دانلود
کتاب

از خوب به عالی

نویسنده : جیم کالینز

از خوب به عالی
چرا بعضی شرکت‌ها
...یه جهش اساسی می‌کنن
و بعضی‌ها نه
جیم کالینز

:تقدیم به

.این کتاب تقدیم به شمپانزه‌ها

.عاشق همتونم، تک تکتون

فهرست مطالب
جلد
صفحه عنوان
تقدیم‌نامه

مقدمه
فصل ۱ - خوب دشمن عالیه
فصل ۲ - رهبری سطح ۵
فصل ۳ - اول کی... بعد چی
فصل ۴ - با حقایق تلخ روبرو شو (ولی هیچوقت امیدت رو از دست نده)
فصل ۵ - مفهوم خارپشت - (سادگی در سه دایره)
فصل ۶ - فرهنگ انضباط
فصل ۷ - شتاب‌دهنده‌های تکنولوژی
فصل ۸ - چرخ طیار و چرخه نابودی
فصل ۹ - از خوب به عالی به ماندگار

سخن پایانی - سوالات متداول

پیوست ۱.الف - فرآیند انتخاب شرکت‌های خوب به عالی تبدیل‌شده
پیوست ۱.ب - مقایسه مستقیم گزینه‌ها
پیوست ۱.ج - مقایسه‌های بی‌اساس
پیوست ۱.د - مروری بر مراحل تحقیق
پیوست ۲.الف - تحلیل مدیرعامل داخلی در برابر خارجی
پیوست ۵.الف - رتبه‌بندی تحلیل صنعت
پیوست ۸.الف - رفتار چرخه نابودی در شرکت‌های مقایسه‌ای
پیوست ۸.ب - خلاصه تحلیل اکتساب

یادداشت‌ها

فهرست
تشکر و قدردانی

درباره‌ی نویسنده
تبلیغ پشت جلد
"تعریف‌ها و تمجیدها از کتاب "از خوب به عالی
دیگر آثار جیم کالینز
اطلاعات تولید کتاب

حق چاپ
درباره‌ی ناشر

"اعضای تیم تحقیقاتی "خوب به عالی
دور هم جمع شدن برای جلسه تیمی، ژانویه سال ۲۰۰۰

ردیف اول: ویکی موسور آزگود، آلیسون سینکلر، استفانی ای. جاد، کریستین جونز
ردیف دوم: اریک هاگن، دواین سی. دافی، پاول ویسمن، اسکات جونز، ویجیا (ایو) لی
ردیف سوم: نیکلاس ام. آزگود، جنی کوپر، لی ویلبنکس، آنتونی جی. چیریکوس
ردیف چهارم: برایان جی. بگلی، جیم کالینز، برایان سی. لارسن، پیتر ون گندرن، لین هورنونگ

تو عکس نیستن: اسکات سدربرگ، مورتن تی. هانسن، امبر ال. یانگ
.عکس از: مجموعه جیم کالینز

مقدمه

وقتی داشتم این دست‌نوشته رو تموم می‌کردم، رفتم یه دَو تو یه مسیر پُرشیب و سنگی تو دره الدورادو اسپرینگز، یکم پایین‌تر از خونمون تو بولدر، کلرادو. یه جا بالای کوه که یکی از جاهای مورد علاقه‌مه و یه منظره عالی از کوهستون داره که هنوز برف زمستون روشه، واستادم. یهو یه سوال عجیب اومد تو ذهنم: چقدر باید بهم پول بدن که کتاب "از خوب به عالی" رو چاپ نکنم؟

خیلی فکر جالبی بود، مخصوصا اینکه پنج سال گذشته رو صرف تحقیق و نوشتن این کتاب کرده بودم. نه اینکه یه پولی نباشه که وسوسه‌م کنه قایمش کنم، ولی وقتی رسید به صد میلیون دلار، وقتش بود برگردم پایین. حتی اونقدر هم نمی‌تونست منو راضی کنه که پروژه رو ول کنم. من ته دلم یه معلمم. واسه همین، اصلا نمی‌تونم تصور کنم که چیزایی که یاد گرفتیم رو با دانشجوهای .سراسر دنیا به اشتراک نذارم. و با همین روحیه یادگیری و آموزش این اثر رو ارائه می‌کنم

بعد از ماه‌ها قایم شدن مثل یه گوشه‌نشین تو یه حالتی که اسمشو گذاشتم "حالت راهب"، خیلی دوست دارم از مردم بشنوم که چه چیزهایی براشون جواب میده و چه چیزهایی نه. امیدوارم چیزهای ارزشمندی تو این صفحه‌ها پیدا کنید و متعهد بشید که چیزهایی که یاد می‌گیرید رو تو هر کاری که می‌کنید به کار ببرید، اگه نه تو شرکتتون، پس تو کارای اجتماعی‌تون، و اگه اونجا هم نه، .حداقل تو زندگی خودتون

جیم کالینز—
jimcollins@aol.com
www.jimcollins.com
بولدر، کلرادو
مارس ۲۰۰۱ ۲۷

شماره صفحه‌های این نسخه الکترونیکی با نسخه چاپی اصلی یکی نیست. اگه دنبال یه تیکه .خاصی از متن می‌گردی، از قسمت جستجوی کتاب‌خونت استفاده کن

فصل ۱

خوب دشمن عالیه

.همینه که مرگ رو سخت می‌کنه - کنجکاوی ارضا نشده

،بریل مارکهام -
سفر به غرب با شب

.خوب دشمن عالیه

.و این یکی از مهم‌ترین دلایلیه که چرا چیزهای خیلی کمی داریم که واقعا عالی بشن

مدرسه عالی نداریم، چون مدرسه خوب داریم. دولت عالی نداریم، چون دولت خوب داریم. خیلیا زندگی عالی ندارن، چون خیلی راحت میشه به یه زندگی خوب بسنده کرد. خیلی از شرکت‌ها هیچ‌وقت عالی نمیشن، دقیقا به این خاطر که خیلی‌هاشون خیلی خوب میشن - و این بزرگترین .مشکلشونه

این نکته سال ۱۹۹۶ خیلی برام واضح شد، وقتی داشتم با یه عده از بزرگان فکر دور هم شام می‌خوردم و درباره عملکرد سازمانی حرف می‌زدیم. بیل میهان، مدیرعامل دفتر مک‌کینزی تو سان فرانسیسکو، یهو اومد جلو و خیلی آروم گفت: "جیم، می‌دونی، ما اینجا عاشق کتاب «ساخته‌شده برای ماندن» هستیم. تو و نویسنده همکارت خیلی خوب تحقیق کردید و نوشتیدش. ".ولی متاسفانه، به درد نمی‌خوره

.کنجکاو شدم و ازش خواستم توضیح بده

گفت: "شرکت‌هایی که درباره‌شون نوشتی، بیشترشون همیشه عالی بودن. هیچ‌وقت مجبور ".نشدن خودشونو از خوب به عالی تبدیل کنن

این شرکت‌ها از اولش عالی بودن، مثل دیوید پاکارد و جورج مرک که از همون اول شخصیت بزرگی داشتن. ولی تکلیف اون همه شرکتی که یهو وسط زندگی به خودشون میان و می‌بینن خوبن، ولی عالی نیستن چیه؟

حالا می‌فهمم میهان با اون حرف "به درد نخور" می‌خواست یه کم اغراق کنه، ولی حرف اصلیش درست بود – اینکه شرکت‌های خیلی عالی، اکثراً از اولش هم عالی بودن. و بیشتر شرکت‌های خوب هم، همون‌جوری خوب باقی می‌مونن، نه عالی.

در واقع، حرف میهان یه جورایی خیلی به دردم خورد، چون یه سوال رو تو ذهنم انداخت که کل این کتاب بر اساس همون سوال شکل گرفت – اینکه آیا یه شرکت خوب می‌تونه به یه شرکت عالی تبدیل بشه؟ و اگه می‌تونه، چطوری؟ یا اینکه مریضی "فقط خوب بودن" درمان نداره؟

پنج سال بعد از اون شام سرنوشت‌ساز، الان با اطمینان می‌تونیم بگیم که تبدیل شدن از خوب به عالی اتفاق می‌افته، و خیلی چیزا درباره‌ی عواملی که باعث این اتفاق می‌شن یاد گرفتیم. من و تیم تحقیقاتیم، با الهام از حرف میهان، یه پروژه‌ی تحقیقاتی پنج ساله رو شروع کردیم، یه سفر برای کشف ساز و کار درونی تبدیل شدن از خوب به عالی.

برای اینکه زودتر متوجه بشید موضوع پروژه چیه، به نمودار صفحه 2 نگاه کنید. خلاصه‌اش اینه که ما شرکت‌هایی رو پیدا کردیم که یه جهش از نتایج خوب به نتایج عالی داشتن و این نتایج رو حداقل پانزده سال حفظ کردن. بعد این شرکت‌ها رو با یه گروه کنترل مقایسه کردیم که شرکت‌های دیگه بودن و نتونسته بودن این جهش رو انجام بدن، یا اگه انجام داده بودن، نتونسته بودن حفظش کنن. بعد شرکت‌های خوب به عالی رو با شرکت‌های گروه کنترل مقایسه کردیم تا بفهمیم عوامل اصلی و متمایز کننده چی بودن.

اون شرکت‌هایی که خیلی خوب بودن و بعدش ترکوندن و اومدن تو این تحقیق، یهو یه نتایج خفنی گرفتن. یعنی میانگین سود سهامشون تو پونزده سال بعد از اینکه جهش کردن، حدود هفت برابر کل بازار سهام بود. حالا که قشنگ بفهمی چی میگم، جنرال الکتریک (که خیلی‌ها فکر می‌کردن بهترین شرکت تو آمریکا تو آخرای قرن بیستم بود) فقط تونست ۲.۸ برابر بازار سهام تو پونزده سال از ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ سود بده.

یه چیز دیگه، اگه سال ۱۹۶۵ یه دلار تو یه صندوق سرمایه‌گذاری مشترک شرکت‌هایی که خوب بودن و بعد عالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کردی، و همون مقدار سهام هر شرکت رو به اندازه کل بازار نگه می‌داشتی تا موقع جهششون، و همزمان یه دلار دیگه تو یه صندوق سهام معمولی بازار سرمایه‌گذاری می‌کردی، اون یه دلاری که تو صندوق شرکت‌های خوب به عالی گذاشتی بودی، تا اول ژانویه سال ۲۰۰۰، ۴۷۱ برابر میشد! در حالی که اون یه دلاری که تو بازار گذاشتی بودی فقط ۵۶ برابر میشد.

اینا چه رقماییه! مخصوصا وقتی فکرشو بکنی که این شرکتا قبلاً هیچ پخی نبودن. یه نمونش والگرینز. این شرکت بیشتر از چهل سال مثل یه شرکت معمولی بود و تقریباً با بازار سهام حرکت می‌کرد. بعد یهو سال ۱۹۷۵، از ناکجا آباد – بوم! – والگرینز شروع کرد به اوج گرفتن... و اوج گرفتن... و اوج گرفتن... و همینجوری داشت میرفت بالا. از آخرای ۱۹۷۵ تا اول سال ۲۰۰۰، یه دلاری که تو والگرینز سرمایه‌گذاری کرده بودی، تقریباً دو برابر بیشتر از یه دلاری که تو شرکت خفن تکنولوژی مثل اینتل گذاشته بودی سود می‌کرد، تقریباً پنج برابر بیشتر از جنرال الکتریک، حدود هشت برابر بیشتر از کوکاکولا و بیشتر از پونزده برابر بیشتر از کل بازار سهام (حتی با اون رشد عجیب غریب نزدک تو سال ۱۹۹۹)!

:خب، بریم سراغ ترجمه

:یادداشت‌ها
.یه دلار به صورت مساوی بین شرکت‌های هر دسته تقسیم شد، اول ژانویه ۱۹۶۵ ۱.
.هر شرکت با نرخ بازدهی بازار سهام رو نگه داشت، تا زمان انتقال ۲.
.ارزش تجمعی هر صندوق تا اول ژانویه ۲۰۰۰ نشون داده شده ۳.
.سود سهام دوباره سرمایه‌گذاری شد و برای همه‌ی تقسیم سهام تنظیم شده ۴.

آخه چطوری یه شرکتی که همیشه یه چیز معمولی بوده، تبدیل شد به یه سازمانی که از بهترین شرکت‌های دنیا هم بهتر عمل کرد؟ و چرا والگرینز تونست این جهش رو بکنه، ولی بقیه شرکت‌های هم‌صنفش، با همون فرصت‌ها و منابع، مثل اکرد، نتونستن؟ این یه نمونه، کل اصل .قضیه رو نشون میده

این کتاب فقط درباره‌ی والگرینز یا شرکت‌های دیگه‌ای که بررسی کردیم نیست. این کتاب درباره‌ی این سواله که «آیا یه شرکت خوب می‌تونه عالی بشه؟ و اگه می‌تونه، چطوری؟» و ما .دنبال جواب‌های همیشگی و کلی می‌گردیم که هر سازمانی بتونه ازشون استفاده کنه

این جستجوی پنج‌ساله، کلی چیز به ما یاد داد، خیلی‌هاش برخلاف تصورات قبلی بود، ولی یه نتیجه‌ی خیلی بزرگ از همه مهم‌تر بود: ما فکر می‌کنیم تقریبا هر سازمانی می‌تونه خیلی بهتر .بشه، شاید حتی عالی، اگه با دقت از چارچوب ایده‌هایی که ما کشف کردیم استفاده کنه

این کتاب تقدیم می‌شه به آموزش چیزهایی که یاد گرفتیم. بقیه‌ی این فصل مقدماتی، داستان سفرمون رو تعریف می‌کنه، روش تحقیق‌مون رو توضیح میده و یه پیش‌نمایش از یافته‌های اصلی ارائه میده. تو فصل دوم، مستقیم میریم سراغ یافته‌ها، و با یکی از بحث‌برانگیزترین‌ها شروع .می‌کنیم: رهبری سطح ۵

کنجکاوی سیری‌ناپذیر

خیلی‌ها می‌پرسن: «چی باعث می‌شه این پروژه‌های تحقیقاتی بزرگ رو انجام بدید؟» سوال «.خوبیه. جوابش اینه: «کنجکاوی

هیچی برام هیجان انگیزتر از این نیست که یه سوالی رو انتخاب کنم که جوابش رو بلد نیستم و بعدش دنبال جوابش بگردم. مثل لوئیس و کلارک، حس خیلی خوبی داره سوار قایق بشی و بری سمت غرب و بگی: "نمی دونیم اونجا چی پیدا می کنیم، ولی حتماً وقتی برگشتیم بهتون خبر می ".دیم

.این خلاصه ای از ماجرای کنجکاوی ماست

مرحله اول: جستجو

وقتی سوال رو مشخص کردیم، شروع کردیم به جمع کردن یه تیم تحقیقاتی. (هر جا تو این کتاب از ضمیر "ما" استفاده می کنم، منظورم تیم تحقیقاتیه. کلاً ۲۱ نفر تو مقاطع مختلف روی این پروژه کار کردن، معمولاً تیم های ۴ تا ۶ نفره.)

اولین کارمون پیدا کردن شرکت هایی بود که الگوی "خوب به عالی" رو نشون می دادن، همونطور که تو نمودار صفحه ۲ نشون داده شده. یه "مرحله سخت آنالیز مالی" شش ماهه رو شروع کردیم و دنبال شرکت هایی می گشتیم که این الگوی اصلی رو نشون بدن: بازدهی سهام تجمعی پانزده ساله در حد یا پایین تر از بازار سهام، یه نقطه عطف، و بعدش بازدهی تجمعی حداقل سه برابر بازار تو پانزده سال بعدی. پانزده سال رو انتخاب کردیم چون می خواستیم از موفقیت های یهویی و شانسی رد بشیم (آخه مگه میشه پانزده سال شانسی موفق بود؟) و همچنین بیشتر از دوره تصدی بیشتر مدیرعامل ها باشه (تا شرکت های عالی رو از شرکت هایی که فقط یه مدیرعامل عالی داشتن جدا کنیم). سه برابر بازار رو انتخاب کردیم چون از عملکرد بیشتر شرکت های بزرگ و معروفی که می شناسیم بهتره. برای اینکه یه تصوری داشته باشین، یه صندوق سرمایه گذاری متشکل از شرکت های "خیلی خفن" زیر، فقط ۲.۵ برابر بازار بین سال های ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ بازدهی داشت: 3M، جنرال الکتریک، کوکاکولا، هیولت پاکارد، اینتل، جانسون اند جانسون، مرک، موتورولا، پپسی، پروکتر اند گمبل، وال مارت و والت دیزنی. بد نبود اگه می تونستیم از اینا هم بهتر باشیم.

از بین شرکت هایی که بین سال های ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵ تو لیست Fortune 500 بودن، به طور سیستماتیک جستجو کردیم و غربالگری کردیم تا بالاخره یازده نمونه "خوب به عالی" پیدا کردیم. البته چند تا نکته رو اینجا باید بگم. اول (.گذاشتم A.توضیحات کامل جستجومون رو تو ضمیمه ۱) اینکه، یه شرکت باید الگوی "خوب به عالی" رو مستقل از صنعتش نشون می داد؛ اگه کل صنعت همین الگو رو نشون می داد، اون شرکت رو حذف می کردیم. دوم اینکه، بحث داشتیم که آیا باید معیار انتخاب دیگه ای هم به جز بازدهی تجمعی ...

بازده سهام، مثلاً تاثیرش روی جامعه و رفاه کارمندا. آخرش تصمیم گرفتیم انتخاب‌هامون رو محدود کنیم به اونایی که از خوب به عالی رسیدن، چون هیچ راه درست و حسابی و همیشگی‌ای به ذهنمون نرسید که بتونیم این چیزای دیگه رو انتخاب کنیم، بدون اینکه سلیقه خودمون رو دخیل کنیم. البته تو فصل آخر، در مورد رابطه بین ارزش‌های شرکت‌ها و شرکت‌های عالی و موندگار حرف می‌زنم، ولی تمرکز این تحقیقمون فقط روی این سوال خیلی مشخصه که چطوری یه شرکت خوب رو تبدیل کنیم به یه شرکتی که نتایج عالی و همیشگی می‌گیره.

اولش که لیست رو دیدیم، حسابی جا خوردیم. کی فکرش رو می‌کرد که فانی می (Fannie Mae) از اینتل (Walgreens) از شرکت‌هایی مثل جنرال الکتریک و کوکاکولا بهتر عمل کنه؟ یا والگرینز بهتر باشه؟ این لیست عجیب و غریب – که پیدا کردن یه همچین گروه خاکستری‌ای خیلی سخت بود – یه درس مهم همون اول کار بهمون داد. اینکه ممکنه یه شرکت خوب رو حتی تو شرایط خیلی بعید و نامحتمل به یه شرکت عالی تبدیل کرد. این شد اولین سورپرایز از خیلی سورپرایزهای دیگه که باعث شد نگاهمون رو به عظمت شرکت‌ها دوباره بررسی کنیم.

فاز دوم: نسبت به چی؟

خب، بعدش مهم‌ترین قدم توی کل این تحقیق رو برداشتیم: شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیده بودن رو با یه سری شرکت دیگه که خیلی با دقت انتخاب کرده بودیم مقایسه کردیم. سوال اصلی توی تحقیق ما این نیست که شرکت‌های خوب به عالی چه چیزای مشترکی داشتن. سوال اصلی اینه که چه چیزای مشترکی داشتن که اونارو از بقیه شرکت‌ها جدا می‌کرد؟ فرض

کن می‌خوای ببینی چی باعث میشه یه نفر توی المپیک مدال طلا بگیره. اگه فقط کسایی که مدال طلا گرفتن رو بررسی کنی، می‌بینی همه‌شون مربی داشتن. اما اگه ورزشکارایی که رفتن المپیک ولی مدال نگرفتن رو هم ببینی، می‌فهمی اونا هم مربی داشتن! سوال کلیدی اینه که چی باعث میشه کسایی که مدال طلا می‌گیرن، با اونایی که مدال نمی‌گیرن فرق داشته باشن؟

ما دو دسته شرکت رو واسه مقایسه انتخاب کردیم. دسته اول، "مقایسه‌های مستقیم" بودن - یعنی شرکت‌هایی که توی یه صنعت بودن با شرکت‌های خوب به عالی، فرصت‌های یکسان و واسه جزئیات انتخابمون،) .منابع مشابهی هم داشتن، ولی نتونستن از خوب به عالی جهش کنن دسته دوم، "مقایسه‌های ناپایدار" بودن - یعنی شرکت‌هایی که یه مدت (.رو ببینین B.ضمیمه 1 کوتاه از خوب به عالی تغییر کردن، ولی نتونستن همینجوری ادامه بدن - که ببینیم چطوری میشه در کل، ما بیست و هشت تا شرکت رو بررسی (.رو ببینین C.ضمیمه 1) .یه چیزی رو حفظ کرد .کردیم: یازده تا شرکت خوب به عالی، یازده تا مقایسه مستقیم و شش تا مقایسه ناپایدار

مرحله سوم: رفتیم تو دل ماجرا

بعدش دیگه زدیم تو کار تحلیل حسابی تک تک شرکت‌ها. هر چی مقاله راجع به این بیست و هشت تا شرکت پیدا کردیم، از پنجاه سال پیش تا حالا، همه رو جمع کردیم. بعدش یه جوری همه رو دسته بندی کردیم، مثلاً استراتژی، تکنولوژی، مدیریتشون و از این جور چیزا. بعد رفتیم سراغ مدیرای خوبِ شرکت‌هایی که از معمولی به عالی رسیده بودن و اون موقع که داشتن تغییر می‌کردن، پست‌های مهم داشتن، باهاشون مصاحبه کردیم. یه عالمه هم تحلیل جورواجور، هم کیفی هم کمّی، انجام دادیم. از خرید و فروش‌هاشون بگیر تا حقوق مدیرا، از استراتژی کسب و کارشون تا فرهنگ سازمانیشون، از تعدیل نیروهاشون تا سبک مدیریتشون، از نسبت‌های مالیشون تا جابه‌جایی مدیراشون، همه رو زیر و رو کردیم. خلاصه که کل این پروژه ده سال و نیم وقت آدم رو گرفت. نزدیک ۶۰۰۰ تا مقاله خوندیم و یه جوری خلاصه کردیم، بیشتر از ۲۰۰۰ برای یه لیست) .صفحه متن مصاحبه درآوردیم و ۳۸۴ مگابایت اطلاعات کامپیوتری جمع کردیم (.رو ببینین D.مفصل از همه تحلیل‌ها و کارایی که کردیم، برین ضمیمه ۱

ما این تحقیقمون رو مثل این می‌دیدیم که داریم توی یه جعبه سیاه رو نگاه می‌کنیم. هر قدمی که برمی‌داشتیم انگار یه لامپ دیگه روشن می‌کردیم تا بفهمیم این فرایندِ از معمولی به عالی .رسیدن، چه جوری کار می‌کنه

.خب، وقتی اطلاعات جمع شد، یه سری بحث و جدل هفتگی توی تیم تحقیقاتی شروع کردیم

واسه هر کدوم از اون بیست و هشت تا شرکت، من و بقیه اعضای تیم تحقیقاتی، تمام مقاله‌ها، تحلیل‌ها، مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های تحقیقاتی رو با دقت می‌خوندیم. من درباره یه شرکت خاص .یه ارائه می‌دادم به تیم، یه سری نتیجه‌گیری‌های احتمالی می‌کردم و سوال می‌پرسیدم

بعد شروع می‌کردیم به بحث و جدل، مخالفت، کوبیدن روی میز، بالا بردن صدامون، مکث کردن و فکر کردن، دوباره بحث کردن، دوباره مکث کردن و فکر کردن، صحبت کردن، به یه نتیجه "رسیدن، سوال پرسیدن و دوباره بحث کردن درباره اینکه "معنی همه‌ی اینا چیه؟

خیلی مهمه که بفهمید همه‌ی مفاهیم این کتاب رو با استنتاج تجربی مستقیم از داده‌ها به دست

آوردیم. ما این پروژه رو با یه تئوری از پیش تعیین شده شروع نکردیم که بخوایم تستش کنیم یا ثابتش کنیم. ما دنبال این بودیم که یه تئوری رو از صفر بسازیم، یه تئوری که مستقیماً از شواهد به دست اومده باشه.

اصل کارمون یه فرایند منظم مقایسه کردن شرکت‌های خوب با شرکت‌هایی بود که به اون خوبی نبودن، همیشه این سوال رو می‌پرسیدیم که "فرقش چیه؟"

یه چیز دیگه‌ای هم که خیلی بهش توجه می‌کردیم، "سگ‌هایی بودن که واق واق نکردن." توی داستان کلاسیک شرلوک هولمز به اسم "ماجرای سیلور بلیز"، هولمز "اتفاق عجیب سگی در شب" رو به عنوان سرنخ اصلی شناسایی کرد. معلوم شد که سگه توی شب هیچ کاری نکرده بود و به گفته‌ی هولمز، همین واقعه‌ی عجیب باعث شد که به این نتیجه برسه که مظنون اصلی باید کسی بوده باشه که سگه رو خوب می‌شناخته.

توی تحقیق ما هم، چیزایی که پیدا نکردیم - سگ‌هایی که انتظار داشتیم واق واق کنن ولی نکردن - تبدیل شدن به بهترین سرنخ‌ها برای فهمیدن زیر و بم ماجرا.

وقتی رفتیم سراغ بررسی دقیق شرکت‌های خوب که عالی شدن، خیلی وقتا از چیزایی که ندیدیم، اندازه چیزایی که دیدیم، تعجب کردیم. مثلا:

* اون مدیرعاملای خیلی خفن و معروف که از بیرون میارن، معمولا به ضرر عالی شدن شرکت تموم می‌شن. از یازده تا مدیرعاملی که شرکت‌ها رو از خوب به عالی رسوندن، ده تاشون از داخل خود شرکت بودن، در حالی که شرکت‌های دیگه شیش برابر بیشتر سراغ مدیرعاملای بیرونی رفتن.

* هیچ الگوی مشخصی پیدا نکردیم که نشون بده نوع حقوق و مزایای مدیرای ارشد، ربطی به عالی شدن شرکت داشته باشه. این ایده که ساختار حقوق مدیرعامل خیلی تو عملکرد شرکت تاثیر داره، اصلا با داده‌ها جور در نمیاد.

* خود استراتژی، شرکت‌های خوب که عالی شدن رو از بقیه شرکت‌ها جدا نمی‌کرد. هر دو گروه شرکت‌ها، استراتژی مشخصی داشتن و هیچ مدرکی وجود نداره که نشون بده شرکت‌های عالی، وقت بیشتری واسه برنامه‌ریزی‌های بلندمدت استراتژیک گذاشته باشن.

* شرکت‌های خوب که عالی شدن، فقط روی این تمرکز نکردن که چطوری عالی بشن؛ به همون اندازه هم به این فکر کردن که چه کارایی رو نباید انجام بدن و چه کارایی رو باید متوقف کنن.

* فناوری و تغییرات ناشی از اون، تقریبا هیچ ربطی به شروع یه تحول از خوب به عالی نداره. فناوری می‌تونه یه تحول رو سریع‌تر کنه، ولی نمی‌تونه باعث تحول بشه.

* ادغام و خرید شرکت‌ها تقریبا هیچ نقشی تو شروع یه تحول از خوب به عالی بازی نمی‌کنه؛ دو تا شرکت معمولی بزرگ که با هم ادغام شن، هیچ‌وقت یه شرکت عالی نمی‌شن.

* شرکت‌های خوب که عالی شدن، خیلی به مدیریت تغییر، ایجاد انگیزه تو کارمندا یا ایجاد

هماهنگی بین‌شون اهمیت نمی‌دادن. اگه شرایط درست باشه، مشکلات مربوط به تعهد، هماهنگی، انگیزه و تغییر، خود به خود حل می‌شن.

* شرکت‌های خوب که عالی شدن، هیچ اسم، شعار، مراسم شروع یا برنامه‌ای واسه نشون دادن تحولشون نداشتن. در واقع، بعضی از این شرکت‌ها حتی نمی‌دونستن که دارن یه همچین تغییر بزرگی رو تجربه می‌کنن.

اون تغییر و تحول همون موقع معلوم نشد؛ فقط بعداً که به گذشته نگاه کردیم، فهمیدیم چه خبر بوده. آره، یه جهش خیلی خفن تو نتایجشون ایجاد کردن، ولی نه با یه روش خیلی انقلابی و عجیب غریب.

شرکت‌های خوب به عالی، معمولاً تو صنایع خیلی خفن نبودن، بعضی‌هاشون حتی تو صنایع داغون بودن. اصلاً این‌جوری نبود که یه شرکتی همین‌جوری شانسی رو نوک موشک نشسته باشه و یهو پرتاب شه بره بالا. عالی شدن شانسی نیست. عالی شدن بیشتر یه انتخاب آگاهانه‌ست.

فاز ۴: از آشوب تا مفهوم

سعی کردم یه راه ساده پیدا کنم که بگم چطوری تونستم از اون همه داده، تحلیل، بحث و جدل و "سگ‌هایی که واق واق نکردن" به نتایج نهایی این کتاب برسم. بهترین جوابی که می‌تونم بدم اینه که یه فرایند تکراری بود که مدام عقب و جلو می‌رفتیم، ایده‌ها رو پرورش می‌دادیم و با داده‌ها امتحانشون می‌کردیم، ایده‌ها رو اصلاح می‌کردیم، یه چارچوب می‌ساختیم، می‌دیدیم زیر بار شواهد می‌شکنه و دوباره از نو می‌ساختیمش. این فرایند بارها و بارها تکرار شد، تا این‌که همه‌چی تو یه چارچوب منسجم از مفاهیم کنار هم قرار گرفت. همه‌مون تو زندگی یه استعدادی داریم، فکر کنم استعداد من اینه که بتونم یه توده اطلاعات به‌هم‌ریخته رو بگیرم، الگوها رو ببینم و از اون شلوغی یه نظمی بیرون بکشم - یعنی از آشوب به مفهوم برسم.

با این حال، دوباره تأکید می‌کنم که مفاهیم موجود تو چارچوب نهایی، "نظرات" من نیستن. هرچند نمی‌تونم روانشناسی و تعصبات خودم رو کاملاً از تحقیقات جدا کنم، ولی هر نتیجه‌ای تو چارچوب نهایی، قبل از این‌که تیم تحقیقاتی اون رو مهم بدونه، یه استاندارد سختگیرانه رو پاس کرده. هر مفهوم اصلی تو چارچوب نهایی، تو ۱۰۰ درصد شرکت‌های خوب به عالی به عنوان یه متغیر تغییر نشون داده شد و تو کمتر از ۳۰ درصد شرکت‌های مقایسه‌ای تو سال‌های حساس. هر بینشی که این آزمون رو قبول نمی‌شد، به عنوان یه مفهوم در سطح یه فصل تو کتاب جا نمی‌گرفت.

خب، این یه نمای کلی از چارچوب مفاهیم و یه پیش‌نمایش از چیزایی که تو بقیه کتاب قراره بیاد. (نمودار پایین رو ببینید.) این تغییر و تحول رو یه فرایند ساخت و ساز در نظر بگیرید که با یه پیشرفت ناگهانی همراهه و به سه مرحله کلی تقسیم می‌شه: افراد منظم، تفکر منظم و عمل منظم. تو هر کدوم از این سه مرحله، دو مفهوم کلیدی وجود داره که تو چارچوب نشون داده شدن و در ادامه توضیح داده می‌شن.

کل این چارچوب رو یه مفهومی در بر گرفته که اسمشو گذاشتیم "چرخ طیار"، یه جورایی کل فرایند عالی شدن یه شرکت خوب رو نشون میده.

رهبری سطح ۵. راستش خیلی تعجب کردیم وقتی فهمیدیم چه جور رهبری لازمه تا یه شرکت خوب رو به یه شرکت عالی تبدیل کنی. رهبرهای عالی‌شون اصلا شبیه رهبرهای معروفی که خیلی سروصدا دارن و تیتر اخبار میشن، نیستن. انگار از یه سیاره دیگه اومدن. خیلی فروتن، ساکت، کم‌حرف و حتی خجالتی‌ان. یه ترکیب پارادوکسی از تواضع فردی و اراده حرفه‌ای دارن. بیشتر شبیه لینکلن و سقراط‌ان تا پاتون و سزار.

اول کی... بعد چی. ما فکر می‌کردیم رهبرهای شرکت‌های عالی اول یه چشم‌انداز و استراتژی جدید تعیین می‌کنن. اما فهمیدیم اول آدم‌های درست رو سوار اتوبوس می‌کنن، آدم‌های غلط رو پیاده می‌کنن و آدم‌های درست رو سر جای خودشون می‌ذارن. بعد تازه تصمیم می‌گیرن اتوبوس رو کجا ببرن. این جمله قدیمی که "آدم‌ها مهم‌ترین دارایی شما هستن" اشتباهه. آدم‌ها مهم‌ترین دارایی نیستن. آدم‌های درست مهم‌ترین دارایی هستن.

با حقایق تلخ روبرو شو (ولی امیدت رو از دست نده). فهمیدیم یه اسیر جنگی سابق خیلی بیشتر از کتاب‌های استراتژی شرکتی می‌تونه بهمون یاد بده که چطور راه رسیدن به عظمت رو پیدا کنیم. تمام شرکت‌های عالی یه چیزی رو پذیرفتن که ما اسمشو گذاشتیم "پارادوکس استاکدیل":

باشه، اینم ترجمه عامیانه:

باید ته دلت ایمان داشته باشی که آخرش موفق میشی، هر چقدر هم که اوضاع سخت باشه. در عین حال باید انقدر جدی باشی که با واقعیت های الان زندگیت روبرو بشی، هر چی که هست.

مفهوم خارپشت (سادگی توی سه تا دایره):** برای اینکه از خوب به عالی برسی، باید از این** نفرینی که بهش میگن "مهارت"، رد بشی. اینکه یه کاری تخصص اصلیته، اینکه سالهاست داری یه کاری رو میکنی، دلیل نمیشه که توش بهترین باشی. اگه نمیتونی تو تخصص اصلیت بهترین باشی، اون تخصص نمیتونه اساس یه شرکت بزرگ رو تشکیل بده. باید جاش یه مفهوم ساده بذاری که نشون دهنده درک عمیق از سه تا دایره به هم پیوسته باشه.

فرهنگ نظم و انضباط:** همه شرکت ها فرهنگ دارن، یه سری شرکت ها هم انضباط دارن،** ولی کم پیش میاد شرکتی فرهنگ انضباط داشته باشه. وقتی آدم های با انضباط داری، دیگه نیازی به سلسله مراتب نداری. وقتی فکرت منظم و با انضباط باشه، دیگه نیازی به بوروکراسی نداری. وقتی عملت با انضباط باشه، دیگه نیازی به کنترل بیش از حد نداری. وقتی فرهنگ انضباط رو با اخلاق کارآفرینی ترکیب کنی، یه جور جادوی عالی به دست میاری که باعث عملکرد فوق العاده میشه.

شتاب دهنده های تکنولوژی:** شرکت هایی که از خوب به عالی رسیدن، یه جور دیگه به نقش** تکنولوژی نگاه می کنن. اونا هیچ وقت از تکنولوژی به عنوان راه اصلی برای ایجاد یه تغییر بزرگ استفاده نمی کنن. ولی عجیب اینجاست که تو استفاده از تکنولوژی های منتخب و خوب، پیشگام هستن. فهمیدیم که تکنولوژی به تنهایی هیچ وقت دلیل اصلی خوب بودن یا بد شدن یه شرکت نیست.

چرخ لنگر و حلقه ی بدبختی:** کسایی که انقلاب به پا می کنن، برنامه های تغییر اساسی راه** می ندازن، یا ساختارها رو زیر و رو می کنن، احتمالا نمیتونن از خوب به عالی برسن. مهم نیست

تهش چی میشه، این تغییرات خوب به عالی هیچ وقت یهویی اتفاق نیفتادن. یه کار تعیین کننده تنها، یه برنامه بزرگ، یه نوآوری فوق العاده، یه شانس طلایی، یا یه لحظه جادویی وجود نداشته. بلکه، فرآیندش مثل این بوده که یه چرخ لنگر خیلی بزرگ و سنگین رو هی هل بدی، دور به دور، تا کم کم شتاب بگیره و یهو یه نقطه شکستی برسه و از اون به بعد هم همینطور ادامه بدی.

از خوب به عالی تا ساخته شده برای ماندن:** جالبه که الان می بینم "از خوب به عالی" یه** جورایی پیش درآمد "ساخته شده برای ماندن" هست، نه دنباله اش.

این کتاب درباره اینه که چطوری یه سازمان خوب رو تبدیل کنی به یه سازمانی که همیشه نتایج عالی میده. "ساخته شده برای ماندن" درباره اینه که چطوری یه شرکت با نتایج عالی رو تبدیل کنی به یه شرکت بزرگ و ماندگار که همه بشناسنش. واسه این تغییر نهایی، باید یه سری ارزش‌های اساسی و هدفی فراتر از پول درآوردن داشته باشی، همراه با یه اصل مهم: حفظ اصول/تحریک پیشرفت.

اگه کتاب "ساخته شده برای ماندن" رو خوندی، لطفا سوالات مربوط به ارتباط دقیق این دو تا کتاب رو بذار کنار و فعلا روی یافته‌های "از خوب به عالی" تمرکز کن. تو فصل آخر، دوباره به این سوال برمی‌گردم و این دو تا مطالعه رو به هم ربط میدم.

"قوانین ثابت "از خوب به عالی

تازه داشتم نتایج تحقیقاتم رو برای یه سری از مدیرای اینترنتی تو یه کنفرانس ارائه می‌دادم که یهو یه نفر دستشو برد بالا. گفت: "آیا یافته‌های شما تو این اقتصاد جدید هم کاربرد داره؟ مگه نباید همه ایده‌های قدیمی رو دور بریزیم و از صفر شروع کنیم؟" سوال به جاییه، چون ما تو یه دوره‌ی تغییرات خیلی بزرگ زندگی می‌کنیم و این سوال خیلی پرسیده میشه. واسه همین می‌خوام همین اول کار بهش جواب بدم، قبل از اینکه وارد اصل مطلب کتاب بشم.

آره، دنیا داره تغییر می‌کنه و به تغییر کردن هم ادامه میده. اما این دلیل نمیشه که دنبال اصول ثابت نگردیم. اینجوری فکر کن: درسته که روش‌های مهندسی دائما در حال تغییر و تحول هستن، اما قوانین فیزیک نسبتا ثابت می‌مونن. من دوست دارم فکر کنم که کار ما یه جورایی جستجو برای پیدا کردن اصول ثابته، یعنی قوانین پایدار سازمان‌های بزرگ، که بدون توجه به اینکه دنیا چقدر تغییر می‌کنه، باز هم درست و مرتبط باقی می‌مونن. آره، کاربرد خاص این قوانین ممکنه تغییر کنه (مهندسی)، اما یه سری قوانین تغییرناپذیر در مورد عملکرد سازمان‌یافته‌ی انسان (فیزیک) همیشه پابرجا می‌مونن.

واقعیت اینه که "اقتصاد جدید" چیز جدیدی نیست. اونایی که با اختراع برق، تلفن، اتومبیل، رادیو یا ترانزیستور روبرو شدن، فکر می‌کردین که اونا هم مثل ما حس نمی‌کردن تو یه اقتصاد جدید هستن؟ و تو هر کدوم از این نسخه‌های "اقتصاد جدید"، بهترین‌ها...

رهبرا با جدیت و انضباط خاصی به یه سری اصول اولیه پایبند بودن.

شاید بعضیا بگن که سرعت و حجم تغییرات الان خیلی بیشتر از هر زمان دیگه‌ایه. شاید درست باشه. ولی با این حال، بعضی از شرکت‌هایی که تو تحقیق "از خوب به عالی" بررسی کردیم، با

یه سری تغییرات مواجه بودن که دست کمی از تغییرات اقتصاد جدید نداشت. مثلاً اوایل دهه هشتاد میلادی، صنعت بانکداری تو عرض سه سال کلاً زیر و رو شد، درست وقتی که قانون‌زدایی حسابی فشار آورد. برای صنعت بانکداری اون موقع، واقعاً یه اقتصاد جدید بود! با این حال، ولز فارگو تمام یافته‌های این کتاب رو به کار بست و درست وسط اون همه تغییرات سریع ناشی از قانون‌زدایی، نتایج عالی گرفت.

وقتی داری فصل‌های بعدی رو می‌خونی، یه نکته مهم رو یادت باشه. این کتاب نه درباره اقتصاد قدیمه، نه درباره اقتصاد جدید. حتی درباره شرکت‌هایی که داری درباره‌شون می‌خونی هم نیست، یا حتی درباره خود بیزینس. تهش، فقط درباره یه چیزه: اصول همیشگی "از خوب به عالی". درباره اینه که چطوری یه سازمان خوب رو برداری و تبدیلش کنی به یه سازمانی که نتایج عالی و پایداری تولید می‌کنه، حالا هر تعریفی از نتیجه که به سازمانت بخوره.

شاید برات عجیب باشه، ولی من کارم رو در درجه اول مطالعه بیزینس نمی‌دونم، و این رو هم یه کتاب بیزنسی صرف نمی‌بینم. به نظر من، کارم درباره کشف اینه که چه چیزی سازمان‌های عالی و موندگار رو از هر نوعی که باشن، می‌سازه. من کنجکاوم که تفاوت‌های اساسی بین عالی و خوب، بین بی‌نظیر و متوسط رو بفهمم. فقط از قضا از شرکت‌ها به عنوان یه راهی برای سر درآوردن از پشت پرده استفاده می‌کنم. دلیلشم اینه که شرکت‌های سهامی عام، برخلاف بقیه سازمان‌ها، دو تا مزیت بزرگ برای تحقیق دارن: یه تعریف مشخص و مورد توافق همگانی از نتیجه (که بتونیم با دقت یه مجموعه مطالعاتی انتخاب کنیم) و یه عالمه اطلاعات در دسترس.

اینکه "خوب" دشمن "عالی"ه فقط یه مشکل توی بیزینس نیست. یه مشکل انسانیه. اگه ما تونسته باشیم رمز و راز "از خوب به عالی" رو پیدا کنیم، باید یه چیز ارزشمند برای هر نوع سازمانی داشته باشیم. مدرسه‌های خوب می‌تونن تبدیل به مدرسه‌های عالی بشن. روزنامه‌های خوب می‌تونن تبدیل به روزنامه‌های عالی بشن. کلیساهای خوب می‌تونن تبدیل به کلیساهای عالی بشن.

