



درس‌های سریال We Crashed برای کسب‌وکارها

ماجرای استارت‌آپ WeWork یکی از جنجالی‌ترین و عبرت‌آموزترین اتفاقاتی است که طی یک دهه اخیر در دنیای اقتصاد مدرن رخ داده است. شرکتی جوان با ایده‌ای نوآورانه و رادیکال که آمده بود دنیا را متحول کند؛ اما دیری نپایید که سقوط کرد و سروصدای بسیاری به پا کرد. شرح ماجرای جالب این شرکت در چند فیلم و کتاب و پادکست بازگویی شده است (نام تعدادی از آنها را در پایان همین مقاله ببینید). از میان این آثار، سریال دیدنی We Crashed شاید مهم‌ترین آنها باشد. این برداشت سینمایی درس‌های مهمی دارد که چرایی ظهور و سقوط این استارت‌آپ را بازتاب می‌دهد. با هم برخی از آنها را مرور می‌کنیم.

استارت‌آپ WeWork چگونه و با چه هدفی آغاز شد؟

شرکت WeWork پانزده سال پیش (۲۰۰۸ میلادی) در همان بحبوحه بحران عظیم مالی در وال‌استریت پا به عرصه «بازار مسکن» گذاشت. آمده بود که به‌قول معروف

«بتزکاند» اما بسیار بد عمل کرد و خودش یک دهه بعد ترکید؛ هرچند هنوز زنده است. خدمت اصلی این شرکت ارائه خدمات موسوم به Co-Working Space است؛ یعنی فراهم کردن فضایی مدرن و مطلوب؛ اما اشتراکی زیر یک سقف برای کار کردن افراد یا تیم‌های کوچکی که فعلا دفتر یا محل ثابتی برای شرکت خود ندارند و می‌خواهند کسب‌وکاری را شروع کنند.

گرافیک‌ها، دورکارها، برنامه‌نویسان نرم‌افزار و دیگر مشاغل «نرم» از مشتریان این خدمات هستند. تا اینجا، استارت‌آپ WeWork حرف تازه‌ای نداشت. ده‌ها، بلکه صدها شرکت از این نوع در سراسر جهان مشغول ارائه خدمات فضای کار اشتراکی به کسب‌وکارهای نوپا بوده و هستند. اما بنیان‌گذار WeWork می‌خواست یک ایده انقلابی را به این خدمات بیفزاید. داستان WeWork این‌طور شروع شد.

آدام نیومن وارد می‌شود

در ابتدای سریال می‌بینیم که آدام نیومن، جوانی یهودی، مهاجر و نیمه بیکار، از طبقه مرفه و ساکن نیویورک در آستانه ورود به دهه چهارم عمر و هم‌زمان با عشق و ازدواج تصمیم گرفته که با الگوبرداری از آموزه‌های استارت‌آپی در دانشگاه، یک شرکت نوپا راه‌اندازی کند و دنیا را تکان دهد. او خام، کم‌تجربه، متکبر و بی‌پول است؛ اما زبان‌چرب و اغواکننده‌ای دارد. او ضمیر آدم‌های پول‌دار و طمع‌کار (طمع‌کار مثل خودش) را خوب می‌فهمد و می‌تواند آنها را قانع کند تا به خواسته‌اش تن دهند. اولین کسی که اغوایش می‌کند دختری است که به‌زودی همسرش می‌شود. در فیلم یک زن هنرپیشه زیبا نقش او را باز می‌کند؛ اما اگر به ویکی‌پدیا مراجعه کنید می‌بینید در عالم واقعیت او زن چندان زیبایی نبود.

خیلی زود در فیلم متوجه می‌شویم که ربکا پدر پول‌داری دارد. نیومن در همان ابتدای زناشویی هدیه یک‌میلیون‌دلاری پدرخانمش برای خرید خانه زوج جوان را به‌عنوان سرمایه اولیه استارت‌آپ انقلابی‌اش وارد کار می‌کند و بعدا با جذب افراد پول‌دار دیگری که با چرب‌زبانی نظرشان را برای سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ جلب کرده، پول

هنگفتی جمع می‌کند و یک خانه لاکچری برای خودش و خانواده‌اش می‌خرد!

سالی که نکوست، از بهارش پیداست

در همان ابتدای سریال، سه سکانس به یادماندنی از فیلم به ضمیر ناخودآگاه بیننده سیگنال می‌دهد که با چه آدم و چه سرنوشتی روبرو هستیم. سکانس اول لحظه‌ای از پایان قصه است، آنجا که هیات مدیره WeWork با رای اکثریت تصمیم به اخراج نیومن گرفته و در تبوتاب اعلام این خبر بد به او هستند. سکانس تماشایی بعدی، اول قصه است، آنجایی که نیومن - هنوز بیکار و جویای نام - در آسانسور، همسایه‌اش را دیده که پیتزا خریده تا برود تنهایی در خانه‌اش بخورد.

