

بایدها و نبایدهای کسب و کار

و راه رسیدن به رهبری موفق

به روایت کارآفرین بزرگ ژاپنی
هیروشی میکی میکیتانی

ترجمه: احسان میرزاده
پژوهشگر و مشاور مدیریت و کسب و کار



سرشناسه : میکی میکیتانی، هیروشی، ۱۹۶۵- م.
 Mickey Mikitani, Hiroshi, ۱۹۶۵-
 عنوان و نام پدیدآور : باید‌ها و نباید‌های کسب و کار و راه رسیدن به رهبری موفق /
 به روایت کارآفرین بزرگ ژاپنی هیروشی میکی میکیتانی؛ ترجمه احسان میرزاده.
 مشخصات نشر : اصفهان: آموخته، ۱۴۰۰.
 مشخصات ظاهری : ۱۵۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۸۹-۲
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 یادداشت : عنوان اصلی : Business-do: the way to successful leadership, c 2018.
 عنوان دیگر : باید‌ها در کسب و کار: راه رهبری موفق.
 موضوع : موفقیت در کسب و کار
 موضوع : Success in business
 شناسه افزوده : میرزاده، احسان، ۱۳۶۴-، مترجم
 رده بندی کنگره : ۶۸۳۵FH
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۹
 شماره کتابشناسی ملی : ۸۴۱۹۸۱۳
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : نمیا

www.ketab.ir
 نشر آموخته

باید‌ها و نباید‌های کسب و کار

و راه رسیدن به رهبری موفق

هیروشی میکی میکیتانی

ترجمه: احسان میرزاده

صفحه‌آرا: علی سجادی

ویراستار: گوشتا پاشا

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۲۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: مجتمع چاپ و صحافی انتشارات آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۸۹-۲

حق چاپ و اقتباس محفوظ و مخصوص ناشر می‌باشد.

فهرست مطالب

مقدمه | ۷

فصل صفر | فضای کارتان را تمیز کنید | ۱۱

فصل اول: ده اصل اساسی | ۱۵

همه‌ی مفاهیم نسبی هستند | ۱۵

به قدرت شلیک به ماه باور داشته باشید | ۱۶

تفاوت میان گروه و تیم را یاد بگیرید | ۱۸

درباره‌ی ذهنیت، مهارت‌ها و دانش خود بیندیشید | ۱۹

خودتان را زیر سؤال ببرید | ۲۱

برند پرچم است | ۲۳

تحول اینترنت ادامه خواهد یافت | ۲۵

اینترنت دانش و داده‌ی جهانی را اداره خواهد کرد، اما تماس انسانی همچنان محوریت خود را

حفظ خواهد کرد | ۲۵

اقدام کردن باعث عمیق‌تراندیشیدن می‌شود | ۲۷

آهسته و پیوسته پیشرفت کنید. این کلید دست یافتن به آن چیزی است که دیگران

خوش‌شانسی می‌دانند | ۲۹

فصل دوم: رشد شخصی | ۳۱

همچون یک ورزشکار حرفه‌ای تلاش کنید | ۳۱

میان نیمه‌ی راست و چپ مغزتان «بگیر و بده» بازی کنید | ۳۲

از گهواره تا گور یا از گور تا گهواره را برنامه‌ریزی کنید | ۳۴

وقتی در موقعیت حساس قرار دارید، یک شخصیت بی‌طرف برای خود بسازید | ۳۶

- هرگز یادگیری را متوقف نکنید، هرگز! | ۳۷
- با موفقیت‌های کوچک اعتماد به نفس بسازید | ۳۸
- همیشه کنج‌گاو و بلند پرواز باشید | ۴۰
- شریکی بیابید که بتوانید با او بده-بستان فکری داشته باشید | ۴۱
- برای اقدامات خود اهداف روشن تعریف کنید | ۴۳
- اطلاعات ارزشمند ممکن است از جاهای غافلگیرکننده به دست آیند | ۴۴
- رفتارتان را به روش دیگران توجیه نکنید | ۴۵
- شهود خود را با ارقام دقیق و واقعی بسنجید | ۴۶
- هدف از درک چارچوب | ۴۸
- راه‌حلهایی ایجاد کنید که موانع را از میان برداشته و چالش‌های جدید را آشکار کند | ۴۹
- نقاط ضعف خود را بشناسید، برطرف کنید یا برایشان راه حل پیدا کنید | ۵۰
- هرگز اجازه ندهید سطح انرژی ذهنی‌تان افت کند | ۵۲