ممکنه سازمان‌های دولتی خوب، عالی بشن. و شرکت‌های خوب هم ممکنه تبدیل بشن به شرکت‌های فوق‌العاده.

خب، ازت دعوت می‌کنم تو این سفر ذهنی با من همراه شی تا کشف کنیم چی لازمه که یه چیز خوب، تبدیل به یه چیز عالی بشه. همچنین تشویقت می‌کنم چیزایی که یاد می‌گیری رو زیر سوال ببری و به چالش بکشی. یه چیزی که یکی از استادای مورد علاقم همیشه می‌گفت این بود: "بهترین دانشجوها اونایی هستن که حرفای استادشون رو خیلی راحت باور نمی‌کنن." راست هم می‌گفت. ولی یه چیز دیگه هم می‌گفت: "نباید فقط چون از نتیجه یه داده خوشت نمیاد، اون داده رو رد کنی." من همه چیزایی که اینجا گفتم رو برای این میگم که با فکر و منطق خودت بررسی‌شون کنی، نه اینکه چشم بسته قبولشون کنی. تو خودت قاضی و هیئت منصفه‌ای. بذار مدرکا حرف بزنن.

* یه توضیح در مورد اینکه چطوری نمودارهای صفحات ۲ و ۴ درست شدن، تو توضیحات فصل ۱ آخر کتاب اومده.
* محاسبه سود سهام که تو کل این کتاب استفاده شده، نشون دهنده کل سود انباشته یه سرمایه‌گذاره، یعنی سود سهام دوباره سرمایه‌گذاری شده و تعدیل شده با افزایش سهام.

منظور از "بازار سهام عمومی" (که اغلب بهش میگن "بازار")، کل سهام معامله شده تو بورس نیویورک، بورس آمریکا و نزدک هست. برای جزئیات بیشتر در مورد منابع داده‌ها و محاسبات، به توضیحات فصل ۱ مراجعه کنید.

فصل ۲
رهبری سطح ۵

تو هر کاری تو زندگی میتونی انجام بدی، به شرطی که برات مهم نباشه کی اعتبارش رو میگیره. هری اس. ترومن —

سال ۱۹۷۱، یه آدم به ظاهر معمولی به اسم داروین ای. اسمیت، مدیر عامل شرکت کیمبرلی-کلارک شد. یه شرکت کاغذی قدیمی و بی‌حال که سهامش تو بیست سال قبلش ۳۶ درصد از بازار عقب مونده بود.

اسمیت، وکیل داخلی آروم و سر به زیر شرکت، زیاد مطمئن نبود هیئت مدیره انتخاب درستی کرده باشه - این حس وقتی قوی‌تر شد که یکی از مدیرها اسمیت رو یه گوشه کشید و بهش یادآوری کرد یه سری از شرایط لازم برای این پست رو نداره. ولی مدیر عامل شده بود و به مدت بیست سال هم مدیر عامل موند.

چه بیست سالی هم بود. تو این مدت، اسمیت یه تحول شگفت انگیز ایجاد کرد و کیمبرلی-کلارک رو تبدیل کرد به بزرگترین تولیدکننده محصولات کاغذی...

داروین اسمیت تو یه دوره‌ای مدیرعامل شرکت کیمبرلی-کلارک بود، بزرگترین تولیدکننده محصولات مصرفی تو دنیا. تو دوران مدیریت اون، سهام شرکت ۴.۱ برابر کل بازار رشد کرد، خیلی راحت از رقیبای مستقیمش مثل اسکات پیپر و پروکتر اند گمبل زد جلو و از شرکت‌های خیلی خفن دیگه مثل کوکاکولا، هیولت-پاکارد، تری‌ام و جنرال الکتریک هم بهتر عمل کرد.

واقعاً عملکرد خفنی بود، یکی از بهترین مثال‌ها تو قرن بیستم از اینکه چطوری میشه یه شرکت خوب رو تبدیل به یه شرکت عالی کرد. با این حال، خیلی کم پیش میاد کسی – حتی اونایی که خیلی پیگیر مدیریت و تاریخ شرکت‌ها هستن – چیزی در مورد داروین اسمیت بدونن. احتمالاً خودشم همین رو میخواست. آدم بی ادعایی بود، بیشتر با لوله‌کش‌ها و برق‌کارها حال می‌کرد و تعطیلاتش رو تو مزرعه‌ش تو ویسکانسین با بولدوزر می‌گذروند، چاله می‌کند و سنگ جابجا می‌کرد. هیچ وقت دنبال این نبود که قهرمان یا یه آدم معروف بشه. یه بار یه خبرنگار ازش پرسید سبک مدیریتش چطوریه؟ اسمیت که یه کت و شلوار خیلی معمولی پوشیده بود، انگار تازه از جی‌سی پنی خریده بود، از پشت عینک ته استکانی‌ش یه جوری نگاهش کرد. بعد از یه سکوت طولانی و ناجور، خیلی ساده گفت: "عجیب و غریب". وال استریت ژورنال هم هیچ وقت یه مقاله مفصل و جذاب در مورد داروین اسمیت ننوشت.

ولی اگه فکر کنین داروین اسمیت آدم بی زبون یا ضعیفی بود، سخت در اشتباهین. خجالتی بودن و بی ادعایی‌ش با یه اراده‌ی قوی و حتی سنگی در برابر زندگی همراه بود. اسمیت تو یه شهر کوچیک مزرعه‌ای تو ایندیانا به دنیا اومد و با کار کردن تو شیفت روزونه تو شرکت اینترنشنال هاروستر و رفتن به دانشگاه ایندیانا تو شب‌ها، خرج تحصیلش رو در می‌آورد. یه روز، یه قسمت

از انگشتش رو سر کار از دست داد. میگن همون شب رفت کلاس و فرداش دوباره رفت سر کار. شاید یکم اغراق باشه، ولی اینو نشون میده که از دست دادن یه انگشت باعث نشد از درس خوندن دست بکشه. اون تمام وقت کار می‌کرد، شب‌ها می‌رفت کلاس و تونست از هاروارد دانشکده حقوق پذیرش بگیره. بعداً، دو ماه بعد از اینکه مدیرعامل شد، دکترا بهش گفتن سرطان بینی و گلو داره و کمتر از یه سال دیگه زنده می‌مونه. به هیئت مدیره اطلاع داد، ولی گفت که هنوز نمرده و قصد نداره به این زودی‌ها بمیره. اسمیت با همون برنامه کاری سختش، هر هفته از ویسکانسین به هیوستون می‌رفت برای رادیوتراپی و بیست و پنج سال دیگه هم زنده موند که بیشتر این مدت رو مدیرعامل بود.

اسمیت همون اراده‌ی قوی رو برای بازسازی کیمبرلی-کلارک به کار گرفت، مخصوصاً وقتی که مهم‌ترین تصمیم تاریخ شرکت رو گرفت: فروش کارخونه‌ها. کمی بعد از اینکه مدیرعامل شد، اسمیت و تیمش به این نتیجه رسیدن که کسب‌وکار اصلی و قدیمی‌شون، یعنی کاغذهای روکش‌دار، محکوم به معمولی بودنه. وضعیت مالیش خوب نبود و رقیب درست و حسابی هم نداشت. اما با خودشون فکر کردن که اگه کیمبرلی-کلارک خودش رو بندازه توی آتیش صنعت محصولات کاغذی مصرفی، رقابت جهانی مثل پروکتر اند گمبل مجبورش می‌کنه یا به یه شرکت عالی تبدیل شه یا نابود شه.

خب، مثل اون ژنرالی که وقتی رسید، کشتیا رو آتیش زد تا فقط یه راه بمونه (یا پیروز شو یا بمیر)، اسمیت تصمیم گرفت کارخونه‌ها رو بفروشه. یکی از اعضای هیئت مدیره گفت این شجاعانه‌ترین کاری بود که تا حالا از یه مدیرعامل دیده. حتی کارخونه‌ی ویسکانسین رو هم بفروش و همه چیز رو به آب بزن.

پول به دست اومده رو ریخت تو کار مصرف کننده، سرمایه گذاری کرد روی برندهایی مثل هاگیز و کلینکس.
رسانه های اقتصادی به این حرکت گفتن احمقانه و تحلیلگرای وال استریت سهام شرکت رو پایین آوردن. ولی اسمیت هیچوقت جا نزد. بیست و پنج سال بعد، کیمبرلی-کلارک شرکت اسکات پیپر رو کلا خرید و تو شش تا از هشت دسته محصول، پروکتر اند گمبل رو شکست داد. اسمیت بعد از بازنشستگی، وقتی داشت به عملکرد فوق العادش فکر میکرد، خیلی ساده گفت: "من هیچوقت دست از تلاش برنداشتم تا برای این شغل، لایق بشم."

چیزی که انتظار نداشتیم

داروین اسمیت یه مثال کلاسیک از چیزیه که ما اسمشو گذاشتیم رهبر سطح ۵ – یه آدمی که فروتنی شخصی شدید رو با اراده حرفه ای قوی ترکیب میکنه. ما توی دوره گذار، رهبرهایی از این دست رو تو راس تمام شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن پیدا کردیم. مثل اسمیت، اونا آدمای خاکی بودن که یه عزم راسخ داشتن برای انجام هر کاری که لازم بود تا شرکت رو به یه جای عالی برسونن.

رهبرهای سطح ۵ نیازهای نفسانی‌شون رو از خودشون دور میکنن و به هدف بزرگتری مثل ساختن یه شرکت عالی هدایت میکنن. نه اینکه رهبرهای سطح ۵ اصلا ایگو یا خودخواهی نداشته باشن. اتفاقا خیلی هم جاه طلبن – ولی جاه طلبی‌شون قبل از هر چیز برای سازمانه، نه برای

.خودشون

اصطلاح سطح ۵ به بالاترین سطح توی یه سلسله مراتب از توانایی های مدیریتی اشاره داره که ما توی تحقیقاتمون شناسایی کردیم. (نمودار صفحه ۲۰ رو ببینید.) لازم نیست که حتما به ترتیب از سطح ۱ به سطح ۵ برسید – شاید بشه بعضی از سطوح پایین تر رو بعدا پر کرد – ولی رهبرهای سطح ۵ که کاملا توسعه پیدا کردن، تمام پنج لایه هرم رو در خودشون جا میدن. من نمیخوام اینجا خیلی در مورد هر پنج سطح صحبت کنم، چون سطوح ۱ تا ۴ تا حدودی خودشون گویا هستن و نویسنده های دیگه هم خیلی در موردشون صحبت کردن. این فصل به جای اون، روی ویژگی های متمایز کننده رهبرهای خوب به عالی تمرکز میکنه – یعنی ویژگی های سطح ۵ – .در مقایسه با رهبرهای مقایسه‌ای توی تحقیق ما

اما اول، لطفا اجازه بدید یه انحراف کوتاه داشته باشیم تا یه زمینه مهم رو مشخص کنیم. ما دنبال رهبری سطح ۵ یا چیزی شبیه به اون نبودیم. در واقع، من...

به تیم تحقیق دستور اکید دادم که نقش مدیرای ارشد رو کم‌رنگ کنن تا از این طرز فکر ساده‌لوحانه که "همه چی زیر سر مدیره" یا "همه تقصیرها گردن مدیره" دور بمونیم.

اگه بخوام یه مثال بزنم، این دیدگاه که "رهبری جواب همه چی‌ه" دقیقا مثل این می‌مونه که تو قرون وسطی می‌گفتن "خدا جواب همه چی‌ه". همین طرز فکر جلوی پیشرفت علم و شناخت ما از دنیای فیزیکی رو گرفت. تو دهه ۱۵۰۰، مردم هر اتفاقی رو که نمی‌فهمیدن، به خدا نسبت می‌دادن. چرا محصول خراب شد؟ خدا خواست. چرا زلزله اومد؟ خدا کرد. چی سیاره‌ها رو سر جاش نگه داشته؟ خدا. ولی با روشنگری، کم‌کم دنبال یه درک علمی‌تر گشتیم - فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و غیره. نه اینکه بی‌خدا شدیم، ولی فهمیدیم که جهان چطوری کار می‌کنه.

همین‌طور، هر وقت همه چی رو به "رهبری" ربط می‌دیم، هیچ فرقی با آدمای دهه ۱۵۰۰ نداریم. فقط داریم به نادونیمون اعتراف می‌کنیم. نه اینکه رهبری مهم نیست (چون اتفاقا مهمه)، ولی هر وقت دستامون رو به نشونه ناامیدی بالا می‌بریم و برمی‌گردیم به اینکه "خب، حتما جوابش رهبریه!"، جلوی اینو می‌گیریم که یه درک عمیق‌تر و علمی‌تر از راز موفقیت شرکت‌های بزرگ پیدا کنیم.

برای همین، اوایل پروژه همش اصرار می‌کردم که "مدیرعاملا رو بیخیال شید". ولی تیم تحقیق هی می‌گفت "نه! یه چیز غیرعادی تو وجودشونه. نمی‌تونیم نادیده‌شون بگیریم." و من جواب می‌دادم "ولی شرکت‌های مقایسه هم مدیر داشتن، حتی بعضی‌هاشون مدیرای خیلی خوبی بودن. پس فرقشون چیه؟" و همین بحث بینمون ادامه داشت.

.آخرش - که همیشه هم باید همین‌طور باشه - اطلاعات برنده شد

مدیرای شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، همشون یه جورایی از یه جنس بودن. فرقی نمی‌کرد شرکت مصرفی باشه یا صنعتی، بحرانی باشه یا رو به راه، خدمات ارائه بده یا محصول. فرقی نمی‌کرد این تغییر چه زمانی اتفاق افتاده باشه یا شرکت چقدر بزرگ باشه. همه شرکت‌های خوب به عالی، تو دوره تغییر، رهبری سطح ۵ داشتن. از طرف دیگه، نبود رهبری سطح ۵ یه الگوی ثابت تو شرکت‌های مقایسه بود. با توجه به اینکه رهبری سطح ۵ خلاف باورهای رایجه، مخصوصا این باور که ما به ناجی‌های بزرگ و شخصیت‌های خیلی قوی نیاز داریم

.تا شرکت‌ها رو متحول کنن، مهمه که بدونیم سطح ۵ یه یافته تجربیه، نه یه عقیده

فروتنی + اراده = لول ۵

رهبرهای لول ۵ یه جورایی دوگانه‌ان: هم فروتن، هم با اراده، هم خاکی، هم نترس. واسه اینکه زود بگیری چی میگم، آبراهام لینکلن، رئیس جمهور آمریکا رو یادت بیار (که یکی از معدود رئیس‌جمهورای لول ۵ تو تاریخ آمریکا بود). هیچوقت اجازه نداد غرورش جلوی هدف اصلیش رو بگیره، هدفی که برای یه ملت بزرگ و پایدار داشت. اما اونایی که فروتنی، خجالتی بودن و رفتارای ساده‌ش رو نشونه ضعفش می‌دونستن، سخت در اشتباه بودن، اشتباهی به قیمت جون ۲۵۰ هزار نفر از نیروهای کنفدراسیون و ۳۶۰ هزار نفر از نیروهای متحدین، که خود لینکلن هم .جزوشون بود

شاید یکم اغراق باشه اگه مدیرعاملای خوب به عالی رو با آبراهام لینکلن مقایسه کنیم، ولی اونا هم همین دوگانگی رو داشتن. مثلاً کُلمن ماکلر، مدیرعامل ژیلت از سال ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۱ رو در نظر بگیر. تو دوره‌ای که ماکلر مدیرعامل بود، ژیلت با سه تا حمله روبرو شد که می‌تونست فرصت بزرگ شدنش رو از بین ببره. دو تا از این حمله‌ها، پیشنهادهای تصاحب خصمانه از طرف رولون بود، به رهبری رونالد پرلمن، یه سرمایه‌گذار سیگار به دست که به خراب کردن شرکت‌ها و پرداخت بدهی‌ها و تامین مالی حمله‌های خصمانه بیشتر معروف بود. حمله سوم از طرف گروه سرمایه‌گذاری کنیستون پارتنرز بود که ۵.۹ درصد از سهام ژیلت رو خرید و یه جنگ وکالتی به راه انداخت تا کنترل هیئت مدیره رو به دست بگیره، به امید اینکه شرکت رو به بالاترین قیمت بفروشه و سود سریعی از سهامش به جیب بزنه. اگه ژیلت به قیمتی که پرلمن پیشنهاد داده بود فروخته می‌شد، سهامدارا یه سود فوری ۴۴ درصدی از سهامشون به دست می‌آوردن. با یه سود ۲.۳ میلیارد دلاری توی مدت کوتاه برای ۱۱۶ میلیون سهام، بیشتر مدیرها تسلیم می‌شدن و با فروش سهام خودشون و استفاده از چتر نجات طلایی سخاوتمندانه، میلیون‌ها دلار به جیب .می‌زدن

کلمن ماکلر تسلیم نشد و به جاش تصمیم گرفت برای آینده درخشان ژیلت بجنگه، حتی با اینکه خودش هم می‌تونست پول خوبی از سهامش به دست بیاره. ماکلر یه مرد آروم و کم حرف بود که همیشه مودب بود و به خوش‌رفتاری و نجابت معروف بود. اما اونایی که کم‌حرفی ماکلر رو با ضعف اشتباه گرفته بودن، آخرش شکست خوردن. تو جنگ وکالتی، مدیرای ارشد ژیلت با هزاران .سرمایه‌گذار منفرد تماس گرفتن - نفر به نفر، تلفن به تلفن - و برنده شدن

شاید الان با خودت فکر کنی: "خب، این فقط شبیه مدیرای ریشه‌دار خودخواهیه که دارن برای ...منافع خودشون به قیمت

اینجوری به نظر می رسه که فقط به فکر منافع سهامدارا بودن. شاید ظاهرش اینو نشون بده، .اما دو تا نکته کلیدی رو در نظر بگیر

اول اینکه، ماکلر و تیمش آینده شرکت رو با سرمایه گذاری های کلان روی سیستم های کاملا جدید و پیشرفته (که بعدا به اسم سنسور و مَک 3 معروف شدن) به خطر انداختن. اگه اون تصاحب انجام می شد، این پروژه ها تقریبا حتما متوقف یا حذف می شدن، و هیچ کدوم از ما الان با سنسور، سنسور مخصوص خانم ها، یا مَک 3 اصلاح نمی کردیم و صدها میلیون نفر باید

هر روز با یه نبرد دردناک تر با ته ریش می جنگیدن.

دوم اینکه، تو اون گیر و دار تصاحب، سنسور یه سود قابل توجه تو آینده رو تضمین می کرد، اما چون مخفیانه در حال توسعه بود، تو قیمت سهام نشون داده نمی شد. با در نظر گرفتن سنسور، هیئت مدیره و ماکلر معتقد بودن که ارزش سهام تو آینده خیلی بیشتر از قیمت فعلیه، حتی با اون پولی که واسه خرید شرکت پیشنهاد شده بود. اگه می فروختن، فقط سهامدارای کوتاه مدت خوشحال می شدن ولی در قبال سهامدارای بلند مدت خیلی بی مسئولیتانه عمل کرده بودن.

این نمودار نشون میده یه سرمایه گذار تو شرایط زیر چطوری سود می کرد:

1. یه دلار سرمایه گذاری تو ژیلت، از 31 دسامبر 1976 تا 31 دسامبر 1996.

باشه، اینم ترجمه عامیانه متن:

فرض کن یه دلار سال 1976 تو سهام ژیلت سرمایه‌گذاری می‌کردی و نگهش می‌داشتی تا 31 اکتبر 1986. بعدش رونالد پرلمن می‌اومد و 44.44 درصد بیشتر از قیمت بازار ازت می‌خرید. اگه اون پول رو دوباره می‌ذاشتی تو بورس…

حالا فرض کن یه دلار همون موقع تو کل بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کردی و تا آخر 1996 نگهش می‌داشتی.

آخرش معلوم شد حق با موکلر و هیئت مدیره بوده، اونم چه حقی! اگه یه سهام‌باز اون پیشنهاد 44 درصدی پرلمن رو قبول می‌کرد و بعدش همه‌ی اون پول رو می‌ذاشت تو بورس برای ده سال، تا آخر 1996، سه برابر کمتر از کسی سود می‌کرد که با موکلر و ژیلت مونده بود. واقعاً هم اگه موکلر تسلیم اون دزدای شرکت شده بود، میلیون‌ها رو می‌ذاشت تو جیبش و می‌رفت یه گوشه خوش بگذرونه، هم به شرکت ضربه می‌خورد، هم به مشتری‌هاش، هم به سهامداراش.

متاسفانه موکلر هیچوقت نتونست از نتیجه‌ی زحمت‌هاش لذت ببره. 25 ژانویه 1991، تیم ژیلت یه کپی از جلد مجله فوربس رو پیش از انتشارش گرفتن. عکس موکلر روش بود که یه تیغ بزرگ رو بالای سرش گرفته و انگار داره پیروزمندانه بالای یه کوه وایساده. بقیه مدیرها هم هی موکلر رو که اصلاً اهل این اداها نبود دست می‌انداختن. احتمالاً اون حتی راضی نشده بود برای این جلد عکس بگیره. براشون خنده‌دار بود که موکلر رو مثل یه قهرمان شرکتی نشون دادن. چند دقیقه بعد از اینکه این تقدیر از 16 سال تلاشش رو دید، داشت برمی‌گشت تو اتاقش که یهو افتاد زمین و یه سکته قلبی بزرگ زد و تموم کرد.

نمی‌دونم موکلر خودش دوست داشت تو همون حال کار کردن بمیره یا نه، ولی مطمئنم که اگه می‌دونست هم روش مدیریتش رو عوض نمی‌کرد. اون آدم آرومی بود، ولی یه جور غیرت خاصی داشت. می‌خواست هر چیزی که بهش دست می‌زنه بهترین باشه، نه فقط واسه اینکه چیزی به دست بیاره، بلکه چون نمی‌تونست جور دیگه‌ای انجامش بده. تو مرام کولمن موکلر نبود که راه آسون رو انتخاب کنه و شرکت رو بده دست کسایی که فقط می‌خوان مثل گاو شیرش بدوشن و پتانسیلش رو نابود کنن. درست مثل اینکه اگه لینکلن می‌خواست با دشمن صلح کنه و برای همیشه شانس ساختن یه کشور بزرگ رو از دست بده، اونم این کارو نمی‌کرد.

.جاه‌طلبی برای شرکت: آماده کردن جانشین‌ها برای موفقیت

وقتی دیوید مکسول سال 1981 مدیرعامل فانی می شد، شرکت هر روز کاری یک میلیون دلار ضرر می داد. تو این 9 سال، مکسول فانی می رو تبدیل کرد به یه شرکت خیلی خفن که با بهترین شرکت های وال استریت رقابت می کرد، هر روز کاری 4 میلیون دلار سود می کرد و 3.8 برابر بهتر از بازار بورس عمل کرد. مکسول وقتی هنوز اوج کارش بود بازنشست شد، چون فکر می کرد اگه بیشتر بمونه به ضرر شرکت میشه. واسه همین شرکت رو سپرد دست یه آدم به همون اندازه کاربلد، جیم جانسون. یه مدت بعدش، پاداش بازنشستگی مکسول که به خاطر عملکرد فوق العاده فانی می به 20 میلیون دلار رسیده بود، تو کنگره جنجالی شد (چون فانی می یه جورایی زیر نظر دولته). مکسول در جواب، یه نامه نوشت به جانشینش و ابراز نگرانی کرد که این جنجال ها ممکنه یه واکنش بد تو واشنگتن به دنبال داشته باشه و آینده شرکت رو به خطر بندازه. بعد به جانسون دستور داد که باقی پولش، یعنی 5.5 میلیون دلار رو بهش نده و ازش خواست که کل مبلغ رو اهدا کنه به بنیاد فانی می برای خونه سازی ارزون قیمت.

دیوید مکسول، مثل داروین اسمیت و کولمن ماکلر، یه ویژگی کلیدی رهبران سطح 5 رو نشون داد: اول از همه بلندپروازی برای شرکت و اهمیت دادن به موفقیتش، نه پول و شهرت شخصی خودشون. رهبران سطح 5 می خوان شرکت تو نسل بعدی هم موفق تر باشه و با این ایده راحتن که بیشتر مردم حتی ندونن ریشه های اون موفقیت برمی گرده به تلاش های اونا. یه رهبر سطح 5 می گفت: "می خوام یه روز از ایوون خونم به یکی از بزرگترین شرکت های دنیا نگاه کنم و بگم، 'من یه زمانی اونجا کار می کردم'."

برعکس، رهبرهایی که بیشتر به فکر شهرت و بزرگی خودشون بودن، معمولاً شرکت رو برای موفقیت تو نسل بعدی آماده نمی کردن. آخه چه چیزی بهتر از اینکه بعد از رفتن تو، همه جا داغون بشه تا همه بفهمن تو چه آدم بزرگی بودی؟

تو بیشتر از سه چهارم شرکت هایی که بررسی کردیم، مدیرهایی رو دیدیم که یا جانشین های خودشون رو برای شکست خوردن آماده می کردن، یا جانشین های ضعیف انتخاب می کردن، یا هر دو کار رو با هم می کردن.

بعضی هاشون سندرم "بزرگترین سگ" رو داشتن – مشکلی نداشتن سگ های دیگه تو لونشون باشن، فقط تا وقتی که خودشون بزرگترین باشن.

میگن مدیرعامل جوری با کسایی که میخواستن جاشو بگیرن رفتار می‌کرد که انگار هنری هشتم داره زناشو طلاق میده.

بندازید. یه زمانی هیچکی نمیشناختش، بعد شد رتبه یک توی لیست maidیه نگاهی به شرکت رابر باحال‌ترین شرکت‌های آمریکا. یهو چنان اومد پایین که مجبور شد برای اینکه کلا نابود نشه، بره مغز متفکر این داستان، یه آدم باحال و باهوش به اسم استنلی .Newell زیر مجموعه شرکت گالت بود که تو دهه ۸۰ میلادی نماد موفقیت این شرکت شده بود. تو ۳۱۲ تا مقاله که درباره نوشتن، گالت یه مدیر سخت‌گیر و خودشیفته نشون داده شده. تو یه مقاله، وقتی بهش maidرابر میگن تو یه آدم زورگویی، میگه: "آره، ولی من یه زورگوی صادقم." تو یه مقاله دیگه، که حرفای

خودشو درباره مدیریت تغییر نقل میکنه، کلمه "من" چهل و چهار بار اومده ("من میتونستم رهبری کنم"، "من دوازده تا هدف رو نوشتم"، "من هدف‌ها رو توضیح دادم")، در حالی که کلمه زیر دست اون maid"ما" فقط شانزده بار اومده. گالت حق داشت به موفقیتش افتخار کنه. رابر چهل دوره پشت سر هم سوددهی داشت. این خیلی خفن بود و جای احترام داره.

ولی نکته اصلی اینجاست: گالت یه شرکتی از خودش به جا نذاشت که بدون اون هم بتونه عالی باشه. جانشینش فقط یه سال دووم آورد و نفر بعدی باید به جای چهار نفر کار میکرد تا یه معاون جدید پیدا کنه. جانشین‌های گالت نه فقط با نبود یه تیم مدیریتی درست درمون مشکل داشتن، بلکه با مشکلات اساسی‌تری هم روبرو شدن که آخرش شرکت رو به خاک سیاه نشوند.

بعد از گالت نابود شد، ولی این نشون میده که اون چه رهبر maidالبته شاید بگی: "خب، رابر بزرگی بوده!" دقیقا! گالت واقعا یه رهبر خیلی خفن بود، شاید یکی از بهترین‌ها تو پنجاه سال یه لحظه از خوب به maidاخیر. ولی اون یه رهبر درجه پنج نبود، و همین یکی از دلایلیه که رابر عالی رسید و بعدش یهو از عالی به بی‌اهمیت تبدیل شد.

یه فروتنی جالب

برخلاف اون رهبرهایی که همش "من من" میکردن، ما خیلی تعجب کردیم که رهبرهایی که شرکت‌هاشون رو از خوب به عالی رسوندن، اصلا درباره خودشون حرف نمیزدن.

وقتی با مدیرای خوب به عالی مصاحبه می‌کردیم، تا دلتون بخواد درباره شرکت و زحمات بقیه حرف می‌زدن، ولی تا می‌رسید به خودشون، بحث رو عوض می‌کردن. اگه خیلی اصرار می‌کردیم از خودشون بگن، یه چیزایی تو این مایه‌ها می‌گفتن: "امیدوارم فکر نکنید دارم خودمو می‌گیرم." یا "اگه هیئت مدیره اینقدر جانشینای خوبی انتخاب نکرده بودن، شاید امروز شما با من حرف نمی‌زدید." یا "من خیلی تو این قضیه نقش داشتم؟ اوه، چه خودستایانه به نظر میاد. فکر نکنم بتونم خیلی اعتبارشو به خودم نسبت بدم. ما آدمای فوق‌العاده‌ای داشتیم." یا "تو این شرکت کلی آدم هستن که بهتر از من از پس این کار برمیان."

فقط هم خاکی‌بازی الکی نبود. کسایی که با این مدیرای خوب به عالی کار کرده بودن یا درباره‌شون نوشته بودن، مدام از کلماتی مثل ساکت، فروتن، متواضع، کم‌حرف، خجالتی، مهربان، افتاده‌حال، خودکم‌بین، ساده‌گیر و اینکه حرف روزنامه‌ها رو باور نمی‌کردن، استفاده می‌کردن. جیم هلاواسک، یکی از اعضای هیئت مدیره، کن ایورسون، مدیرعاملی که شرکت نوکور رو از ورشکستگی نجات داد و تبدیل به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های فولاد دنیا کرد، اینجوری توصیف می‌کنه:

کن آدم خیلی متواضع و فروتنیه. من تا حالا کسی رو ندیدم که تو کارش اینقدر موفق باشه و در عین حال اینقدر خاکی باشه. من با خیلی از مدیرعاملای شرکت‌های بزرگ کار می‌کنم و اینو واقعا می‌گم. تو زندگی شخصیش هم همینه. چقدر ساده‌ست. مثلا همیشه سگاشو از پناهگاه محلی می‌گیره. تو یه خونه ساده زندگی می‌کنه که سال‌هاست توش بوده. فقط یه سایه‌بون ماشین داره و یه روز بهم شکایت می‌کرد که مجبور شده با کارت اعتباری یخ‌های شیشه ماشینشو پاک کنه و کارتش شکسته. بهش گفتم: "خب کن، یه راه‌حل داره؛ سایه‌بونتو بپوشون." گفت: "ای بابا، اونقدرها هم مهم نیست..." انقدر فروتنه.

این یازده تا مدیرعامل خوب به عالی، با توجه به اینکه فقط یازده تا شرکت از بین ۵۰۰ شرکت برتر Fortune تونستن استانداردهای سخت‌گیرانه این تحقیق رو پاس کنن، از بهترین مدیرعامل‌های قرن هستن. اما با وجود نتایج فوق‌العاده‌ای که گرفتن، تقریبا هیچ‌کس درباره‌شون چیزی نگفت! جرج کین، آلن ورتزل، دیوید ماکسول، کولمن ماکلر، داروین اسمیت، جیم هرینگ، لایل اورینگهام، جو کالمن، فرد آلن، کورک والگرین، ...

کارل رایشاردت... چندتا از این مدیرعاملای خفن رو اسمشون رو شنیده بودی؟

وقتی به طور سیستماتیک تمام ۵۹۷۹ مقاله تو این تحقیق رو جدول‌بندی کردیم، دیدیم مقاله‌هایی که تاریخ انتقال شرکت‌های خوب به عالی رو پوشش دادن، نصف مقاله‌هایی بودن که شرکت‌های مقایسه‌ای رو پوشش دادن. بعلاوه، به ندرت مقاله‌ای پیدا کردیم که روی مدیرعامل‌های شرکت‌های خوب به عالی تمرکز کرده باشه.

رهبرای شرکت‌های خوب به عالی هیچوقت نمی‌خواستن قهرمان بشن و اسمشون سر زبونا بیفته. دنبال این نبودن که بزرگ بشن یا دست نیافتنی بشن. به نظر آدمای معمولی بودن که آروم و بی‌سروصدا نتیجه‌های فوق‌العاده می‌گرفتن.

بعضی از رهبرهای شرکت‌های مقایسه‌ای یه تضاد جالب رو نشون میدن. شرکت اسکات پیپر، که با کیمبرلی کلارک مقایسه میشد، یه مدیرعامل به اسم ال دانلپ استخدام کرد، یه آدم از یه جنس دیگه نسبت به داروین اسمیت.

دانلپ با صدای بلند از خودش تعریف می‌کرد و به هرکی گوش می‌داد (و خیلی‌ها هم ترجیح می‌دادن گوش ندن) از کارایی که کرده بود می‌گفت. تو مجله‌ی بیزینس ویک در مورد ۱۹ ماهی که تو راس اسکات پیپر بود، با افتخار گفته بود: «داستان اسکات تو تاریخ بیزینس آمریکا به عنوان یکی از سریع‌ترین و موفق‌ترین تحولا ثبت میشه، [طوری که] تحولای دیگه پیشش رنگ می‌بازن.»

به گفته‌ی بیزینس ویک، دانلپ شخصاً به خاطر ۶۰۳ روز کار تو اسکات پیپر ۱۰۰ میلیون دلار به جیب زد (یعنی روزی ۱۶۵۰۰۰ دلار)، بیشتر با اخراج کارمندا، نصف کردن بودجه تحقیق و توسعه، و تزریق استروئید رشد به شرکت برای آماده شدن برای فروش. بعد از فروش شرکت و به جیب زدن میلیون‌های بادآورده، دانلپ یه کتاب در مورد خودش نوشت و توش با افتخار لقب خودشو، رمبو با کت و شلوار، اعلام کرد.

ه که هیچ شانسی برای موفقیت نداره чувак نوشته بود: «من عاشق فیلمای رمبو هستم. یه ولی همیشه برنده میشه. رمبو تو موقعیت‌هایی میره که هیچ امیدی نیست، انتظار داره مغزش متلاشی بشه. ولی اینجوری نمیشه. آخر سر موفق میشه، آدم بدها رو از بین میبره. از جنگ، صلح درست میکنه. منم همین کارو میکنم.» ممکنه داروین اسمیت هم از فیلمای الکی رمبو خوشش بیاد، اما بعید میدونم تا حالا از سینما بیاد بیرون و به زنش بگه: «میدونی، من با این شخصیت رمبو خیلی حال میکنم، انگار منو نشون میده.»

قبول دارم، داستان شرکت کاغذ اسکات یکم زیادی تو این تحقیقمون پر آب و تابه، ولی این تنها مورد نیست. تو بیشتر از دو سوم مقایسه‌هامون، یه خودشیفتگی خیلی گنده دیدیم که باعث

نابودی یا متوسط موندن شرکت شد.

این الگو رو مخصوصا تو مقایسه‌هایی که دووم نیاوردن خیلی قوی دیدیم. یعنی شرکت یه جهش تو عملکردش نشون می‌داد، اونم به خاطر یه مدیر با استعداد ولی خودشیفته، ولی بعدش تو سال‌های بعد افت می‌کرد. مثلاً لی ایاکوکا کرایسلر رو از لبه پرتگاه نجات داد، یه کاری کرد که به حق یکی از بهترین تحولات تو تاریخ تجارت آمریکا به حساب میاد. کرایسلر یه دوره‌ای به ۲.۹ برابر بازار رسید، تقریباً وسط دوران مدیریتش. اما بعدش، حواسش پرت شد به اینکه خودش رو تبدیل کنه به یکی از معروف‌ترین مدیرعامل‌های تاریخ تجارت آمریکا. روزنامه سرمایه‌گذار و وال استریت ژورنال نوشتن که ایاکوکا مرتب تو برنامه‌های تلویزیونی مثل "تودی شو" و "لری کینگ لایو" ظاهر می‌شد، خودش تو بیشتر از هشتاد تا تبلیغ بازی کرد، حتی فکر ریاست جمهوری هم به سرش زد (یه جا گفته بود: "اداره کردن کرایسلر از اداره کردن کشور هم سخت‌تر بوده... من اقتصاد کشور رو تو شش ماه جمع می‌کنم") و خیلی هم اتوبیوگرافی‌ش رو تبلیغ کرد. کتابش به اسم "ایاکوکا" هفت میلیون نسخه فروخت و اون رو تبدیل به یه سوپراستار کرد، طوری که وقتی رسید ژاپن، هزاران نفر از طرفداراش دورش جمع شدن و تشویقش کردن. سهام خود ایاکوکا خیلی بالا رفت، ولی تو نیمه دوم مدیریتش، سهام کرایسلر ۳۱ درصد از بازار عقب افتاد.

متاسفانه ایاکوکا نمی‌تونست از مرکز توجه بودن دست بکشه و از مزایای پادشاهی مدیرعاملی دل بکنه. اونقدر بازنشستگی‌ش رو عقب انداخت که کارمندای کرایسلر شروع کردن به شوخی یعنی "من همیشه رئیس شرکت کرایسلر هستم." و وقتی هم که بالاخره Iacocca کردن که بازنشست شد، از هیئت مدیره خواست که یه جت اختصاصی و آپشن سهام براش نگه دارن. بعدش هم با یه سرمایه‌گذار معروف به اسم کرک کرکوریان متحد شد تا یه پیشنهاد خرید خصمانه برای کرایسلر ارائه بده.

کرایسلر تو پنج سال بعد از بازنشستگی ایاکوکا یه مدت کوتاه دوباره اوج گرفت، ولی ضعف‌های اساسی شرکت در نهایت منجر به این شد که شرکت خودروسازی آلمانی دایملر بنز، کرایسلر رو بخره.

مطمئناً، ورشکستگی کرایسلر به عنوان یه شرکت مستقل، فقط تقصیر آقای ایاکوکا نبود (نسل بعدی مدیرا تصمیم احمقانه ای گرفتن و شرکت رو فروختن به آلمانیا)، ولی این حقیقت پابرجاست: تحول فوق العاده ای که ایاکوکا تو اوایل دهه 80 میلادی ایجاد کرد، پایدار نموند و کرایسلر نتونست یه شرکت بزرگ و موندگار بشه.

اراده ای راسخ... برای انجام کاری که لازمه
خیلی مهمه که بفهمیم رهبری سطح 5 فقط به فروتنی و تواضع خلاصه نمیشه. به همون اندازه هم به یه اراده قوی و یه جور عزم راسخ نیاز داره تا هر کاری که لازمه برای بزرگ شدن شرکت انجام بشه.

راستش، ما تو تیم تحقیق کلی سر این بحث کردیم که چطوری رهبرهای خوب رو توصیف کنیم. اولش، کلماتی مثل "مدیر از خود گذشته" و "رهبر خدمتگزار" رو نوشتیم. ولی اعضای تیم به شدت با این تعریف ها مخالف بودن.

