



خلاصه کتاب دو برابر

آنچه در این چکیده می‌آموزید

از کمرون هرالد موسس شرکت «گات‌جانک» چه چیزی می‌توان آموخت؟ شاید متعجب شوید وقتی بدانید که او در مدت ۶ سال درآمد خود را از ۲ میلیون دلار به ۱۰۵ میلیون دلار افزایش داد. هرالد، که اکنون مربی کسب‌وکار است، معتقد است که شرکت شما می‌تواند فروش و سود خود را در یک بازه زمانی سه‌ساله، دو برابر کند. او نظریه تاکتیکی ویژه‌ای ارائه می‌دهد، استراتژی فریبنده خود برای رشد سودآور با نرخ سالیانه ۲۵ درصد را تشریح می‌کند و مفاهیم شفاف‌ی ارائه می‌دهد که می‌توانید آن‌ها را به کار بگیرید. استراتژی کلی هرالد مفید است، مدیرسبز مطالعه این کتاب بلندپروازانه و تشویق‌کننده را به مجریان و کارآفرینان کوشا و باانگیزه پیشنهاد می‌کند.

تصویر خود را نقاشی کنید

برای دو برابر کردن فروش و سود خود در عرض سه سال، موفقیت شرکت خود را

مجسم کنید. از ورزشکارانی تقلید کنید که از تصویرسازی همراه با جزئیات و تمرکز عمیق برای دستیابی به اهدافشان استفاده می‌کنند. برای دیدن آینده‌ای پر قدرت برای شرکتتان از روش تفکر مثبت «تصویر رنگی» استفاده کنید. در مکانی ساکت و دور از شرکت، فرض کنید به بازدید شرکت بسیار موفق خود در سه سال آینده رفته‌اید. سه یا چهار صفحه درباره همه موارد دوروبرتان، مناظر، صداها، فرایندها، کارمندان، و نشانه‌های موفقیت بنویسید.

اهداف و پروژه‌های خود را مهندسی معکوس کنید

«تصویر رنگی» اهدافی که شرکت به آن‌ها دست خواهد یافت را پیش‌بینی می‌کند و نه روش دستیابی به آن‌ها را. وقتی تصویر رنگی کامل شد، آن را با شرکای کسب‌وکار خود و سایر حامیان در میان بگذارید. از کارمندان خود بخواهید آن را بخوانند و در بالاترین جایگاه ذهن خود قرار دهند.

با استفاده از تحلیل SWOT و تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها، جایگاه فعلی شرکت خود را مشخص کنید. نظرات تمامی کارمندان را جمع‌آوری کنید. سپس برای تبدیل تصویر رنگی خود به واقعیت، از مهندسی معکوس استفاده کنید. اهدافی که شرکت باید در مدت سه سال به آن‌ها دست یابد را مشخص کنید (دوره‌های طولانی‌تر معمولاً موثر نیستند). از آن اهداف به عقب برگردید و پروژه‌ها یا گام‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها را طراحی کنید.

رای هر پروژه برنامه زمانی و اهداف مشترک، قابل اندازه‌گیری، قابل دسترسی، مرتبط و زمان محور در نظر بگیرید. دیدگاهی مبتنی بر بازگشت سرمایه داشته باشید. فهرستی از درآمدها و سودهای حاصله تهیه کنید. شاخص‌های خدمات مشتریان و رضایت کارمندان را تعیین کنید. هزینه‌هایی که باید متحمل شوید، مثل وام جدید، ساعات اضافه‌کار و غیره را محاسبه کنید. این داده‌ها را به یک برنامه عملیاتی تبدیل کنید و از همه مراحل مهم سه‌ساله به زمان حال برگردید و فعالیت‌های خود را با ترتیب زمانی طراحی کنید.

