

# ساختن

راهنمایی نامعمول برای ساختن  
چیزهایی که ارزش ساخته شدن دارند

تونی فیدل  
ترجمه‌ی آراز بارسقیان

---

سرشناسه: فیدل، تونی، ۱۹۶۹ - م. Fadell, Tony

عنوان و نام پدیدآور: ساختن: راهنمایی نامعمول برای ساختن چیزهایی که ارزش ساخته شدن دارند؛ نوشته‌ی تونی فیدل؛ ترجمه‌ی آراز یارسقیان.

مشخصات نشر: میلکان، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۴۰۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۵۴-۴۳۱-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی: **Build: An Unorthodox Guide to Making Things Worth Making, 2021**

موضوع: خودسازی، کارآفرینی

شناسه‌ی افزوده: یارسقیان، آراز - مترجم

رده‌بندی کنگره: HB۴۲۱

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۲۱

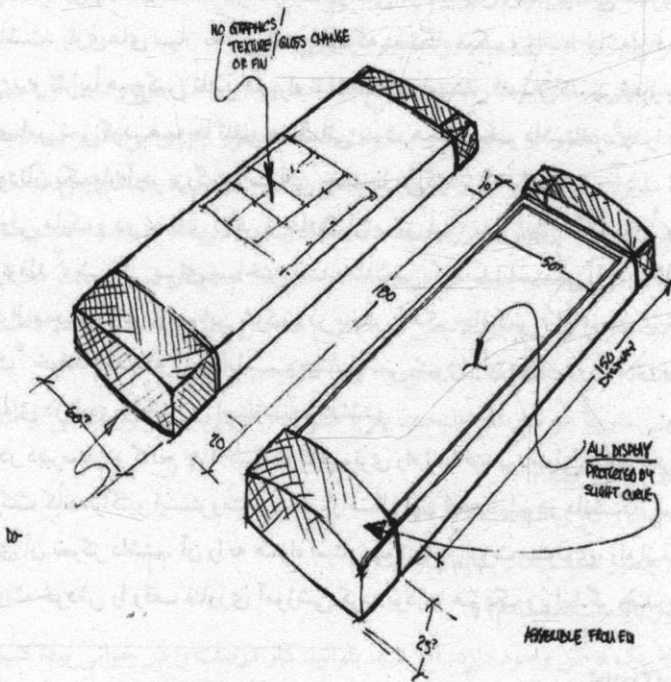
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۹۰۴۷۲۴۴

---

## فصل اول

### خودت را بساز

من دو بار برای ساختن آی فون تلاش کردم. همه داستان بار دوم را می دانید. دور دوم موفقیت ما بود. اما عده‌ی کمی از بار اول خبر دارند. در سال ۱۹۸۹ کارمند با بصیرت و هوشمند اپل، مارک پورات، این طرح را کشید:



تصویر ۱.۱

مارک در سال ۱۹۸۹ تصویری از کریستال جیبی<sup>۱</sup> را در دفتر یادداشت قرمز رنگ بزرگش کشید. در صفحه‌ی بعد نوشت: «این شینی بسیار شخصی است، باید زیبا باشد، باید به شما لذتی فردی بدهد؛ همان لذتی که از داشتن تکه‌ای جواهر می‌برید. حتی وقتی استفاده نمی‌شود، باز هم ارزشی خاص دارد. به شما آرامش یک سنگ محک را می‌دهد؛ لذت یک گوش ماهی را و حس شعف یک کریستال را.»

مارک پورات / اسپلوند پروداکشنز ۲

این کریستال جیبی کامپیوتر لمسی کوچکی بود که تلفن همراه و فکس هم بود. به شما امکان می‌داد بازی کنید، فیلم تماشا کنید و از هر جا که خواستید بلیت هواپیما بخرید.