آنتونی چیریکوس گفت: "این برچسب ها درست نیستن. اینطوری به نظر میرسه ضعیف و بی عرضه ان، ولی من اصلاً داروین اسمیت یا کولمن موکلر رو اینجوری نمی بینم. اونا تقریباً هر

."کاری می کردن تا شرکت بزرگ بشه"

بعد ایو لی پیشنهاد داد: "چرا بهشون نگیم رهبرهای سطح 5؟ اگه یه برچسبی مثل 'از خود گذشته' یا 'خدمتگزار' بهشون بزنیم، مردم کلاً برداشت اشتباهی می کنن. ما باید کاری کنیم که مردم با کل مفهوم درگیر بشن، هر دو طرف سکه رو ببینن. اگه فقط فروتنی رو ببینین، کل ."قضیه رو از دست میدین

رهبرهای سطح 5 یه جورایی دیوونه وار انگیزه دارن، یه نیاز غیرقابل درمان برای نتیجه گرفتن دارن. اگه لازم باشه آسیاب ها رو می فروشن یا برادرشونو اخراج می کنن، اگه این کار باعث .بزرگ شدن شرکت بشه

وقتی جورج کین مدیرعامل شرکت ابوت لابراتوریز شد، شرکت تو پایین ترین رده شرکت های داروپی قرار داشت، یه شرکت کسل کننده که سال ها از شیردهی محصول پر فروشش، اریترومایسین، زندگی می کرد. کین شخصیت الهام بخشی نداشت که شرکت رو به جنب و جوش بندازه، ولی یه چیز خیلی قوی تر داشت: استانداردهای الهام گرفته شده. اون نمی تونست هیچ نوع بی استعدادی رو تحمل کنه و اصلاً نمی تونست کسی رو تحمل کنه که فکر کنه خوب، کافیه. بعد کین شروع کرد به از بین بردن یکی از دلایل اصلی بی استعدادی ابوت: پارتی ...بازی. به طور سیستماتیک شروع به بازسازی

.کین با بهترین آدمایی که میتونست پیدا کنه، هم هیئت مدیره رو جمع کرد هم تیم اجرایی رو

کین رک و پوست کنده گفت که نه فامیل بازی و نه سابقه کاری طولانی، هیچ کدوم تعیین نمیکنه کی یه پست کلیدی تو شرکت داشته باشه. اگه عرضه اینو نداشته باشی که تو حوزه‌ی مسئولیت .خودت بهترین مدیر اجرایی تو کل صنعت بشی، باید با حقوقت خداحافظی کنی

یه همچین بازسازی سختگیرانه‌ای رو شاید از یه غریبه که آوردنش شرکت رو زیر و رو کنه انتظار داشته باشن، ولی کین یه مهره‌ی داخلی با هجده سال سابقه و یه عضو خونواده بود، پسر رئیس .قبلی ابوت

احتمالا دورهمی‌های عیدشون چند سالی حسابی سنگین بود ("ببخشید مجبور شدم اخراجت کنم. بازم بوقلمون میخوری؟"). ولی آخرش، اعضای خونواده از عملکرد سهام‌شون خیلی راضی بودن، چون کین یه ماشین سودسازی راه انداخت که از سال ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۰، سود سهامدارها رو .۴.۵ برابر بازار کرد، و شرکت‌های بزرگی مثل مرک و فایزر رو هم پشت سر گذاشت

آبجان، که یه جورایی رقیب مستقیم ابوت بود، اونم تو همون دوره مثل جورج کین، یه رهبر خونوادگی داشت. ولی برعکس جورج کین، مدیرعامل آبجان هیچ وقت اون اراده رو نشون نداد که جلوی رواج بی‌لیاقتی و فامیل‌بازی رو بگیره. وقتی ابوت همه‌ی پست‌های کلیدی رو با بهترین آدما پر کرده بود، بدون توجه به نسبت فامیلی، آبجان هنوزم کلی آدم درجه دو فامیل رو تو پست‌های مهم گذاشته بود. دو تا شرکت تقریبا عین هم که تا یه جایی نمودار سهامشون هم یکی بود، ولی بعد از اون آبجان ۸۹ درصد از ابوت عقب افتاد و آخرش تو سال ۱۹۹۵ مجبور شد با .فارماسیا ادغام بشه

یه نکته جالب اینه که داروین اسمیت، کولمن موکلر و جورج کین از داخل خود شرکت اومده

بودن. استنلی گالت، ال دانلاپ و لی لاکوکا مثل ناجی از بیرون با سر و صدا وارد شدن. این نشون‌دهنده‌ی یه نتیجه‌گیری کلی‌تر از مطالعه ماست. شواهد نشون نمیدن که برای اینکه از خوب به عالی برسید، حتما باید یه رهبر خارجی بیاد و همه جا رو بهم بریزه. اتفاقا برعکس، اینکه دنبال یه آدم معروف از بیرون بگردید که همه چیزو عوض کنه، با یه تحول پایدار از خوب به عالی (.رو ببینید A.بخش پیوست 2) .رابطه‌ی عکس داره

از یازده تا مدیرعاملی که شرکت‌ها رو از خوب به عالی رسوندن، ده تاشون از داخل خود شرکت .بودن، و سه تاشونم ارثی به این مقام رسیده بودن

شرکت‌ها شش برابر بیشتر سراغ آدم‌های بیرون سازمان رفتن، ولی بازم نتونستن به نتایج بزرگ .و پایدار برسن

یه مثال خیلی خوب از تغییرات اساسی که از داخل سازمان نشات می‌گیره، مربوط به چارلز آر. "کورک" والگرین سومه که داروخانه‌های معمولی والگرینز رو تبدیل به شرکتی کرد که از آخر سال ۱۹۷۵ تا اول ژانویه ۲۰۰۰، پانزده برابر بهتر از بازار سهام عمل کرد. بعد از سال‌ها بحث و تبادل نظر توی تیم مدیریتیش درباره‌ی بخش رستوران‌های والگرینز، کورک فهمید که بالاخره تیمش به یه نقطه‌ی عطف از شفافیت و درک رسیده: آینده‌ی درخشان والگرینز توی داروخانه‌هایی با دسترسی آسونه، نه رستوران‌داری. دن یورندت، که تو سال ۱۹۹۸ بعد از :والگرین مدیر عامل شد، اتفاقای بعدش رو اینجوری تعریف می‌کنه

کورک تو یکی از جلسه‌های کمیته برنامه‌ریزی گفت: "خب، من یه خط قرمز اینجا می‌کشم. ما تا پنج سال دیگه کلا از کار رستوران‌داری می‌کشیم بیرون." اون موقع ما بیشتر از پانصد تا رستوران داشتیم. انقدر سکوت بود که انگار سوزن می‌افتاد صداش میومد. گفت: "می‌خوام همه بدونن ساعت داره تیک تاک می‌کنه..." شش ماه بعد، تو جلسه بعدی کمیته برنامه‌ریزی، یه نفر همینجوری از سر رد شدن گفت که فقط پنج سال دیگه فرصت داریم که از رستوران‌داری بیایم بیرون. کورک آدم خیلی پر سر و صدایی نبود. یه ضربه آروم زد رو میز و گفت: "گوش کنین، شما چهار سال و نیم فرصت دارین. شش ماه پیش گفتم پنج سال فرصت دارین. الان دیگه چهار سال و نیم فرصت دارین." خب، فرداش دیگه همه چی جدی شد و کار جمع کردن رستوران‌ها .شروع شد. کورک هیچوقت عقب‌نشینی نکرد. هیچوقت شک نکرد؛ هیچوقت دوباره فکر نکرد

مثل داروین اسمیت که کارخونه‌های کاغذسازی رو تو کیمبرلی-کلارک فروخت، تصمیم کورک والگرین هم یه اراده‌ی محکم می‌خواست. نه اینکه رستوران‌داری بزرگترین بخش کسب‌وکارشون بود (البته سود خوبی هم داشت)، مشکل اصلی بیشتر احساسی بود. والگرینز بالاخره اولین کسی بود که میلک شیک مالت رو اختراع کرد و رستوران‌داری یه سنت خانوادگی قدیمی بود که به پدربزرگش برمی‌گشت. حتی بعضی از رستوران‌ها به اسم خود مدیر عامل اسم‌گذاری شده بودن—یه زنجیره‌ی رستوران به اسم "کورکی'ز". ولی مهم نبود، اگه والگرینز مجبور بود برخلاف ...سنت خانوادگی قدیمی‌ش عمل کنه تا منابعش رو جایی متمرکز کنه که می‌تونه

اگه قرار بود توی این دنیا بهترین باشی (از لحاظ داروخونه‌های راحت و دم‌دستی)، "کورک" این .کارو می‌کرد. بی‌سروصدا، مصمم و ساده. مثل یه کلت ۴۴

آروم بودن و پشتکار داشتنِ رهبرای سطح ۵، نه تنها تو تصمیمای بزرگ مثل فروش بخش خدمات

غذایی یا مقابله با دزدهای شرکت خودشو نشون می‌داد، بلکه تو سبک شخصی‌شون هم نمایان بود. یه جور پشتکار و سخت‌کوشی خالص. "آلن ورتزل"، که نسل دوم خانواده‌ش بود و یه شرکت کوچیک خانوادگی رو تحویل گرفت و تبدیلش کرد به "سیرکیت سیتی"، خیلی خوب این ویژگی رو نشون می‌داد. وقتی ازش پرسیدن چه فرقی با مدیرعامل شرکت رقیب دارین، "ورتزل" خلاصه گفت: "یه اسب نمایشی داریم، یه اسب شخم‌زن - اون بیشتر یه اسب نمایشی بود، ولی من بیشتر اسب شخم‌زن بودم".

پنجره و آینه

این حرف "ورتزل" در مورد اسب شخم‌زن خیلی جالبه، مخصوصا با توجه به دو تا چیز دیگه. اول اینکه، اون دکترای حقوق از دانشگاه "ییل" داره - پس معلومه که اسب شخم‌زن بودنش ربطی به کم‌هوشی نداشته. دوم اینکه، همین رویکرد اسب شخم‌زنی‌ش، زمینه رو برای بهترین نتایج ممکن فراهم کرد. بذارین اینجوری بگم: اگه مجبور بودین یه دلار سرمایه‌گذاری کنین تو "سیرکیت سیتی" یا "جنرال الکتریک" تو روزی که "جک ولش" افسانه‌ای سال ۱۹۸۱ "جنرال الکتریک" رو تحویل گرفت و تا اول ژانویه سال ۲۰۰۰ نگهش می‌داشتین، "سیرکیت سیتی" شش برابر سود بیشتری بهتون می‌داد.

بد نیست، برای یه اسب شخم‌زن.

شاید فکر کنین که نتایج فوق‌العاده‌ای مثل این، باعث می‌شه "آلن ورتزل" از تصمیمای درخشانش حرف بزنه. ولی وقتی ازش خواستیم پنج تا عامل اصلی تحول شرکتش رو به ترتیب اهمیت نام ببره، "ورتزل" یه جواب تعجب‌آور داد: مهم‌ترین عامل، شانس بود. "ما تو یه صنعت عالی بودیم، با باد موافق".

ما اعتراض کردیم و اشاره کردیم که ما شرکت‌های خوب به عالی رو بر اساس عملکردی انتخاب کردیم که از میانگین صنعت خودشون بالاتر بوده. علاوه بر این، شرکت رقیب (سایلو) هم تو همون صنعت بود، با همون باد و احتمالا بادبان‌های بزرگ‌تر! چند دقیقه‌ای سر این موضوع بحث کردیم، ولی "ورتزل" همچنان ترجیح می‌داد که بیشتر موفقیتش رو به این نسبت بده که فقط تو جای درست و زمان درست بوده. بعدا، وقتی ازش پرسیدن عوامل پشت دوام تحول شرکتش چیه، گفت: "اولین چیزی که به ذهنم می‌رسه، شانسه... من خوش‌شانس بودم که جانشین مناسبی پیدا کردم".

شانس. عجب فاکتور عجیبیه که راجع بهش حرف بزنیم. با این حال مدیرای شرکت‌های خیلی خوب، تو مصاحبه‌هامون کلی از شانس حرف می‌زدن. یه بار تو مصاحبه با یکی از مدیرای ازش پرسیدیم چرا شرکت‌شون اینقدر تو تصمیم‌گیری خوب عمل کرده؟ جواب داد: Nucor، "فکر کنم فقط خوش‌شانس بودیم." جوزف اف. کلمن سوم، مدیر عامل انتقالی سطح 5 فیلیپ موریس، اصلا حاضر نشد موفقیت شرکت‌شو به خودش نسبت بده، و خوش‌شانسی‌شو مدیون همکارا، جانشین‌ها و مدیرای قبلی‌ش می‌دونست. حتی کتابی هم که نوشت – کتابی که به اصرار همکاراش نوشت و اصلا قصد نداشت زیاد بیرون شرکت پخش بشه – یه اسم خیلی عجیب داشت: "من یه آدم خوش‌شانسم." پاراگراف اولش اینطوری شروع می‌شد: "من از همون اول زندگی یه آدم خیلی خوش‌شانس بودم: پدر و مادر فوق‌العاده، ژن خوب، تو عشق خوش‌شانس، تو کار خوش‌شانس، و خوش‌شانس که یه همکلاسی تو دانشگاه ییل، دستورات اعزام منو عوض کرد و من سال 1941 رفتم واشنگتن دی سی، بجای اینکه برم یه کشتی که تو اقیانوس اطلس

غرق شد و همه سرنشیناش مردن، خوش‌شانس که تو نیروی دریایی بودم، و خوش‌شانس که تو هشتاد و پنج سالگی هنوز زنده‌ام."

اولش این تاکید روی خوش‌شانسی ما رو گیج کرده بود. آخه ما هیچ مدرکی پیدا نکردیم که شرکت‌های خیلی خوب، شانس بیشتری (یا شانس بدتری) نسبت به شرکت‌های معمولی داشته باشن. بعدش کم‌کم یه الگوی متضاد تو مدیرای شرکت‌های معمولی دیدیم: اونا کلی از مشکلات‌شونو تقصیر بدشانسی می‌نداختن، و دائم از سختی‌های محیطی که توش کار می‌کردن مقایسه کن. هر دو شرکت تو صنعت فولاد بودن و Nucor ناله می‌کردن. بتلهم استیل رو با محصولات مشابه تولید می‌کردن. هر دو شرکت با چالش رقابتی فولاد ارزون وارداتی مواجه بودن. ولی مدیرای این دو شرکت دیدگاه کاملا متفاوتی نسبت به یه محیط یکسان داشتن. مدیر عامل بتلهم استیل تو سال 1983 مشکلات شرکت‌شو تقصیر واردات انداخت و گفت: "مشکل همین چالش واردات رو یه نعمت، Nucor اول، دوم و سوم ما وارداته." کن آیورسون و تیمش تو می‌دونستن، یه جور خوش‌شانسی ("چه خوش‌شانسیم که فولاد سنگینه و اونا باید کل راه از اون‌ور اقیانوس بیارنش، این یه مزیت خیلی بزرگه برای ما!"). آیورسون مشکل اول، دوم و سوم صنعت فولاد آمریکا رو واردات نمی‌دونست، بلکه مدیریت می‌دونست. اون حتی علناً بر ضد حمایت دولت از صنعت فولاد در برابر واردات حرف زد و تو یه جلسه حیرت‌زده با مدیرای دیگه صنعت فولاد تو سال 1977 گفت که مشکل اصلی...

مشکل صنعت فولاد آمریکا این بود که مدیریتش نتونسته بود پا به پای نوآوری پیش بره.

اینکه آدما شانس رو خیلی مهم می دونن، نشون میده که یه الگویی وجود داره که ما اسمشو گذاشتیم "پنجره و آینه".

رهبرهای سطح 5 وقتی اوضاع خوب پیش میره، از پنجره بیرون رو نگاه می کنن و موفقیت رو به عوامل بیرونی نسبت می دن (اگه کسی یا اتفاق خاصی رو پیدا نکنن که موفقیت رو بهش نسبت بدن، میگن شانس آوردیم). در عین حال، وقتی اوضاع بد پیش میره، توی آینه نگاه می کنن و مسئولیت رو به عهده می گیرن، هیچ وقت بدشانسی رو مقصر نمی دونن.

اما رهبرهای معمولی دقیقا برعکس عمل می کنن. وقتی نتیجه بد میشه، از پنجره بیرون رو نگاه می کنن تا یه نفر یا یه چیزی رو مقصر بدونن، اما وقتی اوضاع خوبه، جلوی آینه پز میدن و موفقیت رو به خودشون نسبت می دن. جالبه که پنجره و آینه، واقعیت رو نشون نمیدن. همه ی کسایی که بیرون پنجره هستن، به داخل اشاره می کنن، درست به سمت رهبر سطح 5، و میگن: "اون آدم کلیدی بود، اگه رهبری و راهنمایی های اون نبود، ما یه شرکت بزرگ نمی شدیم."

و رهبر سطح 5 هم دقیقا برعکس، به بیرون از پنجره اشاره می کنه و میگه: "ببینید چه آدم های فوق العاده ای و چه خوش شانسی هایی باعث شدن این اتفاق بیفته؛ من یه آدم خوش شانسم." البته هر دو طرف درست میگن. اما رهبرهای سطح 5 هیچ وقت اینو قبول نمی کنن.

پرورش رهبری سطح 5

یه بار توی یه جلسه با مدیران ارشد، نتایج تحقیقاتمون درباره سطح 5 رو به اشتراک گذاشتم. یه خانومی که تازه مدیرعامل شرکتشون شده بود، دستشو بلند کرد و گفت: "من حرف شما رو

درباره ی رهبرهای عالی قبول دارم. اما نگرانم، چون وقتی توی آینه نگاه می کنم، می دونم که سطح 5 نیستم، حداقل هنوز نه. یکی از دلایلی که من این شغل رو گرفتم، به خاطر جاه طلبیم بود. منظورتون اینه که اگه سطح 5 نباشم، نمی تونم این شرکت رو به یه شرکت بزرگ تبدیل کنم؟"

جواب دادم: "من نمی تونم با قاطعیت بگم که حتما باید یه رهبر سطح 5 باشید تا شرکتتون رو به یه شرکت بزرگ تبدیل کنید. فقط می تونم به داده ها اشاره کنم: از بین 1435 شرکتی که توی لیست اولیه ی ما از بین 500 شرکت برتر مجله ی فورچون بودن، فقط یازده تا تونستن از فیلترهای خیلی سخت ما بگذرن و وارد مطالعه ی ما بشن."

اون یازده نفر، همه‌شون تو اون موقعیت حساسِ تغییر و تحول، تو پست‌های کلیدی رهبری، لول ۵ بودن، از جمله مدیرعامل.

یه لحظه ساکت نشست، معلوم بود همه تو دلشون دارن بهش التماس می‌کنن بپرسه. آخرش گفت: "میشه یاد گرفت لول ۵ شد؟"

من حدسم اینه که آدما دو دسته‌ان: یه دسته اونایی که اصلاً تخم لول ۵ شدن رو ندارن، یه دسته هم اونایی که دارن. دسته اول، آدمایین که عمراً بتونن نیازهای خودخواهانه‌شون رو فدای این کنن که یه چیز بزرگ‌تر و ماندگارتر از خودشون بسازن. واسه این آدما، کار همیشه اول از همه راجع به اینه که چی گیرشون میاد - شهرت، ثروت، تعریف و تمجید، قدرت، هر چی - نه اینکه چی می‌سازن، چی خلق می‌کنن و چی کمک می‌کنن.

نکته جالب اینجاست که همون حس دشمنی و جاه‌طلبی شخصی که خیلی وقتا آدما رو به جاهای بالا می‌رسونه، با اون فروتنی که واسه رهبری لول ۵ لازمه، در تضاده. وقتی این تضاد رو قاطی...

اینکه هیئت مدیره‌ها معمولاً این اشتباه رو میکنن که فکر میکنن برای عالی کردن یه شرکت باید یه مدیر خیلی بزرگ، خودشیفته و پرمدعا استخدام کنن، سریع میفهمی چرا مدیرهای درجه 5 به ندرت تو راس شرکت‌ها دیده میشن.

دسته دوم آدما - که فکر کنم گروه بزرگتری هم باشن - کسایی هستن که پتانسیل رسیدن به درجه 5 رو دارن. این توانایی تو وجودشون هست، شاید پنهون یا نادیده گرفته شده، ولی هست. و اگه شرایط مناسب باشه - مثل خودشناسی، پیشرفت شخصی آگاهانه، داشتن یه راهنما، یه معلم خوب، پدر و مادر مهربون، یه تجربه مهم تو زندگی، یه رئیس درجه 5، یا هر عامل دیگه - کم کم شروع به پیشرفت میکنن.

وقتی به اطلاعات نگاه میکردیم، متوجه شدیم که بعضی از مدیرهای توی تحقیق ما، تجربه‌های مهمی تو زندگیشون داشتن که ممکنه باعث شده باشه یا به پخته شدنشون کمک کرده باشه. داروین اسمیت بعد از تجربه‌اش با سرطان شکوفا شد. جو کالمن عمیقاً از تجربه‌های جنگ جهانی دومش تاثیر گرفته بود، مخصوصاً اون تغییر لحظه آخری دستورات که باعث شد سوار کشتی نفرین شده‌ای که حتماً توش می‌مرد نشه. یه اعتقاد یا تغییر مذهب قوی هم ممکنه به شو تو هاروارد MBA پرورش ویژگی‌های درجه 5 کمک کنه. برای مثال، کولمن ماکلر وقتی داشت می‌گرفت، مسیحی انجیلی شد، و بعداً، طبق کتاب "لبه تیز"، تبدیل به یه محرک اصلی تو یه

گروه از مدیران تجاری بوستون شد که مرتباً برای صبحونه همدیگه رو می‌دیدن تا درباره‌ی انتقال ارزش‌های مذهبی به زندگی شرکتی صحبت کنن. با این حال، بقیه مدیرهای توی تحقیق ما، هیچ رویداد کاتالیزور مشخصی نداشتن؛ اونا فقط زندگی معمولی داشتن و یه جوری سر از راس سلسله مراتب درجه 5 درآوردن.

من معتقدم - اگرچه نمیتونم ثابت کنم - که مدیرهای بالقوه درجه 5 خیلی زیاد تو جامعه ما هستن. به نظر من مشکل کمبود مدیرهای بالقوه درجه 5 نیست. اونا همه جا دور و بر ما هستن، فقط باید بدونیم دنبال چی بگردیم. و اون چیه؟ دنبال جاهایی بگردید که نتایج فوق‌العاده‌ای وجود داره ولی هیچ‌کس برای خودش اعتبار زیادی قائل نمیشه. احتمالاً یه مدیر بالقوه درجه 5 رو اونجا پیدا میکنید.

برای پیشرفت خودتون، خیلی دوست داشتم بتونم یه لیست از مراحل تبدیل شدن به درجه 5 بهتون بدم، ولی ما هیچ اطلاعات تحقیقاتی محکمی نداریم که از یه لیست معتبر پشتیبانی کنه. تحقیق ما درجه 5 رو به عنوان یه جزء کلیدی تو جعبه سیاه این که چی باعث میشه یه شرکت از خوب به عالی تبدیل بشه نشون داد. ولی داخل اون جعبه سیاه، یه جعبه سیاه دیگه هست...

ببین، منظورمون از سطح ۵، یه جور رشد درونیه آدمه. می‌تونیم حدس بزنیم تو اون جعبه سیاه درون آدم چی می‌گذره، ولی خب همش میشه حدس و گمان. خلاصه بگم، سطح ۵ یه ایده‌ی خیلی خوبه، یه ایده‌ی قویه، و شاید برای اینکه از خوب به عالی برسیم، یه چیز واجبه. اگه یه لیست ۱۰ مرحله‌ای برای رسیدن به سطح ۵ درست کنیم، خیلی سطحی میشه.

بهترین پیشنهادی که بر اساس این تحقیق می‌تونم بدم اینه که برید سراغ بقیه اصولی که برای تبدیل شدن از خوب به عالی پیدا کردیم. ما یه رابطه‌ی خیلی نزدیک بین سطح ۵ و بقیه یافته‌ها دیدیم. از یه طرف، ویژگی‌های سطح ۵ بهتون کمک می‌کنه بقیه چیزایی که پیدا کردیم رو عملی کنید؛ از طرف دیگه، اگه بقیه چیزا رو انجام بدید، بهتون کمک می‌کنه به سطح ۵ برسید.

اینجوری فکر کنید: این فصل راجع به اینه که آدمای سطح ۵ چه شکلی‌ان؛ بقیه کتاب راجع به اینه که چیکار می‌کنن. اگه با بقیه اصول شروع کنید، ممکنه تو مسیر درست بیفتید. معلوم نیست حتماً یه آدم سطح ۵ تمام عیار بشید، ولی یه جای مشخص برای شروع بهتون میده.

ما نمی‌تونیم با قطعیت بگیم چند درصد آدما این استعداد رو دارن، یا چند نفرشون می‌تونن پرورش‌ش بدن. حتی اونایی هم که ما توی تیم تحقیق سطح ۵ رو پیدا کردیم، نمی‌دونیم خودمون می‌تونیم به طور کامل به سطح ۵ برسیم یا نه. با این حال، همه‌ی ما که روی این یافته‌ها کار کردیم، خیلی تحت تاثیر این ایده قرار گرفتیم و بهمون انگیزه داده. داروین اسمیت، کولمن ماکلر، آلن ورتزل و بقیه آدمای سطح ۵ که شناختیم، برای ما الگو شدن، یه چیزی که ارزش داره براش تلاش کنیم. چه به سطح ۵ برسیم، چه نرسیم، ارزشش رو داره. چون مثل همه‌ی حقایق اساسی راجع به بهترین چیزایی که تو وجود آدما هست، وقتی یه بار اون حقیقت رو ببینیم، می‌دونیم که زندگی خودمون و هر چیزی که باهاش در ارتباطیم، به خاطر این تلاش بهتر میشه.

خلاصه فصل: رهبری سطح ۵ ##

:نکات کلیدی

* هر شرکتی که از یه شرکت خوب تبدیل به یه شرکت عالی شده، تو سال‌های کلیدیِ تحولش، یه رهبر "سطح ۵" داشته.
* سطح ۵" یه جور سلسله مراتب پنج‌گانه از توانایی‌های مدیریتیه که سطح ۵ تو راسش قرار داره. رهبرهای سطح ۵ یه ترکیب متناقض از فروتنی شخصی و اراده حرفه‌ای رو با هم دارن. اونا جاه‌طلبن، شکی نیست، ولی اول از همه برای شرکتشون جاه‌طلبن، نه برای خودشون.
* رهبرهای سطح ۵ کاری می‌کنن که جانشیناشون تو نسل بعدی حتی موفق‌تر هم باشن، در حالی که رهبرهای سطح ۴ خودمحور، معمولا کاری می‌کنن که جانشیناشون شکست بخورن.
* رهبرهای سطح ۵ یه جور تواضع جالب نشون میدن، خیلی خودشونو تحویل نمی گیرن و ساده برخورد می کنن. برعکسش، دو سوم شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه شدن، رهبرایی داشتن با یه منیت خیلی گنده که به نابودی یا تداوم وضعیت متوسط شرکتشون کمک کرد.
* رهبرهای سطح ۵ یه جورایی به شدت انگیزه دارن، یه جور نیاز درمان‌نشدنی دارن که نتایج پایداری به دست بیارن. اونا مصممن هر کاری لازم باشه انجام بدن تا شرکتشون عالی بشه، مهم نیست تصمیم‌ها چقدر بزرگ و سخت باشن.
* رهبرهای سطح ۵ یه جور سخت‌کوشی و پشتکار کارگری نشون میدن – بیشتر مثل اسب بارکش میمونن تا اسب نمایشی.
* رهبرهای سطح ۵ وقتی یه موفقیتی به دست میاد، به بیرون نگاه می کنن و موفقیت رو به عوامل دیگه نسبت میدن، نه به خودشون. ولی وقتی اوضاع بد پیش میره، تو آینه نگاه می کنن و خودشون رو مقصر میدونن و مسئولیت کامل رو می پذیرن.

* **وقتی** – معمولاً مدیرعاملای مقایسه‌ای درست برعکس عمل می‌کردن** مسئولیت‌پذیری. موفق می‌شدن، جلو آینه وایمیستادن و همه‌چی رو به حساب خودشون می‌ذاشتن، ولی وقتی نتیجه بد می‌شد، تقصیر رو می‌نداختن گردن این و اون.
* **یکی از بدترین روندهای این اواخر** اینه که (مخصوصاً هیئت مدیره‌ها) دنبال رهبرهای خیلی خفن و مشهور می‌گردن و رهبرهای سطح ۵ بالقوه رو رد می‌کنن.
* **من معتقدم** رهبرهای سطح ۵ بالقوه همه‌جا دور و برمون هستن، فقط باید بدونیم دنبال** چی بگردیم. خیلی از آدما هم این پتانسیل رو دارن که تبدیل بشن به یه رهبر سطح ۵.

یافته‌های غیرمنتظره

* **رهبرهای خیلی بزرگ و مشهوری** که از بیرون میان، معمولاً باعث نمی‌شن یه شرکت از** خوب به عالی برسه. از یازده تا مدیرعامل شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، ده تاشون از داخل شرکت بودن، در حالی که شرکت‌های مقایسه‌ای، شش برابر بیشتر دنبال مدیرعامل از بیرون می‌گشتن.
* **رهبرهای سطح ۵** بیشتر موفقیتشون رو به شانس ربط می‌دن، نه به اینکه خیلی آدم** حسابی‌ان.
* **ما تو تحقیقاتمون** دنبال رهبری سطح ۵ یا یه چیزی تو این مایه‌ها نبودیم، ولی داده‌ها خیلی** قوی و قانع‌کننده بودن. این یه یافته تجربیه، نه یه عقیده.

فصل ۳
اول کی... بعد چی

.یه وقتایی میشه که نمیتونیم منتظر کسی بمونیم
.الان یا تو اتوبوسی، یا پیاده شدی
،کِن کِسی —
از کتاب «آزمون اسید کول-اِید الکتریکی» اثر تام وُلف

وقتی تحقیق رو شروع کردیم، انتظار داشتیم که اولین قدم برای تبدیل یه شرکت خوب به یه شرکت عالی این باشه که یه مسیر جدید تعیین کنیم، یه چشم‌انداز و استراتژی جدید برای .شرکت مشخص کنیم، و بعدش آدما رو متعهد و همسو کنیم تا پشت اون مسیر جدید حرکت کنن

.ولی یه چیز کاملاً برعکس پیدا کردیم

مدیرایی که باعث تحول شرکت‌های خوب به عالی شدن، اول نیومدن بگن اتوبوس رو کجا ببریم و بعد آدما رو سوار کنن تا ببرنش اونجا. نه، اول آدمای درست رو سوار اتوبوس کردن (و آدمای غلط رو پیاده)، بعد فهمیدن اتوبوس رو کجا باید ببرن. در واقع گفتن: «ببینید، من واقعاً نمی‌دونم «...این اتوبوس رو کجا باید ببریم. ولی

ببین، خلاصش اینه: اگه آدمای درست رو سوار اتوبوس کنیم، آدمای درست رو بذاریم سر جای درستشون، و آدمای اشتباه رو پیاده کنیم، اون وقت یه جوری اتوبوس رو به یه جای باحال می .رسونیم

رهبرایی که شرکتای خوب رو به عالی تبدیل کردن، سه تا حقیقت ساده رو فهمیده بودن. اول اینکه، اگه به جای اینکه اول بگی "چی کار کنیم؟"، اول بگی "کیو بیاریم؟"، راحت تر می تونی خودتو با دنیای در حال تغییر وفق بدی. اگه آدما فقط به خاطر مقصد اتوبوس سوارش بشن، چی میشه اگه ده کیلومتر جلوتر مجبور شی مسیرتو عوض کنی؟ یه دردسر درست میشه. اما اگه آدما به خاطر بقیه مسافرای اتوبوس سوارش شده باشن، تغییر مسیر خیلی راحت تره: "هی، من به خاطر بقیه سوار این اتوبوس شدم، اگه لازمه برای موفقیت بیشتر مسیرمونو عوض کنیم، من پایه ام." دوم اینکه، اگه آدمای درست رو سوار اتوبوس کرده باشی، دیگه لازم نیست زیاد نگران انگیزه دادن و مدیریت کردنشون باشی. آدمای درست نیازی ندارن که مدام کنترل بشن یا بهشون انرژی داده بشه. اونا خودشون انگیزه دارن که بهترین نتیجه رو بگیرن و تو ساختن یه چیز بزرگ سهیم باشن. سوم اینکه، اگه آدمای اشتباه رو داشته باشی، مهم نیست که بهترین مسیر رو پیدا کنی، بازم یه شرکت عالی نخواهی داشت. یه چشم انداز عالی بدون آدمای عالی .هیچ ارزشی نداره

مثلا قضیه "ولز فارگو" رو ببین. "ولز فارگو" یه دوره پانزده ساله عملکرد فوق العاده رو از سال 1983 شروع کرد، اما پایه های این تغییر برمی گرده به اوایل دهه 70، وقتی که مدیرعامل وقت، "دیک کولی"، شروع کرد به ساختن یکی از با استعدادترین تیم های مدیریتی تو کل صنعت (به گفته "وارن بافت"، بهترین تیم). "کولی" پیش بینی می کرد که صنعت بانکداری بالاخره دچار یه سری تغییرات اساسی میشه، اما ادعا نمی کرد که میدونه این تغییرات دقیقا چطوری خواهند بود. پس به جای اینکه یه استراتژی برای تغییرات طراحی کنه، اون و رئیس هیئت مدیره، "ارنی آرباکل"، تمرکز کردن روی اینکه "یه جریان بی پایان از استعداد رو مستقیما به رگ های شرکت تزریق کنن." اونا هر جا آدمای فوق العاده پیدا می کردن، استخدامشون می کردن، حتی اگه شغل مشخصی براشون نداشتن. "کولی" می گفت: "اینطوری آینده رو می سازین. اگه من اونقدر باهوش نیستم که تغییراتی که قراره اتفاق بیفته رو ببینم، اونا می بینن. و اونقدر انعطاف

".پذیر هستن که باهاش کنار بیان

روش "کولی" نشون داد که خیلی درست فکر می کرده. هیچ کس نمی تونست تمام تغییراتی که مقررات زدایی از بانکداری ایجاد می کنه رو پیش بینی کنه. با این حال، وقتی این تغییرات اتفاق افتاد، هیچ بانکی بهتر از "ولز فارگو" با این چالش ها روبرو نشد. تو زمانی که صنعت بانکداری 59... درصد عقب مونده بود

.بازار کلی سهام، ولز فارگو از بازار بیشتر از سه برابر بهتر عمل کرد

کارل رایشاردت، که سال ۱۹۸۳ مدیرعامل شد، موفقیت بانک رو بیشتر به خاطر آدم‌های دور و برش می‌دونست که بیشترشون رو از کولی به ارث برده بود. وقتی اسم اعضای تیم مدیریتی ولز فارگو که زمان کولی و رایشاردت اومده بودن رو لیست کرد، ما هنگ کردیم. تقریباً همه اون آدما شده بودن مدیرعامل یه شرکت بزرگ: بیل آلدینجر شد مدیرعامل هاس‌هولد فایننس، جک گروندهافر شد مدیرعامل یواس بنکورپ، فرانک نیومن شد مدیرعامل بنکرز تراست، ریچارد روزنبرگ شد مدیرعامل بانک آو آمریکا، باب جاز شد مدیرعامل وست‌پک بانک (یکی از بزرگترین بانک‌های استرالیا) و بعداً رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه استنفورد شد—راستش تیم مدیریتی معمولی نبودن!

آرجی میلر، که هفده سال عضو فعال هیئت مدیره ولز فارگو بود، به ما گفت تیم ولز فارگو یادآور «بچه‌های نابغه» معروفی بود که اواخر دهه چهل شرکت فورد موتور استخدام کرده بود (که میلر خودش هم عضو اون تیم بود و آخرش هم مدیرعامل فورد شد). روش ولز فارگو ساده بود: بهترین آدم‌ها رو پیدا کن، بهترین مدیرای صنعت رو ازشون بساز، و این واقعیت رو قبول کن .که بعضی‌هاشون رو شرکت‌های دیگه برای مدیرعاملی می‌برن

بانک آو آمریکا رویکرد کاملاً متفاوتی داشت. در حالی که دیک کولی سیستماتیک بهترین آدم‌هایی که می‌تونست دستش برسه رو استخدام می‌کرد، بانک آو آمریکا، طبق کتاب «شکستن بانک»، از یه مدل به اسم «ژنرال‌های ضعیف، ستوان‌های قوی» پیروی می‌کرد. اگه ژنرال‌های قوی رو برای پست‌های مهم بذاری، رقبا سر و صدا می‌کنن و می‌رن. اما اگه ژنرال‌های ضعیف—آدم‌هایی که فقط اونجا رو پُر می‌کنن، نه مدیرای خیلی کاربلد—انتخاب کنی، ستوان‌های قوی بیشتر موندگار .می‌شن

مدل ژنرال‌های ضعیف یه جو کاملاً متفاوت نسبت به ولز فارگو تو بانک آو آمریکا درست کرده بود. در حالی که تیم ولز فارگو مثل یه تیم قوی از شرکای برابر عمل می‌کرد و برای پیدا کردن بهترین جواب‌ها با همدیگه با حرارت بحث می‌کردن، ژنرال‌های ضعیف بانک آو آمریکا منتظر دستور از بالا بودن. سم آرمکاست، که این مدل ژنرال‌های ضعیف رو به ارث برده بود، اوضاع مدیریتی رو اینطور توصیف کرد: «بعد از دو جلسه مدیریتی اول کاملاً ناراحت شدم. نه تنها نمی‌تونستم بحث و دعوا ببینم، حتی یه نظر هم نمی‌تونستم بگیرم. همه منتظر بودن ببینن باد از .«کدوم طرف می‌وزه

یه مدیر بازنشسته بانک آمریکا، مدیرای ارشد دهه هفتادی رو "آدمای پلاستیکی" می‌دونست که یاد گرفته بودن زیر بار حرف رئیس یه دنده‌شون برن. بعداً، وقتی بانک آمریکا وسط دهه هشتاد یه ضرر هنگفت بالای یک میلیارد دلار کرد، یه سری آدم خفن و قوی از "ولز فارگو" استخدام کردن که وضعیت بانک رو درست کنن. این مدیرای خفن رو از کجا پیدا کردن؟ دقیقاً از همون بغل دستی‌شون، یعنی ولز فارگو! راستش، بانک آمریکا انقدر مدیر از ولز فارگو آورد که آدمای تو خود بانک اسم خودشونو گذاشتن "ولز آو آمریکا". از اون موقع بود که بانک آمریکا دوباره شروع به جون گرفتن کرد، ولی دیگه دیر شده بود. از سال ۷۳ تا ۹۸، در حالی که ولز فارگو داشت از .صفر می‌رسید به اوج، سود سهام بانک آمریکا حتی نتونست با بقیه بازار رقابت کنه

حالا ممکنه فکر کنی: "این که چیز جدیدی نیست، همش مدیریت خوبه، یعنی آدمای درست رو دور خودت جمع کنی. چه فرقی داره؟" تا یه حدی حق داری، این یه جور مدیریت خوب قدیمی و معمولیه. ولی چیزی که شرکت‌های خوب به عالی رو متمایز می‌کنه، دو تا نکته کلیدیه که اونا رو

.خیلی متفاوت می‌کرد

واضحه که حرف اصلی این فصل فقط جمع کردن تیم درست نیست، چون این که چیز جدیدی نیست. حرف اصلی اینه که اول باید **آدمای درست رو سوار اتوبوس کنی (و آدمای اشتباهی رو ...پیاده کنی)**، قبل از اینکه فکر کنی کجا می‌خوای باهاش بری. نکته کلیدی دوم

نکته اینه که چقدر دقت و سخت‌گیری لازمه توی تصمیم‌گیری‌ها برای اینکه یه شرکت از "خوب" ".تبدیل بشه به "عالی

این ایده که اول باید "کی" رو درست انتخاب کنی، خیلی ساده به نظر میاد ولی عمل کردن بهش خیلی سخته — و اکثراً هم درست انجامش نمیدن. حرف زدن درباره اهمیت دادن به تصمیمات مربوط به آدم‌ها آسونه، ولی چند تا مدیر هستن که مثل دیوید مکسول انضباط داشته باشن؟ اون تا وقتی آدم‌های درست رو سر جا ننشوند، دست به استراتژی نزد، در حالی که شرکت روزی یه .میلیون دلار ضرر می‌داد و ۵۶ میلیارد دلار وام هم تو وضعیت نامعلومی بود

مدیرعامل شد، هیئت مدیره دیوونه‌وار (Fannie Mae) وقتی مکسول تو بدترین روزهای فانی می می‌خواست بدونه چطوری می‌خواد شرکت رو نجات بده. با وجود فشار وحشتناک برای اینکه دست به کار بشه، یه کار خفن بکنه، فرمون رو بگیره و راه بیفته، مکسول اول تمرکزش رو گذاشت روی اینکه آدم‌های درست رو بیاره توی تیم مدیریتی فانی می. اولین کارش این بود که با همه مدیرها مصاحبه کنه. اونها رو نشوند و گفت: "ببینید، این یه چالش خیلی سخته. می‌خوام فکر کنید این کار چقدر قراره فشار بیاره. اگه حس می‌کنید از این کار خوشتون نمیاد، اشکالی ".نداره. هیچ‌کس ازتون بدش نمیاد

جا هست که قراره صد (A-players) مکسول کاملاً شفاف کرد که فقط برای بازیکن‌های درجه یک و اگه آمادگیش رو نداری، بهتره زودتر از این اتوبوس پیاده بشی، (A+ effort) در صد تلاش کنن همین الان. یه مدیر که زندگی و کارش رو ول کرده بود تا بیاد فانی می، اومد پیش مکسول و گفت: "حرف‌هات رو خیلی دقیق گوش دادم، ولی فکر کنم نمی‌خوام این کار رو بکنم." اون رفت و برگشت به جایی که ازش اومده بود. در کل، از بیست و شش مدیر، چهارده تاشون شرکت رو ترک کردن و جای اونها رو بهترین، باهوش‌ترین و سخت‌کوش‌ترین مدیرهای کل دنیای مالی گرفتن. همین استاندارد برای همه توی فانی می اجرا شد؛ مدیرها تو هر سطحی کیفیت تیم‌هاشون رو بردن بالا و فشار زیادی به همدیگه وارد کردن، که اولش باعث شد خیلی‌ها نتونن .دوام بیارن و برن کنار

یکی از اعضای تیم مدیریتی میگه: "به ضرب‌المثل داشتیم: توی فانی می نمی‌تونی ادا دربیاری." .یا اطلاعاتت درست بود یا نبودی، و اگه نبودی، سریع پرت می‌شدی بیرون

زودتر (Who) "ولز فارگو و فانی می هر دو این ایده رو نشون میدن که سؤال‌های مربوط به "کی میان — زودتر از تعیین چشم‌انداز، زودتر از استراتژی، زودتر از (What) "از سؤال‌های "چی تاکتیک، زودتر از ساختار سازمانی، زودتر از تکنولوژی. دیک کولی و دیوید مکسول هر دو نمونه‌ای .بودن (Level 5) از سبک مدیران سطح ۵

وقتی گفتن: «نمی‌دونم این شرکت رو باید کجا ببریم، ولی اینو خوب می‌دونم که اگه با آدمای درست شروع کنم، ازشون سوالای درست بپرسم و باهاشون یه بحث حسابی راه بندازم، یه .«راهی پیدا می‌کنیم که این شرکت رو بترکونیم

«نه «نابغه با هزار تا نوچه

برخلاف شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن و تیم‌های مدیریتی قوی و عمیقی ساختن، خیلی از شرکت‌های مقایسه‌ای از مدل «نابغه با هزار تا نوچه» پیروی می‌کردن. تو این مدل، شرکت فقط یه سکو برای نمایش استعدادهای یه آدم خاصه. تو این حالت‌ها، اون نابغه‌ی خفن، نیروی محرک اصلی موفقیت شرکت، یه امتیاز بزرگه؛ البته تا وقتی که اون نابغه سر جاش باشه. این نابغه‌ها به ندرت تیم مدیریت درجه یکی می‌سازن، چون اصلاً نیازی ندارن و اغلب هم دلشون نمی‌خواد. اگه نابغه‌ای، نیازی به یه تیم مدیریتی در حد ولز فارگو نداری که هر کدومشون بتونن خودشون یه تیم رو جمع کنن و ببرن. نه، فقط یه لشکر سرباز خوب می‌خوای که بیان ایده‌های خفن تو رو اجرا کنن. اما وقتی اون نابغه می‌ره، نوچه‌ها هم معمولاً گُم می‌شن. یا بدتر، سعی می‌کنن از رئیس قبلی‌شون تقلید کنن، با یه سری حرکت خفن و پرتوقع (سعی می‌کنن ادای نابغه رو دربیارن، در حالی که نابغه نیستن) که نتیجه‌ش میشه شکست.

ضربه‌ش رو از رهبری خورد که نابغه بود تو فهمیدن «چی کار باید بکنه»، شرکت اِکِرد (Eckerd) ولی تو جمع کردن «کی‌ها»ی درست تو تیم مدیریتش ضعیف بود. جک اِکِرد، که یه انرژی شخصی فوق‌العاده داشت (همزمان که مدیر شرکت بود، کمپین فرمانداری فلوریدا رو هم می‌چرخوند) و یه استعداد ذاتی تو شناخت بازار و قراردادهای هوشمندانه داشت، با خریدن شرکت‌ها، کارش رو از دو تا مغازه کوچیک تو ویلمینگتون دلاور، رسوند به یه امپراتوری داروخانه با بیش از هزار شعبه تو جنوب شرقی آمریکا. تا اواخر دهه هفتاد، درآمد اِکِرد به اندازه والگرینز شده بود و به نظر می‌اومد اِکِرد قراره تو این صنعت بترکونه و بهترین باشه. اما بعد جک اِکِرد رفت دنبال علاقه‌ش، یعنی سیاست، برای سناتوری کاندید شد و رفت واشنگتن تو دولت فورد کار کنه. بدون اون نبوغ هدایت‌کننده‌ش، شرکت اِکِرد یه سقوط طولانی رو شروع کرد و آخر سر هم توسط جی.سی. پِنی خریده شد.

