

آرمان صفایی:

سلام قسمت چهاردم ویدئوکست شعاع رو با مسعود عزیز شروع کردیم. از صرافی تبدیل می‌خوایم راجع به درواقع مسیر رشد صرافی تبدیل صحبت بکنیم. قبلا هم به اپیزود راجع به رمز ارزها داشتیم فکر کنم قسمت اوایل بود یک دو سه گوش بدید حتما. این قسمت هم در مورد صرافی تبدیل یکی از اون صرافی‌های اکسچینج های پرسرعتی که خیلی سریع خودشو جزو تقریبا بازیگرای اصلی سریع خودشو معرفی کرد. می‌خوایم بدونیم این سرعت رشد چطور اتفاق می‌افته و الان که ما داریم باهم صحبت می‌کنیم هم درواقع یک دو سه ماهی هست که از شلوغی های شهر گذشته و همه کسب کارها به کمی (داون) بودن به کمی به هر حال شاید داشتن به زیرساختاشون میرسیدن و این‌ها، بعدشون گفتگوهارو شروع کردیم و اینکه می‌خوام بدونم این چندماهو چطوری گذرونده اصلا تبدیل و بعد از اینکه سلام و علیک کردیم خدمت مسعود

مسعود ملک محمدی:

سلام من وقت بخیر عرض می‌کنم خدمت همه بیننده‌ها و شونده‌های عزیز و خیلی خوشحالم که منو دعوت کردید به این پادکست و امیدوارم گفتگویی که همه کاربرای شما ازش لذت ببرن. بله تو چندماه اخیر با توجه به اینکه هم وضعیتی که برای اینترنت به وجود اومد و هم وضعیتی که برای حال مردم پیش اومده کسب و کارهای کشور به خصوص کسب و کارهای آنلاین به مشکلاتی خوردن که ما هم ازش متثتنی نبودیم و طبیعتا باعث شده که هم دسترسی کاربرا به سایت تو برهه ای به چالش بخوره هم کمپین های تبلیغاتیمون به مشکل بخوره ولی خب ما طوری که کسب و کارو از روز اول به اینجا رسوندیم یادگرفته بودیم که خودمونو همیشه برای سخت ترین لحظات آماده کنیم و پیش بینی حالت های بدتر از این هم کرده بودیم ولی حالا خوشبختانه واژه مناسبی نیست ولی خوشبختانه یا خداروشکر با چالش جدی رو به رو نشدیم ولی داریم دست و پنجه باهاش نرم می‌کنیم.

آرمان صفایی:

چقدر شما افت داشتید؟ ما خودمون مثلا ۵۰ درصد تریبون مهر افت کرد و بعد یکمی برگشت تو ۳۰ درصد میزان فروش و اینا شما چطور؟ حالا ما چون میتوپیم افت ما یعنی افت تبلیغاتی کسب و کارها یعنی مثل شماها یعنی که احتمالا همین میزانم شاید از میزان فروش سمت شماها افت کرده باشه. شما چکار کردید؟

مسعود ملک محمدی:

بین اینکه مستقیم بفهمیم چقدر افت کردیم به ذره سخته چون بخاطر اینکه به صرافی ارز دیجیتال خیلی تابع قیمت بیت کویینه فعالیت کاربرا یعنی وابسته به بازارهای جهانیه و این سیزنالیته رو باید بکشیم بیرون ازش تا بتونیم دقیق بگیم چقدر تحت تاثیر این مسائل قرار گرفتیم ولی میشه گفت روزایی بوده که تا ۵۰ درصد فعالیت کاربرا روی سایت پایین اومده حالا این اگه به معیاری باشه برای اینکه بگیم چقدر افت اتفاق افتاده اونم لحظاتی

بوده که سرویس های مختلف می خوابیده مثلا سرویس ارسال پیامک با مشکل رو به رو بوده یا اینترنت یکی از اپراتور ها به مشکل می خورده یعنی دسترسی کاربرها به سایت محدود میشده.

آرمان صفایی:

ریالی نه پس رو تعداد کاربرا میگن

مسعود ملک محمدی:

اره منم همینو میگم روزهایی بوده که شاید تعداد کاربرا به نصف رسیده ولی اگر همین امروز رو بخوایم نگاه بکنیم تقریبا اوضاع برگشته به قبل از این اتفاقای اخیر چون حالا تونستیم بتونیم اون ثبات رو روی سایت بیاریم تا کاربرها بتونن وارد حساب کاربریشون بشن و حالا اگر اون سیزنالیته جهانی رو ازش بکشیم بیرون، الان به حالت قبل برگشتیم ولی حتی روزایی بوده که شاید بیشتر از نصف کاربرایی که رو سایت بودن کاهش پیدا کردن.

آرمان:

خیلی نه بقیه صرافی ها و کلا بازیگرا که چیزی تبلیغات ویژه کمپین خاص پرروموشن خاصی نداشتین همه که ترافیک عادی تا سایت بیارن و درهمن حد بود فعالیت شماهم در همین حد بود درسته؟

مسعود:

آره ما هم به طبع فعالیت های سوشالمون رو محدود کردیم حالا به دلایل مختلف

آرمان:

صفر کردن، همه صفر کردن شما هم؟

مسعود:

بین ما صفر کردیم ولی خب روی سوشال مدیای خودمون بعد از یک ماه بعد از چهل روز شروع کردیم یه سری اطلاعات اصلی که از قبل به کاربرا می دادیم مثل نوسانات قیمت یه سری اخبار، برای تبلیغات نبود یه سری اطلاع رسانی ها بود چون بازار ارز های دیجیتال یه بازار ۲۴ ساعته و ۷ روز هفته هست و اتفاقای زیادی توی دنیا میفته و ارز های زیادی ممکنه نابود بشن، ممکنه به وجود بیان و خب کاربرا خیلی وقت ها دسترسی به این ندارن که چطوری وضعیت بازارهای جهانی رو لحظه به لحظه مانیتور بکنن و نیازه که ما اطلاع رسانی بکنیم یه سری اخبار یه سری اطلاعات و فعالیتمونو در این حد شروع کردیم که یه سری اخبار و یه سری اطلاعات به کاربرا می رسونیم، ما راستش از قبل برای دوره جام جهانی یه کمپینی، کمپین (کریپوکاپ) رو آماده کرده بودیم و با یه تغییراتی

رانش) کردیم، یعنی فقط روی اون مدیا شروع کردیم و اصلا راجع بهش صحبت کردن و اصلا به اون شکلی که از تابستون براش برنامه ریزی کردیم دیگه رانش نکردیم این کمپین رو.

آرمان:

با داخلی به چه مشکلاتی خوردین، حالا اینا که میشه سمت بیرون و حالا مشکلات اون روزا حداقل تا جایی که من می شنیدم بیشتر سمت خودمون و بچه های شرکت و حال و هوای خودشون و اعتصاباتشون و حالا میگم تو این حال و هواها چه می کردید؟

مسعود:

والا اگه من بخوام مشکلاتمون رو دسته بندی کنم می تونم بگم که ما ۳ دسته مشکل اصلی داشتیم: یه دسته مشکل زیرساختی بود.

آرمان:

قشنگ معلومه که بررسیشون کردی که بعد دسته بندیشون کنی

مسعود:

آره، بخاطر اینکه ما ۲۴ ساعته دستمون توی کاره و داریم بهشون رسیدگی می کنیم. بین مشکل زیرساختی اینه که ما از خیلی از سرویس های بین المللی استفاده می کنیم. مثلا پشتیبانی آنلاین ما داریم، پشتیبانی ۲۴ ساعته آنلاین که اون چت آنلاینمون، اون سرویسی که استفاده میشه حالا ما هم ایرانش رو روی بار داشتیم هم خارجیشو، فکر این لحظات رو کرده بودیم. ولی تیم پشتیبانی ما خیلی هاشون از خونه پشتیبانی می کنن یعنی ما وقتی پشتیبانی ۲۴ ساعته آنلاین داریم اون پشتیبان ما از خونه داره پشتیبانی می کنه و اون لازمه که با یه (vpn) وصل بشه به اون سرویس چت آنلاین که بتونه بیاد اون پشتیبانی رو انجام بده و وقتی یه اختلالی توی اینترنتش، تو اون سرویس (vpn) اتفاق میفته خب این به چالش میفته. سرویس SMS یه روزایی به چالش می خورد سرویس پرداخت یه روزایی به چالش می خورد. یه روزایی APP ما وصل نمیشد، سایت ما وصل میشد. حالا خلاصه اینا مسائل زیرساختی بود که به چالش خورد. مسئله دوم مسئله روحی همکارای شرکت بود. بخاطر اینکه ما الان تقریبا ۸۰ ۹۰ درصد تیم تک ما بچه های دانشگاه شریف هستن

آرمان:

چند نفر بودین؟

مسعود:

ما حدود نزدیک ۶۰ نفر هستیم و تیم تک ما نزدیک ۳۰ نفر هستش

آرمان:

بقیه اوپریشن و عملیات و پشتیبانی و اینا؟

مسعود:

یه ۲۰ نفر بچه‌های پشتیبانی هستن، یه ۷.۸ نفر بچه‌های مارکتینگ هستن. این‌ها بچه‌هایی هستن که مستقیماً توی شرکت کار می‌کنن. مثلاً ما یه تیم ۱۰ نفره محتوا داریم که به صورت (آلت روز) کار می‌کنن من اونارو حساب نکردم ولی بعدشم بچه‌های مالی و حالا خود من میشیم کل شرکت ولی از لحاظ روحی خیلی از بچه‌ها به چالش خوردن بخاطر اینکه تجربه همچین مسائلی رو نداشتن به خصوص حواشی‌ای که برای دانشگاه شریف افتاد که خیلی از بچه‌ها توی اون حاشیه قرار گرفته‌بودن و نمی‌دونستن اصلاً چه واکنشی باید به این اتفاقا نشون بدن و باعث شده‌بود که بچه‌ها از لحاظ روحی دل و دماغ کار کردن نداشته‌باشن یا براشون یه سری سوال پیش بیاد که اصلاً چه تصمیمی تصمیم درست

آرمان:

بمونم برم؟ چه کار می‌کنم من اصلاً اینجا

مسعود:

اره تازه آونا دیگه تصمیمات آتیشون شده‌بود بمونن برن و واقعا یه عده اینطوری شدن یعنی یه عده اینطوری بودن که برنامه ما واسه موندن عوض شده می‌خوایم بریم و اصلاً نمی‌خوایم کار کنیم. و مسئله سوم هم همون مسئله کاربرا و ارتباطشون با سایت و حالا کمپین‌هایی بود که مجبور شدیم که حذفشون کنیم یا محدودشون کنیم و خلاصه اینکه ما تو ۳ تا جبهه داشتیم دست و پنجه نرم می‌کردیم با این اتفاقای اخیر.

آرمان:

تحریم نشدید که شما؟ جزو این کسب و کارهای تحریم شده ولی به این جبهه چهارم نیومد.

مسعود:

آهان از سمت کاربرا برای ایرانی منظورتونه؟ فکر کردم جهانی رو می‌گید. چون همیشه سر این مسائل جهان ما باید حواسمون باشه که این تیرش به ما نخوره، نه خداروشکر ما

آرمان:

مثلا چرا ایمیل زدید؟ خبرنگاره زدید؟ مگه نمیدونید این همه آدم مردن؟

مسعود:

بین این گفتگوها بود. حول ما قشنگ این گفتگوها بود ولی خب سعی کردیم هم مدیریتش کنیم هم خودمون رو تو کفش کاربرا بذاریم و طوری رفتار بکنیم که چالش جدی‌ای برامون ایجاد نشه ولی به اون موجی که کسب و کارهای حالا بزرگتر از ما یا کسب و کارهای قدیمی تر از ما یا دقیقشو بگم نه ولی چرا هر حرکتی که می‌کردیم یه عده تو سوشال از خجالتمون در میومدن.

آرمان:

عجیب بود. خب یکمی چون حالا من پیش تر از این گفتگو باهات صحبت کردم یه سابقه خوبی تو مسائل (لیدرشیپی) و آموزشش و یعنی منتورشیپش و این‌ها با مجید حسین نژاد داشتیم قبلا، اون دان شدن نیروهات میگم یه کمی، مثلا حال و هواشون، انگیزه هاشون و این‌ها، اونارو چطوری سعی کردی درستشون کنی؟ اصلا درست شد یا نه اصلا دست ما نبود خیلی، مثلا باید زمان می‌گذشت خود به خود یه کمی اوضاعشون بهتر بشه.

مسعود:

بین یه تجربه ای که من تو کارای قبلی داشتم و حالا تو همین کار بهم کمک کرد اینه که وقتی یه مشکلی به وجود میاد وقتی یه چالشی پیش میاد باید راجع بهش صحبت کرد. یعنی اینکه آدما همه به اون مسئله فکر می‌کنن، دغدغه هایی براشون به وجود میاد، تو خلوت خودشون با همدیگه راجع بهش صحبت می‌کنن و این خیلی مهمه که یه فضایی رو ایجاد بکنیم که آدما بتونن بیان بکنن دغدغه هاشونو ولا اینکه شما هیچ راه حلی نداشته باشید، ولا اینکه شما دغدغتون حتی قابل دفاع نباشه در مقابل این چالش‌ها و ما پنجشنبه ها صبح یه جلسه ای داریم به اسم *All hands in*، یه اصطلاحیه که همه کارکنای شرکت تو این جلسه شرکت می‌کنن و هرکسی هرچیزی که بخواد می‌تونه بگه، حالا بیشتر تایم جلسه رو من صحبت می‌کنم ولی ما از همون هفته اول از تو شهریور تا الان هر هفته راجع به حسمون صحبت می‌کنیم یعنی روزهایی بوده یعنی هفته هایی بوده که کل جلسه به این گذشته که هرکی تو دقیقه حسش رو بگه نه کسی دفاعی می‌کرد نه کسی مخالفتی می‌کرد نه کسی جوابی می‌داد و اینکه آدما حسشون رو بگن و ببینن که حس و حالی که دارن بین هم مشترکه این خیلی کمک میکنه واسه اینکه من بتونم حال رو مدیریت کنم. جلساتی بود که حالا همیشه گفت راه حل ولی گفتگوهایی رو داشتیم که کمک می‌کرد هرکسی کاری کرده که حال خودشو مدیریت بکنه راجع بهش صحبت میشد که به بقیه دسترسی می‌داد و این فضای شفافیتیه و این فضای صحبت کردن راجع به دغدغه‌ها حتی راجع به ضرر و زیان مالی چون خیلی وقتها مدیرها دوست دارن بگن همه چیز خوبه همه چیز اوکیه، هیچ مشکلی وجود نداره ولی نه ما حتی از مشکلاتی که واسمون پیش اومده خیلی دقیق صحبت کردیم، دیتا (share) کردیم، توی شرکت ما دیتا آزاده

