

هاروارد چه چیزهایی را یاد نمیدهد
(اسرار موفقیت در تجارت و مدیریت)

نویسنده : مارک.اچ. مک کورمک
مترجم: محمود طلوع

مقدمه :

هدف من از نوشتن این کتاب این بوده که میخوامستم نظریاتی که سالها درباره شان اندیشیده بودم و در سخنرانیهای متعدد در دانشگاههای مختلف منجمله دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد ارائه کرده بودم و یا در طول چندین سال تجربه تجاری بدست آورده ام در یکجا جمع آوری و عرضه کنم این نکات را تحت عنوان ده فرمان بچه های تیز بازار ارائه دادم .

ده فرمان بچه های تیز بازار :

- 1- هرگز اهمیت پول را دست کم نگیرید .
- 2- هرگز ارزش پول را دست بالا نگیرید .
- 3- در کسب و کار هرگز نمیتوانید دوستان زیادی داشته باشید .
- 4- از بیان عبارت نمیدانم نهراسید .
- 5- کمتر صحبت کنید .
- 6- همواره به قول های خود چه بزرگ و چه کوچک پای بند باشید

- 7- هر معامله حیاتی دارد .
- 8- از روز اول خود را مقید به انجام کار با کیفیت کنید .
- 9- با مردم خوش رفتار باشید .
- 10- همه اعتبارات را به خود اختصاص ندهید .

پذیرش آگاهانه این نکات و بکار گرفتن هر روزه آنها
همواره قدرت برندگی و تصمیم گیری به شما خواهد داد .

فصل اول :

چه چیزهایی یک بازار یاب موفق را میسازد ؟

قبل از هر چیز باید بدانیم صلاحیت های یک بازار یاب چه مواردی هستند :

- 1- به کالاهایی که می فروشید اعتقاد داشته باشید .
- 2- باید خود و توانایی های خود را باور کنید .
- 3- روی مساله وقت شناسی خود حساس باشید .
- 4- خوش مشربی را در خود ایجاد و تقویت کنید .
- 5- این را بدانید که آنچه را که مشتری میخواهد الزاما همان چیزی نیست که می گوید .

اما به عنوان یک بازار یاب یکسری موارد مهم را نیز باید بدانید:

- 1- درهای قدیمی را بکوبید .
- 2- طرز تلقی و اشتغال ذهنی خود را به مشتریان انتقال دهید .
- 3- استخرهای کوچک را انتخاب کنید تا ماهی های بزرگ بگیرید .
- 4- در هر جلسه مطلب تازه ای عنوان کنید .
- 5- با قدرت عقب نشینی کنید .
- 6- مخالفت ها و اعتراضات را با ملایمت مرتفع کنید .
- 7- پس از انجام معامله تماس خود را با مشتری حفظ کنید .

مواردی که در بحث فروش و بازاریابی مهم است :

- 1- پیشنهادی که نمیشود آنرا نادیده گرفت .
- 2- مشتریان خود را همانقدر جدی بگیرید که خودشان می خواهند .
- 3- خرید : نیمه فراموش شده معادله فروش .
- 4- اسرار تجارت (اطلاعات)
- 5- ولخرجی های دیگران برای شما چه معنایی دارد .
- 6- هرگز مسئله اخذ سفارش از مشتری را فراموش نکنید .
- 7- هرگز یک ملاقات بازاریابی را بدون نتیجه به پایان نرسانید .
- 8 – آیا دوستانتان می توانند مشتریان شما باشند ؟
- 9- بهترین طریقه در جذب مشتری .

- 10- قدرت معقول بودن .
- 11 - تنظیم زمان مکالمه تلفنی برای کسب حداکثر نتیجه .
- 12- نفوذ بر بزرگترها از طریق فرزندان آنها .
- 13- نیازی به مغز متفکر نیست .
- 14- علائمی را که باید هنگام ورود در مذاکره بگیرید .
- 15- مشتری قصد دارد کارمزد شما راپردازد ؟
- 16- بهترین تکنیک در عقد یک قرارداد ممکن است اصلا تکنیک نباشد .
- 17- کسی را بیابید که بادکنک ها را میخرد .

فصل دوم : مذاکره و معامله

مذاکرات سرسختانه و چگونگی برخورد با آنها :

در اینجا ضربه های اساسی در فن مذاکره سکوت ، صبر ، حساسیت ، کنجکاوی و حضور عنوان شده .