خیلی واضحه. در حالی که جک اِکِرد نابغه (Cork Walgreen) تفاوت بین جک اِکِرد و کُرک والگرین بود تو انتخاب فروشگاه‌های درست برای خریدن، کُرک والگرین نابغه بود تو استخدام آدم‌های درست.

ببین، جک اِکِرد یه استعدادی داشت که بفهمه کدوم فروشگاه رو کجا باید زد، ولی کُرک والگرین یه استعدادی داشت که بفهمه کدوم آدم رو باید تو کدوم صندلی نشوند.

در حالی که جک اِکِرد کلاً تو مهم‌ترین تصمیم هر مدیری، یعنی انتخاب جانشین، صفر بود و کلاً افتضاح عمل کرد، کُرک والگرین کلی آدم خفن رو پرورش داد و یه جانشین سوپراستار انتخاب کرد که شاید از خودش هم بهتر از آب دربیاد. در مقایسه، جک اِکِرد تیم مدیریتی نداشت، فقط یه سری آدم کاربلد جمع کرده بود که به اون نابغه کمک کنن، اما کُرک والگرین بهترین تیم مدیریتی کل صنعت رو ساخت. استراتژی شرکت اِکِرد فقط تو کله خود جک اِکِرد بود، اما استراتژی شرکت والگرین از دل بحث و تبادل نظر اعضای تیم مدیریتی بااستعدادش درمی‌اومد.

مدل «نابغه با هزارتا کمک‌چی» مخصوصاً تو شرکت‌هایی رایجه که بعداً دووم نمیارن.
شاخص‌ترین نمونه‌ش همون مردیه که بهش می‌گفتن ابوالهول، یعنی هنری سینگلتونِ تله‌داین.
سینگلتون تو یه مزرعه تو تگزاس بزرگ شد و آرزوش این بود که مثل اون مردای خشن و مستقل، یه بیزینس‌من خفن بشه. با یه دکترا از ام‌آی‌تی، تله‌داین رو تأسیس کرد. اسم تله‌داین از

یونانی میاد و یعنی «نیرویی که از دور اثر می‌کنه»؛ اسم خیلی مناسبی هم بود، چون تنها نیرویی که اون امپراتوری بزرگ و پراکنده رو سرپا نگه داشته بود، خود هنری سینگلتون بود.

سینیگلتون با خریدن شرکت‌های مختلف، یه کسب‌وکار کوچیک رو تو شش سال رسوند به رتبه ۲۹۳ لیست فورچون ۵۰۰. طی ده سال هم صدتا خرید دیگه انجام داد و یه امپراتوری بزرگ ساخت با ۱۳۰ مرکز سوددهی که کارشون از فلزات عجیب و غریب تا بیمه بود. عجیبه، ولی همه‌چیز خوب کار می‌کرد و خود سینیگلتون مثل چسبی بود که همه قطعات متحرک رو سر جاش نگه می‌داشت. یه جایی گفته بود: «من کارم رو اینطور تعریف می‌کنم که هر لحظه بتونم هر کاری که به نفع شرکت می‌دونم رو انجام بدم.» یه مقاله توی فوربز سال ۱۹۷۸ نوشته بود: «سینیگلتون شاید جایزه فروتنی نگیره، ولی کی می‌تونه از رکورد حیرت‌آورش شگفت‌زده نشه؟» سینیگلتون تا اواسط دهه هفتادش هم شرکت رو اداره می‌کرد و اصلاً به فکر جانشینی نبود. آخه چرا باید نگران جانشین باشی وقتی کل ماجرا اینه که یه سکو باشی برای استفاده از نبوغ خودت؟ مقاله ادامه داده بود: «اگه یه ایراد کوچیک تو این تصویر فوق‌العاده باشه، اینه: تلدین بیشتر شبیه یه سیستم نیست، بلکه انعکاس نظم و انضباط یه نفره».

که اینم چه ایرادی از آب دراومد! همین که سینیگلتون اواسط دهه هشتاد از مدیریت روزمره کنار کشید، اون امپراتوری بزرگ شروع کرد به فروپاشی. از آخر سال ۱۹۸۶ تا ادغام با آلگنی تو سال ۱۹۹۵، بازدهی سهام تلدین کلاً پاشید و ۶۶ درصد از بازار سهام عقب افتاد. سینیگلتون به هدفش رسیده بود...

بچگی‌هاش آرزو داشت یه تاجر خفن بشه، ولی کلاً تو ساختن یه شرکت توپ گند زد به همه چی.

پول کی رو میدی مهمه، نه چطوری پول رو بهشون میدی.

ما فکر می‌کردیم اگه سیستم‌های تشویقی، مخصوصاً برای مدیرای ارشد، رو عوض کنیم، این باعث میشه شرکت از "خوب" به "عالی" برسه. با این همه هیاهو و توجهی که به حقوق و مزایای مدیرای ارشد میشه – اینکه چقدر سهام بهشون میدن و پکیج‌های گنده‌ای که عادی شده – ما مطمئن بودیم که میزان و ساختار حقوق حتماً یه نقش کلیدی توی عالی شدن داره. آخه اگه اینا نباشه چطور مردم رو وادار کنی کارهایی رو بکنن که نتیجه‌ی عالی بده؟

ما کلاً اشتباه می‌کردیم توی این فکرمون.

ما هیچ الگوی منظمی پیدا نکردیم که حقوق مدیرای ارشد رو به پروسه‌ی "از خوب به عالی شدن" ربط بده. شواهد اصلاً این ایده رو تأیید نمی‌کنن که ساختار دقیق حقوق مدیران اهرم اصلی برای بردن یه شرکت از حالت خوب به عالی باشه.

ما هفته‌ها وقت گذاشتیم و داده‌های حقوق رو از گزارش‌های رسمی استخراج کردیم و ۱۱۲ تا تحلیل جداگانه انجام دادیم تا دنبال الگو و ارتباط بگردیم. ما هر چیزی که قابل اندازه‌گیری بود رو برای پنج تا مدیر ارشد بررسی کردیم – پول نقد در مقابل سهام، تشویقی بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت، حقوق ثابت در مقابل پاداش، و این جور چیزا. بعضی شرکت‌ها خیلی از سهام استفاده می‌کردن، بعضیا نه. بعضیا حقوق بالا داشتن، بعضیا نه. بعضیا از پاداش‌های زیاد استفاده می‌کردن، بعضیا نه. مهم‌تر از همه، وقتی الگوهای حقوق مدیران رو با شرکت‌های مقایسه (که متوسط موندن) مقایسه کردیم، ما هیچ تفاوت منظمی در استفاده از سهام (یا عدم استفاده)، حقوق بالا (یا عدم بالا بودن)، پاداش‌ها (یا نبودشون)، یا مزایای بلندمدت (یا نبودشون) پیدا

نکردیم. تنها تفاوت مهمی که پیدا کردیم این بود که مدیرای شرکت‌های "از خوب به عالی" تقریباً **پول نقد کمتری** نسبت به همتایانشون توی شرکت‌های مقایسه‌ی هنوز متوسط، ده سال بعد از تغییر، دریافت می‌کردن!

البته این به این معنی نیست که حقوق مدیران اصلاً مهم نیست. بالاخره باید یه چیز معقول و منطقی باشه (من شک دارم که کولمن موکلر، دیوید مکسول، یا داروین اسمیت حاضر بودن "مجانی کار کنن")، و مدیرای "از خوب به عالی"...

شرکت‌ها وقت زیادی صرف فکر کردن به این قضیه کردن. ولی وقتی یه ساختاری درست می‌کنی که یه کم منطقی به نظر برسه، حقوق مدیران ارشد دیگه اونقدر مهم نمیشه که یه سازمان رو از خوب به عالی برسونه.

چرا اینطوریه؟ چون این قضیه صرفاً یه جور نشونه از اون اصل "اول کی؟"ـه. این مهم نیست چطوری به مدیرهات پول می‌دی، مهمه که اصلاً چه مدیرایی رو داری که بخوای بهشون پول بدی. اگه آدم‌های درست سوار اتوبوس باشن، هر کاری از دستشون برمیاد می‌کنن تا یه شرکت عالی بسازن، نه به خاطر چیزی که قراره "بگیرن"، بلکه چون اصلاً نمی‌تونن قبول کنن کمتر از عالی باشه. اصول اخلاقی‌شون اینه که باید دنبال بهترین باشن، و اینقدر هم نمیشه با یه پکیج حقوقی عوضش کرد که بخوای سر نفس کشیدنش اثر بذاری. شرکت‌های خوب به عالی فهمیدن یه حقیقت ساده: آدمای درست، کارهای درست رو انجام میدن و بهترین نتیجه‌ای که ازشون برمیاد رو میدن، فارغ از سیستم پاداش و انگیزشی که وجود داره.

آره، حقوق و انگیزه مهمه، ولی تو شرکت‌های خوب به عالی، دلایل خیلی فرق داره. هدف سیستم حقوق و دستمزد نباید این باشه که از آدمای اشتباه، رفتارهای درست بگیریم، بلکه باید این باشه که اول آدمای درست رو سوار اتوبوس کنیم و نگهشون داریم.

ما نتونستیم با همون دقت به حقوق مدیران غیرارشد نگاه کنیم؛ چون همچین اطلاعاتی به نظم و ترتیبی که برای مدیران ارشد هست، در دسترس نیست. با این حال، شواهد از مدارک و مقالات نشون میده همین ایده تو تمام سطوح سازمان جواب میده.

یه مثال خیلی واضحش شرکت "نوکور"ـه. نوکور کل سیستمش رو بر اساس این ایده بنا کرد که می‌تونی به یه کشاورز یاد بدی چطور فولاد بسازه، ولی نمی‌تونی اخلاق کاری رو به کسی که از اول نداشته یاد بدی. برای همین، به جای اینکه کارخونه‌هاش رو تو شهرهای سنتی فولاد مثل پیتسبورگ و گری بسازه، کارخونه‌هاش رو تو جاهایی مثل کراوفوردزویل ایندیانا، نورفولک نبراسکا، و پلیموث یوتا زد؛ جاهایی پر از کشاورزای واقعی که زود می‌خوابن، سحرخیزن و بدون هیچ ادا و اطواری میرن سر کار. "باید گاوها رو شیر بدیم" و "باید قبل از ظهر اون چهل جریب زمین رو شخم بزنیم" راحت تبدیل شد به "باید ورق فولادی رو بچرخونیم" و "قبل از ناهار باید چهل تن ذوب کنیم". نوکور آدمایی که این فرهنگ کاری رو قبول نداشتن، بیرون کرد.

ببین، اخلاقیات کاری یه جوری بود که اول سال اول کارخونه، حدود پنجاه درصد نیروی کار عوض می‌شدن، ولی بعدش که آدمای درست سر جاهاشون می‌افتادن، دیگه خیلی کم پیش می‌اومد کسی بره.

به کارگرای فولادش بیشتر از (Nucor) برای اینکه بهترین کارگرا رو جذب کنن و نگه دارن، نوکور هر شرکت فولادی دیگه‌ای توی دنیا پول می‌داد. ولی سیستم پرداختشون رو بر اساس یه جور

جایزه تیمی با فشار بالا بنا کرده بودن؛ بیشتر از پنجاه درصد درآمد یه کارگر مستقیماً به کارایی تیم بیست تا چهل نفره‌شون وصل بود. اعضای تیم نوکور معمولاً سی دقیقه زودتر می‌اومدن سر کار تا وسایلشون رو مرتب کنن و آماده باشن که به محض شلیک سوت شروع شیفت، کار رو بترکونن. یکی از مدیرای نوکور گفته بود: «سخت‌کوش‌ترین کارگرای فولاد دنیا رو استخدام می‌کنیم؛ پنج نفر رو می‌گیریم، کاری که ده نفر باید بکنن ازشون می‌کشیم، ولی حقوقشون رو در حد هشت نفر بهشون می‌دیم.»

سیستم نوکور قصد نداشت آدمای تنبل رو تبدیل به سخت‌کوش کنه، بلکه می‌خواست محیطی بسازه که توش آدمای سخت‌کوش شکوفا بشن و کارگرای تنبل یا خودشون بپرن بیرون یا پرت بشن بیرون از سازمان. یه بار هم کار به جایی رسید که کارگرا با یه سنگ فرز دنبال یه همکار تنبل دویدن و از کارخونه بیرونش کردن.

نوکور این حرف قدیمی که «آدما مهم‌ترین دارایی تو هستن» رو قبول نداشت. توی تحول از خوب به عالی، آدم‌ها مهم‌ترین دارایی نیستن؛ آدمای **درست** مهم‌ترین دارایی هستن.

نوکور یه نکته مهم رو نشون می‌ده. موقع انتخاب «آدمای درست»، شرکت‌های خوب به عالی، بیشتر از مدرک تحصیلی خاص، مهارت‌های عملی، دانش تخصصی یا سابقه کار، به ویژگی‌های شخصیتی اهمیت می‌دادن. البته این به معنی بی‌اهمیت بودن دانش یا مهارت خاص نیست، ولی اونا این چیزا رو قابل یادگیری‌تر می‌دونستن (یا حداقل قابل کسب‌تر)، در حالی که معتقد بودن چیزایی مثل شخصیت، اخلاق کاری، هوش پایه، تعهد به انجام قول‌ها و ارزش‌ها، خیلی عمیق‌تر ریشه دارن. همون‌طور که دیو ناسف از پیتنی بووز می‌گه:

«ما هم تو پیتنی همین‌طوری نگاه می‌کنیم... قبلاً تو نیروی دریایی بودم و اونا خیلی به این شهرت دارن که ارزش‌ها رو توی مردم می‌سازن. ولی واقعیتش این‌جوری نیست. نیروی دریایی کسایی رو استخدام می‌کنه که ارزش‌هایشون با ارزش‌های سپاه همخوانی داره، بعد بهشون آموزش می‌ده که مأموریت سازمان رو انجام بدن.

ببین، ما آدمای درست حسابی زیاد داریم که می‌خوان کار درست رو بکنن، بیشتر از اکثر شرکت‌ها. ما فقط سابقه کار نگاه نمی‌کنیم. می‌خوایم بدونیم: اینا کین؟ چرا این کارو می‌کنن؟ ما ازشون می‌فهمیم کی هستن وقتی می‌پرسیم چرا تو زندگیشون یه سری تصمیما رو گرفتن. جواب این سوالا بهمون نشون می‌ده ارزشای اصلیشون چیه.

یه مدیر خوب به عالی که می‌گفت، بهترین تصمیمای استخدامی‌اش اغلب از آدمایی بود که هیچ تجربه‌ای تو صنعت یا بیزینس نداشتن. یه جا، یه مدیری رو استخدام کرده بود که تو جنگ جهانی دوم دو بار اسیر شده بود و هر دو بارم فرار کرده بود. اون گفته بود: «فکر کردم هر کسی که بتونه اون کارو بکنه، نباید تو بیزینس به مشکل بخوره.»

سخت‌گیر، نه بی‌رحم

شرکت‌های خوب به عالی احتمالاً یه جاهایی هستن که کار کردن توشون سخته – و همینطوره. اگه اون چیزی که لازمه رو نداشته باشی، احتمالاً دووم نمیاری. ولی اینا فرهنگای بی‌رحم نیستن، فرهنگای سخت‌گیرن. و این تفاوت خیلی مهمه.

بی‌رحم بودن** یعنی بری ببری و بدوزی، مخصوصاً تو شرایط سخت، یا الکی یه عده رو بدون**

هیچ فکری اخراج کنی. **سخت‌گیر بودن** یعنی همیشه و تو همه سطوح، مخصوصاً تو مدیریت ارشد، استانداردای دقیق رو پیوسته اجرا کنی. سخت‌گیر بودن، نه بی‌رحم بودن، یعنی آدمای خوب لازم نیست نگران موقعیتشون باشن و می‌تونن کاملاً روی کارشون تمرکز کنن.

سال ۱۹۸۶، ولز فارگو بانک کروکر رو خرید و قصد داشت تو ادغام، کلی هزینه اضافی رو کم کنه. این چیز عجیبی نیست – هر ادغام بانکی تو اون دوره که مقررات کم بود، هدفش این بود که هزینه‌های اضافی یه صنعت بادکرده و محافظت‌شده رو بزنه بیرون. اما چیزی که تو ادغام ولز-کروکر عجیب بود، روشی بود که ولز مدیریت کروکر رو با خودش قاطی کرد؛ یا دقیق‌تر بگم، روشی که اصلاً سعی نکرد اکثر مدیریت کروکر رو با فرهنگ ولز یکی کنه.

تیم ولز فارگو همون اول نتیجه گرفت که بخش خیلی بزرگی از مدیرای کروکر آدمای اشتباهی بودن که سوار اتوبوس بشن. آدمای کروکر مدت‌ها بود تو سنت‌ها و امتیازات فرهنگ بانکدارای قدیمی غرق شده بودن، یه فرهنگی که یه اتاق غذاخوری مدیران سنگ‌مرمر با آشپز مخصوص خودش و پنجاه هزار دلار ظرف و ظروف داشت. این کاملاً با فرهنگ ساده و محقرانه‌ی ولز فارگو فرق داشت، جایی که مدیران غذاشونو از...

سرویس غذای خوابگاه دانشگاه. ولز فارگو به مدیران کروکر واضح گفت: «ببینید، این ادغام دوتا مساوی نیست؛ این تملکه؛ ما شعبه‌ها و مشتری‌های شما رو خریدیم؛ خود شما رو نخریدیم.» ولز فارگو بیشتر تیم مدیریتی کروکر رو اخراج کرد – ۱۶۰۰ مدیر کروکر همون روز اول رفتن – که تقریباً همه مدیران ارشد هم جزوشون بودن.

یکی ممکنه بگه: «این فقط کار آدمای ولز فارگوعه که دارن از خودی‌هاشون حمایت می‌کنن.» ولی این حقیقت رو در نظر بگیرید: ولز فارگو بعضی از مدیرای خودش رو هم مرخص کرد اگه تشخیص دادن مدیرای کروکر با صلاحیت‌ترن. وقتی پای مدیریت وسط بود، استانداردهای ولز فارگو وحشتناک و ثابت بودن. مثل یه تیم ورزشی حرفه‌ای، فقط بهترین‌ها هر سال موندنی بودن، فرقی هم نمی‌کرد جاشون چی باشه یا چقدر سابقه داشته باشن. یکی از مدیرای ارشد ولز فارگو خلاصه کرد: «تنها راهی که می‌تونی به اونایی که دارن کار خوب انجام میدن خدمت کنی اینه که اونا رو با کسایی که کار درست حسابی نمی‌کنن خسته نکنی.»

ظاهرش که بی‌رحمانه‌ست. ولی شواهد نشون میده مدیرای معمولی کروکر اصلاً هم‌سطح مدیرای معمولی ولز نبودن و توی فرهنگ کاری ولز فارگو دوام نمی‌آوردن. اگه قرار نبود در طولانی‌مدت توی تیم بمونن، چرا بذاریم تو کوتاه‌مدت زجر بکشن؟ یه مدیر ارشد ولز فارگو بهمون گفت: «همه ما قبول داشتیم این یه تملکه، نه ادغام، و هیچ فایده‌ای نداره بخوای دور و سر بسته با مردم حرف بزنی. تصمیم گرفتیم بهترین کار اینه که همون روز اول همه چی رو تموم کنیم. برنامه‌ریزی‌هامون طوری بود که بتونیم همون اول بگیم: «متأسفیم، نقشی براتون نمی‌بینیم» یا «آره، نقش هست؛ کار داری، پس نگرانی رو کنار بذار.» نمی‌خواستیم فرهنگمون رو با هزار تا ضربه کوچیک نابود کنیم.»

اینکه بذاری آدم‌ها ماه‌ها یا سال‌ها توی بلاتکلیفی زجر بکشن، وقت ارزشمندشون رو هدر بدن که می‌تونستن صرف کارهای دیگه کنن، وقتی تهش قراره برن – این بی‌رحمیه. اینکه همون اول تکلیفشون رو روشن کنی و بذاری برن پی زندگی‌شون – این سخت‌گیریه.

البته تملک کروکر اصلاً چیز آسونی برای هضم کردن نیست. هیچ‌وقت خوب نیست ببینی هزاران نفر شغلشون رو از دست میدن، ولی توی دوران آزاد شدن قوانین بانکی، صدها هزار نفر شغل

از دست دادن. با در نظر گرفتن این موضوع، جالبه به دو نکته توجه کنیم. اول، ولز فارگو اخراجی‌های بزرگ کمتری نسبت به شرکت مقایسه‌اش، بانک آمریکا، داشت. دوم، بالارده...

مدیریت، از جمله یه سری از مدیرای ارشد ولز فارگو، از لحاظ درصدی بیشتر از کارمندای سطح پایین تو ادغام ضرر کردن. سخت‌گیری تو یه شرکت خوب به عالی، اول از بالا شروع میشه، تمرکزش رو کساییه که بیشترین بار مسئولیت رو دوششونه. سخت‌گیر بودن تو تصمیم‌گیری برای نیروها یعنی اول باید تو تصمیم‌گیری برای مدیرای ارشد سخت‌گیر باشی. راستش، من می‌ترسم مردم از «اول سخت‌گیری روی نیروها» به عنوان بهونه‌ای استفاده کنن که بی‌فکر آدم‌ها رو بریزن بیرون تا عملکرد بهتر بشه. می‌تونم بشنوم که میگن: «سخته، ولی باید سخت‌گیر باشیم.» و من از خجالت جمع می‌شم. چون نه تنها کلی آدم زحمتکش و خوب تو این فرآیند آسیب می‌بینن، بلکه شواهد نشون میده همچین تاکتیک‌هایی برعکس نتیجه‌های عالی و موندگار هستن. شرکت‌های خوب به عالی خیلی کم از اخراج کردن نیروها به عنوان تاکتیک استفاده کردن و تقریباً هیچ‌وقت هم ازش به عنوان استراتژی اصلی استفاده نکردن. حتی تو مورد ولز فارگو، این شرکت تو دوره گذار، نصف تعدیل نیروی بانک آمریکا تعدیل نیرو داشت.

شش تا از یازده شرکت خوب به عالی، از ده سال قبل از تاریخ جهش تا سال ۱۹۹۸، هیچ تعدیل نیرویی نداشتن، و چهار تای دیگه هم فقط یکی دو نفر تعدیل نیرو داشتن.

در مقابل، ما دیدیم که تعدیل نیرو تو شرکت‌های مقایسه، پنج برابر بیشتر از شرکت‌های خوب به عالی استفاده شده بود. بعضی از شرکت‌های مقایسه تقریباً یه اعتیاد مزمن به تعدیل نیرو و بازسازی داشتن.

اشتباه بزرگیه – واقعاً اشتباه تراژیکیه – که فکر کنی برای شروع یه جهش از خوب به عالی باید بی‌مقدمه تبر رو روی سر تعداد زیادی از آدمای زحمتکش بکشی. بازسازی‌های بی‌انتها و تبر زدن‌های بی‌فکر هیچ‌وقت جزو مدل خوب به عالی نبودن.

چطوری سخت‌گیر باشی

ما سه تا اصل عملی از تحقیقات برای سخت‌گیر بودن (به جای بی‌رحم بودن) استخراج کردیم:

اصل عملی شماره ۱: اگه شک داری، استخدام نکن – به دنبال ادامه بده.

یکی از قوانین تغییرناپذیر فیزیک مدیریت، «قانون پاکارد» هست. (به این دلیل این اسمو گذاشتن که ما اولین بار تو یه پروژه تحقیقاتی قبلی ازش یاد گرفتیم)

یه چیزی میگه که این شکلیه (HP) دیوید پاکارد، یکی از مؤسس‌های شرکت هیولت-پاکارد:

هیچ شرکتی نمی‌تونه درآمدش رو به طور مداوم سریع‌تر از توانایی خودش در پیدا کردن نیروی کار مناسب برای اجرای اون رشد، زیاد کنه و در عین حال یه شرکت بزرگ بشه. اگه نرخ رشد درآمدت همیشه از نرخ رشد نیروی انسانیت جلو بزنه، اصلاً نمی‌تونی و نمی‌تونی یه شرکت عالی بسازی.

اونایی که شرکت‌های بزرگ می‌سازن می‌دونن که ترمز اصلی رشد هر شرکت بزرگی نه بازارها هستن، نه تکنولوژی، نه رقبا و نه محصولات. فقط و فقط یه چیز مهمه: توانایی پیدا کردن و نگه

.داشتن آدم‌های درست و به اندازه کافی

این قانون پاکارد رو ناخودآگاه فهمیده بودن. چند (Circuit City) تیم مدیریتی سیرکیوت سیتی سال پیش، روز بعد از کریسمس، داشتم تو سانتا باربارا رانندگی می‌کردم یه چیز متفاوت تو فروشگاه سیرکیوت سیتی دیدم. فروشگاه‌های دیگه پر بود از بنر و تابلو که مشتری‌ها رو صدا می‌زدن: «قیمت‌ها همیشه عالیه» یا «تخفیف‌های عالی بعد از تعطیلات» یا «بهترین انتخاب‌های بعد از کریسمس» و اینا. ولی سیرکیوت سیتی فرق داشت. تابلویی زده بود که روش نوشته بود: «همیشه دنبال آدم‌های عالی هستیم».

اون تابلو منو یاد مصاحبه‌مون با والتر بروکاژت، معاون مدیرعامل تو سال‌های اوج و خوب شرکت انداخت. وقتی ازش پرسیدم پنج تا فاکتور اصلی که باعث شد از متوسط بودن به عالی بودن برسید چی بود، بروکاژت گفت: «یکی‌ش آدم‌ها بودن. دو: آدم‌ها. سه: آدم‌ها. چهار: آدم‌ها. و پنج: آدم‌ها. بخش خیلی بزرگی از تغییر ما به خاطر سخت‌گیری‌مون در انتخاب آدم‌های درست بود.» بعد بروکاژت یه مکالمه با مدیرعامل وقت، آلن وورتزل، تو دوران رشد سریع سیرکیوت سیتی رو تعریف کرد: «آلن، واقعاً دارم جون می‌کنم تا آدم دقیقاً درست رو برای این پست یا اون پست پیدا کنم. کی باید کوتاه بیام؟» آلن بدون معطلی گفت: «تو کوتاه نمیای. یه راه دیگه پیدا می‌کنیم تا رد شیم تا وقتی آدم درست رو پیدا کنیم».

این (Silo) یکی از تفاوت‌های اصلی بین آلن وورتزل تو سیرکیوت سیتی و سیدنی کوپر تو سیلو بود که وورتزل تو سال‌های اول بیشتر وقتش رو گذاشت روی اینکه آدم‌های درست رو سوار اتوبوس کنه، در حالی که کوپر هشتاد درصد وقتش رو صرف این می‌کرد که ببینه چه فروشگاه‌هایی رو بخره. اولین هدف وورتزل این بود که بهترین و حرفه‌ای‌ترین تیم مدیریتی رو بسازه.

تیم توی صنعت؛ هدف اول کوپر فقط این بود که شرکت رو هرچه سریع‌تر گنده کنه. سیرکت سیتی خیلی رو استخدام آدمای درست حسابی، از راننده پیک گرفته تا معاون‌ها، تاکید داشت. سایلو هم بدنام شده بود چون نمی‌تونست کارهای ساده رو درست انجام بده، مثلاً موقع تحویل دادن جنس، خرابکاری نمی‌کردن.

دن رکسینگر از سیرکت سیتی می‌گفت: «ما بهترین راننده‌های تحویل درب منزل رو توی صنعت داشتیم. بهشون می‌گفتیم: شما آخرین نفری هستید که مشتری با سیرکت سیتی در ارتباطه. لباس فرم بهتون می‌دیم. باید اصلاح کرده باشید، بوی عرق هم نباید بدید. شما باید آدم‌های حرفه‌ای باشید.» این‌طوری که ما موقع تحویل جنس با مشتری رفتار می‌کردیم، یه تغییر فوق‌العاده بود. حتی نامه تشکر هم می‌گرفتیم که راننده‌ها چقدر باادب بودن.

پنج سال بعد از اینکه وورتزل اومد سر کار، استراتژی کسب و کار سیرکت سیتی و سایلو تقریباً یکی بود (همون جواب‌ها رو برای سوالات "چه کار کنیم" داشتن)، ولی سیرکت سیتی مثل موشک پرواز کرد و توی پانزده سال بعد از تغییرش، ۱۸.۵ برابر بهتر از بازار سهام عمل کرد، در حالی که سایلو لنگ‌لنگان پیش رفت تا اینکه بالاخره یه شرکت خارجی خریدش. استراتژی یکی، آدم‌ها فرق داشتن، نتیجه هم فرق کرد.

.اصل عملی شماره ۲: اگه فهمیدی باید یه سری آدم رو عوض کنی، زود عمل کن

همون لحظه‌ای که حس کردی باید یه نفر رو سفت و سخت کنترل کنی، یعنی توی استخدام

اشتباه کردی. آدم‌های خوب نیازی به مدیریت سفت و سخت ندارن. هدایت، آموزش، رهبری – بله. ولی مدیریت کردن سفت و سخت – نه. همه ما این وضعیت رو تجربه یا دیدیم. یه آدم اشتباهی رو سوار اتوبوس کردی و خودت هم می‌دونی. اما صبر می‌کنی، تعلل می‌کنی، راه‌های دیگه رو امتحان می‌کنی، بهش شانس سوم و چهارم می‌دی، امیدوار می‌شی که اوضاع بهتر شه، وقت می‌ذاری که مدیریتش کنی، سیستم‌های کوچیکی می‌سازی تا کمبودهاش رو جبران کنی و... اما اوضاع بهتر نمیشه.

وقتی میری خونه، می‌بینی انرژی‌ت صرف فکر کردن (یا حرف زدن با همسرت) در مورد اون آدم شده. بدتر از اون، تمام وقت و انرژی که صرف اون یه نفر می‌کنی، از بقیه آدم‌های درست و حسابی سلب میشه و جلوی پیشرفت و کار کردن باهاشون رو می‌گیره. ما همچنان گیر می‌کنیم تا اون آدم یا خودش میره (که خیلی هم خیال‌مون راحت میشه) یا بالاخره ما کاری می‌کنیم (که اون موقع هم خیالمون راحت میشه). در این حین، بهترین نیروهای ما با خودشون «می‌گن: «چرا این‌قدر طول کشید؟

ول کردن آدم‌های اشتباهی که بمونن، نامردیه نسبت به همه آدم‌های درست، چون اونا ناچار میشن کمبودهای اون آدم رو جبران کنن.

آدمای اشتباه رو نگه می‌داری. بدتر اینکه، این کار باعث میشه بهترین آدم‌ها هم کله‌شون رو بکشن و برن. آدمای باحال و کاربلد، ذاتاً انگیزه دارن که خوب کار کنن، و وقتی می‌بینن تلاششون با کشیدن آدمای تنبل و اضافه‌بار گیر می‌کنه، آخرش کلافه میشن.

اگه هم دیر بجنبی و کاری نکنی، نسبت به اونایی که باید از اتوبوس پیاده بشن، نامردی کردی. هر دقیقه‌ای که به یه نفر اجازه میدی رو صندلی بشینه، در حالی که می‌دونی تهش هیچی نمیشه، داری یه تیکه از عمرش رو می‌دزدی؛ زمانی که می‌تونست بره یه جای بهتر پیدا کنه و اونجا شکوفا بشه. راستشو بخوای اگه با خودمون صادق باشیم، دلیل اینکه انقدر دیر عمل می‌کنیم، بیشتر به خاطر راحتی خودمونه تا نگرانی برای اون بنده خدا. میگیم: «فعلاً داره کارشو راه میندازه، عوض کردنش هم دردسره»، واسه همین طفره میریم. یا کلاً از کل ماجرای برخورد با مشکل، می‌ترسیم و خوشمون نمیاد. واسه همین، واسه اینکه خودمون رو از استرس و سختی نجات بدیم، صبر می‌کنیم... و صبر می‌کنیم... و باز هم صبر می‌کنیم. تو این مدت، همه اون آدمای خفن دارن به خودشون میگن: «اینا کی می‌خوان یه فکری به حال این وضعیت بکنن؟ این وضع تا کی قراره ادامه پیدا کنه؟»

ما با استفاده از داده‌های گزارش‌های اطلاعات شرکت مودی، تونستیم الگوی خروج نیرو (ترن‌اور) تو سطوح مدیریت ارشد رو بررسی کنیم. فهمیدیم که بین شرکت‌های "خوب به عالی" و شرکت‌های معمولی، فرقی تو میزان "چِرن" (خروج نیرو در یک بازه زمانی مشخص) وجود نداره. اما تفاوت‌هایی توی الگوی این خروج نیرو پیدا کردیم.

شرکت‌های "خوب به عالی" یه الگوی دو قطبی تو سطح مدیریت ارشد داشتن: یا آدما خیلی طولانی تو شرکت می‌موندن، یا خیلی سریع پیاده می‌شدن. به عبارت دیگه، شرکت‌های "خوب به عالی" بیشتر نیرو اخراج نمی‌کردن، بلکه اخراجشون رو "بهتر" انجام می‌دادن.

رهبران شرکت‌های "خوب به عالی" از مدل مدیریتی عجولانه‌ی "یه عالمه آدم رو امتحان کن و هر کی خوب بود نگهش دار" پیروی نمی‌کردن. در عوض، این روش رو در پیش گرفتن: «وقت رو با دقت انتخاب کنیم. اگه درست انتخاب کردیم، (A+) بذاریم و از اول یه سری آدم درجه یک

تمام تلاشمون رو می‌کنیم که برای مدت طولانی کنارمون باشن. اگه اشتباه کردیم، اون اشتباه رو قبول می‌کنیم تا هم کارمون جلو بره و هم اون بنده خدا بتونه بره دنبال زندگی خودش.»

ولی اون رهبرایی که از خوب به عالی رسیدن، زود قضاوت نمی‌کردن.

اونا معمولاً کلی انرژی می‌ذاشتن تا مطمئن بشن کسی که توی تیم هست واقعاً آدم اشتباهی نیست، قبل از اینکه کلاً پرونده‌ش رو ببندن و بگن کلاً این آدم به درد این کار نمی‌خوره. وقتی کولمن موکلر مدیرعامل گیلیت شد، نیومد یهو بریزه به جون همه و بی‌مقدمه آدم‌ها رو از اتوبوس در حال حرکت پرت کنه بیرون. در عوض، توی دو سال اول مدیر بودنش، حدوداً نصف وقتش رو صرف چیدن و جابه‌جا کردن تیم مدیریتش کرد و سی و هشت نفر از پنجاه نفر بالارده رو عوض کرد یا جابه‌جا کرد. موکلر می‌گفت: «هر دقیقه‌ای که صرف بذاریم تا آدم درست رو بذاریم سر جاش، ماه‌ها بعد از وقتمون رو نجات می‌ده.» ۴۹ همینطور، آلن وورتزل از سیرکت سیتی بعد از خوندن یه پیش‌نویس از این فصل، یه نامه برامون نوشت و گفت:

حرف شما در مورد «آوردن آدم درست توی اتوبوس» در مقایسه با بقیه شرکت‌ها کاملاً درسته. یه نکته مهم دیگه هم هست. من وقت زیادی رو صرف فکر کردن و حرف زدن درباره اینکه کی کجا توی اتوبوس بشینه، کردم. من بهش می‌گفتم: «گذاشتن آدم چهارگوش توی سوراخ چهارگوش و آدم گرد توی سوراخ گرد.»... به جای اخراج کردن آدم‌های صادق و بااستعداد که خوب کار نمی‌کنن، مهمه که سعی کنی یه بار یا حتی دو سه بار جابه‌جاشون کنی توی موقعیت‌های دیگه‌ای که شاید اونجا شکوفا بشن.

ممکنه طول بکشه تا بفهمی واقعاً این آدم فقط توی صندلی اشتباه نشسته یا کلاً باید از اتوبوس پیاده‌اش کنی. با این حال، وقتی رهبرای خوب به عالی می‌فهمیدن که باید یه نفر رو عوض کنن، دست به کار می‌شدن.

اما چطوری می‌فهمی که واقعاً فهمیدی؟ دو تا سؤال کلیدی می‌تونه کمکت کنه. اول، اگه قرار بود همین الان این فرد رو استخدام کنی (به جای اینکه بپرسی «آیا این آدم باید از اتوبوس پیاده بشه؟»)، دوباره استخدامش می‌کردی؟ دوم، اگه این آدم میومد بهت می‌گفت که داره می‌ره یه کار هیجان‌انگیز جدید پیدا کرده، خیلی ناراحت می‌شدی یا یواشکی خیال‌ت راحت می‌شد؟

درس عملی شماره ۳: بهترین آدم‌هات رو بذار روی بزرگترین فرصت‌هات، نه روی بزرگترین مشکلاتت.

اوایل دهه شصت میلادی بود، شرکت‌های آر. جی. رینالدز و فیلیپ موریس بیشتر پولشون از بازار داخل آمریکا درمیومد. رویکرد آر. جی. رینالدز به کار بین‌المللی این بود: «اگه کسی اون بخواد، خودش زنگ بزنه.» اما جو کالمن تو فیلیپ موریس نظر (Camel) سر دنیا سیگار کامل دیگه‌ای داشت. اون بازارهای خارجی رو بهترین شانس برای رشد بلندمدت می‌دید، با اینکه شرکت کمتراز یک درصد درآمدش رو از خارج به دست می‌آورد.

کالمن خیلی فکر کرد که بهترین «نقشه» برای راه‌انداختن کارهای بین‌المللی چیه و در نهایت به یه جواب عالی رسید: جواب، «چی» نبود، بلکه «کی» بود. اون بهترین مدیرش، جرج وایسمن رو از کار اصلی داخل کشور برداشت و گذاشت مسئول کارهای بین‌المللی بشه. اون موقع، بخش بین‌الملل تقریباً هیچی نبود؛ یه اداره صادرات کوچولو، یه سرمایه‌گذاری لنگان تو ونزوئلا، یکی دیگه تو استرالیا، و یه کار خیلی ریز تو کانادا. یکی از همکارای وایسمن طعنه زد: «وقتی جو،

جرج رو مسئول کارهای بین‌المللی کرد، خیلی‌ها فکر کردن جرج چه غلطی کرده.» وایسمن خودش می‌گفت: «نمی‌دونستم دارن منو می‌فرستن یه جای دیگه، می‌اندازن پایین، یا کلاً پرت می‌کنن بیرون.» بعدش اضافه کرد: «من داشتم ۹۹ درصد شرکت رو می‌چرخوندم، بعدش یهو شدم مسئول یک درصد یا کمتر.»

اما مجله فوربز بیست سال بعد نوشت که تصمیم کالمن برای فرستادن وایسمن به کوچیک‌ترین بخش شرکت، یه حرکت نابغهانه بود. وایسمن باکلاس و تیزهوش بود و بهترین آدم برای باز کردن بازارهایی مثل اروپا به حساب می‌اومد و بخش بین‌الملل رو به بزرگ‌ترین و سریع‌الرشدترین قسمت شرکت تبدیل کرد. در واقع، زیر دست وایسمن، سیگار مارلبرو سه سال زودتر از اینکه تو آمریکا اول بشه، پرفروش‌ترین سیگار دنیا شد.

این قضیه آر. جی. آر. در مقابل فیلیپ موریس یه الگوی رایج رو نشون می‌ده. شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، عادت داشتن بهترین نیروهاشون رو بذارن روی بهترین فرصت‌هاشون، نه روی بزرگ‌ترین مشکلاتشون. شرکت‌های مقایسه‌ای دقیقاً برعکس عمل می‌کردن و اینو نمی‌فهمیدن که مدیریت مشکلات فقط می‌تونه تورو خوب کنه، اما فقط ساختن و رشد دادن فرصت‌هاست که می‌تونه تورو عالی کنه.

یه نکته مهم هم به این روش مدیریتی اضافه می‌شه: وقتی تصمیم می‌گیری از شر مشکلاتی که داری خلاص بشی، بهترین آدم‌هاتو نفروش. این یکی از اون رازهای کوچیک تغییر کردنه. اگه جایی رو درست کنی که...

آدمای خوب همیشه یه جایی توی اتوبوس (شرکت) دارن، چون بیشتر از بقیه حاضـرن با تغییر مسیر موافـق کنن.

مثلاً وقتی کیمبرلی-کلارک کارخونه‌های کاغذشو فروخت، داروین اسمیت حسابی شفاف کرد: شاید شرکت داره از کسب‌وکار کاغذ دل می‌کنه، ولی بهترین آدم‌هاشو نگه می‌داره. دیک اوکتر توضیح داد: «خیلی از آدم‌های ما از همین کار کاغذ بالا اومده بودن. یهو دیدن که اون "جواهرات تاج" دارن فروخته می‌شن و داشتن می‌پرسیدن: آینده من چی میشه؟» «و داروین می‌گفت: ما به همه مدیرای بااستعداد که می‌تونیم جذب کنیم، نیاز داریم. حفظشون می‌کنیم.» با اینکه این آدم‌ها تجربه زیادی توی زمینه محصولات مصرفی نداشتن، اسمیت همه بهترین نیروهای کاغذ رو فرستاد به بخش محصولات مصرفی.

ما با دیک اپرت، یه مدیر ارشد که بیشتر عمر کاریش رو توی بخش کاغذسازی کیمبرلی-کلارک (همون بخشی که فروخته شد تا پول لازمه برای یه حرکت بزرگ به سمت محصولات مصرفی جور بشه) گذرونده بود، مصاحبه کردیم. اون با افتخار و هیجان در مورد تحول کیمبرلی-کلارک حرف زد؛ اینکه چطور جرئت کردن کارخونه‌های کاغذ رو بفروشن، چطور آینده‌نگری داشتن که از کاغذ بزنن بیرون و پولشو بریزن تو کسب‌وکار مصرفی، و چطور با پروکتر اند گمبل (P&G) افتادن به جون هم. اون گفت: «من هیچ‌وقت سر تصمیم برای از بین بردن بخش کاغذ شرکت بحثی نداشتم. ما اون موقع کارخونه‌های کاغذ رو جمع کردیم و من کاملاً باهاش موافق بودم.» یه لحظه وایسید و به این فکر کنید. آدم‌های درست دلشون می‌خواد جزئی از ساختن یه چیز بزرگ باشن، و دیک اپرت دید که کیمبرلی-کلارک می‌تونه با فروختن بخشی که بیشتر عمر کاریش رو توش گذرونده بود، بزرگ بشه.

