک مشکل واقعاً زجرآور وجود دارد: از هر ۱۰ کسب‌وکار، ۸ مورد شکست می‌خورند و اولین دلیل شکستشان نیز عدم سودرسانی است. بر اساس گزارش بابسون کالج^۲، «عدم سودرسانی همواره به‌عنوان دلیل اصلی قطع عملکرد یک کسب‌وکار قلمداد می‌شود». آیا

¹ Justin Bieber

² Babson College

متعجب شده‌اید؟ احتمالاً نه. من که نشدم. واقعیت است و کاری می‌کند که غم و اندوه خودم را در مارگاریتاویل^۱ غرق کنم. اکثریت کسب‌وکارهای کوچک، کسب‌وکارهای متوسط و حتی برخی از کسب‌وکارهای بزرگ به‌زحمت زنده هستند. آن فردی که تسلائی جدید را می‌راند، بچه‌هایش با راننده‌ی شخصی به مدرسه‌ی خصوصی می‌روند، در یک خانه‌ی عظیم زندگی می‌کند و یک کمپانی ۳ میلیون دلاری را اداره می‌کند، تنها یک ماه بد با اعلام ورشکستگی فاصله دارد. این موضوع را می‌دانم؛ زیرا چنین فردی همسایه‌ام است.

کارآفرینی که در همایش آشنایی می‌گوید «کسب‌وکار عالی است»، همان فردی است که بعدها گریه می‌کند و یک سوال غیرقابل درک و حل‌نکردنی را در پارکینگ می‌پرسد – او گریه می‌کند، زیرا نمی‌تواند به مدت یک سال به خودش حقوق بدهد و به‌زودی از خانه‌اش اخراج خواهد شد. این تنها یکی از مکالمات مشابه و فراوانی است که با کارآفرینان داشته‌ام، کارآفرینانی که می‌ترسیدند حقیقت را درباره‌ی وضع مالی کسب‌وکارشان بگویند.

برنده‌ی جایزه‌ی کارآفرین جوان سال به انتخاب SBA که در حال تغییر دنیا بود، که او را به‌عنوان عضوی از نسل آینده‌ی نابغه‌ها ستایش می‌کردند، و قرار بود به خاطر فراستش در کسب‌وکار بر روی جلد مجله‌ی فورچون^۲ ظاهر شود، وام پشت وام را از بانک دریافت کرده و قرض‌های خود به کمپانی کارت اعتباری را افزایش می‌داد تا بتواند هزینه‌های پشت‌صحنه را پوشش دهد. این موضوع را می‌دانم؛ چون خودم آن فرد بودم.

چه‌طور می‌شود؟ چه مشکلی داریم؟ منظورم این است که سایر چیزها را کاملاً صحیح یا نزدیک به هدف انجام می‌دهیم. از هیچ می‌توانیم چیزهایی بسازیم. با این حال چرا اکثر کسب‌وکارها پول‌ساز نیستند؟

عادت داشتم در مورد اندازه‌ی کسب‌وکارم لاف بزنم و رجز بخوانم. به خاطر استخدام کارمندان بیشتر، حرکت به سمت فضای اداری شیک‌تر و جالب‌تر، فروش بیشتر و مواردی از این‌دست به خودم تبریک می‌گفتم. حقیقت اینجاست که از تمام این موارد برای پوشاندن

¹ Margaritaville

² Fortune

یک حقیقت زشت بهره می‌گرفتم؛ کسب‌وکار حتی یک بار هم سودرسانی نکرد. حقیقتاً کسب‌وکار من (و در نتیجه خودم) در حال غرق شدن بودیم و من تلاش می‌کردم آن را بزرگ‌تر کنم تا سرم به بالای آب برسد. می‌گفتم «البته نمی‌خواهم به سود برسیم. همین که هزینه‌ها دریابند بس است. بدین ترتیب از مالیات معاف می‌شوم». به عبارت دیگر ترجیح می‌دادم ۱۰ دلار از دست بدهم تا اینکه مجبور شوم ۳ دلار به دولت بپردازم. همراه بیشتر غرق می‌شدم. هر سال بدتر از پارسال. استرس مداوم.

در حقیقت من از همان روز شروع کسب‌وکار تا روزی که آن را فروخته و نقد کردم، برای بقا تلاش می‌کردم. آه که چقدر راحت شدم! کسب‌وکار من مرا به پایین کشیده بود و بالاخره از شر آن خلاص شدم. اما این آسودگی با یک طعم تلخ در دهان همراه شد. زمانی که کسب‌وکارم را آغاز کردم، هدفم صرفاً بقا نبود. منظورم این است که بقا هدف اسرا و فراری‌ها است، نه مسئله‌ای که یک کسب‌وکار به دنبال آن برود. قانع شده بودم که مشکل از جانب خودم است. برای زمان طولانی فکر می‌کردم که عیب از من بوده و ذهنم به هم‌ریخته است. خیلی طول کشید تا اینکه از خودم پرسیدم شاید مشکل خودم نباشم. شاید سیستمی که از آن پیروی می‌کنم معیوب باشد.

«اول سود» جواب می‌دهد، زیرا سعی در اصلاح شما ندارد. شما سخت تلاش می‌کنید، ایده‌های خوبی دارید، صد درصد وجودتان را به کارتان اختصاص می‌دهید. «اول سود» سیستمی است که برای کار با هویت فعلی خودتان طراحی شده است. نیازی نیست که اصلاح شوید. سیستم اصلاح می‌شود.

فرض کنید به شما گفته‌اند می‌توانید صرفاً با باز کردن و تکان دادن دست‌هایتان پرواز کنید و سپس شما را تشویق کرده‌اند که از نزدیک‌ترین صخره بپرید. درست است. تنها دست‌های خود را تکان بده و نه تنها از سقوط از ارتفاع آزاد زنده خواهی ماند، بلکه اوج هم خواهی گرفت. چه شد؟ به سمت مرگ می‌روی؟ سریع باش! بیشتر بال بز.

بال زدن با دست به منظور پرواز کار احمقانه‌ای است، زیرا انسان‌ها نمی‌توانند پرواز کنند. پیروی از یک فرمول اقتصادی که طراحی آن با ذات انسانی هماهنگی ندارد، همانند این

است که از شما بخواهیم سخت و سخت‌تر بال بزنید تا از روی زمین بلند شوید. متأسفم دوستان، هر قدر هم تلاش کنید این کار جواب نمی‌دهد.

سیستم سودرسانی که از شروع کار مورد استفاده قرار داده‌ایم، کاملاً احمقانه است. در واقع می‌توان گفت که به‌دردنخور است. بله قطعاً از نظر ریاضی منطقی دارد، اما مطمئناً منطق انسانی نخواهد داشت. درحالی‌که برخی کسب‌وکارها با پیروی از سیستم قدیمی موفق می‌شوند، اما آن‌ها یک استثنا هستند و قانون محسوب نمی‌شوند. تکیه بر روش‌های حسابداری سنتی برای افزایش سود، مثل این می‌ماند که به شما بگوییم از صخره بپرید و با استفاده از بازوانتان پرواز کنید. شاید از میان دو یا سه میلیون نفری که این موضوع را امتحان می‌کنند، یک مورد بر اثر معجزه زنده بماند. اما اگر به سمت افرادی که با معجزه زنده مانده‌اند اشاره کرده و بگویید که «دیدید عمل کرد؟»، بسیار مسخره است. میلیون‌ها مرده و تنها تعداد اندکی زنده مانده‌اند، اما باز هم کورکورانه می‌گویید که سیستم پرش از صخره و بال زدن بهترین روش برای پرواز است. مسخره.

اگر سودده نیستید، فرض بدیهی می‌گویید که رشدتان از سرعت کافی برخوردار نبوده است. خبری برای شما دارم. شما کاملاً خوب هستید. نیازی نیست که تغییر کنید. فرمول قدیمی سود است که اشتباه می‌گویید. باید عوض شود.

شما فرمولی که در مورد آن صحبت می‌کنم را می‌شناسید: فروش - هزینه‌ها = سود. این فرمول پوسته‌پوسته، زنگارگرفته و قدیمی که در نگاه اول کاملاً منطقی به نظر می‌رسد. تا جایی که می‌توانید بفروشید، سپس فاکتورها را پرداخت کنید و هرچه باقی ماند سود شما محسوب می‌شود. مشکل اینجاست: هیچ‌گاه چیزی باقی نمی‌ماند. بال. بال. بال. بوم.

فرمول قدیمی سود، هیولاهایی را از کسب‌وکارها می‌سازد. هیولاهای پول‌خوار. اما ما به فرمول وفادار می‌مانیم و کارها بدتر می‌شوند.

راهکار بسیار ساده است: سود را اول در نظر بگیرید.

بله به همین سادگی.

چیزی که در حال یادگیری آن هستید، بسیار ساده است، ولی آن قدر موثر که امکان دارد ضربه‌ای به سر خود بزنید و بگویید که «چرا زودتر سراغ انجام آن نرفتم؟». اما امکان دارد گاهی اوقات سخت به نظر برسد، زیرا پیش‌تر از آن استفاده نکرده‌اید. شما را به چالش می‌کشد، زیرا باید بال زدن با استفاده از دستانتان را متوقف کنید. باید دست از کاری که هیچ بازده و نتیجه‌ای ندارد بکشید (توقف در انجام یک کار سخت است، حتی اگر برای شما بازدهی در پی نداشته باشد. آخرین باری که خماری ناشی از مشروب داشته و با خود گفته‌اید «دیگر مشروب نمی‌خورم» را به خاطر بیاورید. این گفته چند وقت معتبر ماند؟).

«اول سود» شما را به چالش خواهد کشید، زیرا باید طرز تفکر خود در مورد کسب‌وکار را به‌صورت کامل تغییر دهید. و تغییر ترسناک است. اکثر افراد در راه آزمودن موارد جدید لنگ می‌زنند که روی آوردن به سیستم‌های جدید نیز در همین دسته قرار می‌گیرد. احتمالش هست که آزمودن «اول سود» را مدنظر بگیرید، اما به خود می‌گویید که انجام کارها به روش قدیمی ساده‌تر است، حتی اگر روش قدیمی به‌تدریج شما و کسب‌وکارتان را به سمت سقوط ببرد. بنابراین پیش از شروع کار، بگذارید به شما از افراد شجاعی بگویم که پیش از شما جرئت کرده و وارد پرواز افتتاحیه‌ی «اول سود» شدند.

تا این لحظه ۱۲۸ حسابدار، حساب‌رس و مربی هستند که دست در دست من برای هدایت کارآفرینان در زمینه‌ی اجرای «اول سود» همکاری می‌کنند (جای نگرانی نیست. شما قطعاً می‌توانید خودتان این کار را انجام دهید، اما برخی از افراد دوست دارند یک همکار حسابدار داشته باشند که ورودی‌ها و خروجی‌های صنعتش را بدانند و بتواند گام‌به‌گام آن‌ها را راهنمایی نماید). با استفاده از این ۱۲۸ حرفه‌ای عرصه‌ی اول سود (PFPها)، به‌صورت متوسط ۱۰ کمپانی را به ازای هر PFP هدایت کردیم. بدین ترتیب توانستیم ۱۲۸۰ کسب‌وکار را با استفاده از «اول سود» به سمت موفقیت سوق دهیم.

اما اکثر افرادی که تاکنون موفق به مطالعه‌ی «اول سود» شده‌اند، بنا به فرضیه‌ی من، این فرایند را خودشان پی گرفته‌اند. من تقریباً هر روز ۵ ایمیل از سوی کارآفرین‌ها دریافت می‌کنم که خبر از شروع فرایند «اول سود» می‌دهند یا می‌گویند از آن برای تحول کسب‌وکارهایشان بهره گرفته‌اند. در طول یک دوره‌ی دوساله، ۳۶۵۰ ایمیل از اجرای این

سیستم داشته‌ایم. اما می‌دانم که افراد بیشتری کتاب را مطالعه کرده و اقدام به اجرای سیستم کرده‌اند، بدون اینکه خبرش را به من بدهند. بنابراین برآورد من از کران بالای مصرف‌کنندگان این است که بیش از ۳۰ هزار کمپانی هم‌اکنون در حال اجرای «اول سود» هستند. حتی اگر این برآورد درست باشد، باز هم دستاورد بزرگی نداشته‌ایم. سی هزار عدد جالبی است، اما زمانی که آن را با آمار ۱۲۵ میلیون کسب‌وکار مقایسه کنید، می‌توان گفت حتی در خط شروع هم نیستیم. بنابراین بگذارید این فرزندان را به پیش برده و کارمان را با شما آغاز کنیم.

اما ابتدا دوست دارم کیث فیر^۱ را به شما معرفی کنم.

