

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ناگفته‌هایی از اصول زیربنایی
زندگی و مدیریت

اساتذات پایدار موفقیت پایدار

نگارش: ری دالیو

ترجمه: آزاده تیموریان

ویراستار: علی محمد خان محمدی هزاوه



سرشناسه: دالیو، ری، ۱۹۴۹-م.

Dalio, Ray

عنوان و نام پدیدآور: اسرار موفقیت پایدار: ناگفته‌هایی از اصول زیربنایی زندگی و مدیریت / نگارش ری دالیو؛ ترجمه آزاده تیموریان؛ ویراستار علی محمد خان محمدی هزاوه.

مشخصات نشر: تهران: والا اندیش، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۲۸۰ ص: مصور، نمودار: ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۱۷۰۰۰ تومان

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Principles.

موضوع: مدیریت

موضوع: موفقیت

نشان‌دهنده: تیموریان، آزاده، ۱۳۵۸-، مترجم

شماره افزوده: خان محمدی هزاوه، علی محمد، ۱۳۳۲-، ویراستار

رده‌بندی کتبی: ۱۷۵/۳۸۸ II الف ۱۳۹۲۵

رده‌بندی دهویی: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۳۳۴۱۶۵۱

• نام کتاب: اسرار موفقیت پایدار

• نویسنده: ری دالیو

• مترجم: آزاده تیموریان

• ویراستار: علی محمد خان محمدی هزاوه

• طراح جلد و صفحه‌آرا: ایمان خاکسارینی اسدی

• نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۲

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

• قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

• شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۶۸۱۰-۸-۶

• چاپ: طیف نگار



• ناشر: والا اندیش

• نشانی: تهران- خیابان شهید نفیسی

• مجتمع آرین (پلاک ۱۵) - طبقه ۵- واحد ۲۱

• شماره تماس: ۴۴۶۶۶۳۳۹

• پست الکترونیکی: nashrevalaandish@gmail.com

ترجمهٔ این کتاب را تقدیم می‌کنم به همسرم،
سعید ابراهیمی تیکم‌داش،
به پاس همراهی‌ها و حمایت‌های بی‌دریغش

www.ketab.ir



مقدمه ناشر

پیشگفتار مترجم

سخن نویسنده

فصل اول: اهمیت اصول و قواعد

فصل دوم: پاسخ به چند

سوال

زندگی من

فصل سوم: من از کجا

می آیم؟

فصل چهارم: آموخته های

من

فصل پنجم: زیربنای ترین

اصول من

فصل ششم: فرآیند تکامل

فردی

فصل هفتم: مهم ترین

انتخاب های شما

فهرست

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

۱۳

۱۲

۱۱

۱۰

۹

۸

۷

۶

۵

۴

۳

۲

۱

۰

۰

۰

۰

۰

۰

[illegible]

مقدمه ناشر:

خداوند سبحان را شاکریم که بار دیگر فرصتی مغتنم به ما اعطا فرمود تا خدمتگذار جامعه علمی و مدیریتی میهن عزیزمان باشیم. کتاب حاضر که حاصل تلاش مستمر و هماهنگ ناشر و مترجم محترم می‌باشد، هدیه‌ای است به اهل مطالعه تا در حوزه مطرح شده در صفحات آتی بر توان علمی و مدیریتی خود بیفزایند.

داستان از آنجا آغاز شد که اینجانب به طور خلیلی اتفاقی به "اینترنت نوشته" های یکی از مدبرترین و ثروتمندترین کارآفرینان دنیا دست زادم. در پی آن یکبار به طور کامل متن انگلیسی مطالب تالیفی ارائه شده روی اینترنت را خواندم و دریافتم جمع مطالب فوق را می‌توان در قالب یک کتاب اثربخش و ماندگار به جامعه فرهیخته ایران تقدیم کرد. ابتدا در صدد بودم خود این مطالب را ترجمه کنم، اما حجم زیاد کار و فرصت اندک مانع از این کار شد. آنگاه بود که با یکی از مترجمان خوب و جوان کشورمان ملاقات داشتم، کسی که در عرصه رسانه و نشر، دستی در کار داشت. بنابراین از ایشان خواستم مطالب فوق را بخواند و در صورت تمایل آنها را ترجمه کند. ایشان نیز با کمال علاقه کار ترجمه را پذیرفت و بلافاصله کار را آغاز کرد. ترجمه کل کتاب حدود یکسال و نیم به درازا کشید. در این مدت مترجم و ناشر، پایه پا کار ترجمه و ویرایش را به پایان رساندند. کتاب پیش رو حاصل این همکاری مشترک است.