ایجاد فرهنگی در سطح جهانی

دستیابی به اهداف سه ساله مستلزم داشتن یک فرهنگ قوی مشارکتی است. محیط کاری مشارکتی و متمایز ایجاد کنید. به جو انرژی‌بخش گوگل فکر کنید. تا جایی که ممکن است فضای کاری مفرحی ایجاد کنید تا کارمندان به هم احساس نزدیکی کنند و بتوانند باهم کار کنند. صفحه «آیا می‌توانید تصور کنید؟» ایجاد کنید تا افراد بتوانند ایده‌های خود درباره تصویر احتمالی شرکت در سه سال آینده را به آن ارسال کنند.

مطمئن شوید که کارمندان خوشحال هستند، زیرا کارمندان راضی برای دستیابی به اهداف شرکت سخت‌تر کار می‌کنند. به آن‌ها کمک کنید تا اهداف شخصی خود را به نتیجه برسانند. برای آن‌ها مزایایی مانند مرخصی با حقوق در نظر بگیرید. با هریک از کارمندان مانند شریک ارزشمند کسب‌وکارشان رفتار کنید. اطلاعات مالی را با نیروی کار خود در میان بگذارید. با پشتکار به کارمندان خود انرژی دهید و آن‌ها را در کنار خود نگه دارید.

تمرکز و تحمل عمیق

برای رشد سریع، اقدامات متمرکز زیر را انجام دهید:

• **استخدام متمرکز.** برای یافتن و استخدام بهترین کارمندان که دیدگاه‌هایی مشابه شما دارند، از روش استخدام و مصاحبه موثری استفاده کنید. آیا داوطلبان تصویر رنگی شما را مطالعه کرده‌اند؟ یک شرکت موفق، به‌طور میانگین برای هر جای خالی ۲۵۰ رزومه دریافت کرده و با ۱۶ نفر مصاحبه می‌کند. در دور اول مصاحبه‌ها، همه متقاضیان را هم‌زمان گردهم آورید. سوالاتی مانند سوالات زیر پرسید: «فیلم موردعلاقه شما چیست و چرا؟»، «پیچیده‌ترین پروژه‌ای که انجام داده‌اید چه بوده است و چرا؟» و «بهترین داوطلب در این اتاق کیست و چرا؟» فرایند مصاحبه این گروه به شما کمک می‌کند تا متقاضیان دارای مشخصات راهبری و

نحوه استفاده مناسب از آن‌ها در سازمان خود را بشناسید. در مرحله بعد، مصاحبه‌های دو ساعته فردی انجام دهید تا مهارت‌های داوطلبان را ارزیابی کنید. دور دوم مصاحبه‌ها را با فینالیست‌ها برگزار کنید و از بعضی همکاران خود بخواهید که در اتاق بنشینند و سوالاتی بپرسند. به دنبال داوطلبانی باشید که ویژگی‌هایی مانند تمرکزگرایی، رهبری، هوش احساسی و مهارت‌های میان فردی از خود نشان می‌دهند.

• **ارتباطات متمرکز.** برای آنکه فوق‌العاده‌ترین کارمندان، بهترین بازده ممکن را داشته باشند، باید اهداف و فعالیت‌های شرکت، وظایف آن‌ها و توقعات ویژه‌ای که از آن‌ها انتظار دارید را به‌طور شفاف با آن‌ها در میان بگذارید. ارتباط با کیفیت با گوش دادن فعالانه آغاز می‌شود. از ابراز مخالفت پرهیز نکنید. محیطی راحت و آزاد برای گفتگو ایجاد کنید. بدون دخیل کردن احساسات، صادقانه درباره هر موضوع مورد مجادله بحث کنید. برای تلطیف مکالمه و ادامه بحث درباره مسائل ناخوشایند، استفاده از عبارات و سوالاتی مانند «احساس می‌کنم که...»، «شما چه احساسی دارید؟» بازخوردی مناسب به همراه دارد.

