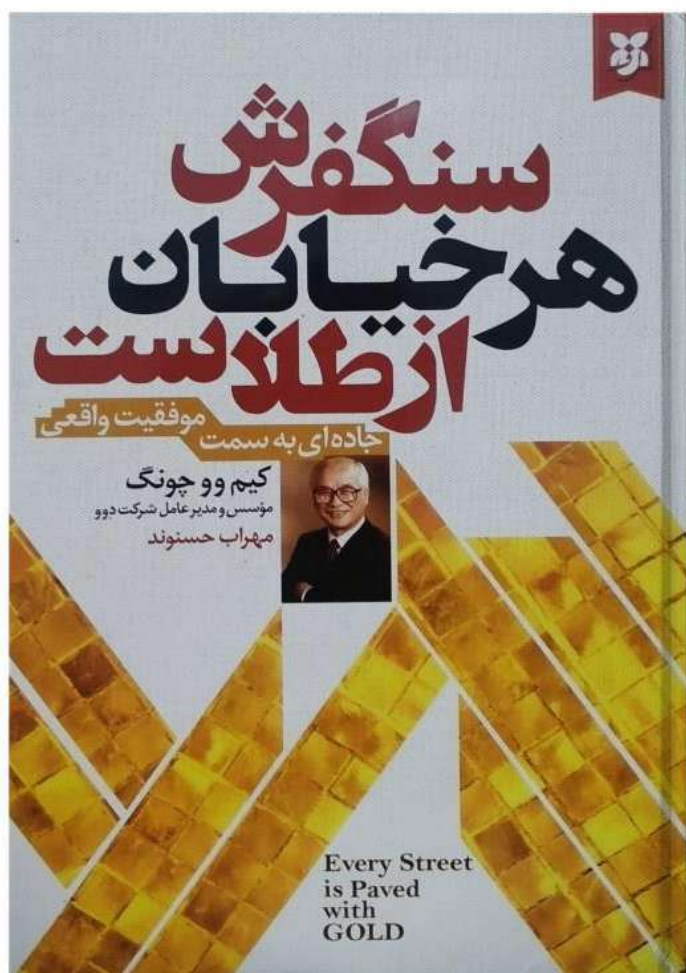


# شنبه‌های مدیریتی

پاییز ۱۴۰۱ - شماره ۲۶



## خلاصه کتاب "سنگفرش هر خیابان از طلاست"



تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

## فهرست

۱.....	فهرست
۲.....	مقدمه
۲.....	فصل اول: رویاپردازی
۶.....	فصل دوم: مدیریت
۱۰.....	فصل سوم: رشد کردن
۱۶.....	فصل چهارم: رهبری

کتابخانه‌های مدیریت

## مقدمه

بعد از جنگ ویران کننده کره، کیم وو چونگ (Woo-choong Kim) توانست با دستان خالی یکی از مهم ترین و بزرگترین شرکت های دنیا به نام دوو (Daewoo) را تاسیس کند. او تاکید می کند که انگیزه و قدرت تخیل، از عوامل مهمی است که باعث می شود در بازارهای آسیایی پیشرفت کرد. کیم وو چونگ، بارها در مدت فعالیت کاری خود مسئولیت شرکت هایی که با مشکلات زیادی روبه رو بودند را هم به عهده گرفته و دوباره آنها را سرپا کرده است و این اقدامات او باعث شدند که سود زیادی عاید خودش و کشورش شود. او در بازار کشورهای چینی ایران که در تحریم هستند هم تجارت های زیادی انجام داده و همین انگیزه بالای او باعث شده که موسس ۲۲ شرکت بزرگ با محصولات متنوع باشد. باید بدانید که کیم در این کتاب با احساسات بسیار زیادی از موفقیت های خودش حرف می زند. کیم نسل خودش را قربانی حوادث بی شماری می داند. بعد از اینکه جنگ در کشور کره به پایان رسید، بسیاری از جوامع غربی کشور کره جنوبی را کشوری ناتوان و ضعیف خواندند. اما کیم بود که توانست این باور دنیا را در مورد کره تغییر دهد. او هرگز فقط به قدرت خودش تکیه نکرد و با استخدام ۹۰ هزار کارمند توانست نقش مهمی در رشد و رونق اقتصادی کشور کره جنوبی ایفا کند. کیم فقط به مسائل مادی توجه نمی کند، بلکه با شور و شوقی که در هم وطن های خود ایجاد کرده است باعث شده که آنها را به سمت حرکت و پیشرفت سوق دهد. از این رو این کتاب برای همه کسانی که می خواهند در راه او قدم بگذارند و کسب و کاری بسیار موفق برای خود داشته باشند، مفید خواهد بود.

لئویس کرا (Kraar Louis)

## فصل اول: رویاپردازی

### تاریخ به رویاپردازان تعلق دارد

#### «رویاها قدرت ایجاد تغییرات در زمین هستند»

زمانی که به مدرسه می رفتم فقیر بودم. البته این فقط مشکل من نبود، همه مردم کره درگیر مسئله فقر بودند. باید بدانید که در حدود سی سال پیش درآمد سرانه کره در حدود ۷۰ دلار بود. خوشبختانه امروزه این رقم به بیش از ۶ هزار دلار رسیده است. به همین دلیل می توانید تصور کنید که مردم آن زمان چقدر شرایط سخت و دشواری داشتند. البته این موضوع به این معنی نیست که امروزه دیگر فقیر وجود ندارند. فقر هنوز هست، اما در روزهای بعد از جنگ کره، فقر در کشور بسیار وحشتناک بود. در آن زمان ما در بخش چانگ چونگ دانگ (dang chong chang) زندگی می کردیم و من مجبور بودم که هر روز مسافت ۱۰ کیلومتری را از خانه تا مدرسه پیاده بروم. در آن دوران هیچ پولی در جیبم نبود اما رویاهای بسیار بزرگی در سرم وجود داشت. احساس می کردم که هیچ چیزی نمی تواند مانع من باشد. طراوت و نشاط جوانی همه وجودم را فرا گرفته بود. به نظرم یکی از مهم ترین مزایای دوران جوانی همان رویاپردازی است. مردم با وجود رویاهایی که در سرشان دارند فقیر نیستند چون انسان به اندازه رویاهایی که دارد ثروتمند است. رویاها این قدرت را به انسان می دهند تا بتواند تغییری که می خواهند را در دنیا به وجود آورد. بدون شک همه کسانی که در دنیای امروز تاثیرگذار هستند، در دوران جوانی رویاهای بزرگی در سر داشته اند. امروزه این موضوع را زیاد می شنوم که نوجوان ها و جوان ها رویاهای بزرگی برای آینده خود ندارند و اگر هم رویایی داشته باشند تنها به زمان حال حاضر مربوط می شود. این موضوع خیلی ناراحت کننده است، چون رویاها میتوانند شخصیت انسان را بسازند و شغل و آینده افراد را مشخص کنند. به طور کلی رویاها، مسیر زندگی هر کسی را تعیین می کنند. اگر یک کشتی سکان نداشته باشد شبیه به قایقی است که بدون هدف حرکت می کند و در نهایت هم اسیر جلبک های دریایی می شود. نداشتن رویا همین کار را با زندگی افراد می کند. البته افرادی که رویاهای غیرواقعی دارند هم گرفتار همین سرگردانی می شوند.

زمانی که به همراه چهار نفر دیگر گروه صنعتی «دوو» را بنا نهادیم، رویای بزرگی در سر داشتیم. می خواستیم بتوانیم به همراه یکدیگر به رشد و توسعه سرزمین خود کمک کرده باشیم. فکر نکنید که هنگام شروع کار پول زیادی داشتیم، فقط با ۱۰ هزار دلار، کار خود را در یک اتاق اجاره ای کوچک و بی روح، درست در گوشه یک ساختمان آغاز کردیم. شاید در ظاهر همه چیز کوچک به نظر می رسید، اما رویاهایی که داشتیم بزرگتر از این حرف ها بودند. همان طور که شرکت به مرور زمان رنگ پیشرفت و موفقیت به خود میدید، رویاهای من هم به حقیقت نزدیک تر می شدند. به مدت ۱۰ سال مالک یکی از بزرگترین ساختمان های کره جنوبی که همان شرکت «دوو» فعلی است، بودم. اما اینکه بخواهم مرکز بزرگ دوو را بسازم مسئله ای بود که در موردش تردیدهای زیادی داشتم. به این فکر می کردم که شاید بهتر باشد

روی تولید سرمایه گذاری کنم تا بتوانم شاهد رشد سریع اقتصادی باشم. در این بین نگران این موضوع بودم که نکند شرکت «دور» به خاطر سرمایه گذاری بزرگ در زمینه خرید ساختمان انتقادهای بزرگی دریافت کند.

به هر حال باید اقدامی صورت می دادیم و من تصمیم گرفتم رویای تازه ای در ذهنم پرورش دهم. رویای من این بود که شرکت را گسترش دهم. می خواستم که کارمندان «دور» در همه جای فضای شرکت حضور داشته باشند. این موضوع در آن زمان کمی غیرممکن به نظر می رسید، اما در مدت ۵ سال این کار به واقعیت پیوست. باید بدانید که امروزه تعداد کارمندان شرکت بیش از ۱۰۰ هزار نفر هستند.

یکی دیگر از رویاهای بزرگی که در سر دارم این است که بتوانم یکی از با کیفیت ترین محصولات دنیا را در طول دوران زندگی خودم تولید کنم. البته تا کنون چند رکورد جهانی در این زمینه به دست آورده ام که شامل: «ساخت یکی از بزرگترین باراندازها در شرکت کشتی سازی اوپکو (PCO)، ساخت بزرگترین کارخانه تولید پوشاک در بوسان (Busan) و همچنین رکورد بیشترین مقدار فروش پوشاک در جهان است. اما باید به رویای بزرگی که گفتم دست یابم. برایم مهم است که مردم بگویند محصولی که من تولید کرده ام در نوع خودش بهترین است. این رویای من است و برای آن ارزش زیادی قائل هستم. رویای دیگری که دارم این است که دنیا از من به عنوان یک تاجر موفق و محترم یاد کند. دوست ندارم که مردم من را فقط به این دلیل که مردی ثروتمند هستم، به یاد بیاورند.

به صورت سنتی به خاطر عقاید کنفوسیوسی (Confucius) مردم طبقه بندی های خاصی برای خودشان دارند. به این ترتیب که در ابتدا دانشمندان، کشاورزان و هنرمندان قرار می گیرند و تاجران در انتهای این لیست جای دارند. به همین دلیل در شکل سنتی، مردم کره احترام زیادی برای تاجران قائل نیستند و باور دارند که تاجران فقط برای دستیابی به سود و منفعت هر کاری که لازم باشد انجام میدهند. از این رو می خواهم تا رسیدن به جامعه ای که در آن تاجران مانند استادان دانشگاه مورد احترام مردم قرار بگیرند، تلاش کنم. اگر فقط یک درصد احتمال موفقیت در کاری وجود داشته باشد یک تاجر باید آن یک درصد را جرقه ای برای شروع کار در نظر بگیرد.

### فلسفه من در زندگی

#### « چرا از ابتدای تولد خوشبین بودم »

من در همه دوران زندگی ام انسان خوش بینی بودم و هرگز خوش بینی را از خودم دور نکردم. همیشه موقعیت های بحرانی را به عنوان لحظه هایی گذران تصور می کنم و همین موضوع راز خوش بینی من محسوب می شود. به این موضوع باور دارم که تجارت شبیه به یک نبرد بسیار خونین است. هر چقدر معامله و تجارتی که می کنید بزرگتر باشد، باید بیشتر بجنگید و بیشتر تلاش کنید. اگر فردی که در حال تجارت است، خوش بینی خودش را از دست دهد، آن وقت دیگر پیشرفت نمی کند.

من توانسته ام شرکتهای ورشکسته و رها شده را به شرکت های پر سود تبدیل کنم و همین ویژگی باعث شده که تفاوت زیادی با سایر رقبایم داشته باشم. همین اقدام من توجه بسیاری از مطبوعات را به خود جلب کرده است. آنها همیشه از من سوالات زیادی می پرسند و همیشه می گویم: «وقتی که دیگران فقط به جنبه های منفی و غیرممکن ادامه دادن فکر می کنند، من میتوانم جنبه های مثبت را ببینم.» در شرکت «دوو» وقتی که می خواهم با کشورهای دیگر ارتباطهای تجاری و اقتصادی برقرار کنم، بسیاری از افراد نگران این موضوع می شوند. اما من داستان را به شکل دیگری می بینم. در ابتدا احتمالات را در نظر می گیرم، بعد به سرمایه توجه می کنم، سپس نیروی کار را مورد بررسی قرار میدهم، به امکانات و تکنولوژی هم توجه زیادی می کنم. در انتها همه تلاش خود را به کار می گیرم که همه این احتمالات را تبدیل به واقعیت کنم.

