

# سنگفرش هر خیابان از طلاست

(راهی به سوی موفقیت واقعی)

نویسنده:  
کیم وو چونگ

ترجمه:  
پایان جمشیدی

www.ketab.ir



سنگفرش هر خیابان از طلاست

- نویسنده: کیم وو چونگ
- مترجم: باران جمشیدی
- طراح جلد: مهرشاد بنائی
- نشر: انتشارات پرثوآ
- نایب: حروف چینی: فریبا بادامی
- م: ویر: طرح: پخش راونیز
- چاپ و لیتو گرافی: فرشویه - بارنگ
- محافی: بارنگ
- نوبت چاپ: اول ۱۳۸۱
- شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۴۶۸-۱-۹
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

کلیه حقوق این اثر متعلق به مؤسسه راونیز می باشد.

سرشناسه	: کیم وو چونگ ۱۹۶۶ م - Kim Woo-Choong
عنوان و نام پدیدآور	: سنگفرش هر خیابان از طلاست (راهی به سوی موفقیت) // نویسنده: کیم وو چونگ؛ مترجم: باران جمشیدی
مشخصات نشر	: مشهد: نشر پرثوآ، ۱۳۸۱
مشخصات ظاهری	: ۱۶۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۴۶۸-۱-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی:
یادداشت	: کتاب حاضر از متن انگلیسی با عنوان: "Every street is paved with gold: the road to real success" به فارسی برگردان شده است.
یادداشت	: کتاب حاضر در سال های مختلف توسط ناشران در متن های متفاوت ترجمه و منتشر شده است.
عنوان دیگر	: راهی به سوی موفقیت
موضوع	: شرکت Taeu Group
موضوع	: موفقیت در کسب و کار - کره جنوبی (South) Business in Korea
موضوع	: مدیریت صنعتی - کره جنوبی (South) Industrial management - Korea
شناسه افزوده	: جمشیدی، باران، ۱۳۶۷ - مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۲۸۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۷۱۱۵۴

پخش بین المللی کتاب راونیز

ravniz\_publish@yahoo.com

ایران - تهران

۶۶۴۰۱۵۴۶ - ۶۶۹۶۱۴۹۸

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	درباره نویسنده
۱۱	مقدمه لوئیس رار
	فصل اول: رؤیای پردازی
۲۳	تاریخ از آن رؤیای پردازان است
۲۷	فلسفه‌ای که من برای زندگی دارم
۳۰	چگونه رؤیای خلاقانه داشته باشیم؟
۳۲	سرگرمی من کار کردن است
۳۵	دنیای بزرگ‌تری خارج از اینجا وجود دارد
۳۸	اقلیت خلاق
۴۰	چه کسی نیوغ خفته را بیدار خواهد کرد؟
۴۲	خوشبختی واقعی چیست؟
	فصل دوم: مدیریت
۴۵	مدیریت اهداف کافی نیست
۵۰	درسی برای تصمیم‌گیری
۵۴	دشوارترین فروشی که تاکنون داشته‌ام

ابتدا تصمیمات آسان را بگیرید، حتی اگر معمولی و

- ناشناس باشند ..... ۵۶
- هیچ کس از غذایی که روی زمین ریخته شده نمی خورد ..... ۵۸
- چرا من مدیران اجرایی را از درون شرکت ارتقاء می دهم؟ ..... ۶۰
- چگونه بهترین دستیار دنیا را پیدا کنیم؟ ..... ۶۱
- باب کارمند تنبل که سرمایه‌ی شرکت را به باد می دهد، چه باید کرد؟ ..... ۶۲
- چگونه به مدیران اجرایی تنبل انرژی بدهیم؟ ..... ۶۳
- اهمیت نوری در چگونگی انجام آن ..... ۶۴
- خود را مالک شخصی که ر آن مشغول هستید، تصور کنید ..... ۶۹
- مراقب انجام کار در حد رفع تدف باشید ..... ۷۲
- چگونه بازار پرسود جدید پیدا کنیم؟ ..... ۷۵
- راهی مطمئن برای سود بردن ..... ۷۸

#### فصل سوم رشد

- فرصت‌ها از میان دشواری‌ها سر برمی آورند ..... ۸۱
- تلاش کنید بهترین باشید ..... ۸۴
- چگونه از زمان بیشترین استفاده را ببریم؟ ..... ۸۷
- چگونه یک جادوگر شویم ..... ۹۰
- برای ایجاد اعتماد به نفس تلاش کنید ..... ۹۳
- راز سلامتی من ..... ۹۵
- چهار روش برای یافتن بزرگ‌ترین استاد ..... ۹۸
- شش راه برای موفقیت در شروع تجارت ..... ۱۰۱
- آنچه را که تمایل به انجامش دارید، فقط مجسم کنید ..... ۱۰۳
- چگونه رقبای خود را ببینید ..... ۱۰۶

