



استودیوگرافی با  
ژان بقوسیان  
بنیانگذار مدیر سبز

## استودیوگرافی: بیوگرافی ژان بقوسیان

در این گفتگو صمیمانه و بی‌پرده، ژان بقوسیان، کارآفرین و استراتژیست شناخته‌شده، به تفصیل از مسیر پرفرازونشیب زندگی حرفه‌ای خود می‌گوید. او از خانه‌ای مملو از کتاب و آزمایش‌های علمی شروع می‌کند، به اولین تجربه‌های کسب درآمد در کودکی می‌رسد و چالش‌های راه‌اندازی کسب‌وکاری تنها و بدون حامی را شرح می‌دهد.

این مقاله، روایتی دست اول از تجربیات، شکست‌ها و مهم‌تر از همه، فلسفه کاری او است؛ فلسفه‌ای که بر پایه «رشد تدریجی» مانند یک گیاه، علاقه شدید به کار و تعهد به انجام پروژه‌های بزرگ و تاثیرگذار بنا شده است. در ادامه، داستان را از زبان خود او می‌خوانیم.

## ریشه‌ها؛ خانه‌ای پر از کتاب و کنجکاوی‌های خطرناک

من متولد سال ۱۳۵۵ در تهران هستم و در یک خانواده بسیار فرهنگی و علمی بزرگ شدم. پدرم استاد دانشگاه، محقق و عضو هیئت علمی بود و به خاطر رشته‌اش که شیمی بود، خانه ما پر از انواع مواد شیمیایی بود.

بیشترین چیزی که در خانه ما پیدا می‌شد، کتاب بود. پدرم دایرةالمعارف‌های ۳۰ و ۴۰ جلدی داشت و چندین کتابخانه به همین موضوع اختصاص پیدا کرده بود. در آن زمان که تبلت و کامپیوتری نبود، یکی از جالب‌ترین تفریحات من از همان دوران ابتدایی، خواندن کتاب‌های غیردرسی بود.

### کتاب‌ها و آزمایش‌های شیمی

بیشتر از خواندن، به انجام آزمایش‌های علمی علاقه‌مند بودم. مثلا یک لیمو را نصف می‌کردیم، الکترودی به آن می‌زدیم و جریان الکتریکی تولید می‌کردیم. با همین چیزها سرگرم بودم.

البته این علاقه، یک بار برایم گران تمام شد. یک ظهر که همه خواب بودند، با برادرم سراغ محلول‌های پدرم رفتیم و چند ماده را که هنوز هم نمی‌دانم چه بودند، با هم ترکیب کردیم. ناگهان ظرف در دستمان منفجر شد و آتش گرفت. وقتی رویش آب گرفتیم، شعله‌ورتر شد و دست و پایم سوخت. چند روزی در بیمارستان بودم و بعد از آن، برای همیشه از ورود به آزمایشگاه پدرم منع شدم. این کنجکاوی و تلاش برای پیدا کردن پاسخ سوالات، همیشه با من بود.

### فرار از چارچوب مدرسه

با اینکه شاگرد درس‌خوانی بودم و معلم همیشه نزدیک به ۲۰ بود، بارها از کلاس اخراج شدم. وقتی معلم در مورد عدسی و شکست نور توضیح می‌داد، من مدام می‌پرسیدم «چرا؟» و آن‌ها فکر می‌کردند قصد اذیت کردن دارم؛ درحالی‌که واقعا می‌خواستم مفاهیم را به شکل عمیق و پایه‌ای بفهمم.

خیلی زود فهمیدم در مدرسه چیز خاصی گیرم نمی‌آید. از سال سوم دبیرستان با مدیر

مدرسه صحبت کردم اجازه دهد در خانه درس بخوانم. چیزی که معلم در یک هفته درس می‌داد را می‌شد با دو ساعت تمرکز در خانه یاد گرفت. همان موقع برای ادامه تحصیل در رشته الکترونیک در دانشگاهی در بلژیک پذیرفته شدم که نرفتم و در نهایت در کنکور ایران شرکت کردم و تا مقطع فوق لیسانس الکترونیک ادامه دادم. من فردی بسیار درون‌گرا هستم و در تمام دوران تحصیل، بهترین تفریح من تنهایی بود و هیچ‌وقت اهل شیطنت‌های گروهی و کارهای خارج از چارچوب نبودم.

## اولین قدم‌ها در کارآفرینی؛ از فرفره‌های دو رنگ تا کاست‌های بازی

گزینه کسب‌وکار و میل به مستقل بودن، پیش از آنکه مفاهیمش را به صورت آکادمیک یاد بگیرم، در من شکل گرفت. می‌توانم بگویم اولین پولی که به دست آوردم، در شش سالگی بود. یعنی از قبل از مدرسه تا امروز، من تقریباً همیشه در مقیاس‌های متفاوت برای خودم درآمد داشته‌ام. این تجربه‌ها، پایه‌های ذهنیتی را ساخت که بعدها در کسب‌وکارهای جدی‌تر کمک‌کننده بودند.