کیث از دیرباز طرفدار کتاب‌های من است. این را می‌دانم، زیرا اولین بار و پس از انتشار «برنامه‌ی کدویی» به من ایمیل زد. او می‌گفت عاشق این کتاب شده و کسب‌وکار وی در زمینه‌ی راندن بالن، همانند یک موشک به آسمان رفته است. کسب‌وکار او رشد کرد، اما سودهایش این‌گونه نشدند. او عملاً از درآمد یک‌میلیون گذر کرد ولی کماکان مجبور بود یک شغل تمام‌وقت دیگر داشته باشد تا از پس مخارج بربیاید. در ادامه او «اول سود» را خواند. و کاری نکرد.

هیچ! چرا؟ زیرا کیث نمی‌توانست تصور کند «اول سود» جواب می‌دهد. او تمام طول عمر تلاش کرده بود با دست بال بزند؛ برای کسی که از طریق پرواز بالن امرار معاش می‌کند این امر عجیب است و بازخورد، همان جمله‌ی همیشگی بود: بیشتر بال بزن. مفهوم در نظر گرفتن سود در ابتدا، آن‌قدر ناآشنا بود که غیرممکن به نظر می‌رسید. اما پس از دو سال زندگی پر از واهمه و بخور و نمیر، تسلیم شد، رویکرد قدیمی و آشنا را کنار گذاشت و تصمیم گرفت سیستم جدید را امتحان کند. نتیجه ... خب بگذارید نامه‌ی کیث را برای توضیح نتایج بیاورم:

^۱ Keith Fear

مایک و تیم همراه،

فکر کردم یک لحظه وقت گذاشته و موردی را با شما به اشتراک بگذارم. به تازگی مطالعه‌ی «اول سود» را برای چندمین بار به پایان رساندم و حتی مجبور شدم یک نسخه‌ی جدید از آن خریداری کنم. نسخه‌ی اول کثیف و پاره شده بود و آن را به دوستم دادم تا از آن کمک بگیرد. من صاحب کسب‌وکار سواری با بالن هستم و آن را مدیریت می‌کنم. ما در سنت‌لوئیس، میزوری، آلبرکی و تائوس، نیومکزیکو و همچنین در کاتنود، آریزونا و نزدیکی سدونا شعبه داریم.

زمانی که برای اولین بار کتاب شما را خواندم، فکر کردم که عقل خود را از دست داده‌اید. به هر حال من یک سود اندکی به دست می‌آوردم، اما وضعیت جریان نقدینگی پولم در بهترین شرایط نبود. حقیقتاً تنها کاری که می‌توانستم بکنم مواجهه با مشکلات پول نقد بود. در نهایت از شروع امسال تصمیم گرفتم دوباره این کتاب را بخوانم و این بار از آن بهره بگیرم.

برای اینکه خدمات کتاب برای ما را متوجه شوید، در مقطعی از اوایل سال ۲۰۱۵، سود خالص ما نسبت به مقطع مشابه در سال ۲۰۱۴، ۱۷۲۱ درصد رشد داشت. نه شوخی نمی‌کنم. سرکاری نیست. ما با سود خالص ۳۳۵٫۳ درصد بیشتر در مجموع، سال ۲۰۱۵ را به پایان رساندیم. فراتر از آن، ما درصد سود خالص حدود ۲۲ درصد را به دست آوردیم.

کیث

کسب‌وکار کیث توسط «اول سود» نجات داده شده بود. امروز کسب‌وکار وی در حال رشد است. همین‌طور کسب‌وکار خودم.

«اول سود» کسب‌وکار من را نجات داد و تضمین کرد هر کسب‌وکار جدیدی که توسط من شروع شود از همان روز اول سودده باشد. بله از روز اول. روزی که جدیدترین شرکت خودم یعنی «حرفه‌ای‌های اول سود» را باز کردم، دو کار انجام دادم: اسناد همکاری را امضا

کرده و سپس مستقیماً به بانک رفتم تا ۵ حساب پایه و مربوط به «اول سود» را باز کنم. تا به امروز «حرفه‌ای‌های اول سود» به عنوان سودرسان‌ترین کسب‌وکار من تاکنون مطرح شده است — آن‌هم با فاصله‌ی زیاد. هنوز نمی‌توان آن را بزرگ‌ترین کسب‌وکار تحت تملک من دانست، اما سودرسانی آن هزار درصد بیشتر از کمپانی‌های قبلی من در بهترین سال و عملکرد مالی‌شان است، همان کمپانی‌هایی که به قیمت میلیونی فروخته شدند. سرکاری نیست — ۱۰۰۰ درصد سودرسانی بیشتر. این کمپانی هنوز دو سالش هم نشده و با شدت بسیار زیادی در حال رشد است، به‌گونه‌ای که احتمالاً به بزرگ‌ترین کمپانی تحت تملک من (از منظر درآمد) تبدیل خواهد شد.

قول می‌دهم «اول سود» به همین میزان برای شما نیز جواب بدهد. اگر نیاز دارید که به اولین سود خود برسید یا میزان سودهای کنونی خود را افزایش دهید، راهش همین‌جاست.

کمک به شما و تمامی کارآفرینان برای افزایش سود، به هدف زندگی من تبدیل شده است. من در سرتاسر آمریکا و فراتر از مرزهای آمریکا پرواز می‌کنم تا در مورد «اول سود» سخنرانی کنم. فردا برای بیش از ۱۱۰۰ داروخانه‌دار صحبت خواهم کرد که در همایش هیوستون گرد هم می‌آیند، سپس با ۲۵ نفر در کاسپر وایومینگ (البته اگر خوش‌شانس باشم)، سپس همان صبح به نیواورلئان می‌روم تا با ۲۰۰ همکار صحبت کنم و در ادامه با سرعت زیاد (از طریق هواپیما، قطار و تاکسی) به واشنگتن می‌روم تا نطق غروب‌گاهی را ارائه کنم. سپس برای همایش‌های بیشتر به خارج از کشور می‌روم. در این میان، روزانه تقریباً ۴ مصاحبه را با پادکست‌ها انجام می‌دهم، پادکست خودم را ضبط می‌کنم (بله، در مورد «پادکست اول سود» صحبت می‌کنم) و شب‌ها همین کتاب را به‌روزرسانی می‌نمایم. تمام این کارها را با لذت انجام می‌دهم. این سیستم را به همه آموزش خواهم داد. متوقف نخواهم شد. اینجا هستم تا فقر کارآفرینی را ریشه‌کن کنم.

در کریتیولایو و پس از اینکه دبی تا حدودی آرام شد، گفتم «این ده سال اخیر به هدر نرفته‌اند. حس فعلی تو را درک می‌کنم، اما بدان که حس درست نیست. باید این سال‌ها را تجربه می‌کردی تا به جایگاه امروز و سخن گفتن با من و انجام این کار می‌رسیدی. باید به

مقطعی می‌رسیدی که دیگر از تکرار مکررات و کارهای قدیمی خسته می‌شدی». برای تغییر نهایی، او باید به لحظه‌ی کلافگی می‌رسید. همه همین‌طور هستیم.

حقیقتاً دبی اصلاً احمق نیست. احمق‌ها هیچ‌وقت به دنبال جواب نمی‌روند. احمق‌ها هیچ‌وقت متوجه راه‌های گوناگون نمی‌شوند، حتی اگر این روش‌ها جلوی چشمشان باشند. احمق‌ها هیچ‌وقت متوجه نیاز به تغییر نمی‌شوند. دبی متوجه شد که روشش جواب نمی‌دهد و تصمیم گرفت دیگر به آن وفادار نماند. دبی باهوش و شجاع و البته یک قهرمان است. او از من خواهش کرد داستانش را در این کتاب بگذارم و نامش را علناً بیان کنم. دبی می‌خواست بدانی که تنها نیستید.

شما احتمالاً کسب‌وکارتان را به دو دلیل شروع کرده‌اید. اولاً برای اینکه کاری که دوست دارید را انجام دهید. و ثانیاً استقلال مالی داشته باشید. آن را برای کسب مقدار خاصی ثروت یا برای واریز سود به جیب خود شروع کرده‌اید.

فلسفه‌ی وجود چنین کتابی همین است. می‌خواهم سود وارد جیب شما شود. از همین امروز. همین امروز. سود شما از امروز شروع خواهد شد و همواره ادامه خواهد یافت.

تنها کاری که باید انجام دهید تعهد برای مطالعه‌ی این کتاب و سپس اجرای آن است. فرایند اجرا را نادیده نگیرید. خواهش می‌کنم اجرا را نادیده نگیرید. نمی‌توانید کتاب را بخوانید، آن را «یک مفهوم خارق‌العاده» بدانید و سپس به روش قبلی خود برای انجام کسب‌وکار برگردید. باید از نشیمن‌گاه خود بلند شوید. همان‌طور که دبی این کار را کرد، باید احساسات خود در مورد انتخاب‌های پیشین را به عقب برانید. و همانند کیث، باید در حین مطالعه‌ی کتاب شروع به اقدام کنید و گام‌های عملیاتی موجود در انتهای هر فصل را پی بگیرید. زندگی (پرسود) شما به این امر بستگی دارد.

من سوددهی شما را بیش از همه‌چیز می‌خواهم. می‌دانم که سوددهی ثابت را وارد کسب‌وکار و زندگی شما می‌کند. می‌دانم که شما بذری برای سایر کارآفرینان، کارمندان و مخاطبان و شاید حتی خانواده و دوستانتان در زمینه‌ی ادامه‌ی این راه هستید. به من بپیوندید. بیایید فقر کارآفرینی را با هم برچینیم.

از زمانی که اولین ویرایش «اول سود» را دو سال پیش منتشر کردم، هزاران بازخورد و پرسش دریافت کردم که به من ایده‌هایی برای بهبود دادند. همچنین یک دوجین میان‌بر، ترفند و راهکار دریافت کردم که افراد در فاز اجرایی «اول سود» به آن رسیده بودند و با مهربانی تمام آن را در اختیار من گذاشتند. تمامی این بهبودها، مفاهیم پیشرفته‌ی نوین و راهکارهای شفاف در این نسخه‌ی اصلاح‌شده و حجیم‌تر «اول سود» آورده شده‌اند. اگر اولین ویرایش از «اول سود» را خوانده‌اید، متوجه خواهید شد که سیستم اصلی تغییر چندانی نکرده است. اساساً همان سیستم را داریم. اما «اول سود» اصلاح‌شده و گسترش‌یافته با دانش جدید، داستان‌های جدید و تکنیک‌های جدید و ساده‌تر ارائه شده است.

اگر هنوز «اول سود» را نمی‌شناسید، بهترین گزینه را در دستانتان دارید. اجرای «اول سود» در کسب‌وکار شما ساده‌تر، سریع‌تر و بهتر از پیش خواهد بود.

آماده شوید. می‌خواهیم کسب‌وکار شما را به سوددهی دائمی برسانیم و این کار را با همین سرمایه‌گذاری بعدی‌تان آغاز خواهیم کرد.

فصل اول

کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیر قابل کنترل است

صرف نظر از تعداد سال‌هایی که در این حوزه‌ی کاری حضور داشته‌اید، احتمالاً خوب می‌دانید که تقریباً ۵۰ درصد از کسب و کارها طی همان ۵ سال اول با شکست مواجه می‌شوند. اما این آمار به شما نمی‌گوید که همین کارآفرینان شکست‌خورده آدم‌های خوش‌شانس قصه‌تلقی می‌شوند! اکثریت کسب و کارهایی که زنده می‌مانند زیر بار بدهی رفته و رهبران‌شان تحت فشار مداوم قرار می‌گیرند. اکثر کارآفرینان در یک کابوس اقتصادی زندگی می‌کنند، کابوسی که پر از هیولاهای فرانکنشتاین^۱ یا هیولای فردی کروگر^۲ در ترسناک‌ترین حالت خود می‌باشد. در حقیقت قانع شده‌ام که خودم دکتر فرانکنشتاین هستم.

اگر داستان کلاسیک ماری شلی^۳ یعنی فرانکنشتاین را خوانده باشید، می‌دانید که دقیقاً از چه چیزی صحبت می‌کنم. دکتر خوبی که زندگی را مجدداً احیا کرد. با استفاده از اندام‌های نامتجانس، وی موجودی را وصله‌پینه کرد که بیش از انسان شبیه به یک هیولا بود. البته مخلوق وی در ابتدا یک هیولا نبود. خیر، در ابتدا یک معجزه تلقی می‌شد. دکتر فرانکنشتاین چیزی را خلق کرد که بدون ایده‌ی خارق‌العاده و سخت‌کوشی خستگی‌ناپذیرش نمی‌توانست وجود داشته باشد.