یعنی هرکسی به هر دیتایی که دوست داشته باشه میتونه دسترسی پیدا بکنه، اینم بخاطر اینه که انتظار داریم بچه‌ها وقتی یه کاریو انجام میدن با دینا ازش حمایت بکنن وقتی یه استدلالی دارن راجع به دیتاهامون صحبت کردیم و خیلی نتیجه شگفت انگیزی داشت، یعنی من حتی دوستانی داشتم که حالشون خوب نبود بخاطر این اتفاقات، ازشون دعوت کردم تو این جلسات ما شرکت کنن، گفتگوهایی که تو این جلسات شده بود رو بهشون منتقل کردم خیلی بهشون کمک کرد که بتونن مدیریت بکنن حالشونو

آرمان:

خود مسعود چه حالی داشت اون موقع‌ها؟ از خودش بگه و اینجا اگر تونستی یه بخشیم از گذشته خودت بگو به ما

مسعود:

بله

آرمان:

میخوام بگم با چه بک گراند و سبقه‌ای تا اینجا رسیدی و خودت چیکار میکردی تو این اوضاع، تا همین الان داری چکار میکنی

مسعود:

درسته، والا هرکسی میتونه مسیر زندگیشو توی اتوبانای مختلفی تعریف بکنه، من سعی میکنم اون قسمتیش که برای شنونده‌ها شاید جذاب باشه یا کنجکاو باشن بدونن در مورد اون قسمت صحبت بکنم. من ورودی ۸۴ مکانیک دانشگاه تهران بودم و وقتی وارد دانشگاه شدم خب دانشگاه اونجوری که فکر می‌کردیم نبود، ما خیلی فکر می‌کردیم که دانشگاه یه اصطلاحی بود می‌گفتیم که قراره بهمون یه پیاز بدن با این پیازه یه ماشین بسازیم خیلی فضای خلاقیت و نوآوری و اینا بود ولی وقتی رفتیم توش دیدیم نه یه سری درسای کلاسیکی که باید بخونیم و پیش‌بریم و خلاصه خیلی تو ذوقم خورد. دانشگاه اونجوری که فکر میکردم نبود و در ادامه من یادمه اون اواخر لیسانس یه درسیو داشتم به اسم اقتصاد مهندسی و با مفاهیم اقتصادی یکم آشنا شدم همزمان یکی از دوستان بود که تو فضای بورس مشغول بود مارو با بورس آشنا کرد و اینا، خلاصه من به همراه یکی دیگه از دوستان که حالا هم ورودی بودیم خیلی به حوزه مالی علاقه مند شدیم و رفتیم به سمت تحلیل بازارای مالی، تحلیل تکنیک هارو یاد گرفتیم وارد بورس شدم و تصمیم گرفتیم که تو حوزه مالی اصلا

آرمان:

اینجا هنوز دانشجویید؟

اینجا هنوز دانشجویام و خب من درسم سال ۸۹ تموم شد از ۸۴ تا ۸۹ تموم شد و تو این فضا شروع کردم وارد بورس شدن و تحلیل یادگرفتن، با دوتا از دوستان یه سایت راه انداختیم به اسم کافه اقتصاد، تحلیل سهم‌های بورسی رو رایگان تو این سایت می‌داشتیم اون موقع ها من با معنی سئو آشنا نبودم ولی یادمه که متنی که تو اون سایت می‌نوشتی با word press سایتو آورده بودیم بالا یه طوری شده بود که تحلیل تکنیکال رو سرچ می‌کردید ما یک گوگل بودیم یا نمیدونم اسم سهام ملی (مسو) سرچ می‌کردید ما یک گوگل بودیم و به شکل کسب و کار بهش نگاه نمی‌کردیم بیشتر به شکل سرگرمی بود که دوست داشتیم یه چیزی رو که خودمون بلدیم رو در اختیار دیگران بذاریم و از طریق همین سایت و این تخصصی که من یاد گرفته بودم من وارد یه کارگذاری شدم مدیر تحلیل اون کارگذاری شدم و دیگه کارم تو حوزه مالی بود. بیشتر که جلو رفتم، متوجه شدم که من نیاز دارم که از لحاظ آکادمیک به حوزه مالی بیشتر مسلط بشم، تصمیم گرفتم که تحصیلاتم رو توی حوزه مالی ادامه بدم و اپلای کردم و از ایران رفتم، رفتم رشته financial banking خوندم. من سال ۹۱ از ایران رفتم سال ۹۴ برگشتم. من دفاعم روز برجام بود یعنی ۴ اپریل قشنگ روز برجام سیزده بدر دفاعم بود و دوهفته بعد از اینکه درسم تموم شد برگشتم با اینکه PHD هم فاند گرفته بودم و اوضاع خیلی ردیف بود ولی خیلی هیجان اینو داشتم که بیامو وارد بازار کار بشم و حالا اون موقع با اصطلاح کارآفرینی به این شکل آشنا نبودم ولی دوست داشتم که دستم توی کار باشه خلاصه برگشتم و تو همین حوزه مالی مشغول شدم حدودا یه سال و نیم مشغول بودم تو حوزه مالی و تو این گورو دارم با یه سری بچه‌های استار آپ ایران آشنا شدم چون سال ۹۱ تا ۹۴ سالی بود که استارت آپ تو ایران جون گرفته بودن نسل اول، دیجی کالا، کافه بازار، اسنپ اومده بود. من اینارو نبودم و ندیده بودم تو ایران، یعنی وقتی برگشته بودم نمیدونستم اینا اینقدر بزرگ شدن و اینقدر جون گرفتن، حتی یادمه یکی از بچه‌های شرکتمون بود که هرروز می‌خواست بره خونه اسنپ می‌گرفت و من نمیدونستم اسنپی وجود داره، فکر می‌کردم این راننده داره هرروز با رانندش تلفنی صحبت میکنه و اینجوری بودم که چه آدم باکلاسیه که راننده خصوصی داره ولی داره پیش ما کار میکنه. خلاصه یه سفری بود ازین سفرای بوم گردی با (حسام ...) رفتیم از دوستان هستن و اونجا بود که بیشتر با داخل استارت آپ‌ها و فضای کسب و کارای آنلاین من آشنا شدم و تصمیم گرفتم که ادامه راهو وارد این مسیر بشم. همون موقع اون خبر (ولیوشن) ۱۵۰ میلیون دلاری دیجی کالا مثلا در اومده بود همون شرکتی که من توش بودم اتفاقا ولیوشن رو انجام داده بود و به صورت اتفاقی با علی بابا آشنا شدم. یعنی یکی از دوستانم که تو علی بابا کار می‌کرد گفت ما می‌خوایم با یه سرمایه گذاری مذاکره بکنیم نمیتونیم شرکت رو ارزش گذاری کنیم. من به عنوان یه پروژه ارزش گذاری علی بابا رو برداشتم و در طول این پروژه حالا من کارو انجام دادم ولی چیزی که مشاهده کردم این بود که شرکت خیلی به مفاهیم مالی آشنا نیست به مفاهیم حساب داری آشنا بود. طبیعیه چون مالی چیزیه که آدمای خیلی بهش دسترسی ندارن. یه روزی من به اون دوستم گفتم که من دوست دارم با مدیرعامل شرکت صحبت بکنم یه سری فیدبک بهش بدم چون حیفه اینقدر پتانسیل وجود داره که من می‌بینم ولی ارزش استفاده نمیشه. خلاصه با مجید حسین نژاد من یه جلسه داشتم و سال ۹۵،

یه سری صحبت‌ها باهاش کردم و گفتم اینکارو بکنید اینکارو بکنید مجید گفت چرا خودت نمیای این کارارو بکنی، و منم چون دوست داشتم وارد این حوزه بشم دیگه قبول کردم و تو قسمت سمت مدیر توسعه کسب و کار علی بابا کارمو شروع کردم و تا سال ۹۸ هم تو علی بابا بودم. همزمان با حضور تو علی بابا با یه گفتگویی آشنا شدیم به اسم گفتگوی تحول و ادبیات راهبری که با مجید دوره‌های مختلفشو شرکت کردیم.

آرمان:

این دقیقا خود لغت (ترمه) چیه؟

مسعود:

لیدرشپ و ادبیات ترنسفورمیشن، ادبیات تحول که لیدرشپ یه گوشه‌ای از گفتگوی راهبری

آرمان:

یه تئوریه؟ یه کانسپت؟

مسعود:

آره، یه آقایی به اسم (ورنر ارهارد) که تو یه سری از گفتگوها بهش پدر (کوچینگ) دنیا هم میگن این گفتگو رو ایجاد کرده، تکنولوژی مال خودش مفاهیمش از فلسفه غرب و گفتگوهای مختلف وام گرفته ولی چیدمانش و تکنولوژی مال خودش و ما این دوره هارو شرکت کردیم و خودمون خیلی روش کار کردیم و فرهنگ سازمانی علی بابارو بر اساس همین سر و شکل دادیم. و همینطور که تو علی بابا درموردش صحبت می کردیم.

آرمان:

داخل پیرانتز حالا موقع سر و شکل دادن حالا به اندازه بزرگ میشه، پشیمون شدم مطرحش کردم، ساختن فرهنگ سازمانی علی بابا در زمانی که خودش اون موقع نمیدونم ۲۰۰ نفر بوده دیگه حداقل ۳۰۰ نفر بوده دیگه

مسعود:

آره اولش که ما رفتیم من اونجا بودم حدودا مثلا سال ۹۵، ۱۰۰ نفر بود ولی بعد که میومدم بیرون ۸۰۰، ۹۰۰ نفر شده بود دیگه کل هلدینگ علی بابا

آرمان:

خب میگم دوره ۱۰۰ نفره بودن داریم راجع به سر و شکل دادن فرهنگ صحبت می کنیم؟

مسعود:

بین اولاً سر و شکل دادن هر فرهنگ هر سازمانی میشه فرهنگ فاندراش، این یعنی در حقیقت این جمله دقیقه بنظر م.

آرمان:

همینو میگم. شکل گرفته دیگه، هی هم آدم بهش اضافه شده بعد الان مگه میشه تکون داد فرهنگو؟

مسعود:

صحت دقیقه که می کنی، خود مجید قبل از اینکه با این گفتگو آشنا بشه خیلی به خودشناسی علاقه داشت و دنبالش بود و روانکاوی می رفت و اون خطی که گرفته بود و فرهنگ سازمان رو روش پیش برده بود تو همین کانتکس بود یعنی خیلی به مسائل توسعه فردی خیلی به مسائل راهبری توجه میشد. در حقیقت این یه تکنولوژی- ای بود که ما تصمیم گرفتیم که پشت این تکنولوژی فرهنگ رو توسعه بدیم یعنی خیلی از گفتگوها قبلاً سر و شکل گرفته بود ولی دیدیم که این تکنولوژی موثریه چون خودمون تو زندگی خودمون خیلی ازش نتیجه گرفته بودیم.

آرمان:

حالا سعی کنیم یه گوشه هایی از این فرهنگ رو وقف بدیم به

مسعود:

آره ترم های تخصصیش رو آوردیم توی کار

آرمان:

اونم بلند مدت

مسعود:

اره دقیقا و حقیقتش هم شما نمی تونید فرهنگ رو به سازمان تزریق کنید شما خودتون باید زندگی بکنید آدما توی رفتار خودتون بینن و بعد میان ازتون می پرسن که شما از چی دارید پیروی می کنید؟ با چه سیستم فکری تصمیم می گیرید با چه سیستم فکری صحبت می کنید و اینطوری شد که آدما علاقه مند شدن به این گفتگو و ما که همینطوری با بچه های شرکت صحبت می کردیم تصمیم گرفتیم که یه دوره دو روزه برگزار بکنیم این گفتگوهارو به بچه های شرکت منتقل بکنیم. دو بار اینکارو کردیم و بعد بچه ها علاقه مند شدند و گفتن میشه خانواده و دوستانمون هم بیاریم؟ گفتیم مشکلی نداره یه سالن بزرگ تر گرفتیم، بچه ها خانوادشون رو آوردن. این شد که این گفتگوها خودشون به شکل یه سری دوره ها شکل گرفت. خیلی بچه های بیرونی، یعنی دوستای من

تو بقیه استارت آپ‌ها هم این دوره‌های مارو شرکت کردن و ما اصلا به استارت آپ دو نفره با مجید زدیم به اسم پویش و هدفمون هم نه کسب درآمد بود نه اینکه بگیم ما منتوریم، ما به خودمون تحصیلگر می‌گیم. می‌گفتیم اون چیزی رو که ما دریافت کردیم رو با شما Share می‌کنیم به سری اسلاید با هم می‌خونیم بعد به سری گفتگوهای لیدرشیپ رو توی برند پویش شروع کردیم برگزار کردن و در عین اینکه همینطوری زمان پیش می‌رفت من به سری دغدغه‌های شخصی داشتم، به سری چالش‌ها داشتم که راجع بهشون صحبت می‌کنم که اینا منجر به سری کسب و کارها شد. دوتا از دوستانم بودن که دوسه تا از این دوره‌های مارو شرکت کرده بودن و تو یکی از این دوره‌ها من راجع به دغدغه‌های کسب و کاریم صحبت کردم و دیدم که چقدر به دغدغه‌های اونا نزدیکه اونا هم انگار از به زاویه دیگه به همین مسئله نزدیک شده بودن و بعد از اون دوره با همدیگه به قرار می‌گذاشتیم و با همدیگه صحبت می‌کردیم و اینجا بود که استارت تبدیل خورد و ما زمستون ۹۸ تبدیل به استارت زدیم. سه نفر بودیم من و دو تا از بچه‌های (کوفاندر) که از بچه‌های برق شریف بودن کارو شروع کردیم کارمون هم با (الگوریتم ریدینگ) و معاملات (اتومیتد) روی ارزهای دیجیتال شروع کردیم، به سری ربات داشتیم که حالا کار (کاپی تریدینگ) می‌کرد، کار (پورفورویو شیرینگ) انجام می‌داد. از اون اول هم ایده (اکسچینج) رو تو ذهنمون داشتیم و حالا به دلایل محدودی‌های تکنولوژیکی و مالی سراغش نرفتیم.