### درس اقتصاد از پدرم

اولین ماجراجویی من در دنیای کسب‌وکار، با چند تکه کاغذ رنگی و یک ایده ساده شروع شد. با برادرم تصمیم گرفتیم فرفره درست کنیم و آن‌ها را در پارک نزدیک خانه‌مان بفروشیم.

واکنش خانواده جالب بود؛ مادرم به شدت مخالف بود و این کار را نوعی آبروریزی می‌دانست؛ اما پدرم، با وجود اینکه خودش یک مرد علمی و محقق بود، مشوق اصلی ما بود. او می‌گفت: «اشکالی ندارد، بروید و یاد بگیرید. بگذارید تجربه پول درآوردن را از همین بچگی داشته باشید».

حمایت پدرم فقط کلامی نبود؛ او یک سیستم اقتصادی هوشمندانه برای ما طراحی کرده بود. قانونی در خانه ما وجود داشت: «هر مقداری که تا آخر ماه پس‌انداز کنید،

من هم دقیقا همان قدر روی پولتان می‌گذارم».

این قانون ساده، تصمیم‌گیری‌های ما را کاملا تغییر داد. ما در مقابل یک انتخاب قرار می‌گرفتیم: «آیا این ۱۰۰ تومان را خرج کنیم و یک خوراکی بخریم، یا آن را نگه داریم تا در پایان ماه به ۲۰۰ تومان تبدیل شود؟»

این بزرگترین درس پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و به تعویق انداختن لذت‌های آنی بود که در کودکی یاد گرفتم.

در پارک خیلی زود با واقعیت بازار روبه‌رو شدیم. بچه‌های بزرگتر از ما هم آنجا بودند و رقابت شدید بود. ما به این نتیجه رسیدیم که برای فروش، باید کاری متفاوت انجام دهیم.

اینجا بود که اولین جرقه نوآوری در ذهنمان زده شد. به جای فرفره‌های تک‌رنگ، دو کاغذ رنگی متفاوت، مثلا زرد و قرمز را با چسب به هم می‌چسباندیم. وقتی فرفره می‌چرخید، رنگ نارنجی زیبایی ایجاد می‌کرد که برای بچه‌های دیگر بسیار جذاب بود. همین ایده ساده، باعث شد محصول ما متمایز شود و بتوانیم فروش خوبی را تجربه کنیم.

## نوآوری در بازار کپی: درسی در ارزش‌آفرینی و بسته‌بندی

تجربه بعدی، جدی‌تر و پیچیده‌تر بود. در دوران راهنمایی یا اوایل دبیرستان، کامپیوترهای «کمودور ۶۴» به ایران آمده بود و بازی‌هایش روی نوارهای کاست عرضه می‌شد. پدرم در سفری به آلمان، یک کارتریج خاص با خود آورده بود که در ایران پیدا نمی‌شد و به ما اجازه می‌داد بازی‌ها را خیلی راحت کپی کنیم. ما هم فرصت را غنیمت شمردیم و شروع به تولید و فروش کاست‌های بازی کردیم.

در این بازار هم رقبای زیادی وجود داشتند؛ اما آن‌ها یک نقطه ضعف مشترک داشتند و این نقطه ضعف به این شکل بود که محصولشان را بدون هیچ‌گونه بسته‌بندی و ظاهر مناسبی عرضه می‌کردند.

ما خیلی سریع فهمیدیم می‌توانیم از همین نقطه ضعف استفاده کنیم. به جای فروش

یک کاست خام، تصمیم گرفتیم برای محصولمان ارزش افزوده ایجاد کنیم. یکی از اقوام ما آتلیه عکاسی داشت. ما جلدهای رنگی و زیبای بازی‌های اورجینال را پیش او می‌بردیم، از آن‌ها عکس رنگی باکیفیت می‌گرفتیم، چاپ می‌کردیم و بادقت با کاتر برش می‌زدیم.

در نهایت، کاست‌های ما با یک جلد رنگی شیک و حرفه‌ای عرضه می‌شد که در میان محصولات ساده و بی‌روح بازار، کاملاً به چشم می‌آمد.

این توجه به جزئیات و بسته‌بندی، باعث شد مشتریان بیشتری سمت ما بیایند و حاضر باشند برای محصولی که ظاهراً تفاوتی با بقیه نداشت، هزینه کنند. این دو تجربه ساده کودکی، دو اصل اساسی کسب‌وکار را به من آموخت:

۱. همیشه با نوآوری و تمایز می‌توانید در یک بازار شلوغ رقابت کنید.

۲. ارائه و بسته‌بندی محصول، به اندازه خود محصول اهمیت دارد و می‌تواند ارزش آن را در ذهن مشتری چند برابر کند.

## تولد یک علاقه پایدار

شاید امروز که تمام زندگی حرفه‌ای من حول محور تولید محتوا می‌چرخد، عجیب به نظر نرسد؛ اما این علاقه ریشه‌ای عمیق در کودکی من دارد. پیش از آنکه مفاهیمی مثل بازاریابی محتوایی وجود داشته باشد، من شیفته خلق کردن بودم؛ چه خلق یک تصویر در تاریکی مطلق و چه خلق یک ملودی با فشردن کلیدهای سیاه و سفید.