به نظرم کتابی که در دست دارید، برای گروه‌های مختلفی قابل استفاده است، اما من بر اثر تجربه و اینکه حداقل یکصد کتاب مدیریت برتر جهان را مطالعه و چکیده کرده و در اختیار مدیران ارشد قرار داده‌ام، می‌توانم مطالعه این کتاب را به گروه‌های زیر پیشنهاد کنم:

- مدیران ارشد کشور در حوزه‌های مختلف مدیریت (بدون توجه به تخصص آنان).
- مدیران عامل شرکت‌های دولتی و خصوصی که سودای رقابت جهانی در سر دارند.
- اساتید و دانشجویان علاقه‌مند در حوزه‌های مدیریت و سایر تخصص‌ها.
- افراد علاقه‌مند متفرقه که می‌خواهند تغییری در محیط کار و زندگی خود ایجاد کنند.

بی‌گمان دریافت دیدگاهی شما خواننده محترم، چراغ راه ناشر در ارائه کارهای آینده خواهد بود.

نشر والاندیش

علی محمد خان محمدی هزاوه

www.ketab.ir

پیشگفتار مترجم:

مقدمه:

مدیریت، معانی و کاربردهای بسیار گسترده‌ای دارد اما تعریف کلی آن، هدایت و راهبرد فعالیت‌های دیگران در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده می‌باشد. برخی از صاحب‌نظران مدیریت را هنر انجام کارها توسط دیگران تعریف می‌کنند و برخی نیز معتقدند مدیریت مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی و اجتماعی است. همزمان با رشد و گسترش علم مدیریت و تخصصی‌تر شدن آن، شاخه‌های متعددی برای این رشته تعریف شد از جمله مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت، مدیریت ارتباطات و غیره و تقریباً این واژه در کنار هر فعالیت سازنده و تعیین‌کننده‌ای در زندگی و کار، حضور پررنگ و معنی‌داری پیدا کرد. اما امروزه این سؤال، ذهن اکثر افراد را به خود مشغول کرده که آیا تعریف واحدی برای مدیریت صحیح وجود دارد؟ آیا می‌توان برای همه اقشار با خصوصیات فردی و اجتماعی متفاوت یک نسخه مدیریتی واحد تجویز کرد؟ آیا با خواندن یک کتاب مدیریتی حتی بهترین آن می‌توان مدیری لایق شد؟ تلفیق تجربه و تئوری تا چه حد اهمیت دارد؟ آیا متر و مقیاس واحد و معتبری

برای سنجش میزان مهارت افراد در امر مدیریت وجود دارد؟ آیا ممکن است شخصی در یک شرایط خاص، مدیر شایسته‌ای باشد و در شرایط دیگر نه؟ اینکه می‌گویند مدیریت، هنر است؛ آیا واقعیت دارد؟ چه میزان از این هنر، ذاتی و جقدر آن، اکتسابی است؟ و هزاران سؤال مشابه دیگر...

با پیشرفت علم مدیریت، نظریه پردازان، اساتید و صاحب‌نظران بسیاری از نظر تئوری پاسخگوی سؤالات بالا بوده و هستند اما از طرفی هنگامیکه پای اجرا به میان می‌آید به حداقل رسانیدن سلايق شخصی و تحریف نظریه‌ها تبدیل به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های متخصصان شده و این سؤال پُررنگ می‌شود که چگونه می‌توان با معیارهای معتبر و واحد، مهارت مدیریت را در افراد مورد سنجش قرار داد و خطر انتخاب افراد نالایق را کاهش داد؟ یکی از بزرگ‌ترین اختلاف‌نظرهای مدیران اجرایی، تعریف مدیریت و شیوه ارزیابی آن بوده و هست. بارها شنیده‌ایم که گفته‌اند پروژه‌های مهم به علت ضعف مدیریت، متوقف و یا با شکست مواجه شدند و خسارت مالی هنگفتی وارد کرده‌اند. آیا این ضعف مدیریت، تعریف مشخص و معینی دارد؟ آیا ارزیابی مدیران کشور، علمی است یا سلیقه‌ای؟

