

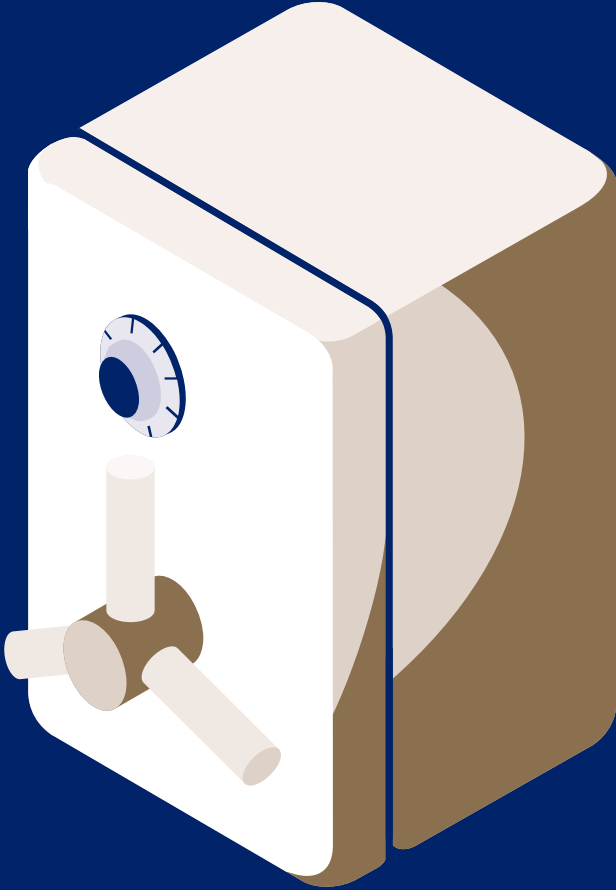
سیستمی برای تغییر نگاه کارآفرینان و صاحبان کسب و کار به سود

مؤسسه
میراث



مایک میکالوویچس / ترجمه علی نجار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنده: مایک میکالوویتس

مترجم: علی نجار

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه‌آرا: محمدرضا چیت ساز

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۱-۰

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۰

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: میکالوویتس، مایک / Michalowicz, Mike

عنوان و نام پدیدآور: سود و دیگر هیچ: سیستمی برای تغییر نگاه کارآفرینان و صاحبان کسب و کار به سود/

مایک میکالوویتس: ترجمه علی نجار

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۶۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۱-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Profit First: Transform Your Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine, 2017

موضوع: کسب و کار خرد-امور مالی، کسب و کار خرد-توسعه، سود، موفقیت در کسب و کار.

موضوع: small business-finance, small business-growth, profit, success in business.

شناسه افزوده: نجار، علی، ۱۳۷۰-، مترجم

رده بندی کنگره: HG4۰۲۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۱۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۷۶۵۴۵۶



سود و دیگر هیچ

سپس برای تمیز نگاه کارفرمایان و صاحبان کسب و کار به سود

مایک میکانیکس

ترجمه علی بیجار







پیشگفتار مترجم

در مقام مالک کسب و کار، چند بار شده در پایان ماه یا سال مالی با این صحنه روبه‌رو شوید که سود کمی برایتان باقی مانده است یا اصلاً هیچ سودی در کار نیست؟ زمانی که صورت‌های مالی نشان از سودآوری شما دارد اما در واقعیت خبری از سود نیست و اکنشتان چیست؟ احتمالاً با حس کلافگی و همراه با خشم از خود می‌پرسید پس سود کجاست. این اتفاقی است که برای خیلی از ما رخ داده است، حتی در زندگی شخصی مان، و اصطلاحاً می‌گوییم دخل و خرجمان با هم نمی‌خواند. اما واقعیت این است که سود نوعی رویداد نیست. سود چیزی نیست که در پایان سال یا در پایان برنامه پنج‌ساله یا روزی خاص رخ بدهد. سود حتی چیزی نیست که تا فردا بر ایمان صبر کند. سود باید همین‌حالاً و همیشه اتفاق بیفتد. سود باید بخش جدانشدنی از کسب و کار باشد. هر روز، در هر معامله و در هر لحظه. سود عادت است و بدون حل مشکل سودآوری نمی‌توان به رشد و توسعه‌ای پایدار در کسب و کار دست یافت. بیشتر ما با شنیدن واژه «سود» سریع یاد معادله معروف «سود = هزینه - درآمد» می‌افتیم، معادله‌ای که در نگاه اول منطقی به نظر می‌رسد. هرچقدر که می‌توانی بفروش و درآمد کسب کن، بعد صورت حساب‌ها را پرداخت کن و در نهایت هرچه باقی می‌ماند سود ماست. اما مشکل دقیقاً همین جاست: اغلب اوقات چیزی به عنوان سود باقی نمی‌ماند.

ما سال‌ها از این سیستم برای سودآوری استفاده می‌کردیم، سیستمی که از لحاظ ریاضی کاملاً با عقل جور درمی‌آید، ولی از لحاظ انسانی

نه. به قول مایک، نویسنده کتاب، این فرمول قدیمی محاسبه سود از کسب و کارها هیولا می‌سازد، هیولاهای پول‌خوار. ولی ما همچنان به این فرمول وفادار می‌مانیم و همه چیز بدتر می‌شود. اما راه حل بسیار ساده است: سود خود را همان اول برداریم. در غیر این صورت «آش همان آش و کاسه همان کاسه است». بله، همین قدر ساده است. اگر ابتدا سودمان را برداریم، مجبور می‌شویم درباره عادت‌های خرج کردن خود متفاوت فکر کنیم و برای خلق همان بازدهی یا حتی بهتر از آن با منابع کمتر، نوآوری داشته باشیم. این موضوع ریشه در روان ما دارد. ما به هرآنچه در ابتدا با آن روبه‌رو می‌شویم اهمیت بیشتری می‌دهیم.

شاید با خودتان بگویید پس نخست سود به درد کسب و کارهای نوپایی نمی‌خورد که در مراحل اولیه ایجاد و رشد به سر می‌برند، چراکه در این مراحل نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیادی است. اشتباه نکنید، نخست سود مخالف جذب سرمایه نیست، بلکه تمام حرف آن این است که سرمایه و هزینه‌کرد آن باید در خدمت سودآوری مورد انتظار شما قرار گیرد. نتیجه انتخاب این سیستم تقابل بین تداوم زندگی بخورونمیر و پهراس و تعهد به تغییر سبک زندگی و سودآور شدن برای همیشه است.