ماجرای فیلیپ موریس و کیمبرلی-کلارک یه نکته آخر در مورد «آدم‌های درست» رو نشون

رو در بالاترین سطح مدیریتی همه شرکت‌هایی که از (Level 5) می‌ده. ما یه حس و حال سطح ۵ خوب به عالی تبدیل شدن دیدیم، مخصوصاً در سال‌های کلیدی تغییر و تحول. نه اینکه همه مدیران تیم به اندازه داروین اسمیت یا کولمن موکلر کاملاً به اون سطح رهبری رسیده باشن، اما هر عضو اصلی تیم، جاه‌طلبی شخصی‌ش رو تبدیل کرده بود به جاه‌طلبی برای کل شرکت. این نشون می‌ده که اعضای تیم پتانسیل سطح ۵ داشتن—یا حداقل توانایی این رو داشتن که شبیه سبک رهبری سطح ۵ کار کنن.

شاید الان دارید فکر می‌کنید: «فرق یه عضو تیم مدیریتی سطح ۵ با یه سرباز خوب چیه؟» یه سطح ۵...

عضو تیم مدیریتی الکی حرف کسی رو قبول نمی‌کنه و خودش یه لیدر قویه. اون‌قدر باانگیزه و بااستعداده که محیط کارش رو تبدیل می‌کنه به یکی از بهترین‌های دنیا. با این حال، هر کدوم از اعضای تیم هم باید بتونن این قدرت خودشون رو با کارهایی که لازمه برای عالی شدن شرکت انجام بشه، یکی کنن.

در واقع، یکی از بخش‌های مهم اینکه یه شرکت از خوب به عالی برسه یه جورایی متناقضه. شما از یه طرف به مدیرایی نیاز دارین که برای رسیدن به بهترین جواب‌ها بحث و جدل کنن – گاهی شدید – ولی از طرف دیگه، همون آدما باید کاملاً پشت یه تصمیمی بایستن، مهم نباشه منافع شخصی‌شون چی باشه.

توی یه مقاله در مورد فیلیپ موریس، در مورد دوره کالمن گفته شده بود: "این آدما سر هیچ‌چیزی توافق نداشتن و سر همه‌چیز بحث می‌کردن، همدیگه رو از پا درمی‌آوردن و همه رو درگیر می‌کردن، چه سطح بالا چه سطح پایین، آدمای بااستعداد. ولی وقتی باید یه تصمیمی می‌گرفتن، اون تصمیم درمی‌اومد. همین فیلیپ موریس رو ساخت." یکی از مدیرای فیلیپ موریس می‌گفت: "مهم نبود چقدر بحث می‌کردن، همیشه دنبال بهترین جواب بودن. آخر سر، همه پشت تصمیم می‌ایستادن. تمام اون بحث‌ها برای مصلحت کلی شرکت بود، نه منافع شخصی خودت."

اول کی، بعد شرکت‌های بزرگ، و یه زندگی عالی

هر وقت من یافته‌های رسیدن از خوب به عالی رو تدریس می‌کنم، تقریباً همیشه یکی موضوع هزینه شخصی برای گذار از خوب به عالی رو مطرح می‌کنه. به عبارت دیگه، آیا میشه یه شرکت عالی ساخت و همزمان یه زندگی عالی هم داشت؟

آره.

راز این کار دقیقاً همین‌جاست.

من چند روز کوتاه رو با یه مدیر ارشد گیلیت و زنش توی یه کنفرانس مدیریتی توی هنگ کنگ گذروندم. وسط حرف‌هامون، ازشون پرسیدم فکر می‌کنن کولمن ماکلر، مدیرعاملی که بیشترین نقش رو توی عالی شدن گیلیت داشت، زندگی خوبی داشته؟ اونا بهم گفتن زندگی کولمن روی سه تا عشق بزرگ می‌چرخید: عشقش به...

خانواده، هاروارد و ژیلت. حتی توی سخت‌ترین و پرتنش‌ترین روزای بحران تصاحب شرکت تو دهه هشتاد و با وجود اینکه کسب‌وکار ژیلت داشت جهانی‌تر می‌شد، موکلر تعادل عجیبی تو زندگیش حفظ کرده بود. اون کمترین میزان زمانی که با خانواده‌اش می‌گذروند رو کم نکرد و به ندرت شب‌ها یا آخر هفته‌ها کار می‌کرد. به عبادت‌های منظم و با انضباط خودش هم پایبند بود. همچنین فعالانه تو هیئت امنای کالج هاروارد کار می‌کرد.

وقتی ازش پرسیدم موکلر چطوری این همه کار رو انجام می‌داد، اون مدیر اجرایی گفت: «آه، واقعاً براش سخت نبود. اون انقدر تو چیدن آدمای درست دور خودش و گذاشتن آدمای مناسب تو جای درست خوب بود که اصلاً نیازی نداشت همه‌ساعت شبانه‌روز اونجا باشه. این کل راز موفقیت و تعادل کولمن بود.» اون مدیر ادامه داد که ممکنه موکلر رو بیشتر از اینکه تو دفتر ببینی، توی فروشگاه ابزارفروشی ببینی. «اون واقعاً از ور رفتن و درست کردن چیزا دور خونه لذت می‌برد. انگار همیشه یه راهی پیدا می‌کرد که اونجوری یه کم استراحت کنه.» بعد همسر اون مدیر اضافه کرد: «وقتی کولمن فوت کرد و همه‌مون رفتیم مراسم ختمش، نگاه کردم و فهمیدم چقدر عشق اونجا هست. این مردی بود که تقریباً تمام ساعات بیداری‌شو با آدمایی می‌گذروند که عاشقش بودن، عاشق کاری که می‌کردن و عاشق همدیگه بودن؛ چه سر کار، چه خونه، چه تو کارهای خیرخواهانه، هر جا.»

و این حرف برام یه زنگ خطر بود، چون یه چیزی تو تیم‌های مدیریتی که «خوب به عالی» تبدیل شدن بود که نمی‌تونستم دقیقاً بیانش کنم، ولی معلوم بود که اون‌ها رو از بقیه جدا می‌کرد. موقع تموم کردن مصاحبه‌مون با جورج وایسمن از فیلیپ موریس، من گفتم: «وقتی از زمانت تو شرکت حرف می‌زنی، انگار داری از یه رابطه عاشقانه حرف می‌زنی.» اون خندید و گفت: «آره. غیر از ازدواجم، این عاشقونه‌ترین و پرشورترین رابطه زندگیم بود. فکر نکنم خیلیا بفهمن چی میگم، ولی حدس می‌زنم همکارام بفهمن.» وایسمن و خیلی از همکاران مدیرش هنوزم دفتر کار تو فیلیپ موریس داشتن و مرتب سر می‌زدن، حتی مدت‌ها بعد از بازنشستگیشون. یه راهرو تو «دفتر مرکزی جهانی فیلیپ موریس رو گذاشتن «راهروی جادوگرای وا (Hall of the Wizards of Wa). این راهروییه که وایسمن، کالمن، مکسول و بقیه هنوز میان شرکت، بیشتر به خاطر اینکه واقعاً از با هم بودن لذت می‌بردن. به همین ترتیب، دیک آپرت از کیمبرلی-کلارک تو مصاحبه‌اش گفت: «تو تمام چهل و یک سالی که کیمبرلی-کلارک بودم، یه نفر هم یه حرف بد بهم نزد. شکر خدا اون روزی که استخدامم کردن.»

چون با آدمای خفن و درجه یک سر و کار داشتم. آدمای خوب، واقعاً خوب که همدیگه رو دوست داشتن و به هم احترام می‌ذاشتن.

اعضای تیم‌های «از خوب به عالی» معمولاً با هم دوستای جون‌جونی می‌شدن و تا آخر عمر هم رفیق می‌موندن. تو خیلی از این موارد، سال‌ها یا حتی دهه‌ها بعد از اینکه دیگه با هم کار نمی‌کردن، هنوزم رابطه‌شون خیلی نزدیک بود. جالب این بود که وقتی درباره اون دوران (دوران تحول) حرف می‌زدن، انگار نه انگار که روزها تاریک و کارها سنگین بوده؛ این آدما بهشون خوش می‌گذشت! از بودن کنار هم لذت می‌بردن و حتی منتظر جلسه‌ها بودن. یه عده از مدیرها، سال‌هایی که تو اون تیم‌ها بودن رو اوج زندگیشون می‌دونستن. تجربه‌شون فراتر از احترام متقابل (که البته داشتن) بود و تبدیل شده بود به رفاقت پایدار.

باید بگم که پایبندی به ایده «اول کی، بعد چی» شاید نزدیک‌ترین ارتباط بین یه شرکت عالی و یه زندگی عالی باشه. چون مهم نیست چقدر موفق بشیم، اگه بخش بزرگی از عمرمون رو با آدمایی نگذرونیم که دوستشون داریم و بهشون احترام می‌ذاریم، عمراً نمی‌تونیم زندگی خفنی

داشته باشیم. اما اگه بخش اعظم وقتمون رو با کسایی بگذرونیم که دوستشون داریم و احترامشون رو داریم – آدمایی که واقعاً از باهاشون بودن تو یه تیم لذت می‌بریم و هیچ‌وقت ناامیدمون نمی‌کنن – تقریباً مطمئن باش زندگی عالی‌ای خواهیم داشت، مهم هم نیست اون تیم (یا اون "اتوبوس") به کجا بره. اونایی که ما باهاشون از شرکت‌های «از خوب به عالی» مصاحبه کردیم، کاملاً مشخص بود که کارشون رو عاشقانه دوست دارن، و بخش بزرگی‌اش هم به خاطر این بود که عاشق کسایی بودن که باهاشون کار می‌کردن.

خلاصه فصل
اول کی؟... بعد چی؟

نکات اصلی:

* مدیرای خوب و درجه یک، تحول رو اول با سوار کردن آدمای درست به "اتوبوس" (و پیاده کردن آدمای غلط) شروع کردن، بعد فهمیدن کجا باید برن.
* نکته مهم این فصل فقط این نیست که آدمای درست رو توی تیم بیاری. نکته اینه که مسئله "کی" (کی هست) قبل از تصمیمای "چی" (چی کار کنیم) میاد؛ قبل از دیدگاه، قبل از استراتژی، قبل از ساختار سازمانی، قبل از تاکتیک‌ها. اول کی، بعد چی؛ این یه انضباط سفت و سختیه که همیشه باید رعایت بشه.
* شرکت‌هایی که با بقیه مقایسه شدن، اغلب از مدل "نابغه با هزار تا کمک‌کار" پیروی می‌کردن؛ یه رهبر نابغه که یه دیدگاه تعیین می‌کنه و بعد یه تیم از "کمک‌کارهای" خیلی کاربلد رو جمع می‌کنه تا اون دیدگاه رو عملی کنن. این مدل وقتی نابغه میره، از بین میره.
* مدیرای خوب و درجه یک، موقع تصمیم‌گیری درباره آدما سخت‌گیر بودن، نه بی‌رحم. اونا برای بهتر کردن عملکرد، به اخراج و ساختار عوض کردن تکیه نمی‌کردن. شرکت‌های مقایسه‌شده خیلی بیشتر دست به اخراج می‌زدن.
* ما سه تا قانون عملی برای سخت‌گیر بودن در تصمیم‌گیری‌های مربوط به آدما پیدا کردیم:
۱. اگه شک داری، استخدام نکن؛ به گشتن ادامه بده. (نتیجه فرعی: یه شرکت باید رشدش رو بر اساس توانایی جذب کردن تعداد کافی از آدمای درست محدود کنه.)
۲. اگه می‌دونی باید یه تغییر توی نیروها ایجاد کنی، دست به کار شو. (نتیجه فرعی: اول مطمئن شو که طرف رو فقط توی صندلی اشتباه نذاشتی.)

بیا اینا رو خودمونی و خودمونی ترجمه کنیم:

۳. بهترین آدم‌هات رو بذار روی بزرگترین فرصت‌هات، نه روی بزرگترین مشکل‌هات. (نتیجه‌گیری: اگه داری مشکل‌هاتو می‌فروشی، آدم‌های خوبت رو نفروش.)

* تیم‌های مدیریتی که از خوب به عالی می‌رسن، از آدم‌هایی تشکیل شدن که برای پیدا کردن بهترین جواب‌ها حسابی با هم بحث و چالش می‌کنن، ولی وقتی تصمیم گرفته شد، با وجود همه سلیقه‌های شخصی، پشت اون تصمیم وایمیستن.

یافته‌های غیرمنتظره

* ما هیچ الگوی مشخصی پیدا نکردیم که حقوق و مزایای مدیر عامل رو به اینکه یه شرکت از خوب به عالی برسه ربط بده. هدف از حقوق دادن این نیست که از آدم‌های اشتباه رفتارهای درست رو "وادار" کنی، بلکه اینه که اول آدم‌های درست رو استخدام کنی و نگهشون داری.

اون حرف قدیمی که می‌گه "آدم‌ها با ارزش‌ترین دارایی شما هستن" اشتباهه. آدم‌ها با * .ارزش‌ترین دارایی نیستن. **آدم‌های درست** با ارزش‌ترین دارایی هستن
اینکه کسی "آدم درست" هست یا نه، بیشتر به شخصیت و استعدادهای ذاتی‌اش ربط داره تا * .دانش تخصصی، سابقه کار یا مهارت‌های خاصش

فصل ۴

با واقعیت‌های تلخ روبرو شو (ولی هیچ‌وقت امیدت رو از دست نده)

.بدترین اشتباه توی رهبری عمومی اینه که امیدهای الکی بدی که زود هم نقش بر آب بشن

،وینستون اس. چرچیل —
لولا و منشاء سرنوشت* ۱*

A&P، اوایل دهه ۱۹۵۰، شرکت بزرگ آتلانتیک و پسیفیک تی کمپانی، که همه بهش می‌گفتن بزرگ‌ترین شرکت خرده‌فروشی دنیا و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا بود و یه زمانی از لحاظ فروش سالانه فقط از جنرال موتورز عقب‌تر بود. ۲ در مقابل، کراکر یه زنجیره اندازه داشت و عملکردش هم به زور تونسته A&P خواروبارفروشی معمولی بود، کمتر از نصف .بود با بازار کلی پیش بره

کم کم افت کرد، در حالی که کراکر شروع کرد به پی‌ریزی پایه‌های A&P ،بعدش توی دهه ۱۹۶۰ ،تبدیل شدن به یه شرکت بزرگ. از سال ۱۹۵۹ تا ۱۹۷۳

هر دو شرکت از بازار عقب مونده بودن، فقط کروجر یه کم از اِی آند پی جلوتر بود. بعدش، این دو تا شرکت کلاً از هم فاصله گرفتن، و توی بیست و پنج سال بعدی، سود انباشته‌ی کروجر ده .برابر بازار و هشتاد برابر اِی آند پی بیشتر شد

چطور این اتفاق این‌قدر خفن افتاد؟ و چطور یه شرکتی به بزرگی اِی آند پی این‌قدر داغون شد؟

:نکات
.نقطه‌ی تغییر وضعیت کروجر سال ۱۹۷۳ بود ۱.
.نمودار ارزش یک دلار سرمایه‌گذاری شده در اول ژانویه ۱۹۵۹ رو نشون می‌ده ۲.
.سود انباشته، با تقسیم سود مجدداً سرمایه‌گذاری شده، تا اول ژانویه ۱۹۷۳ ۳.

نمودار نشون می‌ده یه دلار که اول ژانویه ۱۹۷۳ سرمایه‌گذاری شده بود، چقدر ارزش پیدا ۲. .کرده
.سود انباشته، با احتساب سود سهام که دوباره سرمایه‌گذاری شده، تا اول ژانویه ۱۹۹۸ ۳.

یه مدل عالی برای نیمه اول قرن بیستم داشت، وقتی که دو تا جنگ جهانی و (A&P) ای آند پی رکود اقتصادی مردم آمریکا رو مجبور کرده بود ولخرجی نکنن: مواد غذایی ارزون و زیاد که توی فروشگاه‌های ساده و کاربردی فروخته می‌شد. اما تو نیمه دوم قرن بیستم که مردم پولدار شده بودن، آمریکایی‌ها عوض شدن. اونا فروشگاه‌های شیک‌تر، بزرگ‌تر و با انتخاب‌های بیشتر می‌خواستن. نون تازه پخته، گل، مواد غذایی سالم، داروهای سرماخوردگی، میوه و سبزیجات تازه، چهل و پنج مدل غلات صبحونه و ده جور شیر می‌خواستن. چیزای عجیب و غریب هم

می‌خواستن، مثلاً پنج مدل جوونه‌ی گرون‌قیمت و ترکیب‌های مختلف پودر پروتئین و گیاهان دارویی چینی. اوه، و می‌خواستن بتونن موقع خریدشون کارهای بانکیشون رو بکنن و واکسن سالانه آنفولانزا رو بزنن. خلاصه بگم، دیگه فقط یه فروشگاه مواد غذایی نمی‌خواستن. اونا رو سینه‌شون—که تقریباً همه چیز رو زیر یه "S" «سوپراستور» می‌خواستن، با یه تابلوی بزرگ سقف، با پارکینگ زیاد، قیمت‌های ارزون، کف‌پوش تمیز و یه عالمه باجه پرداخت ارائه می‌داد.

حالا، ممکنه همون اول کار به خودت بگی: «باشه، پس داستان ای آند پی اینه که یه شرکت قدیمی بود که استراتژی‌اش برای اون زمان خوب بود، ولی زمانه عوض شد و دنیا ازش جلو زد، چون شرکت‌های جوون‌تر و هماهنگ‌تر با نیازهای مشتری، چیزهای بیشتری بهشون می‌دادن. چی این وسط جذابه؟»

شرکت‌های قدیمی بودن (کروگر ۸۲ (A&P) و هم ای آند پی (Kroger) اینجاش جالبه: هم کُروگر ساله و ای آند پی ۱۱۱ ساله) که وارد دهه ۱۹۷۰ می‌شدن؛ هر دو شرکت تقریباً تمام دارایی‌شون رو تو فروشگاه‌های مواد غذایی سنتی سرمایه‌گذاری کرده بودن؛ هر دو شرکت تو مناطقی خارج از کانون‌های اصلی رشد آمریکا نفوذ داشتن؛ و هر دو شرکت می‌دونستن دنیای اطرافشون داره عوض می‌شه. با این حال، یکی از این دو شرکت با حقایق تلخ واقعیت رو در رو شد و کل سیستمش رو کلاً عوض کرد؛ اون یکی هم سرش رو مثل کبک کرده بود زیر برف.

مجله فوربز در سال ۱۹۵۸، ای آند پی رو این‌طور توصیف کرد: «پادشاهی منزوی» که توسط یه شاهزاده‌ی سالخورده، مثل یه سلطنت مطلقه اداره می‌شد. رالف برگر، جانشین برادران هارتفورد که سلسله‌ی ای آند پی رو ساخته بودن، بیشتر از هر چیزی دنبال حفظ دو چیز بود: سود سهام نقدی برای بنیاد خانوادگی و شکوه گذشته‌ی برادران هارتفورد. به گفته‌ی یکی از مدیران ای آند پی، برگر «خودش رو بازگشت جان هارتفورد پیر می‌دونست، حتی تا جایی که یه گل تو جیب کتش می‌ذاشت.»

ترجمه خودمونی و روانش اینم:

اونم از گلخونه‌ی هارتفورد شروع کرد. اون هر جوری که بود، جلوی همه ایستاد و کاری رو که فکر می‌کرد آقای جان [هارتفورد] دوست داره انجام بده، پیش برد."۴

برگر یه جوری فرهنگ‌سازی کرده بود که موقع تصمیم‌گیری همه بگن: "آقای هارتفورد چیکار می‌کرد؟" و با این شعار زندگی می‌کرد که "نمیشه با صد سال موفقیت بحث کرد."۵ در واقع، به لطف برگر، آقای هارتفورد تقریباً بیست سال نیروی اصلی هیئت مدیره باقی موند. مهم هم نبود که دیگه مرده بود!۶

همین‌طور که حقایق تلخ در مورد تفاوت مدل قدیمی شرکت و دنیای در حال تغییر داره روی هم یه دفاع سفت و سخت‌تر در برابر این واقعیت‌ها شروع کرد. تو یه (A&P) تلنبار می‌شد، اِی‌آندپی که یه برند ،(The Golden Key) "سری اتفاق، شرکت یه فروشگاه جدید زد به اسم "کلید طلایی جدا بود و می‌تونستن توش روش‌ها و مدل‌های جدید رو امتحان کنن تا بفهمن مشتری‌ها چی می‌خوان.۷ تو این فروشگاه اصلاً جنس‌های مارک اِی‌آندپی نبود، به مدیر فروشگاه آزادی بیشتری داده بودن، بخش‌های جدید و خلاقانه‌ای راه انداخته بودن و کم‌کم داشتن به سمت سوپرمارکت‌های مدرن پیش می‌رفتن. مشتری‌ها واقعاً دوستش داشتن. همین‌جا، درست جلوی چشم خود مدیران، داشتن جواب این سوالات رو پیدا می‌کردن که چرا سهم بازارشون داره کم می‌شه و باید چیکار کنن.

مدیرای اِی‌آندپی با "کلید طلایی" چیکار کردن؟

از جواب‌هایی که بهشون می‌داد خوششون نیومد، واسه همین هم جمعش کردن.۸

بعد از اون، اِی‌آندپی شروع کرد به این که از یه استراتژی بپره به یه استراتژی دیگه، همیشه دنبال یه راه حل جادویی برای مشکلاتش بود. سخنرانی‌های انگیزشی می‌ذاشت، برنامه‌های جدید راه می‌انداخت، مُد روز رو دنبال می‌کرد، مدیرعامل عوض می‌کرد، مدیرعامل جدید استخدام می‌کرد و دوباره اخراجشون می‌کرد. یه چیزی راه انداختن که یکی از کارشناسای صنعت بهش گفت "سیاست زمین سوخته"، یه استراتژی خشن تخفیف قیمت برای بالا بردن سهم بازار، ولی هیچ‌وقت به این حقیقت اساسی نپرداختن که مشتری‌ها دنبال قیمت پایین‌تر نبودن، دنبال فروشگاه‌های *متفاوت* بودن.۹ این تخفیف قیمت‌ها باعث شد هزینه‌ها رو بیارن پایین، که اینم باعث شد فروشگاه‌ها کسل‌کننده‌تر و خدماتشون بدتر بشه، و این داستان هم مشتری‌ها رو فراری داد، سود کمتری هم نصیبشون شد، در نتیجه فروشگاه‌ها کثیف‌تر و خدمات بدتر شد. یکی از مدیرای سابق اِی‌آندپی گفت: "یه مدت که گذشت، کثافت‌ها روی هم انباشته شد. ما فقط کثیف نبودیم، کثافتمون هم کثیف بود."۱۰

یه داستان کاملاً متفاوت در جریان بود. کروگر هم تو دهه (Kroger) همزمان، تو شرکت کروگر شصت میلادی آزمایش‌هایی برای تست ایده سوپرمارکت انجام داد.۱۱ تا سال ۱۹۷۰، تیم مدیریتی کروگر به یه نتیجه قطعی رسیدن: فروشگاه‌های مواد غذایی مدل قدیمی (که تقریباً صد درصد کسب‌وکار کروگر رو تشکیل می‌داد) قراره نابود بشن. اما برخلاف اِی‌آندپی، کروگر با این حقیقت تلخ روبرو شد و دست به کار شد.

داستان موفقیت کراکر خیلی ساده و سرراسته، حتی یه جورایی دیوونه‌کننده. وقتی با مدیرعامل‌های سابق و فعلی‌شون، لایل اورینگهام و جیم هرینگ (که تو سال‌های حساس تغییرات مدیر بودن)، حرف زدیم، خیلی مؤدب و راهنما بودن، ولی یه کم از سؤالات ما کلافه شده بودن. واسه اونا قضیه خیلی شفاف بود.

وقتی از اورینگهام خواستیم صد امتیاز رو بین پنج تا عامل مهم تغییرات تقسیم کنه، گفت: «سؤال شما یه کم گیج‌کننده‌ست. ببینید، ما حسابی تحقیق کردیم و نتایج خیلی واضح و بلند بود: فروشگاه‌های بزرگ (سوپرکامبینیشن) آینده بودن. تازه فهمیدیم که یا باید تو هر بازار نفر اول باشی یا دوم، وگرنه باید بری کنار.» البته اولش یه کم بدبینی بود، ولی وقتی آمار و ارقام رو دیدیم، دیگه شک و تردیدی نموند که چی کار باید بکنیم. واسه همینم مستقیم زدیم تو کارش.»

کرگر تصمیم گرفت هر فروشگاهی که با واقعیت‌های جدید جور نبود رو جمع کنه، عوض کنه یا کلاً از اون منطقه بره بیرون. کل سیستم رو زیر و رو کردن، فروشگاه به فروشگاه، منطقه به منطقه، شهر به شهر، استان به استان. اوایل دهه نود، کراگر کلاً سیستمش رو بر اساس مدل جدید بازسازی کرده بود و داشت می‌رفت که بزرگ‌ترین زنجیره خواربار فروشی آمریکا بشه، چیزی که بالاخره سال ۹۹ بهش رسید.

هنوز نصف فروشگاه‌هاش قدیمی و مال دهه پنجاه بودن و تبدیل شده بود به A&P، همین موقع‌ها یه سایه غم‌انگیز از اون مؤسسه بزرگ آمریکایی که قبلاً بود.

حرف حساب بهتر از خیال‌بافیه

یکی از چیزایی که تو تحقیقات ما خیلی به چشم اومد اینه که نتایج خارق‌العاده از یه سری تصمیم‌های خوب میاد که با دقت اجرا شدن و هی روی هم جمع شدن. البته شرکت‌های موفق دنیا هم همیشه بهترین کارها رو نکرده بودن. ولی در کل، اونا تصمیم‌های خوب خیلی بیشتری نسبت به تصمیم‌های بد گرفتن، و خیلی بیشتر از شرکت‌های مقایسه شده تصمیم درست گرفتن. مهم‌تر از اون، تو انتخاب‌های خیلی بزرگ، مثل تصمیم کراکر که همه امکاناتش رو ریخت پای تبدیل کردن کل سیستمش به فروشگاه‌های بزرگ، خیلی دقیق و درست عمل کردن.

اینجا یه سؤال پیش میاد: آیا ما فقط داریم شرکت‌هایی رو بررسی می‌کنیم که شانسی به تصمیم‌های درست رسیدن؟ یا یه چیز خاصی تو روندشون بود که احتمال درست تصمیم گرفتن رو خیلی زیاد می‌کرد؟ جواب اینه که یه چیز کاملاً متمایز تو روندشون وجود داشت.

شرکت‌های خوب به عالی، دو جور فکر کردن خاص داشتن. اولیش که موضوع این فصله، اینه که کلاً همه کارهاشون رو با واقعیت‌های تلخ و سفت و سخت پیش بردن. (دومی که تو فصل بعد میگیم، این بود که یه چارچوب فکری ساده ولی خیلی عمیق برای همه تصمیم‌هاشون درست کردن.) وقتی، مثل مورد کروجر، اول با یه تلاش صادقانه و حسابی می‌ری سراغ فهمیدن حقیقت اوضاع، معمولاً تصمیم‌های درست خودشون رو نشون می‌دن. البته همیشه اینجوری نیست، ولی اغلب هست. و حتی اگه همه تصمیم‌ها هم خود به خود معلوم نشن، یه چیز قطعیه: اگه اول با حقایق تلخ روبرو نشی، اصلاً نمی‌تونی چند تا تصمیم خوب بگیری. شرکت‌های خوب به عالی طبق این اصل کار می‌کردن، ولی شرکت‌های مقایسه شده معمولاً این کارو نمی‌کردن.

ببینید پیتنی بوس رو در مقابل آدرسوگراف. سخت میشه دو تا شرکت پیدا کرد که تو یه مقطع تاریخی تو وضعیت شبیه‌تر از این دو تا باشن، ولی بعدش اینقدر مسیرشون عوض بشه. تا سال ۷۳، اینا درآمد، سود، تعداد کارمند و نمودار سهام تقریباً یکسانی داشتن. هر دو تا هم تقریباً انحصار بازار رو با یه سری مشتری تقریباً یکسان دستشون بود — پیتنی بوس تو دستگاه‌های تمبر و آدرسوگراف تو دستگاه‌های کپی آدرس — و هر دو با این واقعیت روبرو بودن که انحصارشون داره از بین میره. اما تا سال ۲۰۰۰، پیتنی بوس به بیش از ۳۰ هزار کارمند و درآمد بالای ۴ میلیارد دلار رسیده بود، در حالی که از آدرسوگراف فقط یه تیکه کوچیک مونده بود، با کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار و فقط ۶۷۰ تا کارمند. واسه سهامدار، پیتنی بوس ۳۵۸۱ به ۱ از آدرسوگراف بهتر عمل کرد (آره، سه هزار و پانصد و هشتاد و یک برابر بهتر).

سال ۷۶، یه مدیر کاریزماتیک و آینده‌نگر به اسم روی آش مدیرعامل آدرسوگراف شد. اش که خودش رو "شرکت ادغام‌کننده" می‌دونست، قبلاً شرکت لیتون رو با چسبوندن شرکت‌های خریداری شده‌ای که بعداً شکست خوردن، بالا آورده بود. طبق مجله فورچون، اون می‌خواست از آدرسوگراف به عنوان سکو استفاده کنه تا قدرت رهبری‌ش رو دوباره تو چشم دنیا نشون بده. اش یه چشم‌انداز چید که تو حوزه جدید اتوماسیون اداری، رقیب کسایی مثل آی‌بی‌ام، زروکس و کداک بشه — یه نقشه جسورانه برای شرکتی که قبلاً فقط تو کار کپی کردن آدرس روی پاکت تسلط داشت. هیچ ایرادی تو یه چشم‌انداز جسورانه نیست، ولی اش اونقدر گیر اون مأموریت غیرممکن خودش شد که طبق هفته کسب‌وکار، حاضر نشد با شواهد رو به رشدی که نشون می‌داد نقشه‌اش محکومه به شکست و ممکنه کل شرکت رو هم با خودش ببره، روبرو بشه. اون اصرار داشت...

اینم ترجمه عامیانه و روان متن:

اینا داشتن از قسمت‌های پولساز شرکت پول می‌مکیدن و به کسب‌وکار اصلی آسیب می‌زدن، در حالی که پول رو هدر می‌دادن روی یه قمار که شانس بردش کم بود. بعداً، وقتی آش رو انداختن بیرون و شرکت ورشکست شد (که البته بعداً دوباره جون گرفت)، بازم زیر بار واقعیت نرفت و «.گفت: «چندتا جنگ رو باختیم، ولی داشتیم جنگ اصلی رو می‌بردیم

ولی واقعاً آدرسوگراف حتی نزدیکم نبود که جنگ رو ببره، و همه تو شرکت اینو می‌دونستن. اما حرف راست کسی شنیده نشد تا دیگه دیر شده بود. در واقع، خیلی از آدم‌های مهم آدرسوگراف از شرکت زدن بیرون، چون از اینکه نمی‌تونستن مدیریت ارشد رو مجبور کنن با واقعیت روبرو .بشن، ناامید شده بودن

شاید باید به آقای آش یه ذره اعتبار بدیم که یه آدم آینده‌نگر بود که سعی کرد شرکتش رو به جاهای بالاتر برسونه. (و انصافاً، هیئت مدیره آدرسوگراف قبل از اینکه آش بتونه کامل نقشه‌هاش رو عملی کنه، اخراجش کردن.) اما شواهد از یه عالمه مقاله معتبر که اون موقع نوشته شده، نشون می‌ده که آش کلاً خودشو به اون چیزی که با دیدگاه خودش جور درنمیومد، .کور می‌کرد

هیچ ایرادی نداره که دنبال عظمت باشی. بالاخره شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن هم دنبال عظمت بودن. فرقشون این بود که برخلاف این شرکت، اونا دائم مسیر رسیدن به عظمت .رو با واقعیت‌های تلخ و خشن اصلاح می‌کردن

وقتی سنگ رو برمی‌گردونی و اون چیزای کرم‌مانند زیرش رو نگاه می‌کنی، دو تا راه داری: یا سنگ رو ول می‌کنی و می‌ذاری سر جاش، یا می‌گی: «کار من همینه که سنگ‌ها رو برگردونم و اون چیزای کرم‌مانند رو ببینم»، حتی اگه چیزی که می‌بینی بترسونتت.» این حرف، که از یه مدیر شرکت پیتنی باوز به اسم فرد پوردو هست، می‌تونست از زبون هر کدوم از مدیرای دیگه پیتنی باوز که باهاشون حرف زدیم دربیاد. انگار همه یه جورایی، راستش رو بخوای، وسواسی و اجباری نسبت به جایگاه پیتنی تو دنیا داشتن. یه مدیر گفت: «اینجا فرهنگی که از تنبلی و راضی بودن به وضع موجود به شدت بدش میاد.» یه نفر دیگه هم گفت: «یه جور خارش توی جونمونه که هر چی هم که عالی کار کرده باشیم، انگار هیچ‌وقت اون‌قدر خوب نیست که بتونه ما رو سرپا نگه «.داره

اولین جلسه مدیریتی پیتنی تو سال جدید معمولاً این شکلی بود: حدود ربع ساعت حرف زدن درباره سال قبل (که تقریباً همیشه نتایجش عالی بود) و بعد دو ساعت گپ زدن درباره اون «چیزای کرم‌مانند ترسناک» که ممکنه جلوی نتایج آینده رو بگیرن. جلسه‌های فروش پیتنی باوز خیلی فرق داشتن با اون کنفرانس‌های فروشی که بقیه شرکت‌ها می‌گرفتن و همه می‌گفتن «چقدر ما خفنیم» و داد و بیداد راه می‌انداختن: کل تیم مدیریت خودشون رو در معرض سؤال‌ها و چالش‌های تند و تیز فروشنده‌ها قرار می‌دادن که مستقیماً با مشتری‌ها سروکار داشتن. شرکت یه رسم قدیمی ایجاد کرده بود که توش آدما می‌تونستن بلند شن و به مدیرای ارشد بگن شرکت داره چه گندهایی می‌زنه، اون سنگ‌ها با کرم‌ها رو می‌بردن می‌ذاشتن جلو صورتشون و «.می‌گفتن: «ببین! بهتره حواست به این باشه

ماجرای ادرسوگراف، مخصوصاً در مقایسه با پیتنی باوز، یه نکته حیاتی رو نشون می‌ده. رهبرای قوی و کاریزماتیک مثل روی آش خیلی راحت می‌تونن تبدیل بشن به واقعیت اصلی که شرکت رو جلو می‌بره. تو کل این بررسی، شرکت‌هایی رو دیدیم که رهبر ارشدشون یا خیلی با قدرت کار می‌کرد یا اون‌قدر ترس تزریق کرده بود که آدما بیشتر نگران خودش رهبر بودن — که چی

می‌خواد بگه، چی فکر می‌کنه، چه کار می‌کنه — تا نگران واقعیت‌های بیرون و تأثیری که اون‌ها می‌تونن روی شرکت بذارن. یادتونه تو فصل قبلی درباره جو بانک آو آمریکا گفتیم که مدیرها حتی جرئت نظر دادن نداشتن تا ندونن مدیرعامل چه حسی داره؟ ما این مدل رو تو شرکت‌هایی مثل ولز فارگو و پیتنی باوز ندیدیم؛ اونجا آدما بیشتر نگران اون چیزای کرم‌مانند ترسناک بودن تا نگرانی بابت احساسات مدیریت ارشد.

لحظه‌ای که یه رهبر اجازه می‌ده خودش تبدیل بشه به اصلی‌ترین واقعیتی که مردم نگرانشن، به جای اینکه خود واقعیت، واقعیت اصلی باشه، تو...

این یه نسخه از «رسیدن به حد متوسط یا حتی بدتر»ه. واسه همینه که رهبرایی که کمتر جذاب و کاریزماتیک هستن، اغلب تو درازمدت بهتر از اونایی که خیلی پرانرژی و کاریزماتیکن، نتیجه می‌گیرن.

راستش، اگه خودت یه آدم خفن و کاریزماتیک هستی، باید اینو در نظر بگیری که کاریزما همون‌قدر که خوبه، می‌تونه ضرر هم باشه. این شخصیت قوی خودت می‌تونه باعث بشه مردم حرفای تلخ و واقعی رو بهت نگن. می‌تونی از شر این ضررهای کاریزما خلاص بشی، ولی باید حواست حسابی جمع باشه.

وینستون چرچیل این ضعف شخصیت قوی خودش رو می‌دونست و توی جنگ جهانی دوم خیلی باحال جبرانش کرد. همون‌طور که می‌دونین، چرچیل یه دیدگاه خیلی محکم و ثابت داشت که بریتانیا نه تنها زنده می‌مونه، بلکه به عنوان یه کشور بزرگ پیروز می‌شه؛ این در حالی بود که همه دنیا داشتن حدس می‌زدن کی بریتانیا قراره تسلیم بشه، نه اینکه بشه یا نه.

توی سخت‌ترین روزا، وقتی تقریباً کل اروپا و شمال آفریقا دست نازی‌ها بود، آمریکا هم می‌خواست تو درگیری دخالت نکنه، و هیتلر هم داشت یه جبهه‌ای می‌جنگید (هنوز به روسیه حمله نکرده بود)، چرچیل گفت: «ما مصمم هستیم هیتلر و هر ذره‌ای از رژیم نازی رو نابود کنیم. هیچ چیزی ما رو از این کار منصرف نمی‌کنه. هیچ چیز! ما هیچ‌وقت مذاکره نمی‌کنیم. ما هیچ‌وقت با هیتلر یا هیچ‌کدوم از دار و دسته‌ش مذاکره نمی‌کنیم. ما باهاش تو خشکی می‌جنگیم. باهاش تو دریا می‌جنگیم. باهاش تو هوا می‌جنگیم. تا وقتی که به کمک خدا، این سایه‌اش رو از روی زمین برداریم.»

با این دیدگاه جسورانه، چرچیل هیچ‌وقت یادش نمی‌رفت که با واقعیت‌های تلخ روبرو بشه. می‌ترسید که شخصیت کاریزماتیک و بزرگش باعث بشه اخبار بد به شکلی که واقعاً هست به گوشش نرسه. به خاطر همین، اوایل جنگ یه اداره کاملاً جدا از ساختار معمولی درست کرد به اسم «دفتر آمار» که کار اصلیش این بود که مدام و بدون هیچ فیلتری، سخت‌ترین واقعیت‌ها رو به دستش برسونه. اون تمام مدت جنگ به این تیم ویژه تکیه می‌کرد و مدام درخواست «فقط واقعیت‌ها، همین واقعیت‌ها» رو می‌داد.

وقتی تانک‌های نازی تو اروپا پخش می‌شدن، چرچیل می‌رفت می‌خوابید و راحت هم می‌خوابید. خودش نوشت: «من نیازی به خواب‌های دلخوش‌کننده نداشتم. واقعیت‌ها از رویاها بهترن.»

فضایی که حرف حق توش شنیده بشه

حالا شاید بپرسی، «چطوری با واقعیت‌های تلخ، آدم‌ها رو تشویق به کار کنی؟ مگه انگیزه اصلی

از یه دیدگاه هیجان‌انگیز نمیاد؟» جوابش، به طرز عجیبی، «نه»ـه. نه به این خاطر که اون دیدگاه مهم نیست، بلکه چون انرژی گذاشتن برای «مجبور کردن» مردم به کار کردن، بیشترش هدر دادنه. یکی از محورهای اصلی این کتاب اینه که اگه تو بتونی این چیزایی که میگیم رو عملی کنی، دیگه لازم نیست وقت و انرژی‌ت رو صرف «انگیزه دادن» به کسی کنی. اگه آدم درست رو سوار اتوبوس کنی، خودشون انگیزه دارن. سوال اصلی این میشه که: چطوری مدیریت کنی که مردم رو دلسرد نکنی؟ و یکی از بدترین کارهایی که می‌تونی بکنی اینه که امیدهای الکی بدی که بعدش با یه سری اتفاقات نقش بر آب بشن.

آره، رهبری یعنی دیدگاه داشتن. ولی رهبری به همون اندازه یعنی فضایی درست کنی که حرف حق شنیده بشه و واقعیت‌های تلخ رو بیاری وسط. یه فرق گنده هست بین اینکه «فرصت حرف زدن داشته باشی» و اینکه «فرصت شنیده شدن داشته باشی». رهبرهای خوب تا عالی این تفاوت رو فهمیده بودن و یه فرهنگی ساخته بودن که توش مردم کلی فرصت داشتن حرف بزنن و در نهایت، حرف حق شنیده بشه.

چطوری یه فضایی درست کنی که حرف حق شنیده بشه؟ ما چهار تا کار اساسی پیشنهاد می‌کنیم:

۱. با سوال شروع کن، نه با جواب.

سال ۱۹۷۳، یک سال بعد از اینکه آلن ورتزل مدیریت شرکت رو از باباش گرفت، شرکتش لب پرتگاه ورشکستگی بود و خیلی به نقض قرارداد وام‌ها نزدیک بود. اون موقع، شرکت (که اسمش اون موقع «واردز» بود، نه اشتباه نشه با «مونتگومری واردز») یه قاطی‌پاتی از مغازه‌های لوازم خانگی و سیستم صوتی بود و هیچ ایده واحدی نداشت. تو ده سال بعد، ورتزل و تیمش نه تنها شرکت رو نجات دادن، بلکه ایده «سیرکیوت سیتی» رو ساختن و پایه‌های یه رکورد فوق‌العاده رو گذاشتن؛ طوری که از سال ۱۹۸۲ تا اول ژانویه ۲۰۰۰، بیست و دو بار از بازار جلو زدن.