این کتاب در شرایطی به من پیشنهاد شد که به نظر می‌رسید گوش مدیران و مسئولان از نظریه پردازی‌های تکراری، با کارآمد و غیر اجرایی و همچنین اعمال سلیقه‌های شخصی در زمینه مدیریت، پُر و بازار کتاب و دوره‌های آموزشی نیز اشباع شده باشد.

با مطالعه متن انگلیسی کتاب، وجوه تمایز ممتازی در آن یافتیم که آن را برای ترجمه در این بازار رقابتی، ارزنده جلوه می‌داد. در ادامه به اختصار به برخی از این موارد اشاره کرده‌ام.

درباره نویسنده:

ری دالو، نویسنده کتاب حاضر پس از تأسیس شرکت «بریج‌واتر»، یکی از موفق‌ترین شرکت‌های دنیا با فرهنگ سازمانی غنی، تصمیم می‌گیرد رموز موفقیت خود را تحت نام «اصول»^۱ مکتوب کند. از دیدگاه نویسنده، مشارکت در تکامل تدریجی و پیگیری علائق شخصی، هم‌راستا با قوانین کائنات،

پاداش عالمگیری به همراه دارد. از نظری همانطور که اصول اخلاقی و ارزش‌ها در همه جای دنیا یکسان است^۲ اصول مدیریتی نیز اگر بر پایه ارزش‌های صحیح بنا شده باشد تعریف واحد و یکسانی دارند و جایی برای اعمال سلیقه شخصی باقی نمی‌ماند. ری‌دالیوارزش‌های مقبول و مورد تأیید دنیا را پایه و اساس گفته‌های خود قرار داده و بیش از ۲۰۰ اصل مدیریتی را به قسمی شرح می‌دهد که بتوانند راهنمای مدیریت در عرصه کار و زندگی باشند. به گفته وی این اصول می‌توانند همانند دفترچه راهنمای مدیریت همیشه در جیب یا کیف شما باشند تا در مواقع لزوم به آن مراجعه کرده و تصمیم‌گیری نمایید.

نویسنده کتاب حاضر فارغ‌التحصیل رشته تجارت از دانشگاه هاروارد و هفتاد و ششمین فرد ثروتمند دنیا^۳ است. سالنامه Time 100 در سال ۲۰۱۲ و همچنین ماهنامه تخصصی اقتصاد و بازاریابی Bloomberg Markets در سال‌های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲ ری‌دالیوار به عنوان یکی از مؤثرترین افراد دنیا^۴ معرفی کرده است. جزئیات بیشتر درباره زندگی شخصی و شغلی وی را در متن کتاب و از زبان خودش مطالعه خواهید کرد.

درباره شرکت «بریج‌واتر»^۵

«بریج‌واتر» یک شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری جهانی است که در زمینه تأمین مالی به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و شرکتیان صنعتی مشاوره می‌دهد. این شرکت در سال ۱۹۷۵ در یک واحد با دو اتاق شروع به کار کرد و در طی ۳۷ سال سابقه کاری، همچنان از آن به عنوان شرکتی با عملکرد مدیریتی ممتاز و نوآوری صنعتی شایسته، یاد می‌شود. اکنون دفتر مرکزی شرکت در شهر نیویورک بوده و حدود ۱۲۰۰ نفر در آن مشغول به کار هستند.

حدود ۱۲۰ میلیارد دلار از سرمایه‌های جهانی متعلق به گروه گسترده‌ای از مشتریان رسمی شامل دولت‌های خارجی و بانک‌های مرکزی، سرمایه‌گذاران خصوصی و دولتی پرداخت مستمری، مراکز وقف دانشگاه و سرمایه‌گذاران خیریه

۲- به قول شکسپیر: خوب، خوب است و بد، بد.

۳- طبق آخرین فهرست مجله Forbes در مارچ ۲۰۱۳

۴- Most essential people

۵- کلیه مطالب از وبگاه رسمی شرکت «بریج‌واتر» استخراج و ترجمه شده است.