آنچه خواننده کتاب سود و دیگر هیچ را از همان صفحات ابتدایی به خواندن بقیه کتاب ترغیب می‌کند به اشتراک‌گذاری تجربه زیسته مایک میکالوویتس در مقام کارآفرین و پیاده‌سازی قدم به قدم سیستم نخست سود در بیش از ۶۰۰,۰۰۰ کسب و کار در سرتاسر جهان به منزله شناخته‌شده‌ترین سیستم مدیریت نقدینگی است. این کتاب درباره بودجه‌ریزی کسب و کار است و به «هک حسابداری» ملقب شده است. مفاهیم آن به صورت هوشمندانه با لحن گفت‌وگوشنودی، همراه با داستان‌سرایی سنجیده و روان‌شناسی رفتاری به نگارش درآمده است و خواننده را در مسیر پیاده‌سازی نخست سود گام به گام راهبری

می‌کند. به همین دلیل پیشنهاد می‌کنم تمامی مالکان کسب‌وکار، فارغ از اندازه کسب‌وکار و نوع صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، این کتاب را مطالعه کنند. این کتاب می‌تواند برای خوانندگانی که در مدیریت نقدینگی دچار مشکل‌اند هم راهگشا باشد، چراکه سیستم نخست سود نظم خوبی برایشان به ارمغان می‌آورد. حتی اگر تصمیم دارید این سیستم را به کار نبرید، معتقدم این کتاب به اطلاعاتی اشاره می‌کند که هر مالک کسب‌وکاری لازم است از آن آگاه باشد.

از سختی‌های ترجمه این اثر می‌توان به بازآفرینی روایت داستان‌گونه و گفت‌ووشنودی نویسنده (که برآمده از شوخ‌طبعی اوست) با مفاهیم اصلی نخست سود اشاره کرد. از این رو، یافتن تعاریف واژگان تخصصی و معادل‌هایی رسا از جمله دشواری‌های کار بود. برای اینکه ترجمه‌ای دقیق و متنی روان و شیوا به نگارش درآید، از مراجع علمی و تخصصی گوناگون بهره گرفته شد و این کتاب را، پس از ترجمه، عزیزانی از نظر گذراندند تا کاستی‌های بنده در ترجمه کم‌رنگ‌تر شود. امیدوارم ثمره این تلاش‌ها برایتان دل‌نشین باشد. به همین مناسبت، بار دیگر از دوستان عزیزم در انتشارات آریانا قلم، خانم سمیه محمدی، آقای محمدعلی معین‌فر، خانم لیلا نبی‌فر و آقای کیوان دهقان‌پور، که حسن توجهشان در بازخوانی و اصلاح کتاب به روانی و شیوایی آن افزود، سپاسگزار می‌کنم. همچنین بسیار مشتاقم تا در طول مسیر پیاپی‌سازی نخست سود، که پراز تجربه‌های نو با فرازونشیب‌های بسیار است، همراه و هم‌قدم شما باشم. به همین منظور می‌توانیم از طریق صفحه شخصی من در لینکدین با هم در ارتباط باشیم.

علی نجار

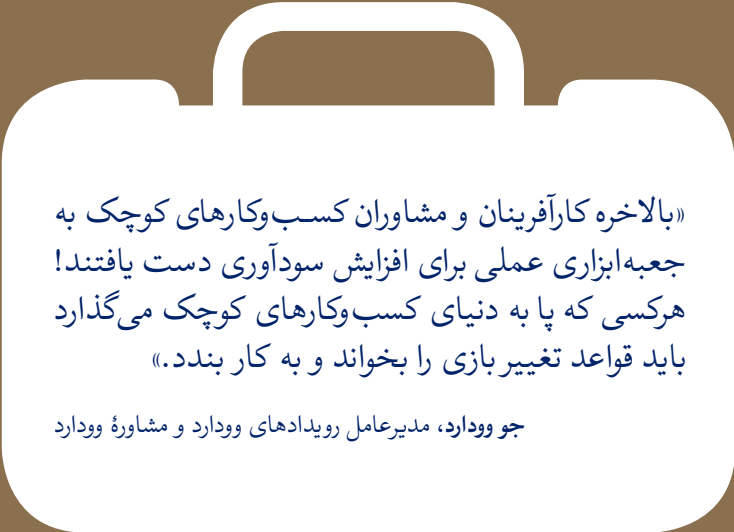




فهرست

مقدمه	۱۳
یک / کسب و کار شما هیولایی مهارنشدنی و پول خوار است	۳۱
دو / اصول پایه نخست سود	۷۱
سه / به کار بستن نخست سود در کسب و کار	۹۷
چهار / ارزیابی سلامت کسب و کار	۱۱۵
پنج / درصدهای تخصیص	۱۴۳
شش / جاری سازی نخست سود	۱۶۹
هفت / بدهی تان را از بین ببرید	۲۱۱
هشت / پول را در دل کسب و کار تان بیابید	۲۴۳
نه / تکنیک های پیشرفته نخست سود	۲۷۱
ده / زندگی به سبک نخست سود	۲۹۷
یازده / چگونه جلوی از هم پاشیدن آن را بگیریم	۳۲۳
سخن آخر	۳۴۵
پیوست ها	۳۵۳
واژه نامه	۳۶۱





«بالاخره کارآفرینان و مشاوران کسب و کارهای کوچک به جعبه ابزاری عملی برای افزایش سودآوری دست یافتند! هرکسی که پا به دنیای کسب و کارهای کوچک می‌گذارد باید قواعد تغییر بازی را بخواند و به کار بندد.»

جو وودارد، مدیرعامل رویدادهای وودارد و مشاوره وودارد



مقدمه

عجب احمقی ام!

هرگز روزی را که دبی هوروویچ^۱ روبه‌رویم ایستاد و گریه کرد فراموش نمی‌کنم. همین‌طور که اشک می‌ریخت، مدام زیر لب تکرار می‌کرد: «عجب احمقی ام.»