- ۱۰۸.....خطر خودبینی
- ۱۱۱.....نصیحت به جوانان
- ۱۱۳.....دنیا مال شما است
- ۱۱۵.....چه کسانی بیشترین تأثیر را بر من داشته‌اند؟
- ۱۱۹.....درسی از دنیای عنکبوت‌ها

### فصل چهارم: رهبری

- ۱۲۳.....آر رهبر چیست؟
- ۱۲۷.....دل هدایتگر است
- ۱۳۰.....بهترین نوع رهبر اجرایی
- ۱۳۱.....چگونه کسی را هدایت کنیم و از آن خوب استفاده کنیم؟
- ۱۳۵.....چرا مدیران اجرایی باید بین‌تر از شأن خود زندگی کنند؟
- ۱۳۷.....چرا من دیوانه‌وار کار می‌کنم؟
- ۱۴۰.....افتخار به عرق ریختن در تیم
- ۱۴۱.....آیا سخت کار کردن برای زندگی خانوادگی شما زیان دارد؟
- ۱۴۳.....کسب جوایز
- ۱۴۴.....چیزی که نمی‌توانید آن را بخرید، اگر از دست بدهید
- ۱۴۷.....به‌کارگیری افراد عادی برای انجام کارهای فوق‌العاده
- ۱۴۹.....توانگر، در جامعه‌ی مصرف‌گرا مشکل دارد
- ۱۵۲.....آیا آمریکا پیشاهنگی خود را از دست داده است؟
- ۱۵۵.....چرا از هزینه‌کرد دیگران نمی‌توانید به سود برسید؟
- ۱۵۸.....هشت گام من برای تمام طول زندگی

## مفاهمه و تیسر

کیم و و... چونک پ... از جنگ کره؛ بدون هیچ سرمایه‌ای، از صفر شروع کرد و یکی از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی جهان را تأسیس نمود. کیم؛ بنیانگذار و رئیس «دوو»، این ایده ارائه شده آسیا به مرکز تجاری جهان تبدیل خواهد شد، طراحی و اجرایی نمود، او کارش را با خرید و احیاء شرکت‌های ورشکسته در کشورش شروع کرد. کیم توان آرفردی برتر، در هر جایی به سودآوری فکر می‌کرد تا جایی که بازار محرومی مانند ایران را نیز فتح کرد. او بدون خستگی؛ ۲۲ شرکت اصلی خود را که انواع گس رده‌ای از فعالیت‌ها، شامل؛ صنایع سنگین، الکترونیک، ساخت پیانو و هتلهای لوکس در بر می‌گیرد، هدایت می‌کند. رئیس کیم، می‌گوید: «من بوی پول را از درجایی استشمام می‌کنم.»

«کیم» ۵۵ ساله؛ بدون خستگی، به ثروتی جهانی دست یافته است. او تمام سال، دنیا را زیر پا می‌گذارد تا فرصت‌های تازه‌ای بیابد. و خودروهای کره‌ای را به چک و اسلواکی صادر می‌کند، نوارهای ویدئویی را در ایرلند تولید می‌کند و مالک شرکت طراحی میکروچیپس در «سیلیکون والی» سان‌دیگو است. شاید «کیم»، هنوز برند یک لوازم خانگی در غرب نیست، اما آبریزی‌ها در محاصره‌ی محصولات او قرار دارند؛ خودروهای لوکس «پونتیاک لمناز»، «لیفت‌راک‌های کاترپیلار»، بخشی از شرکت هواپیماسازی بوئینگ و

1. California s Silicon Valley
2. Pontiac lemans
3. Caterpillar

کامپیوترهای «پیشروی اج<sup>۱</sup>». تعجیبی ندارد اگر بدانیم؛ میزان فروش شرکت‌هایش در سال ۱۹۹۱، بالغ بر ۲۵ میلیارد دلار و بالاتر از شرکت‌های «زیراکس<sup>۲</sup>»، «ایستمن کوداک<sup>۳</sup>» یا «آرجی آر نایسکو<sup>۴</sup>» قرار گرفته باشد.

«کیم» معتقد است؛ هنگامی که قدرت اقتصادی از غرب به شرق انتقال یابد، تمامی ملت‌ها از آن استفاده می‌کنند. او را هم‌تراز آسیایی «آندرو کارنجی<sup>۵</sup>» یا «جان دی راکفلر<sup>۶</sup>» می‌دانند اما با دید و تفکراتی متفاوت. هر کسی می‌تواند از کیم بیاموزد مخصوصاً از قدرت خارق‌العاده‌اش در به حرکت درآوردن ملت‌ها و ننگی پرمجارایش باعث شده تا «هوراشیو آجر» اصلی به نظر آرام بیاید.

این کتاب «کیم» که پرفروش‌ترین کتاب به زبان کره‌ای است در اصل حاوی پندهای برای جوانان کره‌ای است؛ اما پیامی جهانی دارد، کم‌کم گسترش پیدا کرد و کامل‌تر شد. در کره‌ی جنوبی کتاب «کیم» همانند کتاب‌های کرینگ «لی پاکوکا» رئیس «شرکت سهامی کرایسلر<sup>۷</sup>» که در آمریکا مشهور است؛ می‌خوانند.