1- زبان خود را گاز بگیرید .

2- دقایقی صبر کنید .

3- نسبت به نقطه نظرهای طرفهای مذاکره حساسیت داشته باشید .

4- از فرصت ها استفاده کنید و خطوط فکری طرفهای خود را بخوانید .

5- شخصا حضور بیابید .

وقتی مردم هستند انجام کار را به تعویق بیندازید

در حقیقت در یک جو پر از تفاهم و صداقت این تاکتیک از بهترین اهرم هایی است که می توان بکار گرفت هرچند از نوعی است که احتمالاً هرگز مجبور به استفاده از آن نیستید .

امری که لامحاله در هر مذاکره ای رخ می دهد

خودداری از ایجاد تعهد به چیزی در هر ملاقات یا مذاکره ، موجب میشود به دور تسلسلی از ناتوانی و محرومیت بيفتید در صورتی که دلیل استراتژیک و معتبری برای مسامحه و دفع الوقت ندارید این را بدانید که دارید وقت خود و دیگران را به هدر می دهید .

سه دلیل برخورداری از انجام یک معامله و یک دلیل بر انجام آن :

- 1- زمانی که از عهده اجرای قرارداد بر نمی آئید .
- 2- زمانی که قیمت و یکی دیگر از شرایط قابل جمع با یکدیگر نیستند .
- 3- زمانی که از شما خواسته می شود دست از اصول خود بردارید .
- 4- زمانی که پول و زمان زیادی را صرف کرده اید .

در سه مورد اول خودداری از انجام معامله راحت است ولی در مورد چهارم معمولاً سعی میشود به هر شکلی معامله انجام شود .

زمانی که پول کم اهمیت ترین بخش از یک معامله است

در هر معامله چهار عنصر غیر اقتصادی زیر را باید سبک و سنگین کرد :

1- کیفیت

2- دید بلند مدت

3- رعایت عادات و سنت ها

4- مذاکره غیر علنی و محرمانه

حسن معامله پایاپای (بارتتر) :

معامله پایاپای یعنی مبادله کالاها و خدمات خود در برابر کالاها و خدمات دیگران

حسن استفاده از معاملات تهاتری در این است که از نظر هزینه ، هزینه ها را کاهش میدهد در مدت زمان کمتری میتوان کار را انجام داد و به سود آوری رسید ضمن اینکه در این روش معامله قطعا برای هر دو طرف سود آور خواهد بود .

در تجارت معمولاً چنین است که هرگز در برابر کاری که انجام نداده اید چیزی را بدست نمی آورید ولی ترتیبات بارتتری این بده بستان ها را بقدر کافی به هم نزدیک می کنند .

در مبادله اطلاعات چگونه میتوان آنچه رامی گیرید بیشتر از داده هایتان باشد ؟

- 1- مردم عاشق حدیث نفس اند، به آنها اجازه اینکار را بدهید .
- 2- مشتریان احتمالی خود را به پاسخگویی سوالات عادت دهید .
- 3- سعی کنید از وضعیت های نابسامان بهره برداری کنید .
- 4- بدنبال کشف علایق پوشیده باشید .

سوالاتی که نمی توانید یا نمی خواهید پاسخ دهید :

حداقل چهار روش برخورد با هر مسئله ای که نمیخواهید یا نمی توانید پاسخ دهید وجود دارد .

- 1- سوال را از مسیر واقعی و مورد نظر منحرف کنید .
- 2- از آن تعریف کنید .
- 3- جمله بندی سوال را عوض کنید .
- 4- روی سوال را به طرف سوال کننده برگردانید .

چگونه باید با خودرایی های مقام ریاست برخورد کنیم ؟

- 1- سعی کنیم از آنها دوری کنیم .
 - 2- با آنها به رقابت بپردازیم .
 - 3- آنان را با گفتن سخنان نرم کم کم به عقب برانیم .
-
- اول « نه » گفتن را یاد بگیرید بعد « بله » بگوئید .
 - مسائل را خودمانی کنید .
 - مواظب لنگر دلار باشید .

چگونه می توان از « معامله ای متوسط » بهره گرفت ؟

در تجارت سه نوع معامله وجود دارد :

خوب : هر دو طرف راضی اند .