وقتی آلن وورتزل از ورشکستگی دراومد و به این نتایج عالی رسید، کارش رو با یه جواب تکون‌دهنده به این سوال که شرکت رو به کجا ببره شروع کرد: «نمی‌دونم.» برخلاف رهبرایی مثل روی اَش (از اَدرِس‌گراف)، وورتزل وسوسه نشد که با «جواب» بیاد وسط. در عوض، بعد از اینکه آدم‌های درست رو سوار اتوبوس کرد، کارش رو با سوال شروع کرد، نه جواب. یکی از اعضای هیئت مدیره گفت: «آلن واقعاً یه جرقه بود.» «یه توانایی عجیبی تو پرسیدن سوال‌های فوق‌العاده داشت. بحث‌های خفنی توی جلسه هیئت مدیره داشتیم. اصلاً یه نمایش مسخره نبود که فقط گوش بدی و بری ناهار بخوری.» در واقع، وورتزل یکی از اون مدیرعامل‌های کمی هست که توی یه شرکت بزرگ، بیشتر از اینکه هیئت مدیره‌اش ازش سوال بپرسن، اون از اونا سوال می‌پرسید.

همین روش رو با تیم مدیریتی‌اش هم به کار می‌برد؛ مدام با سوال‌ها فشار می‌آورد، کنجکاو می‌شد و گیر می‌داد. وورتزل تو هر مرحله‌ای که جلو می‌رفت، اینقدر سوال می‌پرسید تا تصویر شفافی از واقعیت و پیامدهاش پیدا کنه. خود وورتزل می‌گه: «قبلاً بهم می‌گفتن بازجو، چون روی یه سوال گیر می‌کردم.» «می‌دونی، مثل یه سگ شکاری که ول نمی‌کرد تا بفهمه قضیه چیه. «چرا، چرا، چرا؟

رهبرهای خوب به خوب به عالی هم، مثل وورتزل، توی این تحولات یه جورایی سبک سقراطی داشتن. علاوه بر این، اونا از سوال فقط و فقط برای یه دلیل استفاده می‌کردن: برای اینکه

بفهمند قضیه چیه. اونا از سوال برای گول زدن (مثل «با من موافق نی؟...») یا سرزنش و خرد کردن بقیه استفاده نمی‌کردن (مثل «چرا اینو خراب کردی؟...»). وقتی از مدیرها درباره جلسات تیم مدیریتی‌شون توی اون دوره تحول پرسیدیم، گفتن که بخش زیادی از وقتشون رو «فقط صرف فهمیدن قضیه» می‌کردن.

رهبرهای خوب به عالی، از جلسات غیررسمی هم خیلی خوب استفاده می‌کردن. جایی که با گروه‌هایی از مدیران و کارمندها بدون برنامه، دستور کار مشخص، یا حتی لیستی از کارهایی که باید انجام بدن، ملاقات می‌کردن. در عوض، با سوال‌هایی مثل این شروع می‌کردن: «خب، چی تو ذهنتونه؟» «میشه بیشتر در موردش توضیح بدین؟» «میشه کمکم کنین بفهمم؟» «باید نگران چی باشیم؟» این جلسه‌های بدون دستور کار تبدیل شده بود به یه محلی که واقعیت‌های روز خودشون رو نشون می‌دادن و بالا می‌اومدن.

از خوب به عالی رسیدن یعنی اینکه فقط جواب‌ها رو پیدا کنی و همه رو مجبور کنی دیدگاه منجی‌وار تو رو دنبال کنن، نیست. یعنی اونقدر فروتن باشی که بفهمی هنوز هیچی بلد نیستی و جواب‌ها رو نداری، بعد سوالاتی رو بپرسی که به بهترین ایده‌ها برسن.

۲. **باید بحث و گفتگو کنی، نه اینکه زور بگی**.

فقط یه بخشش پول «سال ۱۹۶۵، سخت بود شرکتی پیدا کنی بدتر از «نوکور (Nucor). درمی‌آورد. بقیه بخش‌ها فقط پول می‌بلعیدن. نه فرهنگی داشتن که بهش افتخار کنن، نه یه جهت‌گیری درست و حسابی. نزدیک بود ورشکست بشن. اون موقع اسم رسمیش «شرکت بود، چون کارشون قطعات انرژی (Nuclear Corporation of America) «آمریکای هسته‌ای (آره، واقعاً اسمش همین بود) (Scintillation Probe) «هسته‌ای بود، از جمله «پروب سوسوزننده که برای اندازه‌گیری تشعشعات استفاده می‌شد. یه عالمه کسب و کار بی‌ربط خریده بودن، مثل لوازم نیمه‌هادی، مواد خاکی کمیاب، دستگاه کپی اداری الکترواستاتیک، و تیرچه سقف. اوایل تحولشون توی سال ۶۵، نوکور حتی یه ذره هم فولاد تولید نمی‌کرد. یه ریال هم سود نمی‌کرد. سی سال بعد، نوکور تبدیل شده بود به چهارمین فولادساز بزرگ دنیا و تا سال ۹۹، بیشتر از هر شرکت فولادی دیگه‌ای توی آمریکا سود سالانه داشت.

چطور نوکور از اون شرکت هسته‌ای کوفتی، تبدیل شد به احتمالاً بهترین شرکت فولاد آمریکا؟ اول اینکه، نوکور از ظهور یه رهبر «سطح ۵» بهره‌مند شد؛ «کن ایورسن» که از مدیر کل بخش تیرچه سقف، مدیر عامل شد. دوم، ایورسن آدمای درست رو سوار اتوبوس کرد و یه تیم خفن ساخت؛ آدمایی مثل «سم سیگل» (که یکی از همکاراش توصیفش می‌کرد به عنوان «بهترین مدیر مالی دنیا، یه شعبده‌باز») و «دیوید آیکاک»، نابغه عملیات.

خب، بعدش چی شد؟

مثل «آلن وورتزل»، ایورسن هم خواب ساختن یه شرکت بزرگ رو می‌دید، ولی قبول نکرد که کار رو با «جواب نهایی» شروع کنه که چطور به اونجا برسه. در عوض، مثل یه داور سقراطی توی یه سری...

بحث و جدل حسابی بود. ایورسون گفت: «ما یه جلسه منظم و مداوم برای مدیرای کل برگزار کردیم، و نقش من بیشتر شبیه داور بود.» گفت: «اصلاً یه آشوب به تمام معنا بود. ساعت‌ها اونجا می‌موندیم و گره کار رو باز می‌کردیم تا به یه نتیجه‌ای برسیم... بعضی وقتا جلسات انقدر

پرتنش می‌شد که یارو می‌خواست بپره اون طرف میز به اون یکی حمله کنه... مردم داد می‌زدن. دست‌هاشون رو تکون می‌دادن و محکم می‌کوبیدن روی میز. صورت‌ها سرخ می‌شد و رگ‌های گردنشون باد می‌کرد.»

دستیار ایورسون از یه صحنه تکراری تعریف می‌کنه که سال‌ها ادامه داشت؛ همکارا می‌ریختن تو دفتر ایورسون و سر و صدا و داد و فریاد راه می‌انداختن، ولی بعد با یه تصمیم نهایی بیرون می‌اومدن. اول بحث و دعوا، بعد فروش کسب‌وکار هسته‌ای؛ اول بحث و دعوا، بعد تمرکز روی تیرآهن‌های فولادی؛ اول بحث و دعوا، بعد تولید فولاد مخصوص خودشون؛ اول بحث و دعوا، بعد سرمایه‌گذاری روی کارخونه کوچیک خودشون؛ اول بحث و دعوا، بعد ساختن یه کارخونه کوچیک دوم و همینطور الی آخر. تقریباً همه مدیرای نوکور که باهاشون حرف زدیم، از یه جو پر از بحث و جدل حرف زدن؛ جویی که استراتژی شرکت «از دل کلی بحث و دعوای سخت و دردناک بیرون اومده بود.»

مثل نوکور، همه شرکت‌های خوب به عالی هم علاقه زیادی به جر و بحث شدید داشتن. عبارت‌هایی مثل «بحث داغ»، «گفتگوهای آتشین» و «تضاد سالم» توی مقالات و متن مصاحبه‌های همه شرکت‌ها پر بود. اونا از گفتگو صرفاً برای اینکه بذارن بقیه حرف بزنن و بعدش یه تصمیم از پیش تعیین شده رو بهشون قالب کنن، استفاده نمی‌کردن. این پروسه بیشتر شبیه یه بحث علمی پرحرارت بود که توش همه دنبال بهترین جواب می‌گشتن.

۳. کالبدشکافی کنید، بدون سرزنش کردن.
سال ۱۹۷۸، فیلیپ موریس شرکت «سون آپ» رو خرید، ولی هشت سال بعد با ضرر فروختش. ضرر مالی نسبت به کل دارایی فیلیپ موریس کم بود، ولی یه ضربه آبروریزی بزرگی بود که باعث شد هزاران ساعت از وقت ارزشمند مدیریتی تلف بشه.

توی مصاحبه‌هایی که با مدیرای فیلیپ موریس داشتیم، خیلی برامون جالب بود که چطور همه‌شون خودشون قضیه اون گندکاری رو کشیدن وسط و راحت در موردش حرف زدن. انگار به جای اینکه بخوان اون اشتباه گنده و زشتشون رو قایم کنن، یه نیازی داشتن که در موردش حرف بزنن، انگار یه جورایی سبک بشن.

جو کالمن هم توی کتابش که اسمش "من یه آدم خوش‌شانسم"، پنج صفحه رو کامل اختصاص داده به کالبدشکافی فاجعه 7 UP. اصلا هم لفت نداده و حقیقت شرم‌آور در مورد اینکه اون تصمیم چقدر اشتباه بوده رو گفته. یه جورایی آنالیز دقیق و سخت‌گیرانه‌ای هست از اون اشتباه، پیامداش و درس‌هایی که گرفتند.

رو موشکافی کنن. اما با وجود صدها UP، شاید هم هزاران ساعت وقت صرف شد که قضیه 7 اینکه این شکست بزرگ رو این همه بازگو می‌کردن، هیچ‌کس انگشت اتهام رو به سمت یه نفر خاص نشونه نرفت.

فقط یه استثنا وجود داشت توی این داستان: جو کالمن، که جلوی آینه ایستاده بود و انگشت اتهام رو مستقیم گرفته بود سمت خودش. توی کتابش نوشته: «... مشخص شد که اینم یه نقشه دیگه از نقشه‌های جو کالمن بود که جواب نداد.» حتی یه قدم جلوتر هم میره و اینجوری نشون میده که اگه حرف کسایی که اون موقع به ایده‌اش اعتراض داشتن رو بهتر گوش می‌داد، شاید این فاجعه اتفاق نمی‌افتاد. اون حسابی تلاش می‌کنه به کسایی که از اول درست می‌گفتن اعتبار بده و اسم اون آدم‌های خاصی که هوش و بینش بیشتری نسبت به خودش داشتن رو میاره.

توی دورانی که مدیرها کلی زحمت می‌کشن که سابقه خودشون رو خراب نکنن — میان جلو و میگن ما آدمای آینده‌نگری بودیم و همکارامون نبودن، ولی وقتی تصمیماتشون گند میزنه، دنبال یه نفر می‌گردن که سرزنش کنن — دیدن کالمن واقعاً حال آدمو خوب می‌کنه. اون یه جورایی جو رو تعیین کرد: «من مسئولیت این تصمیم بد رو قبول می‌کنم. ولی همه‌مون باید مسئولیت یاد گرفتن حداکثر چیز ممکن رو از هزینه‌ای که دادیم قبول کنیم».

وقتی کالبدشکافی رو بدون سرزنش کردن انجام میدی، خیلی جلو میری تا محیطی ایجاد کنی که حقیقت شنیده بشه. اگه آدم‌های درست رو توی سازمانت داشته باشی، تقریباً هیچ‌وقت دیگه نیازی نیست دنبال مقصر بگردی؛ فقط باید دنبال فهمیدن و یادگیری باشی.

ببین چی میگم، باید یه جورایی سیستم "پرچم قرمز" بذاریم.

ما تو عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم، جایی که میگن هر کی اطلاعات بیشتر و بهتری داشته باشه، یه جورایی دست بالا رو داره. اما اگه نگاه کنی به بالا و پایین شدن شرکت‌ها، خیلی کم پیش میاد که یه شرکت به خاطر کمبود اطلاعات خراب شده باشه.

مثلاً مدیرای "بتلهم استیل" سال‌ها بود که می‌دونستن شرکت‌های کوچیکی مثل "نوکور" دارن تهدیدشون می‌کنن. اما اصلاً به روشون نیاوردن تا یهو دیدن بخش بزرگی از بازار رو از دست دادن.

آپ‌جان" کلی اطلاعات داشت که نشون می‌داد بعضی از محصولات جدیدشون اون چیزی که" می‌خوان رو در نمیارن، یا بدتر، ممکنه عوارض جانبی جدی داشته باشن. با این حال، انگار این مشکلات رو نادیده می‌گرفتن. مثلاً در مورد داروی "هالسیون"، یکی از خودیاشون تو هفته‌نامه نیوزویک گفته بود: "نادیده گرفتن نگرانی‌های ایمنی هالسیون تقریباً تبدیل شده بود به خط‌مشی شرکت." یه جای دیگه هم وقتی "آپ‌جان" گیر افتاده بود، مشکلاتشون رو انداختن گردن "تبلیغات منفی" به جای اینکه با واقعیت ضعف‌های خودشون روبرو بشن.

مدیرای "بانک آو امریکا" هم اطلاعات زیادی در مورد واقعی بودن مقررات‌زدایی داشتن، ولی نتونستن با یه پیامد بزرگ این واقعیت‌ها کنار بیان: تو دنیایی که مقررات کم شده، بانکداری تبدیل میشه به یه کالای عادی، و اون امتیازات قدیمی و رسم و رسوم شیک بانکداری برای همیشه می‌ره پی کارش. تازه بعد از اینکه یک میلیارد و هشتصد میلیون دلار ضرر کردن، "بانک آو امریکا" این قضیه رو قبول کرد. در مقابلش، "کارل رایکاردت" از "ولز فارگو"، که سلفش بهش می‌گفت آدم واقع‌بین نمونه، مستقیم رفت سراغ واقعیت تلخ مقررات‌زدایی. هی رفقای بانکدار، دیگه نمی‌تونیم طبقه بانکدار رو نگه داریم. باید مثل "مک‌دونالد" کاسب بشیم و حواسمون به هزینه‌ها و کارایی باشه.

راستش، ما هیچ مدرکی پیدا نکردیم که شرکت‌های خوب به عالی، اطلاعات بیشتر یا بهتری نسبت به شرکت‌های مقایسه‌ای داشتن. هیچ! هر دو دسته شرکت تقریباً دسترسی یکسانی به اطلاعات خوب داشتن. پس نکته اصلی تو اطلاعات بهتر نیست، بلکه تو اینه که چطور اطلاعات رو تبدیل کنیم به یه چیزی که نتونی نادیده‌اش بگیری.

یکی از راه‌های خیلی خوب برای این کار، همینه که سیستم "پرچم قرمز" بذاریم. بذار یه مثال

شخصی بزنم تا قضیه روشن بشه. وقتی تو دانشکده مدیریت استنفورد با روش مطالعه موردی درس می‌دادم، من یه...

یه برگه کاغذ براق قرمز سایز ۸.۵ در ۱۱ می‌دادیم، با این نوشته روش: MBA به هر دانشجوی «این پرچم قرمز شما برای این ترمه. اگه دستتو با پرچم قرمزه بلند کنی، کلاس منتظر تو می‌مونه. هیچ محدودیتی نیست که کی و چطور از پرچم قرمزه استفاده کنی؛ تصمیم کلاً با خودته. می‌تونی ازش استفاده کنی تا یه چیزی رو بگی، یه تجربه شخصی تعریف کنی، یه تحلیل ارائه بدی، با استاد مخالفت کنی، یه مدیر عامل مهمون رو به چالش بکشی، به یکی از همکلاسی‌ها جواب بدی، سؤال بپرسی، پیشنهاد بدی، یا هر کار دیگه‌ای. به هیچ وجه هیچ جریمه‌ای بابت استفاده از پرچم قرمز وجود نداره. پرچم قرمزت رو فقط یه بار می‌تونی تو طول ترم استفاده کنی. پرچم قرمزه قابل انتقال نیست؛ نمی‌تونی بدی به یکی دیگه یا بفروشیش.»

با اون پرچم قرمز، اصلاً نمی‌دونستم هر روز تو کلاس دقیقاً چه اتفاقی قراره بیفته. یه بار، یه دانشجو از پرچم قرمزش استفاده کرد تا بگه: «استاد کالینز، فکر می‌کنم امروز خیلی بد داری کلاس رو مدیریت می‌کنی. زیادی داری با سؤال پرسیدن پیش می‌ری و جلوی فکر کردن مستقل ما رو می‌گیری. بذار خودمون فکر کنیم.» اون پرچم قرمز منو با این حقیقت تلخ روبه‌رو کرد که سبک سؤال پرسیدن خودم مانع یادگیری بقیه شده. یه نظرسنجی آخر ترم هم همین اطلاعات رو بهم می‌داد. ولی پرچم قرمز – همون لحظه، جلوی همه تو کلاس – اطلاعات مربوط به ایرادات کلاس رو تبدیل کرد به یه چیزی که اصلاً نمی‌تونستم نادیده بگیرمش.

ایده این مکانیزم پرچم قرمز رو از بروس وولپرت گرفتم، که یه وسیله خیلی قوی به اسم «پرداخت کوتاه» (Short Pay) به تو شرکتش، گرانیت راک، اجرا کرده بود. «پرداخت کوتاه» به مشتری اختیار کامل می‌داد که بر اساس ارزیابی خودش از اینکه چقدر از یه محصول یا سرویس راضی بوده، تصمیم بگیره که اصلاً صورت‌حساب رو پرداخت کنه یا نه و چقدرشو بده. «پرداخت کوتاه» سیاست مرجوعی پول نیست. مشتری لازم نیست محصول رو پس بده، نه هم لازم داره برای اجازه گرفتن با گرانیت راک تماس بگیره. اون فقط دور قلم (یا آیتم) مشکل‌ساز رو تو صورت‌حساب خط می‌کشه، از جمع کل کم می‌کنه و چک مبلغ باقی‌مونده رو می‌فرسته. وقتی از وولپرت دلیل «پرداخت کوتاه» رو پرسیدم، گفت: «از نظرسنجی‌های مشتری‌ها می‌تونی اطلاعات زیادی بگیری، ولی همیشه راهی هست که بشه اون داده‌ها رو توجیه کرد. با «پرداخت کوتاه»، تو واقعاً مجبوری به داده‌ها توجه کنی. خیلی وقتا تا وقتی مشتری رو کلاً از دست ندی، نمی‌فهمی ناراحته. «پرداخت کوتاه» مثل یه سیستم هشدار زوده که ما رو مجبور می‌کنه سریعاً خودمون رو اصلاح کنیم، خیلی قبل از اینکه اون مشتری رو از دست بدیم.»

ببین، یه چیزی رو روشن کنیم: ما معمولاً مکانیزم‌های «پرچم قرمز» رو اون‌قدرها که توی شرکت‌های درجه یک و عالی (مثل قضیه کم آوردن پول) واضح و خفن بود، ندیدیم. با این حال، من تصمیم گرفتم این ایده رو اینجا بیارم، چون دستیار تحقیقاتی، لین هورنونگ، اصرار زیادی داشت. هورنونگ که بهم کمک کرد توی یه پروژه تحقیقاتی دیگه، این مکانیزم‌ها رو بین شرکت‌ها منظم بررسی و جمع‌آوری کنه، استدلال خیلی قوی‌ای داره که اگه تو یه لیدر سطح ۵ کاملاً جاافتاده باشی، شاید به اون مکانیزم‌های پرچم قرمز نیاز نداشته باشی. ولی اگه هنوز لیدر سطح ۵ نیستی، یا اگه گرفتار دردسر کاریزمای خودتی، مکانیزم‌های پرچم قرمز یه ابزار عملی و به درد بخور بهت میدن تا اطلاعات معمولی رو تبدیل کنی به اطلاعاتی که نمی‌شه نادیده‌شون گرفت، و یه جوی درست کنی که حقیقت شنیده بشه.

ایمان استوار وسط حقایق تلخ

وقتی شرکت «پروکتر و گمبل» اواخر دهه شصت زد به کسب و کار مصرفی کاغذی (که تا اون موقع «اسکات پیپر» رهبرش بود)، شرکت «اسکات پیپر» فقط تسلیم شد و بدون هیچ جنگی جا زد و دنبال راه‌هایی برای متنوع کردن کارش گشت. یه تحلیلگر گفت: «شرکت یه جلسه برای تحلیلگرها گذاشت تو سال ۱۹۷۱ که یکی از افسرده‌کننده‌ترین جلساتی بود که تا حالا رفتم.» و گفتن: «مدیریت کلاً تسلیم شد و گفت: ما رو گول زدن.» اون شرکت که زمانی به خودش می‌بالید، شروع کرد به رقیبش نگاه کنه و بگه: «ببینیم ما چه‌جوری در مقابل بهترین‌ها وایسادیم» و آه بکشه: «آره خب... حداقل کسایی هستن که وضعشون از ما هم خراب‌تره.» به جای اینکه بفه چطوری دوباره حمله کنه و ببره، «اسکات» فقط سعی کرد چیزی که داره رو حفظ کنه. با اون B، واگذار کردن بازار درجه یک به «پی اند جی»، امیدوار بود که با قایم شدن توی دسته‌بندی هیولای بزرگی که اومده بود تو قلمروشون، کاری به کارشون نداشته باشه.

از طرف دیگه، «کیمبرلی کلارک» رقیب با «پروکتر و گمبل» رو نه یه نقطه ضعف، بلکه یه نقطه قوت می‌دید. «داروین اسمیت» و تیمش از فکر جنگیدن با بهترین‌ها هیجان‌زده بودن و اینو یه فرصت می‌دیدن تا «کیمبرلی کلارک» رو بهتر و قوی‌تر کنن. همچنین این کار رو راهی برای جوش و خروش آوردن روحیه رقابتی آدم‌های «کیمبرلی» تو همه سطوح می‌دونستن. توی یکی از جمع‌های داخلی، «داروین اسمیت» بلند شد و سخنرانی‌ش رو با این جمله شروع کرد: «خب، می‌خوام همه یه لحظه بلند بشن و سکوت کنن.» همه دور و بر رو نگاه کردن و فکر کردن داروین چه نقشه‌ای کشیده. نکنه یکی مرده؟ خلاصه بعد از یه کم گیج شدن، همه بلند شدن و با احترام سرشون رو انداختن پایین و تو سکوت فرو رفتن. بعد از یه...

اسمیت یه مکث درست حسابی کرد، به جمع نگاه کرد و با لحن گرفته گفت: «یه لحظه سکوت برای پی‌اندجی.»

اونجا حسابی ترکید. بلر وایت، یکی از مدیرایی که اون صحنه رو دیده بود، گفت: «اون لعنتی همه رو درگیر کرده بود، همه جای شرکت، از بالا تا کف کارخونه. ما داشتیم با غول می‌جنگیدیم!» بعداً، وین سندرز (که جایگزین اسمیت شد) برامون گفت که چقدر رقابت با بهترین‌ها خوبه: «مگه بهتر از پی‌اندجی حریف می‌خواستیم؟ محاله. اینو میگم چون حسابی قبولشون داریم. از ما بزرگ‌ترن. خیلی باهوش و بااستعدادن. تو بازاریابی حرف ندارن. همه رقبا رو نابود می‌کنن، به جز یکی، کیמברלی-کلارک. همین یکی از چیزاییه که باعث میشه ما انقدر به خودمون افتخار کنیم.»

واکنش‌های متفاوت اسکات پیپر و کیمبرلی-کلارک به پی‌اندجی ما رو به یه نکته مهم می‌رسونه. شرکت‌های خوب که می‌خوان عالی بشن، وقتی با واقعیت‌های خشن روبرو شدن، قوی‌تر و منعطف‌تر شدن، نه ضعیف‌تر و بی‌انگیزه. یه حس هیجان و شادی هست که وقتی مستقیم با حقیقت‌های سخت روبرو می‌شی و میگی: «ما هیچ‌وقت تسلیم نمی‌شیم. هیچ‌وقت کوتاه نمیایم. شاید خیلی طول بکشه، ولی یه راهی پیدا می‌کنیم که پیروز بشیم.»

رابرت آدرس از کروگر آخر مصاحبه‌ش قشنگ جمع‌بندی کرد. داشت روانشناسی تیم کروگر رو توصیف می‌کرد که با یه مأموریت بیست‌ساله سخت برای درست کردن کل سیستم کروگر روبرو بودن. گفت: «یه جورایی حالت چرچیلی پیدا کرده بودیم. یه اراده خیلی قوی برای زنده موندن داشتیم، اون حس که ما کروگریم، کروگر قبل از ما هم بوده و بعد از ما هم کلی می‌مونه، و به جون خودم قسم، ما اینو می‌بریم. ممکنه صد سال طول بکشه، ولی صد سال هم وایسیم، اگه لازم باشه.»

تو کل تحقیقاتمون، مدام یاد تحقیقات «تاب‌آوری» که کمیته بین‌المللی مطالعه قربانی شدن انجام داده بود، می‌افتادیم. اون تحقیقات روی آدمایی تمرکز داشتن که مصیبت‌های سختی رو پشت سر گذاشته بودن – مثلاً بیماران سرطانی، اسرا، قربانی‌های تصادف و اینجور آدما – و زنده مونده بودن. اونا فهمیدن که آدما کلاً تو سه دسته جا می‌گیرن: اونایی که اون اتفاق حالشون رو برای همیشه گرفت، اونایی که زندگیشون برگشت به حالت عادی، و اونایی که از اون...

این تجربه رو یه جورایی مثل یه اتفاق سرنوشت‌ساز دیدن که قوی‌ترشون کرده. شرکت‌های خوب به عالی تبدیل شده بودن، مثل اونایی که تو گروه سوم بودن و «عامل سرسختی» رو داشتن.

وقتی «فنی می» اوایل دهه ۸۰ شروع به تغییر کرد، تقریباً هیچ‌کس شانس زیادی برای موفقیتش قائل نبود، چه برسه به عالی شدن. فنی می ۵۶ میلیارد دلار وام داشت که همه‌شون ضرر‌ده بودن. از پورتفوی وام‌هاش حدود ۹ درصد سود می‌گرفت ولی مجبور بود تا ۱۵ درصد بهره روی بدهی‌هایی که خودش منتشر کرده بود بده. این اختلاف رو در ۵۶ میلیارد ضرب کنی، یه عدد منفی خیلی گنده به دست میاد! علاوه بر این، طبق اساس‌نامه‌اش، فنی می اجازه نداشت از کسب‌وکار تأمین مالی مسکن خارج بشه و تنوع بده. بیشتر مردم فنی می رو وابسته محض به نوسانات نرخ بهره می‌دونستن؛ نرخ‌ها بالا می‌رفت و فنی می می‌باخت، نرخ‌ها پایین می‌اومد و فنی می می‌برد. خیلی‌ها معتقد بودن که فنی می فقط در صورتی می‌تونه موفق بشه که دولت دخالت کنه و نرخ‌های بهره رو کنترل کنه. یکی از تحلیلگرا گفته بود: «تنها امیدشون همینه».

ولی دیوید مکسول و تیم جدیدی که جمع کرده بود، اصلاً این‌طور به قضیه نگاه نمی‌کردن. اونا هیچ‌وقت ایمانشون رو از دست ندادن و توی مصاحبه‌هاشون با ما مدام تأکید می‌کردن که هدفشون فقط زنده موندن نبوده، بلکه هدفشون این بوده که آخر سر به عنوان یه شرکت بزرگ پیروز بشن. آره، اختلاف نرخ بهره یه واقعیت وحشتناک بود که قرار نبود معجزه بشه و خودش رو حل کنه. فنی می چاره‌ای جز این نداشت که بهترین بازیگر بازارهای سرمایه تو دنیا بشه تا ریسک بهره وام مسکن رو مدیریت کنه. مکسول و تیمش دست به کار شدن تا یه مدل کسب‌وکار جدید بسازن که کمتر به نرخ‌های بهره وابسته باشه و این کار شامل اختراع ابزارهای خیلی پیچیده تأمین مالی مسکن بود. بیشتر تحلیلگرها با تمسخر جواب دادن. یکی‌شون گفته بود: «وقتی ۵۶ میلیارد دلار وام داری که داره غرق می‌شه، حرف زدن از برنامه‌های جدید مسخره‌بازی‌ایه.» گفته بود: «این مثل این می‌مونه که کرایسلر (که اون موقع برای جلوگیری از ورشکستگی دنبال تضمین وام فدرال بود) بره دنبال کسب‌وکار هواپیماسازی».

بعد از اینکه مصاحبه‌ام با دیوید مکسول تموم شد، پرسیدم چطور اون و تیمش توی اون روزای سخت با آدمای ناامیدکننده کنار اومدن. اون گفت: «از نظر داخلی هیچ‌وقت مشکلی وجود نداشت.» گفت: «البته مجبور بودیم خیلی کارهای احمقانه رو متوقف کنیم و مجبور بودیم یه سری ابزار مالی کاملاً جدید اختراع کنیم. ولی ما هیچ‌وقت احتمال شکست دادن رو توی ذهنمون راه ندادیم. ما می‌خواستیم از این مصیبت استفاده کنیم تا فنی می رو به یه شرکت بزرگ تبدیل کنیم».

یادآور یه سریال تلویزیونی (Fannie Mae) تو یه جلسه تحقیق، یکی از اعضای تیم گفت فانی می قدیمی به اسم "مرد شش میلیون دلاری" با بازی لی میجرز می‌افته. داستان اون سریال این بود که یه فضانورد موقع تست یه سفینه فرود روی ماه تو یه بیابون جنوب غربی حسابی تصادف می‌کنه. دکترا به جای اینکه فقط بخوان نجاتش بدن، کلاً از نو اون رو تبدیل به یه سایبورگ

فوق‌بشری می‌کنن و یه سری وسایل رباتیک اتمی تو بدنش کار می‌ذارن؛ مثلاً یه چشم چپ خیلی قوی و دست و پاهای مکانیکی.

همین‌طوری، دیوید مکسول و تیمش از این واقعیت که فانی می داشت خونریزی می‌کرد و تا پای مرگ فاصله نداشت، فقط به عنوان بهونه‌ای برای اینکه یه خورده شرکت رو سر و سامون بدن استفاده نکردن. اونا از این موقعیت استفاده کردن تا یه چیزی خیلی قوی‌تر و بهتر بسازن. تیم فانی می ذره ذره، روز به روز، ماه به ماه، کل مدل کسب‌وکار شرکت رو چرخوندن دور مدیریت ریسک و فرهنگ شرکت رو تبدیل کردن به یه ماشین فوق‌العاده قوی که با هر چی تو وال استریت بود رقابت می‌کرد و در نهایت تو پانزده سال، بازدهی سهامش تقریباً هشت برابر بازار شد.

پارادوکس استوکدِیل

البته، همه شرکت‌های خوب به عالی نرسیده با یه بحران وحشتناک مثل فانی می روبرو نشدن؛ کمتر از نصفشون این‌طوری بودن. ولی هر شرکت خوب به عالی‌ای تو مسیر رسیدن به بزرگی، با جنگ‌های تصاحب، نوکور (Gillette) با یه جور سختی بزرگ دست و پنجه نرم کرد—مثلاً گیلت که (Pitney Bowes) با لغو مقررات، پیتنی باوز (Wells Fargo) با واردات، ولز فارگو (Nucor) با فراخوان بزرگ محصولات، کروگر (Abbott Labs) انحصارش رو از دست داد، ابوت لبز که مجبور شد تقریباً صد درصد فروشگاه‌هاشو عوض کنه، و این‌طور ادامه داره. تو همه (Kroger) این موارد، تیم مدیریتی با یه دوگانگی روانی قوی واکنش نشون داد. از یه طرف، با صبر و حوصله واقعیت‌های تلخ رو قبول کردن. از طرف دیگه، یه ایمان محکم به نتیجه نهایی داشتن و مصمم بودن که با وجود اون واقعیت‌های سخت، به عنوان یه شرکت بزرگ پیروز بشن. ما به این دوگانگی گفتیم پارادوکس استوکدِیل.

این اسم به دریاسالار جیم استوکدِیل برمی‌گرده که بالاترین مقام نظامی آمریکا تو اردوگاه اسرای جنگی "هانوفر هیلتون" تو اوج جنگ ویتنام بود. استوکدِیل که هشت سال اسارتش (از ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۳) بیش از بیست بار شکنجه شده بود، جنگ رو بدون هیچ حقی برای اسرا، بدون تاریخ آزادی مشخص، و بدون اینکه مطمئن باشه اصلاً زنده می‌بینه خانواده‌اش رو یا نه، گذروند. اون بار فرماندهی رو به دوش کشید و تمام تلاشش رو کرد تا شرایطی فراهم کنه که تعداد اسرایی که...

خلاصه اینکه، یارو تونست از پسش بربیاد، در حالی که داشت با یه جنگ درونی با اسیرکننده‌هاش می‌جنگید که می‌خواستن از زندانی‌ها برای تبلیغات خودشون استفاده کنن. یه جایی، اونقدر خودشو زد که با یه وسیله به خودش صدمه زد و با تیغ خودش رو زخم کرد تا قیافه‌ش عوض بشه، که نتونن ازش فیلم بگیرن و بگن این یه زندانی "خوب‌رفتار شده" است.

اون با زنش از طریق نامه‌ها اطلاعات سری رد و بدل می‌کرد، و می‌دونست اگه لو برن، شکنجه بیشتر و شاید مرگ در انتظارشونه. اون قانون‌هایی گذاشت که به بقیه کمک کنه با شکنجه کنار بیان (هیچ‌کس تا ابد نمی‌تونه جلوی شکنجه رو بگیره، واسه همین یه سیستم پله‌ای ساخت – مثلاً بعد از چند دقیقه می‌تونستن یه چیزایی رو بگن – که مردا یه هدف داشته باشن که بهش برسن و دووم بیارن). یه سیستم ارتباط داخلی پیچیده هم راه انداخت تا حس تنهایی که زندانبان‌ها می‌خواستن ایجاد کنن رو کم کنه، که با یه جدول پنج در پنج با کدهای ضربه‌ای برای حروف کار می‌کرد. (دو تا ضربه یعنی "آ"، یه ضربه و مکث و دو تا ضربه یعنی "ب"، یه ضربه و دو تا ضربه و مکث یعنی "ف"، و همین‌طور برای بیست و پنج حرف، که "ک" هم جای "ج" رو می‌گرفت.) یه

بار، موقعی که مجبورشون کرده بودن ساکت باشن، زندانی‌ها حیاط مرکزی رو با این کد طی می‌کشیدن و جارو می‌کردن و با صدای "سوووش-سواش" برای استوکدیل می‌فرستادن: "دوستت داریم"، اونم تو سومین سالگردی که هواپیمایی‌ش افتاده بود. بعد از آزاد شدنش، استوکدیل اولین افسر سه ستاره تاریخ نیروی دریایی شد که هم بال خلبانی داشت و هم مدال افتخار کنگره رو.

حالا می‌تونی بفهمی من چقدر هیجان‌زده بودم که قراره یه بعدازظهر رو با استوکدیل بگذرونم. یکی از دانشجوهای من مقاله‌اش رو درباره استوکدیل نوشته بود، و استوکدیل اتفاقاً یه محقق ارشد بود که داشت روی فیلسوف‌های رواقی کار می‌کرد و درست اون طرف خیابون دفتر من تو مؤسسه هوور بود، و استوکدیل ما دو نفر رو برای ناهار دعوت کرد. برای آماده شدن، من کتاب "در عشق و جنگ" رو خوندم، کتابی که استوکدیل و زنش با نوبتی نوشتن و خاطرات اون هشت سال رو تعریف می‌کردن.

همین‌طور که داشتم کتاب رو می‌خوندم، حس می‌کردم افسرده شدم. اوضاع خیلی ناامیدکننده به نظر می‌اومد – سرنوشت نامعلومش، وحشی‌گری اسیرکننده‌هاش و این چیزا. بعد یهو به ذهنم رسید: "من اینجا تو دفتر گرم و نرم خودم نشستم، دارم به محوطه زیبای دانشگاه استنفورد تو یه شنبه قشنگ نگاه می‌کنم. دارم از خوندن اینا افسرده می‌شم، در حالی که ته داستان رو می‌دونم! می‌دونم که اون آزاد میشه، دوباره پیش خانوادش میره، تبدیل به یه قهرمان ملی میشه و بقیه عمرشو می‌تونه تو همین محوطه زیبا مشغول فلسفه‌خوانی باشه. اگه واسه من اینقدر غم‌انگیزه، اون موقع که واقعاً اونجا بود و ته داستان رو نمی‌دونست چطوری تحمل کرد؟"

ته دلم هیچ‌وقت به آخر داستان شک نکردم،" وقتی ازش پرسیدم گفت. "من هیچ‌وقت شک نکردم که نه تنها قراره جون سالم به در ببرم، بلکه آخرشم پیروز می‌شم و این تجربه رو تبدیل می‌کنم به اتفاق تعیین‌کننده زندگیم که الان که فکر می‌کنم، هیچ‌وقت عوضش نمی‌کنم."

***

چند دقیقه هیچی نگفتم و داشتیم آروم به سمت کلوپ اساتید راه می‌رفتیم. استوکدیل پاشو لنگون لنگون می‌کرد و اون یکی پاش که از شکنجه‌های پشت سر هم خوب نشده بود رو با قوس زیاد تاب می‌داد. بالاخره بعد از حدود صد متر سکوت، پرسیدم: "کی نتونست در بره بیرون؟"

."آها، اون آسونه،" گفت. "خوش‌بین‌ها"

."خوش‌بین‌ها؟ نفهمیدم،" گفتم، با توجه به حرفی که صد متر قبل زده بود کاملاً گیج شده بودم

خوش‌بین‌ها. آره، اونا کسایی بودن که می‌گفتن: 'ما تا کریسمس باید بریم بیرون.' بعد" کریسمس می‌اومد و می‌رفت. بعد می‌گفتن: 'تا عید پاک باید بریم بیرون.' عید پاک هم می‌اومد و می‌رفت. بعدش شکرگزاری، و دوباره می‌شد کریسمس. و اونا از دل‌شکستگی مُردن."

یه مکث طولانی دیگه و باز راه رفتن. بعد برگشت سمتم و گفت: "این یه درس خیلی مهمه. تو نباید هیچ‌وقت ایمانت به اینکه آخرش پیروز می‌شی—که اصلاً نباید از دستش بدی—رو با انضباطی که برای روبه‌رو شدن با خشن‌ترین واقعیت‌های شرایط فعلیت لازمه، اشتباه بگیری، هر چقدر هم که اون واقعیت بد باشه."

تا به امروز، اون تصویر ذهنی استوکدیل که خوش‌بین‌ها رو سرزنش می‌کرد توی ذهنم مونده: "ما تا کریسمس نمی‌ریم بیرون؛ با این قضیه کنار بیاید!"

***

اون حرف با آدمیرال استوکدیل همیشه با من موند و در واقع تأثیر عمیقی روی رشد خودم گذاشت. زندگی ناعادلانه‌ست—یه وقتایی به نفع ما، یه وقتایی به ضرر ما. همه‌مون یه جایی تو مسیر با ناامیدی‌ها و اتفاقات کوبنده روبرو می‌شیم، شکست‌هایی که هیچ "دلیلی" ندارن و کسی هم مقصر نیست. ممکنه بیماری باشه؛ ممکنه مصدومیت باشه؛ ممکنه یه تصادف باشه؛ ممکنه از دست دادن یکی از عزیزان باشه؛ ممکنه تو یه تصفیه سیاسی گیر بیفتی؛ ممکنه تو ویتنام سقوط کنی و هشت سال بندازی توی کمپ اسرای جنگی. استوکدیل به من یاد داد، چیزی که آدما رو از هم جدا می‌کنه، این نیست که...

مهم این نیست که چقدر با مشکل روبرو می‌شی یا نمی‌شی، مهم اینه که چطور با سختی‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی کنار میای. توی کلنجار رفتن با چالش‌های زندگی، «پارادوکس استوکدیل» (باید ایمان داشته باشی که آخرش پیروز می‌شی، اما همزمان باید با خشن‌ترین واقعیت‌های الانت هم روبرو بشی) نشون داده که برای بیرون اومدن از مشکلات نه ضعیف‌تر، بلکه قوی‌تر خیلی جواب می‌ده؛ نه فقط برای من، بلکه برای همه کسایی که این درس رو یاد گرفتن و سعی کردن به کار ببرن.

من هیچ‌وقت واقعاً فکر نمی‌کردم که ماجرای من با استوکدیل بخشی از تحقیقاتم در مورد شرکت‌های بزرگ باشه. بیشتر اون رو یه درس شخصی می‌دونستم تا یه درس شرکتی. اما وقتی شواهد تحقیقاتی رو بررسی می‌کردیم، مدام ذهنم برمی‌گشت به اون ماجرا. بالاخره یه روز توی جلسه تیم تحقیق، داستان استوکدیل رو تعریف کردم. وقتی تموم شد، همه پشت میز ساکت شدن و من فکر کردم: «حتماً فکر می‌کنن زیادی خل شدم».

بعدش دوین دافی، یکی از اعضای آروم و متفکر تیم که تحلیل «ای‌اندپی» در برابر «کروگر» رو انجام داده بود، گفت: «دقیقاً همین چیزیه که منم باهاش دست و پنجه نرم می‌کردم. داشتم سعی می‌کردم تفاوت اصلی بین ای‌اندپی و کروگر رو بفهمم. و این همونه. کروگر مثل استوکدیل بود، و ای‌اندپی مثل اون خوشبین‌هایی بود که همیشه فکر می‌کردن تا کریسمس اوضاع درست می‌شه».

بعد بقیه اعضای تیم هم شروع کردن به حرف زدن و به همین تفاوت توی مقایسه‌های خودشون اشاره کردن؛ «ولز فارگو» در برابر «بانک آو آمریکا» که هر دو با لغو مقررات دولتی روبرو بودن، «کیمبرلی-کلارک» در برابر «اسکات پیپر» که هر دو با قدرت وحشتناک «پراکتر اند گمبل» دست و پنجه نرم می‌کردن، «پپتنی باوز» در برابر «ادرسوگراف» که هر دو با از دست دادن انحصارشون روبرو بودن، «نوکور» در برابر «بتلهم استیل» که هر دو با واردات مشکل داشتن و الی آخر. همه اون‌ها این الگوی روانی پارادوکسیکال رو نشون می‌دادن، و ما اسمش رو گذاشتیم «پارادوکس استوکدیل».