هوش بسیار «کیم» او نُه ساله‌اش بود. او پی برد سخت‌کوشی بهتر از خوش‌گذرانی و اسراف در خرج کردن پول است. هرچند نظریه‌ی «نتوکونفوسیوسی<sup>۸</sup>» او در کره، باعث پیشرفت آن، به‌عنوان کشوری صنعتی است که سایر کشورها از آن پیروی می‌کنند.

یکی از عناصر کلیدی که موجب شد کتاب «کیم» بسیار مهم‌تر از دست‌نوشته‌های یک تاجر موفق جلوه کند حرکات افسانه‌ای خود اوست و کتابش که نعمتی برای جایگزینی مشکلات به فرصت‌هاست.

«کیم» در کشوری جهان‌سومی بیش از ۱۰ میلیارد دلار در شهرسازی لیبی سرمایه‌گذاری کرد، که این ریسک بزرگی بود.

او پروژه‌ی راه‌آهنی را در بحبوحه‌ی جنگ تحمیلی عراق با ایران شروع نمود. همان‌طوری که گفته است: «اگر به مکانی پر از ریسک بروید، حتی خوب

1. Leading Edge
2. Xerox
3. Eastman Kodak
4. RJR Nabisco
5. Andrew Carnegie
6. John d. Rockefeller
7. Chrysler Corporation
8. neo-Confucian

به همه جا نگاه کنید متوجه می‌شوید ریسکی وجود ندارد.» او دنبال پروژه‌هایی است که بیشترین سود را برای مردم کشورش دارد.

«کیم» ۴۵ شرکت بزرگ راه‌اندازی کرده است، در واقع پیشرفت و درخشش به‌ارمغان آورده‌است، در بخش پزشکی، تحقیقاتی و آموزشی کارهای زیادی انجام داده است. یک‌بار گفت: «من نگران تولید پول نیستم، چون آن را همیشه به‌وجود می‌آورم». «کیم» پروژه‌هایی اجرا کرده است تا کره‌ی جنوبی استقلال پیدا کند. در این کتاب «کیم» سرشار از موفقیت است و گفته است: «من فقط برای پس انداز چند سکه حریص کار نمی‌کنم، بلکه کارهایی را انجام می‌دهم که به نفع آن‌ها باشد و از آن لذت می‌برم.»

او آری بی‌حیر در تجارت جهانی کره انجام داده‌است. مانند «هیوندا» و «سامسونگ» شرکت‌های بزرگ کره، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی است که به آن‌ها در زبان کره‌ای «چانبول» می‌گویند؛ اما «کیم» متفاوت است. «کیم» جوان‌ترین مؤسس است و نیز با سه‌دهه او تفاوت‌هاست اندیشه‌هایی را معرفی کند که هر موسسه‌ای با خلاقیت می‌تواند به دست یابد و موفقیت برسد.

او سنت‌های مردم کره بر روی ناسیس شرکت‌های خانوادگی بسیار ثروتمند را درهم شکست. «کیم» می‌گوید: «دو چیز نیست که من به خاطر آن از خانواده‌ام چشم‌پوشی کنم.

امیدوارم به‌عنوان یک تاجر که تفاوت بین «مالکیت» و رهبری را می‌شناسد، معرفی شوم.»

این تفکرگاهی آن قدر خوب جلوه می‌نمود که به واقعات بسیار نزدیک بود، به‌هر حال «کیم» از نسلی آمده بود که آن را «نسل قربانی شد» می‌نامند، نسلی که با سختی‌ها در تماس بود. او در کشوری متولد شد که درگیر نابرابری و جدایی شده بود، قبلاً هم تا سال ۱۹۴۵ به مدت ۳۵ سال زیر سلطه ژاپن درآمده است، بعدها گرفتار جنگ کره شد که موجب جدایی مردم آن کشور شد و «کیم» از آن به‌عنوان «نابودی صنایع کوچکی که داشتیم» نام می‌برد. در پی این خرابی‌ها غرب، کره‌ی جنوبی را شکست‌خورده و بی‌نوا می‌نامید. «کیم» ثابت کرد، این عبارت مسخره است.



هنگامی که از کالج فارغ‌التحصیل شد، متوسط درآمد سالانه‌ی هر فرد تنه‌ای ۷۶ دلار بود و اکنون بالای ۶۰۰۰ دلار است. او در دهه‌ی ۷۰ از تولیدکننده‌ی پارچه به کشتی‌سازی و خودروسازی، در دهه ۸۰ به صنایع الکترونیک و در دهه ۹۰ به صنایع هوافضا ترقی نمود.