به طور کلی وقتی افراد به من می گویند: «این امکان وجود دارد که طرح تو شکست بخورد یا موفق نشود» نشان می دهند به هیچ عنوان صلاحیت انجام کاری که من می خواهم دنبال کنم را ندارند. همان طور که گفتم اگر فقط یک درصد امکان موفقیت وجود داشته باشد، کافی خواهد بود.

حدود ۱۰ سال پیش یک کارخانه تولید لاستیک در سودان ایجاد کردیم. این کارخانه اولین طرح بین المللی یک شرکت کره ای به حساب می آمد و افراد بسیاری به خاطر اینکه شرکت «دور» ارتباطی با شرکتهای لاستیک سازی نداشت از این موضوع بسیار نگران بودند. اما من همه احتمالات را در نظر گرفتم و کارم را آغاز کردم. بازار لاستیک در کشور سودان وجود داشت اما آنها کارخانه لاستیک سازی نداشتند. به همین دلیل واردات لاستیک هزینه زیادی برای آنها به وجود می آورد. به همین خاطر با سبک و سنگین کردن این موضوع متوجه شدم که مردم سودان از این پروژه حمایت های لازم را به عمل خواهند آورد.

۸۰ درصد خاک کشور سودان را بیابان تشکیل می دهد و شهرهای این کشور فاصله زیادی از یکدیگر دارند. به همین دلیل سفرهای زمینی در سودان همواره در حال بیشتر شدن است. همچنین از یک منبع موثق خبری مبنی بر کشف یک میدان نفتی وسیع در جنوب این کشور دریافت کردم.

این منبع نفتی می توانست باعث رونق اقتصادی سودان شود و با در نظر گرفتن این موضوع که رفت و آمد در این کشور به ماشین آلات سنگین و همچنین اتومبیل ها نیاز دارد و اتومبیل ها به لاستیک نیاز دارند و لاستیک ها در هوای گرم این کشور فرسوده می شوند، این سرمایه گذاری و ساخت کارخانه لاستیک سازی بسیار ضروری و سودمند بود. همه پیش بینی های من درست از کار درآمدند و احداث کارخانه با موفقیت روبه رو شد.

همیشه باید خوش بین باشید و این موضوع را بدانید که برای موفق شدن باید از خودگذشتگی به خرج دهید. وقتی در این راه قرار می گیرید باید فلسفه زندگی خود را به خوبی روشن کنید. البته منظورم این نیست که به دنبال مفاهیم پیچیده باشید، فلسفه زندگی یعنی همه تلاش و انرژی خود را به کار بگیرید تا باعث پیشرفت کشوری شوید که در آن زندگی می کنید.

### **چگونه می توانیم رویاهای سازنده ای داشته باشیم؟**

بسیاری از مردم فکر می کنند که برای حل مشکلات زندگی باید به کوهستان یا دریا بروند، چون در مکان های خلوت می توانند به راه حل های مناسب دست پیدا کنند. اما عقاید و افکار خلاقانه وقتی به وجود می آیند که ذهن انسان درگیر مسائل مختلف باشد.

باید بدانید که هر چقدر کار سخت تر باشد و بیشتر برای آن تلاش کنید، ذهن درست مانند یک کامپیوتر از همه تجربه های شخصی برای حل کردن مشکلات پیچیده، نهایت استفاده را می کند. بهترین زمانی که می توانم فکر کنم، وقتی است که مشغول کار هستم. مغز قابلیت های زیادی دارد. بیشتر انسان ها فقط از ۱۰ درصد مغزشان استفاده می کنند. کار سخت می تواند باعث افزایش قدرت ذهن و همچنین تقویت بینش انسان شود.

بیشتر مردم نسبت به توانایی های خودشان آگاهی زیادی ندارند یا نمی خواهند از آنها استفاده کنند. همیشه سعی کرده ام وقتی با موقعیت ها یا چالش های جدید روبه رو می شوم، از همه توانایی های خودم استفاده کنم تا مشکل مورد نظر را برطرف کنم. هر چقدر در طول روز بیشتر و سخت تر کار کنید، در طول شب رویاهایتان واقعی تر به نظر می رسند.

### **تفریح من کار کردن است**

۲۰۰ روز در سال را به سفرهای خارجی می روم. این موضوع و وجود ساعت های طولانی کار باعث شده که توجه کمی به خانواده ام نشان دهم. حتی تولد فرزندان، همسر و حتی خودم را از یاد برده ام. سرم خیلی شلوغ است، البته اصلاً از این موضوع ناراحت نیستم. خوشحالی من از این موضوع به قدری زیاد است که برخی فکر می کنند عقلم را از دست داده ام.

از زمانی که کارم را شروع کردم اصلاً به خاطر نمی آورم که مرخصی گرفته باشم و از این موضوع پشیمان نیستم. من باور دارم که موفقیت شما زمانی تضمین پیدا می کند که تا می توانید کار و تلاش کنید. کسی که خودش را وقف کارش کرده است هرگز شکست نمی خورد.

مردم همیشه می گویند که من چطور با این همه کار می توانم از زندگی لذت ببرم؟ لذت من کار کردن است. افرادی که چنین سوالاتی می پرسند هرگز نتوانسته اند لذت حقیقی کار کردن و حس زیبای دستیابی به اهداف را درک کنند. به نظر من اگر کار را فقط وسیله ای برای کسب درآمد در نظر بگیرید، این موضوع توهین بسیار بزرگی به نظام اخلاقی کار محسوب می شود. لذت کار کردن برای من با تماشای بازی گلف یا تماشای یک فیلم جذاب قابل مقایسه نیست.

### **دنیای بزرگی منتظر توست**

من همیشه باید کاری انجام دهم، هیچ وقت نمی توانم برای مدتی طولانی در جایی بنشینم. می توان این طور گفت که به کار کردن اعتیاد دارم. برخی افراد کار نکردن را استراحت کردن می دانند، اما کار نکردن برای من یکی از دشوارترین کارهاست. توصیه من به جوان ها این است که کار را شروع کنند و خود را درون کاری که شروع کرده اند، غرق کنند.

به خاطر حجم بالای کار ممکن است افراد شکست بخورند، اما در این موضوع هم نکات مثبتی وجود دارد. شکست ها به کسانی که خودشان را در کار غرق می کنند تجربه می دهند و همین موضوع نمی گذارد ناامید شوند. اگر بتوانیم با این دید به شکست های خود نگاه کنیم در نهایت به موفقیت می رسیم. کسانی که از شکست خوردن می ترسند، هرگز نمی توانند در زندگی به موفقیت برسند.

شما دنیای بزرگی پیش روی خود دارید و باید بدانید که میتوانید کارهای زیادی انجام دهید. باید وارد عرصه هایی شوید که کسی تا به حال به آنها وارد نشده است. همچنین باید دست به انجام کارهایی بزنید که کسی انجام نداده باشد. البته قدم گذاشتن در این راه با دشواری های زیادی همراه است و این امکان وجود دارد که از شما انتقاد کنند. اما یک پیشگام واقعی هرگز از این مسائل هراسی به دل راه نمی دهد و در نهایت به خاطر کاری که انجام داده تحسین همگان را به دست می آورد.

### اقلیت خلاق

امروزه برخی از مردم بر این باور هستند که آمریکا در حال نابودی است. این تصور درست نیست. آنها می گویند مسئله جنایت و مواد مخدر در حال نابود کردن این کشور است و بیشتر جوانان این کشور عمر مفید خود را با خوشگذرانی هدر می دهند. اما در این بین افرادی هستند که برای پیشرفت آمریکا و بهبود اوضاع به تحقیق و مطالعه می پردازند.

من بر این باور هستم که همین گروه می توانند در آینده رهبری آمریکا و مدیریت آن را به خوبی در دست بگیرند. آرنولد جی. توینبی (Toynbee, J. Arnold) تاریخ دان برجسته می گوید: «ناباید اهمیت کار اقلیت خلاق جامعه را فقط به خاطر اعداد و ارقام، کوچک شمرد یا نادیده گرفت. چون همین اقلیت هستند که نقش مهمی در پیشرفت تمدن بشری ایفا می کنند و باعث تغییرات می شوند.» این اقلیت روح خلاقانه ای دارند و با اقدامات خود انگیزه بسیاری به جوانان می دهند. اقدامات آنها باعث می شود که سایر گروههای جامعه هم به پا خیزند و برای پیشرفت سرزمین خود کاری انجام دهند. اگر این اقلیت را محدود کنند، جامعه نابود خواهد شد. پس اگر می خواهید برای پیشرفت جامعه و موفقیت بشریت کاری انجام دهید، باید عضو این گروه اقلیت باشید. برای این موضوع می توانید توصیه های زیر را به کار بگیرید:

- ۱.. فرصت طلب نباشید و به اینکه ممکن است شکست بخورید، فکر نکنید.
۲. دید خود را گسترش دهید و افق های دور دست را تماشا کنید.
۳. هرگز شاهد انجام کاری نباشید، بلکه خودتان دست به کار شوید.
۴. همیشه به این موضوع فکر کنید که برای خدمت به تاریخ بشر چه کاری می توانید انجام دهید.

### چه کسی نابغه را از خواب بیدار می کند؟

ما انسان ها قابلیت های ویژه ای داریم. اما به دلیل اینکه این توانایی ها خودشان را نشان نمی دهند، از آنها آگاهی نداریم. افرادی که می توانند قابلیت های درونی خود را کشف کنند، انسان های موفق هستند و مانند انسان های دیگر، زندگی معمولی نخواهد داشت. اگر بتوانیم فقط ۲۰ درصد از توانایی های خود را مورد استفاده قرار دهیم، آن وقت به یک نابغه تبدیل می شویم. اما اگر ۳۰ درصد آنها را مورد استفاده قرار دهیم، به قهرمانی بزرگ تبدیل خواهیم شد. به همین دلیل می توانیم بگوییم نابغه فردی است که توانسته توانایی های خود را بشناسد.

از اینکه نتوانستم بیشتر در دانشگاه تحصیل کنم، ناراحت هستم. در واقع آن سالها شرایط به گونه ای بود که فرصت انجام چنین کاری را به من نمیداد. شاید دلیل اینکه گاهی فکر می کنم چیز بزرگ و با ارزشی را در زندگی از دست داده ام همین موضوع باشد. وقتی در سفرهای تجاری هستم اطلاعات زیادی در مورد کشوری که می خواهم با آنها رابطه تجاری برقرار کنم نمی دانم. به همین دلیل از همراهی اساتید استفاده می کنم تا متوجه شوم که کشور مورد نظرم چه ویژگی هایی دارد. این موضوع می تواند اطلاعات تاریخی ام را گسترش دهد. یادتان باشد به آن چیزی که هستید اکتفا نکنید، چون در این صورت دیگران از شما سبقت می گیرند. تنها افرادی پیشرفت می کنند که به تکامل خود می اندیشند و مشتاقانه به دنبال یادگیری علم و دانش هستند. به همین دلیل تاکید می کنم که در مورد خودتان سخت گیر باشید و به کارهایی که تا به حال انجام داده اید، راضی نباشید. همیشه به آینده توجه کنید و برای دستیابی به رویاهایی که دارید توانایی های خود را به خوبی گسترش دهید.