دبی، کارآفرینِ آژانس سوشل اسپارکل آند شاین^۲ — که شرکتی تخصصی در حوزه خدمات رسانه‌های اجتماعی واقع در تورنتوی کانادا است — در همایش کرییتیلو لایو^۳، که در شهر سان‌فرانسیسکو برگزار می‌شد، به سراغم آمده بود. من به آنجا رفته بودم تا استراتژی‌های رشد کسب‌وکار را براساس کتاب دومم، برنامه کدوتنبل^۴، آموزش دهم. در یکی از نشست‌های این همایش، مفهوم اصلی سیستم نخست سود^۵ را توضیح دادم. یکی از ابزارهای نخست سود ارزیابی آنی^۶ است، که راهی برای سنجش سریع سلامت مالی واقعی کسب‌وکار شماست. وقتی ارزیابی آنی را روی کسب‌وکار شرکت‌کننده داوطلبی اجرا کردم، سیستم نخست سود برای تمام افراد حاضر در اتاق ناگهان جا افتاد. تمام سخنرانی‌های کرییتیلو لایو هم‌زمان به‌صورت آنلاین پخش زنده

1. Debbie Horovitch

2. Social Sparkle & Shine Agency

۳. CreativeLive: بستری برای آموزش آنلاین است که کلاس‌های آموزشی را به‌صورت زنده برای مخاطبان بین‌المللی پخش می‌کند — م.

4. *The Pumpkin Plan*

5. Profit First

6. Instant Assessment

می‌شوند و هشت هزار بیننده نظاره‌گر سخنرانی من بودند. توئیت‌ها و نظرات از سراسر جهان سرازیر شدند. از آنجا که ارزیابی آبی بسیار سریع و آسان است، من زیاد هم از دیدن نظرات پرشمار بینندگان آنلاینی که می‌گفتند همان لحظه کسب‌وکار خود را ارزیابی کرده‌اند تعجب نکردم. کارآفرینان، مدیران اجرایی، صاحبان مشاغل آزاد، مالکان کسب‌وکار همگی از این صحبت می‌کردند که با آموختن این روش ساده چقدر احساس آسودگی خاطر پیدا کرده‌اند. مثل این بود که هریک از آنها بینشی کامل و ناگهانی تجربه کرده‌اند، یکه خوردن از اعتماد زیاد به جنبه‌های مالی کسب‌وکارشان.

بعد دبی وقت استراحت مرا پیدا کرد و گفت، «آیا می‌شود کسب‌وکارم را ارزیابی آبی کنیم؟»

گفتم، «حتماً. یکی دو دقیقه بیشتر طول نمی‌کشد.»

در میان همه و هیاهوی افراد دوروبرمان، با خودکاری در دهانم، بلافاصله روی کار متمرکز شدیم، طوری که انگار من و دبی غرق در دنیای خودمان بودیم. درآمد سالانه او را با خطی خرچنگ‌قورباغه روی تخته نوشتیم. درصدها را محاسبه کردیم. دبی با نگاه به نتایج حق‌حق‌کنان شروع به لرزیدن کرد. او تاب و تحمل نگاه کردن به جایگاه فعلی‌اش یا جایی را که ارزیابی آبی می‌گفت باید باشد نداشت.

درحالی‌که اشک از چشمانش جاری می‌شد، گفت، «تمام این مدت حماقت می‌کردم. همه کارهای این ده سالم اشتباه بود. عجب احمقی‌ام. خیلی احمقم، احمق به تمام معنا.»

بگذارید همین‌ان اعتراف کنم: من به خوبی دل به دل مردم می‌دهم و پایه‌پایشان گریه می‌کنم. زمانی که کسی گریه می‌کند، من هم با او گریه می‌کنم. به محض اینکه دبی شروع به گریه کرد، چشم‌هایم پراز اشک شد و خودکاری که به دهان گرفته بودم به زمین افتاد. او را در آغوش گرفتم و سعی کردم آرامش کنم.

ده سال تمام، دبی همه وجودش را وقف کارش کرده بود، همه چیزش را به پای آن ریخته بود، زندگی شخصی اش را برای رونق بخشیدن به کسب و کارش فدا کرده بود و با این حال حتی یک قران (یا کسب و کاری موفق) هم نداشت که به آن دل خوش کند. البته او همیشه حقیقت تقلا کردن هایش را می دانست، اما تصمیم گرفته بود که حقیقت را نادیده بگیرد و با انکار آن به زندگی ادامه دهد.

سخت کار کردن راهی آسان برای پوشاندن نقص های کسب و کاری ناسالم است. با خود فکرمی کنیم اگر فقط بتوانیم سخت تر، طولانی تر و بهتر کار کنیم — البته اگر بتوانیم چنین شرایطی را تاب بیاوریم — روزی اتفاق خوبی خواهد افتاد. حتماً اتفاق بزرگی در انتظارمان است، مگر نه؟ چیزی درست شبیه معجزه تمام بدهی ها، استرس های مالی و نگرانی ها را می شوید و می برد. از همه اینها گذشته، آیا ما شایسته این معجزه نیستیم؟ آیا این همان پایانی نیست که برای داستانمان در نظر داریم؟

نه، دوست من، این فقط برای فیلم هاست — چنین چیزی در زندگی واقعی تجربه نمی کنیم.

پس از اینکه دبی ارزیابی آنی را اجرا کرد، مجبور شد با واقعیت روبه رو شود: کسب و کارش در حال غرق شدن بود — کسب و کاری که طی ده سال گذشته با چنگ و دندان حفظش کرده بود — و حالا خودش هم با آن در حال غرق شدن بود. مدام می گفت، «عجب احمقی ام؛ عجب احمقی ام.»

این کلمات تا مغز استخوانم اثر کرد، چراکه خودم هم این شرایط را تجربه کرده بودم. کاملاً می فهمیدم که روبه رو شدن با حقیقت عریان درباره کسب و کار، حساب بانکی، استراتژی ها و موفقیت هایی که به سختی به دست آمده اند چه حسی دارد.

اولین بار نخست سود را برای حل مشکلات مالی خودم طراحی کردم

و جواب داد. در واقع عملکرد آن فراتر از جواب دادن بود: انگار معجزه بود. سال‌ها کشمکش و مشکلات مالی من نه یک شبه، بلکه طی چند ساعت حل شد. می‌خواستم بدانم که نخست سود فقط برای من و عقل ناقصم کار می‌کند یا اینکه به درد دیگران هم می‌خورد.