کره از مشاغل تک‌نفره به کارآفرینی که ۹۰۰۰۰ نفر از کارهای خلاقانه «کیم» امرارمعاش می‌کردند، تبدیل شد. «دکتر پارک سونگ کیو<sup>۱</sup>» رئیس «د. تله کام<sup>۲</sup>» کار درخشانش را در ایالات‌متحده، یک دهه قبل برای برگشتن به کشورش به خاطر «کیم» ترک می‌کند. «پارک» می‌گوید: «رئیس، حس می‌کنم که من یک کنفوسیوسی‌آم را تحریک و خودساختگی بسیاری را به اطراف‌انسانش تأمین می‌کند.»

شاهکارهای «کیم» جوایز بسیاری در داخل و خارج به‌دست‌آورده‌است. در ژوئن سال ۱۹۷۴ «کارل گوستاو شانزدهمین پادشاه سوئد<sup>۳</sup>»، به «کیم» جایزه‌ی بین‌المللی «کنگ کارل» را به مدت یک سال یک‌بار توسط اتاق بازرگانی به کارآفرینانی که ابتکار خود را به مرله‌ی مل رسانده‌اند، اهدا نمود. در سال ۱۹۸۸ «مجله‌ی کره‌ای اکونومیست» «کیم» را به‌عنوان تاجری موفق و تأثیرگذار انتخاب کرد. یک‌سال بعد نیز دفتر «سکو» در استوول او را به‌عنوان شخصی که با سعی و کوشش معنای دیگری به کار داده‌است، برگزید. دولت پاکستان و سودان از «کیم» برای کمک به ترقی و پیشرفت اقتصادی‌شان تقدیر کردند، و نیز «کیم» در ایالات‌متحده و کره نشان‌های افتخار کسب کرده‌است.

«کیم» ناتوانی‌هایش را می‌شناسد و می‌گوید: «من حاضر در نقاشی و موسیقی ندارم و خود را در این زمینه بی‌تجربه می‌دانم. اما نوجوام به تجربه‌هایم است.» در کره همه از کارهای او درس‌گفتند، بیگانگان بی‌دنامی و تهمت‌هایی هم به او می‌زنند. رقبا در کره از «کیم» به‌عنوان یک مبارز باسلطه‌جو نام می‌برند، نیز یکی از رقبایش چنین نظری دارد: «کیم تقریباً به‌عنوان یک کارفرمای شجاع در هر موقعیت تجاری شناخته‌شده‌است.» برخی

1. Dr. Park Sung-Kyuo
2. Daewoo Telecom
3. Confucianism
4. Sweden's King Carl XVI Gustaf
5. Korean magazine Economist

بانکدارها درباره‌ی سبک خطراتی که او در کشورهای جهان سوم انجام می‌دهد متعجب‌اند؛ از جمله کارهایی که او برای رژیم نامطمئن «سرهنگ معمر قذافی» در کشور لیبی انجام داد. غربی‌ها در حیرت‌اند که او چگونه می‌تواند کارکنانش را مجبور کند در مقابل حقوق ناچیز، کار بیشتری انجام دهند.

کره‌ای‌ها در سال‌های اخیر پیشرفت زیادی کرده‌اند، «کیم» روزهای سختی را تجربه کرده است تا زیردستانش را قانع کند بیشتر تلاش و ازجان‌گذشتگی کنند. تلاش بخشی از راه‌هایی که او را قادر به غلبه بر دغدغه‌های شخصی‌اش می‌کند، نشان می‌دهد. اولین پیروزی‌هایش را در پروژه‌ها، مدیون مخارج پایین کارگران کره‌ای پس از تغییر رژیم حکومتی در اواسط ۱۹۸۷ به دموکراتیک باعث شد. اتحادیه‌ها حقوق بیشتری برای کارگران طلب کنند. در چند سال اخیر، دستمزد کارگران در خانه‌های کره‌ای تا میزان دو برابر یعنی ۶۵۰ دلار در ماه رسید که خیلی بیش از یک راتیلند و فیلیپین است. ارزش «وون کره» در برابر دلار آمریکا رشد کرد که از استراتژی‌های تلاش «کیم» برای کره است.

همچنین، مدیران اقتصادی کره که به‌عنوان قهرمانان اقتصاد، سال‌هاست مشغول استراحت هستند، اکنون به خان‌ها و غارتگر شرقی متهم‌اند. سیاستمداران در مورد توزیع ناسالم مقام و ثروت شدایت دارند؛ خانواده‌های بنیان‌گذار، بیشتر شرکت‌های کره‌ای را مدیریت می‌کنند و حدود نیمی از کل دارایی این شرکت‌ها را از آن خود کرده‌اند؛ اما «کیم» مدت‌ها پیش از این به دلیل بیشتر سهام خود را در «دوو» به بنیادهای خیریه بخشیده است، او می‌گوید: «در روزهای ناله و شکایت می‌کنند، چون بیشتر سودها به جیب صاحبان بزرگ شرکت» می‌رود. دولت کره تلاش می‌کند تا شرکت‌های بزرگ را به شرکت‌های همگانی و مردمی تبدیل کند در حالی که «دوو» سال‌ها پیش داوطلبانه این کار را انجام داده است.