- فصل سوم: ارزش روابط | ۵۵
- ارزش بیشتری در محصولات و خدمات خود ارائه کنید. هر چیز کمتر از آن بی معنی است | ۵۵
- خودتان را جای دیگران بگذارید | ۵۶
- جوهره‌ی امور را درک کنید | ۵۸
- ریسک را با اندازه‌گیری آن تخمین بزنید | ۶۰
- به دنبال بهترین روش‌هایی که اطرافتان انجام می‌شوند باشید | ۶۱
- به خصوص به صحبت‌های مخالفان خود با دقت گوش دهید | ۶۳
- ارزش تعادل میان همکاری و رقابت را درک کنید | ۶۵
- آموزش دیگران به رشد شما کمک خواهد کرد | ۶۶
- روابط بُرد-بُرد ایجاد کنید | ۶۷
- سریع و چابک باشید و با هماهنگی مناسب شروع کنید | ۶۸
- گزارش بدهید، تماس بگیرید و مشورت کنید | ۷۰
- تک بعدی نباشید و موقعیت را از تمام زوایا بررسی کنید | ۷۲
- بدانید که حتی در تنگناها چه کسی چه کاری انجام می‌دهد | ۷۳
- شجاع باشید | ۷۴

فصل چهارم: سازمان خود را حرکت دهید | ۷۷

اعداد شفافیت می آورند. شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) را برای خود تعیین کنید | ۷۷

به نحوی تخصیص منابع توجه کنید | ۷۸

با آموزش رهبری کنید | ۸۰

از سازمان خود برای حرکت سریع تر بهره بگیرید | ۸۱

از قدرت رقابت استفاده کنید | ۸۳

حس موفقیت را با دیگران به اشتراک بگذارید | ۸۴

گلوگاه ها را شناسایی کنید | ۸۶

نقطه عطف خاص خود را بسازید | ۸۷

جلسات خود را صبح ها برگزار کنید و جان تازه بگیرید | ۸۸

مثل یک مدیر فکر کنید | ۸۹

برای رسیدن به موفقیت یک الگو بسازید و با دیگران به اشتراک بگذارید | ۹۰

در داخل شرکت اعتماد ایجاد کنید | ۹۱

تشریفات نمادین ایجاد کنید | ۹۲

سازمان های موفق فشار و انگیزه را با هم ترکیب می کنند | ۹۳

بدانید که دو نوع سرعت وجود دارد: شتاب و چالاکی | ۹۴

به گروه های کوچک تقسیم شوید تا شفافیت بهبود پیدا کند | ۹۵

فصل پنجم: برنده ی همه ی نبردها باشید | ۹۷

با نگاه به آینده تحلیل و اجرا کنید | ۹۷

ابتدا فرضیه بدهید، سپس شیکومی بسازید | ۹۹

کارها را به پایان برسانید | ۱۰۰

حقایق را از تمام زوایا بررسی کنید | ۱۰۱

همیشه مراقب آنچه جلوی پایتان است و آنچه در پیش رو دارید باشید | ۱۰۳

مسائل را تفکیک کنید | ۱۰۴

عملیات ناب نوآوری ورشد به وجود می آورد | ۱۰۶

هر دو نوع رقابت عمودی و افقی را در نظر بگیرید | ۱۰۷

منحنی میکیتانی: کیفیت به تفاوت ۰٫۵ درصدی در میزان تلاش بستگی دارد | ۱۰۸

- کسب و کار اصلی و فعالیت های حیاتی را شناسایی کنید | ۱۱۰
- مهم ترین کاری که می توانید انجام دهید این است که تصمیم بگیرید کاری را انجام ندهید | ۱۱۲
- شرکت ها به کارکنان کاربلد، راضی و با انگیزه نیاز دارند | ۱۱۳
- به جدول زمانی مسلط شوید | ۱۱۴
- شیطان در جزئیات است | ۱۱۵
- موفقیت زاده ی شکست است. هرگز برای پیشرفت درنگ نکنید | ۱۱۶
- روندهای درون آمار و ارقام را شناسایی کنید | ۱۱۷
- به زنجیره های ارزش بیندیشید | ۱۱۸
- برای برنده شدن، فاصله ها را پُر کرده و اصالت را اضافه کنید | ۱۱۹
- هیچ کسب و کاری خاص نیست | ۱۲۰
- سود را با بهره گیری از دارایی های خود به روش های متنوع بالا ببرید | ۱۲۲
- استراتژی، اجرا و عملیات | ۱۲۳
- موفقیت تنها یک مسیر ندارد | ۱۲۵
- برای برنده شدن، بزرگ ترین مزیت مزیت های را تولید کنید | ۱۲۶
- یک شیکومی ایجاد کنید که روند تولید ارزش را حفظ می کند | ۱۲۷