بنابراین آن را بر روی کسب‌وکار دیگری که در آن شریک بودم، یعنی تولیدی کوچک چرم در شهر سنت لوئیس، امتحان کردم و دوباره جواب داد. آن را روی کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک دیگری اجرا کردم و باز هم جواب داد. در کتاب اولم، کارآفرین دستمال توالت^۱، در پاراگراف کوچکی که به راحتی می‌شد نادیده‌اش گرفت، درباره این موضوع نوشتم. و پس از آن اتفاقی رخ داد: ایمیل‌هایی از دیگر کارآفرینانی به دستم رسید که می‌گفتند این روش را امتحان کرده‌اند و نتایجش را دیده‌اند. درباره آن در وال استریت ژورنال نوشتم و داستان‌های موفقیت بیشتری گرد آمدند. پس از نگارش کتاب دومم، برنامه کدوتنبل، سیستم نخست سود را در سخنرانی‌هایم گنجاندم. این درست پس از دیدار با دبی در همایش کرییتو لایو بود. همان جا متوجه شدم کارآفرینان به چیزی بیش از یک پاراگراف یا فصل درباره این موضوع نیاز دارند. بسیاری از رهبران کسب‌وکار تن به بردگی آزاردهنده کسب‌وکارشان داده‌اند و در این وضعیت به کار و زندگی مشغول‌اند. می‌دانستم اگر بخواهم برای دبی‌ها (و امثال خودم) در جهان تفاوتی واقعی ایجاد کنم، باید کتابی درباره نخست سود بنویسم.

سود و دیگ هیج اولین بار در سال ۲۰۱۴ منتشر شد و از آن زمان ده‌ها هزار کارآفرین این سیستم را به کار بسته‌اند و کسب‌وکارشان را دگرگون ساخته‌اند. آنها نه تنها سودی عالی ایجاد می‌کنند، بلکه بیش از پیش در حال توسعه کسب‌وکارشان هستند. این یعنی یک تیر و دو نشان.

1. *The Toilet Paper Entrepreneur*

الان که نسخهٔ به‌روزشدهٔ این کتاب را می‌نویسم، درحال پرواز در ارتفاع سی و پنج هزارپایی جایی بر فراز پنسیلوانیا یا تگزاس یا شاید هم روسیه‌ام. این روزها زیاد سفر می‌کنم، برای همین به خلبان متکی‌ام تا به من بگوید کجا هستم. هم‌سفران من در طول پرواز یا درحال تماشای فیلمی‌اند که تاکنون چهار بار آن را دیده‌اند یا کارهای عقب‌افتاده‌شان را انجام می‌دهند یا با دهانی باز «به چشمانشان استراحت می‌دهند» و گاه‌گاهی خروپف می‌کنند. چند نفری هم از پنجره به ابرهای پایینمان نگاه می‌کنند. شاید برسید من چه کار می‌کنم. دربارهٔ تمام کسب‌وکارهایی که بر فراز آنها درحال پروازیم فکر می‌کنم. در هر ثانیه باید هزاران کسب‌وکار در زیر پایمان وجود داشته باشد.

ادارهٔ کسب‌وکارهای کوچک^۱ اعلام کرده است که فقط در ایالات متحدهٔ آمریکا ۲۸ میلیون کسب‌وکار کوچک وجود دارد. از نظر این سازمان، کسب‌وکار کوچک به شرکتی اطلاق می‌شود که دارای درآمد سالانهٔ ۲۵ میلیون دلار یا کمتر است. کسب‌وکار من هم در همین دسته قرار می‌گیرد و گمان می‌کنم کسب‌وکار شما هم این‌گونه باشد. وای! این حتی شامل کسب‌وکار جاستین بیبر هم می‌شود («کسب‌وکار کوچک» فروش موسیقی او در سال گذشته فقط ۱۸ میلیون دلار درآمدزایی داشته است). بنابراین فقط در ایالات متحدهٔ آمریکا ۲۸ میلیون نفر از ما کارآفرینان «عجیب و غریب» وجود دارد. وقتی که به کل خانوادهٔ کارآفرینی جهانی نگاه کنید، خواهید دید که تعداد کسب‌وکارهای کوچک از ۱۲۵ میلیون هم فراتر خواهد رفت.^۲ این تعداد کارآفرین بسیار زیاد است،

1. The Small Business Administration (SBA)

۲. نویسنده اطلاعاتش را از گزارش The International Finance Corporation (IFC) برگرفته است. م.

تعداد زیادی از افراد جسور، باهوش و بااراده که به این نتیجه رسیده‌اند چیز ارزشمندی برای ارائه به دنیا دارند و شانس خود را برای ساختن چیزی با آن امتحان کردند.

همین شما، دوست من، کارآفرینید. ممکن است در ابتدای مرحله راه‌اندازی باشید و برنامه‌ها و رؤیاهایتان را روی دستمال سفره نوشته باشید (یا روی دستمال توالت -رفقای کارآفرین دستمال توالت خودم، شما خودتان می‌دانید که چه کسی هستید!). اگر تازه دارید شروع می‌کنید، این کار به شما هم کمک می‌کند. شما از همان روز نخست بر روی سودتان تمرکز می‌کنید و بدین ترتیب سلامت روان و حساب بانکی‌تان را حفظ خواهید کرد و در یک کلام خودتان را نجات خواهید داد.