این دیدگاه بسیار پیش‌گویانه و دیوانه‌وار وقتی دیوانه‌وارتر به نظر می‌آید که یادتان باشد متعلق به سال ۱۹۸۹ بوده است؛ زمانی که شبکه‌ی وب جهانی هنوز وجود نداشت. بازی‌های سیار به این معنی بود که دستگاه میکرو را به خانه‌ی دوستان ببرید و تقریباً هیچ‌کس تلفن همراه نداشت - راستش اصلاً کسی نیاز به آن را احساس نمی‌کرد. همه‌جا تلفن همگانی بود، همه پیجر داشتند - چرا باید با خودتان یک پاره‌آجر بزرگ پلاستیکی جابه‌جا می‌کردید؟

ولی مارک و دو نخه‌ی دیگر و جادوگران سابق آبل، یعنی بیل اتکینسون<sup>۲</sup> و آندی هرترفلد<sup>۳</sup>، شرکتی برای ساختن آینده تأسیس کردند. اسمش را هم گذاشتند جنرال مجیک<sup>۴</sup>. درباره‌ی این شرکت در بخش «مک چاقوکش» از مجله‌ی هفتگی مک<sup>۵</sup> خواندم (مجله مدت‌هاست منتشر نمی‌شود). آن دوران روزگاری بود که ایده‌ای درباره‌ی راه‌اندازی استارت‌آپ نداشتیم.

در دبیرستان و کالج چند شرکت کامپیوتری راه انداخته بودم ولی بیشتر تمرکز بر شرکت کانستراکتیو اینسترومنتس بود. از سال اول تحصیلم در دانشگاه میشگان روی آن تمرکز داشتیم. آن را به همراه استاد یهودی‌ام، الیوت سولوی، راه انداختیم. الیوت خودش را وقف فناوری آموزشی کرده بود. با هم یک ویرایشگر چندرسانه‌ای

1. Pocket Crystal
2. Bill Atkinson
3. Andy Hertzfeld

۴. اگر می‌خواهید اطلاعات بیشتری درباره‌ی این شرکت داشته باشید و شاهد شکست در عمق یک شرکت باشید و بفهمید که این شکست به معنای پایان جهان نیست، به شما پیشنهاد می‌کنم در این آدرس به تماشای فیلمی که درباره‌ی این شرکت ساخته شده بنشینید:

<https://www.generalmagicthe movie.com>



برای کودکان ساختیم. خیلی هم پیش رفتیم: محصول داشتیم، کارمند داشتیم و یک دفتر. ولی من همچنان به کتابخانه می‌رفتم تا فرق بین شرکتِ اِس و شرکتِ سی را بفهمم. خیلی خیلی خیلی خام بودم. کسی را هم نداشتم که راهنمایی‌ام کند: در آن زمان جلسات کارآفرینان وجود نداشتند. خبری از شرکت شتاب‌دهنده‌ی وای کامبینیترز<sup>۱</sup> نبود. گوگل هفت سال بعد به وجود آمد.

جنرال مجیک تنها فرصتم برای یادگیری هر چیز ممکن بود؛ تنها فرصت برای کارکردن در کنار قهرمانانم - نخبگانی که آپل ۲، مکینتاش و لیزا را ساخته بودند. اولین کار واقعی‌ام بود، اولین فرصت واقعی برای تغییر دنیا؛ درست مثل کاری که آندی گرو و بیل گیتس انجام دادند.

وقتی با آدم‌هایی که تازه کالج را تمام کرده بودند یا داشتند کارشان را شروع می‌کردند صحبت می‌کردم، می‌دیدم آن‌ها هم دنبال همین هستند؛ دنبال فرصتی برای تأثیرگذاری و افتادن در مسیر ساختن چیزی عالی.

ولی چیزهای زیادی بودند که در کالج نه خبری از آن‌ها بود و نه آموزشش می‌دادند: مثلاً چطور در محیط کار پیشرفت کنید، چطور چیزی بی‌نظیر بسازید، چطور با مدیران سروکله بزنید و در نهایت یکی از آن‌ها شوید. تمام این مسائل به محض این‌که پایتان را از محیط دانشگاه بیرون می‌گذاشتید به صورتتان می‌خوردند. مهم نیست چقدر در دانشگاه آموخته‌اید؛ همچنان نیاز است معادل یک مدرک دکتری برای هدایت نیمی از جهان و ساختن چیزی با معنا تبهر داشته باشید. باید تلاش کنید، شکست بخورید و از کارکردن بیاموزید.