پارادوکس استوکدیل یه نشونه‌ست از همه اونایی که یه چیز خفن از خودشون به جا می‌ذارن، چه تو زندگی خودشون، چه تو رهبری بقیه. کلیسا تو جنگ جهانی دوم اینو داشت. دریاسالار استوکدیل هم مثل ویکتور فرانکل قبلش، تو اردوگاه اسرا اینو زندگی کرد. و اگه شرکت‌های خوب به عالی ما نتونن بگن که یا دنیای آزاد رو نجات دادن یا تو اردوگاه اسرا بودن، بازم

همشون این پارادوکس استوکدیل رو پذیرفتن. مهم نبود اوضاع چقدر تاریکه یا چقدر معمولی و خسته‌کننده، اونا همیشه یه ایمان قوی داشتن که نه تنها زنده می‌مونن، بلکه به عنوان یه شرکت عالی هم پیروز می‌شن. همزمان، بی‌وقفه منظم بودن که با سخت‌ترین واقعیت‌های شرایط فعلی‌شون روبه‌رو بشن.

مثل خیلی از چیزایی که تو تحقیقاتمون پیدا کردیم، پایه‌های اصلی عالی بودن یه جورایی ساده و سرراست هستن. مدیرای خوب به عالی تونستن کلی شلوغی و اضافه‌کاری رو بریزن دور و فقط رو چندتا چیزی تمرکز کنن که بیشترین تأثیر رو داره. اونا تا حد زیادی تونستن این کارو بکنن چون از هر دو طرف پارادوکس استوکدیل استفاده می‌کردن و هیچ‌وقت اجازه نمی‌دادن یه طرف بر اون یکی غالب بشه. اگه بتونی این الگوی دوگانه رو یاد بگیری، شانس اینکه یه سری تصمیم خوب بگیری و در نهایت یه ایده ساده ولی خیلی عمیق برای گرفتن تصمیمای واقعاً بزرگ پیدا کنی، خیلی زیاد می‌شه. و وقتی اون ایده ساده و یه‌جا جمع‌شونده رو پیدا کردی، خیلی به این نزدیک شدی که یه جهش اساسی به نتایج خارق‌العاده داشته باشی. حالا می‌خوایم بریم سراغ خلق اون ایده.

* یادت باشه، این اوایل دهه هفتاد بود، یه دهه کامل قبل از اینکه ایده "اول، دوم، یا برو کنار" رایج بشه. کروگر، مثل همه شرکت‌های خوب به عالی، ایده‌هاش رو با دقت کردن به داده‌های دم دستش ساخت، نه با دنبال کردن مد و چیزای زودگذر بقیه. جالبه که بیش از نیمی از شرکت‌های خوب به عالی، یه جورایی از قبل ایده "اول، دوم" رو داشتن، سال‌ها قبل از اینکه یه مد مدیریتی بشه.
* برای بحث کامل‌تر درباره سازوکارها، مقاله "تبدیل اهداف به نتایج: قدرت مکانیسم‌های کاتالیزوری" در هاروارد بیزینس ریویو، جولای تا آگوست ۱۹۹۹ رو ببین.

خلاصه فصل

با واقعیت‌های تلخ روبرو شو
(ولی هیچ‌وقت امیدت رو از دست نده)

نکات کلیدی:

* همه شرکت‌های خوب و عالی، اول مسیر رسیدن به بزرگی رو با روبرو شدن با واقعیت‌های خشن وضعیت فعلی‌شون شروع کردن.
* وقتی با صداقت و پشتکار شروع کنی و بخوای حقیقت اوضاع رو بفهمی، تصمیم‌های درست خودشون رو نشون میدن. اگه تو کل این مسیر با واقعیت‌های تلخ روبرو نشی، محاله بتونی تصمیم خوب بگیری.
* یکی از کارهای اصلی برای اینکه یه شرکت از خوب به عالی برسه اینه که یه جوی درست کنی که مردم واقعاً فرصت داشته باشن حرفشون شنیده بشه و در نهایت، حقیقت شنیده بشه.
* ایجاد جوی که حقیقت شنیده بشه، چهار تا کار اصلی داره:
1. اول سؤال بپرس، نه اینکه جواب بدی.
2. بحث و تبادل نظر کن، نه اینکه زور بگی یا تحمیل کنی.
3. مثل کالبدشکافی (بدون مقصر دونستن کسی) علت مشکلات رو بررسی کن.
4. سیستم‌هایی بذار که اطلاعات مهم رو جوری نشون بدن که دیگه نتونی نادیده‌شون بگیری.

شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، هم اندازه بقیه شرکت‌ها سختی کشیدن، ولی به اون سختی‌ها یه جور دیگه جواب دادن. اونا مستقیم با واقعیت‌های وضعیتی که توش بودن روبرو شدن. برای همین، از دل اون سختی‌ها قوی‌تر بیرون اومدن.

یه جور روانشناسی کلیدی برای اینکه یه تیم از خوب به عالی برسه، «پارادوکس استوکدیل»ـه: باید صددرصد مطمئن باشی که آخرش پیروز میشی، مهم نیست چقدر اوضاع سخته، **و همزمان** باید با بی‌رحمانه‌ترین حقایق وضع موجودت کنار بیای، هر چی که هست.

یافته‌های غیرمنتظره

* جذابیت (کاریزما) می‌تونه به اندازه یه نقطه قوت، یه نقطه ضعف هم باشه؛ چون اگه شخصیت رهبری‌ت خیلی قوی باشه، ممکنه بقیه جرئت نکنن واقعیت‌های سخت رو بهت بگن.
* رهبری فقط با داشتن یه چشم‌انداز شروع نمیشه. با این شروع میشه که مردم رو وادار کنی با حقایق تلخ روبرو بشن و بر اساس اون‌ها عمل کنن.
* وقت و انرژی گذاشتن برای "با انگیزه کردن" آدما تلف کردنه. سوال اصلی این نیست که "چطور آدما رو با انگیزه کنیم؟". اگه آدمای درست رو داشته باشی، خودشون انگیزه دارن. نکته اینه که نذاری انگیزه شون از بین بره. یکی از اصلی‌ترین راه‌ها برای از بین بردن انگیزه آدما، نادیده گرفتن حقایق تلخ واقعیتـه.

فصل ۵
ایده‌ی جوجه‌تیغی
(ساده بودن در دلِ سه دایره)

«خودتو بشناس.»
کتیبه‌های دلفی، به نقل از افلاطون—

تو جوجه‌تیغی هستی یا روباه؟

ایزایا برلین تو مقاله معروفش «جوجه‌تیغی و روباه»، دنیا رو بر اساس یه حکایت قدیمی یونانی تقسیم کرد به جوجه‌تیغی‌ها و روباه‌ها: «روباه چیزای زیادی می‌دونه، ولی جوجه‌تیغی فقط یه چیز مهم رو می‌دونه.» روباه یه موجود مکار و باهوشه که می‌تونه کلی نقشه پیچیده برای حمله غافلگیرانه به جوجه‌تیغی بچینه. شب و روز دور لانه جوجه‌تیغی می‌گرده و منتظر لحظه‌ی عالی برای پریدن می‌مونه. سریع، خوش‌تراش، زیبا، دونده و حیلت‌گره...

روبه نظرت برنده قطعیه. خارپشت، از اون طرف، یه موجود داغون‌تره، شبیه قاطی‌کاری ژنتیکی بین یه جوجه‌تیغی و یه آرمادیلوی کوچیکه. لنگ‌لنگان راه میره، سرگرم کارای ساده روزمره‌شه، دنبال ناهار می‌گرده و به خونه‌اش میرسه.

روبه ماهرانه و ساکت دم دوراهی مسیر وایساده. خارپشت هم که سرش به کار خودشه، مستقیم میره تو راه روباه. روباه تو دلش میگه: «آها، حالا گیرت آوردم!» می‌پره بیرون و با سرعت برق و باد روی زمین سُر می‌خوره. خارپشت کوچولو که خطر رو حس می‌کنه، سرشو بالا میاره و فکر می‌کنه: «باز شروع شد. نکنه هیچ‌وقت یاد بگیره؟» خودش رو تبدیل به یه توپ کوچولو و کامل می‌کنه، یه گوی پر از خارهای تیز که از همه طرف بیرون زده. روباه که داشت با سرعت به سمت شکارش میرفت، دفاع خارپشت رو میبینه و حمله رو کنسل می‌کنه. روباه عقب‌نشینی می‌کنه و برمی‌گرده توی جنگل تا یه نقشه حمله جدید بریزه. هر روز یه جور از این دعوا بین روباه و خارپشت تکرار میشه، و با وجود زرنگی بیشتر روباه، خارپشت همیشه برنده است.

برلین از این داستانک کوچیک نتیجه گرفت و آدم‌ها رو به دو دسته اصلی تقسیم کرد: روباه‌ها و خارپشت‌ها. روباه‌ها همزمان دنبال چندتا هدف میرن و دنیا رو با تمام پیچیدگی‌هاش میبینن. برلین میگه: «اونا پخش و پلا هستن و توی چند سطح حرکت میکنن»، هیچ‌وقت فکرشون رو توی یه مفهوم کلی یا یه دید واحد جمع نمیکنن. خارپشت‌ها، از طرف دیگه، یه دنیای پیچیده رو با یه ایده اصلی، یه اصل یا مفهوم بنیادی که همه چیز رو یکپارچه و هدایت کنه، ساده میکنن. مهم نیست دنیا چقدر پیچیده‌ست، خارپشت همه مشکلات و دوراهی‌ها رو به ایده‌های ساده – در واقع تقریباً ساده‌انگارانه – خارپشتی تقلیل میده. برای یه خارپشت، هر چیزی که به نوعی به ایده خارپشتی ربط نداشته باشه، اهمیتی نداره.

پروفسور پرینستون، مروین برسلر، توی یکی از گپ و گفت‌های طولانی‌مون قدرت خارپشت‌ها رو اینجوری گفت: «میخوای بدونی اونا که بیشترین تأثیر رو دارن با بقیه که به همون اندازه باهوش هستن چه فرقی دارن؟ اونا خارپشت هستن.» فروید و ناخودآگاه، داروین و انتخاب طبیعی، مارکس و مبارزه طبقاتی، انیشتین و نسبیت، آدام اسمیت و تقسیم کار – همه اینا خارپشت بودن. یه دنیای پیچیده رو گرفتن و ساده‌ش کردن. برسلر گفت: «اونایی که بزرگترین ردپا رو جا میذارن، هزاران نفر دنبالشون داد میزنن: 'ایده خوبیه، ولی زیادی رفتی جلو!'»۳

راستش رو بخوای، خارپشت‌ها احمق نیستن. برعکس. اونا میفهمن که جوهره‌ی بینش عمیق، سادگیه. چی میتونه...

هم هست؟ مگه چیزی ($E=mc^2$) بذار روراست باشیم، چیزی ساده‌تر از فرمول معروف انیشتین ساده‌تر از این ایده فروید که می‌گه ناخودآگاه سه بخشه: نهاد، من و فرامن، وجود داره؟ مگه چیزی شیک‌تر و تمیزتر از مثال کارگاه سوزن‌سازی آدام اسمیت و اون «دست نامرئی» معروفش هست؟

نه، این آدم‌ها (که اسم‌شون رو گذاشتیم جوجه‌تیغی) احمق نیستن؛ یه بینش نافذ دارن که باعث می‌شه بتونن پیچیدگی‌ها رو کنار بزنن و الگوهای اصلی رو تشخیص بدن.

جوجه‌تیغی‌ها فقط چیزای مهم رو می‌بینن و بقیه رو ول می‌کنن.

حالا این حرفا در مورد جوجه‌تیغی و روباه به چه درد «تبدیل خوب به عالی» می‌خوره؟ همه چیز!

اونایی که شرکت‌های «خوب به عالی» رو ساختن، کم و بیش شبیه جوجه‌تیغی بودن. از طبیعت جوجه‌تیغی‌شون استفاده کردن تا روی چیزی که ما بهش می‌گیم «مفهوم جوجه‌تیغی» برای شرکت‌شون تمرکز کنن. در مقابل، مدیرای شرکت‌های مقایسه‌ای بیشتر شبیه روباه بودن؛ هیچ‌وقت نتونستن اون وضوح ذهنی «مفهوم جوجه‌تیغی» رو پیدا کنن و در نتیجه کارشون پراکنده، نامنظم و بی‌ثبات بود.

دقت کن. یادت باشه چطور والگرینز از (Eckerd) «و «اکرد (Walgreens) «به ماجرای «والگرینز آخر ۷۵ تا ۲۰۰۰ بازده سهامش طوری رشد کرد که پانزده برابر از کل بازار جلو زد و شرکت‌های خفنی مثل جنرال الکتریک، مرک، کوکاکولا و اینتل رو پشت سر گذاشت. این یه عملکرد فوق‌العاده برای شرکتی بود که خیلی‌ها اصلاً اسمش رو هم نشنیده بودن، شاید بعضی‌ها می‌گفتن خسته‌کننده هم هست.

وقتی داشتم با «کُرک والگرین» مصاحبه می‌کردم، هی می‌گفتم عمیق‌تر بگو، کمکمون کن این نتایج عجیب رو بفهمیم. آخر سر هم از کلافگی گفت: «ببین، اصلاً چیز پیچیده‌ای نبود! وقتی اون مفهوم رو فهمیدیم، فقط مستقیم زدیم به هدف.»

اون مفهوم چی بود؟ خیلی ساده بود: بهترین و راحت‌ترین داروخانه‌ها، با بیشترین سود از هر مشتری در هر بار خرید. همین بود. این استراتژی انقلابی بود که والگرینز باهاش تونست اینتل، جی‌ئی، کوکاکولا و مرک رو ببره.

والگرینز دقیقاً مثل یه جوجه‌تیغی کلاسیک، این مفهوم ساده رو گرفت و با یه پشتکار دیوانه‌وار اجراش کرد. یه برنامه منظم شروع کرد که مکان‌های غیرقابل دسترس رو با جاهای راحت‌تر عوض کنه؛ ترجیحاً گوشه‌های خیابون که مشتری‌ها بتونن از چند جهت راحت بیان و برن. اگه یه جای گوشه عالی درست چند تا کوچه اون‌طرف‌تر از یه شعبه پر سودی از والگرینز باز می‌شد، شرکت شعبه قدیمی رو می‌بست (حتی اگه برای جابه‌جایی یک میلیون دلار هزینه داشت).

از قرارداد اجاره اومدن بیرون تا یه شعبه خفن جدید تو اون گوشه باز کنن. والگرینز خودش اولین نفری بود که داروخونه دایو-ثرو (همون که از ماشین پیاده نمیشی) رو راه انداخت. دیدن مردم از این ایده خوششون اومده و کلی از اینا ساختن. تو جاهای شلوغ شهری، شرکت فروشگاه‌هاشو خیلی نزدیک به هم چیدن. اصل کارشون این بود که هیچکس نباید بیشتر از چند تا بلوک راه بره تا به یه والگرینز برسه. مثلاً تو مرکز شهر سانفرانسیسکو، والگرینز نه تا شعبه رو تو یه شعاع یک مایلی ریخته بود. نه تا شعبه! اگه خوب دقت کنی می‌بینی تو بعضی شهرها، فروشگاه‌های والگرینز به اندازه کافه‌های استارباکس تو سیاتل فشرده و زیادن.

بعدش والگرینز این ایده راحتی رو به یه حساب و کتاب ساده وصل کرد: سود به ازای هر بار مشتری اومدن. این نزدیکی زیاد (نه تا شعبه تو یه مایل!) باعث میشه که از نظر اقتصادی تو اون منطقه به صرفه باشه، که اینم پول لازم برای اضافه کردن شعبه‌های بیشتر رو فراهم می‌کنه، و این خودش مشتری‌های بیشتری رو جذب می‌کنه. با اضافه کردن سرویس‌هایی که سود بیشتری دارن، مثل عکاسی که عکس رو تو یه ساعت آماده می‌کنن، والگرینز سودش رو به ازای هر مشتری برد بالا. راحتی بیشتر باعث میشد مشتری‌ها بیشتر بیان، و وقتی این تعداد دفعات بیشتر با سود بیشتر ضرب میشد، پول نقد می‌ریخت تو سیستم تا فروشگاه‌های راحت‌تری بسازن. دونه دونه فروشگاه، دونه دونه بلوک، شهر به شهر، منطقه به منطقه، والگرینز با همین ایده خیلی ساده، هی داره مثل یه خارپشت (متمرکز و قدرتمند) بزرگ و بزرگتر میشد.

توو دنیایی که پر شده از ادا اصولای مدیریتی، آدمای خفن با ایده‌های بزرگ، آینده‌نگرای غرغرو، وحشت‌آفرین‌ها، گوروهای انگیزه و بقیه این بساط، چقدر خوبه یه شرکت انقدر خفن موفق شه با یه ایده ساده و فقط با خفن انجام دادنش با خلاقیت. بهترین شدن تو داروخونه‌های دم دست، هی سود هر مشتری رو بردن بالا – خب، چی از این واضح‌تر و سرراست‌تر؟

اینو نفهمید؟ (Eckerd) ولی اگه اینقدر واضح و سرراست بود، چرا اکرد فقط چسبید به شهرهایی که می‌تونست مفهوم راحتی/گروه‌بندی رو پیاده (Walgreens) والگرینز کند، ولی ما تو اکرد هیچ نشونه‌ای از یه نقشه منسجم برای رشد پیدا نکردیم. مدیرای اکرد که کلا عشق معامله بودن، وسواس داشتن هی دکون بخرن – اینجا چهل و دو تا شعبه، اونجا سی و شش تا شعبه – یه جورایی قاطی‌پاتی، بدون اینکه یه دلیل درست و حسابی پشتش باشه.

(Hedgehog) «مدیرای والگرینز می‌دونستن رشد سودآور از اینه که هرچی با «ایده جوجه‌تیغی جور نیست رو بریزن دور، ولی مدیرای اکرد دنبال رشد برای خود رشد می‌دویدن. (Concept اوایل دهه هشتاد، همون موقع که والگرینز داشت کله‌پا می‌شد روی مفهوم داروخونه راحت، اکرد خودش رو پرت کرد تو بازار ویدئوی خانگی و شرکت «امریکن هوم ویدئو» رو خرید.

مدیرعامل اکرد سال ۸۱ به مجله فوربز گفت: «بعضی‌ها فکر می‌کنن هرچی خالص‌تر باشیم بهتره. ولی من دنبال رشد می‌گردم، و صنعت ویدئوی خانگی تازه داره جون می‌گیره – برخلاف، مثلاً، زنجیره‌های داروخونه.» این شیرجه اکرد تو ویدئو سی و یک میلیون دلار ضرر داد، تا اینکه که همون موقع پُز می‌داد که این معامله رو هفتاد و دو میلیون ،(Tandy) اکرد فروختش به تندی دلار زیر قیمت دفتری گرفته.

دقیقا همون سالی که اکرد «امریکن هوم ویدئو» رو خرید، والگرینز و اکرد تقریباً درآمد مساوی داشتن (یک و هفت دهم میلیارد دلار). ده سال بعد، درآمد والگرینز بیش از دو برابر اکرد شد و طی اون دهه، یک میلیارد دلار بیشتر سود خالص نصیبش شد. بیست سال بعد، والگرینز هنوز داشت می‌تاخت و یکی از موفق‌ترین تغییرات مداوم تو مطالعات ما بود. در همین حین، اکرد دیگه به عنوان یه شرکت مستقل وجود نداشت.

سه تا دایره

ایده «ایده جوجه‌تیغی» وقتی به ذهن تیم تحقیقات ما رسید که داشتیم سعی می‌کردیم بفهمیم والگرینز چطور اینقدر سود فضایی می‌کنه.

مگه ما همین الان سر استراتژی حرف نمی‌زدیم؟" پرسیدم. "داروخونه‌های دم دست، سود به" "ازای هر مشتری چقدره؟ مگه اینا استراتژی پایه نیست؟ چی اینقدر جالبه؟

جنی کوپر که تفاوت بین دو شرکت رو تحلیل می‌کرد، گفت: "ولی اکرد هم استراتژی داشت. نمی‌تونیم بگیم فقط بحث داشتن استراتژی بوده. هردوشون استراتژی داشتن." حرف جنی درست بود. خودِ استراتژی نبود که شرکت‌های خوب (گود-تو-گریت) رو از شرکت‌های مقایسه‌ای جدا می‌کرد. هر دو گروه شرکت‌ها برنامه استراتژیک داشتن، و هیچ مدرکی وجود نداره که شرکت‌های خوب زمان و انرژی بیشتری رو صرف فکر کردن به استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت کرده باشن.

خب، پس فقط داریم در مورد استراتژی خوب در مقابل استراتژی بد حرف می‌زنیم؟" تیم یه"

دقیقه نشست و فکر کرد. بعد لی ویل بنکس گفت: "اما چیزی که برای من خیلی عجیبه، سادگی فوق‌العاده‌شونه. منظورم اینه که به کراگر با اون ایده سوپراستور نگاه کن، یا کیمبرلی-کلارک با رفتنش به سمت محصولات مصرفی کاغذی، یا والتگرینز با داروخونه‌های سرراستش. این‌ها ایده‌های ساده، ساده، ساده بودن."

اعضای تیم تحقیقاتی همگی پریدن وسط بحث و با هم در مورد شرکت‌هایی که روشون کار می‌کردن شوخی و گپ می‌زدن. به زودی کاملاً روشن شد که همه شرکت‌های خوب، یه مفهوم خیلی ساده رو پیدا کرده بودن که به عنوان چارچوب مرجع برای همه تصمیماتشون ازش استفاده می‌کردن، و این درک با نتایج فوق‌العاده همراه شده بود. در همین حین، شرکت‌های مقایسه‌ای مثل اکرد با استراتژی‌های شیکشون برای رشد، کلاً گیر کرده بودن. من جلو پریدم و گفتم: "باشه، ولی مگه سادگی کافیه؟ فقط اینکه یه چیزی ساده‌ست، به این معنی نیست که درسته." دنیا پر از شرکت‌های شکست‌خورده‌ست که ایده‌های ساده اما اشتباه داشتن.

بعد تصمیم گرفتیم یه نگاه سیستمی به مفاهیمی بندازیم که شرکت‌های خوب رو هدایت می‌کرد در مقابل شرکت‌های مقایسه‌ای. بعد از چند ماه زیر و رو کردن و بررسی کردن و انداختن ایده‌های پرت، بالاخره فهمیدیم که "مفهوم جوجه‌تیغی" توی هر کدوم از اون شرکت‌های خوب، صرفاً یه ایده ساده و الکی نبود.

تفاوت استراتژیک اساسی بین شرکت‌های خوب و شرکت‌های مقایسه‌ای در دو تمایز اصلی بود. اول، شرکت‌های خوب استراتژی‌هاشون رو بر اساس یه درک عمیق در سه بُعد اصلی بنا کرده بودن — چیزی که ما بهش گفتیم...

سه تا دایره. دوم، شرکت‌های خوب به عالی، اون فهم رو تبدیل کردن به یه ایده ساده و شفاف «که تمام تلاش‌هاشون رو هدایت می‌کرد – واسه همین بهش میگن «ایده جوجه‌تیغی».

دقیق‌تر بگم، ایده جوجه‌تیغی یه مفهوم ساده و شفافه که از یه درک عمیق در مورد محل تلاقی این سه تا دایره به دست میاد:

۱. تو چه چیزی می‌تونی بهترینِ دنیا باشی (و نکته مهم‌تر، تو چه چیزی نمی‌تونی بهترین دنیا باشی). این معیار تشخیص، خیلی فراتر از اون چیزیه که فکر می‌کنی توش خوب هستی. فقط چون یه مهارتی داری، لزوماً به این معنی نیست که می‌تونی توش بهترین باشی. از طرف دیگه، چیزی که می‌تونی توش بهترین باشی، ممکنه حتی چیزی نباشه که الان داری انجامش میدی.

۲. چی موتور اقتصادیت رو راه میندازه. همه اون شرکت‌های خوب به عالی، یه درک خیلی عمیقی پیدا کردن که چطور به مؤثرترین شکل جریان نقدینگی و سوددهی قوی و پایداری ایجاد کنن. مخصوصاً، اون‌ها اون یه عامل کلیدی رو کشف کردن – سود به ازای فلان چیز – که بیشترین تأثیر رو روی اقتصادشون داشت. (اگه تو بخش اجتماعی بود، جریان نقدینگی به ازای فلان چیز می‌شد.)

۳. تو چه چیزی واقعاً عاشق هستی. شرکت‌های خوب به عالی، تمرکزشون رو گذاشتن روی اون کارهایی که شور و اشتیاقشون رو شعله‌ور می‌کرد. منظور این نیست که بخوای اشتیاق رو تو خودت ایجاد کنی، بلکه اینه که بفهمی چی واقعاً تو رو مشتاق می‌کنه.

برای اینکه اون سه تا دایره رو زود بفهمی، یه مثال شخصی برات می‌زنم. فرض کن بتونی یه شغلی برای خودت بسازی که این سه تا شرط رو داشته باشه. اول، کاری رو انجام بدی که از اول تو ذاتت یا خدا بهت داده و شاید بتونی توش بهترین آدم دنیا بشی. (مثلاً بگی: "انگار من فقط برای این کار ساخته شدم.") دوم، بابت کاری که می‌کنی پول خوب بگیری. (بگی: "دارم برای این کار پول می‌گیرم؟ دارم خواب می‌بینم؟") سوم، کاری رو انجام بدی که عاشقشی و دیوونه‌اش هستی و از خودِ انجام دادنش لذت می‌بری. (بگی: "از اینکه صبح پاشم و با تمام وجودم برم سر کار هیجان‌زده‌ام، و واقعاً به کاری که می‌کنم اعتقاد دارم.") اگه بتونی به سمت جایی که این سه تا دایره همدیگه رو قطع می‌کنن حرکت کنی و اون نقطه تلاقی رو تبدیل کنی به یه مفهوم ساده و شفاف که راهنمای تصمیم‌هات باشه، اون‌وقت یه "مفهوم جوجه‌تیغی" برای خودت پیدا کردی.

برای اینکه یه مفهوم جوجه‌تیغی کامل داشته باشی، باید هر سه تا دایره رو داشته باشی. اگه کلی پول دربیاری از کاری که توش هیچ‌وقت نمی‌تونی بهترین باشی، فقط یه شرکت موفق می‌سازی، نه یه شرکت عالی. اگه بهترین تو یه کاری بشی ولی قلباً عاشقش نباشی، هیچ‌وقت تو اوج نمی‌مونی. و در آخر، می‌تونی عاشق کاری باشی، ولی اگه نتونی توش بهترین بشی یا از نظر مالی به صرفه نباشه، شاید خوش بگذرونی ولی نتیجه کارت عالی درنمیاد.

فهمیدن اینکه تو چی می‌تونی (و نمی‌تونی) بهترین باشی

وارن بافت یه جایی نوشته بود که درباره سرمایه‌گذاری ۲۹۰ میلیون دلاریش تو بانک "ولز فارگو"، با اینکه خودش نسبت به صنعت بانکداری نظرات خیلی جدی داشت، "اونا به چیزی که می‌دونن می‌چسبن و اجازه میدن توانایی‌هاشون، نه خودِ بزرگ‌بینیشون، تعیین کنه چی رو امتحان کنن." قبل از اینکه مفهوم جوجه‌تیغی‌شون رو روشن کنن، ولز فارگو سعی کرده بود یه بانک جهانی باشه، شبیه یه "سیتیکورپ کوچیک" عمل کنه، و اون هم با کیفیت متوسط. بعد، اول تحت نظر دیک کولی و بعد کارل رایشاردت، مدیرای ولز فارگو شروع کردن از خودشون یه سری سؤالای خیلی تند بپرسن: "ما پتانسیل اینو داریم که بهتر از هر شرکت دیگه‌ای چیکار کنیم؟ و به همون اندازه مهم: چه کاری هست که نمی‌تونیم بهتر از بقیه انجام بدیم؟ و اگه نمی‌تونیم بهترین باشیم، اصلاً چرا داریم انجامش میدیم؟"

تیم ولز فارگو غرور رو کنار گذاشت و بیشتر عملیات بین‌المللی‌شون رو جمع کردن، چون حقیقت رو پذیرفتن که...

هیچ بانکی تو دنیا بهتر از سیتی‌کورپ نبود تو کار بانکی بین‌المللی. بعد وِلس فارگو فهمید که باید بهترین باشه تو کاری که می‌تونه توش بهترین باشه: اداره کردن بانک مثل یه کسب‌وکار، با تمرکز روی غرب آمریکا. همین. این اصل کل ایده جوجه‌تیغی بود که وِلس فارگو رو از یه کپی‌کار معمولی سیتی‌کورپ تبدیل کرد به یکی از بهترین بانک‌های دنیا.

کارل رایشاردت، مدیرعامل وقت وِلس فارگو موقع این تغییر، خودش یه جوجه‌تیغی تمام‌عیار بود. در حالی که مدیرای بانک آمریکا از ترس مقررات جدید قاطی کرده بودن و آدمای متخصص مدل‌های پیچیده و جلسه‌های طولانی استخدام می‌کردن، رایشاردت همه چیز رو ساده و پیش‌پاافتاده نگه داشت. به ما گفت: «این چیزای فضایی نیست.» «کاری که کردیم انقدر ساده بود که اگه بخوایم دربارش حرف بزنیم مسخره به نظر می‌رسه. یه بیزینس‌من عادی که از یه صنعت خیلی رقابتی و بدون قانون اومده باشه، سریع می‌پرید روش.»

رایشاردت مردم رو مدام رو همون ایده ساده جوجه‌تیغی متمرکز نگه داشته بود و هی یادآوری می‌کرد: «پول بیشتر تو مودستو درمیاد تا تو توکیو.» کسایی که با رایشاردت کار می‌کردن از نبوغش تو سادگی‌سازی تعجب می‌کردن. یکی از همکاراش گفت: «اگه کارل شیرجه‌زن المپیک بود، یه شیرجه سه‌خم که توش بچرخه نمی‌زد. بهترین شیرجه قو دنیا رو می‌زد و هی تکرارش می‌کرد، عالی و بی‌نقص.»

تمرکز وِلس فارگو رو این ایده جوجه‌تیغی انقدر شدید بود که به قول خودشون تبدیل شده بود به یه «ذکر مداوم». تو مصاحبه‌ها، مردم وِلس فارگو همگی یه حرف مشترک داشتن: «اصلاً پیچیده نبود. فقط یه نگاه جدی به کارهامون انداختیم و تصمیم گرفتیم کلاً رو همون چندتا کاری که می‌دونستیم می‌تونیم بهتر از هر کس دیگه‌ای انجام بدیم تمرکز کنیم، و حواسمون پرت جاهایی که فقط غرورمون رو پُر می‌کرد و نمی‌تونستیم توشون بهترین باشیم نشه.»

اینجا می‌رسم به یکی از مهم‌ترین نکات این فصل: ایده جوجه‌تیغی یه هدف برای بهترین بودن نیست، یه استراتژی برای بهترین بودن نیست، یه نیت برای بهترین بودن نیست، یه نقشه برای بهترین بودن نیست. این یه درکه از اینکه تو چه چیزی می‌تونی بهترین باشی. این فرق خیلی مهمه.

هر شرکتی دوست داره توی یه چیزی بهترین باشه، ولی خیلیا واقعاً نمی‌دونن – با یه دید خیلی نافذ و بدون خودخواهی – که واقعاً پتانسیل بهترین شدن توی چه چیزی رو دارن و، به همون اندازه مهم، توی چه چیزی نمی‌تونن بهترین باشن. و همین فرق، یکی از تفاوت‌های اصلی بین شرکت‌های خوب به عالی و شرکت‌های مقایسه‌ایه.

این تفاوت رو بین شرکت‌های "آبُت لبوراتوریز" و "آپ‌جان" در نظر بگیر. سال ۱۹۶۴، این دو تا شرکت از نظر درآمد، سود و خطوط تولید تقریباً شبیه هم بودن. هر دو شرکت بیشتر کسب و کارشون دارویی بود، به خصوص آنتی‌بیوتیک. هر دو شرکت مدیریت خانوادگی داشتن. هر دو تا از بقیه صنعت داروسازی عقب بودن. اما بعد، توی سال ۱۹۷۴، آبُت یه جهش بزرگ توی عملکرد داشت و توی پانزده سال بعدی، بازده تجمعی‌ش ۴ برابر بازار و ۵.۵ برابر آپ‌جان شد. یه تفاوت کلیدی بین این دو تا شرکت اینه که آبُت یه "مفهوم جوجه‌تیغی" ساخت که بر اساس چیزی بود که می‌تونست توی اون بهترین باشه، اما آپ‌جان این کار رو نکرد.

آبُت با روبرو شدن با واقعیت‌های تلخ شروع کرد. تا سال ۱۹۶۴، آبُت شانس بهترین شرکت دارویی شدن رو از دست داده بود. در حالی که آبُت توی دهه‌های ۴۰ و ۵۰ با بی‌حالی جلو می‌رفت و از منبع درآمد اصلیش، یعنی اریترومایسین، استفاده می‌کرد، شرکت‌هایی مثل "مرک" موتورهای تحقیق و توسعه‌ای ساخته بودن که با هاروارد و برکلی رقابت می‌کرد. تا سال ۱۹۶۴، جورج کین و تیم آبُت فهمیدن که مرک و بقیه اون‌قدر از نظر تحقیق جلو هستن که تلاش برای بهترین شرکت دارویی شدن مثل این می‌مونه که یه تیم فوتبال دبیرستانی بخواد با "دالاس کابویز" بجنگه.

با اینکه تمام سابقه آبُت توی داروسازی بود، بهترین شدن توی صنعت داروسازی دیگه یه گزینه عملی نبود. بنابراین، با هدایت یه رهبر سطح ۵ و استفاده از جنبه ایمان "پارادوکس استاکدیل" (حتماً یه راهی هست که ما به عنوان یه شرکت بزرگ موفق بشیم و ما پیداش می‌کنیم!)، تیم آبُت سعی کرد بفهمه توی چه چیزی می‌تونه بهترین باشه. حدود سال ۱۹۶۷، یه بینش کلیدی شکل گرفت: ما شانس بهترین شرکت دارویی شدن رو از دست دادیم، اما یه فرصت داریم که توی ساختن محصولاتی که به مراقبت بهداشتی مقرون‌به‌صرفه کمک می‌کنه، عالی باشیم. آبُت

روی محصولات تغذیه‌ای بیمارستانی که طراحی شده بود تا به بیماران کمک کنه بعد از عمل زودتر جون بگیرن، و دستگاه‌های تشخیص (یکی از روش‌های اصلی کم کردن هزینه‌های درمانی، تشخیص درست بیماریه) کار کرده بود. آبُت در نهایت توی هر دوی این زمینه‌ها به شرکت شماره یک تبدیل شد، که باعث شد خیلی جلو بره...

سعی کنیم بهترین شرکت دنیا بشیم تو ساختن چیزایی که باعث بشن درمان گرون نباشه.

آپ‌جان هیچ‌وقت با واقعیت تلخ روبه‌رو نشد و همچنان تو این توهم زندگی می‌کرد که می‌تونه مرک رو شکست بده. بعداً، وقتی خیلی از غول‌های دارویی عقب افتاد، رفت تو کارهایی مثل پلاستیک و مواد شیمیایی که اصلاً نمی‌تونست توشون بهترین باشه. هرچی آپ‌جان بیشتر عقب می‌افتاد، دوباره تمرکزش رو گذاشت رو داروهای تجویزی، ولی هیچ‌وقت نفهمید که برای برنده شدن تو بازی بزرگ دارویی خیلی کوچیکه.

با اینکه آپ‌جان همیشه نزدیک دو برابر ابوت (درصد از فروشش رو) خرج تحقیق و توسعه می‌کرد، سودش از نصف سود ابوت هم کمتر شد تا اینکه بالاخره سال ۱۹۹۵ خریده شد.

مقایسه ابوت و آپ‌جان فرق بین «کسب‌وکار اصلی» و «مفهوم جوجه‌تیغی» رو نشون می‌ده. اینکه یه چیزی کسب‌وکار اصلیته – اینکه سال‌ها یا حتی دهه‌هاست داری انجامش می‌دی – لزوماً به این معنی نیست که می‌تونی توش بهترین آدم دنیاباشی. و اگه نتونی تو کسب‌وکار اصلیت بهترین باشی، پس کسب‌وکار اصلیت نمی‌تونه پایه و اساس مفهوم جوجه‌تیغی تو باشه.

واضحه که مفهوم جوجه‌تیغی با «شایستگی اصلی» یکی نیست. ممکنه تو یه کاری خوب باشی ولی لزوماً پتانسیل بهترین شدن تو دنیا رو نداشته باشی. برای مثال، اون جوون دبیرستانی که تو هم خوب عمل می‌کرد، نشون (SAT) حسابان نمره کامل می‌گرفت و تو امتحان ریاضی سَت می‌ده که یه شایستگی اصلی تو ریاضی داره. آیا این یعنی باید ریاضیدان بشه؟ لزوماً نه. فرض می‌گیره، اما با کسایی A کن این جوون میره دانشگاه، سر کلاس‌های ریاضی می‌شینه و باز هم روبه‌رو می‌شه که انگار از اول برای ریاضی سیم‌کشی شدن. یکی از همین دانشجوها بعد از این تجربه گفت: "من سه ساعت طول می‌کشید تا امتحان نهایی رو تموم کنم. بعد یه سری بودن که همون امتحان رو تو سی دقیقه تموم می‌کردن و نمره کامل می‌گرفتن. مغزشون کلاً فرق داره. شاید من می‌تونستم ریاضیدان خوبی باشم، ولی زود فهمیدم که هیچ‌وقت نمی‌تونم جزو بهترین‌ها باشم." ممکنه اون جوون هنوز از طرف خانواده و دوستاش تحت فشار باشه که ریاضی رو ادامه بده، چون می‌گن: "تو که توش خیلی خوبی." دقیقاً مثل اون جوون، خیلی‌ها کشیده شدن به سمت...

گیر افتادن تو مسیر شغلی که هرگز توش اوج نمی‌گیرن و ارضاشون نمی‌کنن. اینا نفرین "بلد بودن" رو دارن ولی چون یه "مفهوم خارپشت" درست و حسابی ندارن، به ندرت تو کارشون خفن میشن.

مفهوم خارپشت یه استاندارد سفت و سخت برای عالی بودن می‌خواد. فقط این نیست که رو نقاط قوت و بلد بودنت حساب کنی، باید بفهمی سازمانت واقعاً تو چه کاری پتانسیل "بهترین بودن" رو داره و محکم بچسبی به همون. شرکت‌های مقایسه‌ای، مثل آپ‌جان، چسبیدن به کسب‌وکارهایی که توشون "بد نبودن" ولی هیچوقت بهترین نمیشدن، یا بدتر از اون، دنبال سود و رشد آسون راه افتادن تو حوزه‌هایی که هیچ شانسی برای بهترین شدن نداشتن. پول درآوردن، ولی خفن نشدن.

برای اینکه از "خوب" به "عالی" برسی، باید از نفرین بلد بودن فرار کنی. باید اون انضباط رو داشته باشی که بگی: "فقط چون تو یه کاری خوبیم، پول درمیاریم و رشد می‌کنیم، لزوماً به این معنی نیست که می‌تونیم توش بهترین بشیم."

شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، فهمیدن که فقط بلد بودن فقط باعث میشه خوب بمونی؛ تنها راه رسیدن به بزرگی اینه که تمرکزت فقط رو اون چیزی باشه که پتانسیل داری از هر سازمان دیگه‌ای بهتر انجامش بدی.

همه شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، بالاخره این اصل رو خوب فهمیدن و آینده‌شون رو گره زدن به اینکه منابعشون رو فقط تو همون چند تا حوزه‌ای بریزن که پتانسیل بهترین شدن رو داشتن. (جدول زیر رو ببین). شرکت‌های مقایسه‌ای خیلی کم اینو فهمیدن.

**بریم یه نگاهی به موتور اقتصادیت بندازیم ببینم چی کار می‌کنه – **ضریب اصلیت چیه؟

شرکت‌های خوب تا عالی، یه جاهایی که اصلاً انتظارش رو نداشتی، یهو می‌دیدی کلی پول درآوردن، اونم تو صنایعی که حسابی کسل‌کننده بودن. مثلاً همین صنعت بانکداری، کلاً تو رده‌های پایین جدول (از نظر سودآوری کلی) بود، ولی همون موقع‌ها «ولز فارگو» بازار رو چهار برابر زد. حتی جالب‌تر اینه که «پیتنی بووز» و «نوکور» تو پایین‌ترین رده‌های صنعت بودن (پنج درصد آخر)؛ با این حال، هر دوشون بازار رو پنج برابر بیشتر شکستن. فقط یه دونه از این شرکت‌های خوب تا عالی، شانس این رو داشت که تو یه صنعت خفن (که جزو ده درصد برتر حساب می‌شد) باشه؛ پنج تاشون تو صنعت‌های خوب بودن؛ و پنج تای دیگه تو صنعت‌های بد یا افتضاح بودن. (برای خلاصه تحلیل صنعت‌ها، پیوست ۵.الف رو ببینید.)

تحقیقات ما به وضوح نشون می‌ده که یه شرکت برای عالی شدن، لازم نیست حتماً تو یه صنعت درجه یک باشه. هر کدوم از این شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، یه موتور اقتصادی خفن برای خودشون ساختن، فرقی هم نمی‌کرد تو چه صنعتی باشن. اونا تونستن این کار رو بکنن چون یه درک عمیق از اقتصاد کسب‌وکار خودشون پیدا کرده بودن.

این کتاب درباره اقتصاد خُرد نیست. هر شرکتی و هر صنعتی قوانین اقتصادی خودش رو داشت، و من نمی‌خوام همه رو اینجا با جزئیات بگم. نکته اصلی اینه که هر شرکتی که از خوب به عالی رسید، یه درک عمیقی از محرک‌های اصلی موتور اقتصادی‌اش پیدا کرد و سیستمش رو بر اساس همین فهم ساخت.

البته، ما یه نوع بینش اقتصادی خیلی جالب و تکون‌دهنده دیدیم که همه شرکت‌های خوب به عالی بهش رسیدن: مفهوم **"مخرج اقتصادی"** واحد. به این فکر کن: اگه فقط یه نسبت رو می‌تونستی انتخاب کنی – سود به ازای هر **ایکس** (یا تو بخش خدمات اجتماعی، جریان نقد به ازای هر **ایکس**) – که بخوای مدام و سیستماتیک تو طول زمان زیادش کنی، اون **ایکس** چی بود که بیشترین و پایدارترین تأثیر رو روی موتور اقتصادی‌ات می‌ذاشت؟ ما فهمیدیم که همین یه سؤال، بینش عمیقی در مورد نحوه کارکرد اقتصاد یک سازمان به آدم می‌ده.