-
- فصل ششم: یک ذهنیت جهانی را پرورش دهید | ۱۲۹
- ارتباط اساس تجارت الکترونیک است | ۱۲۹
- برای یافتن اطلاعات فراسوی مرزهای سازمان خود را جست و جو کنید | ۱۲۹
- شبکه ی شما بهترین منبع خبری شما است؛ رسانه در جایگاه دوم قرار دارد | ۱۳۰
- جهانی فکر کنید و از بهترین روش های جهان یاد بگیرید | ۱۳۱
- تفکر جهانی موقعیت محلی شما را نیز قدرتمندتر خواهد ساخت | ۱۳۲
- موفقیت های گذشته را کامل و فروتنانه تحلیل کنید | ۱۳۴
- هیچ وقت خیلی دیر نیست. اگر پیشرو نیستید، بهترین باشید | ۱۳۵

برخی می‌گویند که رؤیا برای جوان‌هاست؛ جمله‌ی زیبایی به نظر می‌رسد، اما غلط است. رویاها نیرویی هستند که جامعه را به جلو حرکت می‌دهند.

وقتی فراز و نشیب‌های زندگی را طی می‌کنید، رویاها حتی از این هم ارزشمندتر می‌شوند. با این حال، وقتی کودکی را پشت سر می‌گذارید باید کاری فراتر از رؤیا بافی انجام دهید. فقط صرفِ رؤیا داشتن بیهوده است. باید رویاهایتان را به اهداف مشخصی تبدیل کنید، روی گام‌هایی که باید برای رسیدن به آن‌ها بردارید کار کنید، و سپس آن گام‌ها را یکی پس از دیگری بردارید. باید از هر چیزی که در اختیار دارید (استعدادها، توانایی‌ها، ثبات هیئت و پشتکارتان) برای رسیدن به این اهداف بهره بگیرید. برای تحقق رویاهایتان به مهارت نیاز دارید. بنابراین برای کسب مهارت و عملی کردن آن، به یک سیستم و یک فرآیند نیاز خواهید داشت. این همان چیزی است که در ژاپن به آن «شیکومی» یا «سیستم‌سازی» می‌گویند. اگر رویایی را با یک شیکومی جفت کنید، شاید حتی بتوانید به شگفت‌ترین اهداف نیز دست پیدا کنید.

امروزه در عصر تحولاتی عظیم زندگی می‌کنیم. روزگاری آشفته که اهمیت رویاها و تحقق آن‌ها در هیچ دوره‌ای به این اندازه نبوده است. بحران‌ها و گسست‌های محیطی، رشد علم و فناوری و بخصوص توسعه‌ی اینترنت، زندگی انسانها را دچار تغییرات بسیاری کرده است. اینترنت، همین حالا هم پیکربندی کسب و کار، ارتباطات و رسانه را تغییر داده و در حال حاضر به متحول ساختن خدمات مالی، تبدیل پول از قالب اسکناس و سکه به ارز دیجیتال و به وجود آوردن صنایع جدید مشغول است. روشن است که این تنها شروع تغییری است که تمام صنایع را درگیر خواهد ساخت. تحول بزرگ بعدی در صنعت چه خواهد بود؟ و این صنایع جدید همگام با رشد خود چه پرسش‌های نوینی را مطرح خواهند کرد؟ امروزه با تبدیل شدن اینترنت به پلتفرمی

1. shikumi

2. systemization

برای آموزش، می‌توانیم این پرسش‌ها را نیز مطرح کنیم که: معلم چیست؟ کلاس درس چیست؟ دانش‌آموز چیست؟ اینترنت چگونه این مفاهیم بنیادین را متحول خواهد ساخت؟ این موضوع برای همه‌ی صنایع صدق می‌کند. ما همچنین شاهد وقوع تغییرات در حمل‌ونقل هستیم. همین‌الآن پهپادها و خودروهای متکی به هوش مصنوعی (AI) را داریم، اینترنت اشیا (IoT) و کلان‌داده‌ها نیز از روندهای تکنولوژیکی موثر در دنیای امروز و آینده هستند. اتفاق بعدی چیست؟ هیچ شغلی از موج تغییر در امان نخواهد ماند. آیا شاهد روی کار آمدن ربات‌های مدیرعامل هم خواهیم بود؟ چندان بعید نیست.

در زمان تغییرات عظیم، داشتن اصول راهنما اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. اصول راهنما قوانینی نیستند که ما را از تغییر مصون نگاه دارند، بلکه واقعیت‌هایی هستند که به ما در پشت سر گذاشتن روند تغییرات کمک می‌کنند. اصول راهنما روش‌هایی هستند که به ما کمک می‌کنند تا به جلو حرکت کنیم و به رویاهایمان برسیم.