• **جلسات متمرکز.** همه جلسات باید نتیجه داشته باشند. زمان کارمندان خود را با جلسات پیچیده هدر ندهید. برنامه جلسه باثباتی داشته باشید. جلسه را به‌موقع آغاز کرده و زود تمام کنید. از همه بخواهید که در آن شرکت کنند. این جلسات هدفمند را در فواصل سه‌ماهه یا سالانه تشکیل دهید: جلسات «هیات مشاوران» که درباره روش دستیابی به اهداف شرکت بحث می‌کنند، جلسات «بررسی حوزه کسب‌وکار» برای بررسی نحوه پیشرفت واحدهای مختلف و جلسات روزانه گروه‌های «دوستانه» کوچک که در آن رهبران نحوه عملکرد شرکت را با «معیارهای کلیدی» مثبت به کارمندان آموزش می‌دهند. این جلسات دوستانه را با تفریحات گروهی به پایان ببرید.

• **بازاریابی متمرکز.** برای اجتناب از بازاریابی بی‌فایده، مشتریان احتمالی شایسته‌ای برای محصولات و خدمات خود در نظر بگیرید. با تهاتری کردن فضای آگهی و زمان پخش تبلیغ، هزینه‌های تبلیغات خود را کاهش دهید. اگر این کار عملی نیست، برای استفاده از بهترین قیمت‌ها مذاکره کنید. برای اعلام پیام خود با هزینه کم،

لوگو و نام شرکت خود را روی لباس‌های خود و کارمندان درج کنید و در هر زمان و هر جایی که می‌توانید آن‌ها را به نمایش بگذارید. «پارک کردن» نیز روش ارزشمند دیگری است. «خودروهای برنندار» خود را در مکان‌های شلوغی پارک کنید تا افراد زیادی بتوانند پیام‌های تبلیغاتی شما را ببینند. با محول کردن وظایف خاص روزانه به کارمندان، کاری کنید که آن‌ها با اشتیاق در بازاریابی سهمیم شوند. در روزهای اولیه تاسیس شرکت گات‌جانک، مدیران وظایفی مانند قرار دادن آگهی روی خودروهای پارک‌شده، برای کارمندان بخش تبلیغات خود در نظر گرفتند. در انتهای روز هر کارمند وظایف انجام شده مثلاً «گذاشتن ۵۰۰ آگهی روی خودروهای پارک شده» را گزارش می‌داد. ناظران با ارائه فهرستی از وظایف روز بعد، به گزارشات پاسخ می‌دادند.

• **روابط عمومی متمرکز.** موفقیت شما در تلاش برای معروف کردن محصولات و خدمات، به تعریف داستان‌ها برای رسانه‌ها بستگی دارد. افراد بخش روابط عمومی استخدام نکنید. به جای آن، فروشندگانی پیدا کنید که از ارتباط با غریبه‌ها نمی‌ترسند و با امتناع و عدم پذیرش کنار می‌آیند. داستان‌های خود را به سردبیران ندهید، آن‌ها متخصص رد کردن داستان‌ها هستند. بهترین هدف‌های شما گزارشگران و نویسندگانی هستند که همیشه با ایده‌های داستانی جدید کنار می‌آیند. زوایای احتمالی داستان‌های شما شامل موارد زیر است: «رویکرد یا استراتژی فروش شما»، «داستان شخصی کارآفرینی شما» و «داستان‌هایی درباره کارمندان خاص». داستان‌های خود را تلفنی بازگو کنید و از روی متن بخوانید. برای پیگیری‌های بعدی از ایمیل استفاده کنید.