پیشنهاد می‌دهد به خانه نیومن بروند و با هم شام بخورند، چه پیشنهاد خوبی! فقط حیف که نیومن حتی سس گوجه در یخچالش ندارد که سهمی از این مشارکت داشته باشد، پس به مرد همسایه پیشنهاد می‌دهد برود از خانه‌اش سس هم بیاورد تا باهم شام بخورند. بعدا می‌فهمیم تمام زندگی نیومن همین‌طوری انگل‌وار است: لذت بردن و ساختن زندگی لاکچری با پول دیگران؛ دیگرانی که با چرب‌زبانی اغوا کرده است.

سکانس مهم بعدی، اولین قرار عاشقانه با ربکا است، زنی که به‌زودی با او ازدواج می‌کند. ربکا در برخورد اول تصویر مشمئزکننده‌ای از واقعیت نیومن دریافت می‌کند: آدمی آس‌و‌پاس و رویاپرداز که با فریبکاری قصد دارد خود را متفاوت از آنچه که هست نشان دهد. ربکا پیش‌بینی می‌کند آدم نیومن هرگز موفق نخواهد شد. اما چندی بعد گول زبان اغواکننده آدم را می‌خورد، عاشق می‌شوند و ازدواج می‌کنند. ربکا ده سال برای موفقیت آدم از خودش مایه می‌گذارد تا در پایان به این نتیجه برسد که همان احساس و برداشت اولش از نیومن درست بوده است.

اما آدم نیومن چطور توانست از هیچ به یک زندگی لاکچری میلیون‌دلاری برسد؟ ایده درخشان نیومن چه بود؟

ایده خوب WeWork

فکر درخشان پشت استارت‌آپ WeWork، چالش «تعادل میان کار و زندگی» در دنیای مدرن است. در سبک و سیاق زندگی مدرن - که من و شما هم احتمالاً به آن مبتلا هستیم - بهترین ساعات شبانه‌روز را با همکارانمان سپری می‌کنیم و وقتی که به خانه و خانواده برمی‌گردیم آن‌چنان خسته هستیم که به‌سختی انرژی، زمان و امکان انجام کوچک‌ترین کار مفیدی را داریم. همیشه این حسرت همراه ماست که چرا نمی‌توانیم دقایق بهتر و لذت‌بخش‌تری با خانواده داشته باشیم.

این مشکل بزرگ دنیای قرن ۲۱ است. در عصر کشاورزی محل کار و زندگی خانواده‌ها یکجا بود. انقلاب صنعتی بین خانه و خانواده از یک سو و محل کار از سوی دیگر یک فاصله انداخت. نیومن در استارت‌آپ WeWork قصد داشت با ارتقای کیفی شیوه کار در فضاهای اشتراکی، تحولی ساختاری در سبک کار و زندگی ایجاد کند تا ما دوباره مثل عصر کشاورزی همان جایی که کار می‌کنیم، زندگی کنیم، تفریح کنیم، عاشق شویم و خانواده بسازیم.

جذب سرمایه برای استارت‌آپ WeWork

هوشمندی نیومن آنجا بود که برای تحقق چنین رویایی سراغ جذب سرمایه از یکی از پول‌دارترین و جاه‌طلب‌ترین آدم‌های اقتصاد و بازار در نیویورک رفت: بازار اجاره مسکن و دفتر کار. آدام با مهارت فوق‌العاده در گفتار و نمایشی استثنایی از «اعتماد به نفس بالا»

موفق می‌شود چند مکان عالی برای راه‌اندازی فضای اشتراکی و رویایی WeWork دست‌وپا کند. او تقریباً تا آخرین اپیزود سریال مشغول جذب سرمایه‌گذاران جدید و ثروتمند از سراسر دنیا است. به طور خاص او موفق می‌شود با زیرکی و مانور میان چند بانک بزرگ آمریکایی آنها را به رقابت برای ارائه پیشنهاد سنگین‌تر در سرمایه‌گذاری ترغیب کند.

گردش مالی بد: پاشنه آشیل WeWork

هرچقدر نیومن در جذب سرمایه تازه برای شرکت کامیاب است، شیوه او برای به گردش درآوردن (Cash Flow) این سرمایه هنگفت، بد و نامناسب است. او برای توسعه دادن WeWork و افتتاح دفاتر جدید در سراسر دنیا بی‌قرار است. نیومن طاقت ندارد برای ساختن بیزینس مدل صحیح سال‌ها صبر کند و قبل از بهینه‌سازی امور، بی‌محابا سراغ توسعه شرکت می‌رود و مرتباً پول کم می‌آورد. به همین دلیل ترازنامه مالی WeWork برای چند سال متوالی منفی است. این موضوع را اپیزودهای متوالی سریال به بیننده اثبات می‌کند. ترفند آدام برای فرار از بدهی موجود، قرض گرفتن از آینده است.