آرمان:

من سوالم این بود که، تا اینجا اومدیم جلو سوالم این بود که حال و هوای خود مسعود الان چطوره، مثلا چقدر خودش امیدشو از دست داده چقدر جلو هست و اینا. الان که رسید اینجا میگی زمستون ۹۸ شروع کردید یعنی کرونا و بعد از شلوغی آبان و احتمالا کرونا داره میاد و ترور و هواپیما هم داریم اونجا، تو که اونجا کارآفرینی رو شروع می‌کنی الان پس حالت خوبه همچنان، امیدت، آدم پر امید و اینایی هستی

مسعود:

آره متوجه ام که چی میگی، حالا به قسمت جالبش هم بگم. من همیشه دوست داشتم کارآفرینی بکنم و خیلی با مجید راجع بهش صحبت می‌کردم و مجید هم همیشه بهم می‌گفتش که من به منتور خیلی اعتقاد دارم و بنظرم خیلی به آدم‌ها تو کسب و کار کمک می‌کنه، منتورهای خیلی خوبی هم داشتن، خود مجید، مسعود طباطبایی، توحید علی اشرفی و همه اینا از منتورا و دوستای من بودن، مجید همیشه به من می‌گفتش که چون مادرت اگه می‌خواه کار کنی پهلوی کسی تا ابد اینجا بمون و هروقت رفتی برو کار خودتو راه بنداز و من همیشه بهش می‌گفتم که خب من هروقت به به ثبات مالی رسیدم وقتشه که برم کار خودمو شروع بکنم و مجید می‌گفتش که نه هروقت چیزی رو واسه از دست دادن نداشته باشی کار تو شروع می‌کنی و واقعا هم همچین چیزی شد. من فکر کنم اگر اشتباه نکنم بهار ۹۸ بود که وارد به پروژهای شدیم که من تقریبا تمام پس‌اندازم رو از توی بورس، من پس‌اندازم همش توی بورس بود چون تخصص مالی بود پولامو همش توی بورس نگه‌میداشتم و تقریبا تمام پس‌اندازم رو که بیشتر از به میلیارد بود رو از تو بورس بیرون کشیدم و آوردم تو این پروژه و به صورت قانونی قرار بود

ماینینگ بکنیم. یعنی رفتیم ماینر قانونی وارد بکنیم که اینا رفت توی گمرک و موند و به بی قانونی خورد و اینا تموم شد و رفت. هرچی پول و پس انداز داشتیم من تموم شد و رفت و دوره ای بود که بورس هرروز میرفت بالا و بالاتر یعنی من یادمه دوستایی که باهمدیگه مثلا سبد می بستیم و سهام می خریدیم داراییشون ده دوازده برابر شد و من هرروز ناامیدتر می شدم که این ماینرهایی که داریم قانونی وارد می کنیم رو استفاده ازشون بتونیم بکنیم و من اینکارو وقتی شروع کردم که هیچی نداشتم یعنی دقیقا حس ۱۸ سالگی رو داشتم نه کار داشتم نه پس انداز، دقیقا تو ۱۸ سالگی هم آدم نه کار داره نه پس انداز و کاری که شروع کردیم اتفاقا یه خاطره جالب هم بگم برای آدمها شاید جالب باشه. ما کارو که شروع کردیم خب کارمون رو با همین (الگوریتم ریدینگ و پولتفوشینگ) و اینا شروع کردیم و جلوتر که رفتیم تصمیم گرفتیم که (اکسچینج رو لانچ) کنیم و به خاطر تکنولوژی ای که (دولوپ) کرده بودیم خیلی می تونستیم بدعت بیاریم تو اکسچینج به خاطر اون ربات هایی که برای اون الگوریتم ریدینگ و اینا (دولوپ) کرده بودیم، بحث بازارگردانی و یه سری کارایی که بقیه دستشون ازشون دور بود رو می تونستیم با کیفیت انجام بدیم. خلاصه ما اینو چراغ خاموش (دولوپ) کردیم یعنی ما تابستون ۹۹ استارت اکسچینج رو زدیم، (امریپیش) پاییز ۹۹ اومد بالا یعنی مثلا ۴.۵ ماه بعد اومد بالا و بعد من یه روز رفتم به مجید گفتم که مجید ما یه اکسچینج هم زدیم در کنار این کاری که کردیم و مجید هم گفت وای چرا اینکارو کردید و این کار اصلا مال شماها نیست و شما اینکاره نیستید و اون سال هم کارآفرین نمونه کشور هم شده بود.

آرمان:

تو همون همایش یلدا که

مسعود:

آره تو همون حال و هوای کریپتا هم بود و خیلی دسترسی هم پیدا کرده بود و ماهم سه نفر بودیم و پول هم نداشتم و هیچی هم نداشتم و مسعود میگفت دلم می سوزه رفتی خودتو بدبخت کردی و اینکارو شروع کردی و اینا حالا بنده خدا با دیتایی که اونجا داشت و ما اینطوری بودیم که نه ما می خوایم یعنی تنها جوابی که واسش داشتیم اینه که ما خیلی دوست داریم با کلام به تو ثابت کنیم که می تونیم ولی تو عمل باید ثابت بکنیم و خلاصه می خوام بگم که یکی خواستن بود، خواستن باعث میشه که تو هیچ نابسامانی رو نبینی و یکی هم اینکه من مجبور بودم یعنی اینکه حالا اون دو نفر کفاندر دیگه سنشون از من یه هفت هشت سالی کمتر هستش شاید برای اونا خیلی دنیا متنوع تر و پرفرصت تر باشه ولی من یه احساس مجبورم رو داشتم و انگار به جز اینکه موفق بشیم راه دیگه ای برام تعریف نشده بود و راهش رو پیدا کردیم. کرونا بود اون حوادثی که بهش اشاره کردی بود ولی من مجبور بودم که کارو دربیاریم و کارو درآوریم و ما تقریبا پاییز ۹۹، اوایل زمستون ۹۹ (لانچ) کردیم، یه دو سه ماه (Friends & Family)، دوست و خانواده و اینا رو سایت بودن و تقریبا عید ۱۴۰۰ شروع کردیم روش مارکتینگ کردن و کار تبلیغاتی کردن اما عید ۱۴۰۰ هزارتا کاربر داشتیم، عید ۱۴۰۱، ۱۵۰ هزار کاربر داشتیم و الان بیشتر از نیم میلیون کاربر داریم تو زمانی که توی زمستون کریپتو، یعنی سال ۹۹ سالی بود که کریپتو

خیلی رشد کرد و ما توی سال هایی که خیلی هم شرایط محیطی مناسب نبود برای رشد، یه رشد خیلی نجومی رو تجربه کردیم و تقریبا الان به رده سوم بازار رسیدیم از بین اکسچینج داخلی از لحاظ حجم معاملات ولی حالا از تنوع و کیفیت محصولی که ساختیم اینو باید کاربرا نظر بدن ولی تونستیم تمایزات جالبی رو ایجاد کنیم. سوالتو هنوز جواب ندادم ولیا، حال مسعود چگونه؟ راستش

آرمان:

اصلا چی میشه؟

مسعود:

اون چیزی که، سوال خوبی پرسیدی. بنظرم مهم نیست چی میشه بنظرم مهم اینه ما چکار می کنیم یعنی من یادمه اون زمانی که کرونا اومده بود همه میگفتن که چی میشه، خب من همچنان با علی بابا رابطه نزدیکی داشتم، با بچه های علی بابا بودم خب اونا هم ضربه میخوردن از این و همه اینجوری بودن که چی میشه ولی حرفی که ما اون موقع میزدیم اینه که مهم نیست چی میشه مهم اینه بعد از اینکه ما از این بحران عبور کردیم چکار بکنیم. چون آدما همیشه سوالشون اینه که چی میشه؟ آیا من این رابطه رو می تونم تشکیل بدم؟ آیا من دانشگاه قبول میشم؟ آیا من تو این شرکت استخدام میشم؟ آیا من سرمایه جذب می کنم؟ سوال اصلی اینه که بعد اینکه سرمایه رو جذب کنی چکار کنی، بعد از اینکه به این آدم رسیدی چکار کنی، بعد از اینکه دانشگاه قبول شدی چکار کنی، برای همین من روی اون کاری که می خواهم بکنیم تمرکز کردم تا اینکه الان چی میشه، چون هر چیزی که بشه مهم اینه بعدش ما باید چکار کنیم و این روشیه که ما تو این چند سال باهانش اومدیم جلو و حال منم جدا از حال مردم نیست ولی چیزی که من یاد گرفتم اینه که عملکردم رو از احساساتم جدا بکنم یعنی من غمو تجربه می کنم، ناامیدی رو تجربه می کنم، راهی نداشتن رو تجربه می کنم ولی عملکردم رو به دستش نمیسپارم و این یه تمرینه.

آرمان:

همین، می خواستم بگم شبیه شعار بود. خب چطور اینکارو می کنی؟

مسعود:

باید ببینش، باید ببینیش و بهش آگاه باشی، درموردش صحبت کنی، حالا مدلی که من بزرگ شدم

آرمان:

احساسارو میگی

مسعود:

آره میدونی، بعضی وقتا آدم میخواد اینارو انکار کنه، تکذیب کنه بگه من ناراحت نیستم، من غمگین نیستم، من اوکیم میشه، نه فقط آگهه که من دارم اینارو تجربه می کنم ولی دلیلی نداره که اقداماتمو بهش وصل بکنم. ببین مغز خیلی قدرت داره، مغز یه هدف بیشتر نداره هدفش بقاست. مغز نه دنبال توسعه هست نه دنبال رنده نه دنبال پوله نه دنبال جاه طلبیه، مغز فقط دنبال بقاست. بقا واسش چی تعریف میشه، گذشته. چرا چون شما تو گذشته بقا پیدا کردید که به حال رسیدید و مغز می خواد که این گذشته رو تکرار کنه چون این یعنی بقا و شما وقتی به مرز این جدا شدن از گذشته میرسی یعنی میخوای کاری رو بکنی که تو گذشته انجام ندادی مغز همه ظرفیتشو استفاده میکنه که شمارو تو اون مرزه نگه داره، میتونه برات ترس ایجاد بکنه، میتونه برات بار ذهنی بیاره، اضطراب بسازه حتی فیزیکی مریضت بکنه و شما فقط کافیه که تو اون لحظات پاتو یه قدم جلوتر بذاری، یعنی نداری مغز با اون بازی ای که درمیاره شمارو تو اون گذشته نگه داره و فقط کافیه یه بار پاتو از اون مرزه اونورتر بذاری حالا دیگه بقای شما تو اون مرزشکنی تعریف میشه، دو سه بار که بتونی اون مرزاتو بشکنی، چرا آدمای موفق نمایی موفقیت پیدا می کنن، چی میشه که ایلان ماسک و جف بزوس و اینا اینقدر نمایی موفق میشن این فوتبالیست های موفق اینقدر نمایی موفق میشن چون از یه جایی به بعد این مرزشکنیه شده گذشتشون و مغز کاری میکنه که بیشتر مرز بشکنن، میدونی یعنی فقط کافیه که شما این (فلای ویره) رو به حرکت در بیاری. میگم من سعی می کنم که هرچیزی که میگم چه اون زمانی که راجع به گفتگوی تحویل صحبت می کردیم چه الان فقط تجربه اول شخصم باشه یعنی من هرچیزی رو که تجربه نکردم سعی می کنم منتقل نکنم یا راجع بهش صحبت نکنم و واقعا هم همینجوری بود. ما اون روزای اول ما یه اصطلاح هایی داریم توی کار یه سری (لول) مشکلات داریم، یه سری مشکلات یا حسین داریم یه سری مشکلات یا علی داریم یه سری مشکلات یا ابوالفضل، یا ابوالفضل ها مشکلاتی هستن که دیگه نمیدونیم باید چکار بکنیم و چون منم تخصصم تک نیست، بچه های تک هیچوقت به من زنگ نمیزنن بابت مشکلات سایت وقتی به من زنگ میزنن یعنی مشکلی پیش اومده که دیگه از حوزه تک خارجه و ما در طول دوران کاریمون ۶.۷ تا یا ابوالفضل رد کردیم و به نظرم کسب و کارها به اندازه یا ابوالفضل هایی که رد میکنن قدرتمند میشن و وقتی به گذشته نگاه می کنم الان برای من اون مشکله دیگه یا ابوالفضل نیست یه مشکل کوچیکه ولی اون زمان برای من خیلی مشکل بزرگی بود چون نمی دونستم باید چکار بکنم. از مشکل اول که عبور کردیم اون دیگه برامون به یه لول پایین تر تقلیل پیدا کرد و همینطوری و همینطوری، الانم اتفاقا این روزها شاید یه یا ابوالفضل باشه واسه خیلی از ما وقتی ازش عبور بکنیم دیگه یه چیزیه که ازش بقا پیدا کردیم و مغزمون استفاده میکنه ازش حتما.

آرمان:

بریم بعضی از اینارو اگه میخوای بازش بکنیم. قبلش من اینو بپرسم اگر پرائنتری باز کردم که نبستم نمیدونم تو یادت میاد، الان تبدیل داره چکار میکنه یه جا اشاره کردی که نیم میلیون کاربر داری احتمالا بعد (بالکس و

بیتکس) بعد این دوتا میگی بازیگر سومی احتمالا، من یادمه شنیدم ۶۰ تا همکاری و دیگه چی میخوای بگی از این عددای شاخص‌هایی که بفهمیم حالتون الان چقدر خوبه، حالا قبل از این شلوغیا

مسعود:

بین ما، ما همیشه مزیت اصلیمون رو تک گذاشتیم، یعنی بین ما چون خودمون خودجوش کارو شروع کردیم و (بوت استرپ) هم جلو آوردیم مزیت اصلیمون تک بود یعنی هیچوقت ارتباطاتو و پول و اینا مزیت ما نبود. یکی تک و یکی فرهنگ سازمان و حالا پشتیبانی با کیفیت و اینا زیرمجموعه تک و پروداکت میبرمش و همیشه سعی- کردیم با نوآوری کارو بیاریم جلو یعنی ما اولین اکسپننسی بودیم که نمیدونم تکنولوژی (استابلاس و اوسیو) رو آوردیم و الانم رو یه سری تکنولوژی‌ها داریم کار می‌کنیم که وقتی ازش رونمایی بشه اولین خواهیم بود توی بازار و یه سری تکنولوژی‌ها و فیچرها خواهیم داشت که روی اون‌ها قطعاً سرمایه گذاری کردیم.