^۱ Frankenstein

^۲ Freddy Krueger

^۳ Mary Shelley

این کاری بود که انجام دادم. این کاری است که شما انجام دادید. ما به چیزی زندگی دادیم که پیش از این فقط در رویاها وجود داشت؛ ما از هیچ، یک کسب‌وکار ساختیم. تاثیرگذار! معجزه‌وار! زیبا! یا حداقل تا زمانی که بفهمیم کسب‌وکارمان هیولایی بیش نیست، چنین تصویری در مورد آن داشتیم.

بخیه زدن یک کسب‌وکار با وسایلی همچون یک ایده‌ی خوب، استعداد منحصر به فرد خودتان و تعداد اندکی منبع که در دست دارید، قطعاً یک معجزه است. همین‌گونه هم به نظر می‌رسد، تا روزی که متوجه شوید کسب‌وکارتان یک هیولای پول‌خوار، عظیم‌الجثه، ترسناک و روان‌پریش است. همان روز است که متوجه می‌شوید شما هم یکی از اعضای گرامی خانواده‌ی فرانکنشتاین هستید.

همان‌طور که در کتاب شلی اتفاق افتاد، شکنجه‌های ذهنی و جسمی از پی می‌آیند. تلاش می‌کنید که هیولا را رام کنید اما نمی‌توانید. هیولا در هر دور تخریب‌های خود را آشکار می‌کند: تخلیه‌ی حساب‌های بانکی، بدهی به کارت اعتباری، وام‌ها و هزینه‌های «لازم‌الپرداخت» همواره فزاینده. این هیولا زمان شما را هم می‌خورد. پیش از طلوع آفتاب از خواب بیدار می‌شوید و زمان زیادی پس از غروب آفتاب هم هنوز سر کار هستید. کار می‌کنید و کار می‌کنید اما هنوز این هیولا جولان می‌دهد. کار بی‌وقفه‌ی شما هم سرتان را خلوت نمی‌کند؛ بیشتر شما را تخلیه می‌کند. تلاش برای توقف این هیولا و عدم تخریب دنیایتان توسط وی باعث خستگی شما می‌شود. از شب‌های بی‌خواب، نگرانی‌های مربوط به پرداخت بدهی‌ها (گاهی اوقات بدهی به کارکنان) و واهمه‌ی تقریباً همیشگی در مورد نحوه‌ی پرداخت وام‌های هفته‌ی آینده با عنایت به سرمایه‌ی اندک کنونی رنج می‌برید. آیا یک کسب‌وکار را شروع نکردید تا شخصاً ارباب و نوکر خودتان شوید؟ حال این‌گونه به نظر می‌رسد که هیولا دارد بر شما ریاست می‌کند.

اگر فکر می‌کنید که اداره‌ی کسب‌وکار به‌جای قصه‌ی پریان بیشتر مشابه یک داستان ترسناک است، تنها نیستید. از زمانی که کتاب اولم (کارآفرین دستمال توال) را نوشتم، ده‌ها هزار کارآفرین را ملاقات کرده‌ام؛ بگذارید به شما بگویم که اکثر آن‌ها برای رام کردن هیولای کسب‌وکارشان در کشمکش بودند. بسیاری از کمپانی‌ها – حتی آن‌هایی که به نظر

فصل اول: کسب‌وکار شما یک هیولای پول‌خوار غیرقابل کنترل است

چیزی کم ندارند، حتی آدم گنده‌هایی که صنعتشان را تسخیر کرده‌اند – تنها یک ماه بد با ورشکستگی کامل فاصله دارند.

زنگ بیدارباش من به شکل قلک دخترم به صدا درآمد.

قلکی که زندگی مرا تغییر داد

آن روزی که چک ۳۸۸ هزار دلاری را دریافت کردم، مسیر خودم را از دست دادم. این یکی از چند چکی بود که برای فروش کمپانی دوم خودم (یک کسب‌وکار تحقیقات علمی کامپیوتری با ارزش چند میلیون دلار) دریافت کرده بودم. تاکنون دو کمپانی را ساخته و فروخته بودم و این چک به من ثابت می‌کرد که دوستان و خانواده‌ام حرف حق را در مورد زده‌اند: زمانی که صحبت از پرورش کسب‌وکارها می‌شود، من لمس میاداس^۱ (لمسی که هر چیزی را به طلا تبدیل می‌کند) را دارم.

روزی که چک را دریافت کردم، سه ماشین خریدم: یک داج وایپر^۲ (ماشین رویایی من در دوران دانشگاه)، چیزی که به خودم قول داده بودم روزی به آن خواهم رسید؛ یک عدد لندرور^۳ برای همسرم؛ و ماشین یدک که یک بی‌امو آراسته بود.

همواره به صرفه‌جویی و کم‌خرجی اعتقاد داشتم، اما هم‌اکنون ثروتمند بودم. به یک باشگاه خصوصی پیوستم؛ باشگاهی که هرقدر پول بیشتری پرداخت کنی، نامت را در مکان بالاتری از دیوار اعضا قرار خواهند داد. و خانه‌ای در یک جزیره‌ی دوردست هاوایی اجاره کردم تا همسرم، فرزندانم و خودم بتوانیم سه یا چند هفته‌ی آتی را با سبک زندگی جدید و مدنظرمان سپری کنیم. می‌دانید که «آن نیمه‌ی دیگر از افراد چطور زندگی می‌کنند».

¹ Miadas

² Dodge Viper

³ Land Rover

به نظر زمانش رسیده بود که با پول حاصله خوش‌گذرانی کنم. چیزی که از آن اطلاع نداشتم، تفاوت میان کسب پول (درآمد) و برداشت پول (سود) بود. این دو مورد بسیار با یکدیگر تفاوت دارند.

اولین کسب‌وکارم را با جسارت و از روی هوا ایجاد کردم، داخل ماشین یا زیر میزهای اتاق کنفرانس می‌خواهیدم تا هنگام ملاقات با مشتریان، هزینه‌های هتل را متحمل نشوم. با این اوصاف می‌توانید چهره‌ی متعجب همسرم (کریستا^۱) را تصور کنید، زمانی که از فروشنده خواستم «گران‌ترین لندرور موجودشان» را به من نشان دهد. نه بهترین لندرور موجود، نه ایمن‌ترین لندرور، بلکه گران‌ترینشان. فروشنده خوشحال و با ذوق به سمت اتاق مدیریت رفت.

کریستا به من نگاه کرد و گفت «عقلت را از دست داده‌ای؟ آیا توان خریدش را داریم؟».

با نگاهی سرشار از انتقاد گفتم «پولمان به خریدش می‌رسد؟ ما بیشتر از خدا پول داریم». هیچ‌گاه حماقتی که آن روز از دهانم خارج شد را فراموش نمی‌کنم؛ چه واژه‌های تهوع‌آور و چه ذهنیت مهوعی. کریستا حق داشت. عقم را از دست داده بودم — و حداقل برای یک لحظه هویتم را.

آن روز شروعی برای پایان من بود. من در مسیر مکاشفه‌ی این موضوع بودم که اگرچه می‌توانم میلیون‌ها دلار دریابورم، اما بازدهی اصلی من در زمینه‌ی از دست دادن میلیون‌ها دلار است.

تنها سبک زندگی من نبود که مرا به سمت سقوط اقتصادی کشاند — دام‌های موفقیت نشانه‌ای از غرور من بودند — من به اسطوره‌های خودم باور داشتم. پادشاه میداسی بودم که دوباره ظهور کرده بود. نمی‌توانستم اشتباه کنم. و به خاطر لمس طلایی خود و نحوه‌ی ساخت کسب‌وکارهای موفق که در چنته داشتم، تصمیم گرفتم که یک دوجین استارت‌آپ کاملاً جدید بسازم تا به بهترین شکل از ثروت بادآورده‌ام بهره ببرم. اما مقداری زمان نیاز بود تا نبوغ کارآفرینی من بر روی این کمپانی‌های امیدوارکننده فرسوده شود.

¹ Krista

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

آیا برایم اهمیتی داشت که موسسان این کمپانی‌ها از نحوه‌ی انجام امور اطلاع دارند؟ نه — من پاسخ تمام سوال‌ها را در اختیار داشتم (با یک تاکید ویژه این جمله را بخوانید). فکر می‌کردم لمس طلایی من آن قدر قدرت دارد که بتواند فقدان تجربه‌ی کاری آن‌ها را جبران نماید. یک تیم برای مدیریت شالوده‌های این استارت‌آپ‌ها استخدام کردم — حسابداری، بازاریابی، شبکه‌های اجتماعی، طراحی وب. مطمئن بودم که فرمول موفقیت را در اختیار دارم: یک استارت‌آپ امیدوارکننده؛ شالوده‌ها؛ و لمس جادویی، برتر و خارق‌العاده‌ی بنده.

در ادامه نوشتن چک‌ها را شروع کردم — ۵ هزار دلار به فلانی، ۱۰ هزار دلار به آن یکی، همراه چک‌های بیشتر و باز هم بیشتر. یک بار چکی به مبلغ ۵۰ هزار دلار کشیدم تا هزینه‌های یکی از این کمپانی‌ها را پوشش دهم. بر روی یک چیز و تنها یک چیز متمرکز شده بودم: رشد. ریخت و پاش بدون حساب و کتاب در کمپانی‌های استارت‌آپ حتی با ارزش‌های خودم در زمینه‌ی پول همخوانی نداشت؛ من یک خودراه‌انداز بودم و به آن افتخار می‌کنم. هنوز هم اشتباهاتم را نمی‌دیدم. نمی‌توانستم تمامی این کمپانی‌ها را به نقطه‌ای برسانم که بتوانند بالاخره در خط کاری خودشان قدرت پیدا کنند، کاری که با دو کمپانی پیشینم کرده بودم. هیچ‌گاه درآمد به حدی نبود که بتواند این کوه همواره فزاینده از فاکتورها را پوشش دهد.

به واسطه‌ی ذهنیت بزرگی که از خودم ساخته بودم، به افراد خوبی که این کسب و کارها را آغاز کرده بودند اجازه نمی‌دادم که به کارآفرین واقعی تبدیل شوند. آن‌ها تنها نقش پیاده‌نظام مرا داشتند. نشانه‌ها را نادیده گرفته و دائماً به این سرمایه‌گذاری‌ها پول تزریق می‌کردم، چون مطمئن بودم که شاه میداس می‌تواند همه‌چیز را برگرداند.

طی ۱۲ ماه، تمامی این کمپانی‌هایی که رویشان سرمایه‌گذاری کرده بودم جز یک مورد به فنا رفتند. زمانی که شروع به نوشتن چک برای کمپانی‌هایی کردم که پیش‌تر جا زده بودند، تازه متوجه شدم که یک فرشته‌ی سرمایه‌گذار نیستم؛ بیشتر به عزرائیل شبیه بودم.

یک فاجعه‌ی بسیار بزرگ بود. این را به خاطر داشته باشید؛ یک فاجعه‌ی عظیم بودم. طی چند سال، تقریباً تک‌تک پنی‌هایی که به‌سختی به دست آورده بودم را از دست دادم. بیش از نیم میلیون دلار از پس‌اندازها رفتند. مقدار بیشتری (بسیار بیشتر) سرمایه نیز از بین

رفتند. از آن بدتر که درآمدی هم دریافت نکردم. در ۱۴ فوریه‌ی ۲۰۰۸، به ۱۰ هزار دلار آخر خود رسیدم.

هیچ‌گاه روز ولنتاین را فراموش نمی‌کنم. نه به این خاطر که پر از عشق بود (اگرچه واقعاً بود)، به این خاطر که همان روز متوجه شدم مثل قدیمی «وقتی به بستر سنگی برخورد کردی، تنها راه فرار، بالا رفتن» چرند محض است. همان روز متوجه شدم پس از برخورد با بستر سنگی، گاهی اوقات بر روی همان سنگ کشیده می‌شوی و صورتت به واسطه‌ی تک‌تک آن سنگ‌ها خراشیده، کبود و خون‌آلود خواهد شد.

آن روز صبح تماسی را از کیث که حسابدارم بود دریافت کردم (با آن کیث که کسب‌وکار بالن‌رانی داشت اشتباه نشود). او گفت «خبرهای خوبی دارم مایک. امسال یک جهش خوب در مالیات‌های تو داشتم و همین الان اظهارنامه‌ی ۲۰۰۷ را تمام کردم. تنها بیست‌وهشت هزار دلار بدهکار هستی».

درد شدیدی در قفسه‌ی سینه‌ی خود احساس کردم، انگار در آن چاقو فرو کرده باشند. یادم می‌آید با خودم فکر می‌کردم که «آیا حمله‌ی قلبی چنین حسی را به همراه دارد؟».