بد : یکی از دو طرف به مراتب خوشحال تر از دیگری است .

متوسط : هیچیک از طرفین چیز زیادی برای گلایه ندارند هرچند که هر دو طرف بهر حال ، به این عمل مبادرت می ورزند .

1- بگذارید بدانند که معامله ، معامله ای متوسط است .

2- با چشمان باز وارد عمل شوید

یک مذاکره کننده خوب دقیقا می داند :

- 1- برای چه چیزی مذاکره می کند .
- 2- توافق حاصله تا چه زمانی دوام خواهد آورد .
- 3- چه کسانی را در بر می گیرد .
- 4- شامل چه کسانی نمی شود .
- 5 – چه مقدار پول دست به دست میشود .

یک مذاکره کننده خوب در کلاس جهانی چه مواردی را
باید در نظر بگیرد :

- 1- از مواجهه پرهیزید .
- 2- به دقت مهره چینی کنید .
- 3- چیزهایی را که همراه دارید واریسی کنید .
- 4- همواره رقابت را بخاطر داشته باشید .
- 5- صریح باشید .

فصل سوم : مدیریت و تمثیت امور

اهمیت ایجاد ارزش و اعتبار ، و نه تحصیل سود :

این مطلب را بیان میدارد که هدف منفعت های کلان نیست بلکه هدف ایجاد ارزش و اعتبار در شرکت های خصوصی است . در یک شرکت خصوصی نباید به دنبال ساختن سودهای آنچنانی بود بلکه باید سعی کرد تا نقدینگی را با تدبیر به جریان انداخت .

آنتروپرونرها معمولاً سه مرحله را طی می کنند :

- 1- فاز اول :** در این مرحله به فکر این هستید که آنقدر درآمد داشته باشید تا بتوانید هزینه های سربار را تامین کنید .
- 2- فاز دوم :** در این فاز متوجه میشوید که با وجود موفقیت در نقدینگی ، در آمد چندانی نداشته اید و بیشتر از گذشته نسبت به کاهش هزینه ها علاقه نشان میدهید .
- 3- فاز سوم :** در این مرحله نه درآمد مطرح است نه کاهش هزینه ها بلکه ترکیبی دقیق از هر دو فاز مطرح است . این زمانی است که تدرنر می گوید « ایجاد ارزش و اعتبار » می کنید .

آنتروپرنر :

در واقع گویای این است که مشاغل دشوار همواره مجبور بوده اند به رشد خود ادامه دهند و در همین حال و هوا بوده که پرورش آنتروپرها تشویق شده و نه در آن تشکل هایی که احیاناً در جهتی غلط و یا بنا به دلایلی نادرست رشد و توسعه یافته بوده و چه بسیار از این آنتروپرنرها که در تمایلات خود برای کسب پایه قدرت و تا اندازه ای خود مختاری وجود دارند که باطنا مصالح و صرفه و صلاح شرکت یا خودشان را حفظ می کنند . در معنا تمامی رشد کاری و تجاری ما از این فرمول رشد ناشی میشود که تنها به آنچه را که بهتر از دیگران انجام میدهیم (کار تخصصی مان) بچسبیم و از آن در زمینه ای استفاده کنیم که هیچکس دیگری قبل از آن ، مبادرت به آن نکرده است

پس از اینکه پیشنهاد خیلی خوب بود چه باید کرد ؟

یک پیشنهاد هرگز در لحظات بحرانی ریسک پذیرتر از آن زمانی نیست که کسی میگوید « پیشنهاد ، پیشنهاد بسیارخوبی است » این دقیقاً همان لحظه ای است که مردم تصمیم می گیرند که با آن مخالفت کنند یا به نحوی از آن سوء استفاده کنند لذا باید در چنین مواقعی بدانم به چه روشی رفتار کنیم که ذیلاً به چند مورد آن اشاره میشود :

- 1- دربدو ورود خود را ارزیابی کنید .
- 2- کار را به دعوای حقوقی نکشانید .
- 3- در مورد کسب سود بیشتر حریص نباشید .

برای داشتن یک شرکت موفق چه راهکارهای دیگری می
توان اعمال کرد:

- سطح درآمد و شیوه زندگی پرسنل خود را در هم بشکنید و خط مشی آنها را بشکنید .
- نحوه برخورد با فوق ستاره ها را بدانید .
- در جایی که دو کارمند با هم درگیر میشوند بدانید چه برخوردی باید انجام دهید .
- برآنچه در اطرافتان میگذرد اشراف پیدا کنید .