اصرار «کیم» به کار و تلاش، او را به سنبل فرقه‌ای در بین همکارانش تبدیل نموده است که هنوز هم به او «توسا»، یا استاد می‌گویند که معادل استاد در «کونگ‌فو» است - استاد به شاگردانش می‌آموزد که چگونه می‌توانند بیش از تصورشان پرواز کنند. روش او از آغاز فعالیت، حفظ ارتباط با مشتری بوده است. از همان ابتدا، ایده‌ی او در مورد رهبری شامل متعهد بودن در قبال مشتریانش

1. Korean won

2. tosa

می‌باشد، حتی اگر این کار باعث می‌شد که یکی از کارمندان با لباس (فرم) ژاپنی برای انجام یک سفارش با هواپیما پرواز کرده و جلوی زبانی را بگیرد.

در دهه‌ی هفتاد «کیم» به‌صورت مداوم به خرده‌فروشان بزرگ ایالات‌متحده پوشاک صادر نمود. او پوشاک آمریکایی را در انواع سایزها خریداری کرد و کوک به کوک آن‌ها را کپی نمود. هنگامی که او در به‌در دنبال مشتری بالقوه می‌گشت، «دوو» دفتری در نیویورک تأسیس کرد. او می‌گوید: «به‌جای دیدن ۳ یا ۴ مشتری در روز، من می‌توانستم ۱۰ مشتری ببینم.» او با ایجاد مرکز کپی‌سازی در کره، بر بی‌میلی فروشندگان عمده‌ی زنجیره‌ای لباس زیردست آمریکا غلبه نمود. هنگامی که ایالات متحده و اروپا واردات پوشاک را سهمیه‌بندی کردند، شرکت «کیم» اکثر سهمیه‌ی واردات کره را برای خودش ثبت کرد. او این کار را با بدست آوردن اطلاعات یک مؤثرترین روشهای تجاری‌اش، انجام داد. در اولین سفرش به ایالات‌متحده در سال ۱۹۷۰، شایعاتی در مورد محدودیت‌های واردات، شنید و زیرکانه برای این کارآماده شد. حصص سهمیه بر اساس عملکرد و کارایی قبلی بود، بنابراین شرکت «دوو» بیش از ۶۰٪ سهمیه‌ی کره را دریافت کرد و بسیار پرسود شد. کیم خیلی سریع شرکت «دوو» را بنا نهاد. با وجود رقیبای زیاد به عرصه‌ی تجارت جهانی وارد نمود. او از صادرکننده‌ی رزچه به تولیدکننده تبدیل شد و چندین کارخانه‌ی تولید کیف‌دستی و دستکش راه‌اندازی نمود. او پی برد که سایر شرکت‌های بزرگ کره‌ای داوطلب خدمات او نبودند، بنابراین «دوو» در بانک‌ها و شرکت‌های مالی و شرکت‌های بیمه‌ای سرمایه‌گذاری کرد. او در ابتدا هم با خرید شرکت‌های ورشکسته و احیای دوباره آن‌ها شروع به کار کرد. «کیم» تأکید دارد: «من مخالف شرکت‌های بزرگ نیستم. بسیاری از این‌ها که به دنبال انهدام شرکت‌های ورشکسته‌ی آن‌ها را احیا و اشتغال ایجاد می‌کنند، او شرکت‌های مقروض را جدا از تمام ملاحظات می‌بینند و بی‌سر از مشکلات، امکانات آن‌ها را درک می‌کنند.

همان‌طور که «جیمز کاپل»<sup>۱</sup> در مطالعه‌ی اخیر خود در مورد شرکت‌های بزرگ کره‌ای می‌گوید: رئیس «کیم» «با توجه به قدرت اندیشه عمیق خود، منابع درآمدزا را مدیریت می‌کند و مانند سایر چائول‌ها به مشکل برنمی‌خورد...»، «کیم وو - چونگ» در آخر شروع به ترکیب یک سری از

مالکیت‌ها و شرکت‌ها نمود و موجب شد «دوو» پیشتاز شرکت‌های تجاری کره‌ای باشد.<sup>۱</sup>