شاید کسب و کاری ایجاد کرده‌اید یا یکی از آنها را مدیریت می‌کنید. ممکن است اولین ویرایش کتابم را خوانده باشید و می‌خواهید سیستم نخست سودتان را یک درجه ارتقا بدهید. صرف‌نظر از وضعیت کارآفرینی‌تان، شما معجزه‌گرید. ایده‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کنید. شما مشتریان را پیدا می‌کنید؛ برایشان کالایی می‌سازید؛ خدمتی به آنها عرضه می‌کنید؛ و در ازای آن به شما پول می‌دهند. شما فروش را ادامه می‌دهید؛ عرضه خدمات را ادامه می‌دهید؛ و مدام سرمایه‌تان را مدیریت می‌کنید. همه ما افراد باهوش و سخت‌کوشی هستیم. واقعاً باهوش. واقعاً سخت‌کوش. اما مشکلی واقعاً آزاردهنده وجود دارد: از هر ده کسب و کار هشت تایشان شکست می‌خورند و اولین علت آن عدم سودآوری است. براساس گزارش منتشرشده کالج بابسون، «عدم سودآوری همواره دلیل اصلی تعطیلی کسب و کار دانسته شده است.»^۱ تعجب کردید؟ احتمالاً نه. من که تعجب نکردم. این حقیقت است و همین باعث می‌شود

1. Global Entrepreneurship Monitor 2015-16 Global Report.

غم و اندوهم را با گوش دادن به آهنگ مارگاریتاویلا تسکین دهم. اکثر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و حتی برخی از کسب‌وکارهای بزرگ به سختی نجات پیدا می‌کنند. آن مردی که ماشین تسلا^۱ جدیدی سوار می‌شود، بچه‌هایش با راننده شخصی به مدرسه غیرانتفاعی می‌روند و در خانه‌ای بزرگ زندگی و شرکتی ۳ میلیون دلاری را اداره می‌کند تا اعلام ورشکستگی فقط یک ماه پراز بدبختی فاصله دارد. من باید هم بدانم، چراکه او همسایه من است.

آن کارآفرینی که در رویداد شبکه‌سازی می‌گوید «کسب‌وکار فوق‌العاده است» همان زنی است که بعداً در محوطه پارکینگ سعی می‌کند از من سؤالی بکند که به خاطر گریه کردنش نامفهوم است — او گریه می‌کند، چون تقریباً یک سال است که نتوانسته به خودش حقوق بدهد و به‌زودی از خانه‌اش بیرون انداخته خواهد شد. این فقط یکی از گفت‌وگوهای مشابه و فراوانم با کارآفرینانی است که می‌ترسیدند حقیقت را درباره مسائل مالی خود بازگو کنند.

برنده جایزه کارآفرین جوان سال به انتخاب اداره کسب‌وکارهای کوچک^۲ که در حال تغییر دنیاست و او را به چشم عضوی از نسل بعدی نوابغ ستایش می‌کنند، همان کسی که به دلیل تیزهوشی‌اش در کسب‌وکار عکسش برای چاپ روی جلد مجله فورچون در نظر گرفته شده است، پشت سرهم از بانک‌ها وام می‌گیرد و بدهی کارت اعتباری بالا می‌آورد تا بتواند حقوق و دستمزد پشت صحنه را تأمین کند. باید هم بدانم، چراکه آن شخص خودم بودم.

چطور ممکن است؟ اشتباه ما کجاست؟ منظورم این است که اصولاً همه کارها را درست یا تقریباً بی‌نقص انجام می‌دهیم. با دست

1. Margaritaville

2. SBA Young Entrepreneur of the Year

خالی کسب و کاری را خلق می‌کنیم. با این حال چرا بیشتر کسب و کارها سودآور نیستند؟

قبلاً به بزرگی کسب و کارم می‌نازیدم. برای استخدام کارکنان بیشتر، جابه‌جایی به فضای اداری شیک و پیک یا فروشی بزرگ خودم را تحسین می‌کردم. حقیقت این است که همهٔ اینها برایم بهانه‌ای بود تا روی واقعیتی زشت سرپوش بگذارم: کسب و کارم هرگز سودی به دست نیاورده بود. واقعیت این بود که کسب و کار من (و در نتیجه خود من) در حال غرق شدن بود و همیشه سعی می‌کردم با بزرگ‌تر کردن آن سرم را بالای آب نگه دارم. با خود می‌گفتم، «البته که نمی‌خواهم سودآور باشم. من فقط می‌خواهم سود و زیانم بریبه‌یر شود. این طوری مالیات هم نمی‌دهم.» به عبارت دیگر، ترجیح می‌دادم ۱۰ دلار از دست بدهم تا اینکه مجبور باشم ۳ دلار به دولت پرداخت کنم. ماه به ماه بیشتر فرومی‌رفتم. هر سال بدتر از پارسال. فشار روحی مداوم.

درحقیقت، از همان زمان تأسیس کسب و کارم تا روزی که آن را فروختم و به پول نقد تبدیلش کردم با بدهی پشت بدهی آن را حفظ کرده بودم. هی رفیق، واقعاً راحت شدم! کسب و کارم داشت مرا پایین می‌کشید و بالاخره از شرش خلاص شدم. اما این آسودگی با تلخی همراه شد. وقتی کسب و کار را شروع کردم، هدفم صرفاً بقا نبود. منظورم این است که بقا هدف اسرای جنگی و پناهندگان است و قطعاً نمی‌تواند هدف کاسب‌جماعت باشد. متقاعد شده بودم که مشکل از من است. برای مدت طولانی فکرمی‌کردم که عیب از من بوده و باعث شده بود ذهنم آشفته شود. زمان زیادی طول کشید تا از خودم بپرسم که اگر مشکل از من نباشد چه. اگر سیستمی که به من گفته‌اند از آن پیروی کنم دچار نقص باشد چه؟

نخست سود جواب می‌دهد، چون تلاش نمی‌کند شما را اصلاح کند. شما سخت کار می‌کنید، ایده‌های خوبی دارید و در حال حاضر تمام توان خود را به کسب و کارتان اختصاص داده‌اید. سیستم نخست

سود به‌گونه‌ای طراحی شده تا با همین فردی که الان هستید جواب بدهد. شما نیازی به اصلاح ندارید. سیستم است که باید اصلاح شود. تصور کنید به شما گفته شده که اگر صرفاً بازوهای خود را تکان دهید، می‌توانید پرواز کنید و پس از آن شما ترغیب شده‌اید که از نزدیک‌ترین صخره به پایین بپرید. درست است. فقط کافی است بازوهای خود را تکان دهید و نه فقط از سقوط چند هزارمتری جان سالم به درمی‌برید، بلکه اوج هم می‌گیرید. این چیست؟ چیزی جز شیرجه زدن به سوی مرگ؟ زود باش! بیشتر بال بزن!

تکان دادن بازوها برای پرواز کار احمقانه‌ای است، چراکه انسان نمی‌تواند پرواز کند. پیروی از فرمول مالی مرسوم و نامتناسب با طبیعت انسان مثل این است که از شما بخواهند هرچه می‌توانید بازوهایتان را سریع‌تر تکان دهید تا بالاخره پرواز کنید. متأسفم رفیق، مهم نیست چقدر تلاش می‌کنی، این روش هرگز جواب نمی‌دهد.