باید ۱۸ هزار دلار دیگر که هم‌اکنون در اختیار نداشتم را فراهم می‌کردم و علاوه بر آن، هزینه‌های ماه آینده و هزینه‌های غیرمنتظره و تکراری نیز به دغدغه‌های من اضافه می‌کردند.

همان‌طور که کیث سخنانش را به پایان می‌رساند، گفت که فاکتور حق‌الزحمه‌ی خودش هم دوشنبه به دست من خواهد رسید.

پرسیدم «چقدر شده؟».

«دوهزار».

انگار همان چاقو داخل سینه‌ام پیچانده شد. ۱۰ هزار دلار در اختیار داشتم و مجموع فاکتورهاییم سه برابر این مقدار شده بود. پس از پایان تماس، سرم را روی میز گذاشته و گریه کردم. با ارزش‌هاییم فاصله‌ی بسیاری گرفته بودم؛ از آن چیزی که بودم و هم‌اکنون همه

فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است ▶

نابود شده بودند. هم اکنون نه تنها نمی توانستم مالیاتم را پرداخت کنم، بلکه ایده‌ای در مورد تامین زندگی خانواده‌ام هم نداشتم.

در خاندان میخالوویچ، روز ولنتاین همانند یک تعطیلات قانونی است – تقریباً نقشی برابر با روز شکرگزاری دارد. یک شام ویژه را با هم می‌خوریم، کارت ردوبدل می‌کنیم و گرداگرد میز، داستان‌هایی را در مورد عشقمان به همدیگر به اشتراک می‌گذاریم. به همین دلیل روز ولنتاین محبوب‌ترین روز من در سال است. معمولاً با گل یا بادکنک یا هر دوی آن‌ها به خانه می‌آیم. آن روز ولنتاین با دست خالی به خانه آمدم.

اگرچه سعی می‌کردم موضوع را پنهان کنم، اما خانواده می‌دانستند یک جای کار ایراد دارد. در میز شام، کریستا از من پرسید آیا حالم خوب است. همین پرسش برای شکستن سد من کافی بود. شرمندگی بسیار زیاد بود. من طی چند لحظه از خنده‌های متظاهرانه به گریه و زاری رسیدم. فرزندانم شوکه و با ترس به من خیره شدند. وقتی که بالاخره گریه‌ام متوقف شد و به حرف آمدم، گفتم «همه چیز را از دست دادم. تک‌تک پنی‌ها را».

سکوت کامل. بر روی صندلی خودم خم شدم؛ این شرم برای من به حدی زیاد بود که نمی‌توانستم روی خانواده‌ام را ببینم، در زمانی که تمام سرمایه‌ی لازم برای پشتیبانی از آن‌ها را به باد داده بودم. نه تنها نتوانستم خانواده‌ام را تامین کنم، بلکه پیشینه و ذهنیت هم ربوده شده بود. نوعی شرم خالص را در مورد اقداماتم حس می‌کردم.

دخترم آدایلا^۱ که آن زمان ۹ سالش بود، از میز بلند شد و به سمت اتاق خوابش دوید. نمی‌توانستم او را سرزنش کنم – من هم دوست داشتم فرار کنم.

سکوت برای دو دقیقه‌ی عذاب‌آور دیگر ادامه داشت تا اینکه آدایلا مجدداً و این بار به همراه قلکش از اتاق برگشت، همان قلکی که هنگام تولد به‌عنوان هدیه گرفته بود. به‌خوبی از این قلک نگه‌داری کرده بود؛ با این همه سال استفاده، یک خط یا ترک کوچک هم روی قلک نیافتاده بود. او با ترکیبی از نوارچسب، کش و نوار پوشش توانسته بود درپوش لاستیکی را در سر جای خود نگه دارد.

¹ Adayla

آدایلا قلک خود را بر روی میز ناهارخوری گذاشت و به سمت من سر داد. در ادامه حرف‌هایی را به من زد که تا آخر عمر به یادم خواهد ماند:

«بابا، ما موفق می‌شویم».

روز ولنتاین را با حسی شبیه به دبی هاروویچ پس از ارزیابی آنی از خواب بیدار شدم: همانند یک احمق. اما تا انتهای روز به لطف دختر ۹ ساله‌ام یاد گرفتم که ارزش خالص چه معنی دارد. آن روز همچنین یاد گرفتم که هیچ میزان از استعداد، نبوغ، شور یا مهارت نمی‌تواند نقش پول نقد را به سایه ببرد. یاد گرفتم که یک دختر ۹ ساله توانسته در زمینه‌ی امنیت مالی به استادی برسد: پول خود را ذخیره کن و دسترسی به آن را ببند تا دزدیده نشود — البته توسط خودت. یاد گرفتم هر قدر به خودم بگویم که استعداد طبیعی من برای کسب‌وکار، قدرت هدایت بی‌وقفه‌ی من و اخلاقیات کاری مستحکم من می‌توانند بر بحران‌های مالی غلبه کنند، فایده‌ای ندارد و به نتیجه نخواهم رسید.

اجرای ارزیابی سریع می‌تواند همانند سطل آب یخ باشد که بر روی سرتان می‌ریزد (البته اگر «چالش سطل آب یخ» را چند سال پیش انجام داده باشید، می‌توانید آن سوز و لرزش ناشی از سرما را مجسم کنید). شاید بتوان آن را خوارکننده‌ترین لحظه‌ی زندگی دانست، همانند زمانی که دخترتان، داوطلبانه پس‌اندازهایش را ارائه می‌کند تا خرابکاری خودتان را با آن جمع کنید. اما صرف‌نظر از میزان دردی که احساس می‌کنید، بهتر است که با آن مواجه شوید تا اینکه با انکار به زندگی و کسب‌وکار خود ادامه دهید.

مشکلات مالی

احتمالاً مقدار زیادی کار برای رشد کسب‌وکار خود انجام داده‌اید. احتمالاً در این بخش مشکلی ندارید و عملکردتان خوب یا عالی است. اما این بخش تنها نیمی از معادله است. رشد عظیم بدون سلامت مالی می‌تواند کمپانی شما را از بین ببرد. با این کتاب، فرصت دارید که بر پول خود سوار شوید.

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

پول اساس است. بدون پول کافی، نمی‌توانیم پیام، محصولات یا خدماتمان را برای دنیا بسازیم. بدون پول کافی، برده‌های کسب و کاری هستیم که آن را شروع کرده‌ایم. این مورد بسیار جالب است، زیرا عمدتاً با این هدف کسب و کارهایمان را شروع می‌کنیم که آزاد باشیم.

بدون پول کافی، نمی‌توانیم اعتبار کافی برای خودمان را تحقق ببخشیم. پول موجودیت ما را تقویت می‌کند. ذره‌ای شک ندارم که هدفشان، انجام کاری بزرگ بر روی این سیاره است. ردایی را به تن می‌کنید که به اعتقاد من بزرگ‌تر از ردای تمامی ابرقهرمان‌ها است: کارآفرینی. اما قدرت‌های ابرقهرمانی می‌توانند تنها به اندازه‌ی منبع انرژی‌تان به شما توان دهند. شما به پول نیاز دارید، ابرقهرمان.

هنگامی که می‌نشینم و اشتباهاتم را ارزیابی می‌کنم، متوجه می‌شوم که اگرچه مخارج و غرورم در ظهور این شرایط نقش ایفا کرده‌اند، اما فقدان دانش هم نقش داشته است. من در زمینه‌ی نحوه‌ی پرورش سریع کسب و کارها استاد بودم، اما هیچ‌گاه سودرسانی را به درستی درک نکرده بودم. یاد گرفته بودم که پول جمع کنم، اما هیچ‌گاه نحوه‌ی نگه‌داری، کنترل یا افزایش آن را نمی‌فهمیدم.

می‌دانستم که چگونه از هیچ و با توجه به منابع موجود، یک کسب و کار را پرورش دهم؛ اما با افزایش درآمدها، هزینه‌ها هم زیاد می‌شوند. فهمیدم که روش اداره‌ی زندگی شخصی و کاری من همین‌گونه است. وقتی که با در دست داشتن چند پنی در جیب معجزه می‌کردم برای افتخارآمیز بود، اما به محض رسیدن به پول، دلایل بسیار خوبی برای خرج کردن آن پیدا می‌کردم. سبک زندگی من بخورونمیر اما بسیار پایدار بود – البته تا زمانی که فروش‌ها پایدار می‌ماندند و افت نمی‌کردند.

درحالی که کمپانی‌های من رشد عظیمی داشتند، اما کماکان زندگی بخورونمیری داشتم و هیچ ایده‌ای نداشتم که مشکل از کجاست. هدف رشد بود دیگر، مگر نه؟ افزایش فروش و سود ترتیب همه‌چیز را می‌دهد، مگر این‌طور نیست؟

خیر. مشکلات مالی در یکی از دو رخداد زیر مشاهده می‌شوند.

فروش کاهش بیابد. وقتی که شما بخورونمیر عمل کرده و فروشتان پایین می‌آید، مشکل بدیهی است: یکی از مشتریان بزرگتان از کسب‌وکار خارج شده است یا آن معامله‌ی بزرگی که رویش سرمایه‌گذاری کرده بودید به نتیجه نرسیده است و به همین دلیل سرمایه‌ی کافی برای پوشش هزینه‌ها را ندارید.

فروش افزایش بیابد. مشکل در اینجا واضح نیست و اتفاقاً مرموز است. با افزایش درآمد، هزینه‌ها به‌سرعت از آن پیروی می‌کنند. سپرده‌های بزرگ حس خوبی دارند، اما همواره مشاهده نمی‌شوند. حفظ جریان درآمدها به‌صورت مداوم بسیار دشوار است. یک فصل خوب امکان دارد شما را فریب دهد و فکر کنید کسب‌وکارتان یک روند دائماً صعودی پیدا کرده است، بنابراین هنجارهای جدیدی برای مخارجتان ایجاد می‌کنید. اما فصول خشک‌سالی به‌سرعت و به شکل غیرمنتظره ظهور می‌کنند و شکاف بزرگی در جریان مالی پدید می‌آورند. کاهش هزینه‌ها نیز تقریباً غیرممکن است، زیرا کسب‌وکار و سبک زندگی (شخصی) ما بر روی سطح جدیدی تنظیم شده است. تعویض خودروی جدید با یک لگن زنگارگرفته، اخراج کارکنان به بهانه‌ی تعدیل نیرو، نه گفتن به شرکا — همگی این‌ها دشوار هستند، زیرا توافقات و هنجارهایی را ایجاد کرده‌ایم. دوست نداریم اشتباهاتمان در زمینه‌ی نحوه‌ی پرورش کسب‌وکار را بپذیریم. بنابراین به‌جای کاهش هزینه‌ها به شکلی معنادار، تقلا می‌کنیم تا هزینه‌های زیاد و بیهوده را پوشش دهیم. از پیتز می‌دزدیم تا پول پل را بدهیم و همواره امیدواریم یک وصول بزرگ از راه برسد.

به نظرتان آشنا می‌رسد؟ فکر می‌کردم که این‌طور باشد. در طول ۸ سال گذشته، با کارآفرینانی که سطوح رشد مختلف داشتند تماس گرفته‌ام و روش زندگی بخورونمیر (متمرکز بر درآمد) بیش از آنچه فکر می‌کنید رواج دارد. فکر می‌کنیم کمپانی‌های چند میلیون دلاری سودهای بزرگی به جیب می‌زنند، اما به‌ندرت می‌توان یک کسب‌وکار واقعاً سودده را پیدا کرد. اکثر کارآفرینان تنها بودجه‌ی ماهیانه‌ی خود را پوشش داده و بر بدهی‌های خود می‌افزایند.

بدون شناخت فرایند سوددهی، تمامی کسب‌وکارها صرف‌نظر از اندازه و میزان موفقیتشان، پوشالی و سست‌بنیاد هستند. من در دو کسب‌وکار اولم پول زیادی به دست

► فصل اول: کسب‌وکار شما یک هیولای پول‌خوار غیرقابل کنترل است

آوردم، اما نه به این خاطر که عملکرد مالی را با دقت انجام دادم. صرفاً آن قدر خوش‌شانس بودم که کارها را با سرعت انجام داده و کمپانی‌ها را به حدی برسانم که افراد دیگر برای خرید آن و حل مشکلات مالی‌اش ترغیب شوند.

بزرگ‌تر، بهتر نیست

چرا باید موفقیت را همواره با افزایش اندازه‌ی کسب‌وکارتان تعریف کنید؟ آیا درآمد بیشتر به معنای موفقیت بیشتر برای شما است؟ خیر. کسب‌وکارهای بسیار بزرگی را می‌شناسم که دائماً در واهمه بوده و از اثاثیه‌ی قرضی برای تزئین خانه‌ی خود استفاده می‌کنند، زیرا باید تک‌تک پنی‌های اضافی را به شکم کسب‌وکارشان بریزند تا مبادا غرق نشود. آیا این موفقیت است؟ بعید می‌دانم.