آرمان:

از بیرون اونجوری نیست دیگه، از بیرون برنده اون کسیه که داره مارکتینگ، داره بیشتر خرج میکنه، دوستتو معرفی کنی یه بیت کویین تو میگیری تو میگیری

مسعود:

درسته، بین ما یادگرفتیم که چطوری با بازی خودمونو کردن بازیمون رو پیش ببریم، قطعاً ما هم مارکتینگ می‌کنیم، هزینه می‌کنیم، ولی تو یه سری مسائل شاید به قدرت یه سری از رقبا نباشیم به خاطر به خصوص یه سری هزینه‌ها رو روش دست بذاریم ولی نکتش اینه که کاربرا خیلی باهوشن یعنی سرویس اکسپننسی یه محصول خیلی پیچیده‌ایه چون به خصوص محصول ۲۴ ساعته و ۷ روز هفتس، با پول مردم سر و کار داره، با امنیت پول مردم سروکار داره آدم‌ها خیلی با پوست و خون درک می‌کنن کیفیت محصول رو یعنی شما باید مثل آب خوردن پول واریز کنید، برداشت کنید، ارزش دیجیتال واریز کنید برداشت کنید خرید و فروش کنید و شاید شما بتونید تعداد زیادی کاربر رو با تبلیغات بکشونید رو پلتفرمتون ولی نمی‌تونید یه تجربه بد رو بیشتر از یه حدی به کاربر القا کنید یعنی کاربر به سرعت پلتفرمشو عوض میکنه، خیلی کار راحتی برایش، میره رو اکسپننسی ثبت نام میکنه و با دو تا کلید داراییاشو منتقل میکنه برای همین ما پای تجربه کاربر خیلی وایسادیم و من حالا جلوتر می‌گم که اصلاً چی شد که اکسپننسی رو راه انداختیم اصلاً با چه دغدغه‌ای راه انداختیم. ما با همون فرمون هم داریم میریم جلو من اگه بخوام یه ذره از تاریخچه داستانتون بگم که چی شد اصلاً

آرمان:

الان پس میگی اون چیزی که کار میکنه، اون (ادونتیجه) هست میشه مثلاً خود تکه؟

مسعود:

من میگم تک و پای کاربر وایستادن، پای این وایسیم که کاربر واقعا به تجربه با کیفیتی بکنه

آرمان:

این تکه نتیجهش میشه اون فیچرهایی مثل چیزهایی که معرفی کردی؟

مسعود:

فیچرها میشه کیفیت سرویس، پشتیبانی هم من زیرش حتی تک میدارم، میگم تک و پروداکت، و سرویس هایی که کاربرا بخاطرش دارن میرن سراغ اکسچینج‌های بین المللی یعنی سرویس‌هایی که کاربر انتظار داره، تو اکسچینج‌های داخلی که اصلا وجود نداره و ما با اضافه کردن اونا حالا مزیت‌های رقابتی هم داریم دیگه، حالا تنوع ارزی میشه گفت، سرویس‌های مختلفی که داریم باعث میشه تجربه با کیفیتی برای کاربر بسازیم.

آرمان:

من اینطوری فهمیدم که انگار تو به کلمه اون تجربه کاربری خوبه اون چیزیه که میخوان احتمالاً بهش برسید که خب که چیزه دیگه میگم خیلی کلمه‌ای که گفتنش شاید سادست ولی ده‌ها متغیر کنار هم داره این تجربه رو

میسازه

مسعود:

درسته

آرمان:

تو این تجربه کجاش برات خیلی مهم‌تره؟ من کاربر شاید تجربه خیلی جدی‌تری تو روش متمرکز بودی که به من ارائه‌بدی که تو گفتی احتمالاً از به (دریمی) یا رویایی که تو باهاش ساختی احتمالاً شکل گرفته

مسعود:

دقیقا، من اگه بخوام بگم به دنبال چی هستیم، باید بگم که چرا شروع کردیم که رسیدیم به اون چیزی که دنبالش بودیم. ببین من بخاطر تخصصی که داشتم همه آدما از من میپرسیدن چی بخرم چه سهامی بخرم، الان دلار بخرم سکه بخرم مامان خودم ازم می‌پرسید پولمو تو کدوم بانک بذارم که سود بیشتری بگیرم و من اینطوری بودم که بابا این صد میلیون بین این بانک و این بانک این یک درصدی فرقی که تو سودش داره سالی یک میلیون تومن میشه و تو این ریسک بزرگ رو بین این موسسه‌های مالی بر میداری واسه اینکه پولتو جابجا

کنی و چیزی که ما دیدیم اینکه آدما جواب باکیفیتی برای این سوال با پولم چکار بکنم ندارن ما جایی که
واستادیم این بود که ما میخوایم به پاسخ قدرتمند به این سوال که با پولم چکار بکنم داریم

آرمان:

و شروعم راه حل های سرمایه گذاری در حوزه کریپتو میدونین

مسعود:

بین ما آدما رو به دو قسمت کردیم گفتیم به سری آدمایی هستن که خودشون متخصصن میگن من میدونم چی
بخرم کی بخرم ولی جایی نیست که ازش من بخرم اون چیزی میخوام بخرمو ندارن

آرمان:

اونا میشن (هلی ادپتورا) دیگه

مسعود:

اره، ما گفتیم به اینا زیرساخت میدیم که اکسچینج و سرویسی که به اینا ارائه می کنیم زیرساختی میدیم آدما اون
چیزی رو که میخوان اون جایی که میخوان بخرن، به سری دیگه از آدما هستند که تخصص ندارن ما گفتیم به
اینا سرویس میدیم سرویسمون اون سرویس سبذگردانی بود که بر پایه الگوریتم های هوش مصنوعی که حالا آدما
بتونن پولشونو تو به صندوق سرمایه گذاری بذارن که حالا چندین برابر سود بانکی بتونن سود بکنن یا به سرویس
دیگه که ما الان داریم روی اکسچینج بالا میاریم اینه که امکان portfolio sharing به آدما میدیم یعنی من
حساب کاربریمو به شما وصل می کنم شما متخصصی هرچی برای خودت trade میکنی برای منم عین همون
کپی میشه چون خیلی وقتا آدما به دوستاشون که تو بورس میگن بین هیچکاری نکن پول خودتو همونی که
واسه خودت می خری واسه منم بخر ولی این زحمت زیادی داره به این سادگی نیس خلاصه ما گفتیم به آدمایی
که تخصص دارن زیرساخت میدیم که شد exchange و به آدمایی که تخصص ندارن بهشون سرویس میدیم که
حالا میشه صندوق های سرمایه گذاریمون که بر پایه الگوریتم تریدینگ کار میکنه یا فیچرهایی روی سایت که به
آدما کمک میکنه که از تجربه و تخصص آدما متخصص استفاده کنن و اینکه ما داریم به کدوم سمت میریم به
سمت این میریم که به آدما این امکانو بدیم که از طریق توانمندی مالی بتونن دغدغه هاشونو رفع بکنن. میدونی
چون ما میبینیم که اون آدما بخاطر نیاز مالی خیلیا اون کاری که دوست دارن نمیتونن انجام بدن، شاید شما به
عکاسی علاقه داشته باشی، آشپزی و... خیلی کارای مختلف علاقه داشته باشی ولی بخاطر نیاز مالی نمیری اون
کاری که دوست داریو انجام بدی یا اصن دغدغه این که پس اندازمو چیکار کنم باعث میشه شما روزی ده بار
قیمت دلارو چک میکنی ده بار از خودت بپرسی برم توی بورس نرم توی بورس و نتونی موثر و متمز کر روی کاری
که میکنی باشی و رویای ما این بود که آدما بدون هیچ دغدغه ای واقعا اون کاریو که دوست دارن انجام بدن و

دغدغه حفظ ارزش داراییشون و دغدغه رشد پس اندازشونو نداشته باشن پس این رویاییه که ما پاش واستادیم و exchange یکی از راههایی هست یکی از زیرساختایی هست که به این کمک میکنه. تنها زیرساخت نیست، ما داریم روی زیرساختای متنوعی کار می‌کنیم که هدف نهاییو بهش برسیم هدف ما اینه که آدما هیچ دغدغه‌ای بابت حفظ ارزش داراییشون و رشد پس اندازشون نداشته باشن و البته پشت همه این‌ها مسئله امنیت هم هست. خیلی مهمه که تو یه فضای امنی بتونیم کار بکنیم. ما خیلی وقتا میتونیم خیلی کارها انجام بدیم سرعت این رشد خلی خلی سریع تر از اون چیزی که الان هست باشه

آرمان:

ریسکشم بالاتره

مسعود:

ریسکشم بالاتره و امنیت دارایی کاربرا ممکنه به خطر بیوفته و بخاطر این ما سعی میکنیم هر چیزیو از ده تا فیلتر رد کنیم و خانواده خودمون تموم داراییشون روی پلتفرم ماست و ما از روز اول اینطوری بودیم که اینو داریم واسه خانواده خودمون توسعه میدیم مثلا کاربرای اولیمونو بخوای نگاه بکنی خاله و عمو و تموم فک و فامیلای خودمون بودن و ما پشتیبانیم رو خودمون شروع کردیم یعنی اون سه ماه اولی که اکسچنج لانچ شده بود ما پشتیبانی نداشتیم تلفن ما سه تا کوفاندرا و یکی دیگه از بچه‌های تک دایورت بود رو شماره پشتیبانی یعنی وقتی شما زنگ میزدی پشتیبانی اول من جواب میدادم اگه من جواب نمیدادم کوفاندر بعدی جواب میداد و نفر بعدی برای اینکه بفهمیم واقعا نیاز کاربر چیه، چالش کاربر چیه توی سایتیم نوشته بودیم پشتیبانی تا ساعت پنج بعدازظهر ولی بیست و چهار ساعته تلفنه باز بود مثلا ساعت دو شب یکی زنگ میزد من از خواب پا میشدم جوابشو می‌دادم و دیگه کم کم کاربرامون به هزارتا که رسید یکی از دوستای tech که اونم نفر چهارمی بود که زنگ می‌خورد بهش گفتیم که دگ تیم پشتیبانی و باید شکل بدی و اون بنده خدا الان هد پشتیبانیمون شده برنامه‌نویسه ولی دیگه موند توی پشتیبانی از بچه‌های (فرانت) کارمون بود که دیگه توی پشتیبانی موند که موند ولی خوبیش اینه که از روز صفر با ما بود و خیلی دغدغه‌های کاربرو میشنوه و ما هم تمام بچه‌های پشتیبانی که تو تیممون داریم دونه دونشونو خودمون آموزش دادیم یعنی تا نسل سوم پشتیبانیمونو خود ما کوفاندرا

آرمان:

آموزش چی؟

مسعود:

هم آموزش نحوه برخورد با کاربر، نحوه رسیدگی به دغدغه‌ها، آموزش درس‌های کریپتو

آرمان:

خودتون از کجا بلد بودین

مسعود:

هیچی خودمون طوری همیشع استدلالمون این بود که

آرمان:

شهود خودت بود حس ششم خودت بودو

مسعود:

خب ببین ما خودمون با این صنعت آشنا بودیم خودمون تریدر بودیم به مسائل فنیش آشنا بودیم نیاز کاربرم نیاز خانواده بود.

آرمان:

ینی مسائل فنیش رو بلد بودین مسائل تخصصی call center رو بلد بودین

مسعود:

از مشاور استفاده کردیم اینکه مثلا چه جوری شیفت بندی کنیم ولی من قشنگ یادمه سر اینکه حتی وقتی تلفنو بر میداریم بگیم سلام چطور میتونم کمکتون کنم و در خدمتونم بحث می کردیم که کدوم مثلا حس بهتری به کاربر میده و ما یه استدلال داشتیم اون که طرف مقابل پدر مادرمونه، با این استدلال پشتیبانیو ساختیم محصولو ساختیم تجربه کاربریو ساختیم، خیلی جاهام ایراد داریم یعنی

آرمان:

واسه خواهر مادر خودت

مسعود:

ولی آره ما بارها شده ضرر کاربرارو جبران کردیم اگه مشکلی از سمت ما بود چون اینطوری بودیم که اگه پدر ومادر من هم اینکارو می کردن این ضرر رو می کردن ما راضی بودیم که تقصیر اونا باشه یا می گفتیم که از محصوله، ضرر کاربرارو بارها و بارها جبران کردیم هرباری که ما حس کنیم مشکلی توی سایته که باعث اون ضرر شده، قیمت جهانی نوسان میکنه اون ضرر ضرر طبیعی اون صنعته ولی اگه مشکلی توی سایت باشه که باعث ضرر کاربرا بشه ما همیشه جبران کردیم.

آرمان:

میگم اون کاربره که ضرر کرده این چیزارو خیلی

مسعود:

همه از ما میخوان که جبران کنیم ولی ما خیلی

آرمان:

همون مسئولیت با توعه توام یه تعداد خوبی نیروی پشتیبانی داری میگم اینکه بتونه یعنی کاربر عصبانی شما کم نداری حتما

مسعود:

نه اتفاقا وقتی شما پولت درگیره اولین چیزی که به ذهنت میرسه فحشه، یعنی ما الان تو مصاحبه من همچنان با همه بچه‌هایی که وارد تبدیل میشن مصاحبه می‌کنم یعنی همه مصاحبه‌ها که مصاحبه آخرشون از کانال من می‌گذره، یکی از سوالایی که با بچه‌های پشتیبانی ازشون می‌پرسم اینکه که اوکی هستی اگه فحش بشنوی یا اگه یکی بهت فحش بده چه احساسی پیدا می‌کنی، ما با پشتیبانی سایت های دیگه مثل علی بابا و اینا هم صحبت می‌کنیم اینطوری که فرهنگیه که باید واسه آدماساخت، یعنی آدمای وقتی که بهشون فشار میاد به خصوص وقتی که پولشون در خطر یا حس ریسکی نسبت به پولشون احساس می‌کنند هر واکنش غیرقابل پیش بینی ای انجام میدن و بچه‌های ما خیلی فوق العاده این مسئله رو هندل می‌کنن بخاطر اینکه روح اینکه فکر کن خواهر و برادر و خانواده خودت اونور بازیه برای همه بچه‌های پشتیبانی ما شکل گرفته.

آرمان:

یعنی همین الان داره کار میکنه؟

مسعود:

داره کار میکنه

آرمان:

میگن کلا نرخ ریزش پشتیبانی کلا بالاست، واسه شما میگم بالاتر نیست.

مسعود:

نه، ما تقریبا خیلی کم تاحالا بچه‌ها ازمون جدا شدن و نسل اولمون تقریبا همه هستن، ما تا حالا ۴.۵ نسل پشتیبانی اضافه کردیم مثلا ۴ تا ۵، تا ۵ تا اضافه کردیم و خیلی نرخش پایین بوده بخاطر اینکه خیلی راجع بهش صحبت می‌کنیم، بخاطر اینکه ما هیچوقت به پشتیبانیمون نگفتیم بین این وظیفته که فحش بشنوی و جواب کاربر رو بدی، ما هیچوقت اینجوری برخورد نکردیم این اونجاییه که داریم بچه‌هارو از خودمون و از کاربرا جدا می‌کنیم و همیشه اینطوری صحبت کردیم که بین اون کاربر نه مشکلی با ما داره نه مشکلی با شما داره، دغدغه منده، برای اون پولش زحمت کشیده، اون پولشو با هزار زحمت جمع کرده و احساس ریسک میکنه که داره این رفتارو میکنه و وقتی بچه‌های پشتیبانیمون خودشون رو تو این موقعیت قرار میدن این باعث میشه که با یه انرژی خاصی جواب کاربر رو بدن، اصلا بشنون، کاربرو اصلا اگه شما بشنوید عصبانی ترین کاربر هم بعد از دو سه دقیقه آروم میشه، یعنی فقط بشنویدش، آدما فقط دوست دارن شنیده بشن، مشکلاتشون شنیده بشه و اونجایی که نذارید طرف مشککش رو مطرح بکنه اونجاست که از دستشون بازی خارج میشه.