این موارد صرفاً سرگرمی نبودند؛ بلکه تمرین‌های ناخودآگاه من برای مسیری بودند که سال‌ها بعد در آن قدم گذاشتم.

## جادوی تاریک‌خانه: اولین تجربه خلق تصویر

همه‌چیز از هفت یا هشت سالگی شروع شد. یکی از اقوام ما آتلیه عکاسی و یک تاریک‌خانه داشت. یک روز به من اجازه داد وارد دنیای اسرارآمیزش شوم. وقتی در را بست، همه جا تاریک شد و فقط یک لامپ قرمز کوچک فضا را روشن می‌کرد. دیدن

فرایند ظهور عکس برایم مانند جادو بود؛ اینکه چطور یک کاغذ سفید را در مایع‌هایی فرو می‌برد و کم‌کم تصویری روی آن جان می‌گرفت، مرا مسحور کرد. همان لحظه فهمیدم می‌خواهم این کار را یاد بگیرم.

با هیجان به خانه برگشتم و از خانواده خواستم کمک کنند. با پولی که از آن‌ها گرفتم، به ناصر خسرو رفتم و تمام تجهیزات لازم، مانند بسته‌های صدف‌تایی کاغذ عکاسی کدک با آن جلد زرد قشنگشان، مایه‌های شیمیایی ظهور و ثبوت و حتی یک دستگاه آگراندیسور خریدم.

چالش بعدی پیدا کردن یک فضای مناسب بود. با صحبت با خانواده، توانستم یکی از اتاق‌های کوچک خانه را به تاریک‌خانه شخصی خودم تبدیل کنم. در دوران راهنمایی، من در خانه خودم عکس‌های سیاه‌وسفید چاپ می‌کردم و حتی از این طریق برای اقوام و آشنایان کار انجام می‌دادم و درآمد مختصری هم کسب می‌کردم. تنها ضعفم این بود فقط چاپ سیاه‌وسفید را بلد بودم؛ اما همان هم برای من دنیایی از لذت و تجربه بود.

این علاقه به عکاسی و فیلم‌برداری، اولین بذر تولید محتوای بصری بود که در ذهن من کاشته شد.

## از تمرین با کاسیو تا اجرا در عروسی

علاقه دیگر من، موسیقی بود. پدرم با اینکه یک محقق بود؛ اما چند ساز را در حد مبتدی می‌نواخت و همین موضوع فضای خانه را برای یادگیری موسیقی مساعد کرده بود. حدود ۱۰ یا ۱۲ ساله بودم که اولین کیبوردم را خریدیم؛ یک مدل کاسیو سی‌تی ۶۸۰ که فکر کنم دیگر منقرض شده باشد!

ابتدا خودم تمرین می‌کردم و متوجه شدم استعداد خوبی در پیدا کردن نت‌های یک آهنگ به‌صورت شنیداری دارم. ساعت‌ها می‌نشستم و دکمه‌ها را امتحان می‌کردم تا ملودی یک آهنگ را پیدا کنم.

خیلی زود فهمیدم این روش محدودیت دارد و برای پیشرفت باید آموزش حرفه‌ای

ببینم. خوشبختانه یک مدرس بسیار خوب در محله‌مان پیدا کردم که سابقه کار با افراد سرشناس را هم داشت. تحت نظر او، علاقه‌ام چندین برابر شد و به سرعت پیشرفت کردم و کیبوردهایم را هم به مدل‌های حرفه‌ای‌تر ارتقا دادم.

این مهارت به قدری در من رشد کرد که خاطر من هست در دو یا سه مورد از عروسی‌های اقوام، نوازنده اصلی به دلایلی نتوانسته بود بیاید. در آن شرایط بحرانی، من جای او را گرفتم، با خواننده هماهنگ شدم و کل مراسم را کیبورد زدم. همه هم راضی بودند و هیچ مشکلی پیش نیامد. این تجربه‌ها نه تنها اعتماد به نفس زیادی به من داد؛ بلکه لذت خلق محتوای شنیداری و اجرای زنده را برای همیشه در وجودم نهادینه کرد.

## مسیر حرفه‌ای و تولد «مدیر سبز»

مسیر حرفه‌ای من با یک تجربه منحصر به فرد آغاز شد که شاید کمتر کسی آن را از سر گذرانده باشد. اولین کار جدی من، در دوران دانشجویی و در یک شرکت الکترونیکی بود که توسط چند دانشجوی سال بالایی دانشگاه خودمان (خواجه نصیر) تاسیس شده بود. آن‌ها افرادی بسیار خوب و خوش‌قلب بودند که همیشه به من کمک می‌کردند. من به صورت ساعتی برایشان برنامه‌نویسی میکروکنترلر انجام می‌دادم و کنارشان تجربه کسب می‌کردم.

## از کارمندی تا تاسیس اولین شرکت

بعد از گذشت حدود یک سال کار کردن به صورت ساعتی، حس استقلال‌طلبی در من قوی‌تر شد. نزد مدیرانم رفتم و به آن‌ها گفتم قصد دارم کسب‌وکار خودم را راه‌اندازی کنم. واکنشی که آن‌ها نشان دادند، مسیر زندگی مرا تغییر داد. آن‌ها به جای خداحافظی، در کمال لطف و بزرگواری، پیشنهادی شگفت‌انگیز دادند: «اتاقی را در همان شرکت به من اجاره دادند تا شرکت خودم را در دل شرکت آن‌ها تاسیس کنم».