سیستمی که برای سودآوری از ابتدا از آن استفاده می‌کردیم کاملاً احمقانه است. در واقع، وحشتناک است. بله، مطمئناً از لحاظ ریاضی منطقی است، ولی از لحاظ انسانی نه. کسب و کارهایی که با پیروی از سیستم قدیمی موفق شده‌اند استثنا هستند، نه قاعده. تکیه به روش‌های حسابداری سنتی برای رشد سودآوری مثل این است که به شما بگویند از روی صخره بپرید و تا سرحد مرگ بازوهایتان را تکان بدهید. شاید دو سه نفر از چند میلیون نفری که این کار را امتحان می‌کنند به طرز معجزه‌آسایی زنده بمانند. اما اشاره کردن به کسانی که به صورت معجزه‌آسایی زنده مانده‌اند و گفتن «دیدید؟ جواب می‌دهد!» مضحک است. میلیون‌ها نفر جانشان را از دست می‌دهند و تعداد کمی زنده می‌مانند، باین حال ما کورکورانه می‌گوییم سیستم تکان دادن بازوها و پرش از صخره بهترین راه برای پرواز است. چرند است.

اگر سودآور نیستید، فرضیه بدیهی این است که با سرعت کافی رشد

نکرده‌اید. رفقا، خبری برایتان دارم. شما هیچ مشکلی ندارید و نیازی نیست تغییر کنید. آنچه اشتباه است و نیاز به تغییر دارد فرمول قدیمی محاسبه سود است.

شما می‌دانید درباره کدام فرمول صحبت می‌کنم:

سود = هزینه - فروش

این فرمول خشن، زنگارگرفته و نخ‌نماشده که بوی کهنگی می‌دهد در نگاه اول منطقی به نظر می‌رسد. هرچقدر که می‌توانی بفروش، سپس صورت حساب‌ها را بپرداز و آنچه باقی می‌ماند سود است. مشکل اینجاست: هیچ‌وقت چیزی باقی نمی‌ماند. بال بزن، بال بزن، بال بزن. شلپ. فرمول قدیمی محاسبه سود از کسب‌وکارها هیولا می‌سازد، هیولاهای پول‌خوار. ولی ما همچنان به این فرمول وفادار می‌مانیم و همه چیز بدتر می‌شود.

راه حل بسیار ساده است: سود خود را همان اول بردارید.

بله، همین قدر ساده است.

آنچه شما در حال فراگیری آنید بسیار ساده است و آن قدر مؤثر بودنش بدیهی است که ممکن است توی سرتان بکوبید و بگویید، «آخر چرا به ذهن خودم نرسید؟» اما ممکن است گهگاه دشوار به نظر برسد، چراکه شما تاکنون انجامش نداده‌اید. این روش شما را به چالش می‌کشد، چون مجبور می‌شوید که از بال زدن دست بردارید. شما مجبور خواهید شد روشی را که جواب نمی‌دهد رها کنید. (رها کردن هر کاری، حتی اگر آن کار برای شما بازدهی نداشته باشد، بسیار دشوار خواهد بود. آخرین باری را که به خاطر نوشیدن مشروبات الکلی بدمستی ناخوشایندی را تجربه کردید و با خود گفتید که «دیگر هرگز مشروبات الکلی نخواهم نوشید» به یاد دارید؟ چقدر روی حرفتان ماندید؟)

نخست سود شما را به چالش می‌کشد، چراکه باید کاملاً نحوه تفکر

خود را درباره کسب‌وکار تغییر دهید. و تغییر ترسناک است. بیشتر مردم

در امتحان کردن چیزهای جدید ضعف دارند، چه برسد به پذیرفتن سیستم‌های جدید. احتمال دارد که بخواهید روش نخست سود را امتحان کنید، اما به خودتان بگویید که انجام دادن کارها به همان روش قدیمی بسیار ساده‌تر است، حتی اگر روش قدیمی آهسته و پیوسته شما و کسب‌وکارتان را غرق کند. پس قبل از اینکه شروع کنیم، اجازه بدهید درباره افراد جسوری که پیش از شما اقدام کرده‌اند و از پیش‌گامان استفاده از سیستم نخست سود بوده‌اند صحبت کنم.

درست تا همین لحظه، ۱۲۸ حسابدار، دفتردار و مربی دست در دست من برای راهنمایی کارآفرینان در زمینه اجرای نخست سود کار می‌کنند. (نگران نباشید. شما قطعاً می‌توانید این روش را به تنهایی انجام دهید، اما برای بعضی از افراد، داشتن همکار مسئولیت‌پذیری که از ورودی‌ها و خروجی‌های صنعتشان آگاه باشد تا بتواند ایشان را قدم به قدم راهنمایی کند رویکرد بهتری است.) هریک از این ۱۲۸ نفر حرفه‌ای در زمینه نخست سود، به طور متوسط، ده شرکت را در اجرای نخست سود هدایت کرده‌اند. به این معنی است که ما ۱،۲۸۰ کسب‌وکار را با استفاده از روش نخست سود به سمت موفقیت سوق داده‌ایم.

اما به گمان من، اغلب افرادی که تاکنون سود و دیگر هیچ را خوانده‌اند این روند را به تنهایی دنبال کرده‌اند. تقریباً هر روز پنج ایمیل از کارآفرینانی به دستم می‌رسد که به من می‌گویند روند نخست سود را آغاز کرده‌اند یا از آن برای تغییر کسب‌وکارهایشان استفاده کرده‌اند. در طول دوره زمانی دوساله، معادل با ۳،۶۵۰ ایمیل از پیاده‌سازی‌های جدید به دستمان رسیده است. اما می‌دانم که افراد بیشتری این کتاب را خوانده‌اند و آن را به کار بسته‌اند، بدون اینکه چیزی بگویند. بنابراین برآورد نهایی من این است که در حال حاضر بیش از سی هزار شرکت

نخست سود را اجرا می‌کنند. حتی اگر این برآورد دقیق دقیق باشد، می‌توان گفت که ما تقریباً کار شاقی انجام نداده‌ایم. سی هزار عدد خوبی است، اما در مقایسه با ۱۲۵ میلیون کسب و کار، حتی در آغاز راه هم نیستیم. پس بیایید تعداد کسب و کارهای مبتنی بر نخست سود را افزایش دهیم و این کار را با شما آغاز کنیم.