این یعنی تقریباً هر تازه‌فارغ‌التحصیلی، هر کارآفرینی و هر رؤیابافی از من سؤال‌هایی ثابت می‌پرسد:

«باید چطور کاری انتخاب کنم؟»

«برای چطور شرکت‌هایی باید کار کنم؟»

«چطور باید شبکه بسازم؟»

معمولاً یک فرض وجود دارد: اگر شما بتوانید کار درست را در جوانی پیدا کنید، می‌توانید سطحی از موفقیت را برای خودتان تضمین کنید. اغلب می‌گویند کار اول شما، که بعد از دانشگاه به دست می‌آید، ارتباط مستقیمی با شغل دوم و سوم شما

دارد؛ و این که در هر مرحله از کارتان موفقیت‌هایی به دست می‌آید که با استفاده از آن‌ها مسیر خود را به سمت پیشرفت ادامه می‌دهید.

من هم همین‌طور فکر می‌کردم. صد درصد مطمئن بودم در جنرال‌مجیک قرار است دستگاهی تأثیرگذار در تاریخ بسازیم. همه‌ی ما همه‌ی زندگی‌مان را به پایش گذاشتیم. تیم عملاً تا سال‌ها بی‌وقفه کار کرد - ما حتی برای خوابیدن‌های متوالی در دفتر کار جایزه گذاشته بودیم.

بعد جنرال‌مجیک از هم پاشید. بعد از سال‌ها کار، ده‌ها میلیون دلار سرمایه‌گذاری، روزنامه‌هایی که فریاد می‌زدند قرار است مایکروسافت را پشت سر بگذاریم، ما فقط سه چهارهزار دستگاه فروخته بودیم؛ یا شاید هم پنج‌هزار تا؛ بیشترشان را هم به دوستان و قوم و خویش.

شرکت شکست خورد. من شکست خوردم.

تا ده سال بعد مدام از سیلیکون‌ولی لگد می‌خوردم. ده سال طول کشید تا توانستم چیزی بسازم که مردم واقعاً آن را بخواهند.

در این روند، درس‌هایی بسیار دشوار، دردآور، زیبا، احمقانه و کاربردی آموختم. این توصیه‌هایی است برای هر کسی که قرار است تازه را شروع کند.

## ۱-۱

### بزرگ‌سالی

بزرگ‌سالی وقتی است که شما فکر می‌کنید وقت آموزش تمام شده و زندگی شروع. بله! فارغ‌التحصیل شدم، تمام شد! ولی آموزش هرگز تمام نمی‌شود. مدرسه شما را آماده نمی‌کند تا در باقی عمرتان موفق باقی بمانید. بزرگ‌سالی فرصت شماست برای خراب‌کاری مدام. آن قدر که بیاموزید کمتر خراب‌کاری کنید.

مدرسه‌های سنتی درباره‌ی شکست به شما تفکر اشتباه می‌دهند. شما درباره‌ی موضوعی می‌آموزید و امتحان می‌دهید. اگر نمره نیاورید، کار تمام است. ولی وقتی از مدرسه بیرون می‌روید، خبری از کتاب و امتحان و نمره نیست. اگر شکست بخورید، چیزی می‌آموزید. راستش، در بیشتر مواقع این تنها راه آموختن است، به خصوص اگر چیزی بسازید که دنیا پیش از آن ندیده بوده.