رشد به‌عنوان شعار جنگی هر کارآفرین و رهبر کسب‌وکار محسوب می‌شود. رشد کن! رشد کن! رشد کن! فروش بیشتر. مشتریان بیشتر. سرمایه‌گذاران بیشتر. اما به کدامین مقصد؟ کسب‌وکار بزرگ‌تر قطعاً به معنای مشکلات بزرگ‌تر است. در این شرایط نمی‌توان سود قطعاً بیشتری را تضمین کرد، علی‌الخصوص زمانی که سود ته‌مانده‌ی امید باشد.

رشد تنها نیمی از معادله است. البته نیمی مهمی است، اما چیزی از نقش نیمی دیگر آن کم نمی‌کند. آیا تاکنون بچه‌های باشگاه با بازوان قطور و قفسه‌ی سینه‌ی عریض را دیده‌اید که تنه‌ای به‌اندازه‌ی گاو وحشی اما پاهایی به نازکی خلال دندان داشته باشند؟ آن‌ها تنها بر روی نیمی از معادله کار کرده و در نتیجه بدنی مشابه یک عجیب‌الخلقه پیدا می‌کنند. مطمئناً آن فرد می‌تواند مشتی همانند هیولا داشته باشد، اما خدا نکند بخواهد از پاهایش بهره بگیرد و لگد بزند. پاهای ضعیف او بلافاصله تسلیم می‌شوند؛ روی زمین افتاده و همانند یک کودک گریه خواهد کرد. یک کودک جهش‌یافته‌ی کوچک.

اکثر صاحبان کسب‌وکار سعی می‌کنند با افزایش اندازه، مسیرشان را از مشکلات جدا کرده و با کسب فروش، مشتری یا سرمایه‌گذار بزرگ بعدی رستگار شوند، اما نتیجه چیزی جز یک هیولای بزرگ‌تر نیست (و هر قدر کمپانی بزرگ‌تر شود، اضطرابی که با آن مواجه شدید بیشتر می‌شود. مدیریت یک هیولای پول‌خوار ۳۰۰ هزار دلاری راحت‌تر از یک

هیولای ۳ میلیون دلاری است. می‌دانم؛ من از نبرد هر دو هیولا زنده بیرون آمده‌ام). این به معنای رشد دائم بدون اهمیت به سلامت اقتصادی است. روزی که فروش یا مشتری یا سرمایه‌گذار بزرگ ظاهر نشود، به زمین خواهند خورد و شبیه نوزاد از گریه به خود می‌پیچند.

جیسون فراید^۱ یکی از موسسان بیس‌کمپ^۲ مقاله‌ای را برای اینک^۳ نوشت و در آن در مورد سقوط پیتزافروشی زنجیره‌ای محبوبش در شیکاگو سخن گفت. مالکان این کسب‌وکار همه چیز را درست انجام دادند — فقط رشدشان خیلی سریع بود. پس از اینکه کسب‌وکارشان را با سرعتی آرام ساختند، ناگهان از بیست شعبه به چهل مورد ارتقا یافتند. میزان فروش نمی‌توانست بدهی‌ها را جبران کند و پیتزافروشی زنجیره‌ای فراید مجبور به تعطیلی شد. اندازه‌ی ایده‌آل برای کسب‌وکارشان چقدر است؟ این مورد به‌صورت طبیعی اتفاق خواهد افتاد، اگر ابتدا سود را در نظر بگیرید. شما تمامی المان‌های کسب‌وکار خود را مهندسی معکوس خواهید کرد و همان‌طور که فراید گفت «اندازه‌ی درست خودش شما را پیدا می‌کند».

بنابراین چرا کارآفرینان همواره به سمت بزرگ و بزرگ‌تر شدن تمایل دارند؟ زیرا فرضیه‌ای هست که در یک نقطه‌ی معین، تمام درآمدها به سوددهی خواهند رسید. با خود فکر می‌کنید تنها یک پروژه‌ی بزرگ دیگر یا یک مشتری جدید دیگر یا اندکی زمان بیشتر نیاز دارید تا بالاخره سودها به سمتان سرازیر شوند. اما هیچ‌گاه این اتفاق نمی‌افتد. سود همواره در معرض دید شما است، اما نمی‌توانید به آن دست بیابید. انگار هویج را با طناب جلوی صورت الاغ نگه داری و او را در پی آن بکشی. این حیوان کله‌شق سخت و سخت‌تر تلاش می‌کند اما هیچ‌گاه به هویج نمی‌رسد. همیشه یک گام تا هدف فاصله دارد. مشکل اینجاست که این کله‌شق ... خود شما هستید. (بابت صراحت شدید خود عذر می‌خواهم. به شما توهین می‌کنم چون دوستان دارم).

معامله اینجاست دوست من: سود یک رخداد نیست. سود چیزی نیست که در انتهای سال یا در انتهای برنامه‌ی ۵ ساله یا در یک روز خاص اتفاق بیافتد. سود چیزی نیست که تا

^۱ Jason Fried

^۲ Basecamp

^۳ Inc.

► فصل اول: کسب‌وکار شما یک هیولای پول‌خوار غیرقابل کنترل است

فردا منتظر شما بماند. سود باید هم‌اکنون و همیشه اتفاق بیافتد. سود باید در دل کسب‌وکار شما جا بیافتد. هر روز، در هر تراکنش و در هر لحظه. سود یک رخداد یک‌باره نیست. سود یک عادت همیشگی است.

آیا ضرب‌المثل «درآمد بیهوده است، سود عقلانی است و پول پادشاه می‌باشد» را شنیده‌اید؟ این عبارت موجز به شما می‌گوید شغلتان بیشینه‌سازی سود است صرف‌نظر از اندازه‌ی کنونی که برای کسب‌وکار خود دارید. با تمرکز بر روی سود، روش‌های جدیدی را برای پرورش کسب‌وکار و راه انداختن آن کشف خواهید کرد. راه برعکس جواب نمی‌دهد. ذهنیت نادرستی که اول رشد کنیم تا بعدها سود به سراغمان بیاید، آن قدر عجیب و معیوب است که من را دیوانه می‌کند.

اخیراً یک سخنرانی را در شهر کوچک جرج‌تاون از کلرادو ارائه کردم، همایشی که با اجرای دوست عزیزم میشل ویانووس^۱ شکل گرفت. همان‌طور که در اکثر ارائه‌های «اول سود» من پیش می‌آیند، یکی از کارآفرینان گفت «این موضوع جالب به نظر می‌رسد، اما من مجبورم رشد کنم. باید تمام سرمایه‌ی خود را روی کسب‌وکار بگذارم تا به نتیجه برسم».

شاید شما هم تفکرتان همین‌گونه باشد. اگر این‌گونه است، پس شما هم در مود «الان رشد کن، روزی سودش را ببر» گیر کرده‌اید.

از او پرسیدم «چرا می‌خواهی رشد کنی؟».

او گفت: «می‌خواهم رشد کنم تا کمپانی من بتواند مشتریان بیشتری را مدیریت کرده و فروش بیشتری داشته باشد».

«چرا این امر را می‌خواهی؟».

طوری به من نگاه کرد انگار یک موجود بیگانه هستم. «خوب می‌خواهم کمپانی من بزرگ‌تر شود، مایک».

پرسیدم: «چرا می‌خواهی کمپانی بزرگ‌تری داشته باشی؟».

¹ Michelle Villalobos

پاسخ داد: «تا پول بیشتری دربیابم». می‌توانستم از روی لحن صدایش متوجه شوم که اوقات تلخ شده است.

گفتم: «آها!». کم‌کم داشتم با جرج‌تاونی‌ها اختلاط می‌کردم. «حالا چرا می‌خواهی پول بیشتری به دست بیاوری؟».

او می‌خواهد رشد کند و رشد کند تا اینکه یک روزی به سود برسد. اگر می‌خواهید برای پز و تشخص خودتان رشد کنید که بسیار احمقانه است (اهم — خودم در گذشته همین کار را کرده‌ام — اهم — خیلی هم شرمندهام — اهم). اگر می‌خواهید رشد کنید تا روزی برای خودتان پول دربیابید، باید همیشه در جاده به دنبال سود بدوید و به آن نخواهید رسید.

واقعیت اینجاست که اگر رشد پایدار و سالم می‌خواهید که طبیعتاً پیشرفت بیشتر و سالم‌تر هم از پی آن خواهد آمد، باید سود را مهندسی معکوس کنید. سود را اول در نظر بگیرید. نمی‌توانید بدون در نظر گرفتن مسئله‌ی سود رشد کنید. باید ابتدا سود را حل کرده و سپس پیشرفت کنید. باید مسائلی که سودساز هستند و آن‌هایی که سود نمی‌دهند را تشخیص دهید. وقتی که بر روی رشد تمرکز می‌کنید، ناگزیر برای رشد به هر قیمتی تقلا خواهید کرد. بله به هر قیمتی (ازجمله فدا کردن کیفیت زندگی). زمانی که ابتدا بر روی سود تمرکز می‌کنید، ناگزیر باید نحوه‌ی سوددهی مداوم را متوجه شوید. سودرسانی. ثبات. عقلانیت. تا همیشه.

بخورونمیر و واهمه پشت واهمه

تاکنون با خود فکر کرده‌اید آیا دنیا واقعاً می‌داند چقدر پول اضافه در حساب دارید؟ همان هفته‌ای که مشتری با چند ماه تاخیر فاکتور ۴ هزار دلاری شما را پرداخت می‌کند، کامیون پخش شما خراب می‌شود. خداحافظ ۴ هزار دلار. یک مشتری جدید پیدا می‌کنید و مقداری پول در دامن‌تان می‌افتد؛ تنها چند دقیقه بعد یادتان می‌آید که این ماه باید سه بار حقوق بدهید (در برخی ارگان‌ها هر دو هفته یک بار حقوق می‌دهند و در برخی دیگر، هر ده روز یک بار). خوب حداقل الان پول دارید که سه بار حقوق را بدهید. یا اینکه به خاطر یک قبض تصادفی، کارت اعتباری‌تان شارژ می‌شود (خوش به حال، پول پیدا کردم)، اما متوجه

► فصل اول: کسب‌وکار شما یک هیولای پول‌خوار غیرقابل کنترل است

می‌شوید که کارت اعتباری‌تان برای هزینه‌ای که فراموش کرده بودید مجدداً خالی می‌گردد.

این دنیا نیست که از میزان پول داخل حساب بانکی‌مان مطلع می‌شود. تقصیر خودمان است. پیش‌فرض ما مدیریت وضعیت مالی کسب‌وکار با روشی است که آن را «مدیریت مالی موجودی» می‌نامیم.

اگر همانند اکثر کارآفرینان و خودم هستید، این روش بدین شکل عمل می‌کند:

به موجودی حساب خود نگاه کرده و مقداری تغییر را مشاهده می‌کنید. هورا! برای ده دقیقه احساس خوشایندی دارید و سپس تصمیم می‌گیرید انبوه فاکتورهای انباشته‌شده را پرداخت نمایید. موجودی صفر شده و بسیار سریع همان احساس آشنای تنگی نفس را در قفسه‌ی سینه‌ی خود احساس می‌کنید.

هنگامی که به‌جای یک حساب بانکی متعادل، با موجودی صفر مواجه می‌شویم چه می‌کنیم؟ به‌سرعت می‌ترسیم. می‌رویم سراغ مود «رفتن»: باید سریع بفروشم! باید تماس جمعی بگیریم! باید تظاهراً کنم که اصلاً فاکتوری نگرفته‌ام یا چک‌هایی را بکشم و «تصادفاً» امضای زیرشان را فراموش کنم. زمانی که می‌دانیم موجودی حساب ما بسیار پایین است، به هر دری می‌زنیم تا تنها اسلحه‌ی باقی‌مانده را به نفع خودمان خریداری کنیم: زمان.

دوست دارم یک گمانه‌زنی انجام دهم و بگویم که شما هر چند وقت یک بار تنها به درآمد خود نگاه می‌کنید. شک دارم که اسناد جریان مالی یا ترازنامه‌ی خود را به‌ندرت نگاه کنید. اگر هم این کار را انجام دهید، شک دارم که این اسناد را هر روز بررسی کنید یا اینکه معنا و مفهومشان را دقیقاً درک نمایید. اما شرط می‌بندم که حساب بانکی خود را هر روز بررسی می‌کنید، مگر نه؟ اشکالی ندارد. اگر روزانه به حساب بانکی خود نگاه می‌کنید، می‌خواهم به شما تبریک بگویم، چون یک رهبر معمول برای کسب‌وکار محسوب می‌شوید؛ اکثر کارآفرینان همین‌طور رفتار می‌کنند.