به این ترتیب، من از یک کارمند ساعتی به یک پیمانکار مستقل تبدیل شدم. دیگر حقوق نمی‌گرفتم؛ پروژه را از همان مدیران می‌گرفتم، در اتاق خودم که داخل

شرکتشان بود انجام می‌دادم و در ازای آن مبلغی دریافت می‌کردم.

این مدل همکاری که بر پایه اعتماد و حمایت بنا شده بود، حدود یک سال ادامه یافت تا اینکه کاملاً برای استقلال آماده شدم. پس از آن، همراه برادرم یک شرکت کامپیوتری و نرم‌افزاری تاسیس کردیم که نزدیک به ده سال فعالیت موفقیت‌آمیزی داشت؛ اما در نهایت به دلایلی تصمیم به جمع کردن آن گرفتیم.

## **پایان و شروع دوباره: خلق «مدیر سبز» از دل یک رویا**

بسته شدن شرکتی که ده سال برایش زحمت کشیده بودم، دوره سختی بود. چند هفته‌ای در خانه بیکار بودم و به آینده فکر می‌کردم. در همین نقطه بود که رویای قدیمی و کودکی‌ام که داشتن یک مجله بود، دوباره زنده شد.

از دوران دبیرستان برای مجلات کامپیوتری مقاله می‌نوشتم؛ اما یک خاطره تلخ و آموزنده از آن دوران داشتم. اولین مقاله‌ام را که برای مجله «شبکه» فرستادم، ویراستار به سردبیر گفته بود: «به ایشان بگویید دیگر مقاله ننویسند؛ چون حتی یک کلمه از متنشان باقی نمانده و ما مجبور شدیم همه چیز را از اول بنویسیم!»

این بازخورد ویرانگر، به جای ناامید کردن، من را مصمم کرد نگارش فارسی را از پایه و به صورت اصولی یاد بگیرم. کتاب‌های مرجع مانند «غلط ننویسیم» اثر ابوالحسن نجفی را تهیه کردم و ماه‌ها وقت گذاشتم تا اصول درست‌نویسی را بیاموزم. پس از دو سال تمرین مداوم، به نقطه‌ای رسیدم که مقالاتم تقریباً بدون هیچ ویرایشی چاپ می‌شد و این برای من یک دستاورد بزرگ بود.

در همان روزهای بیکاری، یک فایل PDF آموزشی خارجی در مورد «بازاریابی اطلاعاتی» (Information Marketing) به دستم رسید. ایده اصلی آن مثل یک جرقه در ذهنم عمل کرد: «شما می‌توانید با آموزش چیزهایی که بلد هستید، حتی اگر در آن متخصص نباشید، از طریق تولید ویدیو، فایل صوتی و محتوای نوشتاری کسب درآمد کنید». این ایده آنقدر برایم جذاب بود که دیگر به یک رویا تبدیل شد. همان لحظه تصمیم قطعی زندگی‌ام را گرفتم: «تا آخر عمر، تنها کاری که انجام خواهم داد، تولید محتوا و آموزش خواهد بود».

با عزمی راسخ، کار را شروع کردم. برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، با طراح سایت شرکت قبلیمان تماس گرفتم و با مبلغی ناچیز، همان سایت را به وبسایت «مدیر سبز» تبدیل کردیم. محل کارم، خانه بود و تمام روزهایم به یک فعالیت خلاصه می‌شد: «از صبح تا شب مقاله می‌نوشتم و در سایت منتشر می‌کردم».

## فلسفه «رشد سبز»

شاید فکر کنید اسم «مدیرسبز» حاصل ساعت‌ها طوفان فکری بوده؛ اما انتخابش کاملاً اتفاقی بود. ده‌ها اسم را نوشتم و دامنه‌هایشان را بررسی کردم. در نهایت، ترکیبی از رنگ مورد علاقه‌ام «سبز» و مخاطبان هدفم یعنی «مدیران»، این اسم را ساخت؛ اما بعدها، یک فلسفه عمیق و کلیدی پشت این نام ساده پیدا کردم که به ستون اصلی کسب‌وکارم تبدیل شد.

«سبز» در طبیعت، نماد رویش، رشد تدریجی و همیشگی است. من هیچ اعتقادی به تحولات یک‌شبهه و تغییرات ناگهانی ندارم. باور من به ایده ژاپنی «کایزن» یا بهبود مستمر است.

شما یک گلدان در خانه دارید و هیچ‌وقت متوجه بزرگ شدنش نمی‌شوید؛ اما وقتی مهمانی بعد از دو ماه به خانه‌تان می‌آید، با شگفتی می‌گویید این گیاه چقدر رشد کرده! این رشد آن‌قدر آهسته و پیوسته است که به چشم نمی‌آید؛ اما در نهایت به نتیجه‌ای عظیم منجر می‌شود.