### خوشبختی واقعی چیست؟

این را بدانید که دنیا تنها کسانی را در خود جای می دهد که مشتاقانه به دنبال علم و دانش باشند. در گذشته به ما می گفتند: «دانش خود را به دیگران منتقل نکن یا باید چیزی بدانی تا کسی شوی.» البته این که به دنبال علم و دانش باشید بسیار خوب است اما مسئولیت کسی که علمی را فرا گرفته این است که آن را به دیگران منتقل کند. البته این سخاوتمند بودن را باید در مورد پول هم به کار برد. وقتی شما بتوانید برای دیگران اهمیت قائل شوید و بخشی از زندگی خودتان را به آنها اختصاص دهید، آن وقت زندگی تان گرم تر، زیباتر و ارزشمندتر

خواهد شد. یکی از زمان هایی که طعم شیرین خوشبختی را چشیدم وقتی بود که در زمان جنگ کره در منطقه تاگو (Taego) فروشنده روزنامه بودم. در آن دوران فقر به حدی زیاد شده بود که مردن از زندگی کردن راحت تر به نظر می رسید. اما همین گرسنگی باعث می شد که جرأت زندگی کردن داشته باشیم. وقتی که ۱۴ ساله بودم پدرم را دزدیدند و برادر بزرگم هم مشغول خدمت در ارتش بود. بنابراین من مسئولیت فراهم کردن غذا برای خانواده را به عهده داشتم. باید در طول روز ۱۰۰ روزنامه میفروختم تا بتوانم خرج روزانه را تامین کنم. مادر و برادرهایم تا دیر وقت منتظر می ماندند تا با هم غذا بخوریم. من همیشه از اینکه به خاطر من منتظر می ماندند، تشکر می کردم.

البته وقتی که آب و هوا بد میشد بسیاری از مغازه های بازار بسته می شدند و نمی توانستم چیز زیادی بفروشم و این یعنی آن روز نمی توانستم به اندازه کافی غذا بخوریم. وقتی آن شبها به خانه می آمدم همه خواب بودند و متوجه یک کاسه برنج میشدم. مادرم بقیه اعضای خانواده را گرسنه به رختخواب فرستاده بود تا من بتوانم کمی غذا بخورم. او دروغ می گفت که همگی غذا خورده اند و من هم دروغ می گفتم که وقتی مشغول فروش روزنامه بودم چیزی خوردم. خودمان از اینکه به یکدیگر دروغ می گفتیم، آگاهی داشتیم. این حقیقت دارد که ما از نظر مادی در فقر بزرگی به سر می بردیم، اما در باطن انسان های ثروتمندی بودیم. هر چیزی که داشتیم حتی اگر خیلی کم بود به دیگری می بخشیدیم. این را بدانید اگر فردی همه ثروت دنیا را در اختیار داشته باشد اما نداند که چگونه باید با دیگران تقسیم کند، انسان ثروتمندی نیست. به همین خاطر تصمیم گرفتیم که همه تلاش خود را برای راحتی زندگی دیگران به کار بگیریم.

## فصل دوم: مدیریت

### تصمیم گیری در لحظه

برخی از مهمترین اصول مدیریتی من در هیچ جایی تدریس نمی شوند. در آمریکا کلاس های بازرگانی در سطوح بالایی برگزار می شوند، اما آنها فقط چهار مرحله اصلی در مدیریت را به دانشجویان می آموزند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری کردن و کنترل. اما این موارد به تنهایی کافی نیستند. مدیران ارشد باید بتوانند در شرایط مختلف از قدرت سازگاری بالایی برخوردار باشند و بتوانند خیلی سریع تصمیمات مهم بگیرند. در بیشتر مواقع من با کشورهای در حال توسعه در حال تجارت هستم. در این کشورها قوانین هرگز ثابت نمی ماند. نرخ ارز نوسان زیادی دارد و ریسکها خیلی بزرگ و گاهی حساب نشده هستند. از این رو اگر فرد نتواند سریع تصمیم بگیرد، ممکن است مجبور شود تاوان سنگینی را بپردازد.

تجارت در کشورهای جهان سوم تنها یک معامله ساده نیست، بلکه باید بتوانید از اوضاع و احوال بازار چنین شرکت هایی اطلاع کامل داشته باشید تا بتوانید معاملاتی که ریسک های بالایی دارند را با موفقیت انجام دهید. گاهی اوقات خودتان باید شخصا به کشور مورد نظر بروید و امکانات آنجا را از هر نظر مورد بررسی قرار دهید. این را بدانید که شرایط در این کشورها ثابت نیستند و نباید به اخبار دست اولی که توسط دیگران به دست آورده اید، اعتماد کنید.

### نکته هایی در مورد تصمیم گیری

در کشور بلژیک تجربه ای کسب کردم که درس بسیار بزرگی به من داد. به من پیشنهاد قبول مسئولیت پالایشگاه نفتی این شهر داده شد. به همین دلیل مدیر دفتر شرکت دوو در انگلیس را مامور کردم تا اوضاع مالی این شرکت را رسیدگی کند. متوجه شدم که علت رکود این شرکت، مقروض بودن آن و اعتراضات گسترده کارگران به نامناسب بودن شرایط موجود است.

رئیس این شرکت با شرکتهای بسیار معتبر آلمانی، ژاپنی و آمریکایی در این خصوص صحبت کرده بود اما آنها حاضر نشدند که این پیشنهاد را بپذیرند. یکی از مدیرانم به من گفت که وسایل و تجهیزاتی که در پالایشگاه وجود دارند، قدیمی هستند اما می توان آنها را بازسازی کرد. این پالایشگاه در روز ۶۵ هزار بشکه نفت تولید می کرد. هزینه بازسازی هم یک و نیم میلیون دلار بود؛ بنابراین ارزش بازسازی کردن را داشت. کارگران این پالایشگاه به دلیل مدیریت نادرست روحیه خود را از دست داده بودند. به همین دلیل مدیران بخش را تغییر دادم تا تغییراتی در روحیه کارگران و کارمندان این پالایشگاه به وجود آورم. فروش نفت هم دغدغه دیگر ما بود. در ابتدا توانستیم موافقت کشور

لیبی را به دست آوریم که سالانه مقداری نفت به آنها بفروشیم. بعد از مدتی آن کشور با مشکلات کمبود ارز مواجه شد. پس تصمیم گرفتیم که در قبال فروش نفت، امتیاز ساخت پروژه های ساختمانی از آنها دریافت کنیم.

به هر حال به دست آوردن این پالایشگاه می توانست سود خوبی به ما برساند. در نهایت بعد از بررسی های نهایی دستور بستن قرارداد را صادر کردم و نام شرکت را به یونیورسال (Universal) تغییر دادم که در زبان کره ای به معنای «دنیای بزرگ» است. خوشبختانه در مدت یک سال پالایشگاه توانست سود خیلی خوبی به دست بیاورد و کلیه کارکنان هم جان تازه ای گرفتند و کار را با کیفیت بالایی انجام می دادند.

این موفقیت آن قدر بزرگ و جهانی بود که رئیس قبلی شرکت حاضر شد این پالایشگاه را ۵ برابر قیمت خرید ما خریداری کند. همین مسئله باعث شد که من در زمینه تبدیل شرکت های آسیب دیده به شرکتهای سودده به شهرت زیادی دست یابم.

این پروژه برای من خیلی مهم بود چون در حین اجرای آن توانستم به صورت عمیق تر با مفهوم تصمیم گیری آشنا شوم. زمانی که شما با پروژه های کاری مختلف درگیر می شوید باید تصمیم گیری کنید. گاهی این تصمیمات کوچک هستند و گاهی باید تصمیم های بزرگی گرفت. همه تصمیم هایی که می گیرید روی آینده شما و شرکت تان تاثیر زیادی می گذارند.

باید بدانید که زندگی مجموعه ای از تصمیم های مختلف است. اگر تصمیم اشتباهی بگیریم این موضوع می تواند زندگی ما را در معرض خطر قرار دهد یا نابود کند. این موضوع در کار تجارت هم به همین شکل است.

### مشکل ترین معامله تاریخ کاری من

اولین باری که برای فروش محصولات شرکت خود با مشکل روبه رو شدم، مربوط به دهه ۷۰ است. در آن زمان به شیکاگو رفتم تا به شرکت سیپرز (Sears) پیشنهاد دهم که پوشاک تولیدی شرکت ما را خریداری کنند. چون شرکت «دور» شناخته شده نبود به من گفتند باید از قبل وقت بگیرم. اما می دانستم اگر این کار را انجام دهم، آنها بدون اینکه در مورد شرکت ما چیزی بدانند اصلا اجازه ملاقات با مدیران شرکت را نخواهند داد. پس تصمیم گرفتم که خودم به شرکت سیپرز بروم و حتی چند نمونه از محصولات را به عنوان نمونه برای آنها بردم. در ابتدا دیدن مدیران برای من خیلی سخت بود. در چند روز اول حتی نمی توانستم با منشی شرکت روبه رو شوم تا بتوانم مدیران آنها را ملاقات کنم. اما بالاخره پافشاریهایم جواب داد و توانستم مدیر ارشد قسمت پیراهن های مردانه این شرکت را ملاقات کنم. این ملاقات آغاز فعالیت های ما با شرکت سیپرز بود و بسیار هم موفق عمل کردیم. در تمام مدت همه تلاش خود را به کار گرفتیم تا توانستیم نظر کامل این شرکت معروف را به خود جلب کنیم و کارخانه ای هم برای تولید پوشاک با کیفیت در کره احداث کردیم. البته متقاعد کردن این شرکت برای اطمینان به ما سخت بود اما با پافشاری و امید به هدفی که داشتیم این مهم میسر شد.

### چطور از جلسه های طولانی دوری کنیم و چطور به سریع ترین نتیجه برسیم؟

بیشتر مدیران آمریکایی از اینکه وقت خود را در جلسه های مختلف می گذرانند، راضی نیستند. در آمریکا فقط یک مدیر تصمیم نمی گیرد، گروهی از مدیران مسئول تصمیم گیری در مورد موضوعات مختلف هستند.

همین موضوع باعث می شود که مدیران در جلسه های مختلفی شرکت کنند.

گاهی اوقات جلسه های مختلف عامل سردرگمی مدیران می شوند و نتیجه ای از این جلسه ها حاصل نمی شود. به همین دلیل تصمیمات مهم را نمی توان با صحبت کردن در جلسات گرفت. برای گرفتن یک تصمیم درست باید شرایط را کاملا سنجید و همه جوانب را در نظر گرفت و با کمک تجربه های شخصی اقدام به تصمیم گیری کرد.

مدیران برای اینکه بتوانند تصمیم های مهم را سریع تر بگیرند، به اطلاعات کلیدی نیاز دارند. به همین دلیل برای تصمیم گیری، بیش از حد خودم را درگیر اسناد و مدارک نمی کنم، بلکه می خواهم اسناد و مدارک را برایم بخوانند. گوش دادن باعث می شود در وقت هم صرفه جویی شود. در بیشتر مواقع اجازه می دهم که خود مدیران مسئولیت تصمیم گیری و انجام کار را به عهده بگیرند. در اکثر اوقات مدیران وقتی به من مراجعه می کنند، می توانند خودشان به راحتی تصمیم بگیرند. در این شرایط من از آنها دلیل این موضوع را می پرسم و آنها کمتر برای گرفتن تصمیم نزد من می آیند.

وقتی مسئله مهمی پیش می آید، در ابتدا ۵ تا ۱۰ دقیقه وقت می گذاریم و روی موضوعات کوچک کار می کنیم. بعد از آن روی مسائل مهم تر و بزرگتر متمرکز می شویم و بیشتر در روزهای یکشنبه یا شنبه موضوعات کوچک را بررسی می کنیم. این گونه می توانیم در زمان های مشخص به مشکلات رسیدگی کنیم و در جهت رفع آنها بکوشیم.



## هیچ کس چیزی که روی زمین افتاده را نمی خورد

### « اهمیت تعیین وقت مناسب »

تنها وقتی که نظم و انضباط وجود دارد هر چیزی می تواند در جای مناسب خودش قرار بگیرد. اگر چیزی غیر از این باشد، در همه چیز به هم ریختگی و آشوب به وجود خواهد آمد. همه ما برای اینکه بتوانیم زنده بمانیم باید به خوبی غذا بخوریم. اما در این میان نکته ای وجود دارد. برنج باید در ظرف غذا باشد تا فردی آن را بخورد. هیچ کس نمی خواهد برنجی که روی زمین ریخته شده را بخورد. برنجی که در ظرف قرار دارد منبع خوبی برای تامین انرژی است، اما اگر آن برنج روی زمین بریزد، هدر خواهد رفت. بنابراین اگر می خواهیم پیشرفت کنیم، باید کاری انجام دهیم که می توانیم و برای آن ساخته شده ایم نه این که کار دیگران را انجام دهیم. سیاست استخدام نیروی کار در شرکت باید براساس توانایی های هر فرد باشد و تنها در این صورت است که نظام کار می تواند حفظ شود. به طور کلی کارگر باید کارگر باشد و تاجر هم به عنوان تاجر باید در جای خودش قرار بگیرد. اگر این موضوع به هم بریزد آن وقت است که مشکلات اجتماعی به وجود می آیند.