میل طبیعی ما کارآفرین‌ها در این است که مشکلات را پیدا کرده و حلشان کنیم. مدیریت سرمایه‌ی ما همین‌گونه است. زمانی که پول کافی در بانک داریم، فکر می‌کنیم مشکل مالی نداریم و بدین ترتیب بر روی سایر چالش‌هایمان تمرکز می‌کنیم. زمانی که پول کافی را در بانک مشاهده نمی‌کنیم، چراغ هشدار را روشن کرده و اقداماتی فوری را برای رفع مشکلات مالی انجام می‌دهیم که معمولاً شامل جمع‌آوری سریع درآمدها یا فروش آیت‌های بزرگ یا ترکیبی از این دو می‌شود.

از پولی که داریم برای پرداخت بدهی‌هایمان بهره می‌گیریم؛ زمانی که پول کافی برای پوشش همه‌چیز نداریم، سعی می‌کنیم با جمع‌آوری و فروش، پول بیشتری به دست بیاوریم. جدای از آن برای پشتیبانی از درآمدهای جدید، باید مجموعه‌ای از هزینه‌ای جدید و مرتبط را انجام دهیم، بنابراین این سیکل چندیاره از نو گرفته می‌شود. اگر از ابتدا بر روی آن اتکا نکرده‌اید، به جایی می‌رسید که تنها «راهکار» وام گرفتن است – وثیقه‌ی دوم بر روی خانه‌ی پدری، مجموعه‌ای از وثیقه که به ساختمان‌تان پیوند خورده و پشته‌ای از کارت‌های اعتباری که ارتفاعشان به ۱۰ سانتی‌متر می‌رسد. به همین دلیل بسیاری از کارآفرینان کسب‌وکارشان را به روش بخورونمیر و واهمه پشت واهمه اداره می‌کنند.

بگذارید از شما سوالی بپرسم. چقدر مطمئن هستید که می‌توانید با اداره‌ی کسب‌وکار به این روش موجب رشد آن شوید؟ آیا فکر می‌کنید بالاخره می‌توانید از این چرخ‌وفلک پیاده شوید؟ آیا می‌توانید با این سیستم خود را از بار بدهی برهانید؟ البته که نه.

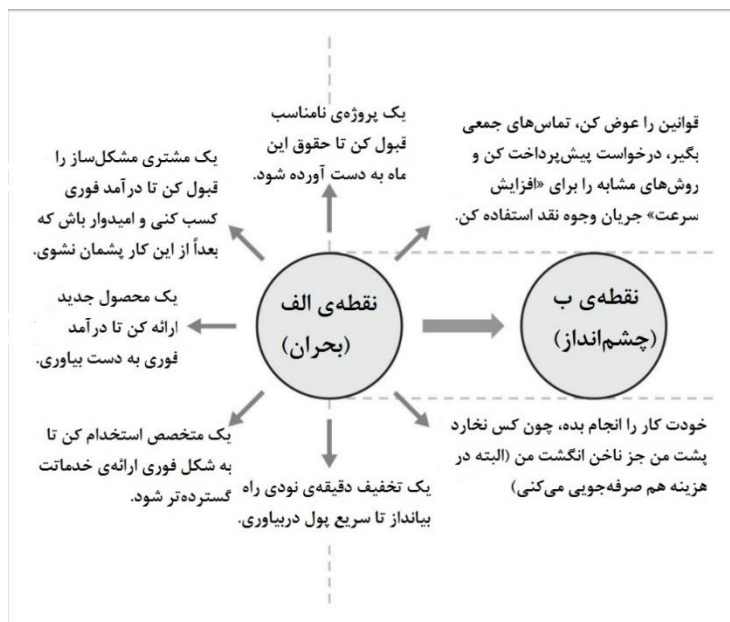
و البته مدیریت موجودی در ذات انسان است. ما انسان‌ها خیلی تغییرپذیر نیستیم. تغییر دشوار است. حتی اگر بهترین نیت را داشته باشید، تغییر تمایلات انسانی در زمینه‌ی اداره‌ی کسب‌وکار بر اساس میزان پول نقد موجود در حساب، سال‌ها طول خواهد کشید. نمی‌دانم، خودتان بگویید – آیا واقعاً مدت‌زمان کافی برای تحول خود را در اختیار دارید، پیش از اینکه هیولای درونتان دست به تخریب‌هایش بزند؟ مطمئنم که ندارید.

به همین دلیل اگر بخواهیم خودمان را از زندگی بخورونمیر و پر از واهمه رها کنیم، باید روشی بیابیم که با ذات ما همخوانی داشته باشد، نه اینکه علیه آن قلمداد شود.

فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

بدون سیستم مدیریت سرمایه‌ی درست که نیازمند تغییرات عظیم در پایگاه ذهن نباشد، در تلاش خود برای خروج از این تقلابها ناکام خواهید ماند. بیشتر بفروش. سریع‌تر بفروش. پول را به هر طریقی که می‌توانی به دست بیاور. این یک تله است – یک تله‌ی خطرناک که باعث می‌شود حتی هیولایی مانند فرانکنشتاین هم شلوارش را خراب کند. این تله، «تله‌ی بقا» نام دارد.

تله‌ی بقا



شکل ۱ تله‌ی بقا

مسئول چمن‌زنی من، ارنی^۱، نمونه‌ی خوبی از فردی می‌باشد که در تله‌ی بقا گیر کرده است. همانند اکثر چمن‌زن‌های منطقه‌ی شمال شرقی، ارنی درآمد خوبی را از این کار دارد.

¹ Ernie

صرف نظر از این، ارنی همواره در عطش درآمد بیشتر است. همین پاییز گذشته درب خانه‌ی مرا زد و گفت که برگ‌هایی را در شیروانی من می‌بیند و با کمال میل آن را تمیز خواهد کرد. او یک مشتری گرفتار داشت (خودم را می‌گویم) و می‌توانست خدمت دیگری را به او بفروشد. پول راحت. زمانی که روی سقف بود، متوجه شد که دودکش‌های من هم نیاز به تعمیر دارند. ارائه‌ی خدمات برای سقف را به من پیشنهاد داد. چرا انباره‌ی دودکش را هم تعمیر نکنم؟

به نظر آدم باهوشی می‌رسد نه؟ آره، فقط یک مقدار احمق است (بگذارید شفاف‌سازی کنم: ارنی یک انسان والا است. واقعاً همین‌طور است. ارنی اهداف و جاه‌طلبی‌های بزرگی دارد. تصمیم او در مورد گسترده‌سازی مشاغل و خدماتش است که حماقت محض به همراه دارد). هر فروش خوب به نظر می‌رسد، زیرا به خروج موقت ما از بحران یاری می‌رساند.

نگاهی به شکل ۱ بیاندازید. ارنی در نقطه‌ی الف قرار دارد (که عملاً بحران نامیده می‌شود) و می‌خواهد به نقطه‌ی ب برسد (که چشم‌انداز وی برای آینده است). مشکل اینجاست که همانند اکثر ما، چشم‌انداز او مبهم است. به‌جای بیان شفاف محصولات یا خدمات به مشتریان خودش، ارنی می‌تواند هدفی نظیر «می‌خواهم مقدار زیادی پول و رهایی از استرس را داشته باشم» داشته باشد. ارتباط میان نقطه‌ی الف و ب هیچ‌گاه فراتر از «فروش پسر! هرچی رو به هرکسی بفروش!» تعریف نمی‌شود. با مشاهده‌ی شکل، می‌توانید ببینید که بسیاری از تصمیمات ما پیرامون «صرفاً فروش»، در واقع ما را از چشم‌انداز واقعی‌مان دور می‌کنند. زمانی که ارنی خدمت جدیدی را به من ارائه داد تا یک پول فوری به دست بیاورد، این نکته را مدنظر قرار نداد که چنین خدمتی با خواسته‌هایش برای کمپانی یا مشتریانی که قرار است کمپانی او در خدمتشان باشد، سنخیتی ندارد.

تله‌ی بقا پول فوری را وعده می‌دهد، اما زمانی که همانند ارنی گرفتار شدید، دیگر به‌ندرت در مورد هزینه‌های عظیم این فرصت تفکر خواهید کرد؛ و در اغلب اوقات، نمی‌توانیم درآمد سودرسان را با درآمد بدهی‌آور تمیز دهیم. به‌جای اینکه در یک حوزه بهترین شویم و بتوانیم پروسه‌ی تحویل ایده‌آل و بسیار بهینه را استاندارد انجام دهیم، با

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

گستره‌ای از مسائل مواجه شده و با افزایش دشواری مدیریت کسب و کار در هر گام و افزایش هزینه‌های اجرا، لحظه به لحظه از بازده ما کاسته خواهد شد.

تله‌ی بقا هیچ تناسخی با حرکت به سمت چشم‌اندازمان ندارد. صرفاً اقداماتی انجام می‌گیرد، اقداماتی که برای فرار از بحران هستند. هرکدام از اقدامات نشان داده شده در شکل ۱ ما را به سرعت از بحران خارج می‌کنند. اما با انجام اقداماتی نظیر موارد سمت چپ دایره، قطعاً از بحران خارج می‌شویم، اما در سمتی مخالف با چشم‌اندازمان در نقطه‌ی ب حرکت خواهیم کرد. از همه‌ی افراد (جداً همه‌ی افراد) که تمایل دارند به ما پول بدهند، پول می‌گیریم. پول‌هایی از جانب مشتریان بد. پول‌هایی از جانب پروژه‌های بد. پول‌هایی از جیب خودمان (البته اگر چیزی بیش از دو سکه، یک بسته آدامس و مقداری کرک داخل جیبمان مانده باشد). بدین ترتیب سوار چرخ و فلکی خواهیم شد که زندگی بخورونمیر و پر از واهمه را به همراه خواهد داشت.

سایر اقداماتی که در نمودار نشان داده شده‌اند ما را به سمت مخالف نمی‌برند، اما جهش‌شان اریب است. تنها زمانی که در مسیر خط‌نقطه‌های افقی بمانید می‌توانید چشم‌انداز کسب و کارتان را به واقعیت تبدیل کنید.

تله‌ی بقا مکار است، زیرا ما را با تصور حرکت به سمت چشم‌انداز فریب می‌دهد، به گونه‌ای که انگار واکنش ما عملاً «هوشمندانه» بوده یا نشانه‌ای از گزینه‌های خوبمان است و سرانجام به سرزمین موعود یعنی استقلال اقتصادی خواهیم رسید. اقدامات واقع در سمت راست شکل ۱ را در نظر بگیرید. به عنوان مثال رویکرد «صرفاً فروش» هم می‌تواند گاهی اوقات با تکیه بر شانس ما را به سمت چشم‌اندازمان سوق دهد و بدین ترتیب خودمان را گول می‌زنیم که در مسیر درست قرار داریم. گاهی اوقات یک تصمیم بحران را بدون در نظر گرفتن چشم‌انداز یا مسیر رسیدن به آن اتخاذ می‌کنیم و کارمان درست از آب در می‌آید. اتفاق همیشه هست. در این مقطع با خود می‌گوییم: «ببین! دارم می‌رسم. همه چیز منطقی جلوه می‌کند و با همدیگه تناسب دارد». اما صرفاً یک تصادف ناشی از بحران است و تمرکز یا شفافیت نقشی ندارند، بنابراین کارمان غلط است. مثل این می‌ماند که شما یک بار در

قرعه‌کشی برنده شوید و فکر کنید سرمایه‌گذاری بر روی قرعه‌کشی‌ها یک استراتژی درست است. همین طرز تفکر است که خیلی زود ما را وارد بحران می‌کند.

تله‌ی بقا یک حیوان زشت است. زمان شما را می‌خرد، اما هیولا بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. و در مقطعی به سمت شما برگشته و با بی‌رحمی شما را نابود خواهد کرد.

سوددهی پایدار به بازدهی بستگی دارد. نمی‌توانید در بحران بازدهی داشته باشید. در بحران، ما پول درآوردن فوری به هر قیمت را توجیه می‌کنیم، حتی اگر به معنای نادیده گرفتن مالیات یا فروختن روحمان باشد. در بحران‌ها، تله‌ی بقا نقش اسلوب عملکرد ما را ایفا می‌کند – تا زمانی که استراتژی‌های بقای ما، بحران جدید و درمانده‌کننده‌تری را بسازند که ما را ترسانده و به سمت خروج از کسب‌وکار هدایت نماید.