بزرگترین اشتباهی که در استخدام افراد میتوانید مرتکب شوید:

تا مادامی که افراد «درجه یک» را به استخدام در نیاورید، و آنها را در عمل برای انجام کارهای «درجه اولی» تربیت نکنید قطعا شرکت و سازمان خود را محکوم کرده اید که به شرکت و سازمانی «دست دوم» تنزل کند.

اگر همواره در فکر استخدام افرادی باشید که از خودتان «کوچک» تر و «کم عقل» تر اند چیزی نخواهد گذشت که سازمان ما به سازمانی مرکب از کوتوله ها بدل خواهد شد و برعکس اگر در اندیشه استخدام و استفاده از کسانی باشید که «بزرگ» تر از شما و «خردمند» ترند سازمان را به سازمانی از غولها تبدیل خواهید کرد.

چگونه میتوان استعدادهای درست را انتخاب کرد ؟

- 1- از چهره های آشنا برحذر باشید .
- 2- کسی که با وضع موجود در می افتد .

چگونه میتوان کارمندان خوب را حفظ کرد :

- 1- مسئولیت های زیادی را به عهده آنان بگذارید .
- 2- با پرداخت حقوق های کلان ، حرمت آنها را نگهدارید .
- 3- هر از گاهی ، رضایت خود را از عملکرد آنها ، به آنان گوشزد کنید .

حالاتی که کارمندان خوب سازمان را ترک میکنند و راههای پیشگیری :

- 1- ترک خدمت ناگهانی .
- 2- انجام کاری بزرگ ، ولی درجائی نامناسب .
- 3- تنفر از مافوق .
- 4- سریع تر از آخرین « دو » سرعت (ارتقاء بله ولی با چه سرعتی ؟)
- 5- جوان ، و با انتظاراتی وسیع .
- 6- پول بیشتر .

چگونه می توان افراد را بدون رنجش کنار گذاشت ؟

- 1- اول در فکر شرکت خود باشید ، بعد به فکر کارفرما .
- 2- بگذارید استعفا دهند .
- 3- بگذارید رقبا آنها را از شما بگیرند .
- 4- تنزل مقام را استتار کنید .
- 5- آتش را با آتش پاسخ دهید .
- 6- محل ابلاغ حکم برکناری شاید چندان مسئله ای نباشد .

کنترل هزینه ها :

در اینجا به بررسی چندین حالت در هزینه ها و نوع برخورد با آنها می پردازیم

- 1- « خوبست داشته باشیم » یا « باید داشته باشیم » ؟
- 2- عارضه « من هم همینطور » .
- 3- هزینه های پشت خط .

هزینه های پنهان در مراکز درآمد

تواضع و فروتنی نه خود شکنی :

یکی از موثرترین ابزارهای است که در اختیار مدیران قرار دارد
به سه دلیل زیر :

- 1- این عمل موجب میشود زیر مجموعه تان احساس خوشایندی داشته باشد .
- 2- این کار قدر و منزلت کارمندان را نزد افراد خارج از شرکت افزایش می دهد .
- 3- باعث می شود بهتر و خوشایند تر بنظر برسید .

چگونه می توان رئیس خوبتری شد ؟

- 1- همواره تخصص خود را حفظ کنید .
- 2- پرهیز از دوباره کاری .
- 3- هدایت و آموزش پرسنل .
- 4- هدایت با ارائه الگو .
- 5- اهدافتان را به روشنی بیان کنید .
- 6- تعریف و تمجید .
- 7- پرهیز از اشتباه .
- 8- قاطعیت و بعضاً بی رحمی

فصل چهارم

توسعه و پیشرفت :

در این بخش مطالبی را که در توسعه و پیشرفت ضروری و لازم هستند بررسی می کنیم که به ترتیب توضیح داده خواهد شد .