او همواره بدهی امروز را با جذب سرمایه بزرگتر نسبت به دفعه قبل جبران می‌کند. بدهی دور قبلی حل می‌شود اما بدهی جدید بزرگتری پدید می‌آید. آخرین و حیرت‌انگیزترین دور از این سرمایه‌گذاری‌ها متعلق به یک سرمایه‌گذار ژاپنی به نام ماسایوشی سان و شرکت SoftBank است. او ۴۴ میلیارد دلار سرمایه در اختیار طرح‌های توسعه جنون‌آمیز آدام نیومن قرار می‌دهد. اصلاً ماسا خودش یک دیوانه است، او عاشق طرح این معما برای مخاطبان است: در دعوا چه کسی برنده می‌شود؟ آنکه باهوش‌تر است یا آنکه دیوانه‌تر است؟

اجرای بد؛ زشتی بیزینس مدل WeWork

در این روایت سینمایی می‌بینیم که آدام نیومن ایده جالبی دارد. پول خوبی هم فراهم کرده؛ اما استارت‌آپ او علی‌رغم همه هیاهوها و زرق‌وبرق‌ها کارنامه مالی موفق ندارد. او و شرکتش ولخرج هستند و ریشه این مشکل در اجرای (Execution) بد و بیزینس مدل نامناسب است. گوش نکردن به توصیه‌ها و هشدارهای کارشناسان شرکت، توسعه ناگهانی و بی‌حساب‌و‌کتاب بیزینس، پوشاندن بدهی از طریق جذب

نقدینگی تازه و بیشتر (ترفند بدهکار شدن به آینده)، اغوا کردن دیگران و رویا فروشی به جای بیزینس مدل جدی و حساب شده، صرف بیش از حد وقت و منابع شرکت روی برندینگ شخصی آدام نیومن، شادی‌سازی فیک برای کارمندان به جای پرداخت صحیح حقوق و مزایا و بازاریابی تهاجمی (از طریق تبدیل کردن کارمندان شرکت به بازیگران دائمی جشن‌های تصنعی سازمان)، از مهم‌ترین عوامل ضعف بیزینس مدل WeWork بودند.

خصوصیت اصلی جشن‌های فیک سازمانی آن است که ابتکارش از مدیران شرکت و نه کارمندان است. کارمندان تحت فشار هستند که به‌سختی خودشان را متعهد و شادمان از توسعه شرکت نشان دهند درحالی‌که واقعا سهمی از منافع مالی سازمان نصیبشان نمی‌شود.

چرا استارت‌آپ WeWork شکست خورد؟

پاسخ این سوال را می‌توانید با تماشای آخرین اپیزودهای سریال دریابید. اما ورای این دلایل، یک درس بزرگ در تجربه WeWork وجود دارد. آلبرت لاسیو باراباسی در کتاب درخشان Formula می‌نویسد: «موفق» آن چیزی نیست که «شما» فکر می‌کنید هستید یا شایستگی‌اش را دارید. «موفق» کسی است که «ما» تعیین می‌کنید هستید! این «ما» جامعه پیرامون شما و شبکه انسانی افرادی است که شما را می‌شناسند، به شما خدمت می‌کنند یا با شما تعامل دارند. آنها هستند که اگر دوست داشته باشند، اگر متقاعد شده باشند، برچسب «موفقیت» را روی شما می‌زنند.

دست‌برقضا، WeWork با این شعار بها دادن به «ما» وارد بازار شده بود. حتی حق امتیاز تجاری کلمه «ما» را هم ثبت کرده بود. اما در عمل آدام نیومن نشان داد به «من» بیشتر از «ما» اهمیت می‌دهد و آن‌قدر «ما» - آدم‌های اطرافش، کارمندان، سرمایه‌گذارانش - را نادیده گرفت و تحقیر کرد تا سرانجام شکست خورد. «ما» تصمیم گرفته بود که برچسب «موفق» را از آدام نیومن پس بگیرد.



["message_box text_color="light]

منابع بیشتر درباره ظهور و سقوط WeWork

WeWork: Or the Making and Breaking of a \$۴۷ Billion Unicorn •

Billion Dollar Loser •

The Cult of We: WeWork, Adam Neumann, and the Great Startup •
Delusion

WeCrashed Podcast •

[message_box/]