کتاب حاضر نگاه موشکافانه‌ای به باید‌ها و نباید‌های کسب‌وکار و برخی اصول راهنما انداخته است و تکنیک‌های مشخصی را برای کمک به تحقق رؤیاها و رسیدن به موفقیت در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. این کتاب فلسفه‌ی مدیریت و چگونگی دستیابی به موفقیت‌های شگفت‌انگیز ^۱ *میکیتی میکیتانی*، کارآفرین بزرگ و غول تجارت الکترونیکی جهانی و میلیاردر خودساخته‌ی ژاپنی را روایت می‌کند. *میروشی میکیتانی* که در دانشگاه هاروارد و در رشته‌ی MBA تحصیل کرده است، دو دهه‌ی پیش، رؤیایی داشت و تمام زندگی‌اش را صرف رسیدن به آن کرد. او شرکت راکوتن^۲ را با هدف تبدیل کردن آن به شرکت شماره‌ی یک جهان در حوزه‌ی خدمات اینترنت تأسیس کرد و شاهد تحقق و شکل گرفتن این رؤیا بود. شمار افرادی که در تعقیب این رؤیا به او پیوستند نیز به تدریج افزایش یافت. شرکتی که با یک نفر تأسیس کرد حالا هزاران کارمند دارد. شرکت راکوتن که امروزه بزرگ‌ترین خرده‌فروشی آنلاین در ژاپن و یکی از کمپانی‌های مطرح اینترنتی و تجارت الکترونیک در جهان است، نتیجه‌ی همین تلاش‌هاست. این شرکت در سال ۲۰۱۲ توسط فوربس^۳ به عنوان یکی از هفت شرکت نوآور جهان انتخاب شد.

کارآفرینان و شرکت‌های موفق و پایدار در دنیای امروزی، آرمان‌های بزرگ و انگیزه‌بخش دارند. هدف کسب و کارهای موفق تنها سودآوری نیست، بلکه کسب و کارهای موفق به دنبال ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان خود هستند. البته کسب و کارها تنها زمانی می‌توانند برای ذی‌نفعان

1. Hiroshi "Mickey" Mikitani

2. Rakuten

3. Forbes

خود ارزش آفرینی کنند که سودآور باشند؛ اما سودآوری هدف نهایی این کسب و کارها نیست. هدف کسب و کارها تنها تولید محصولات نوآورانه و اختراع ابزارهای جدید تکنولوژیکی نیست، بلکه کسب رضایت عاطفی مشتریان است. شرکت‌ها می‌کوشند تا جوامعی از طرفداران ایجاد کنند. همچنین شرکت‌ها برای کسب موفقیت و دستیابی به عملکرد برتر، به یک چشم‌انداز انگیزه‌بخش و رهبری قدرتمند برای متحد ساختن و ایجاد انگیزه در همه‌ی افراد خود نیاز دارند. شرکت‌های بزرگ بر اساس داستان هزاران انسان ساخته شده‌اند. شاید روزگار تغییر کند، اما بدون لمس کردن قلب انسان‌ها هرگز در کسب و کار موفق نخواهید شد.

این کتاب فلسفه‌ی کسب و کار و رهبری را در قالب درس‌هایی مفید معرفی خواهد کرد و با اشاره به فلسفه‌ی زندگی و روش‌های مدیریت ژاپنی، کاربرد تئوری‌ها و روش‌های مدیریت و نیز اهمیت خودسازی را به شما نشان می‌دهد. اگر از این دروس در عمل استفاده کنید، در زندگی و کسب و کار خود موفق خواهید شد.

خود را با منتقدانی که دائم می‌گویند رؤیا و واقعیت، دو جهان متفاوت‌اند ناراحت نکنید. این سخن، تنها بهانه‌ای کینه‌توزانه از سوی کسانی است که برای به دست آوردن رؤیاهایشان سخت تلاش نکرده‌اند. البته که رؤیا و واقعیت دو چیز متفاوت‌اند، اما این همان چیزی است که تبدیل رؤیا به واقعیت را برای همه‌ی کسانی که رؤیاهای خود را به یک واقعیت موفق تبدیل می‌کنند چنین ارزشمند و لذت‌بخش ساخته است. اهمیت ندارد که چقدر مشتاق رسیدن به بلندپروازی‌ها یا آرمان‌های خود باشید؛ اگر آن‌ها را نزدیک قلبتان نگه ندارید، در نهایت فراموششان خواهید کرد.

امید من این است که این کتاب شما را در رسیدن به رؤیاهایتان یاری کرده و درهای موفقیت را به رویتان بگشاید.

احسان میرزاده

فروردین ۱۴۰۰