من این فلسفه را در کسب‌وکارم پیاده کرده‌ام: «دوری از ریسک‌های بزرگ و حرکات عجیب و غریب و تمرکز بر بهبودهای کوچک و روزانه‌ای که اثر تجمعی آن‌ها در بلندمدت، یک کسب‌وکار موفق و پایدار را می‌سازد».

## اضطراب‌ها، تنهایی و درس‌های شکست

شروع یک کسب‌وکار، به‌خصوص در آن ماه‌های نفس‌گیر و حیاتی اول، تجربه‌ای آمیخته با اضطراب است. این اضطراب، با چالش‌های یک کسب‌وکار جاافتاده کاملاً

متفاوت است.

در مراحل بعدی، شما با مسائلی مانند رشد، رقابت یا بهینه‌سازی دست‌وپنجه نرم می‌کنید؛ یعنی مسیر مشخص است و شما دنبال بهتر پیمودن آن هستید؛ اما در آغاز، بزرگترین و فلج‌کننده‌ترین اضطراب، خودِ مسیر است.

یک صدای دائمی در ذهن شما زمزمه می‌کند: «آیا اصلاً این راه را درست انتخاب کرده‌ام؟ شاید آن ایده دیگر بهتر بود. آیا این همه ریسک و فداکاری برای یک مسیر اشتباه نیست؟»

## روزهای اول: مبارزه با تردید و تنهایی مطلق

من از یک کسب‌وکار موفق که درآمد بسیار بالایی داشت، به نقطه‌ای رسیده بودم که هیچ درآمدی نداشتم و این ترسناک بود. اضطراب پرداخت اجاره و تمام شدن سرمایه باقی‌مانده همیشه با من بود؛ اما اضطراب بزرگ‌تر، تنهایی بود. هیچ‌کس حاضر نشد با من شریک شود. دلیلشان این بود که من فارغ‌التحصیل الکترونیک بودم و می‌خواستم بازاریابی آموزش دهم؛ می‌گفتند کسی به تو اعتماد نمی‌کند.

در ماه‌های اول، در دفتر کاملاً تنها بودم. برای بسته‌بندی و ارسال یک سفارش، باید تلفن شرکت را روی موبایلم دایورت می‌کردم و دوان‌دوان خودم را به اداره پست می‌رساندم. بارها مشتریان پشت تلفن می‌گفتند چرا اینقدر صدای باد می‌آید!

## قدرت علاقه و انضباط در برابر ناامیدی

در آن روزهای سخت که خانواده و دوستان هم بدبین بودند، دو چیز به من کمک کرد.

### ۱. علاقه شدید به کارم

من معتقد هستم اگر کسی می‌پرسد: «چه کاری شروع کنم؟»، یعنی به هیچ‌چیز علاقه ندارد و بهتر است اصلاً شروع نکند. یک کارمند عالی بودن بسیار ارزشمندتر از یک کارآفرین شکست‌خورده است.

### ۲. انضباط شخصی

انضباط یعنی حتی وقتی اصلا حال و حوصله‌اش را ندارید، کاری را انجام دهید. من یاد گرفته‌ام که حال من هیچ ربطی به انجام کار ندارد. مغزم را عادت داده‌ام به بهانه خستگی یا بی‌حوصلگی، کار را عقب نیندازم.

## شکستی که به یک موفقیت بزرگ تبدیل شد!

من تا امروز حدود ۱۲۰ محصول تولید کرده‌ام که بسیاری از آن‌ها شکست کامل خورده‌اند. یکی از بزرگترین شکست‌هایم، محصولی به نام «پکیج ماهانه جهش در کسب‌وکار» بود. یک بسته فیزیکی که هر ماه برای مشترکین ارسال می‌شد و تولید آن نیمی از وقت ماهانه‌ام را می‌گرفت؛ اما در نهایت فقط ۳ تا ۵ نفر مشترک داشت.

بعد از چند ماه، آن پروژه را با شکست کامل کنار گذاشتم؛ اما از دل همان ایده، محصول دیگری متولد شد. گفتم به جای بسته فیزیکی، هفته‌ای یک فایل صوتی کوتاه ضبط کنم و در سایت برای اعضا قرار دهم. این ایده ساده‌تر شده که «عضویت الماسی» نام گرفت، به یکی از موفق‌ترین محصولات ما تبدیل شد و تا امروز ادامه دارد.

## صید ماهی بزرگ؛ استراتژی خلق یک محصول بی‌رقیب

در دنیای کسب‌وکار، به‌خصوص در حوزه آموزش و محتوا، یک تله بسیار وسوسه‌انگیز به نام «پروژه‌های کوچک و سریع» وجود دارد. اینکه با صرف چند ساعت زمان، یک وبینار برگزار کنیم، چند میلیون تومان درآمد کسب کنیم و سراغ پروژه بعدی برویم.

این‌ها «ماهی‌های کوچکی» هستند که شاید برای مدت کوتاهی گرسنگی ما را برطرف کنند؛ اما هرگز نمی‌توانند اعتبار و جایگاه یکتایی در بازار ببخشند. من به نقل‌قولی که به مارک زاکربرگ نسبت داده می‌شود عمیقا باور دارم: «هیچ‌کس با چند ماهی کوچکی که گرفته عکس نمی‌گیرد؛ همه با یک ماهی بزرگ عکس می‌گیرند».