• **بهره‌وری متمرکز.** نتایج تلاش‌های تبلیغاتی و بازاریابی خود را کنترل و ارزیابی کنید. برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه به داده‌های قابل اطمینان احتیاج دارید و این همان زمانی است که معیارها یا «شاخص‌های کلیدی عملکرد» قدم به صحنه می‌گذارند. افراد واحدهای کسب‌وکار خود را موظف کنید تا مهم‌ترین معیارها را بررسی کنند. از هر واحد یک نماینده انتخاب کنید تا مطمئن شوید که شرکت به یک «شاخص کلیدی عملکرد» خاص دست یافته است. وظیفه این فرد باید در ارتباط با این موضوع باشد. برای پیگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد، رنگ‌های مختلفی برای داده‌های متفاوت در نظر بگیرید: قرمز برای اهداف از دست‌رفته، زرد

برای کار نیمه‌تمام و سبز برای اهداف محقق شده. شاخص‌های کلیدی عملکرد خود را حداقل به صورت هفتگی مرور کنید و از کارمندان بخواهید تا گزارش دو هفتگی وضعیت پروژه ارائه دهند.

استفاده از اهرم فناوری

استفاده هوشمندانه از فناوری در دستیابی به اهداف به شرکت شما کمک می‌کند. از همه افراد شرکت بخواهید که از لپ‌تاپ (به دلیل قابل حمل بودن) استفاده کنند. سعی نکنید نرم‌افزار مخصوص خود را بسازید. به جای آن، بسته‌هایی نرم‌افزاری بخرید که کارشناسان برای کسب و کارهایی مانند شما طراحی کرده‌اند. روی هر میز سه مانیتور قرار دهید تا کارمندان بتوانند کارها، پوشه‌های داده و تقاضانامه‌های بیشتری را هم‌زمان ببینند و پیگیری کنند. دستیارهای شخصی دیجیتال و ارتباطات بیسیم کارایی را افزایش می‌دهند.

پیشرفت در شرایط رکود

رکود زمان خوبی برای پیشی گرفتن از رقبایی است که بسیاری از آن‌ها برای تحمل مشکلات فعالیتشان را کم می‌کنند. شما مرتکب این اشتباه نشوید. به جای آن، تیم فروش خود را گسترش دهید. به رقبا حمله کنید. مشتریانی که سودی ندارند، دیر پرداخت می‌کنند و خدمت‌رسانی به آن‌ها دشوار است را رها کنید. وقتی رقبا تزلزل پیدا می‌کنند، فرصت‌ها را از چنگ آن‌ها درآورید. همیشه مثبت باشید. به یاد داشته باشید که در شرایط سخت، افراد قوی، قوی‌تر می‌شوند. از پول خود محافظت کنید. هزینه‌ها را کنترل کنید اما بودجه بازاریابی یا تبلیغات را کم نکنید. این کار مانند آن است که نفس خود را قطع کنید. مشتریان ثروتمند را شناسایی کنید و روش‌هایی استراتژیک برای کسب درآمد بیشتر از انجام معامله با آن‌ها طراحی کنید.

فراز و نشیب‌های کارآفرینی

به‌عنوان کارآفرین انتظار فراز و نشیب‌های جدی را داشته باشید. روزی، همه‌چیز بر وفق مراد است و روز بعد در قعر سقوط هستید و متحیرید که چگونه خود را از این شرایط خارج کنید. چه چیزی باعث این فراز و نشیب‌ها می‌شود؟ خوب، کارآفرینان با چالش‌های خطیری روبه‌رو هستند: آیا می‌توانید محصول جدید خود را به‌موقع ارائه کنید؟ آیا نتیجه خواهد داد؟ آیا مردم آن را می‌خرند؟ آیا رقبا از شما پیشی می‌گیرند؟ آیا می‌توانید سرمایه لازم را تامین کنید؟ چنین سوالاتی ادامه دارند. این فراز و نشیب‌های خشن با روحيات اغلب کارآفرینان سازگار است. بسیاری از آن‌ها نیز از بی‌نظمی دوقطبی رنج می‌برند که نام خودمانی آن «بیماری مدیران ارشد اجرایی» یا «افسردگی جنون‌آمیز» است. مراحل یا «منحنی‌های انتقالی» که کارآفرینان تحمل می‌کنند، مانند چرخ‌وفلکی با سقوط‌ها، فرازها و فرودهای بالقوه است که هرکدام «منحنی‌های بزرگ و کوچک» مخصوص خود را دارد که شامل موارد زیر می‌شود:

• **خوش‌بینی ناآگاهانه.** آینده کسب‌وکار شما بسیار مثبت به نظر می‌رسد. همه‌چیز عالی است. افسوس، احساسات و شرایط کسب‌وکار شما محکوم به تغییر است. اما در همین حین، مثبت‌اندیشی خود را به کار اندازید. با رسانه‌ها گفتگو کنید. سرمایه‌گذاران جدید را به‌صاف کنید. در این مرحله برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی نکنید. شاید نقطه نظرات عالی شما منجر به طرح‌های غیرواقعی یا هزینه‌هایی گزاف در آینده شود.

• **بدبینی آگاهانه.** اکنون درک جامع‌تری نسبت به بازار و بخش متناسب با کسب‌وکار خود دارید. آگاهی داشتن شما را عصبی و نگران می‌کند. اکنون زمان آن است که برای کسب جایگاه موردنظر شرکت برنامه‌ریزی کنید، اما در این مرحله با رسانه‌ها صحبت نکنید.

• **بحران هویت.** وای! ناگهان فهمیده‌اید که مالکیت کسب‌وکار چقدر مخاطره‌آمیز و دردسرساز است. از خوش‌بینی به سمت نگرانی و ناامیدی حرکت کرده‌اید. در این مرحله جلسات تیم را هدایت نکنید: زیرا همه را ناامید می‌کنید. از دوستان و آشنایان نزدیک خود حمایت روحی طلب کنید. به آن نیاز خواهید داشت. نهایت

تلاش خود را برای معاینه خودتان انجام دهید. از شرایط فعلی کسب‌وکار خود درس بگیرید.

• **سقوط و نابودی.** هیچ‌چیز برای شرکت شما نتیجه‌بخش نبوده است. باید درها را ببندید، ورشکسته شوید یا به روش حزن‌انگیز دیگری از شکست رنج ببرید. چیز زیادی برای گفتن باقی نمانده است. افسوس، کسب‌وکار شما شکست خورده است. اکنون سراغ کار دیگری بروید.

• **خوش‌بینی آگاهانه.** شما دوباره امیدوار و پرانرژی هستید و این رفتاری فوق‌العاده برای هر کارآفرینی است. نهایت امید و انرژی را داشته باشید تا زمانی که چرخ‌وفلک مجدداً شروع به کار کند.

بهره‌وری شخصی

تمرکز عمیق مهم‌ترین سلاح شماست. تام پیترز نویسنده کتاب پرفروش «در جستجوی برتری» معتقد است که باید «شیفته ماموریت» خود باشید. حداقل یک بار در ماه «روز تمرکز» داشته باشید و در آن روز فقط به مسائل اساسی شرکت خود فکر کنید. در آن روز هیچ کار دیگری انجام ندهید. از چهار گام اصلی مدیریت زمان استفاده کنید: فهرستی از وظایف و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده خود تهیه کنید. آن‌ها را اولویت‌بندی کنید. پیشرفت روزانه خود را کنترل کنید. برای یافتن روش‌های افزایش بهره‌وری، نتایج را تحلیل کنید. هر روز از خود بپرسید: «۵ مورد مهمی که باید امروز انجام دهم کدامند؟» وقتی آن‌ها را پیدا کردید، انجامشان دهید. تمرکز خود را با این پنج روش حفظ کنید:

۱. تصور کنید به‌جای یک روز کاری معمولی، فقط دو ساعت وقت دارید. فقط روی وظایفی حیاتی کار کنید که در این محدوده زمانی می‌گنجند.

۲. خود را از «جنون پیام‌ها» خلاص کنید. فقط دو بار در روز ایمیل‌های خود را کنترل کنید.