بخشی از مسئله مدیریت موجودی حساب است – مشاهده‌ی میزان پول موجود در حساب بانکی به‌عنوان استخری که می‌توانید بدون بررسی مسائل مالیاتی یا حقوق خودتان از آن برداشت کنید و هیچ نگاهی به سود نداشته باشید. این امر به یک خط فکری منتج می‌شود – تمرکز اول و آخر و همیشگی بر روی درآمد ناخالص. این تفکر با توجه به روش حسابداری سنتی که باید توسط کمپانی‌های دولتی استفاده شود و برخی کسب‌وکارهای کوچک نیز از آن استفاده می‌کنند، تقویت می‌شود؛ این روش، GAAP (اصول حسابداری پذیرفته‌شده توسط عموم) نام دارد.

حسابداری سنتی کسب‌وکار شما را می‌کشد

از زمان ازل – یا اندکی پس از آن – کسب‌وکارها درآمدها و هزینه‌های خود را با یک روش یکسان پی گرفته‌اند:

فروش – هزینه‌ها = سود (فروش منهای هزینه‌ها، مساوی با سود)

اگر مدیریت آمارتان همانند اکثر کارآفرینان باشد، با فروش (درآمد ناخالص) شروع کرده و سپس هزینه‌های مستقیم مربوط به تحویل محصول یا خدمت را از آن کم می‌کنید. در ادامه تمامی هزینه‌های دیگری که در طول اجرای کسب‌وکار پیش می‌آیند را کم می‌کنید:

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

اجاره، تاسیسات، حقوق کارکنان، تدارکات دفتر و سایر هزینه‌های مدیریتی، کمیسیون‌های فروش، بیرون بردن مشتری برای ناهار، نمادها، بیمه و غیره. سپس مالیات‌ها را می‌پردازید. در ادامه و فقط در همینجاست که سراغ خودتان می‌رسید (حقوق خودتان، توزیع سود و غیره).

بیایید صادق باشیم، کارآفرینان به‌سختی چیزی نزدیک به یک حقوق واقعی دریافت می‌کنند و اگر تصمیم گرفته‌اید به دولت بگویید امسال بی‌خیال مالیات شود تا بتوانید حقوق خودتان را بپردازید، برایتان آرزوی موفقیت می‌کنم. در نهایت و پس از همه‌ی این‌ها، نوبت به سود کمپانی می‌رسد. اگر هزینه‌های شما همانند اکثر کارآفرین‌ها باشد، هیچ‌گاه به این قسمت «در نهایت» نخواهید رسید. هنگامی که منتظر پس‌مانده‌ها می‌مانید، در بهترین شرایط ضایعات نصیبتان می‌شوند.

روش‌های حسابداری سنتی که امروز استفاده می‌کنیم، در اوایل سده‌ی ۱۹۰۰ رسمی شده‌اند. جزئیات به‌صورت منظم به‌روزرسانی می‌شوند، اما سیستم مرکزی همان است: با فروش شروع کنید. هزینه‌های مستقیم (هزینه‌هایی که مستقیماً به ساخت و تحویل محصول یا خدمت مربوط می‌شوند) را کسر کنید. به کارکنان حقوق بدهید. هزینه‌های غیرمستقیم را کسر کنید. مالیات را بپردازید. به مدیر و مالکان حقوق بدهید (سهام مالکان). سود را نگه داشته یا تقسیم کنید. چه حسابداری خود را به دست نیروهای بیرونی بسپارید یا رسیده‌ها را داخل جعبه‌کفش و زیر بالشتان بگذارید، ایده‌ی اصلی همین باقی می‌ماند.

از نظر منطقی GAAP کاملاً ملموس است. به ما می‌گوید که هرچه می‌توانیم بفروشیم، هرقدر می‌خواهیم بفروشیم و باقی را به جیب بزنیم. اما انسان‌ها منطقی نیستند (یکی از قسمت‌های برایدزیلاس^۱ این موضوع را کاملاً اثبات می‌کند). صرفاً منطقی جلوه کردن GAAP بدین معنا نیست که «منطق انسانی» داشته باشد. GAAP جایگزین رفتار طبیعی ما شده و کاری می‌کند به این باور برسیم که هرچه بزرگ‌تر باشد، بهتر است. بنابراین تلاش می‌کنیم بیشتر بفروشیم. دوباره و چندباره تلاش می‌کنیم تا مسیر خود به سمت موفقیت را

یک برنامه‌ی تلویزیونی، Bridezillas^۱

بفروشیم. هر کاری که لازم است را انجام می‌دهیم تا درآمد ناخالص (خط بالا) رشد کند تا به‌هرحال مقداری هم به خط پایین چکه کند. هر شیء درخشانی که به‌عنوان فرصت شناسایی شود، چرخه‌ی بی‌وقفه‌ای از تعقیب و گریز را در پی خواهد داشت.

در میان این شرایط که رشد به شکل مستاصل‌کننده‌ای ادامه دارد، هزینه‌های ما گنگ و مبهم می‌شوند - صرفاً مدام در حال پرداخت هستیم. همه‌ی این هزینه‌ها ضروری هستند، مگر نه؟ چه کسی می‌داند؟ آن‌قدر مشغول شکار فروش‌ها و تلاش برای تحویل تمامی وعده‌هایمان هستیم که دیگر مجالی برای نگرانی در مورد تاثیر هزینه‌ها نمی‌ماند!

سعی می‌کنیم کمتر هزینه کنیم، بدون اینکه سرمایه‌ها و تقابلشان با هزینه‌ها را در نظر بگیریم. با خود فکر نمی‌کنیم که همین طی طریق در مسیر، هزینه‌های بیشتری به بار می‌آورد. نمی‌توانیم فکر کنیم. هرقدر گستره‌ی مواردی که می‌فروشیم افزایش بیابد، هزینه‌های کسب‌وکارمان هم به همان نسبت افزایش می‌یابد. می‌گویند برای پول درآوردن، باید پول خرج کنی. اما هیچ‌کس به شما نمی‌گوید این رویکرد در دنیای واقعی چه معنایی دارد: عملاً برای درآمد کمتر، باید پول بیشتری خرج کنید.

با بزرگ‌تر شدن هیولای ما، اشتباه‌های آن غیرقابل مهار می‌شود. حال با پوشش هزینه‌ها برای کارمندان بیشتر، مواد بیشتر و کلاً چیزهای بیشتر مواجه هستیم. هیولا رشد می‌کند و بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. در همین میان، کماکان با همان مشکلات مواجه می‌شویم، اما این بار به شکلی بزرگ‌تر: حساب‌های بانکی خالی‌تر، پشته‌ای انبوه‌تر از قبض‌های کارت اعتباری، وام‌های بزرگ‌تر و فهرستی همواره فزاینده از هزینه‌هایی که «باید پرداخت شوند». برایتان آشنا است دکتر فرانکشتاین، مگر نه؟

نقص اساسی GAAP این است که علیه ذات بشری عمل می‌کند. فرقی نمی‌کند چه مقدار درآمد کسب کنید، همواره راهی برای خرج کردن آن وجود دارد - خرج کردن همه‌ی درآمدها. همیشه هم دلایل خوبی برای تمامی گزینه‌های هزینه‌ای خود داریم. همه‌چیز توجیه‌شده هستند. به‌زودی هر پولی که در بانک داریم به هیچ می‌رسد، زیرا تلاش می‌کنیم تمامی هزینه‌های «ضروری» را پوشش دهیم. در اینجا است که خودمان را در تله‌ی بقا خواهیم دید.

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

نقصان ثانویه اینجاست: GAAP به ما یاد می‌دهد که ابتدا بر روی فروش و هزینه‌ها تمرکز کنیم. یک بار دیگر، علیه ذات انسانی ما عمل می‌کند و باعث می‌شود کانون تمرکز خود را پرورش دهیم. آن را تحت عنوان اثر تقدم می‌شناسند (در فصل بعد بیشتر در مورد آن صحبت می‌شود) – بر روی چیزی که تقدم دارد تمرکز می‌کنیم (فروش و هزینه‌ها) و آن چیزی که بعد از آن‌ها می‌آید را نادیده می‌گیریم. بله، GAAP کاری می‌کند که سود را نبینیم.

ضرب‌المثل‌های هست که می‌گوید: «آنچه سنجیده شود، انجام می‌گیرد». GAAP ما را مجبور می‌کند ابتدا فروش را بسنجیم (بالاخره خط بالا است دیگر) و بنابراین به شکلی دیوانه‌وار می‌فروشیم، درحالی‌که هزینه‌ها هم همچون اهریمنی ضروری برای پشتیبانی از فروش بیشتر جلوه می‌کنند. هرچه داریم را خرج می‌کنیم، زیرا به اعتقادمان باید همین‌طور باشد. از اصطلاحاتی نظیر «سرمایه‌گذاری مجدد» استفاده می‌کنیم تا خودمان را توجیه کنیم. سود؟ حقوق خودت؟ بعداً به آن فکر می‌کنم. هرچه باقی ماند کافی است.

مشکل دیگر GAAP، پیچیدگی بسیار زیاد آن است. شما باید یک حسابدار استخدام کنید تا آن را به‌درستی انجام دهد و هنگامی که از او در مورد جزئیات GAAP بپرسید، امکان دارد خودش هم سرگردان شود. سیستم تغییر می‌کند و تفسیرات متفاوتی از آن می‌شود. می‌توانیم با GAAP بازی کنیم؛ تعدادی از اعداد را جابجا کرده و آن‌ها را در مکان‌های متفاوت بگذاریم تا ببینیم چه شمایل متفاوتی پیدا می‌کنند. کافی است از انرون¹ بپرسید – آن‌ها می‌توانستند هنگام ورشکست شدن هم آمار سودهایشان را منتشر کنند!

پیش از اینکه جلوتر برویم، می‌خواهم مطمئن شوم من و شما منظور و مقصودمان از سود یکی است. زیرا طرز نگرش حسابدارها به سود می‌تواند بسیار متفاوت باشد.

منظورم این است: چندین سال پیش از نگارش کتاب «کارآفرین دستمال توال»، در دفتر حسابدارم نشسته بودم و می‌دیدم که با مداد یادداشت‌هایی را روی یک سررسید

¹ Enron

می‌نویسد. چیزی را پاک کرد و سپس یادداشت دیگری را نوشت. سپس به کامپیوترش نگاه کرد، چندین کلیک و دکمه را زد و چاپگر گزارشی را بیرون فرستاد.

کیث با نگاه از بالای عینک‌های جان لنونی‌اش گفت: «آره. همان‌طور که فکر می‌کردم مایک».

گفتم «چی؟».

«تو امسال سود ۱۵ هزار دلاری داشتی. تبریک می‌گویم خیلی هم بد نیست».

برای یک لحظه احساس غرور داشتم. به‌هرحال مقداری سود وجود داشت. به پشت خودم زدم. سپس حس سقوط پیدا کردم. این پول کجا بود؟ من نه در جیب و نه داخل گاوصندوق‌های شرکت یک پنی هم نداشتم.

در ادامه با احساس شرمندگی از ندانستن پاسخ، پرسیدم: «خوب کیث، این سود کجاست؟».

او به گزارش کاغذی که از چاپگر بیرون آمده بود اشاره کرد. با استفاده از مداد شماره‌ی ۲ باکلاس خودش یک دایره به دور میزان سود کشید.

«بله کیث، سود روی کاغذ را می‌بینم. اما پولش کجاست؟ می‌خواهم آن را بیرون بکشم و یک مقدار جشن بگیرم. آن سود را برای خودم می‌خواهم».

برای یک لحظه سکوت عجیبی حکم‌فرما شد. کیث بیشترین تلاش را کرد تا مرا احمق جلوه ندهد. به من زل زد. سپس گفت: «این سود حسابداری هست. پولش را قبلاً خرج کردی. نمی‌شود گفت که در حال حاضر یک مقدار پول واقعی وجود دارد. در واقع و در مورد تو، همه‌اش رفته است. این برگه صرفاً حسابداری اتفاقاتی است که افتاده‌اند».

«بنابراین منظورت این هست که من سود داشتم، اما الان چیزی داخل بانک نیست که بخوام آن را به‌عنوان سود برداشت کنم؟».

مقلد جان لنون گفت: «دقیقاً».

«لعنتی! این که خیلی بده».

کیث گفت: «به امید خدا سال بعد».

با خودم فکر کردم. سال دیگر؟ چرا سال بعد؟ چرا از همین فردا شروع نشود؟

تعریف حسابداران از سود با کارآفرین‌ها تفاوت دارد. آن‌ها عددی تخیلی را در پایین یک گزارش حسابداری نشان می‌دهند. تعریف ما از سود، ساده است: اسکناس داخل بانک. اسکناس سرد و سخت. برای خودمان.