### چرا من مدیران را از داخل شرکت انتخاب می کنم؟

در شرکتهای آفریقایی معمولاً مدیران ارشد دیگر شرکت ها را به استخدام در می آورند که به باور من این کار اصلاً درست نیست. در یک معامله همه کارها به واسطه آشنایی صورت می گیرد و اگر شما مدیران را از داخل شرکت خود انتخاب کنید، به این معناست که آنها آشنایی بیشتری با شما و کاری که انجام می دهید، دارند. هر فردی که دلسوزانه و به سختی کار می کند، می تواند مدیر توانایی برای شرکت باشد، اما شما باید بهترین فرد را برای انجام کارهای خود انتخاب کنید. این موضوع به خصوص زمانی که کار در حال پیشرفت است اهمیت زیادی پیدا می کند. شما به کسانی نیاز دارید که بتوانند با اقتدار هر چه تمام تر در پیشبرد اهداف شرکت موثر باشند. تمام مدیران شرکت باید با همکاری یکدیگر و متحدانه برای سربلندی شرکت به سختی کار کنند.

### چطور می توان بهترین دستیار دنیا را انتخاب کرد؟

هر سه سال یک بار با برگزاری مصاحبه های متعدد از بین فارغ التحصیلان دانشگاه یک نفر را به عنوان دستیار خودم انتخاب می کنم. این کار و مسئولیت، برای فرد انتخاب شده بسیار سخت و بزرگ است. وظیفه او این است که هر روز صبح اطلاعات مربوط به جلسه ها، قرارها، پیامها و تلفن ها را به صورت دقیق به من یادآوری کند. او بیشتر از همسر من در کنارم قرار دارد و در سال حدود ۲۰۰ بار با من سفر می کند. این فرد مسئول انجام همه کارهای من است و مانند من باید بدون مرخصی کار کند. او در این مدت تجربه های بسیار با ارزشی به دست خواهد آورد. هدف من از استخدام دستیارانم این است که به آنها آموزش های لازم را بدهم. بعد از اینکه سه سال مورد نظر تمام شد با هزینه شرکت آنها را برای ادامه تحصیل به کشورهای خارجی می فرستم یا آنها را جزو مدیران شرکت می کنم.

### باید با کارمندی که پول شرکت را هدر می دهد، چه کار کنیم؟

یادتان باشد که اگر کسی اشتباهی مرتکب شد، بهتر است فرصتی دوباره به او دهید. فردی که اشتباه کرده تجربه ای به دست آورده که شخص دیگری آن را تجربه نکرده است. یکی از کارمندان من در خارج از کشور مبلغ ۱۰ هزار دلار، آن هم از پول شرکت را در یک شرط بندی به کلی از دست داد. اگر هر مدیر دیگری با این خیر روبه رو می شد، قطعاً او را اخراج می کرد، اما من این کار را انجام ندادم. او پول زیادی از دست داد و همین موضوع باعث شد که جرأت و اعتماد به نفس بیشتری به دست بیاورد تا بتواند برای جبران ضرری که وارد کرده به راه حل های جدیدی دست یابد. آن فرد بعد از اشتباهی که مرتکب شد توانست در کارش بهترین شود. من هیچ تمایلی ندارم که به خاطر اشتباهات کوچک، کارمندان خوب و حرفه ای خودم را از دست بدهم.

چطور مدیران تنبل را به کار تشویق کنیم؟ وقتی متوجه می شوم یکی از روسای ۲۲ شرکت تابعه «دوو» کار خود را به درستی انجام نمیدهد و تنبلی می کند، از او می خواهم هر سه ماه یکبار، یک گزارش ۲۰۰ صفحه ای در خصوص اینکه چطور کارش را انجام داده بنویسید و به دست من برساند. البته من این گزارش را بایگانی می کنم و آن مدیر فکر می کند همه آن را می خوانم. این کار باعث می شود جزئیات روند پیشرفت کار در شرکت را بررسی کرده و از تنبلی بیرون آید.

### اهمیت نوآوری و خلاقیت و نحوه دستیابی به آن

خلاقیت در زندگی همه ما نقش مهمی دارد و آن قدرها که فکر می کنید دستیابی به آن سخت نیست. چیزی که مهم است داشتن اراده برای انجام کارهای خلاقانه است. اگر نگاهی به اختراعات دنیا بیندازید متوجه می شوید که پشت همه آنها افکار بسیار ساده ای وجود داشته که توانسته نتایج بسیار بزرگی به وجود آورد.

خلاقیت در مدیریت شرکتها هم بسیار مهم است. من همواره در مورد اهمیت خلاقیت با دیگران صحبت می کنم و روی این امر تاکید دارم که انسان های خلاق می توانند تاریخ را بسازند و باعث حرکت دنیا به سمت پیشرفت شوند. تفکر خلاقانه وقتی شروع می شود که شما بتوانید از خودتان سوالاتی در مورد مطلوب بودن وضع موجود بپرسید. سوالاتی مانند: «آیا همه تلاشم را به کار گرفته ام؟ آیا شرایط موجود مورد تاییدم است؟ آیا می توانیم محصولات بهتری تولید کنیم؟ آیا راه حل بهتری هم وجود دارد؟» این سوالات می توانند باعث بیدار شدن خلاقیت نهفته درون شما شوند. هر چقدر در این زمینه تلاش بیشتری به کار بگیرید، نتایج بهتری پیدا خواهید کرد.

### فکر کنید که شما صاحب شرکت هستید

اگر شما در شهر بزرگ شده اید به احتمال زیاد در مورد علف های هرزی که در کنار برنج در می آیند، اطلاعاتی ندارید. کشاورزان باید مدام علف های هرز را از برنج جدا کنند تا خللی در رشد برنج به وجود نیاید. البته کشاورز در ابتدا از کارگران می خواهد که این کار را انجام دهند. بعد از چند باری که کارگران علف های هرز را درآورند، کشاورز باز متوجه می شود که هنوز علف های هرز وجود دارند. به همین دلیل کشاورز مجبور می شود که خودش دوباره علف های را از برنج جدا کند.

دلیل این موضوع آن است که کارگران شالیزار دغدغه کشاورز را ندارند، چون کارگران صاحب شالیزار نیستند. کشاورز میدانند که دقیقا باید چه کاری برای حفاظت از زمین خودش انجام دهد. به همین خاطر یکی از دلایل مهم سقوط اقتصاد سوسیالیستی (Socialism) این مسئله بود که همگی فقط کارگر بودند. به همین دلیل شما باید ذهنیت صاحب کار را داشته باشید و با این ذهنیت زندگی کنید. چنین شخصی هرگز با شرایط کاری خود مشکلی پیدا نخواهد کرد. چنین شخصی بسیار خلاق است و برای اینکه به هدفش برسد بسیار تلاش می کند. اگر چنین کارمندانی داشته باشید بدانید که آنها می توانند نقش مهمی در موفقیت شرکت داشته باشند.

اما کسانی که با ذهنیت کارگری کار می کنند و همین که حقوق ماهیانه می گیرند برایشان کفایت می کند، خلاقیت ندارند و فقط کاری که بالا دستشان از آنها خواسته را انجام می دهند، این افراد هرگز نمی توانند نقشی در موفقیت شرکت داشته باشند.

### از مسائل به سادگی نگذرید

« همیشه از نقطه آغاز تا انتهای کار خود را با تلاشی یکسان به جلو ببرید، در غیر این صورت همه زحمات خود را به هدر خواهید داد.»

من همواره کابوسی در سرم دارم و آن مسئله فارغ التحصیل نشدن از دانشگاه است. البته باید بدانید که به سختی از دانشگاه فارغ التحصیل شدم و علت کابوس من میتوانم همین موضوع باشد. در ترم آخر دانشگاه توانستم در یکی از مراکز دولتی کار پیدا کنم و مشغول شدم. در آن زمان، دانشجویانی که سال آخر بودند خودشان را فارغ التحصیل دانشگاه به حساب می آوردند و بیشتر از اینکه بخواهند در کلاس درس حاضر شوند، مشغول پیدا کردن شغل بودند. همین موضوع باعث می شد که در بیشتر کلاس ها حضور نداشته باشند که وضعیت من هم همین گونه بود.

یکی از استادان بعد از تمام شدن تحصیلاتش در آمریکا به کره بازگشته بود و در دانشگاه ما مشغول به تدریس بود. او به شدت تحت تاثیر جو آموزشی آمریکا قرار داشت به همین دلیل همیشه در کلاس حضور و غیاب می کرد تا مطمئن شود همه حضور دارند. او دانشجویانی را که بیشتر از حد مجاز غیبت داشتند، حذف می کرد. من هم زمانی به این موضوع پی بردم که خیلی دیر شده بود. بین دو راهی قرار گرفته بودم و اگر از درس مورد نظر نمره نمی گرفتم، آن وقت نمی توانستم از دانشگاه فارغ التحصیل شوم. پس با استاد صحبت کردم و به او گفتم که لطفا من را در این درس قبول کند. در این راه از دیگران هم کمک گرفتم. در ابتدا استاد توجهی نمی کرد اما با پافشاری من پذیرفت که تنها در صورت تحویل یک گزارش مخصوص، می توانم فارغ التحصیل شوم. خوشبختانه توانستم از این آزمون هم سربلند بیرون بیایم و در نهایت فارغ التحصیل شدم.

درس مهمی از این موضوع گرفتیم. آموختم که باید از ابتدا تا انتها برای رسیدن به هدف تلاش کرد. فردی که دانشجوی سال آخر است باید مانند دانشجوی سال اول زحمت بکشد. این موضوع را در شرکت دوو هم به کار گرفتیم. از وقتی که کارم را شروع کردم هرگز اجازه ندادم سهل انگاری در کار وارد شود و در این مورد سخت گیر بودم. برای من مهم نیست که مشغول انجام چه کاری هستم، مهم این است که بتوان کارم را به بهترین شکل ممکن انجام دهم و این روحیه را در کارمندانم هم حفظ کنم

### چطور می توان بازارهای جدید و پر سود را انتخاب کرد؟

اواخر دهه میلادی که مصادف با اوج ساخت و ساز در خاورمیانه بود، ما تصمیم گرفتیم که برای سرمایه گذاری، آفریقا را انتخاب کنیم. دلیل ما برای انتخاب این منطقه کم بودن رقبا بود. بسیاری از کسانی که در کار و ساخت و ساز بودند ترجیح می دادند در کشورهایی این فعالیت را انجام دهند که کیفیت زندگی بالاتری داشتند.

به هر حال ما از تصمیم خود اطمینان داشتیم و در سه کشور آفریقایی یعنی سودان به خاطر زمین های زیاد، نیجریه به خاطر جمعیت بالا و لیبی به دلیل اینکه کشور ثروتمندی است، سرمایه گذاری های خود را آغاز کردیم. برخی معتقدند که سرمایه گذاری کردن در این کشورها خطرناک است. اما وقتی بتوانید خطر را مدیریت کنید و آمادگی کامل برای روبه رو شدن با حوادث و رخدادهای ناگهانی را داشته باشید، موفق خواهید شد.

تا به حال سرمایه گذاری ما در کشورهای آفریقایی با مشکلی مواجه نشده است. در هر کشوری که کار می کنیم، افراد مهمی را می شناسیم که همین موضوع به ما اطمینان خاطر می دهد. مردم و مدیران کشورهای آفریقایی با ما همکاری خوبی دارند چون می دانند که برای پیشرفت کشور خودشان است که در حال تلاش هستیم. اگر افق دید خوبی داشته باشید خواهید دید که آن بازارها در ۲۰ سال آینده قدرت بسیار زیادی به دست خواهند آوردند. به عنوان یک تاجر باید همیشه نگاهی رو به جلو داشته باشید.