1- کوتاهی و معایب من

2- هم اکنون کجائید و به کجا می روید ؟

در این قسمت یک نقطه « بساز و بشکن » وجود دارد که در دوره انتقالی بین اواخر دهه سی و اوایل دهه چهل می باشد که احتمالاً دچار مشکلاتی خواهید شد که دو دلیل آن به شرح ذیل است :

الف – شما چگونه خود را ارزیابی می کنید ؟

(چه چیزی شما را شاخص می کند ؟)

ب – چگونه روابط شغلی خود را ارزیابی می کنید ؟

(دوستانتان چه کسانی هستند و به کجا می روند ؟)

شما کدام یک از اینها هستید ؟

« یابنده » ، « مباشر » ، یا هماهنگ کننده ؟

چگونه می توان خود را مثل یک حرفه ای جا انداخت ؟

موفق ترین مدیران نه تنها کارهای خوب را در زمان های مناسب یا حتی نامناسب انجام می دهند که دقیقا می دانند از آنها چگونه به نفع خود استفاده کنند برای جا انداختن خود به عنوان یک حرفه ای لازم است با صداقت و واقعیت به سوالات زیر پاسخ دهید :

- 1- آیا نحوه ارائه و بسته بندی تان مناسب است ؟
- 2- آیا جایگاه خود را یافته اید ؟
- 3- آیا مقام و جایگاه شما با دقت عرضه شده است ؟
- 4- آیا مرتکب اشتباهات درستی می شوید ؟
- 5- آیا دارای نام معروفی هستید ؟
- 6- آیا اسب درستی را می رانید ؟

- آیا می توانید برای مدتی مدید در یک سازمان بمانید ؟
- آیا در قلب سازمان خود جا دارید ؟
- آیا به افتخارات خود خیلی متکی هستید ؟
- آیا توانائیهای خود را دست بالا می گیرید یا ناتوانی های خود را نادیده می انگارید ؟
- در شرایط بحرانی چه می کنید ؟ دیوانه می شوید ، آرام می گیرید یا کار بهتری انجام می دهید ؟
- پنج خصلت برنده
- چگونه موقعیت های کاری و تجاری از رشد باز می مانند ؟
- چگونه می توان رئیس را به دنیای واقعی کشاند ؟

-نحوه رویایی با رئیس

-قراردادهای استخدامی

-بحثهایی پیرامون حقوق و دستمزد

-جنبه های مثبت و منفی در مستمری ها

-چگونه اولین شغل ایده آل را بیابیم

1- پافشاری

2- خوش اقبالی

3- چیزی برای عرضه داشتن

4- سعی کنید نزد منشی رئیس عزیز باشید

5- قبل از اینکه شرکت شما را انتخاب کند شما شرکت را انتخاب کنید

6- قدری پول خرج کنید

-کار کردن مجانی

-واقعا چه بلایی بر سر رزومه ها میاید ؟

-از فرصتهای کوچک استفاده کنید و تاثیر زیادی بر محیط بگذارید .

- تنظیم دقیق قانون و مقررات در کار و تجارت

اصل اول : مردم را از تعهداتشان آزاد کنید .

اصل دوم : از قدرت « ترک معامله » سوء استفاده نکنید .

اصل سوم : هزینه های خود را به طرف صراحتاً بگوئید .

اصل چهارم : قواعد بازی را دقیقاً تعیین کنید و در اجرای آنها تردیدی
بخود راه ندهید .

چند وضعیت مهم در کار و تجارت :

- 1- زمانی که جزئیات قراردادی را فراموش می کنید .
- 2- زمانی که لطفی در حق کسی می کنید .

یکسری ویژگیها و خصائل شخصیتی ژاپنیها :

- 1- ادب و تربیت اجتماعی
- 2- صبر و شکیبایی
- 3- کمال و دقت
- 4- وقت شناسی
- 5- وفای مستمر
- 6- درستی و صداقت

پنج خصلت یک رهبر :

- 1- باید به پرسنل خود نشان دهید که به آنها اهمیت می دهید .
- 2- باید این توانایی را داشته باشید که دقیقا هر آنچه را که می خواهید به افراد بگوئید .
- 3- باید افرادتان را متقاعد کنید که در صورت مبارزه پاداش می گیرند و در صورت عدم مبارزه تنبیه میشوند .
- 4- باید زمان حمله را بدانید .
- 5- باید به افراد خود نشان دهید که در مخاطرات آنها سهیم هستید .

فصل پنجم : سازماندهی

« برنامه ریزی زمانی » زمان را به نفع شما برمی گرداند :

در این قسمت سه اصل بسیار ساده وجود دارد :

- 1- سیستمی داشته باشید .
- 2- دقیقاً آن سیستم را پیاده کنید .
- 3- هیچ نکته ای را فرو گذار نکنید و همه چیز را ثبت کنید .