پس وقتی به کارهای بسیار زیادِ ممکن‌ی که می‌توانید برگزینید نگاه می‌کنید، نقطه‌ی درست شروع این است که پرسید: «می‌خواهم چه بیاموزم؟»

نپرسید: «می‌خواهم چقدر پول در بیاورم؟»

نپرسید: «می‌خواهم چه عنوانی داشته باشم؟»

نپرسید: «در چه شرکتی باید کار کنم که مامانم به وقتش بتواند پیش مامان بقیه‌ی

بچه‌ها پُر بدهد؟»

بهترین راه برای پیدا کردن کاری که عاشقش هستید و البته شغلی که شما را موفق کند این است: چیزی را دنبال کنید که ذاتاً به آن علاقه دارید. برای انتخاب مکان کار خطر کنید. به جای عمل کردن به خطبه‌خط کتاب‌های درسی کسب‌وکار برای پول در آوردن، از حس کنجکاوای خودتان پیروی کنید. فرض کنید که در دهه‌ی سوم زندگی - بین بیست تا سی سالگی - اکثر انتخاب‌های شما بی‌فایده‌اند و شرکت‌هایی که راه می‌اندازید یا بهشان می‌پیوندید شکست می‌خورند. اوایل سال‌های بزرگ‌سالی عملاً زمان سوختن رؤیاهایتان و آموختن بیشتر و بیشتر از خاکستر رؤیاهای سوخته است. عمل کن، شکست بخور، بیاموز؛ بقیه‌اش خودش جور می‌شود.

---

با کت‌وشلواوری ارزان‌قیمت و بدقواره به جلسه‌ی جنرال‌مجیک رسیدم. همه روی زمین نشسته بودند. با قیافه‌ای متعجب نگاهم کردند. تابلو بود که می‌پرسیدند: «این پسره کیه؟» گفتند بنشینم و کت و کراواتم را در بیاورم.

اشتباه اول.

البته اشتباه کوچکی بود. در سال ۱۹۹۱ من شدم کارمند شماره‌ی ۲۹. بچه‌ای بیست و یک‌ساله بودم و با خوش‌حالی تمام حکم مهندس عیب‌یاب نرم‌افزار را گرفتم. قرار بود ابزار نرم‌افزاری و سخت‌افزاری‌ای بسازم تا بتوانیم با آن‌ها طراحی‌های دیگران را بررسی کنیم - من پایین‌ترین جایگاه در سلسله‌مراتب شرکت را داشتم. ولی اهمیتی نداشت. می‌دانستم که باید بروم آن‌جا، خودم را ثابت کنم و پیشرفت کنم.

یک ماه قبلش مدیرعامل شرکت خودم بودم. ما استارت‌آپی جمع‌وجور بودیم. سه چهار تا کارمند داشتیم. داشتیم آرام پیش می‌رفتیم، ولی بیشتر شبیه فرورفتن در آب بود و شبیه غرق شدن. موقعیتی که یا باید در آن رشد کنی یا کارت تمام است. ایستادن در این مسیر معنا ندارد.

پس رفتم به جایی که بتوانم رشد کنم. عنوان و پول آن قدر مهم نبودند؛ آدم‌ها و مأموریتی که داشتیم چرا. فرصت پیش آمده از همه چیز مهم‌تر بود. یادم است وقتی داشتم وسایلم را جمع می‌کردم تا از میشیگان به کالیفرنیا بروم، دل‌آشوبه داشتم و چهارصد دلار هم پول. والدینم سعی می‌کردند بفهمند دارم سر از کدام چاه درمی‌آورم.

آن‌ها می‌خواستند موفق شوم. می‌خواستند خوش حال باشم. ولی به نظر می‌رسید همه چیز را خراب کرده‌ام. ظاهراً سال‌ها بود که همه چیز را خراب می‌کردم. عاشق کامپیوتر بودم ولی سال هفتم مدرسه تقریباً از تمام کلاس‌های کامپیوتر بیرونم می‌کردند. همیشه به معلم می‌گفتم اشتباه می‌کند. اصرار داشتم که بیشتر از او سرم می‌شود و هیچ‌وقت خفه‌خون نمی‌گرفتم. معلم بدبخت را به گریه انداختم. آخرش هم من را از کلاس بیرون کردند و به جایش فرستادند کلاس زبان فرانسه.