### راهی مطمئن برای کسب سود

#### « به دیگران کمک کنید »

همه ما در زندگی به کمک دیگران نیازمند هستیم. هیچ کس در زندگی آنقدر بی ارزش نیست که از کمک کردن به دیگران ناتوان باشد. همه ما به هم وابسته هستیم. در ابتدای کار در شرکت دوو تصمیم گرفتیم که با یک شرکت تجاری در کشور اندونزی تجارت کنیم. فعالیت تجاری ما صادر کردن پارچه به آن شرکت بود. پارچه ها را با قیمت هر متر ۱۶ سنت صادر می کردیم. همه چیز خوب بود تا اینکه دولت اندونزی قوانین سختی برای واردات وضع کرد که باعث شد قیمت پارچه به حدود ۱۰ سنت در هر متر برسد. با شرکت اندونزی قرارداد بلندمدت داشتیم و آن شرکت نمی توانست قرارداد خود را لغو کند. از طرفی دیگر واردات پارچه برای این شرکت ضررهای زیادی به همراه داشت. ما تصمیم گرفتیم صادرات خود را به این شرکت کاهش دهیم. اما این موضوع مشکلات مالی آنها را برطرف نکرد. شرکت باید مبلغ ۳۰ هزار دلار به بانک می داد که اگر این کار نمی کرد بانک به راحتی شرکت را مصادره می کرد. اوضاع برای آنها سخت بود. من تصمیم گرفتم شخصا به آنجا بروم و مبلغی که آن شرکت نیاز داشت را پرداخت کنم. هر چند این کار برای شرکت ما هم سختی هایی داشت اما به آن شرکت کمک کردم. خوشبختانه یک سال بعد اوضاع تغییر کرد و دوباره واردات از سر گرفته شد و قیمت پارچه به بیش از ۳۶ سنت افزایش یافت. اگر فقط به منافع خودتان فکر کنید و به فکر کمک به دیگران نباشید، شاید از این موضوع در کوتاه مدت سود ببرید، اما در بلندمدت متوجه ضررهای بزرگی خواهید شد و رابطه کاری شما با دیگران دوام زیادی نخواهد داشت. یافت.

### فصل سوم رشد کردن

موقعیت های زندگی به واسطه سختی ها به وجود می آیند

«چرا بحران ها برای ما مفید هستند»

معمولا به مردم می‌گویم که جنگ کره باعث شد تا من به چنین موفقیت‌هایی دست پیدا کنم. به خاطر جنگ بود که خیلی زود با سختی‌های زندگی روبه‌رو شدم و یاد گرفتم چطور باید با ترس‌های خودم مبارزه کنم. در آیین بودا این درس وجود دارد که می‌گوید: «گل‌های رز خارهای زیادی دارند، همان‌طور که نباید بیش از اندازه از تیغها ترسید، نباید خیلی راحت روی گلهای تیغ دار دراز کشید.»

موفقیت در انتظار کسانی است که بتوانند با خطرات روبه‌رو شوند و از آنها نترسند. تقریبا همه کسانی که امروزه انسان‌های موفق هستند، موفقیت خود را مدیون دشواری‌هایی که در زندگی با آنها روبه‌رو شدند می‌دانند. بنابراین زمان انجام کارهای بزرگ وقتی است که دیگران کاری انجام نمی‌دهند، کار را ترک کرده‌اند یا متوقف شده‌اند. آن وقت است که موفقیت به سمت فردی که به سختی تلاش می‌کند می‌رود. فردی که منفی‌نگر است در هر شرایطی فقط به نکات منفی نگاه می‌کند و ناامیدانه کارش را ادامه می‌دهد. اما فرد مثبت‌نگر خوش‌بین است و با تمام قدرت پیش می‌رود. فرد خوش‌بین در صورتی که شکست بخورد، هراس به دل خود راه نمی‌دهد و دوباره مبارزه کردن را آغاز می‌کند. اگر با کار و تلاش پیش بروید، حق این را دارید که شکست بخورید. اگر هم فقط کاری که به شما گفته شده را انجام دهید آن وقت مطمئن باشید که کار بزرگی در زندگی انجام نخواهید داد. اگر فردی هرگز نتواند شکست خوردن را تجربه کند، نمی‌تواند روزی طعم موفقیت را بچشد.

### تلاش کنید که بهترین باشید

هر کسی که می‌خواهد در کاری موفق شود باید همه تلاش خود را به کار بگیرد. اگر شما با همه وجود تلاش کنید، شاید نفر اول نشوید، اما مطمئن باشید که به رتبه اول بودن خیلی نزدیک خواهید شد. از طرفی دیگر اگر فکر کنید که نمی‌توانید از پس انجام کاری برآید و از توانایی‌های شما خارج است، آن وقت هرگز نمی‌توانید در انجام آن کار به موفقیت برسید. به نظر من کسانی که در حوزه کاری خودشان نفر اول هستند، هدف خود را روی این موضوع تنظیم کرده‌اند که همیشه اول باشند. اگر کارهای خود را از روی بی‌میلی انجام دهید، هرگز به جاهای خوبی نخواهید رسید. چندین سال قبل یکی از بازیکنان بزرگ و محبوب مجارستان بعد از اینکه عنوان قهرمانی خود را کسب کرد به یک مصاحبه دعوت شد. در آن مصاحبه خبرنگار از او پرسید: «رمز موفقیت خود را در چه چیزی میدانید؟»

او گفت: «هر موقعی که زمان داشته باشم با توپ فوتبال تمرین می‌کنم. اگر هم با توپ تمرین نکنم در مورد فوتبال حرف می‌زنم، اگر در مورد فوتبال حرف نزنم حتما به آن فکر خواهم کرد.»

همه در مورد شرکت دوو و موفقیت‌های آن حرف می‌زنند. باید بدانید که برای ما معجزه‌ای وجود نداشت. آنچه که به دست آوردیم نتیجه کار سخت بود، همچنین در تلاش بودیم که بهترین باشیم. باید بگویم که همین موضوع راز اصلی موفقیت ما بود. البته من هرگز نسبت به شرایط فعلی احساس رضایت ندارم، هرگز تلاشم را برای دستیابی به اهداف و رسیدن به موفقیت‌های بزرگ کم نخواهم کرد. باور دارم که تنها راه برای اینکه غصه گذشته‌ها را نخورید این است که همه تلاش خود را در هر زمینه‌ای به کار بگیرید و به خودتان ایمان داشته باشید.

### چطور می‌توان از زمان استفاده بیشتری کرد؟

در بین همه دارایی‌های این دنیا، زمان، ارزش بیشتری دارد. زمانی که از دست برود، مانند تیر رها شده دیگر باز نخواهد گشت. جوان‌ها به دلیل اینکه احساس می‌کنند زمان زیادی در مقابل خود دارند، اهمیت زمان را فراموش می‌کنند. با خودشان می‌گویند که اگر کمی وقت تلف کنند، اتفاق خاصی رخ نخواهد داد، اما در اشتباه هستند.

شکست‌ها و موفقیت‌های شما به این موضوع بستگی دارد که چطور زمان خود را مدیریت می‌کنید. یک روز برای همه انسان‌های کره زمین ۲۴ ساعت است. اما تفاوت اصلی از آنجایی شروع می‌شود که میتوان این مدت زمان ۲۴ ساعت را با استفاده از روش‌های مختلف سپری کرد. این را بدانید که اهمیت دادن به زمان در شرکت ما بسیار مهم است و همه مدیران و کارکنان از این موضوع آگاه هستند. فراموش نکنید که عمر انسان بسیار ارزشمندتر از آن است که بخواهید آن را تلف کنید. از این رو حتی یک لحظه را هم از دست ندهید. بدانید که کارهای بزرگ از مجموع لحظه‌های کوچک به وجود می‌آیند.

## چطور به یک نابغه تبدیل شویم؟

فرد نابغه ای وجود دارد که می تواند هر زمانی که بخواهد دو صد متر با مانع را با موفقیت طی کند و این موضوع باعث می شود که ما متعجب شویم و حسادت کنیم. با خود فکر می کنیم که آیا ما هم می توانیم مانند او چنین کاری را انجام دهیم یا این قدرت فقط به این شخص رسیده است؟

باید بدانید که در ابتدا این فرد هم نمی توانست بیشتر از ما از موانع بپرد، اما برای خودش هدفی مشخص کرد و آن هم پریدن بیش از ۱۰۰ متر از روی موانع مسیر بود. او برای این هدفش هر روز تمرین می کرد و هر روز هم بهتر از قبل می شد. این باور که نابغه ها، نابغه به دنیا می آیند اشتباه است. آنها هم هرگز چنین قابلیت هایی را نداشتند و با تلاش و کوشش توانستند به نابغه های زمان خود تبدیل شوند.

همه انسانها توانایی های زیادی دارند. تنها تفاوت یک انسان معمولی با یک انسان نابغه این است که فرد نابغه از توانایی ها و استعدادهای خودش بیشتر و بهتر استفاده می کند. امروزه در عصر تخصص زندگی می کنیم و شرایط زندگی مدام تغییر می کند. بنابراین زندگی هر روز پیچیده تر می شود و نیاز به متخصص در زمینه های مختلف هم بیشتر از گذشته احساس می شود. به همین دلیل شما باید در رشته مورد نظر خودتان متخصص شوید تا بتوانید به موفقیت برسید. البته در هر رشته ای که تحصیل کرده اید و در هر زمینه ای که کار می کنید به اطلاعات عمومی سایر رشته ها نیازمند هستید. این موضوع می تواند تضمین کننده تخصص شما باشد.

## تمرینی برای اینکه بتوانید اعتماد به نفس خود را افزایش دهید

اعتماد به نفس می تواند به شما کمک کند تا کارهای بیشتر را با کیفیت بالاتر انجام دهید. برای اینکه اعتماد به نفسم افزایش یابد برای خودم تمرینی تجویز کردم. هر روز صبح در مسیر رفتن به سر کار شماره پلاک خودروهایی که سر راهم بودند را با هم جمع می کردم. البته هدف من در ابتدا این بود که ریاضیاتم را قوی کنم. اما بعد با خودم گفتم که اگر جمع اعداد به عدد ۹ برسد، آن روز را روز شانس خود در نظر می گیرم. باید بدانید که عدد ۹ در فرهنگ شرق، عدد شانس به حساب می آید. وقتی به عدد مورد نظر دست می یافتم، احساس می کردم اعتماد به نفس پیدا کردم.

## فرمول محرمانه من برای سلامتی

برخی افراد فکر می کنند که من برای سلامتی راز مهمی دارم. به همین دلیل زیاد کار می کنم و در تحرک هستم و همواره در سلامتی به سر می برم. شاید کمی عجیب به نظر برسد، اما من همیشه فکر می کنم که جوان هستم، به همین دلیل هرگز در مورد وضعیت سلامتی خودم نگرانی نداشتم.

در طول جنگ کره، من برای فروش روزنامه در حدود ۱۰ کیلومتر پیاده روی می کردم و همین موضوع باعث شده که امروزه هم در وضعیت سلامتی خیلی خوبی به سر ببرم. به نظر من، شخصی که زیاد کار می کند، احتیاجی به ورزش ندارد. اگر کسی راز سلامتی من را بپرسد به او می گویم که کار سخت، عامل اصلی سلامتی من است. البته از طرف دیگر باور دارم که کار یکنواخت و خسته کننده هم برای سلامتی بسیار مضر است. به این موضوع اعتقاد دارم که عرق ریختن در کار خیلی بهتر از عرق ریختن در باشگاه ورزشی است؛ بنابراین همیشه از کاری که انجام می دهید لذت ببرید تا همیشه سالم بمانید.

نکته مهم دیگر در مورد تغذیه است. من همه چیز را خیلی خوب و سریع می خورم. از طرفی چون به کشورهای مختلف سفر می کنم، باعث شده که غذاهای مختلفی هم امتحان کنم. یک فرد سالم باید بتواند از فکر سالمی هم برخوردار باشد. بدن عضلانی وقتی ارزشمند است که شما بتوانید ذهنی سالم و با نشاطی داشته باشید. پس زمانی انسان سالمی خواهید بود که جسم و ذهن تان هر دو در سلامتی کامل باشند.

## چهار روش برای یافتن بزرگترین معلم تجربه

معلم بسیار بزرگی در زندگی است. با تجربه می توانید ضمن درک حقایق زندگی به خوبی رشد کنید. به غیر از مسائلی که از نظر اخلاقی درست نیستند، شما باید همه چیز را تجربه کنید. می توانید همه ورزش ها را یاد بگیرید، درس بخوانید، عاشق شوید، یاد بگیرید که چطور باید با بیل کار کنید، رانندگی کردن را بیاموزید و به کوه بروید. این را بدانید که یک بار تجربه کردن هر کاری خیلی بهتر از این است که اصلاً آن را تجربه نکنید. با تجربه می توانید اطلاعات زیادی به دست آورید. براساس تجربه هایی که کسب کردم نکاتی را به شما توصیه می کنم:

۱. تا جایی که میتوانید زیاد به سفر بروید.

۲. تاکید می کنم که حتماً دوستان تازه ای پیدا کنید.

۳. در انجام هر کاری استوار باشید.

۴. همیشه کتاب بخوانید.