اما اول، دوست دارم که کیث فیر را به شما معرفی کنم. کیث یکی از طرفداران قدیمی کتاب‌های من است. این موضوع را می‌دانم، چون هنگامی که کتاب برنامه کدوتنبل را منتشر کردم به من ایمیل داد. به من گفت که عاشق کتاب شده و در نتیجه خواندن آن، کسب و کارش در زمینه بالن ناگهان ترقی کرده است. آن موقع کسب و کارش توسعه یافت، اما سودش بیشتر نشد. درحقیقت درآمدش یک میلیون دلار افزایش یافت، ولی کماکان مجبور بود کار تمام وقت دیگری داشته باشد تا فقط بتواند دخل و خرج زندگی‌اش را با هم جور کند. بعد، کتاب سود و دیگر هیچ را خواند. ولی کاری انجام نداد.

هیچ کاری انجام نداد! چرا؟ چون کیث نمی‌توانست تصور کند که نخست سود جواب می‌دهد. او تمام عمرش تلاش کرده بود تا با تکان دادن بازوهایش پرواز کند، که این کار برای کسی که از طریق پرواز بالن امرار معاش می‌کند بسیار عجیب به نظر می‌رسد، اما در هر صورت نتیجه یکسان خواهد بود: بیشتر بال بزن. مفهوم برداشتن سود خود در ابتدا، قبل از هر چیز دیگری، آن قدر ناآشنا بود که غیرممکن به نظر می‌رسید. اما کیث، بعد از دو سال و اندکی دوام آوردن در زندگی‌ای بخورونمیر و پهراس، کوتاه آمد و روش‌های قدیمی را رها کرد و تصمیم گرفت این روش را امتحان کند. نتایج این کار... خوب، من اجازه می‌دهم کیث، همان‌طور که در نامه‌اش نوشته بود، خودش توضیح دهد:



مایک و تیم همراه،

با خودم فکر کردم چند لحظه‌ای وقت صرف کنم و چیزی را با شما به اشتراک بگذارم. همین‌الان خواندن سود و دیگر هیچ را برای بارهزارم تمام کردم و درحقیقت باید جلد جدیدی از آن را بخرم. می‌شود گفت که قسمت‌هایی از جلد اولی را که داشتم پاره کردم و بعدش آن را به دوستم دادم تا کمکشان کند. من مالک و گرداننده کسب‌وکار در زمینه بالن‌سواری‌ام. ما در سنت لوئیس در ایالت میزوری، البیوکرکی و تائوس در ایالت نیومکزیکو و جدیداً در کاتین‌وود در ایالت آریزونا و نزدیک شهر سیدونا فعالیت می‌کنیم.

وقتی‌که برای بار اول کتاب شما را خواندم، فکر کردم که عقلمتان را از دست داده‌اید. امکان ندارد که این روش جواب بدهد. بنابراین در ماه‌های آخر سال ۲۰۱۴ کاری انجام ندادم. کارها را به همان روش سابق انجام می‌دادم. باوجوداین، سود اندکی داشتم، اما جریان نقدینگی‌ام عالی نبود. صادقانه بگویم، این همه کاری بود که برای مشکلات نقدینگی از دستم برمی‌آمد. در بالاخره اوایل امسال بود که دوباره کتابتان را خواندم و، این بار، سعی کردم آن را امتحان کنم.

برای اینکه ایده‌ای به شما بدهم که این روش برای ما چه کرده است، باید بگویم که در ابتدای سال ۲۰۱۵ سود خالص سالیانه ما نسبت به همان مقطع زمانی در سال گذشته ۱،۷۲۱ درصد افزایش داشته است. نه. سرکاری نیست. من جداً شوخی نمی‌کنم. ما سال ۲۰۱۵ را با افزایش ۳۳۵٫۳ درصدی سود خالص در مجموع نسبت به سال گذشته به پایان رساندیم. از همه مهم‌تر، ما در سال ۲۰۱۵ به سود خالص ۲۲ درصدی دست یافتیم!

کیث



کسب و کار کیث با استفاده از نخست سود نجات یافته بود. امروز کسب و کار وی همچنان در حال رشد است. همین طور کسب و کار خودم. نخست سود کسب و کار مرا نجات داد و تضمین کرد که تمام کسب و کارهای جدیدم از همان روز نخست سودآور خواهند بود. بله، از روز نخست. همان روزی که شرکت جدید خودم، متخصصان نخست سود، را تأسیس کردم، دو کار انجام دادم: اسناد ثبتی شرکت را امضا کردم و یک راست به سمت بانک رفتم تا پنج حساب اصلی نخست سودم را افتتاح کنم. تا به امروز، شرکت متخصصان نخست سود سودآورترین کسب و کاری بوده که تا به حال داشته‌ام آن هم با فاصله زیاد از بقیه. این شرکت تاکنون بزرگ‌ترین کسب و کار من نبوده است، لاقلاً الان نیست، اما سودآوری اش ۱،۰۰۰ بار بیشتر از هر یک از شرکت‌های قبلی من در بهترین سال مالی‌شان بوده است، همان‌هایی که میلیون دلاری به فروش رسیده‌اند. سرکاری نیست - ۱،۰۰۰ درصد سودآوری بیشتر. این شرکت هنوز دو سالش هم نشده و به شدت در حال رشد است، به گونه‌ای که احتمالاً به بزرگ‌ترین شرکتی که تاکنون داشته‌ام (از نظر درآمدزایی) بدل خواهد شد.

قول می‌دهم که نخست سود برای شما هم همین نتیجه را در بر داشته باشد. اگر می‌خواهید نخستین سودتان را کسب کنید یا سود فعلی‌تان را افزایش بدهید، راهش همین است.