هفته‌ی اول دانشگاه میشیگان را بیچاندم تا به فستیوال آپل در سانفرانسیسکو بروم. آن‌جا برای استارت‌آپم یک غرفه گرفتم. اما بعد از رسیدن به دیترویت، به والدینم اطلاع دادم. آن‌ها به هم ریخته بودند. اما یاد گرفته بودم، به جای این‌که اول از آن‌ها اجازه بخواهم، بعداً معذرت بخواهم. یادم هست وقتی در اتاقم در کالج بودم، چیزی به من الهام شد؛ این‌که می‌توانم در آن واحد در دو دنیا زندگی کنم. این را وقتی فهمیدم که هنوز غذایی که در ساحل سانفرانسیسکو خورده بودم در معده‌ام هضم نشده بود. زندگی بین این دو دنیا آن قدر سخت نبود.

حالا داشتم از شرکتی که بنیانش گذاشته بودم بیرون می‌آمدم؛ شرکتی که برای ساختن شب تا صبح زحمت کشیده بودم؛ شرکتی که همیشه ریسکی بزرگ به نظر می‌رسید ولی حالا تازه داشت ثمر می‌داد. می‌خواستم کجا بروم؟ جنرال‌مجیک؟ این‌جا دیگر چه گورستانی است؟ اگر قرار است شغلی عادی داشته باشم، چرا نروم آی‌بی‌ام؟ چرا نروم آپل؟ چرا دنبال کاری باثبات نیستم؟ چرا نمی‌توانم مسیری انتخاب کنم که آن‌ها هم درکش کنند؟

ای کاش آن روزها این نقل‌قول را بلد بودم، شاید به کارم می‌آمد. کدام نقل‌قول؟ نقل‌قولی از آدمی ناشناس: «تنها شکست در سن بیست تا سی سالگی شما بی‌فعالیتی است. جز این هرچه کردید آزمون و خطاست.»

باید می‌آموختم. بهترین راه برای یادگرفتن این بود که دورم را از آدم‌هایی پر کنم که دقیقاً می‌دانستند ساختن چیزی عالی چقدر دشوار است؛ کسانی که



زخم خورده‌ی این کار بودند. اگر هم حرکتی اشتباه بود، خوب اشتباه کردن بهترین راه است برای دوباره اشتباه نکردن؛ انجام بده، شکست بخور، بیاموز.

مسئله‌ی اصلی این است که هدف داشته باشی و برای رسیدن به چیزی که برایت بزرگ و دشوار و مهم است بجنگی. بعد هر قدم که به طرف هدفت برداری، حتی اگر قدمی لغزان هم باشد، باز قدمی به پیش است.

و نمی‌توانی به جای گام‌زدن در مسیر از روی آن پیری. نمی‌توانی جواب‌ها را از پیش آماده روی کاغذ تحویل بگیری و سختی‌های راه را میان‌بر بزنی. آدم‌ها اگر خودشان تلاش کنند و خراب کنند و دفعه‌ی بعد متفاوت عمل کنند، از طریق کشمکش‌های زیبا چیزهای زیادی می‌آموزند. در اوایل دوران بزرگسالی لازم است یاد بگیری چنین چیزی را با آغوش باز بپذیری - باید بدانید خطر را نباید کنار زد، بلکه باید با آن روبه‌رو شد. می‌توانید راهنمایی و توصیه بگیری، می‌توانید کسی را الگو قرار دهید و راه او را بروید، ولی تا وقتی خودتان قدم در آن راه نگذارید و نبینید مسیر به کجا می‌رود، عملاً چیزی یاد نمی‌گیرید.

گاهی در دبیرستان‌ها سخنرانی می‌کنم. به سراغ فارغ‌التحصیلان هجده‌ساله می‌روم؛ کسانی که برای اولین بار روی پای خودشان دارند وارد جهان می‌شوند. به آن‌ها می‌گویم احتمالاً ۲۵ درصد از تصمیماتشان را خودشان می‌گیرند، آن‌هم با اما و اگر.