### شش راهنما برای اینکه کار خود را در دنیای تجارت آغاز کنید

۱. از همان ابتدا به سختی کار کنید. فراموش نکنید که هیچ چیزی در دنیا بدون تلاش کردن و سختی کشیدن به دست نمی آید.

۲. همیشه به نوآوری های کوچک اهمیت دهید.

۳. فقط به نفع خودتان کار نکنید، منافع دیگران را هم در نظر بگیرید.

۴. هرگز نگران وضعیت مالی خود نباشید. من هرگز حساب و کتاب ثروتم را ندارم. چون میدانم هر زمان که بخواهم می توانم درآمد کسب کنم و مهم ترین رمز آن را سخت کار کردن میدانم.

۵. به خودتان اطمینان داشته باشید که می توانید هر مانعی را از سر راه خود کنار بزنید.

۶. هیچ محدودیتی در موقعیت های زندگی وجود ندارد. اما یادتان باشد که شما تنها زمانی می توانید آن موقعیت ها را ببینید که خودتان را وقف کارتان کنید.

### همیشه کاری که می خواهید انجام دهید را در ذهنتان تصور کنید

در گذشته من از یک شخصیت مذهبی به نام دکتر رابرت شولر (Schuller Robert.Dr) دعوت کردم برای سخنرانی در جمع مدیران به شرکت دوو بیابند. او در سخنرانی خودش این گونه گفت:

« اگر قصد دارید در آینده همانی شوید که می خواهید، باید این موضوع را در ذهن خودتان مرور کنید. این کار به شما اعتماد به نفس زیادی می دهد. شما این قدرت را دارید که آینده خود را با کمک قدرت ذهنیتان بسازید. اگر فکر کنید که ضعیف هستید و همیشه یک آدم معمولی باقی خواهید ماند، همان طور خواهد شد.»

زمانی که کودک بودم، رویای این را داشتم که به تاجری موفق تبدیل شوم. هر چند که آن رویاها در آن زمان واضح نبودند، اما همیشه با همین ذهنیت زندگی کرده ام. این رویا حالا به واقعیت تبدیل شده و من واقعا یک تاجر موفق هستم. باید همیشه در کاری که انجام می دهید سرسخت باشید. این را بدانید که هر کاری با دشواری های خاص خودش همراه است. سرسختی باعث می شود که انسان بتواند با مشکلات و سختی های مختلف مبارزه کند و متحمل شکست نشود.

فراموش نکنید که مهم است تصمیم خود را برای شروع کاری بگیرید و وقت را هدر ندهید. باید تا انتها مانند روزی که آغاز کردید تلاش کنید. این را بدانید که هیچ کاری در این دنیا غیرممکن نیست و فقط نداشتن پشتکار است که می تواند کاری را برای شما غیرممکن نشان دهد. با پشتکار این قدرت را دارید تا در هر کاری که دوست دارید به موفقیت برسید.

## چطور باید رقبای خود را ارزیابی کنید؟

ما در عصری زندگی می‌کنیم که رقابت در آن به قدری زیاد است که کل زندگی را به یک رقابت تبدیل کرده است. اگر شما نتوانید در صف اول قرار بگیرید، می‌بازید. در این رقابت فقط یک مدال وجود دارد و آن مدال طلاست. زندگی درست مانند ورزش فوتبال است و قوانین خاص خودش را دارد. همه ما هم به عنوان ورزشکاران بازی زندگی شناخته می‌شویم و باید از قوانینی که ثبت شده به خوبی پیروی کنیم و جوانمردانه در این مسابقه بازی کنیم. اگر چیزی غیر از این باشد، این بازی معنای خودش را از دست می‌دهد.

از جمله مهمترین اصولی که در بازی زندگی باید رعایت کنیم این است که بتوانیم رقبای سالمی برای یکدیگر باشیم. اگر سالم ببازیم خیلی بهتر از این است که با یک بازی کثیف ببریم. بدانید که هدف از رقابت این نیست که حریف خود را قربانی کنیم، بلکه این است که بتوانیم با ایجاد یک فضای سالم، برای بهتر بودن و بهتر شدن نهایت تلاش خود را به کار بگیریم.

وقتی رقابت به جدال و کشمکش تبدیل می‌شود، افراد مسیر خود را گم می‌کنند و ارزش هایشان را از دست می‌دهند. در نتیجه به هر دو طرفی که در رقابت حضور دارند، آسیب وارد می‌شود و تلاش هر دو طرف برای بهتر کردن شرایط و کسب موفقیت به هدر می‌رود. یادتان باشد که صرفاً تلاش کردن برای خودتان و سرکوب رقبا به هر روش، نوعی خودکشی محسوب می‌شود. شما نمی‌توانید در این دنیا فقط با خودتان یا برای خودتان زندگی کنید. در این دنیا و به خصوص در عرصه های کاری شما به کمک دیگران هم احتیاج دارید.

نگاهی به شرکتهای خودروسازی بیندازید. امکان ندارد که این شرکتهای بتوانند به تنهایی یک اتومبیل را روانه بازار کنند. هر شرکتی به کمک دیگر شرکت ها نیازمند است تا بتواند یک اتومبیل را به صورتی کامل به بازار عرضه کند. به همین شکل هم ما به کمک دیگران نیازمند هستیم. رقابت باعث می‌شود که بتوانیم محصولات باکیفیت تری تولید کنیم. اگر در این دنیا رقابتی وجود نداشت، کیفیت محصولات و تکنولوژی هرگز نمی‌توانستند پیشرفت قابل ملاحظه ای پیدا کنند.

## خطرهای خودپسندی

وجود روحیه مبارزه برای تغییر وضعیت و رسیدن به پیشرفت از جمله روحیه های با ارزش جوانان محسوب می‌شود. جوان ها از شکست نمی‌ترسند. کسانی که از شکست خوردن می‌ترسند و نسبت به وضعیت موجود رضایت دارند، جوانی خودشان را به کلی از دست داده اند و این موضوع ارتباطی با سن و سال افراد ندارد. گذشته از سن افراد، کسانی که روحیه مبارزه طلبی در آنها وجود دارد باعث می‌شود که به آینده خود امید زیادی داشته باشند.

اگر نیروهای کار جوان در یک شرکت سرشار از اشتیاق باشند طبیعی است. آنها نتیجه تلاش های خودشان را بعد از درس خواندن و تلاش کردن می‌بینند و این موضوع می‌تواند با افزایش دارایی هایشان به همراه باشد که باعث اشتیاق بیشتر نیروی کار جوان می‌شود. اما گاهی برخی از جوان ها را می‌بینم که وقتی به مقامی می‌رسند مغرور می‌شوند و تلاش کردن را کنار می‌گذارند و دیگر به پیشرفت فکر نمی‌کنند. این افراد تصور می‌کنند چون کارشان را انجام داده اند پس کمتر کار می‌کنند و بیشتر وقت خود را به استراحت کردن می‌گذرانند.

فراموش نکنید که نباید بگویید: «در نهایت کار را انجام دادم.» اینکه بخواهید از کار انجام شده خود رضایت داشته باشید، همیشه خطرناک است. وقتی به یک هدف می‌رسید، هدف دیگری برای خود تعیین کنید و همواره باید به این بیندیشید که هنوز به بزرگترین هدف خودتان دست نیافته اید. من باور دارم که اگر گرفتار خودپسندی شوید، می‌تواند به نقطه پایان همه چیز در زندگی شما تبدیل شود.

## نصیحت هایی برای جوانان

وقتی خارجی ها به رستوران می روند، بعد از اتمام غذا، معمولاً از پیشخدمت می خواهند که ظرفی برایشان بیاورد. آنها باقی مانده غذای را با خود به خانه می برند. این موضوع برای ما کره ای ها اصلاً پسندیده نیست. برای ما فرقی نمی کند که غذا چقدر گران یا خوشمزه بوده است، احساس می کنیم که اگر مثل خارجی ها این درخواست را بکنیم از شخصیت خود می کاهیم. اما خارجی ها اصلاً این کار را زشت نمی دانند. به عقیده من ما کره ای ها بیش از اندازه به شخصیت اجتماعی توجه می کنیم. ما همیشه تمایل داریم که ظاهرمان به خوبی حفظ شود. آن دسته از کسانی که دانش کمی دارند همیشه طوری رفتار می کنند که انگار همه چیز را می دانند. افرادی که وضع مالیشان خوب نیست، برای اینکه دیگران را تحت تاثیر قرار دهند، پول های خود را بدون توجه و دلیل خاصی خرج می کنند. ما کره ای ها زیبایی باطن خودمان را قربانی زیبایی ظاهری می کنیم. همیشه این گونه می اندیشیم که باید با استفاده از کلمات و جمله های سنگین، دیگران را به شدت تحت تاثیر خودمان قرار دهیم. همیشه ظاهر خود را به رخ دیگران می کشیم. برای همین ویژگی یک جمله معروف هم داریم: «ظاهر زیبا، درون افسرده.»

البته امیدوارم که جوان های امروزی در دام ظواهر اسیر نشوند. جوانی همان زمانی است که شما باید درون خود را بسازید. یادتان باشد که ارزش انسان ها از درون آنها می آید و ظاهر پوچ محسوب می شود. آراستگی انسان آن زمانی که از درون او سرچشمه بگیرد می تواند ارزشمند باشد. حرف همیشه از بین می رود و آن چیزی که می ماند رفتار آدمی است. اگر می خواهید دیگران شما را باور داشته باشند، باید در رفتارهای خود صداقت داشته باشید.

### دنیا به شما تعلق دارد

یکی از مهم ترین ویژگی هایی که برای موفقیت به آن نیاز دارید، آینده نگری است. افرادی وجود دارند که فقط به گذشته فکر می کنند و در مورد آن حرف می زنند. وقتی افراد بیش از حد به گذشته نگاه کنند، به سختی می توانند آینده را ببینند. من از همان ابتدای کارم نگاه جهانی را در نظر گرفتم. برعکس بازارهای داخلی که با محدودیت هایی مواجه هستند، بازارهای خارجی محدودیتی ندارند. با همین طرز تفکر توانستم همه موانع را از سر راهم کنار بزنم و به پیش بروم. برای استخدام در شرکت دوو، به افرادی توجه می کردیم که روحیه رقابت کردن در بازارهای جهانی را داشته باشند و به کشف دنیاهای جدید بروند.

### کسانی که بیشترین تاثیر را در زندگی من داشته اند

مارتین بوبر (Buber Martin) می گفت: «زندگی با دیدار کردن و آشنا شدن با دیگران شروع می شود. من به حرف او ایمان دارم و بر این عقیده هستم که جهت زندگی یک انسان و آینده او به شدت تحت تاثیر کسانی قرار دارد که آنها را در جوانی ملاقات می کند.

این موضوع خیلی مهم است که شما راه کسانی را در زندگی بروید که برایشان ارزش زیادی قائل هستید. من در طول زندگی ام با انسان های زیادی ملاقات کردم. برخی از چهره ها همیشه در ذهن من مانده اند و برخی دیگر را به راحتی از یاد برده ام. چیزی که آن را قطعی می دانم این است که اگر من در زندگی ام با پیشرفتی روبه رو شدم و به هر موفقیتی دست یافته ام، مدیون ملاقات انسان های خاص هستم. افرادی که توانستند مسیر زندگی من را تغییر دهند و باعث شدند به موفقیت برسم به این شرح هستند:

«مادرم که باعث شد هرگز تسلیم نشوم. او سختی های زیادی کشید تا توانست ۵ فرزند خود را به خوبی بزرگ کند و به دانشگاه بفرستد. هم کلاسی ام که در حال حاضر نایب رئیس شرکت دوو است و معلم دوران دبیرستانم که توجه ویژه ای به من نشان داد. او هم رئیس موسسات تابعه شرکت دوو است.»

وقتی بعد از یک سال به مدرسه رفتم معلم من را به عنوان مبصر کلاس انتخاب کرد. در آن زمان رفتارهایمانند بچه های خیابانی بود و حتی نمی دانستم که چطور باید به بزرگترها سلام کنم. اما او به من اعتماد کرد و من هم تلاش کردم که نشان دهم اشتباه نکرده است.



این را بدانید که همه دانش آموزان خوب نیستند. اگر دانش آموزی مشکلی دارد نباید سرش فریاد بکشید. مهربان باشید و سعی کنید در وجود چنین دانش آموزهایی به دنبال توانایی ها و استعدادهاى خاص شان باشید. خود آنها را از این موضوع آگاه سازید تا بدانند که از چه قابلیت هایی برخوردار هستند.