روابط سیاسی کمک کرد تا «دوو» و سایر شرکت‌ها رشد کنند و در سال ۱۹۷۶ آخرین رئیس‌جمهور کره «پارک چونگ-هی»<sup>۱</sup> به «کیم» فرصت خرید صنایع سنگین را داد. رئیس‌جمهور شاگرد پدر «کیم» در «مدرسه‌ی عادی تاگو»<sup>۲</sup> بود، این کار به توسعه «دوو» کمک بسیاری کرد. رژیم «پارک» برای مدرکنندگان، امتیازات خوبی داد. به‌طور خلاصه، حکومت به تاجرانی که خود را آسوده‌ی رشد کرده بودند، کمک نمود. «کیم» برای خرید از یک کارخانه‌ی ماشین‌آلات آتاتی که ۳۷ سال ضرر داده بود و به شدت بدهی داشت، دعوت کرد. تصاویر به دوول کشیدن چنین مسؤولیت سنگینی بسیاری از مدیران هیئت‌رئیس «دوو» را به وحشت انداخت، اما «کیم» نمی‌توانست مخالفت و خودداری کند. و حتی موقتاً قانون کشورش را که مخالف استخدام بستگان بود، زیر پا گذاشت و بر برادرش «کیم دوک-چونگ»<sup>۳</sup> که استاد اقتصاد دانشگاه بود خواست تا برای مدتی مدیر اجرایی «دوو» شود تا اینکه رئیس بتواند روی ماشین‌آلات کارخانه تمرکز کند. استاد دانشگاه می‌گوید: «برادرم ریسک بسیاری کرده و به همین دلیل است که کار کمک می‌کنم.»

رئیس «کیم» سخت کار می‌کرد و پند ماه در کارخانه‌ای خوابید که امروزه صنایع سنگین «دوو» است. در عرض ۹ ماه، او کارخانه را دگرگون کرد. «کیم» می‌گوید: «در طول عمرم این همه سخت کار نکرده‌ام.»<sup>۴</sup>

«کیم» با زندگی در کارخانه، به‌سرعت پی برد به اشتباهی که کارگران خط تولید برای کاردشوار و نوبت‌های ۸ ساعته آماده‌ی نداشتند. «کیم» می‌گوید: «ماشین‌آلات به کار افتاده بود اما چیزی تولید نمی‌شد.» او حاضر شد برای هر کارگر حقوق ۱۲ ساعت را بپردازد تا آن‌ها مزه‌ی پول داشته باشند. او همچنین میلیون‌ها دلار برای احداث کافه‌تریای مدرن، آرایشگاه و خوابگاه خرج کرد تا به آنان روحیه بدهد. «کیم» هزینه‌ی تولید موتورهای دیزل تحت لیسانس آلمان را کاهش داد. قبل از این که «کیم» کارخانه را بخرد سازندگان کامیون در کره اجازه داشتند تا موتور آماده وارد کنند. او ده هزار موتور بیشتر

1. Park Chung-Hee  
2. Taegu Normal School  
3. Kim Duk-Choong

از نیاز کارخانه‌ها را تولید نمود و معتقد بود «سازندگان کامیون هیچ بهانه‌ای برای وارد کردن موتور ندارند.»

موفقیت وی در احیا کارخانه ماشین‌آلات سنگین شهرت «کیم» را بیش از هر بازرگان بااستعداد دیگری بالا برد و تصاحب و تغییرات آن شرکت باعث شد تا بلندپروازی‌های خود را گسترش دهد و مسیر «دوو» تغییر کند. همان‌گونه که «کیم» می‌گوید: «اگر من آن کارخانه را نخریده بودم الآن نمی‌توانستیم برای لودر کاترپیلار و هواپیمای بوئینگ قطعه تولید کنیم.»

موفقیت «کیم» حکومت را وادار کرد تا اجازه دهد «دوو» یک خودروساز برده‌ای تحت نام «جنرال موتورز» را بخرد. کارخانه‌ی خودروسازی «دوو» موتور «کیم» به ۸۰٪ سهامش به «جنرال موتورز» اختصاص داشت، برای بازار کره و آمریکا خود وی «پونتیاک لمانز»<sup>۱</sup> تولید می‌کرد. مهم‌ترین موضوع برای «کیم» چهار پیرکت مشترک سودآور بود به قرارداد با «جنرال موتورز» برای تولید قطعات مختلف خودرو جهت صادرات در درازمدت. اجزای داخلی بسیاری از مدل‌های «جنرال موتورز»<sup>۲</sup> از قطعات مونتاژی کارخانه‌های «کیم» تولیدشده بود. در پایان «کیم» انتظار داشت با تولید قطعات خودرو برای او سود بیشتری از صادرات خودروی کامل داشته باشد.

با این اوصاف اهداف جهانی «کیم» در تولید صنعت خودرو، به بروکراسی «جنرال موتورز» به‌عنوان برترین تولیدکننده‌ی خودرو در جهان شلخته‌شد. صدور خودرو به چکسلواکی، شریک «دوو» در دیترویت<sup>۲</sup> را تحریک کرد. «جنرال موتورز» خواست تا آلمان با استفاده از یارانه، مانع فروش خودروی «دوو» در اروپا شود. روابط بین «دوو» و خودروساز بزرگ آمریکایی تیره و تار شد. «کیم» توجیه می‌دهد: «اینجا تفاوت در چگونگی همکاری وجود داشت.» «طبق روش تفکر آمریکایی به می‌رسد بازار کجاست؟ ما می‌گوییم اگر ما توان داریم و قادریم رقابتی تولید کنیم پس چرا نمی‌توانیم آن را بفروشیم؟» همچنین «کیم» از «جنرال موتورز» به علت فروش خودروهای ساخت کره از طریق نمایندگی‌هایش در ایالات متحده، به خاطر هزینه‌های هنگفتی که قیمت خرده‌فروشی «لمانز»<sup>۳</sup> را افزایش داده بود، شکایت

1. Pontiac LeMans  
2. Detroit  
3. LeMans

داشت. در میان کاهش سوددهی «جنرال موتورز» در جهان، شرکت آمریکایی باعث شد تا صبر و بردباری «کیم» با توجه به مشکلات کنترل کیفیت (اکنون حل شده) و افزایش حقوق کارگری در کشور کره، به پایان برسد.