در انتهای روز، شروع روز جدید و هر ثانیه‌ی مابین این دو، این پول نقد است که به حساب می‌آید. پول است که خون داخل رگ کسب‌وکار شما محسوب می‌شود. آیا آن را در اختیار دارید؟ اگر ندارید به مشکل می‌خورید و اگر دارید، باقی خواهید ماند.

GAAP قرار نبوده هیچ‌گاه تنها پول نقد را مدیریت کند. آن را سیستمی برای درک تمامی المان‌های کسب‌وکار می‌دانند. سه گزارش اصلی در آن وجود دارد: صورت درآمد، صورت جریان وجه نقد و ترازنامه. هیچ پرسشی نیست که باید این گزارش‌ها را درک کنید (یا با حسابداری کار کنید که آن‌ها را می‌شناسد)، زیرا دیدگاه جامعی را درباره‌ی کمپانی شما ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها ابزارهایی قدرتمند و بسیار مفید هستند. اما اساس GAAP (فروش منهای هزینه‌ها مساوی سود) نقص اساسی دارد. این فرمول هیولاساز است. این فرمول فرانکشتاین است.

برای اداره‌ی موفقیت‌آمیز یک کسب‌وکار سودرسان، از یک سیستم بسیار ساده برای مدیریت وجوه نقدمان استفاده می‌کنیم، سیستمی که طی چند ثانیه و بدون نیاز به کمک حسابدار قابل درک باشد. به سیستمی نیاز داریم که برای انسان‌ها طراحی شده باشد.

سیستمی می‌خواهیم که بتواند به شکل آنی حقایق مربوط به سلامت کسب‌وکارمان را به ما بگوید؛ سیستمی که بتوانیم به آن نگاه کرده و فوراً موارد موردنیاز برای کسب سلامت و حفظ آن را متوجه شویم؛ سیستمی که به ما بگوید دقیقاً چقدر می‌توانیم خرج کنیم و چه میزان باید ذخیره شود؛ سیستمی که نیازی به تغییر ما نداشته باشد و به‌صورت خودکار با رفتارهای طبیعی ما همخوانی پیدا کند.

«اول سود» همین سیستم است.

«اول سود» برای انسان‌ها ساخته شده است

چند بار اسپاک^۱ به چشم‌های کاپیتان کِرک^۲ خیره شد و گفت «این به‌شدت غیرمنطقی است»؟ خوب کاپیتان کِرک هم همانند شما یک انسان بود و انسان‌ها منطقی نیستند. ما حیواناتی احساسی با مغزی میمون‌وار هستیم. ما اشیاء درخشان را دوست داریم؛ خودمان را با پیتزاهای مفتی خفه می‌کنیم؛ ۶ کیلو غذای گربه می‌خریم صرفاً به خاطر اینکه تخفیف خورده، حتی اگر گربه هم نداشته باشیم (خوب شاید فقط خودم این‌طوری باشم). اما همچنین به خودمان اعتماد داریم، دنبال گرایزمان می‌رویم، میان‌بر می‌زنیم و در مسیر راهمان خلاق هستیم تا بتوانیم کارهای بیشتری را انجام دهیم.

اگر شما نقش اسپاک یا همان وولکان^۳ کاملاً منطقی را در «سفر ستاره‌ای»^۴ داشتید، علاوه بر گوش‌های نوک‌تیز و لباس یک‌تکه‌ی تنگ و عجیب‌تان، تمامی دستورالعمل‌های حسابداری ضروری را برای محاسبه‌ی دقیق آمارتان پی می‌گرفتید. به‌صورت هفتگی صورت درآمدتان را مطالعه می‌کردید، آن را با ترازنامه پیوند می‌زدید و البته آنالیزی را بر روی جریان وجوه نقدتان انجام می‌دادید. در ادامه نسبت‌های بحرانی نظیر OCR (نسبت وجه نقد عملیاتی) را محاسبه کرده و آن را با بودجه و پیش‌بینی‌های آن پیوند می‌دادید. در ادامه KPIهای (شاخص‌های کلیدی عملکرد) مرتبط را ارزیابی می‌کردید. همه را انجام داده و می‌توانستید بفهمید که در هر مقطع از زمان سودهایتان در کجا قرار دارند. اما این کارها را نمی‌کنید، مگر نه؟ حتی نزدیکشان هم نمی‌شوید. خودم این کارها را نمی‌کنم. حقیقتاً هنوز هم نمی‌توانم آن اسناد را به‌خوبی مطالعه کنم (به همین دلیل چند عدد اسپاک استخدام می‌کنم – حسابدار و حسابرس‌هایم). من یک انسان هستم. شما هم همین‌طور. حقیقتاً شک

^۱ Spock، از شخصیت‌های مجموعه‌ی Star Trek

^۲ Captain Kirk، یکی دیگر از شخصیت‌های مجموعه‌ی Star Trek

^۳ Vulcan

^۴ Star Trek

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

دارم که شما کاپیتان کرک باشید. این اصلاً اشکالی ندارد و خوب هم هست، زیرا شما یک فرد ایده‌آل برای هدایت حرکت پرسرعت شرکت خود به سمت سودها هستید.

به عنوان یک انسان، قطعاً تمایلات مشخصی دارید. احتمالش این است که هر چند روز یک بار یا حتی روزی چند بار وارد حساب بانکی خود شوید تا موجودی آن را ببینید. احتمالاً تصمیمات مهم خود را بر اساس میزان موجودی می‌گیرید. اگر سپرده زیاد باشد، حس خوبی می‌گیرید. کسب و کار داخل اجاق است! بیا بید مشتری‌نمان را به بیرون برده و آن‌ها را مهمان نوشیدنی‌های لوکس کنیم! بیا بید یک میز فوتبال دستی برای دفتر بخریم! اگر پول نباشد، ترس مستولی می‌شود. باید تماس بگیریم و بدهی‌ها را دریافت کنیم! آن میز فوتبال دستی را بفروش! آن دستگاه فروش خودکار را بفروش! تمام صندلی‌ها را بفروش! در کل نشستن برای انسان خوب نیست! در این شرایط امیدواریم که یک نفر ما را به نوشیدنی لوکس دعوت کند. این مورد و سایر رفتارهای معمول انسانی باعث می‌شود که کسب و کارها به صورت ناخودآگاه دائم در حال تغییر باشند.

اما خبر خوبی برای شما دارم. «اول سود» را طراحی کرده‌ام تا مجبور نباشید که خودتان را مدام عوض کنید. این نقطه‌ی مهمی است. شما همواره فرصت تغییر خودتان و مطالعه‌ی صورت‌های مالی، هماهنگ‌سازی حساب‌های برداشت و واریز، کسب اطمینان از رعایت بودجه و کسب اطمینان از صحت تمامی نسبت‌های مالی را دارید. اگر همه‌ی این موارد را انجام دهید، همیشه خواهید دانست که سودتان در کجا قرار دارد. اما تنها اسپاک و حسابدارها (البته نه همه‌ی آن‌ها) می‌توانند این کارها را انجام دهند. اکثر کارآفرین‌ها به سمت بررسی موجودی بانک و تصمیم‌گیری بر اساس آن مراجعه می‌کنند. چرا؟

همان‌طور که چارلز داهیگ^۱ در کتاب «قدرت عادت^۲» گفته، این ذات انسان است که در زمان استرس به سمت عادت‌های جاف‌تاده‌ی خود مراجعه می‌کند. حدس بزنید چه؟ تعریف کارآفرینی هم همان استرس مداوم است. بنابراین به دنبال میان‌برها و پاسخ‌های سریع می‌گردیم، علی‌الخصوص اگر پای مسائل مالی در میان باشد. خبر خوب اینجاست که «اول

^۱ Charles Duhigg

^۲ این کتاب توسط نشر نوین ترجمه و چاپ شده است.

سود» در مسیر طبیعی شما قرار دارد. این سیستم مستقیماً با میان‌بری نظیر مشاهده‌ی حساب بانکی هم‌راستا است. این سیستم غیرقابل اجتناب بوده و برای تکمیل رفتارهای طبیعی و انسانی شما طراحی شده است؛ بنابراین جواب می‌دهد.

عادات جافتاده سخت از بین می‌روند، بنابراین چرا برای تغییر آن‌ها تلاش کنیم؟ در عوض از سیستمی استفاده کنید که با عادات کنونی کار می‌کند.

«اول سود» در جلوی حسابداری شما می‌نشیند. به شما می‌گوید که چه زمانی پرچم قرمز بلند شده و باید مکاشفه‌ی دقیق‌تری در مسائل حسابداری خود انجام دهید (با کمک حسابدار یا حسابرس مجرب خود) و به شما نشان می‌دهد که در هر لحظه در چه موقعیتی قرار دارید. سوددهی خود را یاد می‌گیرید، منابع مالیات را می‌شناسید، متوجه می‌شوید که آیا خبری از حقوق هست و مقدار مورد نیاز برای اجرای عملیات کسب‌وکارتان را متوجه می‌شوید. همه‌ی این‌ها و البته مواردی بیشتر.

سرانجام خوش

پایان‌بندی فرانکنشتاین (خطر لو رفتن داستان!) یکی از دلگرم‌کننده‌ترین پایان‌های خوش در ادبیات است. دکتر فرانکنشتاین و هیولا با هم صحبت کرده و در مورد تفاوت‌هایشان توافق می‌کنند، با هم دوست می‌شوند و با یکدیگر همکاری می‌کنند تا یک برند بسیار موفق و محبوب بستنی تحت عنوان فرانک اند اشتاینز^۱ را بسازند. هر بار باعث می‌شود اشک روی گونه‌هایم سرازیر شود.

شوخی می‌کنم. اگر کتاب را خوانده باشید، می‌دانید که هیولا همه‌چیز زندگی فرانکنشتاین را نابود می‌کند – همسر، خانواده، امیدش برای آینده – بنابراین او به دنبال انتقام و کشتن مخلوقش می‌رود. شکار هیولا توانی را برای دکتر فرانکنشتاین به همراه داشته و او همانند یک مرد مفلوک در کنار هیولا می‌میرد. فرانکنشتاین یکی از مصداق‌های ترسناک برای کارآفرینی است. کسب‌وکارهای هیولا باعث جدایی‌ها، ازهم‌پاشیدن خانواده‌ها

¹ Frank & Stein's

► فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است

و در برخی موارد از بین بردن هرگونه امید برای زندگی بهتر می‌شوند. معجزه‌ی کسب و کاری که ساخته‌ایم می‌تواند زجر غیرقابل توصیفی را به همراه بیاورد؛ هنگامی که این اتفاق افتاد، نفرتی که دکتر فرانکشتاین از هیولایش دارد همانند نفرتی می‌شود که کارآفرینان از کسب و کارهایشان دارند.

اما لزومی ندارد داستان شما این گونه به پایان برسد. می‌توانید سرانجام خوب و خوشی داشته باشید. خبر خوب اینجاست که اگرچه کسب و کارتان شبیه هیولایی است که زندگی‌تان را کنترل می‌کند، اما قدرتمند هم هست. چه درآمد سالیانه‌ی شما ۵۰ هزار دلار باشد یا به ۵۰۰ هزار، ۵ میلیون یا حتی ۵۰ میلیون دلار برسد، کسب و کارتان می‌تواند یک کارگاه سودرسان باشد.

هیچ‌گاه قدرت هیولا را فراموش نکنید – صرفاً باید نحوه‌ی هدایت و کنترل آن را متوجه شوید. زمانی که این سیستم ساده را آموختید، کسب و کارتان دیگر یک هیولا نخواهد بود، بلکه به یک گاو مطیع، عاشق علفزار و پول‌ساز تبدیل می‌شود. یک گاو بسیار قوی در زمینه‌ی پول‌سازی.

چیزی که می‌خواهم با شما به اشتراک بگذارم، کسب و کارتان را به سوددهی فوری و قطعی می‌رساند. اندازه‌ی کسب و کارتان یا مدت‌زمانی که به‌صورت بخورونمیر زندگی کرده‌اید، برایم مهم نیست. قرار است که سودده شوید. برای همیشه. دیگر خبری از پسماندها نیست – زمان آن رسیده که اول خودتان روی سفره بنشینید.

توافق ما همین است. تنها یک راه برای حل مسائل مالی وجود دارد: مواجهه با مسائل مالی. نمی‌توانید آن‌ها را نادیده بگیرید. نمی‌توانید بگذارید فرد دیگری مسئولیتشان را بر عهده بگیرد. باید مسئولیت آمارها را بر عهده بگیرید. اما اخبار خوبی وجود دارند – پروسه بسیار ساده است. در واقع می‌توانید با مطالعه‌ی چند فصل به‌صورت پایه‌ای آن را درک کرده و اجرا کنید.