۳. فهرست اولویت‌های خود را به‌عنوان یک یادآوری کننده دائمی در معرض دید قرار

دهید.

۴. قبل از شروع کار خوراکی مختصری بخورید. وقتی گرسنه هستید، نمی‌توانید تمرکز کنید.

۵. از زمان‌سنج استفاده کنید تا به کارایی شما کمک کند.

وقتی هیات مشاوران خود را ایجاد می‌کنید، به دنبال «شرکت سازانی» باشید که می‌توانند روش‌های گسترش شرکت را به شما نشان دهند، نه وکیل‌ها و حسابدارانی که بر کارهایی که نمی‌توانید انجام دهید، تمرکز می‌کنند. در جستجوی کارشناسان «بازاریابی، تبلیغات، منابع انسانی، ائتلاف‌های استراتژیک، اعطای امتیاز چند واحدی یا کسب‌وکارهای بین‌المللی» باشید. تصویر رنگی خود را به مشاوران نشان دهید. هر چند ماه یک‌بار با آن‌ها ملاقات کنید. مربیان و آموزگاران کسب‌وکار نیز می‌توانند به شما کمک کنند.

کسب‌وکار شما مهم است، اما زندگی شما اهمیت بیشتری دارد. برای هر دو مورد، زمان بگذارید. اول زمان خانوادگی را در تقویم خود یادداشت کنید و هر چیز دیگری را در اطراف آن برنامه‌ریزی کنید. این کار شامل اختصاص پیشاپیش زمان برای گذران تعطیلات، بازی با بچه‌ها و رفتن به کنسرت است. از استرس اجتناب کنید. مودب باشید. هوشمندانه از زمان استفاده کنید. مشکلات کاری خود را به خانه نبرید. ورزش کنید، حتی اگر نرمش در اتاق هتل باشد. «سخت کار کنید، سخت بازی کنید.» شب‌ها و آخر هفته‌ها را استراحت کنید تا باتری بدنتان دوباره شارژ شود.

["message_box text_color="light"]

نکات کلیدی کتاب

• «تصویری رنگ‌آمیزی شده‌ای» از جایگاه مدنظر خود برای شرکتتان در سه سال آینده مجسم کنید. این دیدگاه را بررسی کنید تا اهداف واقعی خود را پیدا کرده و آن‌ها را با کارمندان و حامیان در میان بگذارید.

- برای مشخص کردن مسیر خود از «مهندسی معکوس» استفاده کنید. شرکت خود را در سه سال آینده مجسم کنید و سپس به عقب برگردید و فهرستی از پروژه‌هایی تهیه کنید که برای دستیابی به اهداف باید انجام دهید.
- رشد سریع مستلزم استقامت و تمرکز بر هر حوزه از کسب‌وکار است.
- «استخدام متمرکز» به معنی بررسی تعداد زیادی از داوطلبان و انجام مصاحبات دقیق و طولانی با آنها است.
- «ارتباط متمرکز» به شفافیت، گوش دادن فعالانه و گاهی مواجهه با موارد مختلف نیاز دارد.
- «جلسات متمرکز» به موقع شروع می‌شود و زودتر از موعد تمام می‌شود و اهداف جلسه محقق می‌شوند.
- «بازاریابی متمرکز» و «روابط عمومی متمرکز» به استفاده خلاق از منابع برای هدف‌گیری خریداران مناسب می‌پردازد.
- «بهره‌وری متمرکز» به معنی بررسی فعالیت‌های هر واحد کسب‌وکار با معیارهای مناسب است.
- کارآفرینان باید بتوانند ناملایمات شدید را کنترل کنند و به شرایط مختلف عکس‌العمل مناسب نشان دهید.
- زندگی شخصی خود را حفظ کنید، اول زمان خانوادگی خود را برنامه‌ریزی کنید.

[message_box/]