### درسی از دنیای عنکبوتها

در دنیا یک نوع عنکبوت وجود دارد که خیلی ماهرانه زیر پوست درختان تخم می گذارد. بعد روی تخم ها را با تارهای خود به شکلی حرفه ای می پوشاند. وقتی بچه عنکبوت ها به دنیا می آیند، مادر به دنبال غذا می رود. زمانی که بچه عنکبوت ها به اندازه کافی بزرگ شدند و توانستند خودشان به دنبال غذا بروند، مادرشان از شدت خستگی می میرد. موفقیت و رفاه نسل آینده به تلاش و فداکاری نسل امروز بستگی دارد. بدون فداکاری کردن، هیچ موفقیتی به وجود نخواهد آمد. حتی در مسائل شخصی هم موضوع همین است. شادمانی فرزندان به این بستگی دارد که والدین برای آسایش فرزندان خود از خودگذشتگی کنند. والدینی که بی مسئولیت هستند تنها بدبختی برای فرزندان خود به جا می گذارند. باید بدانید که هیچ چیزی در این دنیا راحت و اتفاقی به دست نمی آید. اگر شما به این موضوع توجه داشته باشید که هر نسلی باید برای نسل بعد از خودش فداکاری کند، به این نتیجه خواهید رسید که اگر نسلی فقط به خودش اهمیت دهد، آینده وضعیت خوبی نخواهد داشت. برای فداکاری و از خودگذشتگی باید خودتان را از یاد ببرید و برای هدفی بزرگ تر از منافع تان به سختی تلاش کنید.

## فصل چهارم - رهبری

### یک رهبر کارآمد چه ویژگی هایی باید داشته باشد؟

برای اینکه جامعه ای سالم باشد، رهبران باید انسان های سالمی باشند. با بررسی رهبر یک جامعه می توانیم کل یک جامعه را ارزیابی کنیم. در دنیا به رهبرانی نیاز داریم که بتوانند روح اعتماد، شجاعت و رقابت را در قلب و ذهن مردم زنده کنند. بنابراین افرادی باید رهبر شوند که ویژگی های رهبر شدن را داشته باشند.

### ویژگی های یک رهبر

۱. باید بتواند اعتماد مردم را جلب کند.
  ۲. قادر به سازماندهی اجتماع باشد.
  ۳. باید بتواند با کمک قدرت مدیریتی خود اختلاف ها و کمبودها را برطرف کند.
  ۴. باید بتواند نیرو و انرژی افراد مختلف را به کار بگیرد تا بتوانند جامعه را به پیشرفت و موفقیت برسانند.
  ۵. رهبر باید احساس کند که خدمتگزار است و کاری که انجام می دهد را تکلیف خودش بداند.
  ۶. رهبر باید کارش را با جان و دل انجام دهد.
- از این رو ما در شرکت مان به افرادی با روحیه رهبری نیاز داریم. کسانی که بتوانند تفاوت کار کردن برای مردم و منافع شخصی شان را به خوبی درک کنند. افرادی که زندگی خود را در مرتبه دوم اهمیت قرار می دهند مناسب کار در شرکت دوو هستند.

### پول، خنثی است

یک انسان باهوش به خوبی می داند که چطور باید از وقت و پول خود استفاده کند. همانطور که زمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است، پول هم اهمیت زیادی دارد. اگر بتوانید در مورد نحوه خرج کردن پول نگرش سالمی داشته باشید، این موضوع می تواند به عنوان ویژگی مثبت شما در نظر گرفته شود. البته باید بدانید که پول به تنهایی مثبت یا منفی نیست، مهم این است که شما چطور از پول خود استفاده می کنید.

باید پول خود را زمانی که نیاز است مورد استفاده قرار دهید. زمان نیاز، زمانی است که بخواهید به خودتان و دیگران سودی برسایید. هزینه کردن پول برای مواردی چون تحصیل، مسائل پزشکی و کمک کردن به انسان های دیگر که مشکلات مالی دارند، کاملاً درست است و نباید به خاطر آن تردید کنید یا بخواهید اقتصادی بیندیشید. اگر پولتان را در جای درست خرج می کنید، مقدار آن اهمیت زیادی ندارد. هدر دادن پول حتی به اندازه خیلی کم هم درست نیست. یعنی اگر بخواهید کالایی بخرید که هیچ نیازی به آن ندارید، پولتان را هدر داده اید. چشم و هم چشمی یکی از مهم ترین علت های است که باعث می شود پولتان را برای چیزهایی که هیچ ارزشی ندارند، هزینه کنید.

ما در شرکت دو و میدانیم که باید به صورت اصولی پول خرج کنیم. کارخانه های «دوو» از کمترین میزان آلودگی برخوردار هستند. با این وجود ما همیشه آماده هستیم تا در جهت بهینه کردن امکانات حفاظت از محیط زیست هزینه هایی بپردازیم. همچنین اگر حادثه ای برای همکاران ما پیش آید، برای جبر ضررهای جانی به خانواده های آنهايي که عزیزان خود را از دست داده اند، با جان و دل هزینه می کنیم. چگونگی خرج کردن پول به ذکاوت افراد بستگی دارد.

### بهترین مدیران چه کسانی هستند؟

چندین سال پیش شرکت دوو میزبان رئیس یکی از شرکت های بزرگ ژاپنی بود. من چند روزی او را همراهی می کردم تا کارخانه های مختلف دوو را به او نشان دهم. در حین دیدار در مورد جزئیات اجرای طرح های مختلف با او صحبت می کردم و او هم بسیار شگفت زده شده بود. بعد از این سفر ما به دوستان خوب هم تبدیل شدیم. از روی دوستی نظریات خودم را در خصوص دو گروه مختلف از مدیران به او گفتم.

گروه اول مدیرانی هستند که به زیردستان خودشان اهمیت زیادی می دهند و آنها را تشویق می کنند که طرح های خود را مطرح کنند. همچنین به آنها اجازه می دهند با انجام کارهای مختلف بتوانند در شرکت برای خودشان جایگاهی به دست بیاورند. گروه دوم که من هم جزو این گروه هستم، بیشتر تصمیم گیری ها را خودشان مستقیم انجام می دهند. وقتی که مدیران طرح ها و نظرات خود را با من طرح می کنند، خیلی مشتاقانه به حرف هایشان گوش می دهم و از کارهایی که کرده اند تشکر می کنم اما همیشه یک راه بهتر و به صرفه تر برای انجام کار به ذهنم می رسد. من به آنها یاد می دهم که برنامه هایشان می توانند پیشرفت کند و راه های مختلف این موضوع را به آنها نشان می دهم. همیشه به مدیرانم می گویم که می توانند بهتر باشند و در همه زمینه ها پیشرفت کنند. شاید شیوه مدیریتی من برای همه کشورها مناسب نباشد، اما باعث می شود که افراد در شرکت دوو بتوانند بیشتر از آن چه که تصورش را دارند به موفقیت دست پیداکنند.

### چطور پول درآوریم و آن را به درستی خرج کنیم؟

هر زمانی که صحبت از پول درآوردن می شود، من در این امر متخصص هستم. اسم من جزو افراد ثروتمند است و این موضوع نشان می دهد که راه کسب درآمد را به خوبی میدانم. به هر جایی که بروم میدانم چطور می توانم پول درآورم. یک بار به شوخی گفتم: «هر خیابانی از طلا پوشیده شده است، پس من هم طلاها را جمع آوری می کنم.»

البته در دنیا مکان هایی وجود دارند که سنگ فرش های خیابان های آن ها از طلا پوشیده نشده است و به سختی می توان در آن مکان ها پول درآورد. به همین دلیل یک تاجر به هر جایی که می رود باید راه کسب پول را پیدا کند. البته با توجه به استعدادی که دارم متوجه می شوم که در بازار مکان مورد نظر، بیشتر از همه چه کاری از رونق خوبی برخوردار است.

مهم این است که هر کسی براساس استعدادی که دارد، کار انجام دهد. کسی که در زمینه ورزشی استعداد دارد باید ورزشکار شود، کسی که استعداد موسیقی دارد نباید به اجبار والدین خود در رشته مهندسی تحصیل کند. همین موضوع در مورد پول هم صدق می کند. دقیقاً مانند افرادی که توانایی پول درآوردن را دارند، افرادی هم در این زمینه استعداد دارند که وقتی به آنها پول بدهید میتوانند به درستی از آن استفاده کنند. فردی که در این زمینه استعداد نداشته باشد، آن را به هدر میدهد.

البته این موضوع هم که فرد فقط به فکر منافع شخصی خودش باشد درست نیست. ما در شرکت دوو اقدامات خیرخواهانه زیادی در مناطق محروم کره انجام می دهیم. به خصوص در زمینه پزشکی و آموزشی سخت در تلاش هستیم که استاندارد زندگی و

بهداشتی را در برخی از مناطق فقیر کره افزایش دهیم. برخی از تاجران انتقادهای زیادی دریافت می کنند فقط به این دلیل که راه صحیح پول خرج کردن را نمی دانند. من هم باید استعداد خودم را در این زمینه افزایش دهم چون احساس می کنم هنوز در این مورد ایراداتی در من وجود دارد.

### چرا باید مدیران، پایین تر از سطح درآمدشان زندگی کنند؟

چند سال پیش همسرم تصمیم گرفت که خانه ای جدید بسازد. من زمانی متوجه این موضوع شدم که کار ساخت خانه تمام شده بود. اگر چه این خانه یک قصر نیست اما از خانه قبلی مان بزرگتر است و من در آن خیلی احساس راحتی نمی کنم. در این بین موضوعی وجود دارد و آن این است که نمی خواهم به الگوی بدی برای دیگران تبدیل شوم. وقتی که سطح زندگی شما بالا باشد، دیگران هم تمایل پیدا می کنند که مانند شما یک زندگی سطح بالا داشته باشند. یک مدیر خوب باید نماد و الگوی مدیران میان رده باشد و سطح زندگی خودش را به سطح زندگی آن مدیران نزدیک تر کند.

وقتی به کشورهای دیگر سفر می کنم برای اقامت به همان سوئیت معمولی که سایر کارکنانم در آنجا اقامت دارند می روم. به عنوان یک مدیر باید همیشه پایین تر از سطح درآمدی خود زندگی کنید. این کار شما را در حاشیه امن قرار می دهد. وقتی که سطح زندگی تان بالا باشد، اگر مجبور شوید که کمی به عقب بازگردید، این کار برایتان دشوار خواهد بود.

وقتی که یک شعبه از دفتر شرکت دوو را در نیویورک افتتاح کردیم، من به هیچ کدام از کارمندانم اجازه ندادم که اتومبیل خریداری کنند. فقط یک خودرو آن هم مخصوص انجام کارهای اداری وجود داشت که باید از آن استفاده می کردند یا سراغ اتوبوس و مترو میرفتند. هیچ کس از این موضوع احساس بدی نداشت. بنابراین وقتی این افراد به کشور خودشان برمی گشتند دیگر لازم نبود که سطح توقعات خودشان را پایین بیاورند. این کار از نظر روانی تاثیر زیادی روی آنها می گذاشت. برخی از مدیران را می بینم که بیش از حد فخر می فروشند و در این زمینه پول های زیادی اسراف می کنند. اما به نظر من حماقت است که کسی به دارایی های خودش افتخار کند. اگر فردی این کار را کند نشان میدهد چیزی ندارد که بخواهد به آن افتخار کند.

### چرا من دیوانه وار کار می کنم؟

در دنیا تاجرانی وجود دارند که فقط هدفشان کسب درآمد و سود است. به همین دلیل همیشه نگران دارایی های خود هستند. در مقابل، تاجرانی وجود دارند که هدفشان کسب موفقیت است. البته کسی نمی تواند منکر این موضوع شود که هدف از تجارت رسیدن به درآمد است اما اگر شرکتی تنها هدفش کسب پول باشد، نباید به کار خودش ادامه دهد.

کسانی که فقط روی مسائل مالی تمرکز می کنند، هرگز راضی نمی شوند چون برای طمع انسان هیچ انتهایی وجود ندارد. افرادی که ثروت زیادی را روی هم انباشته می کنند اما نمی دانند باید چطور از آن ثروت استفاده کنند، فقیر هستند. کسی که دارایی هایش کم است اما به خوبی می داند که چطور می تواند از آن در جهت منافع خودش و اجتماع بهترین استفاده را ببرد، ثروتمند حقیقی است.