هدف زندگی من کمک به شما و همه کارآفرینان هم‌قطارم برای افزایش سودآوری است. من به سرتاسر آمریکا و آن سوی مرزهای سفر می‌کنم تا درباره نخست سود سخنرانی کنم. فردا طی رویدادی در شهر هیوستون، در حضور بیش از ۱،۱۰۰ صاحب داروخانه سخنرانی خواهم داشت، پس از آن برای ۲۵ نفر در کسپر در ایالت ویومینگ (البته اگر خوش‌شانس باشم) صحبت خواهم کرد و بعد از آن به نیواورلئان می‌روم تا صبح با ۲۰۰ نفر از مردم بومی آنجا صحبت کنم و پشت بندش برای

سخنرانی کلیدی شبانگاهی، سراسیمه (از طریق هواپیما، قطار و اوبر) به واشنگتن دی سی می‌روم. بعد برای برگزاری رویدادهای بیشتر به خارج از کشور سفر خواهم کرد. در این بین، روزانه تقریباً چهار مصاحبه با پادکست‌ها انجام می‌دهم و همین‌طور پادکست خودم را ضبط می‌کنم (بله - پادکست نخست سود، درست است) و شب‌هنگام این کتاب را به روز می‌کنم. تمام این کارها را با لذت انجام می‌دهم. من این سیستم را به تک تک مردم آموزش خواهم داد. هرگز از حرکت باز نمی‌ایستم. من اینجا می‌مانم تا نارسایی کارآفرینی^۱ را ریشه‌کن کنم.

در همایش کریستینو لایو، بعد از آنکه دبی کمی آرام شد، به او گفتم، «ده سال گذشته به هدر رفته. درک می‌کنم که در حال حاضر این احساس را داشته باشی، اما این حقیقت ندارد. تو باید این سال‌ها را تجربه می‌کردی تا به جایگاهی که امروز در آن قرار داری و سخن گفتن با من و انجام دادن این کار می‌رسیدی. تو باید به نقطه‌ای می‌رسیدی که بگویی دیگر کافی است.» برای تغییر نهایی، او نیاز داشت تا به لحظه‌ای برسد که بگوید دیگر کافی است. همه ما همین‌طوریم.

حقیقت این است که دبی اصلاً احمق نیست. احمق‌ها هرگز به دنبال پاسخ نمی‌گردند. آنها هرگز متوجه مسیرهای متفاوت نمی‌شوند، حتی اگر درست جلو چشمشان قرار داشته باشد. احمق‌ها اعتراف نمی‌کنند که به تغییر نیاز دارند. دبی چوب کارهایش را خورد، متوجه شد که روشش جواب نمی‌دهد و تصمیم گرفت دیگر به آن پایبند نباشد. دبی هوشمند، جسور و درعین حال قهرمان است. او ملت‌مانه از من درخواست کرد که داستانش را بدون مخفی کردن نامش در این کتاب نقل کنم، چون می‌خواست شما بدانید که تنها نیستید.

احتمالاً کسب و کارتان را به دو دلیل شروع کرده‌اید: اول، برای انجام

1. entrepreneurial poverty

دادن کاری که به آن علاقه دارید. و دوم، برای رسیدن به استقلال مالی. شما این کار را انجام داده‌اید تا اندازه‌ای ثروت و سود به دست بیاورید. فلسفه وجودی این کتاب هم همین است. ما می‌خواهیم شما سود را در جیب‌تان بگذارید. از امروز شروع کنید. در واقع، همین امروز. سودآوری کسب‌وکار‌تان از امروز آغاز خواهد شد و برای همیشه ادامه خواهد یافت. تنها آنچه به آن نیاز دارید تعهد به مطالعه کامل این کتاب و سپس عمل کردن به آن است. فرایند اجرا را نادیده نگیرید. لطفاً فرایند اجرا را نادیده نگیرید. شما نمی‌توانید این کتاب را بخوانید و با خود بگویید، «عجب مفهوم معرکه‌ای» و مجدداً به همان شیوه مرسوم کسب‌وکار‌تان بازگردید. باید بند کفش‌هایتان را محکم ببندید. همان‌طور که دبی این کار را کرد، باید احساسات خود را درباره تصمیماتی که در گذشته گرفته‌اید در همان گذشته دفن کنید. و همانند کیث، بایستی هم‌زمان با مطالعه کتاب دست‌به‌کار شوید و گام‌های عملی پایان هر فصل را دنبال کنید. زندگی (سودآور) شما به این مهم وابسته است.

من بیش از هر چیزی خواهان سودآوری شما هستم. به خوبی می‌دانم که تحقق آن باعث ایجاد ثبات در کسب‌وکار و زندگی‌تان خواهد شد. و شما مانند بذری برای سایر کارآفرینان، کارکنان و مخاطبان‌تان و شاید حتی بستگان و دوستان‌تان برای ادامه این راهید. به من پیوندید. بیایید با یکدیگر نارسایی کارآفرینی را ریشه‌کن کنیم.

از زمان انتشار ویرایش اول کتاب سود و دیگر هیچ در دو سال گذشته، هزاران بازخورد و پرسش به دستم رسیده است که به من ایده‌هایی برای بهبود داده است. همچنین یک دوجین میان‌بر، ترفند و راهکار آموخته‌ام که افراد شخصاً در طی پیاده‌سازی نخست سود به آن دست یافته بودند و با مهربانی تمام با من به اشتراک گذاشتند. تمام روش‌های بهبود مختصر و مفید، مفاهیم پیشرفته جدید و راهکارهای ناب در این نسخه با تجدید نظر و اضافات سود و دیگر هیچ گردآوری

شده است. اگر اولین ویرایش سود و دیگر هیچ را مطالعه کرده باشید، متوجه خواهید شد که هسته اصلی سیستم کوچک‌ترین تغییری نکرده است. اساساً با همان سیستم روبه‌رویییم. اما این ویرایش با تجدید نظر و اضافات سود و دیگر هیچ با دانش نو، داستان‌های جدید و تکنیک‌های نوین و ساده‌تری همراه شده است.

اگر تازه با سود و دیگر هیچ آشنا شده‌اید، قطعاً بهترین گزینه در دستان شماست. استقرار نخست سود در کسب‌وکارتان ساده‌تر، سریع‌تر و بهتر از قبل خواهد بود.

آماده شوید. می‌خواهیم کسب‌وکارتان را برای همیشه سودآور کنیم و این کار را دقیقاً با اولین سپرده آتی‌تان آغاز خواهیم کرد.



انتشارات آریانا قلم

100٪
سود حاصله به دست مشتریان می‌رسد.
بسیار عالی است.