توسط شرکت مذکور مدیریت می‌شود. طبق اخبار اقتصادی ایالات متحده، شرکت «بریج‌واتر» طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ در بین شرکت‌های مشابه در جهان، سریع‌ترین رشد سرمایه را داشته و در دهه اخیر، سرمایه‌های تحت مدیریت آن، سالیانه معادل ۲۵ درصد افزایش یافته است.

«بریج‌واتر» در پنج سال گذشته، ۲۴ جایزه بین‌المللی در عرصه صنعت را از آن خود کرده است. در سال ۲۰۰۳ به علت عملکرد عالی در زمینه اوراق قرضه جهانی، برنده جایزه سرمایه‌گذار جهانی شد که یکی از نخستین جوایز آن به شمار می‌آید و پس از آن نیز به عناوین مختلف، برنده جوایز متفاوت گردید. این شرکت در سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ به عنوان بزرگترین و بهترین شرکت مدیریت خط‌ارزش مالی در دنیا انتخاب شد. نتیجه ارزیابی‌ها و ممیزی‌های سالیانه، حاکی از تصمیم‌گیری عالی مشتریان و کارکنان «بریج‌واتر» از این شرکت می‌باشد. نتایج منتشر شده در «بریج‌واتر» حاصل فرهنگ منحصر به فرد آن می‌باشد. صداقت و تعالی بین هر چیز دیگر در این شرکت ارزشمند است. فایسشال نیوز، فرهنگ سازمانی آن را به فرهنگ سازمانی شرکت اپل تشبیه کرده، یعنی فرهنگ نوآوری. برخی مسئولان به تعالی، نیاز به آشکار شدن حقایق است به‌ویژه حقایقی که مطابق میل افراد نبوده و باید به بهترین شکل ممکن با آنها روبرو شوید. خواسته مدیران شرکت این است که منطق و استدلال پایه و اساس همه تصمیم‌گیری‌ها شود.

درباره ترجمه کتاب:

یکی از ویژگی‌های بارز این ترجمه، پانویس‌های آن می‌باشد که در زمینه زیادی را به خود اختصاص داده، نویسنده در متن انگلیسی، ضرب‌المثل‌های متعددی به کار برده بود که برای معادل‌سازی آنها و رسانیدن مفهوم درست، زمان زیادی صرف شده است. ویژگی دیگر کتاب، جامعیت آن می‌باشد زیرا نویسنده، نسخه نخست را در سال ۲۰۰۹ گردآوری و در سال ۲۰۱۱ با اعمال برخی تغییرات و حذف و اضافه کردن مطالب، ویرایش دوم را به رشته تحریر درآورده است. ترجمه حاضر تلفیقی از هر دو ویرایش و حاصل مطالعه دقیق و مقایسه نسخه می‌باشد. ترجمه کتاب در اختیار مدیران ارشد برخی صنایع از جمله خودروسازی، نفت و

گاز و غیره قرار گرفته تا میزان تأثیر گذاری و کاربردی بودن این اصول را در پروژه های عظیم کشورمان بررسی نمایند. نگرانی شخص مترجم از تفاوت فرهنگ ایرانیان با سایر کشورها از جمله ایالات متحده امریکا بود که شاید برخی از اصول ذکر شده در این کتاب در فرهنگ ما ایرانیان جایگاهی نداشته و غیر کاربردی به نظر آید اما این نگرانی نیز به مرور و با همفکری مدیران مطرح رفع گردید زیرا حتی اگر برخی از این اصول، به دست فراموشی سپرده شده باشند اما تک تک آنها در فرهنگ غنی ما ایرانیان ریشه عمیقی داشته و در خوب بودن آنها هیچ شک و شبیهی وجود ندارد. از آنجائیکه در پس هر تغییر، دردهای نهفته زیادی وجود دارد، اگر پذیرای این دشواری ها باشیم می توانیم گام مهمی در رفع ضعف های مدیریتی کشورمان برداریم.

لازم به توضیح است یک بخش کتاب به اصول بنیادین زندگی اختصاص داده شده و از این جهت، مطالعه آن برای همه اقشار جامعه حتی آنان که در مدیریت و صنعت مشغول به فعالیت نیستند، مفید به نظر می رسد.