از لحظه‌ای که به دنیا می‌آیید تا وقتی از خانه‌ی والدیتان بیرون می‌روید، تقریباً هر تصمیم ساخته و پرداخته یا تحت‌تأثیر والدین است.

درباره‌ی تصمیم‌های واضح و مشخص هم صحبت نمی‌کنم؛ از این نمی‌گویم که تصمیم می‌گیرند کدام کلاس یا کدام ورزش را انتخاب کنید. منظورم میلیون‌ها تصمیم پنهان است که وقتی از خانه بیرون آمدید و شروع به زندگی برای خودتان کردید، آن‌ها را می‌بینید. از خودتان می‌پرسید:

«چه خمیردندانی استفاده می‌کنم؟»

«چه کاغذ توالتی؟»

«ظروف نقره را کجا می‌چینم؟»

«لباس‌هایم را چطور مرتب می‌کنم؟»

«پیرو کدام مذهب هستم؟»

مدرسه‌های سنتی درباره‌ی شکست به شما تفکر اشتباه می‌دهند. شما درباره‌ی موضوعی می‌آموزید و امتحان می‌دهید. اگر نمره نیاورید، کار تمام است. ولی وقتی از مدرسه بیرون می‌روید، خبری از کتاب و امتحان و نمره نیست. اگر شکست بخورید، چیزی می‌آموزید. راستش، در بیشتر مواقع این تنها راه آموختن است، به خصوص اگر چیزی بسازید که دنیا پیش از آن ندیده باشد. بهترین راه برای پیدا کردن کاری که عاشقش هستید و البته شغلی که شما را موفق کند این است: چیزی را دنبال کنید که ذاتاً به آن علاقه دارید. برای انتخاب مکان کار خطر کنید. به جای عمل کردن به خط‌به‌خط کتاب‌های درسی کسب‌وکار برای پول درآوردن، از حس کنجکاوی خودتان پیروی کنید. فرض کنید که در دهه‌ی سوم زندگی - بین بیست تا سی سالگی - اکثر انتخاب‌های شما بی‌فایده‌اند و شرکت‌هایی که راه می‌اندازید یا بهشان می‌پیوندید شکست می‌خورند. اوایل سال‌های بزرگسالی عملاً زمان سوختن رؤیاهایتان و آموختن بیشتر و بیشتر از خاکستر رؤیاهای سوخته است. عمل کن، شکست بخور، بیاموز؛ بقیه‌اش خودش جور می‌شود.

- از متن کتاب -

تونی فیدل ساختن را نوشته است چون هر کسی نیاز دارد کاری معنادار انجام دهد و حقس است که معلم و مربی داشته باشد؛ کسی که این روند را دیده باشد، انجامش داده باشد و بشود امیدوار بود که در سخت‌ترین شرایط کاری هم بتواند کمک کند. معلمی که پاسخ‌ها را تحویل شما نمی‌دهد ولی سعی می‌کند کمک‌تان کند تا معضلات خود را از منظری تازه ببینید و راه‌حل خودتان را پیدا کنید.

هر جایی از این کتاب را که باز کنید توصیه یا داستانی را می‌خوانید که برایتان جالب یا کاربردی است. چیزی که به کار بحران‌آموزتان بیاید. چون همیشه بحران وجود دارد؛ یا بحرانی شخصی، یا سازمانی یا رقابتی.

بیشتر کتاب‌های مربوط به کسب‌وکار نظریه‌ای اساسی دارند که حدود سیصد صفحه می‌شود. اگر به دنبال دریافت توصیه‌های خوب و گسترده در زمینه‌های مختلف هستید، لازم است چهل کتاب بخوانید؛ مدام آن‌ها را ورق بزنید تا تکه‌ای اطلاعات به‌دردبخور به دست آورید. فیدل در این کتاب فقط چیزهای به‌دردبخور را آورده است.

ساختن برای هر کسی است که می‌خواهد چیزی تازه بسازد، کسی که به دنبال رسیدن به چیزی برتر است، کسی که نمی‌خواهد وقت باارزش خود را در این سیاره‌ی باارزش هدر دهد.