بخش دوم

مسعود:

یکی از سوالاتی که با بچه‌های پشتیبانی ازشون میپرسم اینه که اوکی هستی اگه فحش بشنوی یا اگه کسی فحش بده چه احساسی پیدا می‌کنی. شما اگه مثلا غذا سفارش بدید غذاتون دیر بیاد یا سرد بیاد ولی انگیزه ندارید به کل دنیا بگید که غذای من سرد رسیده ولی اگه یه جایی پول شمارو بخوره یا پول شما براش مشکلی پیش بیاد این انگیزه رو دارید که تا آخر دنیا هم به همه بگید که فلان جا پول من از دست رفت. اتفاقا هرکی میخواد صرافی بزنه میگم دمتگرم برو بزن بخاطر اینکه واقعا کار سخت و جدی‌ایه. من تقریبا کسی رو مستقیم اخراج نکردم یا همیشه به یه نقطه‌ای رسیدیم که دو طرف باهم دیگه شفاف بودن که این مسیری که باهم دیگه داریم میریم بهترین جفتمون رو نیاره، اون رشدی رو که میخوایم از این مسیر اتفاق نیفته و وقتی شما روحیه ی شفافیت رو ایجاد بکنید آدم‌ها واقعا واکنششون فرق میکنه. من دیدم یه سری شرکت‌ها میخوان حضور و غیاب آدم‌هارو چک کنند، روشون همیشه بگن ما انگشت‌زنی واسه این می‌خوایم بیاریم، میگن ما انگشت‌زنی رو میاریم که اگه زلزله اومد خراب شد بدونیم چند نفر تو ساختمون بودن. ما پشتیبانی رو هم خودمون شروع کردیم یعنی اون سه ماه اولی که اکسچینج لانچ شده بود ما پشتیبانی نداشتیم. تلفن ما سه تا کوفاندرا و یکی از بچه‌های تک دایورت بود رو شماره پشتیبانی و اگه شما زنگ می‌زدید پشتیبانی اول من جواب می‌دادم اگه من جواب نمی‌دادم کفاندر بعدی جواب می‌داد و بعد نفر بعدی برای اینکه بفهمیم نیاز کاربر چیه، چالش کاربر چیه، توی سایت هم نوشته بودیم پشتیبانی تا ساعت ۵ بعدازظهر ولی ۲۴ ساعته تلفن باز بود. ساعت ۲ شب یکی زنگ میزد من از خواب پامیشدم جوابشو می‌دادم و دیگه کم کم کاربرامون به هزارتا که رسید یکی از دوستای تک که اونم نفر چهارمی بود که بهش زنگ می‌خورد دیگه بهش گفتیم باید تیم پشتیبانی رو شکل بدی و بنده خدا الان هد پشتیبانیمون شده با اینکه برنامه نویسه ولی دیگه موند توی تکمون.

آرمان:

توی پشتیبانی موند عجب

مسعود:

بخشید، آره پشتیبانی. توی پشتیبانیمون موند که از بچه‌های فرانت کارمون بود که دیگه تو پشتیبانی موند و الان هد پشتیبانیمون شده.

آرمان:

آهان عجب

مسعود:

ولی خوبیش اینه که از روز صفر باهامون بود و خیلی دغدغه‌های کاربر رو میشنوه و ما از تمام بچه‌های پشتیبانی ای که توی تیممون داریم دونه دونشون رو خودمون آموزش دادیم. یعنی تا نسل سوم پشتیبانیمون رو ما خودمون کوفاندرا آموزش دادیم.

آرمان:

آموزش چیه

مسعود:

هم آموزش نحوه برخورد با کاربر، نحوه رسیدگی به دغدغه‌ها، آموزش اینکه ارزهای دیجیتال

آرمان:

از کجا؟ خودت از کجا بلد بودی؟

مسعود:

هیچی، طوری خودم همیشه میگم

آرمان:

شهود خودت بود، استدلال خودت بود

مسعود:

آره استدلالمون این بود خب ببین ما با این صنعت آشنا بودیم، خودمون (شیدر) بودیم، به مسائل فنیش آشنا بودیم، نیاز کاربر هم نیاز خانواده بود.

آرمان:

مسائل فنیش رو بلد بودی، مثلا تخصصی کال سنتر رو بلد بودی مگه؟

مسعود:

از مشاور استفاده استفاده کردیم اینکه مثلا چطوری شیفت بندی کنیم، ولی من قشنگ یادمه سر اینکه حتی وقتی تلفن رو بر میداریم بگیم سلام چطور میتونم کمکتون کنم یا سلام در خدمتتونم بحث می کردیم که کدوم مثلا احساس بهتری به کاربر میده و میگم ما یه استدلال داشتیم که طرف مقابل پدر و مادرمونه، با این استدلال پشتیبانی رو ساختیم، محصول رو ساختیم، تجربه کاربری رو ساختیم، تو خیلی جاها هم ایراد داریم یعنی خیلی با اون ایده آلمون فاصله داریم.

آرمان:

یعنی مثل خواهر و مادر خودت

مسعود:

ولی آره ما بارها شده ضرر کاربرارو جبران کردیم اگه مشکلی از سمت ما بود چون اینطوری بودیم که اگر پدر و مادر من اومدن اینکارو کردن اینکه آیا اگه اونا هم این ضررو می کردن ما راضی بودیم که تقصیر اونا باشه یا می گفتیم که از محصوله و ضرر کاربرارو بارها و بارها جبران کردیم و هرباری که ما حس کنیم که مشکلی توی سایت که باعث اون ضرر شده، قیمت جهانیه نوسان میکنه و اون ضرر ضرره طبیعیه این صنعته ولی اگر مشکلی توی سایت باشه و باعث ضرر کاربرا باشه ما همیشه جبران کردیم.

آرمان:

اینو میخوام بگم، اون کاربره که ضرر کرده این چیزارو خیلی نمی پذیره دیگه

مسعود:

نه کاربره همه از ما میخوان که جبران کنیم

آرمان:

ولی مسئولیت باتوجه، یه تعداد نیروی خوب پشتیبانی داری، میگم اینکه بتونه، یعنی کاربر عصبانی شما کم ندارید
حتما

مسعود:

نه اتفاقا، شما وقتی پولت درگیره اولین چیزی که به ذهنت میرسه فحشه، یعنی ما الان تو مصاحبه من همچنان با همه بچه‌هایی که وارد تبدیل میشن مصاحبه می‌کنم یعنی همه مصاحبه‌ها که مصاحبه آخرشون از کانال من میگذره، یکی از سوالایی که با بچه‌های پشتیبانی ازشون میپرسم اینه که اوکی هستی اگه فحش بشنوی یا اگه یکی بهت فحش بده چه احساسی پیدا می‌کنی، ما با پشتیبانی سایت های دیگه مثل علی بابا و اینا هم صحبت می‌کنیم اینطوریه که فرهنگیه که باید واسه آدماساخت، یعنی آدمای وقتی که بهشون فشار میاد به خصوص وقتی که پولشون در خطر یا حس ریسکی نسبت به پولشون احساس می‌کنند هر واکنش غیرقابل پیش بینی‌ای انجام میدن و بچه‌های ما خیلی فوق العاده این مسئله رو هندل می‌کنن بخاطر اینکه روح اینکه فکر کن خواهر و برادر و خانواده خودت اونور بازیه برای همه بچه‌های پشتیبانی ما شکل گرفته.

آرمان:

یعنی همین الان داره کار میکنه؟

مسعود:

داره کار میکنه

آرمان:

میگن کلا نرخ ریزش پشتیبانی کلا بالاست، واسه شما میگم بالاتر نیست

مسعود:

نه، ما تقریبا خیلی کم تا حالا بچه‌ها ازمون جدا شدن و نسل اولمون تقریبا همه هستن، ما تا حالا ۴.۵ نسل پشتیبانی اضافه کردیم مثلا ۴ تا ۴تا، ۵ تا ۵تا اضافه کردیم و خیلی نرخش پایین بوده بخاطر اینکه خیلی راجع بهش صحبت می‌کنیم، بخاطر اینکه ما هیچوقت به پشتیبانیمون نگفتیم بین این وظیفه که فحش بشنوی و جواب کاربر رو بدی، ما هیچوقت اینجوری برخورد نکردیم این اونجاییه که داریم بچه‌هارو از خودمون و از کاربر جدا می‌کنیم و همیشه اینطوری صحبت کردیم که بین اون کاربر نه مشکلی با ما داره نه مشکلی با شما داره، دغدغه منده، برای اون پولش زحمت کشیده، اون پولشو با هزار زحمت جمع کرده و احساس ریسک میکنه که داره این رفتارو میکنه و وقتی بچه‌های پشتیبانیمون خودشون رو تو این موقعیت قرار میدن این باعث میشه که با یه انرژی خاصی جواب کاربر رو بدن، اصلا بشنون، کاربرو اصلا اگه شما بشنوید عصبانی ترین کاربر هم بعد از دو سه دقیقه آروم میشه، یعنی فقط بشنویدش، آدمای فقط دوست دارن شنیده بشن، مشکلاتشون شنیده بشه و اونجایی که نذارید طرف مشککش رو مطرح بکنه اونجاست که از دستشون بازی خارج میشه.

آرمان:

خیلی خب، میگم توی صحبتات هم این گفتگو رو داری اشاره میکنی، میدونی من دارم میگم من دنبال اینم متد یا تکنیک ازت بگیرم که مثلا توی پشتیبانی که قراره فحش بخوره چکار میکنه، راجع بهش حرف میزنیم، گفتگو می‌کنیم

مسعود:

ما تنها متدی که داشتیم اینه که باید صحبت کنیم. بذار از یه نقطه ای شروع بکنم اصلا راجع به یه کلمه‌ای بگم، من توی مصاحبه به همه بچه‌ها میگم، میگم که من عاشق پولم، هم عاشق قدرتم هم عاشق شهرتم، همه اینارو دوست دارم. ولی چیزی که واقعا به من انگیزه میده که صبح تا شب پای کار باشم و کارو رشد بدم اینه که بتونم زندگی بچه‌هامونو متحول کنم، من دوست دارم زندگی همه کاربرارو متحول بکنم ولی استارتش برای من از تحول زندگی بچه‌های خودمونه، پشتش هم به بچه‌هامون میگم که من اگه جای شما باشم دو تا سوال می‌پرسم. یکی اینکه بگو تحویل یعنی چی؟ تویی که میخوای زندگی منو متحول بکنی بگو به چی میگی تحول و چطور میخوای اینکارو بکنی، منی که ادعاشو میکنم باید بگم دیگه چطور اینکارو میکنم، دوست دارم اول یه ذره به معنی این کلمه تحول پردازم، جواب خیلی از سوالایی که پرسیدی تو دل این خودش میاد بیرون. بین زندگی اونطوری که ما می‌بینیم یا باهش تعامل می‌کنیم میشه به سه دسته افرازش کرد، یه پنج درصد دنیا چیزاییه که میدونیم که میدونیم، زبان مادریمون رو میدونیم، تخصص هامونو می‌تونیم، چیزایی که میدونیم می‌تونیم، یه ده بیست درصد دنیا چیزاییه که میدونیم که نمی‌دونیم، من مثلا من میدونم که چینی نمی‌دونم، خلبانی نمی‌دونم، یه چیزایی هست که میدونم که نمی‌دونم، یه هفتاد هشتاد درصد دنیا چیزاییه که نمی‌دونم که نمی‌دونم، بهش میگن نقطه کور یا Blind spot و زندگی و کار و روابط ما به شکل قدرتمندی تحت تاثیر این نقاط کوره و تا آخر عمر هم با همین ها درایو میشه. اصلا یه حکایتیه میگه یه نفر یه کلیدشو گم کرده بوده داشته دنبالش میگشته یکی بهش کمک میده، یه ساعت میگردن پیدا نمیشه، اون طرف دوم میگه آقا اینو کجا گم کردی میگه اونجا میگه چرا پس اینجارو داری می‌گردی میگه آخه اینجا روشنه، ما عموما تو نور میدونما دنبال جواب سوالامون هستیم و این خیلی مارو محدود میکنه، اصلا به زندگی خودت نگاه بکن، تو اگه به یه چالشی بخوری چکار میکنی، یا یه اقدامی میکنی یا یه تصمیمی میگیری یعنی میدونی که میدونی داری یه تصمیم مشخصی میگیری یا میگی من برم با فلان کس مشورت بکنم فلان کتابو بخونم فلان دوره رو بگذرونم، یعنی میدونی که نمی‌دونی، خیلی کم پیش میاد که به یه چالشی بخوری بگی بذار برم به نمی‌دونم که نمی‌دونم فکر بکنم ببینم برام چی باز میشه و برای همه ما تو زندگی شرکت برای کارکردن خیلی زیاده برو تو شرکت های مختلفی کار کن، آدم برای رابطه و ازدواج خیلی زیاده، کشور و رشته و دانشگاه واسه درس خوندن و زندگی کردن زیاده ولی عموما هرکدوم از اینارو که انتخاب بکنی حال و