کشمکش بین «کیم» و «جنرال موتورز» به تشدید اختلافات قدیمی بین یک تعصب آسیایی عصبانی برای رشد سهام بازار و نگرانی آمریکایی برای سود کوتاه‌مدت بجر شد. سرانجام «کیم» این نبرد و درگیری را با جدا شدن از خودروساز آمریکایی راحتی حل و فصل کرد. «جنرال موتورز» نصف سهام «دوو موتور» را خرید. بعد از این ها ناخوشایندی، «کیم» موفق شد تا یک تقسیم تقریباً دوستانه، برای ادامه‌ی تولیدات و مالیات متحده و حفظ سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اما جدا از هم برای تولید قطعات خودروهای «جنرال موتورز» به وجود آورد.

شرکت «دوو» ۸۰ فتر در سراسر جهان دارد. «کیم» از تمام این کشورها و شرکتها بازدید می‌کرد و با استفاده از اطلاعات اقتصاددانان و روزنامه‌نگاران و کارمندان دولتی برای فرسایش بیشتر تلاش می‌کند. «کیم» می‌گوید که او می‌خواهد «خطرات را احساس کرد» و فرصتها را از دل آن به دست آورد» او با توجه به اطلاعات جدید و استفاده در اختیار دارد، اضافه می‌کند: «من قادر به انجام آن هستم.» در یکی از بازارهای چین سومی جدید، «کیم» کارکنان خود را از روش کاهش میزان قیمت پیشنهادی خود در مناقصه‌ی یک پروژه‌ی ساختمان‌سازی بزرگ، متعجب کرد. او این کار عمده تاکتیک «حق‌الورود ما» نامید. او در آن زمان با فدا کردن سودهای کوتاه‌مدت خود در آن پروژه، راه و روش جدیدی را برای تجارت بیشتر در آینده به وجود آورد.

در همان زمان «کیم» به سوی چین و اروپای شرقی حرکت کرد و می‌گوید: «ما فکر می‌کنیم نیمی از بازار دنیا را به دست آورده‌ایم در حالی که به کشورهای سوسیالیستی بی‌توجهیم.» در حال حاضر «دوو» در جنوب چین یخچال‌ها و یخسازها می‌کند. «کیم» قراردادی برای صادرات خودرو، لوازم الکتریکی و سایر ماشین‌آلات به مجارستان، بسته است که در آن کشور، «دوو» یک بانک سرمایه‌گذاری مشترک نیز راه‌اندازی نموده. «کیم» دفتر «دوو» را در مسکو، صوفیه، ورشو و شهر

1. Moscow

2. Sofia: صوفیه پایتخت بلغارستان

3. Warsaw: شهر ورشو پایتخت لهستان، (مجازاً) دولت لهستان

هوشی مین<sup>۱</sup> افتتاح کرده است. خلاصه، «کیم» یک سفیر غیررسمی برای نفوذ به بازارها بوده است که به کشور کره جنوبی در ایجاد و افزایش روابط دیپلماتیک با اکثر کشورهایی که با آن‌ها روابط تجاری دارد، از جمله الجزایر، مجارستان و اتحاد جماهیر شوروی سابق، کمک کرده است. قبلاً «کیم» از مرز غیرمجاز دیگری که تجارت با کره شمالی بود عبور کرد، یک رابطه‌ی گرم بین کره جنوبی و کره شمالی، به او این شروع و فرصت را داد. در ژانویه ۱۹۹۲ با مجوز حکومتی، «کیم» به کشور ای کمونیستی شمالی که او آن را «آخرین بازار بسته‌ی دنیا» می‌نامید، سفر کرد و بیش از ۹ کارخانه‌ی پیراهن، کفش ورزشی، اسباب‌بازی و چمدان در آن کشورها تأسیس نمود. «کیم» متوجه شد که از ترکیب سرمایه‌ی کره جنوبی و نیروی کار ارزان کره‌ایان اما منظم کره شمالی می‌توانست محصولات صادراتی رقابت‌پذیر تولید کند. هم‌نین رئیس «دوو» متوجه شد که مردم کره شمالی همه‌چیز را در بار او می‌دانند. کتابش را هم خوانده‌اند.