این جمله، استراتژی اصلی من در توسعه کسب‌وکار شد. به جای تولید صدها محصول کوچک و معمولی که سریع فراموش می‌شوند، باید تمام انرژی را روی خلق یک

محصول بزرگ، عمیق و منحصربه‌فرد متمرکز کرد؛ محصولی که به‌تنهایی بتواند هویت و اعتبار برند شما را تعریف کند.

## کارخانه تولید اطلاعات: تبدیل تجربه روزمره به یک دوره ۱۰۰ ساعته

محصول شاخص و «ماهی بزرگ» ما، دوره «کارخانه تولید اطلاعات» است؛ یک دوره آموزشی جامع که امروز بیش از ۱۰۰ ساعت محتوا دارد. ایده اولیه این دوره، چند سال پیش در یک سفر شمال و حین قدم زدن در طبیعت شکل گرفت.

من فعالانه با خودم فکر می‌کردم امسال باید چه محصول بزرگ و فوق‌العاده‌ای تولید کنم که فروش بسیار خوبی داشته باشد و تاثیر ماندگاری بگذارد. به‌جای فکر کردن به موضوعات جدید که نیازمند ماه‌ها تحقیق بودند، یک ایده ساده و قدرتمند به ذهنم رسید: «چرا همان کارهایی که هر روز در «مدیر سبز» انجام می‌دهم و به نتیجه‌بخش بودنشان ایمان دارم را آموزش ندهم؟»

تولید محتوا، بازاریابی ایمیلی، مدیریت مشتریان معترض، ساختن یک کسب‌وکار آموزشی از صفر؛ این‌ها تمام زندگی روزمره من بودند.

ابتدا فکر می‌کردم کار بسیار ساده‌ای پیش‌رو دارم. قرار بود فقط کارهای روتین خودم را توضیح دهم؛ اما وقتی به تهران برگشتم و شروع به نوشتن سرفصل‌ها کردم، با یک چالش بزرگ، یعنی «نفرین دانایی» روبرو شدم.

متوجه شدم کارهایی که برای من طی سال‌ها تجربه، کاملاً بدیهی و ساده شده‌اند، برای یک فرد تازه‌کار، مجموعه‌ای از قدم‌های پیچیده و ناشناخته است. مثلاً وقتی من خیلی ساده می‌گفتم «مقاله را روی سایت می‌گذاریم»، صدها سوال پیش می‌آمد:

• اصلاً سایت چیست؟

• از کجا باید تهیه کرد؟

• چطور باید یک مقاله را در سایت بارگذاری کرد؟

توضیح دادن همین جزئیات «بدیهی»، نیازمند یک ساختار آموزشی دقیق و مفصل

بود. طراحی اولین نسخه دوره که فکر می‌کردم چند روزه تمام می‌شود، ماه‌ها طول کشید و در نهایت به یک دوره ۱۰ جلسه‌ای ۳ ساعته تبدیل شد.

## تعهد به بهبود دائمی: هر سال یک طراحی دوباره

بزرگترین اشتباهی که می‌توانستم در مورد «کارخانه تولید اطلاعات» مرتکب شوم این بود که آن را یک محصول تمام‌شده ببینم؛ اما این دوره برای من یک موجود زنده است که باید همگام با تغییرات دنیا، رشد کند و تکامل یابد.

من یک تعهد شخصی دارم: «هر سال، برای هر جلسه از دوره، محتوا را از اول بازطراحی می‌کنم». حتی اگر هیچ نکته جدیدی هم وجود نداشته باشد، یک بار تمام مطالب را از ابتدا تا انتها در ذهنم مرور می‌کنم تا مطمئن شوم آنچه آموزش می‌دهم، نسخه امسال است؛ نه نسخه پارسال.

این فقط یک ادعا نیست؛ یک فرایند عملی است. برای مثال، بعد از شروع همه‌گیری کرونا، اهمیت آموزش‌های آنلاین و پخش زنده با کیفیت بالا (لایو استریمینگ) در جامعه چندین برابر شد. من هم متناسب با این تغییر، حجم مطالب مربوط به این موضوع را در دوره، به شکل چشمگیری افزایش دادم و در مقابل، از حجم مباحثی مانند برگزاری همایش‌های حضوری که اهمیتشان کمتر شده بود، کاستم.

این همان فلسفه ژاپنی است که می‌گوید: «یک محصول افتضاح تولید کن و ده سال روی بهبودش کار کن». به قول بنیان‌گذار وردپرس: «اگر از نسخه اول محصولت خجالت‌زده نیستی، یعنی آن را خیلی دیر به بازار عرضه کرده‌ای». این دوره، تجسم عینی همان فلسفه بهبود مستمر و «رشد سبز» است که به آن باور دارم.

## پیش‌تاز بودن؛ وسواس در جزئیات و نگاهی جهانی

اینکه یک نفر فقط بخواهد درآمدی داشته باشد و زندگی‌اش را بگذراند، یک بحث است؛ اما اگر بخواهیم از این مرحله فراتر برویم و در بازار خودمان پیشرو و بهترین باشیم، دیگر میزان درآمد اهمیتش را از دست می‌دهد.