کیفیت زندگی‌مون یه چیزه، یه اصطلاحیه می‌گه **so many option no possibility** ما آپشن وگزینه خیلی داریم ولی امکان نداریم، همه راه‌هایی که انتخاب می‌کنیم تهش مارو به یه امکان می‌رسونه و تحول میشه خلق یه امکان جدید. ما وقتی یه امکان جدیدی رو به زندگی‌مون میاریم به تحول دسترسی پیدا کردیم، حال این امکان ممکنه واسه یکی مالی باشه واسه یکی تخصصی باشه واسه یکی حالی باشه خلاصه این تعریف ما از تحول و اینکه چطور میشه به این تحول رسید از راه دسترسی به اون نقاط کور به اون نمیدونم که نمیدونما، چطور میشه به اون نقاط کور رسید یه راه ساده ای نداره ولی یه سری راه‌ها هست که میشه پشتش به نقاط کور دسترسی پیدا کرد. یکیش دیدن تکرارهاست، هرچیزی که تو زندگی ما تکرار میشه هر چیزی که تو زندگی ما تکرار می‌شه پشتش یه نقطه‌ی کوره طرف می‌گه من ده جا کار کردم هم حق من رو خوردن ده تا شرکت زدم همه کارمندان بی‌کیفیت بودند آدمای آگاه آدم‌هایی که به توسعه فردی فکر کردند تکرارهای زندگی‌شون رو خیلی سریع می‌بینند اما بقیه توجیه می‌کنند همیشه دلیل دارند که چرا این‌جا اونجوری شد اون‌جا این‌جوری شد پس یکی از راه‌هاش دیدن تکرار هاست برای همین وقتی من سر یک مسئله‌ای با بچه‌های شرکت صحبت می‌کنم می‌گم این مسئله شخصی من نیست این مسئله رو اگر ما بهش رسیدگی نکنیم تو زندگی‌ت هم تکرار می‌شه تو کار بعدیت هم تکرار می‌شه تو اگر عادتت اینه که نیای راجع به دغدغه‌هات راجع به مسائل مالید راجع به هر چیزی که تو ذهنته با من صحبت بکنی این‌که اگه از من جدا بشی و بری یک‌جای دیگه و همه دغدغه‌هات رو ابراز بکنی تو کار بعدی تو رابطه بعدی هر جای دیگه‌ای هم بری باز این مسئله پیش میاد پس یکی از چیزهایی که ما پاش وایمیستیم اینه که بتونیم اون مسئله رو ریشه‌ای بهش رسیدگی بکنیم و بچه‌های شرکت این حس و نمی‌گیرند که به‌خاطر کار ما به‌خاطر شرکت ما دارن این کارو انجام می‌دن یا این تغییر و تحول رو در خودشون ایجاد می‌کنن و این حس واقعیه این‌که دارن واسه زندگی‌شون این کارو می‌کنن یکی دیگه‌اش قرار گرفتن در محیط‌های جدید برای رسیدن و دسترسی به اون نقاط کور وقتی من در یک محیط جدیدی قرار می‌گیرم برام نقطه کور باز می‌شه مثلاً فرض کن پدر من یه معلم باشه راه درآمد بیشتر براش اضافه کاریه نمی‌دونه کی می‌دونه یه بیت کوئینی هست که اگه بخره ممکنه چند برابر بشه وقتی توی محیط جدیدی قرار می‌گیری با یک‌سری چیزهایی آشنا می‌شه که براش نقطه کور باز می‌شه روان‌کاوی یکی از جاهاییه که واسه آدم نقطه‌ی کور باز می‌کنه، گوش کردن اصیل نقطه کور باز می‌کنه، ما معمولاً از فضای موافقم و مخالفم به آدم‌ها گوش می‌کنیم یعنی هرچیزی رو که می‌شنویم تو ذهن‌مون داریم بهش می‌گییم موافقم یا مخالف، کی درست می‌گه یا غلط می‌گه، نمی‌تونیم از فضای ندونستن به یه کسی گوش کنیم. یک چیزی رو یک‌جوری می‌شنویم که واقعاً برامون یک دنیای جدیدی رو باز می‌کنه و حالا یکسری راه‌های دیگه‌ای هم هست که ما سعی می‌کنیم هر هفته توی شرکت یکسری گفت‌وگوهای رو حول همین مسئله داشته باشیم و ما شرکت‌مون (HA) نداره، یعنی ما شصت نفریم اما منابع انسانی نداریم منابع انسانی خودمونیم هر کسی برای واحد خودش نیرو بخواد میر آگهی شو می‌ذاره مصاحبه تخصصی می‌کنه و منم اون مصاحبه منابع انسانی رو حالا با بچه‌ها دارم ولی مدلی که تا امروز نمی‌گم داشتن منابع انسانی خوب یا بد ولی فقط می‌گم این مدلی که تا امروز برای ما کار کرده این‌طوره که همه بچه‌ها منابع انسانی کل سازمان هستن.

یک جاهایی موفق بودیم و یک جاهایی موفق نبودیم و من نمی‌گم که همه چیز تو اوج و تو بهترین کیفیت می‌ریم جلو و بچه‌های شرکت باید بیان این جا بگن و من حتی تو مصاحبه‌ها با آدم‌ها می‌گم که ما یک ماه با هم آزمایشی کار کنیم این راهی ک واقعاً همو توی عمل ببینیم من هرچی راجع به تحول تو مصاحبه صحبت بکنم و بعد وایسادم تو شرکت دارم دادوهوار می‌کنم میگی این تو مصاحبه داشت اینا رو می‌گفت ولی تو عمل این جوریه ولی باید عمل آدم‌ها رو دید و منم حالا خودم اینارو می‌گم ولی چیزی که بچه‌ها گفتن اینه که این گفت‌وگوها خیلی تأثیر مستقیم تو زندگی‌شون داشته و من در ادامه رشد سازمان رو و ارتباط خوب کوفاندارو بخش زیادیش رو مدیون این گفت‌وگوها می‌دونم.

آرمان:

میتونیم اینو چلنج کنیم ولی میخوام یه سری سوال‌های مهم‌تر بپرسم. اون تیکه که گفتی منابع انسانی نداریم میگم میشه اینو بحث کرد، لاکن میگم این مهم‌تره الان بگیم که یعنی برگردیم رو خود تبدیل یکم اون تیکه‌ی Scale up که بیشتر تمرکز این فصله (شوا) بوده. یه ساله گفتی هزارتا به

مسعود:

۲۵۰ هزارتا

آرمان:

۲۵۰ هزارتا کاربر خب، خب چی چه جوری، میگم پولم که سرمایه شخصی هم نداشتی بقیه کوفاندارا پول گذاشتید یا (اینبستور) داشتید اینم نمیدونستم

مسعود:

ما تقریباً یه پول خیلی کمی اون اولش تو فضای (اینجیلینگ و ستینگ) گرفتیم که اونم صرف Market making شد. آره پول خیلی کمی بود و صرف Market making شد چون اکسچینج باید بتونه بکنه و بقیه بازی رو فضای (بوت استرقت) رفت جلو و از اونجایی که من مالی خونده بودم و خیلی آدم حسابگری هم هستم (کش ولو) شرکت همیشه دستم بود. حالا تونستیم طوری Manage بکنیم که از فضای مالی با کیفیت بریم جلو یه سرمایه گذار کوچیک دیگه‌ای هم در ادامه گرفتیم یعنی سائز خیلی کوچیک که حالا اونم به توسعه-مون کمک کرد.

آرمان:

کوچیک یعنی چی

مسعود:

کوچیک یعنی ۵ درصد، یعنی از لحاظ سائیزی که

آرمان:

۵ درصد چی

مسعود:

۵ درصد شرکت یعنی درصدی که Invest کردم ۵ درصد شرکت بود. و حالا اونم صرف توسعه شد. و حالا سوال این بود که چطور این Scale رو کردیم

آرمان:

من هنوز نفهمیدم این برای Scale ۲۵۰ کا یوزر میگم چقدرش (دیفرال) بود چقدرش مثلاً اون موتور رشد اولیه بود.

مسعود:

درسته بین وقتی شما پول نداشته باشید بازی خیلی جالبی می‌شه چون مجبوری راهی پیدا بکنی که کار و دربیاری ما یه اصطلاحی تو شرکت داریم که می‌گیم کارو باید درآورد و از انواع و اقسام نمی‌دونم خلاقیت‌ها و ایده‌ها گرفته چطور فضای مارکتینگ چه تکنولوژی‌هایی که تو فضای تک زاشون استفاده می‌کنیم ما یکی از دلایلی که کاربرا خیلی بهمون اوایل اقبال نشون دادند تنوع ارزی‌مون بود یعنی اون زمان، اون زمان حالا الان نه من فکر می‌کنم مثلاً نوین تکست هفت هشت تا بازار داشت والکس ده دوازده تا داشت ما سی چهل تا ارز داشتیم یعنی یک تنوع چند برابری ارزی رو ایجاد کردیم و زیرساخت تکنولوژیکی زیادی می‌خواست که بتونیم به این مسأله رسیدگی بکنیم الان نزدیک دویست نوع ارز داریم که بازهم چند برابره رقبا هستش و خلاصه این تنوع ارزی خیلی بهمون کمک کرد و خیلی هم سخت بود که هم امنیتش رو حفظ بکنیم هم بتونیم خوب روش بازار گردانی بکنیم پشتیبانی با کیفیت یکی دیگه از دلایل بود.

آرمان:

این موضوع خب، پرداختت مثلاً یه فیچر داشت، اونا هم حتماً یه فیچرای بی داشتند که شما نداشتید دیگه، این میگی الان کار کرده

مسعود:

از لحاظ پروداکتی از همون روز اول بیشتر از رقبا فیچر داشتیم البته بازی رو فیچر نمی‌گرده (دیسبیوشن چنل) خیلی مهم تر از فیچره ولی من از نظر تنوع ارزی

آرمان:

فیچره رو باید معرفی می‌کردی دیگه، پس چجوری معرفی کردی

مسعود:

بین من یادمه اون عید ۱۴۰۰ یه کمپینی راه انداختیم که به مدت یک ماه تمام کارمزد شما به کسی که شمارو دعوت کرده بود می‌رسید یعنی

آرمان:

رفتی بازی (ریفرال) دیگه

مسعود:

بین این بازی سئو، بازی ریفراله چون بازی اعتمادده و تجربه خیلی (ورد اف ماف) خیلی توش مهمه، حالا اسمش رو بذاریم ریفرال یا (ورد اف ماف) یعنی حتی اگر کسی سودی نگیره شما می‌آید به من می‌گید که آقا من می‌خوام بیتکوین بخرم از کجا بخرم من می‌گم من این‌جا خریدم هم امنه هم مثلاً با کیفیته و هم من وقتی به مشکل خوردم منو سریع رفع کردن و این خیلی مهمه واسه همین رو پشتیبانی هم ما خیلی وقت گذاشتیم و همون‌طوری که گفتم ما خودمون اوایل پشتیبانی سایت بودیم و تونستیم با این کمپینه استارت خوبی بزنینم و با این کمپین استارت اولیه خوبی بزنینم یک نکته دیگه‌ای هم که بود این بود که یک رشد خیلی خوبی تو بهار هزار و چهارصد کرد ارز دیجیتال حالا هر چی تو انتهای سال می‌رفتیم بازار بد شد، بازار یه رشد خوبی کرد و من یادمه عید ۱۴۰۰ چهارصد کل بچه‌های شرکت سر کار بودیم برای این‌که زیرساخت‌ها رو باکیفیت کنیم که بتونیم از اولین (بول راینی) ک به ما می‌خوره استفاده بکنیم که که تو خرداد مثلاً به یکیش خوردیم به یه مینی بول راینی خوردیم و خلاصه زیرساخت‌ها هم اون کشش تعداد کاربر رو داشت چون معمولاً وقتی که بازار خوب می‌شه تعداد زیادی کاربر میاد و اگر شما نتونید این‌ها رو با کیفیت سرویس بدید اثر معکوس می‌کنه و این اثر معکوس چون یک کاربر بعد می‌ره به صدتا کاربر دیگه می‌ده یک کاربر ناراضی می‌ره به صد نفر دیگه می‌گه مخصوصاً جایی که با پول در طرفی شما اگر مثلاً غذا سفارش بدید غذاتون دیر بیاد یا مثلاً سرد بیاد خیلی انگیزه ندارید برید به کل دنیا بگید که غذای من سرد رسید ولی اگر یک جایی پول شما رو بخوره و پول شما براش یک مشکلی پیش بیاد این انگیزه را دارید که تا آخر دنیا بهم بگید که فلانی فلان جا پول من از دست رفت خلاصه کیفیت محصول و وقتی از نظر فیچرها و اون تنوع ارزی رو من توی اون فیچرها میذارم هم اون کمپین‌های خلاقانه‌ی مارکتینگ که گذاشتیم یعنی ما توی

آرمان:

نه میگم اون کمپینه رو الان گرفتم، بازار بزرگ شدو که نمیگیرم میگم یعنی بازار یعنی تقسیم شد به بقیه، بازیگرا هم هستن دیگه

مسعود:

درسته

آرمان:

مگه اینکه تو بگی مثلا رتبه یک دست من بود، نمیدونم خلاصه سهم بیشتری تونستم بگیرم

مسعود:

بین ما رو سئو خیلی خوب کار کردیم

آرمان:

پس از این رشده میگی سهم بیشتری برداشتم

مسعود:

ما از این رشده سهم بیشتری گرفتیم و وقتی دیگه بین تقریبا تابستون ۱۴۰۰ صرافی های خارجی شروع کردن

آرمان:

بخشید بین من اینو میخوام برسم که میگم مثلا من ۱۰۰۰ تا کاربر تا ۲۵۰ هزارتا کاربر الان یکی بشنوه پس چطوری میشه رسید

مسعود:

جوابش رو خودمم دقیق نمیدونم اگر جواب دقیق بخوای خودمم نمیدونم ولی می تونم بگم ما مجموعه کارهایی کردیم که اثرشو دیدیم یعنی من اگه بخوام بگم یک چوب جادو داشتیم که زدیم هیچ چوب جادویی نداشتیم سعی کردیم محصول با کیفیت بیاریم، پشتیبانی با کیفیت داشته باشیم امنیت و اعتماد ایجاد بکنیم تو فضای شرکت، هیچ حاشیه‌ای نداشتیم بچه‌ها خیلی حال شون خوبه روابطشون با هم دیگه خیلی باکیفیت بود رقابت وجود نداشت و یک رؤیایی هم خلق کردیم. اون روزی که هزار تا کاربر داشتیم فروردین هزار و چهارصد بود من بهمین نود و نه توی شرکت به بچه‌ها گفتم ما می‌خواهیم یک بازار بشیم و این جمله رو واقعاً اصیل گفتم یعنی آدم‌ها این حسو که ما وایسادیم این اتفاق بیفته رو گرفتن و این انرژی توی بچه‌ها اومد حتی من یک چیز جالب بگم که