نکته مهم: در متن کتاب، جایی مشاهده می گردد که یک اصل یا قانون را درباره شرکت نویسنده، «برج و آتر»، بیان کرده است. مترجم در راستای وفاداری به متن اصلی، کلمات را عیناً ترجمه نموده اما خواننده محترم می تواند در حین خواندن، نام شرکت سازمان خود را جایگزین آن کند. موضوع، مشخص گردد.

سپاس و قدردانی

در پایان فرصت را غنیمت شمرده و مراتب سپاس و قدردانی خود را از همه عزیزانی که در طول این مدت، مراد ترجمه و چاپ این کتاب را بی دریغ داده اند اعلام می نمایم. پیش از همه از جناب آقای علی محمد خان محمدی هراوه به خاطر انتخاب شایسته موضوع، ویرایش کارشناسانه، اظهار نظرات موشکافانه و در نهایت، چاپ این کتاب سپاسگزارم. همچنین از آقای مهندس حسین تیموریان، سرکار خانم منیژه آراء و آقای حسن ابراهیمی تیکمه داش نیز سپاس ویژه دارم که با صبر و حوصله، متن ترجمه شده را به طور کامل مطالعه کرده و با اظهار نظرات کارشناسانه خود مراد ارزیابی کاربردی بودن مطالب در پروژه های اجرایی، ترجمه بهتر متن و تدوین پانویس ها یاری دادند. همچنین از سرکار خانم مهناز

رضائیه، مدیر داخلی چاپ و صحافی طیف‌نگار که فراتر از مسئولیت‌شان، یاریگر من در چاپ این کتاب بوده‌اند کمال تشکر را دارم. به امید آنکه کتاب حاضر بتواند در راستای مدیریت صحیح در عرصه زندگی شخصی و فعالیت‌های شغلی، مفید فایده واقع گردد و نقشی هر چند کوچک اما سازنده در ارتقای دانش مدیریت کشورمان ایفا نماید.

آزاده تیموریان

منابع و مآخذ مطالب ذکر شده در پیشگفتار مترجم:

www.wikipedia.com

www.water.com

www.forbes.com

www.time100time.com

www.ketab.ir

سخن نویسنده

آنچه در این کتاب می‌خوانید شامل سه بخش مجزا است که می‌تواند به‌طور مستقل یا متصل مطالعه شود؛ بخش اول شامل هدف و اهمیت وجود اصول، به‌طور کلی و بدون در نظر گرفتن قواعد شخص من می‌باشد. بخش دوم شامل اصول زیربنایی زندگی است که برای همه کاربرد دارد. بخش سوم به توضیح قواعد مدیریتی من می‌پردازد که سالها در «برج و اتر» استفاده شده است. از آنجایی که اصول مدیریتی من همان اصول بنیادین زندگی من هستند که به امور مدیریتی بسط داده شده‌اند، خواندن بخش دوم به فهم بهتر بخش سوم کمک خواهد کرد. شما می‌توانید مستقیماً از بخش سوم آغاز و آنچه را در «برج و اتر» اجرا می‌شود مطالعه کنید. امیدوارم روزی بتوانم بخش چهارم را که شامل «اصول سرمایه‌گذاری من» است، به رشته تحریر در آورم.

قبل از هرچیز از شما می‌خواهم با خود ببینید و تصمیم بگیرید که (۱) چه می‌خواهید (۲) چه چیز درست است و (۳) چه کاری باید انجام دهید. از شما می‌خواهم این کار را به شیوه‌ای هوشیارانه و متفکرانه انجام دهید تا به آنچه می‌خواهید دست یابید. من تنها دو خواسته از شما دارم که (۱) بی‌تعصب و صریح باشید و (۲) صادقانه به سؤالاتی نظیر چه می‌خواهید، کدامیک درست است و درباره این موضوع چه کاری انجام خواهید داد، پاسخ دهید. من باور دارم که اگر این کارها را انجام دهید از این کتاب مطالب زیادی خواهید آموخت. اگر نتوانستید حتماً به دنبال علت آن باشید، در آن صورت یکی از بزرگترین موانع دستیابی به اهدافتان را کشف کرده‌اید.