در این سطح، دو عامل حیاتی نقش اصلی را بازی می‌کنند:

۱. علاقه شدید به حوزه کاری

۲. وسواس بسیار بالا در جزئیات

فرق یک ساعت میلیون دلاری با یک ساعت بیست هزار تومانی در کارایی کلی‌شان نیست؛ هر دو زمان را نشان می‌دهند. تفاوت در وسواسی است که روی تکتک جزئیات طراحی و ساخت آن به خرج داده شده است. پیشتاز بودن یعنی هر روز از خودمان بپرسیم: «آیا می‌شود نسخه کامل‌تر، حرفه‌ای‌تر و بهتری از این محصول ارائه داد؟» و برای رسیدن به پاسخ مثبت، حاضر باشیم زحمت بکشیم.

## **فراتر از مرزها: رقابت با بهترین‌های جهان از داخل ایران**

من هیچ‌وقت معیارهایم را در حد محله یا کشورم تعریف نمی‌کنم. هدفم این است اولین و بهترین متخصص دنیا در حوزه کاری خود باشم. با این دیدگاه منفی که «در ایران نمی‌شود و اینجا نمی‌توانیم» شدیداً مخالف هستم و با قدرت می‌گویم ما می‌توانیم اینجا کارهایی انجام دهیم که در دنیا هم انجام نمی‌دهند.

بارها برای من پیش آمده ایده‌هایی را پیدا و اجرا کرده‌ام، در اینترنت جستجو کرده‌ام و دیده‌ام هیچ مشابهی ندارد و یک ماه بعد دیده‌ام یک فرد مدعی در آمریکا همان ایده را در یوتیوب مطرح کرده است یا کتابی در مورد افزایش عملکرد نوشتم و چند ماه بعد دیدم یک نویسنده در آمریکا کتابی با همان ایده منتشر کرده و حتی مجبور شدم تاریخ نشر کتابم را نشان دهم تا ثابت کنم کپی نکرده‌ام.

## **شاید بپرسید این چطور ممکن است؟**

پاسخ به هوش یا تحصیلات دانشگاهی ربطی ندارد. به اینجا می‌رسد که من و یک محقق دیگر در دنیا، هر دو روی یک موضوع کار می‌کنیم. او ساعت ۱۰ شب خسته می‌شود و می‌رود استراحت کند؛ اما من می‌گویم بگذار تا ۳ نصف شب ادامه دهم.

همین رویکرد در یک یا دو ماه، باعث می‌شود من به دستاوردی برسم که مدعی‌ترین فرد دنیا نرسیده است. راز پیشتاز بودن، محدود کردن حوزه تمرکز است؛ آن‌قدر روی

یک موضوع کوچک و دقیق متمرکز شویم که هیچ‌کس دیگری در دنیا حال و حوصله این همه زحمت و وقت گذاشتن را نداشته باشد. این علاقه شدید است که باعث می‌شود یک پروژه تحقیقاتی که بازگشت مالی‌اش صفر است، برای شما به یک تفریح لذت‌بخش تبدیل شود.

## ابزارها: از ساده‌ترین شروع تا بهترین تجهیزات دنیا

یکی از ناامیدکننده‌ترین موارد برای من، این است افراد راز موفقیت را در ابزار می‌بینند. در همایش‌ها یا اینستاگرام، بیشترین سوالی که از من می‌پرسند این است: «مدل دوربینت چیست؟ آن گلدانی که پشت سرت بود را از کجا خریدی؟»

درحالی‌که این موارد، حداقل در اوایل کار، اصلاً مهم نیستند. فلسفه من در مورد ابزار دو بخش دارد:

۱. نباید ایده‌آل‌گرا باشیم.

۲. با بدترین و در دسترس‌ترین ابزار ممکن کارمان را شروع کنیم.

آقای شاهرخ ظهیری، بنیان‌گذار برند مه‌رام، برایم تعریف می‌کرد ابتدای کار، در شیشه‌های معمولی در خانه‌اش ترشی درست می‌کرد و می‌فروخت و سال‌ها بعد، مجهزترین دستگاه‌های دنیا را سفارش می‌داد.

بخش دوم فلسفه من این است وقتی از کسب‌وکارمان درآمدی کسب کردیم، باید آن را برای خرید بهترین ابزارها سرمایه‌گذاری کنیم. من عمیقاً معتقد هستم پایه یک کسب‌وکار خوب، ابزار عالی است.

در حال حاضر، اغلب تجهیزات ویدیویی و لایو استریمینگ دفتر من، حتی یک عدد مشابه هم در ایران ندارند. من تک‌تک آن‌ها را با زحمت فراوان از آمریکا، کانادا و کشورهای دیگر از طریق دوستان و اقوام سفارش داده‌ام و به ایران رسانده‌ام.

اما نکته کلیدی اینجا است: «ابزار به‌تنهایی هیچ ارزشی ندارد». بسیاری افراد در ایران آیفون دارند؛ اما به‌جز زنگ زدن و استفاده از اینستاگرام، پنج اپلیکیشن پیش‌فرض آن را هم بلد نیستند!