من صاحب یکی از بزرگترین شرکتهای دنیا هستم اما هرگز علاقه ای به این موضوع نداشتم که بخواهم به جمع آوری ثروت بپردازم. کسانی که فقط به پول فکر می کنند نمی توانند به لذت اداره کردن یک شرکت برای قرارگیری در مسیر موفقیت پی ببرند. آن چیزی که باعث می شود دیوانه وار کار کنم و از کارم لذت ببرم، حس زیبای دستیابی به موفقیت و انجام کارهای بزرگ است.

### افتخار به موفقیت های به دست آمده در آفریقا

در سال های گذشته سفرهای زیادی به کشورهای آفریقایی داشتم. از شهری به شهر دیگری می رفتم و در جاده های خاکی سفر می کردم. هوا آنقدر گرم بود و آنقدر عرق می کردم که انگار تازه از حمام بیرون آمده ام. من افتخار می کنم که اولین کره ای هستم که برای کشف بازارهای جدید به جاهایی می رود که کمتر کسی می خواهد در آن تجارت کند.

## آیا کار زیاد زندگی خانوادگی تان را تحت تاثیر قرار می دهد؟

افراد زیادی از من می پرسند که آیا کار زیاد تاثیر منفی زیادی روی زندگی خانوادگی من می گذارد؟ من عقیده دارم که داشتن یک خانواده شاد و صمیمی راز پیشرفت و موفقیت است. در شرکت دوو بر این باور هستیم که کار زیاد ثمره های مثبتی برای زندگی به دنبال خواهد داشت. خانواده زمانی به نابودی کشیده می شود که اخلاقیات از بین بروند.

### ریشه از بین رفتن اخلاقیات هم بیکاری است.

کارمندی که می خواهد به یک مدیر ارشد تبدیل شود، باید چیزهایی را فدا کند. اگر فردی بیش از اندازه با خانواده اش وقت بگذراند در نهایت به یک مدیر معمولی تبدیل خواهد شد. وقتی سخت کار کنید شاید زمان کمتری را با خانواده خود بگذرانید، اما آنها درآمد و سطح رفاه بالاتری خواهند داشت. البته با وجود داشتن مشغله های کاری فراوان، باز هم می توانید برای خانواده خود وقت بگذارید و به رضایت دو طرفه برسید.

متوجه شده ام که طلاق در آمریکا امری بسیار رایج است و افراد خیلی راحت خانواده خود را ترک می کنند. این برای من خیلی عجیب است. در این بین چه کسی قرار است مسئول خانواده یا مسئول آینده کشور باشد؟ بله، اختلاف در هر خانواده ای وجود دارد. من هم با همسرم دچار اختلاف می شوم، اما با این وجود، عشق بین ما هرگز از بین نمی رود. گاهی لازم است که زن و شوهر صبوری کنند تا مشکل برطرف شود.

### مزد پاداش

در همان ابتدای آغاز به کار شرکت دوو، جوایز متعددی دریافت کردم. هر چند این جوایز تحسین دیگران را بر می انگیزند اما با خود مسئولیت های زیادی به همراه می آورند. وقتی که از خواب بیدار می شوید، باید سخت تر از قبل کار کنید. من نیز همین کار را انجام دادم چون نمی خواستم اعتماد مردم نسبت به خودم را از دست بدهم. تلاشم را دو برابر کردم و شرکت دوو مزد پاداش تلاش های من است.

کره ای ها خیلی علاقه ای به تشویق و پاداش ندارند. اما وقتی برای سخنرانی به آمریکا و اروپا می روم همیشه با تشویق و ابراز احساسات زیاد مردم روبه رو می شوم و طرفداران زیادی پیدا می کنم. اگر همان سخنرانی را در کره اجرا کنم، هیچ عکس العملی دریافت نخواهم کرد. البته منظورم این نیست که وقتی در خارج سخنرانی می کنم مانند یک سخنران حرفه ای هستم، منظورم این است که فضای اجتماعی در خارج از کشور، فضای تشویق، تمجید و حمایت است. اما این فضای اجتماعی در کره در وضعیت خوبی نیست. وقتی که یک تعریف یا یک پاداش کوچک را دریافت کنید، انگیزه شما برای کار کردن بیشتر می شود.

### چیزی که هرگز نباید آن را از دست داد

یک انسان باید در زندگی خود مراقب چند چیز باشد که آنها را از دست ندهد. مهم ترین آنها اعتبار است. از دست دادن آبرو به معنی مرگ هویت فرد است. اگر انسان اموالش را از دست بدهد، می تواند با کار و تلاش دوباره آنها را به دست بیاورد. اما اگر اعتبار خود را از دست بدهد، هرگز نمی تواند آن را بازگرداند.

برای حفظ اعتبار و شهرت خود باید رفتار و کردارتان را با شغل تان هماهنگ کنید. اگر یک معلم هستید و رفتارتان شبیه به یک معلم نیست، اعتبار خود را از دست خواهید داد.

شرکت دوو فعالیت های گسترده ای انجام می دهد اما به برخی از عرصه ها وارد نمی شود:

۱. از ارائه خدمات در زمینه مجالس و مراسم مانند تهیه غذا، نوشیدنی و غیره خودداری می کنیم.
۲. کالاهای مصرفی غیرضروری وارد نمی کنیم.
۳. در زمینه هایی که باعث می شود خللی در کار شرکت های کوچک وارد شود، فعالیت نمی کنیم.

## چطور می توانیم از افراد عادی انتظار داشته باشیم که کارهای فوق العاده انجام دهند؟

اگر افراد بتوانند با همدلی در کنار یکدیگر کار کنند، مشکلات به راحتی برطرف می شوند. پس مهم ترین نقش مدیران این است که برای رسیدن به اهداف مختلف، نیروی انسانی را به صورت اصولی به کار بگیرند. شرکت کشتی سازی ما مشکلات زیادی داشت اما در نهایت توانست ۱۰۰ درصد تولیدات خودش را در یک سال بیشتر کند. این پیشرفت رخ داد چون من خودم شخصا به آنجا رفتم و با کلیه کارکنان حرف زدم و در مورد مسائل مختلف با آنها همفکری کردم.

اگر می خواهید که همیشه در اوج بمانید، باید از کسانی که پشت شما قرار دارند، بیشتر و سخت تر کار کنید. برای آنها آسان است که بتوانند به شما برسند. این را بدانید که مسئولیت یک فرد در مقابل جامعه ای که در آن زندگی می کند با بیشتر شدن دارایی هایش افزایش می یابد.

### افراد ثروتمند مشکلات جامعه مصرف کننده هستند

در چند سال اخیر اقتصاد کشور به خوبی رشد کرده است. می توانیم در خیابان ها ماشین های زیادتری ببینیم. فروشگاه های بزرگ اجناس خودشان را از پشت ویترین مغازه به رهگذران نشان می دهند. مسافرت به خارج از کشور هم برای همه فراهم شده است. یکی از عوارض چنین پیشرفتی در بین مردم کره، خرج کردن پول آن هم به شکل افراطی است.

کره ای ها بی حساب و کتاب پول خرج می کنند و کمتر کسی به فکر پس انداز کردن است. ما حافظه خوبی نداریم و گرنه یادمان نمی رفت که در گذشته چه اوضاعی داشتیم و باید به فکر کاهش هزینه های زندگی خود باشیم، ژاپنی ها خیلی بهتر از ما زندگی می کنند و پول هایشان را با تواضع بیشتری خرج می کنند. روسای شرکتهای ژاپنی در خانه های ۱۰۰ تا ۱۳۰ متری زندگی می کنند و لوازم خانه هایشان ساده هستند. این در حالی است که رئیس یک شرکت کوچک کره ای در آپارتمانی ۳۰۰ متری زندگی می کند و لوازم خانگی تجملاتی خودش را از خارج می خرد. ژاپنی ها در پس انداز کردن پول بهترین هستند و به همین دلیل امروزه در دسته ثروتمندترین ملت ها قرار گرفته اند. باید بدانید که مصرف بی حساب و کتاب بسیار خطرناک است و اگر کنترل نشود، به یک عادت بد تبدیل خواهد شد.

ثروتمندان باید سطح توقع خود را کاهش دهند و به جای خودنمایی و افراط، ثروت خود را با محرومان تقسیم کنند. همه ما باید به یکدیگر کمک کنیم تا جامعه ای موفق بسازیم. ثروتمندان باید برای کاهش فقر تلاش کنند. ملتی که ثروتمندان آن بگویند: «به کسی مربوط نیست که من پولم را چگونه خرج می کنم» رنج و مشکلات مختلفی را تجربه خواهند کرد.

مسئولیت یک فرد در قبال جامعه ای که در آن زندگی می کند، با بیشتر شدن ثروتش افزایش می یابد. دارایی های ما هر چه که هست، جامعه آنها را به ما داده است. جامعه آنها را به ما نداده که بخواهیم برای مصارف شخصی خود به صورت خودخواهانه استفاده کنیم. ثروت ها به ما بخشیده شده اند تا بتوانیم با روش های دیگر آنها را به جامعه خودمان بازگردانیم. هر چقدر ثروتمندتر باشید، مسئولیت شما برای هدایت جامعه به سمت پیشرفت افزایش می یابد.

### آیا روحیه پیش گامی آمریکا در حال نابودی است؟

این طور به نظر می رسد که زندگی خوب و راحت در کشور آمریکا باعث شده که تمرکز نیروهای انسانی در این کشور از کارهای تولیدی به سمت سرمایه گذاری در موسسات سرمایه گذاری سوق پیدا کند. یعنی جوان های با استعداد این گونه کارها را بیشتر ترجیح می دهند. اما اگر کسی در کارهای تولیدی فعالیت نکند، آمریکا چگونه می تواند در زمینه تولید به موفقیت برسد؟ البته کوشش و پشتکار به این معنی نیست که باید بیشتر در محل کار حاضر باشید، بلکه به معنی تعیین اهداف مشخص و تلاش برای دستیابی به آن است. با توجه به اینکه رقابت های سختی در بازارهای بین المللی وجود دارند، هر تولید کننده ای باید به فکر بالا بردن کیفیت و پایین آوردن قیمت باشد.

به نظر من دلیل اینکه رقابت در صنایع تولیدی آمریکا فول پیدا کرده مربوط به کم رنگ شدن ارزش کار و از دست دادن قدرت رهبری در عرصه صنعت است. پس اگر ملتی می خواهد که در آینده به موفقیت برسد باید روحیه رقابتی خودش را در عرصه تولید حفظ کند و افق های دید خود را به سمت بازارهای جهانی وسعت ببخشد.

## چرا شما نمی توانید به قیمت ضرر کردن دیگران، سود کسب کنید؟

اگر برای دیگران حتی به مقدار کمی ارزشی قائل باشید، هرگز نمی توانید مواد مخدر به فروش برسانید یا در صنایع غذایی از مواد بی کیفیت استفاده کنید. اگر فقط به این فکر کنید که خانواده هایی از سه نسل مختلف وجود دارند که فقط در یک اتاق اجاره ای خیلی کوچک زندگی می کنند، هرگز به فکر سوداگری در عرصه املاک نخواهید افتاد، یا سراغ خرید لباس هایی که با پوست حیوانات بی گناه درست شده اند، نخواهید رفت. اینکه چنین افرادی در کره زمین وجود دارند، بسیار غم انگیز است. مهم نیست در چه شغلی فعالیت می کنید، یادتان باشد که هرگز در دام خودخواهی گرفتار نشوید. شما باید همواره آسایش جامعه و مردمی که در کنارتان هستند را در نظر بگیرید. همیشه به خاطر داشته باشید که ما به تنهایی در این دنیا زندگی نمی کنیم. در شرکت دوو روی این اصل پافشاری می کنیم که نباید به قیمت ضرر کردن شرکتی دیگر، به سود برسیم و کسب سود تنها با رقابت و همکاری های سالم به دست خواهد آمد.

## هشت گام تا دستیابی به موفقیت

صحبت پایانی با جوانان دنیا»

۱. توانایی های خود را دست کم نگیرید و به آنها ایمان داشته باشید.
۲. رویاپردازی کنید.
۳. خلاقانه بیندیشید.
۴. مبارزه کنید و در هر شرایطی دست از تلاش برندارید.
۵. برای سربلندی خود و کشور فداکاری کنید.
۶. نوع دوستی را از یاد نبرید.
۷. با خودتان صداقت داشته باشید.
۸. فروتن باشید، مغرور نشوید و همیشه به دنبال یادگیری چیزهای جدید باشید.