ما اون موقع زیاد پول نداشتیم و نمی‌تونستیم حقوق آدامارو سالی که عوض می‌شه بدیم نمی‌تونستیم اضافه بکنیم گفتیم که بچه‌ها ماه حقوقتون رو خرداد زیاد می‌کنیم ولی هرچقدر خرداد زیاد کردیم مابه‌التفاوت فروردین، اردیبهشت و خرداد رو با هم جمع می‌کنیم و بهتون می‌دیم گفتیم باید ببینیم عملکرد بچه‌ها نه ما گفتیم می‌خوایم عملکرد واقعی شما رو بعد از این که وایسادییم پای اول شدن ببینیم. حقوقارو خرداد تعیین می‌کنیم که چقدر زیاد بشه هرچقدر هم خرداد زیاد بشه به فروردین اردیبهشت هم عطف ماسبق می‌شه می‌خوام بگم که کل تیم بودنش این بود که ما یک می‌شیم همون موقع که مجید به ما می‌گفتش که چرا این کارو کردید شما این کاره نیستید ما بودنمون این جور بود که آقا با ما نمی‌دونیم چه جور راهشو پیدا می‌کنیم تیم هم این حسو گرفته بود. مثلاً عید که همه بچه‌ها اومدن سرکار ما به هیچ‌کی نگفتیم که بیاید سرکار همه اومدن سرکار همه خودشون جور بودن که ما هم مثل همه دوست داریم کارکنیم. عید هزار و چهارصد و یک هم همین کارو کردم چون هزار و چهارصد بهشون خوش گذشته بود توی شرکت و حالا من می‌گم خوش گذشته بود حالا باید ببینیم به اونا چی گذشته ولی عید هزار و چهارصد و یک خلاصه می‌خوام بگم روحی که توی تیم من بود این بود که ما می‌خوایم بریم برای گرفتن بازار حالا بچه‌های پشتیبانی یک جور بچه‌های مارکتینگ یک جور بچه‌های تک و پروداکت یک جور ولی آره همون کانال‌های اصلی مارکتینگ مثل سنو، ریفرال روش کار کردیم و یک سری کمپین‌های خلاقانه زدیم یک سری فیچرها آوردیم سعی کردیم کیفیت سرویس رو بالا نگاهداریم ولی این‌ها خودش خیلی کار بیزینس صرافی من همیشه یک مثالی می‌زنم می‌گم که هرکها که میرن یک جایی رو هک می‌کنن درخواست بیت‌کوئین می‌کنن، اسکچینج دیگه خودش گاوصندوق بیت‌کوئینه، یعنی لازم نیست کسی خودش درخواست بکنه کسی دست بکنه توش هرچی که می‌خواد برمی‌داره واسه خودش و این مسئله امنیت خیلی خیلی مهمه یعنی ما خواب نداریم به‌خاطر این امنیت با این که با هزار و یک روش اصلاً کارهایی کردیم که محال باشه وقتی که دارایی رو تو کیف پول سرد نگهداری محاله کسی بهش دستش برسه ولی باز هم همیشه یک مقدار از دارایی روی کیف پول گرم هست واسه اینکه تراکنش‌های سریع اسکچینج انجام بشه و بابت همون مقدار هم ما خواب نداریم با این که بتونیم جدیدترین تکنولوژی بعد هیچ Manual هم نیست که شما چطوری این کارو بکنید یعنی این‌ها رو همه رو ما باید خودمون کشف بکنیم این که یکی بیاد به ما بگه آره این این جور می‌دونید یکسری بیزینس‌ها هستند که نمونه‌هاش وجودداره ولی (پرکتیس) اسکچینج اصلاً وجود نداره (پرکتیس) امنیت اصلاً وجود نداره چرا مثلاً اگر من به شما بگم امنیت ما از چه طریقی تأمین می‌شه راه نفوذش هم تو دل اون هست دیگه مثلاً شما بگید که من پولم رو زیر اون بالش می‌ذارم این یعنی خودش که اگر می‌خوای برداری بیا زیر بالش رو نگاه کن برای همین پرکتیسش رو ما واقعاً دونه به دونه خودمون کشف کردیم و این رو هم مدیون تیم خوبمون هستیم. بچه‌های تک ما بچه‌های خیلی شاری هستند.

آرمان:

تاحالا چقدر خرج کردید؟ مارکتینگ رو می‌گم بیشتر

مسعود:

سوال سختیه

آرمان:

خب همین امروز باجتتون چقدره؟ امروز باجت کل مارکتینگتون

مسعود:

الان فکر میکنم مارکتینگمون ماهی بین یک میلیارد تا دو میلیارد داره خرج میکنه

آرمان:

بقیه چقدر بیشتر یا کمتر دارن خرج میکنن؟

مسعود:

من والا به بودجه‌هاشون دسترسی ندارم ولی تخمین میتونم بزنم که حجم مارکتینگ که از جاهایی که بنرارو میبینم یا ایفلوئنسارو که باهاشون کار میکنم من میتونم بگم که راحت ده برابر این عدد هستن. هم روی بودجه مارکتینگ هم روی تعداد تیم ۲۰۰.۳۰۰ نفر اگه بگیریم راحت ۵.۶ برابر ما هستند. ما از روز اول به گروه ضربت خیلی اعتقاد داشتیم می‌گفتیم که ما دوست داریم گروه ضربت باشیم تا لشکر، گروه ضربت بودن باعث میشه فشار کاری به شما بیشتر بشه ولی در عین حال به آدما بیشتر میشه رسید. ایده‌ها بهتر شنیده میشه یادگیری بیشتره و بچه‌ها واقعا زحمت میکشن چه تو فضای تک و چه تو فضای بهینه‌سازی مارکت ما خیلی سعی کردیم (دیتا دریون) باشیم تو مارکتینگ یعنی خیلی دقیق مانیتور بکنیم که چه چنلی، کک هر چنل چطوره؟

آرمان:

چیه، چنل اصلی چیه؟

مسعود:

چنل اصلی که سئو و ریفرااله ولی تو فضای دیجیتال مارکتینگ

آرمان:

من میخوام صد و یکمین صرافی رو بزنم

مسعود:

اتفاقا هرکی میخواد صرافی بزنه میگم دمتگرم برو بزن بخاطر اینکه واقعا کار سخت و جدی ایه. ولی تو چنل های دیجیتال منظورم بود که دودوتا چهارتای دقیق میکنی

آرمان:

کدومه، چنل اصلیه کدومه

مسعود:

اینو باید مدیر مارکتینگ بگه یعنی من ریز اینکه کدوم چنل بهینه ترینه دستم نیست ولی میدونم ما اینکه تلگرام که چه ککی داره، اینستا چه ککی داره، بنر فلان سایت چه ککی داره، اینفلوئنسر چه ککی داره همه اینارو دقیق محاسبه مانیتور میکنه.

آرمان:

اره صرافی هرچی بیشتر بشه، ما که کلا تو حوزه مارکتینگ و تبلیغات و اینا هستیم بیشتر این رقابته داره کلی از درآمدای مارو همین ارزهای دیجیتال تامین میکنن دستشونم دردنکنه

مسعود:

فکر میکنم پارسال تو فضای ریپورتاژو اینا بیشترین تعداد مال همین اکسچینجها بود یعنی فکر کنم خود یکتانت آمارو

آرمان:

نه ما دادیم بهتون، گزارش سالانه خودمون بود

مسعود:

آهان راست میگی، دیده بودم که ارزهای دیجیتال بیشترین هزینه رو دارن میکنن، ماهم هزینه میکنیم ولی خب چون هزینه حساب کتاب داره و دودوتا چهارتا داره واقعا مجبوریم که بهینه هزینه بکنیم ولی جالبه، شاید خیلیها فکر بکنن که استارت آپ یعنی پول سوزوندن، میگن این یه هنره پول سوزوندن، واقعا این یه هنره برای پول سوزوندن، ولی اگه بری ترندهای جدید رو بخونی و نظرات جدید رو بشنوی اکثرا دیگه دارن از (بوت اترفت) صحبت میکنن، یعنی اینطوریه که بریم پول بسوزونیم واسه ایده ده سال پیشه یعنی بعد از کرونا، بعد از شرایط جدید مالی دنیا تو ایران که شرایط سوپرخاصه، ولی تو دنیا هم دیگه به اون مدل سابق نمیگن که فقط برید بگیری و بسوزونید، یعنی اینطوریه که شما باید بتونید همین امروز با یه دکمه (بوت استرپ) رو برید جلو ولی حالا

انتخاباتونه که بسوزونید ولی اگه نمی‌دونید که چطوری باید پول دربیارید و فقط دارید می‌سوزونید این برای من
یه چاهیه که هی داره بزرگتر میشه جای اینکه پربشه.

آرمان:

من تا اینکه شاید یه حس اینطوری گرفتم که ما که خیلی کار درواقع پول گنده نداشتیم، تیممون خوب بوده و
فرهنگمون خوب بوده و اینجوری باعث شد که ماهم موفق بشیم، یه کمی میگم یه چیزی بهش اضافه کن.

مسعود:

من میخوام بگم بچه‌ها خیلی زحمت کشیدن که اونم باز میشه تیم خوب

آرمان:

میگم خیلی شاید، مثلا(اکسیدکسینو)، نمیدونم فلانی و فلانی، کلی بازیگر هست که اینا با یه نسبتی همه اینارو
دارن دیگه

مسعود:

یه چیز جالبی اومد توی ذهنم همین الان من یادمه عید ۱۴۰۰ گفتیم کارایی که می‌خوایم بکنیم رو روی تخته
بنویسیم، کارایی که میتونیم بکنیم و نیازه که بکنیم و نوشتیم و ۳.۴ تا تخته پرشد و به خودمون گفتیم که احتمالا
تموم شرکتای این حوزه تختشون همین شکله و برنده کسیه که سریعتر بتونه مثلا این تخته رو هاندل بکنه یعنی
اون کارای مهم حالا ما اون موقع هنوز با فضای ریسرچ و اینا زیاد آشنا نبودیم الان می‌فهمیم که هرکاری رو
می‌خوایم بکنیم قبلش باید یه ریسرچ خوب کرده‌باشیم، تارگتت واسه سگمنت خاصی اون کارو بکنیم. گفتیم یا یه
روزی یکی با پول بیشتری میاد این تخته رو سریعتر انجام میده یا با یه تیم بزرگتری میاد انجام میده و به اون
تخته نگاه کردیم و گفتیم چه کارایی رو اول بکنیم که مثلا با ۲۰ درصد انجام دادن اون تخته بتونیم ۸ درصد اون
خروجی نهایی رو بگیریم یعنی میخوام بگم که انتخاب کارایی که ما تو اون زمان تو الویتمون گذاشتیم خیلی تو
جلوانداختن مارو چون همه شرکت‌ها

آرمان:

من اینو تعمیم میدم، اسمش استراتژی

مسعود:

آرمان:

تیم خوب، فرهنگ با استراتژی داری ترکیب میکنی و اینا

مسعود:

دقیقا، شما از کارایی که میتونی بکنی یا نیازه که بکنی همیشه رو تخته مینویسی و بعد باید یه خط بتونی بکشی دایره یه سری دور اینا بکشی که چطوری مثلا با کمترین هزینه و کمترین زمان بیشترین خروجی رو از اون تخته بتونی بگیری این هم یکی از اون چیزایی بود که ما همیشه سعی می‌کنیم روش وایسیم و ما میرفتیم پیش سرمایه‌گذار و سرمایه‌گذار به ما میگفتش که خب چقدر پول می‌خوای؟ من میگفتم ما پول نمی‌خوایم و بعد طرف فکر میکرد من فاز فروتنی و نمیدونم بعضی وقت‌ها حالا نمیدونم غرور و این‌ها گرفتم و بعد میگفت پس چی می‌خوای؟ میگفتم ما اسیر محدودیت‌های خودمونیم، من تنها دغدغه‌م اینه که چطوری بتونم خودمو توسعه بدم که بتونیم کارو با کیفیت توسعه بدیم ولی این نوع آدم‌ها فکر میکنن که تعارفه، من واقعا هرچی میبینم تو گذشته دو سالمون فقط توسعه خودمون بوده که به این سرعت پرداخته یعنی من خیلی با کسب و کارهای مختلف در تماسم به واسطه اون گفتگوهای راهبری که برگذار می‌کنیم، خیلی از فاندرهای استارت آپ‌های مختلف رو دیدم تو دوره هامون شرکت کردن، ارتباط بین کوفاندرا یکی از مسائل اساسی سازمان هاست، اینکه بتونن این کیفیت رو توی این ارتباط نگه‌دارن خیلی خیلی واقعا مهمه و جون آدم هارو میگیره یعنی من میگم مهمترین عامل شکست استارت آپ‌ها اختلافه واقعا من به چشم دیدم، حال آدم‌ها واقعا مهمه یعنی ما یه جلساتی داریم به اسم جلسات حال یعنی هرکی از حالش توش صحبت میکنه تو فضای غیرکاری یعنی اصلا جلسات روانکاوای گروهیه بیشتر تا جلسه کاری، حال آدم‌ها خیلی مهمه چون آدم‌ها باید ته کارو دربارن من کار خاصی تو شرکت نمیکنم من فقط هستم که آدم‌ها بتونن کارشون رو با کیفیت انجام بدن، به قول شما انتخاب مهره‌های درسته حالا تجربه ما تو حوزه (اینکامس) باعث شد که ما خیلی از اشتباهاتو انجام ندیم یعنی تجربه‌ای که دوتا کوفاندرم فعلیم قبلش دوتا استارت آپ داشتن یعنی تجربه خوبی تو این فضا داشتن، تجربه علی بابا خیلی به من کمک کرد یعنی من میتونستم ببینم یا حدس بزنم خیلی از تصمیم‌ها تهش به کجا میرسه خیلی از دغدغه‌هارو سریعتر بهش رسیدگی کنم یا خیلی از بحران‌ها خودمو توش نبازم، بدونم چطوری از اون بحران میتونیم عبور بکنیم و همه اینا دست به دست هم داد و اون نتیجه که نمیدونم چی بود و نتیجش شد خروجی کار بیاد بیرون ولی من همچنان پای کاربر وایستادن و فرهنگ رو مهمترین عامل می‌بینم.

آرمان:

این فرهنگه که بهش تاکید میکنی میگم در جهش یک ساله دوسالتون اصلا حفظش تونستی بکنی میگم احتمالا ماههایی داشتی که مثلا ده تا بیست نفر نیروی جدید یک دفعه اضافه شده باشه احتمالا، چون یه بازه یک ساله دوساله تو تعریف کردی

مسعود:

درسته. آره دیگه ما سه نفر بودیم که الان مثلا ۶۰ نفریم تازه ما خیلی سخت میگیریم ما خیلی خیلی شرایط ورود سختی داریم ولی بازم ۶۰ نفر شدیم باینکه مثلا تا جایی که میتونستیم صبر کردیم و چالش کم نداشتیم

آرمان:

این فرهنگه که دوستش داشتی میگم

مسعود:

آره متوجه هستم چی میگی، ما خیلی وقت بابتش میذاریم، اولاً هر هفته یک سری جلسات داریم که راجع به این مسائل صحبت می‌کنیم، پنجشنبه‌ها هر هفته حتی برای عموم آزاده یعنی دو تا پارتیه، یکیش صبح که همه بچه‌های شرکت اجباری توشن یکی بعدازظهره که اختیاریه که اکثر شرکت توش شرکت میکنن عموم هم میتونه توش شرکت بکنه که شرکت میکنن خیلی از آدم‌ها. ما با آدم‌های (جونو) کار کردیم یعنی بچه‌های ما اکثرا دانشجو هستن و این هم یه نقطه قوتی داره هم یه چالشی داره. چالشش اینه که آدم‌ها تجربه زیادی ندارن تخصص زیادی ندارن باید خیلی براشون وقت بذاری، برای آموزششون برای فرهنگشون یعنی شما روزمرگی رو اولین بار تو کار اول تجربه میکنی که ۱۱ من صبح تا شب دارم کار میکنم پس زندگی کی بکنم این چیزیه که همه آدما تو کار اول بهش میرسن

آرمان:

شما چی میگی بهش؟

مسعود:

من یه خاطره براشون تعریف میکنم، میگم که من اولین کارمو که شروع کردم یه روز رفتم به بابام گفتم که بابا من همه روزهای هفته رو دارم می‌گذرونم که جمعه برسه، جمعه هاروهم دارم می‌گذرونم که آخرماه بیاد حقوق بگیرم بعد بابام یه نگاهی به من کرد گفت پس من ۳۰ ساله دارم چکار میکنم، آب پاکی رو ریخت رو دستم ولی حالا جدا از شوخی این خاطره رو تعریف می‌کنم ولی سعی می‌کنیم یه بخشی از زندگی رو هم بیاریم تو شرکت دیگه یعنی فضای شرکت یه فضای نمیخوام بگم خانوادگی، چون خانواده فضای عشق بلاحد و مرزه ما میگیریم یه تیم ورزشی هستیم همه، موفقیت مال همه هست اگر یکی شل بکنه بقیه هم تیمی‌ها می‌گن سفت کن نتیجه

مال هممونه ولی سعی می‌کنیم فضا خیلی دوستانه باشه ما اصلا یه اتاقی تو شرکت داریم که یه عده توش زندگی می‌کنن یعنی شبا تو شرکت میمونن و توی شرکت هستن بچه‌ها همه با هم نزدیکن اکثرا هم کلاسی همدیگه هستن، من حتی استخداممون هم از طریق ریفرال انجام میشه، هم جذب کاربرمون ریفراله هم استخداممون و ما سلسله مراتب زیاد نداریم اتاق مجزا نداریم، من خودم بین بچه‌های پشتیبانی و مارکتینگ میشینم که ببینم با کاربر اینور چطوری صحبت میشه اونور با بچه‌ها در ارتباط باشم و سعی می‌کنیم یه فضایی ایجاد بکنیم که آدم‌ها احساس کارمند بودن بهشون دست نده حالا یه ذره دارم بزرگنمایی هم میکنم، همیشه یه سطحی از شعارم توش میاد اینارو واقعا بچه‌ها باید بگن ولی تو نظرسنجی‌های بی‌نامی که از بچه‌ها می‌گیریم اینا هست یعنی اینطوریه که ارتباط میگیرن با فضای سازمان داشتم می‌گفتم من از هردری که میرم تهش میرسم به این توسعه فردی و فرهنگ و ما با بچه‌های (جونپور) کار می‌کنیم و فرهنگشون خامه قابلیت شکل گرفتن داره یعنی تجربه کم دارن ولی از اون طرف میتونیم فرهنگی که دوست داریم رو بهشون منتقل بکنیم و این برامون خیلی خیلی ارزش داره، میگن آدمارو تو تلنت (دایورسی فای) کن ولی تو کالچر نه، یعنی شما نمیتونی از یه کالچر دیگه آدم بگیری. وقت باید بذاریم بعضی وقتا یه اتفاقی میفته که ما بهش میگیم گسست، گسست بین اون چیزی که شما تو ذهنه و انتظاراته و چیزی که اتفاق میفته و وقتی یه فاصله ای میفته میگیم یه گسسته. راجع بهشون صحبت می‌کنیم ما با تک تک تیم‌ها جلسات هفتگی داریم با تیم (YAU) با تیم فرانت‌مون، بک‌مون، مالی‌مون، پشتیبانی‌مون، مارکتینگمون جلسات هفتگی داریم که سه تا کوفاندرا با اون تیم‌ها می‌شینیم صحبت می‌کنیم یعنی حال‌مون در جریان‌ه باهم دیگه.

آرمان:

میگم تیم، فکر کنم این آخرین سوالم باید باشه، توی تیم و کالچر کلا ارزش خیلی راضی بودی، استرتری رو ارزش تعریف کردی مارکتینگ خیلی با دیتا و اینا داره میره جلو همه پیش خیلی خوبه، مالی هم که اصلا خودت مالی خوندی گفتی خیلی خوب مدیریت کردم و اینا، یکی دوتا عیب و معایب بگو اگه اینارو حل کرده بودید خیلی می‌رفتید بالاتر

مسعود:

عیب که خیلی زیاد داریم

آرمان:

یعنی اگه چکار می‌کردی الان 2x این بودی یا شایدم همینارو میگی یکم بهتر حتی که باید اینا بهتر انجام میشد.

مسعود:

بین فرایندهای بین تیمی همیشه جای بهتر شدن داره چون خیلی وقتا خیلی جاها به ناهماهنگی‌هایی پیش میاد که آدمارو فرسوده میکنه مثلا مارکتینگ ممکنه کمپینی بره بچه‌های پشتیبانی همه ازش آگاه نباشن، تک ممکنه یه فیچری بیاد که پشتیبانی ندونه، پشتیبانی یه چیزی رو جواب بده که مثلا تو تک یه تغییری کرده این فرایندها ممکنه آدمارو یه ذره اذیت بکنه شاید اگه یه ذره برمیگشتم عقب بیشتر پول خرج می‌کردم. من یادمه اولین بار یه بار رفتیم پیش مسعود طباطبایی باهم دیگه به عنوان منتور داشت باهام صحبت می‌کرد بعد ما داشتیم می‌گفتیم که این چنلارو ما نمی‌دونیم نتایجش چی میشه گفت خب ندونید بسوزونید و ما واسمون یه دنیایی باز شد که اا سوزوندن هم یکی از گزینه هاست یعنی ما تا اون روز اینجوری بودیم که هرجوری می‌خوایم خرج بکنیم باید قطعا برگرده بیشترم باید برگرده اینو که به ما گفت یه دنیای جدیدی برامون باز شد و ما یه نفس راحتی کشیدیم گفت خب سوزوندن هم یه گزینه هست شاید یه سری چنل هارو زودتر تست می‌کردیم یعنی یهسری جاها حساب شده ولی می‌سوزوندیم یعنی ما یه زمانی می‌گفتیم سوزوندن وجود نداره ولی بیشتر می‌سوزوندیم. از مشاورا زودتر استفاده می‌کردیم، مشاور چیز خیلی خیلی خوبیه یعنی ما الان مشاورهای خیلی خوبی داریم.

آرمان:

نام ببر دیگه

مسعود:

من نمی‌دونم اونا اوکی هستن که اسمشون رو ببریم ولی از اکثر استارت آپ‌های بزرگی که حالا من توش کار کردم یا دوست هستم ازشون استفاده می‌کنیم و تجربه معمولا چیز گرونیه چون شما معمولا یه هزینه ای یه باختی یه جایی باید بدی تا واست به عنوان تجربه رجیستر بشه شاید ما خیلی زودتر از مشاور استفاده می‌کردیم یعنی ما دیر فهمیدیم که باید بریم و از مشاور استفاده کنیم دید نسبت به اون مدل ایده‌آل که از اول از مشاور استفاده بکنیم اینا چیزاییه که الان به ذهنم میرسه حالا شاید بتونم بیشتر فکر کنم چیزای دیگه به ذهنم برسه.

آرمان:

اینکارو اگه می‌کردی یعنی فکر می‌کنی که

مسعود:

اره اگه دو سه تا رشد بازار هم بهمون می‌خورد خیلی خوب بود چون بازارهای مالی تو Cycle هستش مثلا بورس رو دیدی هرچندسال یکبار میره بالا، کریپتو هم همینطوره البته این خیلی خوبه‌ها که ما تو زمستون بازارهای مالی داریم (سورواپو) می‌کنیم و رشد می‌کنیم این به ما کمک می‌کنه که اون زیرساختی که داریم توسعه میدیم برای اون بازار رشدی خیلی به ما کمک بکنه یعنی یه سری از استارت‌آپ‌ها تو دوران شکوفایی کریپتو شروع

کردن توی این حوزه به سری اسپینج ها و حدس من اینه که اینا هیچوقت نفهمیدن که چی درسته چی غلط یا چرا دارن رشد می کنن و این باعث شد که وقتی بازار به ذره بره تو رکود یا بازار بره پایین به مشکلات جدی بخورن چون نه دودوتا چهارتایی می خونه بین دوران شکوفایی بازار و ریزش بازار نه اینکه آدم میتونه اون رشده رو حفظ بکنه و شما اگر نتونی رشد رو حفظ بکنی آدم افسرده میشن، یعنی میدونی بچه ها اعتمادشون رو به شرکت از دست میدن بخاطر اینکه به روزی میدیدن همه چی رشديه مثل قهرمانیه که میره مدال نمیاره دیگه همه زمزمه اینکه با به نفر جدید باید جایگزینش کردو شروع می کنن و ما چون تو دوران بدی شروع کردیم نسبتا همیشه این چالشه برامون بدیهی بود که باید رشد بکنیم تحت هر شرایطی و آره خلاصه یکی دوتا سیکل بازار هم به ما بخوره ما خیلی استقبال می کنیم ازش.

آرمان:

کلا چیزهای محیطی دیگه و هر فرصتی

مسعود:

آره به شوخی میگم، ما همیشه سرنوشت رو دست خودمون نگه میداریم ولی واقعا تو سیکل خوب بازار دستمون بازتر میشه واسه اقدامات

آرمان:

آخرین سوال تقریبا، دوسه تا از اون نکاتی که تو توسعه فردی میشه همونا که قد مارو بلندتر میکنه که اسیر اون محدودیتها نشیم، میگم دوسه تا موضوع بده کلید بده ما بریم دنبالش. اگه با کتاب و اینا هم باشه که چه بهتر

مسعود:

بین این گفتگوهارو سرچ بکنید میاد کلی تو یوتیوب ازش میاد تو سایت پویش به سری منبع شاید ازش باشه من سر نزدم اخیرا به جزئیاتش، یکی integrity که ترجمه میکنن به اسم تمامیت و integrity میگه که شما اگه من بخوام خیلی خلاصه بگم میگه به کلامت حرمت بذار این یعنی چی یعنی یا قولت رو اجرا کن یا اگه نمیتونی اطلاع بده و جبران کن و زمانی که تو به کشور integrity وجود داشته باشه هم ارتباطات درونی هم ارتباطات بیرونی تو اوجه و integrity به نظر من خیلی خیلی مهمه. چیز دیگه ای که بنظرم خیلی مهمه اصالت و روراستیه اینکه آدم باهم روراست باشن. من تقریبا کسی رو مستقیم اخراج نکردم یا همیشه به به نقطه ای رسیدیم که دو طرف باهم دیگه شفاف بودن که این مسیری که باهم دیگه داریم میریم بهترین جفتمون رو نمیاره، اون رشدی رو که میخوایم از این مسیر اتفاق نیافته و وقتی شما روحیه شفافیت رو ایجاد بکنید آدم ها واقعا واکنششون فرق میکنه. من دیدم به سری شرکت ها میخوان حضور و غیاب آدم هارو چک کنند، روشون نمیشه بگن ما انگشت زنی واسه این میخوایم بیاریم، میگن ما انگشت زنی رو میاریم که اگه زلزله اومد خراب شد بدونیم

چند نفر تو ساختمون بودن و من اگه انگشت‌زنی رو میارم میگم واسه من مهمه که بدونم چه تعداد ساعت آدم‌ها دارن کار می‌کنن که آمار کار دستم بیاد نه اینکه حالا کنترلتون بکنم. میحوام بگم وقتی که من شفاف‌یه چیزی رو به آدم‌ها میگم آدما تکلیف خودشون رو میدونن اینجوریه که یا من با این گفتگو ارتباط می‌گیرم پشتتم یا ارتباط نمی‌گیرم و اینجا وقتمو تلف نمی‌کنم ولی اگه به چیز غیرمستقیم رو به آدم‌ها بگم بردم تو بازی حدس زدن و اینکه آدم حدس بزنه نیت من چی بوده و من حدس بزدم نیت اون چی بوده خلاصه روراستی خیلی مهمه، دلسوزی خیلی مهمه.

آرمان:

کیبوراش هم بگو کتاباش هم بگو

مسعود:

راستش این گفتگوه اصل کتاب و جزوه نداره چون تعریفش به کلمه هست بقیش تو زندگی و عملیه یعنی باید ببینی تو عمل چطوری تجربه بشه که ما روش پویش بکنیم، به سرپاش هم هیچ منبعی نداره و من در آوردیه یعنی مال بچه‌های خودمونه مثلاً ما میگیم کارو باید درآورد، کارو باید درآورد یعنی چی یعنی اینکه من صفر و صدش من پای به چیزی وایستادم اگر نتونم آخرش میام میگم من نتونستم ولی کارو باز نمیذارم که بره دست نفر بعدی یا اینکه فضای (توتال اونارشیپ) رو میذاریم فضای دلسوزی رو میذاریم دلسوزی یعنی اینکه، یادته من روز اول رفتم به علی بابا گفتم که به سری چالش‌ها داری که این به جنس از دلسوزی بود یعنی تو اونجایی که کار میکنی رو مال خودت ببینی و از خودت ببینی من اصلاً به بچه‌ها همیشه توصیه می‌کنم که بخاطر خودشون توی تبدیل کار بکنن یعنی شما به دنبال کیفیت خودت باشی یعنی شما اگه با کیفیت باشی یا من قدر تو میدونم یا به آدمی از بیرون میاد که قدر تو میدونه از این حالت که خارج نیستش یعنی شما اگه آدم با کیفیتی هستی یا اونجایی که کار میکنی قدر شمارو میدونه یا بالاخره چهار نفر از بیرون پیدا میشن شمارو (هانت) می‌کنن به عنوان به آدم با کیفیت و من اینو به همه میگم که پای کیفیتشون وایستن، تعهدشون به کیفیت خودشون باشه نه بخاطر من چون بخاطر من کار نمیکنه به سری از این خورده گفتگوها هست که، خیلی جاها هم ایراد داره

آرمان:

هرکدوم از اینا کیبورد بیشتری نداره

مسعود:

آره هرکدوم از اینا خودش به کتابه ولی همون integrity و اون اصالت بنظرم زیرپایه همه اوناست و اگه به نکته دیگه هم بخوام بگم منشا بودن، حالا منشا بودن به انگلیسی میشه (...). اینه که من قربانی شرایط نباشم یعنی تو جایگاه منشا یا عاملیت اینجوریه که من از خودم بپرسم من چکار میتونم بکنم تو جایگاه قربانی انگشتت به سمت

دنیاست حس میکنی قفلی و همش میگی من قربانیم شما شما شما، تو جایگاه منشا بودن این انگشتت به سمت خودته اینکه من میتونم چکار بکنم من قربانی نیستم و اینم خیلی مهمه.

آرمان:

خیلی خوبه

مسعود:

سلامت باشی

آرمان:

خیلی خوب بود همه اینا، خیلی خب دستت درد نکنه مرسی گفتگوی خوبی شد بنظرم

مسعود رو داشتیم صرافی تبدیل خیلی ارزش ممنونم نکات بیشترم موضوعاتمون کالچری شد و فرهنگ سازمانی و لیدرشپیپ و توسعه فردی و اینا حالا خود (کنکاش) جزئیه و تبدیل اینا خودش میتونه حالا اگر قسمت یه جلسه دیگه ای بریم ریز جزئیات تبدیل رو صحبت کنیم بعدا. خیلی خب برات آرزوی موفقیت داریم خیلی ممنون که وقت گذاشتی. چهارو به دوستانتون هم معرفی بکنید. مرسی خداحافظ

مسعود:

سلامت باشید روزتون بخیر ممنون