ابزار عالی است، به شرط آنکه از آن استفاده کنیم، پشتکار داشته باشیم و اجازه ندهیم نبود ابزار، مانع شروع و وجود آن باعث تنبلی شود.

## نگاهی به درون

در کنار تمام این استراتژی‌ها، من هم نقاط ضعفی دارم که باید روی آن‌ها کار کنم. یک کارآفرین باید دائماً در حال بازنگری رفتارهای شخصی خود باشد؛ زیرا در نهایت این خود ما هستیم که بزرگترین مانع یا موثرترین عامل رشد کسب‌وکارمان می‌شویم.

### رویارویی با انتقاد: چالشی که باید بر آن غلبه کنیم

یکی از خصوصياتی که باید اصلاح کنیم این است که انتقاد، به خصوص انتقادهای سطحی را راحت قبول نمی‌کنم. دلیلش غرور نیست؛ بلکه حجم عظیم زحمت و انرژی پنهانی است که برای انجام یک کار صرف شده است.

وقتی شما برای رسیدن به یک راه‌حل حرفه‌ای، شب‌های زیادی بی‌خوابی کشیده‌اید و بعد فردی بدون هیچ دانشی خیلی راحت آن را قضاوت می‌کند، کنترل واکنش سخت می‌شود.

برای مثال، وقتی با یک لنز خاص و به‌صورت کاملاً عمدی پس‌زمینه ویدیو را محو می‌کنم تا تمرکز روی سوژه باشد، و شخصی در نظرات می‌نویسد: «این بلد نیست فوکوس کند!»، اینجا است که آن حس ناخوشایند سراغم می‌آید. چیزی که باید روی آن کار کنم این است درک کنم نظر آن‌ها از روی دشمنی نیست؛ بلکه صرفاً یک برداشت سطحی و اولین چیزی است که به ذهنشان رسیده.

باید یاد بگیرم واکنش بهتری داشته باشم و این موارد را تا جایی که توهین‌آمیز نیست، تحمل کنم.

### پروژه‌های بزرگ را انتخاب کنید

اگر بخواهم یک توصیه نهایی و کلیدی داشته باشم، این است: «به‌جای انجام پروژه‌های کوچک و معمولی، سراغ پروژه‌های بزرگ و سخت بروید». این همان چیزی

است که کسب‌وکارهای موفق را از بقیه متمایز می‌کند. افراد زیادی می‌توانند یک مقاله خوب بنویسند؛ اما نمی‌توانند یک کتاب خوب تالیف کنند. خیلی‌ها می‌توانند یک ویدیو یک‌دقیقه‌ای جذاب بسازند؛ اما از تولید یک فیلم سینمایی عاجز هستند. تفاوت در مقیاس و پیچیدگی است.

راز بزرگ کارآفرینان موفق این است حاضر هستند در دسر و زحمت پروژه‌هایی را به جان بخرند که رقبا به‌خاطر سختی، از آن فرار می‌کنند و به‌عنوان آخرین جمله، حرفی که همیشه راهنمای من بوده را تکرار می‌کنم: «دنبال ماهی‌های بزرگ باشید؛ نه تعداد زیادی ماهی کوچک. هیچ‌کس با چند ماهی کوچکی که صید کرده، عکس یادگاری نمی‌گیرد؛ همه با آن یک ماهی بسیار بزرگی که گرفته‌اند، با افتخار عکس می‌گیرند».

## میراث یک مسیر

داستان ژان بقوسیان، بیش از آنکه یک روایت کارآفرینی باشد، گواهی بر قدرت شگفت‌انگیز صبر، علاقه و بهبود مستمر است. مسیری که از کنجکاو‌های خطرناک یک کودک در آزمایشگاه کوچک خانگی آغاز شد و به خلق یک کسب‌وکار پیشرو و تاثیرگذار رسید، یک پیام کلیدی را در خود نهفته دارد: «موفقیت‌های بزرگ، حاصل انفجارهای ناگهانی نیستند؛ بلکه نتیجه رشد تدریجی و سبزی هستند که ریشه در باوری عمیق و تلاشی بی‌وقفه دارد».

او یادآوری می‌کند در دنیای پرهیاهوی امروز که همه دنبال راه‌حل‌های فوری و موفقیت‌های یک‌شبه هستند، ارزشمندترین استراتژی، بازگشت به اصول بنیادین، یعنی پیدا کردن کاری که با تمام وجود به آن عشق می‌ورزیم، متعهد بودن به انجام آن حتی در بی‌حوصله‌ترین روزها و داشتن جسارت برای انتخاب پروژه‌های بزرگ و دشواری که دیگران از آن فراری هستند، است.

در نهایت، سفر او به ما می‌آموزد مهم‌ترین ابزار یک کارآفرین، نه دوربین گران‌قیمت یا دفتر کار مجلل؛ بلکه ذهنیتی است که هر شکست را به فرصتی برای یادگیری تبدیل

می‌کند، هر انتقادی را با دیدی عمیق‌تر می‌نگرد و هرگز از تلاش برای صید «ماهی بزرگ» خسته نمی‌شود.

این همان میراثی است که فراتر از محصولات و دوره‌های آموزشی، می‌تواند الهام‌بخش نسل جدیدی از کارآفرینان باشد.