« بمب های زمانی » که می توانند برنامه بشدت سازمان یافته شما را خراب کنند :

اول به کارهای آسان دست بزنید .

از « قبل » برنامه ریزی کنید تا به « جلو » حرکت کنید .

- نه قهرمان وقت شناسی باشید و نه قربانی وقت .
- تماس های تلفنی خود را بر اساس اولویت هایشان تنظیم کنید .
- لیست ایده آل « کارهای اجرایی » باید غیرقابل خواندن باشد .

نحوه کنترل « زمان های برزخی »

زمان های برزخی یعنی دوره های زمانی بین پایان یک معامله و شروع معامله دیگر .

خود آگاهی از ارزش این زمان های برزخی نیمی از مبارزه است و نیم دیگرش این است که به کسانی که از این فرصت ها بد استفاده می کنند محرمانه و بدون رنجش تذکر دهیم .

چگونه می توان از سرسختیهای منشی های افراطی عبور کرد ؟

- 1- سعی شود با رئیس در منزل تماس گرفته شود .
- 2- سعی شود از طریق افراد مافوق ارتباز برقرار کرد .

نحوه تماس با افراد اجرائی « بسیار پر مشغله »

- 1- در این گونه موارد از خیلی جلوتر اقدام کنید .
- 2- سعی کنید آنها را در غیر « فصول کاری » شان ملاقات کنید .
- 3- کاری کنید که دیگران با شما قرار بگذارند .

- پرونده های « گویا » چه می گویند .
- نحوه برخورد با مکالمات تلفنی
- آیا اوقات فراغت شما « سازمان نیافته » ترین اوقات شمايند ؟

فصل 6 : ارتباطات و روابط عمومی

چگونه می توان یادداشتهای دلگرم کننده نوشت ؟

یادداشتهای اداری و کاری قابل تحسین باید در زمینه «ایجاز» «وضوح» و «قابل فهم بودن» از قواعد زیر پیروی کنند :

- 1- سعی کنید صریح باشید نه اینکه طرف را تحت تاثیر قرار دهید .
- 2- در حداکثر ایجاز بنویسید .
- 3- فکر کنید که در موضع تهاجمی هستید یا تدافعی .
- 4- پیام واضحی عرضه کنید .
- 5- حرف حساب خود را در همان آغاز کار به طرف منتقل کنید .
- 6- خودتان باشید .
- 7- از شوخی کردن پرهیزید .

- 8 - خوانندگان یادداشتهای خود را بشناسید .
- 9 - از افعال و کلمات جدید و جالب استفاده کنید .
- 10- ظرافت در نگارش داشته باشید که بسیار موثر است .

نوشتن پیشنهاداتی که « خوانده » و « پذیرفته » می شوند .

- 1- حتی المقدور مختصر بنویسید .
- 2- بهترین و آخرین نظراتتان را ارائه کنید .
- 3- با همکاران خود رایزنی کنید .
- 4- ارتباطی را برقرار کنید که به پیشنهاداتی منجر شود .

نامه هایی که رد می شوند :

- 1- اینکه از خواننده درخواستهای زیادی داشته باشند .
- 2- اینکه در سربرگ نامه ، آدرس فرستنده درج نشده باشد .
- 3- اینکه نامه ها بسیار مستدل و حقوقی نوشته شده باشند .

شیوه های متفاوت در برخورد با مردم :

در اینجا نوع برخورد با سه دسته روسا ، همقطاران و زیر دستان بررسی می شود و می توان گفت به عنوان یک قاعده کلی در میان گذاشتن استراتژیهای بلند مدت با تکنسین ها هیچ فایده ای ندارد و از آن طرف خسته کردن روسا با ذکر جزئیات هیچ عذر موجهی ندارد.

چگونگی ختم جلسات بی حد و مرز :

- 1- باید مرا از این گفتگو معاف کنید .
- 2- بگذارید ببینم می توانم شما را به جایی که می خواهید بروید برسانم .
- 3- بگوئید چه باید بکنیم ؟

چگونه با مطبوعات برخورد کنیم ؟
چگونه می توان در تلویزیون موفق ظاهر شد ؟
اطلاعات خود را از چه منبعی بدست می آورید ؟