یکی از بزرگ‌ترین دست‌انداخت‌های «کیم» در کشورش، احیای یک کارگاه کشتی‌سازی غول‌پیکر بود، کارگاهی که او در ابتدا هیچ‌وقت قصدی برای ایجاد آن نداشت. در سال ۱۹۷۸ حکومت کره جنوبی او خواست تا کارگاه را تحویل بگیرد در حالی که تنها یک‌چهارم آن تکمیل شده و در قرض و بدهکاری غوطه‌ور بود. «کیم» از انجام این کار سر باز زد، اما دولت تا زمانی که او در یکی از سفرهای کاری خارجی‌اش به سر می‌برد صبر کرد و سپس دست‌انداختی او را در جریان اقدام نقل‌وانتقال کارگاه قرار داد. چیزی که اکنون کشتی‌سازی «دوو» نامیده می‌شود، و این اولین تلاش کیم قبل از تکمیل محوطه‌ی کشتی‌سازی در سال ۱۹۸۱ بود. «کیم» به خارج سفر کرد تا کشتی‌هایش را بفروشد اما در ابتدا موفقیتی برایش در بر نداشت. او تصمیم گرفت تا استراتژی ساخت‌وساز تکنیکی را برای به‌نمایش گذاشتن توانایی‌های شرکت «دوو» به اجرا گذارد. «کیم» یک بانک مستقر در سئول ضدزنگ پیچیده برای حمل مواد شیمیایی به شرکت کشتی‌رانی تروژی فروخت، که اگر آن‌ها رضایت نمی‌دادند، مجبور بود پس بگیرد. کیم هیچ سودی نبرد، اما برنده‌ی جایزه‌ی کشتی‌سازی جهانی سال ۱۹۸۲ شد.

هرچند فروش سخت‌گیرانه برای نجات شرکت کشتی‌سازی کافی نبود. در سال ۱۹۸۲ «کیم» به شرکت خطوط کشتی‌رانی آمریکا یک کشتی کانتینربر

1. Ho Chi Minh City: شهر هوشی مین (شهر سایگون) مرکز ویتنام جنوبی

فروخت، اما مشتری بعداً دچار مشکل شد و نتوانست پول شرکت «کیم» را پرداخت کند. متأسفانه تقاضای جهانی برای کشتی پایین آمد، شرکت کشتی‌سازی «دوو» هم ضررو زیان بسیاری دید.

اکنون «کیم» شهرت و مبلغ ۱/۲ میلیارد دلار سرمایه‌اش را روی این کارخانه‌ی کشتی‌سازی آشفته، شرط‌بندی کرده بود. «کیم» بی‌پروا شرکت کشتی‌سازی را به صنایع خودروهایی کوچک و کامیون‌های سنگین و دستگاه‌های حفاری مبدل کرد. دولت کره که مالک ۳۳٪ شرکت بود نیمی از هزینه‌ها را به‌گونه‌ی وام‌های بدون بهره به شرکت وارد نمود. نصف دیگرش را که باید کیم پرداخت، سود حاصل از فروش سهام خود را در شرکت کارگزاری سهام کشتی‌سازی سرمایه‌گذاری کرد. «کیم» دو سال تمام برای بهترشدن روابط کره‌ای در کارخانه‌ی کشتی‌سازی جزیره‌ی کوجه سپری کرده است، که در آنجا دو نفر از کارکنان طی یک اعتصاب در بهار سال ۱۹۸۹ از طریق خودسوزی درگذشتند.

«کیم» اظهار دارد که کم‌کم مکنه‌های سیاسی و کارگری در کره کاملاً سالم هستند. شکایت هر کس در همان لحظه شنیده می‌شود و به رضایت و موافقت مردمی خاتمه می‌یابد؛ و طبق نظر «کیم» «استانداردهای زندگی رو به بهبود است. حقوق کارگری کره هنوز از ژاپن و ایالات متحده کمتر است. و بهره‌وری همان‌طور است که فکر می‌کردیم.» برای تأمین حقوق بالای کارگری، او کارخانه‌ها را اتوماتیک کرد و موتورهای دیزلی کارخانه را به روبات‌هایی که به‌دست مهندسان شرکت خودشان طراحی شده بودند، تبدیل نمود. او می‌گوید: «من در مورد آینده بسیار امیدوار هستم.» در سال ۱۹۹۱ کارخانه‌ی کشتی‌سازی به سوددهی رسید.

در حقیقت کیم بیش از خود به فکر کاهش روحیه‌ی تهاجمی آمریکایی‌ها است. او معتقد است که بهترین و باهوش‌ترین آمریکایی‌ها به سرمایه‌گذاری بانکی و کارهای بانکی اشتغال دارند در حالی که ساخت و تولید و بازاریابی به خاطر عدم آگاهی، آن‌چنان دیده نشده است. او از گزارش روزنامه‌های آمریکایی در مورد افزایش مصرف مواد مخدر و الکل در میان کارگران کارخانه‌های ایالات متحده نگران شده است؛ اما او با آنچه می‌بیند، یعنی همان تغییر اخلاق کاری آمریکایی و روحیه‌ی تازه‌ای از پیشرفت، تحت تأثیر قرار گرفته است.