چطور تمرکزش رو از سود به ازای هر شعبه، عوض کرد و (Walgreens) یادت باشه والگرینز گذاشت روی سود به ازای **هر بار مراجعه مشتری**. مکان‌های خوب و دم دست گرونن، ولی

با افزایش سود به ازای هر بار مراجعه مشتری، والگرینز تونست هم دسترسی (نه تا شعبه تو یه مایل!) رو بیشتر کنه و همزمان سودآوری کل سیستمش رو بالا ببره. معیار استاندارد سود به ازای هر شعبه، خلاف ایده راحتی مشتری عمل می‌کرد. (سریع‌ترین راه برای افزایش سود هر شعبه، کم کردن تعداد شعبه‌ها و گذاشتن اون‌ها تو جاهای ارزون‌تر بود، که این کار کلاً ایده راحتی مشتری رو نابود می‌کرد.)

رو در نظر بگیر. وقتی تیم ولز فارگو با این حقیقت تلخ روبرو شد که (Wells Fargo) یا ولز فارگو مقررات‌زدایی، بانکداری رو تبدیل به یه کالای معمولی می‌کنه، فهمیدن که معیارهای معمول بانکی، مثل سود به ازای هر وام یا سود به ازای هر سپرده، دیگه محرک اصلی نخواهند بود. در عوض، اون‌ها یه مخرج جدید رو درک کردن: **سود به ازای هر کارمند**. با دنبال کردن این منطق، ولز فارگو یکی از اولین بانک‌هایی بود که سیستم توزیع خودش رو طوری عوض کرد که بیشتر به شعب کوچک‌شده و دستگاه‌های خودپرداز اتکا کنه.

این مخرج می‌تونه خیلی نامحسوس و حتی پیش پا افتاده باشه. نکته کلیدی اینه که از سؤال «مخرج چیه؟» استفاده کنی تا بتونی مدل اقتصادی خودت رو بفهمی و یه دید درست به دست بیاری.

مخرج نامحسوس **سود به ازای سطح ریسک وام مسکن** رو (Fannie Mae) مثلاً، فانی می درک کرد، نه سود به ازای هر وام مسکن (که اون «واضح» بود).

اینو انتخاب کنی بهتره. یه نکته خیلی خفنه. موتور اصلی اقتصاد فانی می اینه که بتونه ریسک نکول (قسط ندادن) یه بسته وام مسکن رو بهتر از هرکس دیگه‌ای بفهمه. بعد هم با فروختن بیمه و مدیریت اختلاف قیمت این ریسک پول در میاره. ساده‌ست، با بصیرته، اولش به چشم نمیاد، ولی درسته.

تو صنعت فولاد که قیمتاش خیلی رقابتیه، با سود به ازای هر تن فولاد (Nucor) مثلاً شرکت نوکور تموم شده اسم در کرد. شاید اولش فکر کنی سود به ازای هر کارمند یا هزینه ثابت معیار درستی باشه. ولی آدمای نوکور فهمیدن نیروی محرکه اقتصادشون ترکیبی از فرهنگ کار سخت و استفاده از تکنولوژی پیشرفته تولید بود. سود به ازای کارمند یا هزینه ثابت این دوتا رو به خوبی سود به ازای هر تن فولاد نشون نمی‌داد.

داشته باشی؟ نه، ولی اصرار برای پیدا کردن یه معیار (Denominator) باید حتماً یه معیار اصلی اصلی معمولاً به درک عمیق‌تری از محرک‌های اصلی موتور اقتصادیت منجر میشه تا اینکه با سه چهار تا معیار مختلف خودتو راحت کنی. سوال «معیار اصلی چیه؟» یه جورایی آدمو مجبور می‌کنه عمیق‌تر بفهمه چی تو اقتصاد شرکت حرف اولو می‌زنه. وقتی این سوال از تحقیق دراومد، ما از تیم‌های مدیریتی مختلف پرسیدیم. دیدیم که این سوال همیشه بحث‌های داغ و مناظره‌های شدیدی راه می‌انداخت. تازه، حتی جاهایی که تیم نتونست (یا نخواست) یه معیار اصلی پیدا کنه، خودِ چالشِ سوال، اونا رو به فهم عمیق‌تری رسوند. و در نهایت، هدف همینه؛ یه معیار داشته باشی نه برای اینکه فقط یه معیار داشته باشی، بلکه برای اینکه به دانشی برسی که در نهایت به یه اقتصاد قوی‌تر و پایدارتر منجر بشه.

ببین، شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، یه "نقطه اقتصادی کلیدی" رو پیدا کرده بودن (اون جدول صفحه ۱۰۶ رو ببین)، ولی شرکت‌های مقایسه‌ای معمولاً این کارو نکرده بودن. راستش، ما فقط یه مورد مقایسه‌ای پیدا کردیم که واقعاً عمیق اقتصاد کارشو فهمیده بود.

بود. اونا فهمیدن که یه سری اسباب‌بازی و بازی کلاسیک مثل "جی‌آی جو" (Hasbro) اونم هسبرو و "مونوپولی"، پول نقد پایدارتری نسبت به اون بازی‌های پرفروش و یهویی گیرشون میاره. در واقع، هسبرو تنها شرکت مقایسه‌ای بود که هر سه تا دایره "مفهوم جوجه‌تیغی" رو کامل درک کرده بود.

اونا استاد شدن تو خریدن و به‌روز کردن اسباب‌بازی‌های امتحان‌شده و واقعی، و درست سر وقت دوباره معرفی کردن و چرخوندن مجددشون تا سود هر برند کلاسیک رو ببرن بالا. تازه، آدماش هم عاشق کارشون بودن. هسبرو با تکیه بر هر سه تا دایره، بهترین عملکرد رو تو تحقیق ما داشت و این نشون می‌ده که مفهوم جوجه‌تیغی چقدر قویه.

هسبرو یه انتقال ناموفق هم داشت، دلیلش این بود که بعد از مرگ غیرمنتظره... (ادامه جمله رو نگفتی، ولی منظورش اینه که) نظم و انضباط موندن تو همون سه تا دایره رو از دست داد.

مدیرعامل استیون هاسنفلد. داستان هاسبرو یه درس مهم رو به ما یاد می‌ده. اگه این ایده‌ها رو خوب پیاده کنی ولی بعد ولشون کنی، سر می‌خوری پایین؛ از عالی به خوب، یا حتی بدتر. تنها راهی که می‌تونی عالی بمونی اینه که همش اون اصولی رو که باعث شدن عالی باشی، به‌کار بگیری.

فهمیدن اشتیاق و علاقه

وقتی داشتیم با مدیرای فیلیپ موریس حرف می‌زدیم، یه جور شور و اشتیاق عجیبی دیدیم که ما رو غافلگیر کرد. یادت باشه فصل سه چی گفتیم؛ جورج وایسمن چطور کار کردن تو اون شرکت رو «عشق بزرگ زندگیش» می‌دونست، بعد از زنش. با اینکه یه عالمه محصول «بد» داشتن (سیگار مارلبورو، آبجوی میلر، پنیر وِلویتا با ۶۷ درصد چربی، قهوه ماکسول هاوس برای معتادها به کافئین، شکلات تابلرون برای شکلات‌زده‌ها و این‌طور چیزها)، ما یه عشق و علاقه شدید به کسب و کارشون دیدیم.

بیشتر مدیرای ارشد فیلیپ موریس خودشون مصرف‌کننده‌های پروپا قرص محصولات خودشون بودن. سال ۱۹۷۹، راس میلیسر، که اون موقع معاون اجرایی فیلیپ موریس و یه سیگاری دوآتشه بود، گفت: «من عاشق سیگارم. یکی از چیزاییه که زندگی رو واقعاً ارزش زندگی کردن می‌کنه.»

مردم فیلیپ موریس به وضوح عاشق شرکتشون بودن و به کاری که می‌کردن علاقه داشتن. انگار خودشونو همون کابوی تنها و سَرکِش می‌دیدن که روی بیلبوردهای مارلبورو تبلیغ می‌شد. «ما حق داریم سیگار بکشیم، و ما از این حقمون دفاع می‌کنیم!» یکی از اعضای هیئت مدیره موقع تحقیق برای یه پروژه قبلی بهم گفت: «من واقعاً عاشق اینم که عضو هیئت مدیره فیلیپ موریس باشم. انگار عضوی از یه چیز خیلی خاصی.» اینو گفت در حالی که با افتخار داشت پُک می‌زد.

حالا ممکنه بگی: «خب اینا که فقط موضع‌گیری دفاعی صنعت دخانیاته. معلومه اینجوری فکر می‌کنن. وگرنه چطور شب‌ها می‌تونستن بخوابن؟» ولی یادت باشه آر. جی. رینولدز هم تو کار تنباکو بود و تحت فشار جامعه. با این حال، برعکس فیلیپ موریس، مدیرای آر. جی. رینولدز شروع کردن به اینکه از دخانیات فاصله بگیرن و هر جایی که پتانسیل رشد داشت سرمایه‌گذاری

کنن، بدون اینکه به اون خریدها علاقه‌ای داشته باشن یا اینکه شرکت بتونه تو اون زمینه‌ها بهترین دنیا باشه. آدمای فیلیپ موریس خیلی بیشتر چسبیدن به کار دخانیات، عمدتاً چون عاشق اون کار بودن. در مقابل، مردم آر. جی. رینولدز به تنباکو فقط به چشم یه راهی برای پول درآوردن نگاه می‌کردن. همون‌طور که تو کتاب «بربرها پشت دروازه‌ها» خیلی قشنگ نشون داده شد، مدیرای آر. جی. رینولدز در نهایت علاقه‌شون رو به همه چیز از دست دادن جز اینکه از طریق خرید اهرمی، خودشون رو پولدار کنن.

ممکنه عجیب به نظر بیاد که در مورد چیزی نرم و پشمالویی مثل «علاقه/شوق» در قالب یه چارچوب استراتژیک حرف بزنیم. ولی تو شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، این علاقه تبدیل شد به یه بخش اصلی از «مفهوم جوجه‌تیغی».

شما نمیتونید شوق و علاقه رو ساختگی ایجاد کنید یا مردم رو «وادار» کنید که هیجان‌زده بشن. شما فقط می‌تونید کشف کنید که چی شما و اطرافیانتون رو به وجد میاره.

شرکت‌های «خوب به عالی» نگفتن: «خب رفقا، بیاید در مورد کاری که می‌کنیم حسابی شور و اشتیاق پیدا کنیم.» عاقلانه، مسیر رو کلاً برعکس رفتن: **فقط باید کارهایی رو انجام بدیم که واقعاً بتونیم براشون شور و اشتیاق داشته باشیم**.

مدیرای کیמברלی-کلارک کلاً عوض شدن و رفتن سمت محصولات مصرفی کاغذی، تا حد زیادی چون می‌تونستن در موردشون هیجان بیشتری پیدا کنن. همونطور که یکی از مدیرها گفت، «محصولات کاغذی قدیمی خوب بودن، ولی جذابیت پوشک رو نداشتن».

وقتی مدیرای ژیلت تصمیم گرفتن به جای جنگیدن سر حاشیه سود کم با تیغ‌های یکبار مصرف، سیستم‌های اصلاح پیچیده و نسبتاً گرون‌قیمت بسازن، تا حد زیادی به این خاطر بود که اصلاً نمی‌تونستن بابت تیغ‌های ارزون و دورریختنی هیجان‌زده بشن. یکی از روزنامه‌نگارا در مورد مدیرعامل ژیلت در سال ۱۹۹۶ نوشت: «زِین در مورد سیستم‌های اصلاح طوری با حرارت فنی حرف می‌زد که انتظار داری از یه مهندس بوئینگ یا هیوز بشنوی.» ژیلت همیشه بهترین عملکردش رو داشته وقتی چسبیده به کارهایی که با «مفهوم جوجه‌تیغی»ش جور دربیاد. یه گزارشگر وال استریت ژورنال نوشت: «هر کی به ژیلت علاقه نداره، اصلاً بیاد اینجا.» و بعدش هم توضیح داد که چطور یه فارغ‌التحصیل برتر مدرسه کسب‌وکار رو استخدام نکردن چون اون دختره به اندازه کافی نسبت به دئودورانت علاقه نشون نداده بود.

شاید شما هم نتونید بابت دئودورانت ذوق‌زده بشید. شاید تصور اینکه نسبت به داروخونه‌ها، سوپرمارکت‌ها، تنباکو یا دستگاه‌های تمبر هیجان داشته باشید براتون سخت باشه. شاید تعجب کنید که چه جور آدمی بابت کارآمد کردن یه بانک مثل مک‌دونالد یا خوش‌تیپ دونستن یه پوشک، ذوق مرگ میشه. در آخر، واقعاً مهم نیست. نکته اینه که اون آدما نسبت به کاری که می‌کردن واقعاً شور و اشتیاق داشتن و این علاقه عمیق و واقعی بود.

البته این به این معنی نیست که حتماً باید نسبت به جزئیات مکانیکی خود بیزینس هم هیجان داشته باشید (گرچه شاید داشته باشید)... اون علاقه

"دایره توجه باید به طور مساوی روی ارزش‌های شرکت متمرکز باشه. مثلاً، آدمای "فنی می (Fannie Mae) دلشون برای مراحل مکانیکی بسته‌بندی وام‌های مسکن به اوراق بهادار بازار شور و اشتیاق نداشتن. اما کل ایده کمک به مردم از هر قشر، پیشینه و نژادی برای رسیدن به اون

رویای آمریکاییِ صاحب خونه شدن، اونا رو به شدت با انگیزه می‌کرد. لیندا نایت، که سال ۸۳ به فنی می پیوست، درست زمانی که شرکت توی سخت‌ترین روزاش بود، بهمون گفت: «این فقط یه شرکت معمولی نبود که به دردسر افتاده باشه؛ این شرکتی بود که اساساً کمک می‌کرد هزاران آمریکایی خونه‌دار بشن. این نقشیه که خیلی مهم‌تر از صرفاً پول درآوردنه، و به همین خاطر ما اینقدر عمیقاً متعهد بودیم که شرکت رو حفظ کنیم، ازش محافظت کنیم و بهترش کنیم.» یه مدیر دیگه فنی می هم اینجوری جمع‌بندی کرد: «من خودمون رو یه ابزار اصلی برای قوی‌تر کردن کل بافت اجتماعی آمریکا می‌بینم. هر وقت از محله‌های سختی رد می‌شم که دارن بهتر می‌شن چون خانواده‌های بیشتری صاحب خونه شدن، با انرژی برگشتم سر کار.»

پیروزی درک کردن بر خودنمایی

توی تیم تحقیقاتی، ما مدام در مورد فرق بین وضعیتای «قبل از جوجه‌تیغی» و «بعد از جوجه‌تیغی» حرف می‌زدیم. تو وضعیت «قبل از جوجه‌تیغی»، انگار داری توی مه دست و پا می‌زنی. داری توی یه راهپیمایی طولانی پیشرفت می‌کنی، ولی دیدت خیلی خوب نیست. توی هر نقطه از مسیر، فقط یه ذره جلوتر رو می‌تونی ببینی و مجبوری خیلی آهسته و با دقت حرکت کنی. بعد، با «مفهوم جوجه‌تیغی»، یهو می‌رسی به یه جای باز، مه کنار میره، و می‌تونی کیلومترها رو ببینی. از اون به بعد، هر تقاطعی نیاز به فکر کردن کمتری داره، و می‌تونی از حالت خزیدن به راه رفتن، و از راه رفتن به دویدن تغییر وضعیت بدی. تو وضعیت «بعد از جوجه‌تیغی»، مسیرها سریع زیر پات رد می‌شن، دوراهی‌ها با سرعت از کنار رد می‌شن چون تصمیمایی رو سریع می‌گیری که قبلاً توی مه اصلاً نمی‌تونستی اینقدر واضح ببینی.

نکته حیرت‌انگیز در مورد شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه می‌شدیم این بود که – با وجود همه برنامه‌های تغییر، حرکات نمایشی دیوانه‌وار و رهبران کاریزماتیکشون – اونا به ندرت از اون مه بیرون می‌اومدن. سعی می‌کردن بدوند، توی دوراهی‌ها تصمیمای اشتباه می‌گرفتن و بعد مجبور می‌شدن مسیرشون رو عوض کنن. یا کلاً از مسیر اصلی منحرف می‌شدن، به درختا می‌خوردن و توی دره‌ها سقوط می‌کردن. (آه، ولی خدایی با سرعت و کلاس این کارو می‌کردن!)

واسه شرکت‌هایی که فقط با بقیه مقایسه می‌شدن، همون دنیایی که واسه شرکت‌های خوب به عالی، خیلی ساده و شفاف شده بود، همچنان پیچیده و توی مه بود. چرا؟ دو تا دلیل داشت. اول اینکه، شرکت‌های مقایسه‌ای هیچ‌وقت سؤالای درست رو نپرسیدن؛ همون سؤالایی که اون سه تا دایره مطرح می‌کرد. دوم، اهداف و استراتژی‌هاشون رو بیشتر از اینکه از سر فهم و درک بذارن، از روی خودنمایی و ادعا تعیین می‌کردن.

هیچ جا این قضیه به‌اندازه دنبال کردن کورکورانه‌ی رشد توسط شرکت‌های مقایسه‌ای مشخص نیست. بیش از دو سوم این شرکت‌ها یه وسواس عجیبی نسبت به رشد نشون می‌دادن، بدون اینکه اصلاً «مفهوم جوجه‌تیغی» (همون هسته‌ی اصلی کارشون) رو بلد باشن. جمله‌هایی مثل «ما یه شرکت رشد به هر قیمتی بودیم» و «شرط بستن روی اینکه بزرگی مساوی موفقیته» تو گزارش‌های این شرکت‌ها زیاد پیدا می‌شد. در مقابل، حتی یکی از شرکت‌های خوب به عالی هم وسواس رشد نداشت. با این حال، اونا رشد پایدار و پرسودی رو رقم زدن که خیلی بیشتر از شرکت‌های مقایسه‌ای بود که رشد رو شعارشون کرده بودن.

به قضیه «گِریت وسترن» و «فَنی مِی» دقت کن. «وال استریت ژورنال» نوشته بود: «گِریت وسترن یه کم دست‌وپاگیر شده. می‌خواد به هر شکلی که می‌تونه رشد کنه.» این شرکت سر از کارای مالی، لیزینگ، بیمه و ساخت خونه درآورده بود و مدام شرکت‌ها رو تو یه ولخرجی

توسعه‌ای می‌خرید. بزرگ‌تر! بیشتر! تو سال ۱۹۸۵، مدیرعامل گریت وسترن به یه سری تحلیلگر «.گفت: «نگران نباشین به ما چی میگین؛ بانک، اتحادیه پس‌انداز یا گورخر

این زمین تا آسمون با «فنی می» فرق داشت. اونا یه درک شفاف و روشنی داشتن که می‌تونن بهترین بازیکن بازار سرمایه تو هر چیزی که مربوط به وام مسکن باشه باشن؛ حتی بهتر از گلدمن ساکس یا سالومون برادرز تو باز کردن کامل بازارهای سرمایه به روی فرآیند وام مسکن. اونا با تغییر مدل کسب‌وکارشون به سمت مدیریت ریسک، به‌جای فروش وام، یه ماشین اقتصادی قوی ساختن. و این ماشین رو با اشتیاق زیاد جلو بردن؛ چون کارکنان فنی می از نقش .حیاتی‌شون تو دموکراتیک کردن صاحب‌خونه شدن الهام می‌گرفتن

تا سال ۱۹۸۴، نمودارهای سهامشون شبیه آینه همدیگه بودن. بعد تو سال ۱۹۸۴، یه سال بعد از اینکه «مفهوم جوجه‌تیغی» خودشون رو شفاف کردن، «فنی می» به طور انفجاری بالا رفت، در حالی که «گِریت وسترن» داشت تا قبل از فروخته شدنش تو سال ۱۹۹۷، لنگ‌لنگان ادامه «می‌داد. «فنی می» با تمرکز روی مفهوم ساده و قشنگ خودش – و نه فقط تمرکز روی «رشد –

درآمد شرکت تقریباً سه برابر شد از سال تغییر مدیریتش در سال 84 تا سال 96. شرکت "گِریت وسترن" با وجود اینکه کلی پول تزریق کرد تا رشد کنه، تو همین مدت درآمد و سودش .فقط 25 درصد بالا رفت، بعدش هم سال 97 استقلالش رو از دست داد

مقایسه "فَنی مِی" و "گِریت وسترن" یه نکته مهم رو روشن می‌کنه: صرفاً "رشد کردن" یه استراتژی حساب‌شده نیست. در واقع، اگه استراتژی درست (همون "مفهوم جوجه‌تیغی") رو داشته باشی و تصمیم‌هات رو بی‌وقفه بر اساس اون بگیری، اونقدر شتاب می‌گیری که مشکل .اصلی‌ات این نیست که چطور رشد کنی، بلکه اینه که چطور بیش از حد سریع رشد نکنی

مفهوم جوجه‌تیغی" نقطه عطف سفریه که شما رو از "خوب" به "عالی" می‌رسونه. تو اکثر" موارد، تاریخ این تغییر مسیر چند سال بعد از رسیدن به این مفهوم اتفاق می‌افته. تازه، از این به بعد توی کتاب، همه چیز وابسته به اینه که شما اون مفهوم رو پیدا کرده باشی. همونطور که تو فصل‌های بعدی کاملاً روشن میشه، اقدام منضبط — که سومین بخش بزرگ چارچوب ماست بعد از افراد منضبط و تفکر منضبط — فقط و فقط وقتی معنی داره که اون "مفهوم جوجه‌تیغی" رو .داشته باشی

با وجود اهمیت حیاتی این موضوع (یا بهتره بگیم، به خاطر همین اهمیت حیاتی)، اگه بخوای بدون فکر بپری سراغ یه "مفهوم جوجه‌تیغی"، اشتباه بزرگی کردی. نمیشه که دو روز بری یه جای خلوت، یه عالمه فلیپ چارت باز کنی، جلسه گروهی بذاری و یهو به یه درک عمیق برسی. خب، .میتونی این کارو بکنی، ولی احتمالاً درست در نمیاد

اینجوری میشه که انیشتین بگه: "فکر کنم وقتشه دانشمند بزرگی بشم، پس آخر هفته میرم یه چهار فصل (هتل) خلوت می‌کنم، فلیپ چارت‌ها رو باز میکنم و رازهای جهان رو کشف می‌کنم." بینش که این‌طوری به دست نمیاد. انیشتین هم ده سال طول کشید تا توی یه دریای سردرگمی، .نظریه نسبیت خاص رو پیدا کنه، در حالی که اون آدم نابغه‌ای بود

:نکات

۱. ارزش انباشته‌ی ۱ دلار سرمایه‌گذاری شده از تاریخ ۳۱ دسامبر ۱۹۷۰ تا ۱ ژانویه ۱۹۸۴ رو نشون می‌ده.
۲. سود سهام دوباره سرمایه‌گذاری شده.

نکات:

۱. زمان تغییر و تحول "فانی می" سال ۱۹۸۴ بود.
۲. ۲۰۰۰ ارزش انباشته‌ی ۱ دلار سرمایه‌گذاری شده از تاریخ ۳۱ دسامبر ۱۹۸۴ تا ۱ ژانویه ۲۰۰۰.
۳. سود سهام دوباره سرمایه‌گذاری شده.

اون شرکت‌هایی که از "خوب" به "عالی" رسیدن، به طور متوسط حدود چهار سال طول کشید تا مفهوم "جوجه‌تیغی" (استراتژی اصلی و متمرکز) خودشون رو روشن کنن. مثل کشف علمی، مفهوم جوجه‌تیغی...

ایده اصلی یه دنیای پیچیده رو ساده می‌کنه و تصمیم گرفتن رو خیلی راحت‌تر می‌کنه.

ولی با اینکه یه بار بهش برسی، شفاف و ساده است، رسیدن به اون ایده اولیه می‌تونه خیلی سخت باشه و وقت‌گیر.

باید بفهمی که رسیدن به "ایده اصلی" یه پروسه تکراریه، نه یه اتفاق یهویی.

اصل کار اینه که آدم‌های درست حسابی رو وارد یه بحث و تبادل نظر شدید کنی، با در نظر گرفتن واقعیت‌های تلخ و با راهنمایی سوالاتی که از سه تا دایره میاد. آیا واقعاً می‌فهمیم تو چه چیزی می‌تونیم بهترین دنیا باشیم، نه فقط تو چی می‌تونیم موفق باشیم؟ آیا واقعاً موتور اقتصادیمون رو می‌فهمیم، از جمله کمترین حد درآمدی که داریم؟ آیا واقعاً می‌فهمیم چی شور و اشتیاق ما رو به اوج می‌رسونه؟

یه روش خیلی خوب برای پیش بردن این کار، چیزیه که ما اسمش رو گذاشتیم "شورا". شورا یه گروه از آدم‌های مناسبه که مدام و تو طول زمان، با راهنمایی همون سه تا دایره، درباره مسائل و تصمیمات مهم شرکت، با هم بحث و گفتگو می‌کنن. (بخش "ویژگی‌های شورا" رو ببینید، پایین‌تر هست.)

وقتی ازم می‌پرسن: "چطور باید ایده اصلی‌مون رو پیدا کنیم؟"، من به شکل صفحه ۱۱۴ اشاره می‌کنم و می‌گم: "شورا رو تشکیل بدید و ازش به عنوان الگو استفاده کنید. سوالات درست رو بپرسید، حسابی بحث کنید، تصمیم بگیرید، نتیجه‌ها رو بررسی کنید و یاد بگیرید — همه این کارها هم باید تو چارچوب همون سه تا دایره باشه. فقط هی این دور باطل یادگیری رو تکرار کنید."

وقتی می‌پرسن: «چطور سریع‌تر به اون مفهوم خارپشت برسیم؟» من می‌گم: «تعداد دفعاتی که تو یه مدت مشخص اون دور کامل رو طی می‌کنین رو زیاد کنین.» اگه این دور رو به اندازه کافی، با تکیه محکم به اون سه دایره تکرار کنین، بالاخره اون عمق فهمی که برای «مفهوم خارپشت» لازمه رو پیدا می‌کنین. زود اتفاق نمی‌افته، ولی در نهایت میفته.

ویژگی‌های شورا:

۱. این شورا هست تا در مورد مسائل مهمی که سازمان باهاش روبروئه، درک بهتری پیدا کنه.
۲. مدیر ارشد این شورا رو تشکیل می‌ده و ازش استفاده می‌کنه و معمولاً بین پنج تا دوازده نفر عضو داره.
۳. هر کدوم از اعضای شورا باید بتونه بحث و جدل کنه تا به یه فهم برسه، نه اینکه از روی خودخواهی بخواد حرف خودش رو به کرسی بنشونه یا از منافع محدود خودش دفاع کنه.
۴. همه اعضای شورا بدون استثنا به بقیه اعضا احترام می‌ذارن.
۵. اعضای شورا از دیدگاه‌های مختلف میان، ولی هر کدومشون یه دانش عمیق در مورد یه بخش از سازمان و/یا محیط کاریش دارن.
۶. اعضای اصلی تیم مدیریتی تو شورا هستن، ولی محدود به تیم مدیریتی نیست و هر مدیر ارشدی هم لزوماً عضو شورا نیست.
۷. شورا یه نهاد دائمیه، نه یه کمیته موقت که فقط برای یه پروژه خاص جمع بشه.
۸. شورا به صورت دوره‌ای جلسه می‌ذاره، ممکنه هفته‌ای یه بار باشه یا هر سه ماه یه بار.
۹. شورا دنبال اجماع (همه قبول داشته باشن) نیست، چون می‌دونه تصمیماتی که با اجماع گرفته می‌شن، اغلب با تصمیمات هوشمندانه فرق دارن. مسئولیت تصمیم نهایی با مدیر ارشد هست.
۱۰. شورا یه نهاد غیررسمیه و اسمش تو نمودار سازمانی رسمی یا هیچ سند رسمی دیگه‌ای نیست.

اینم ترجمه‌ی خیلی خودمونی و عامیانه‌اش:

۱. اون شورا (کمیته یا هرچیزی که اسمشه) می‌تونه اسمای مختلفی داشته باشه که معمولاً خیلی عادی و بی‌خطرن. شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، اسم‌های نرم و بی‌دردسری داشتن، مثلاً کمیته‌ی بهبود سود بلندمدت، کمیته‌ی محصولات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک، و شورای مدیران.

آیا هر سازمانی باید یه "مفهوم جوجه‌تیغی" پیدا کنه؟ چی میشه اگه بیدار شی، با یه نگاه خیلی رک و پوست‌کنده به اطراف نگاه کنی و به این نتیجه برسی: «ما تو هیچ‌چیزی بهترین نیستیم، و هیچ‌وقت هم نبودیم.» این یکی از هیجان‌انگیزترین قسمت‌های کل این تحقیق بود. تو بیشتر مواقع، شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، تو هیچ‌چیزی بهترینِ دنیا نبودن و هیچ نشونه‌ای هم برای بهترین شدن نداشتن. اونا با اعتقاد به "پارادوکس استوکدیل" (باید یه چیزی باشه که ما توش بهترین بشیم و پیداش می‌کنیم! همزمان باید با واقعیت‌های تلخ کنار بیایم که تو چه چیزایی نمی‌تونیم بهترین باشیم و خودمون رو گول نزنیم!) جلو رفتن. هر شرکت خوب به عالی‌ای، مهم نبود اولش چقدر اوضاعش خراب بود، بالاخره تو پیدا کردن مفهوم جوجه‌تیغی‌اش موفق شد.

وقتی داری دنبال مفهوم خودت می‌گردی، یادت باشه وقتی شرکت‌های خوب به عالی بالاخره مفهوم جوجه‌تیغی‌شون رو فهمیدن، هیچ خبری از اون ادا و اطوارها و حرفای گنده بزرگ خالی نبود که معمولاً تو شرکت‌های رقیب می‌دیدی. جمله "آره، ما می‌تونیم تو این کار بهترین باشیم" مثل یه خبر عادی بود، نه چیزی شگفت‌آورتر از اینکه بگیم آسمون آبیه یا چمن سبزه. وقتی مفهوم جوجه‌تیغی رو درست پیدا کنی، یه حس حقیقتِ آروم داره، مثل یه نت موسیقی که دقیق و شفاف، تو سکوت مطلق سالن کنسرت، بعد از یه اجرای آروم پیانوی موتسارت، تو هوا می‌مونه. نیازی نیست حرف زیادی بزنی؛ حقیقتِ آروم خودش همه چیز رو می‌رسونه.

من یه خاطره شخصی خانوادگی یادم میاد که تفاوت اصلی بین ادعا کردن و فهمیدن رو نشون میده. همسرم، جوآن، اوایل دهه ۸۰ میلادی شروع کرد به دویدن ماراتن و سه‌گانه. با بیشتر شدن تجربه‌اش – زمان‌های تمرین، شنا، نتایج مسابقه – حس می‌کرد داره پیشرفت می‌کنه. یه روز

توی مسابقه‌ای شرکت کرد که بهترین سه‌گانه‌بازهای زن دنیا هم بودن، و با اینکه شنای خیلی ضعیفی داشت و صدها نفر از شناگرهای اول جلو افتادن و مجبور شد دوچرخه سنگین و غیر آیرودینامیکش رو از یه تپه طولانی هل بده، تونست جزو ده نفر اول تموم کنه.

چند هفته بعد، سر میز صبحونه، جوآن سرشو از روزنامه‌اش بلند کرد و خونسرد و آروم گفت: «فکر کنم بتونم تو مسابقه آیرون‌من برنده شم».

آیرون‌من، همون قهرمانی جهان سه‌گانه، شامل شنا کردن توی اقیانوس (حدود 4 کیلومتر)، دوچرخه‌سواری (حدود 180 کیلومتر) و یه ماراتن کامل (حدود 42 کیلومتر) روی زمین داغ و گدازه‌ای هاوایی بود.

البته باید از کارم استعفا می‌دادم، پیشنهادای دانشگاه رو رد می‌کردم (تو چند تا دانشگاه خفن «...تو رشته مدیریت قبول شده بود) و تمام وقتمو می‌ذاشتم برای تمرین. ولی خب

حرف‌هاش هیچ رنگ و بوی لاف زدن، بزرگنمایی، هیجان یا التماس نداشت. نمی‌خواست منو قانع کنه. فقط چیزی رو می‌گفت که به درکش رسیده بود؛ یه حقیقت ساده که از گفتن اینکه دیوارها سفیده، عجیب‌تر نبود. اون شور و اشتیاق رو داشت، ژنتیکش رو هم داشت. و اگه مسابقه «می‌برد، پولشم جور می‌شد. هدف بردن آیرون‌من از همون اول از درک اون «مفهوم جوجه‌تیغی (Hedgehog Concept) خودش سرچشمه می‌گرفت.

خلاصه، تصمیمشو گرفت که بره دنبالش. از کار استعفا داد. دانشگاه‌ها رو نرفت. کارخونه‌هاشو فروخت! (البته منو سر کار خودش نگه داشت.)

و سه سال بعد، توی یه روز گرم اکتبر سال ۱۹۸۵، از خط پایان مسابقه آیرون‌من هاوایی رد شد و نفر اول، قهرمان جهان شد. وقتی جوآن تصمیم گرفت آیرون‌من رو ببره، نمی‌دونست حتماً بهترین ورزشکار سه‌گانه‌کار دنیا میشه. اما فهمیده بود که **می‌تونه**، که این کار تو محدوده‌ی **ممکن‌ها** بود، و اینکه توهم نزده. و این تفاوت، همه چیز رو عوض می‌کنه. این همون نکته‌ای هست که کسایی که می‌خوان از خوب به عالی برسن باید درکش کنن، و کسایی که نمی‌تونن عالی بشن، اغلب همین نکته رو نمی‌گیرن.

خلاصه فصل

مفهوم جوجه تیغی
(سادگی در دل سه دایره)

نکات اصلی

* برای اینکه از خوب به عالی برسی، باید سه دایره‌ای که همدیگه رو قطع می‌کنن رو عمیقاً بفهمی و خلاصه‌ش کنی توی یه مفهوم ساده و شفاف (همون مفهوم جوجه تیغی):
* نکته اصلی اینه که بفهمی سازمانت تو چه کاری می‌تونه **بهترینِ دنیا** باشه، و به همون اندازه مهمه که بفهمی **تو چه کارهایی نمی‌تونه** بهترین باشه؛ نه اینکه خودش "هوس" کنه تو چی بهترین باشه... جوجه تیغی

.**ایده اصلی یه هدف یا نقشه راه یا نیت نیست؛ یه **فهمه

* اگه نتونی تو کار اصلیت **بهترین آدم دنیا** باشی، اون کار اصلی نمیتونه پایه و اساس ایده سنجابیت (Hedgehog Concept) باشه.
* "فهمیدن اینکه "بهترین توی دنیا" باشی، یه استاندارد خیلی سخت‌تر از اینه که "بلد باشی ممکنه یه کاری رو بلد باشی ولی لزوماً اونقدر قوی نباشی که بهترین توی دنیا (competence). باشی. برعکس، ممکنه کارهایی باشن که بتونی توش بهترین بشی، ولی الان بلدشون نیستی.
* **برای اینکه بفهمی موتور پول‌سازی‌ت چطور کار می‌کنه، دنبال اون **یه دونه فاکتور اصلی (X یا تو بخش غیرانتفاعی، جریان نقد به ازای هر X سود به ازای هر X) بگرد که **بیشترین تأثیر رو داره**.
* شرکت‌های "خوب به عالی" اهداف و استراتژی‌هاشون رو بر اساس **فهمیدن** می‌چینن؛ شرکت‌های مقایسه (مقایسه شونده) اهداف و استراتژی‌هاشون رو بر اساس **لاف‌زنی** می‌چینن.
* رسیدن به ایده سنجابیت یه فرایند تکراریه. تیم شورا (Council) می‌تونه کمک کننده باشه.

یافته‌های غیرمنتظره

* شرکت‌های خوب به عالی بیشتر شبیه **سنجاب‌ها** هستن – موجودات ساده و بی‌زرق و برق که "یه چیز بزرگ" رو بلدن و بهش پایبندن. شرکت‌های مقایسه بیشتر شبیه **روباه‌ها** هستن – موجودات مکار و حیله‌گر که خیلی چیزها رو بلدن ولی پیوستگی ندارن.
* به طور متوسط چهار سال طول کشید تا شرکت‌های خوب به عالی به ایده سنجابیت برسن.
* خود استراتژی نبود که شرکت‌های خوب به عالی رو از شرکت‌های مقایسه جدا می‌کرد. هر دو گروه استراتژی داشتن و هیچ مدرکی نیست که نشون بده شرکت‌های خوب به عالی وقت بیشتری رو صرف برنامه‌ریزی استراتژیک کردن نسبت به اون یکی‌ها.
* اصلاً** لازم نیست تو یه صنعت خفن باشی تا نتایج عالی و پایداری بگیری. مهم نیست** صنعت چقدر افتضاح باشه، هر شرکت خوبی که تونست عالی بشه، راهی پیدا کرد تا سود اقتصادی **واقعاً برتر** تولید کنه.

فصل ۶

فرهنگ نظم و انضباط

آزادی فقط یه قسمتشه، نصف حقیقت... به خاطر همینه که من پیشنهاد می‌کنم مجسمه آزادی رو که کنار ساحل شرقیه، با یه مجسمه مسئولیت‌پذیری جایگزین کنن تو ساحل غربی.

ویکتور ا. فرانکل،
انسان در جستجوی معنا

رو با یکی دیگه شریک شد و (Amgen) تو سال ۱۹۸۰، جورج راتمن شرکت بیوتکنولوژی آمجن تأسیس کرد. طی بیست سال بعدی، آمجن از یه کسب‌وکار نوپای به سختی جون سالم به در برده بود، تبدیل شد به یه شرکت ۳.۲ میلیارد دلاری با ۶۴۰۰ کارمند، که محصولاتی برای خون تولید می‌کردن تا زندگی آدمایی که شیمی‌درمانی و دیالیز کلیه می‌شدن رو بهتر کنن. زیر نظر راتمن، آمجن یکی از اون شرکت‌های بیوتک شد که سوددهی و رشد پایداری داشت. اینقدر سوددهیش ثابت شده بود که...

:دمت گرم، اینم ترجمه عامیانه و خودمونی متن

در واقع، قیمت سهامش از موقع عرضه عمومی تو خرداد ۱۳۶۲ تا دی ۱۳۷۸، بیشتر از ۱۵۰ برابر شد. اگه یه نفر فقط ۷ هزار دلار سهام "اَمگِن" خریده بود، سر این معامله یه سودی بالای ۱ میلیون دلار می‌کرد، که سیزده برابر بهتر از همین مقدار پول بود اگه تو بازار بورس معمولی .سرمایه‌گذاری می‌کرد

تعداد کمی از استارتاپ‌های موفق واقعاً تبدیل به شرکت‌های خفن میشن، دلیل اصلی‌ش هم اینه که اینا به رشد و موفقیتشون یه جور اشتباه واکنش نشون میدن. موفقیت کارآفرینی با خلاقیت، خیال‌پردازی، اقدامای شجاعانه تو جاهای ناشناخته و اشتیاق آینده‌نگرانه جلو میره. ولی وقتی یه شرکت بزرگتر میشه و پیچیده‌تر میشه، کم‌کم خودش سر راه خودش گیر می‌کنه – آدمای جدید زیاد، مشتریای جدید زیاد، سفارشای جدید زیاد، محصولای جدید زیاد. چیزی که قبلاً خیلی حال میداد، تبدیل میشه به یه گوله آشفته و سنگین از چیزای نامرتب. نداشتن برنامه، حساب‌وکتاب درست، سیستم و ضابطه‌های استخدام نکردن، یه جور اصطکاک ایجاد می‌کنه. مشکلات یکی‌یکی .سر و کله‌شون پیدا میشه – با مشتری‌ها، با پول نقد، با زمان‌بندی‌ها

تو این شرایط، یه نفر (که اغلب یکی از اعضای هیئت مدیره‌ست) میگه: «دیگه وقتشه بزرگ شید. این‌جا به مدیریت حرفه‌ای نیاز داره.» شرکت شروع می‌کنه به استخدام دکترای مدیریت و مدیرای باتجربه از شرکت‌های بزرگ و معروف. فرآیندها، روش‌ها، چک‌لیست‌ها و بقیه (MBA) چیزا مثل علف هرز شروع می‌کنه به قد کشیدن. اون محیط برابری که قبلاً بود، جاشو میده به یه سلسله مراتب اداری. خطوط فرماندهی برای اولین بار شکل می‌گیرن. ساختار گزارش‌دهی‌ها شفاف میشه و یه قشر مدیر با امتیازات ویژه کم‌کم ظاهر میشن. دیگه "ما" و "اونا" شکل .می‌گیره – دقیقاً مثل یه شرکت واقعی

مدیرا حرفه‌ای بالاخره این اوضاع رو سر و سامون میدن. از دل آشفتگی نظم در میارن، ولی همون موقع روح کارآفرینی رو هم می‌کشن. اعضای تیم موسس شروع می‌کنن به غر زدن: «دیگه حال نمیده. قبلاً می‌تونستم خودم کارا رو راه بندازم. حالا باید کلی فرم مسخره پر کنم و این قوانین احمقونه رو رعایت کنم. بدتر از همه، باید یه عالمه وقت بذارم تو جلسه های بی‌فایده.» اون جادوی خلاق شروع می‌کنه به کم شدن، چون بعضی از خلاق‌ترین آدما از این همه بوروکراسی و ساختار اداری که داره زیاد میشه، حالشون بد میشه و میرن. اون استارتاپ هیجان‌انگیز تبدیل میشه به یه شرکت معمولی دیگه، که هیچ چیز خاصی نداره. سرطان متوسط .بودن شروع می‌کنه به جدی شدن

جورج راتمن از این سقوط مرگبار کارآفرینی جلوگیری کرد. اون می‌دونست که هدف بوروکراسی اینه که جای خالی بی‌کفایتی و کمبود نظم رو پر کنه – مشکلی که اغلب خودش حل ...میشه

اگه از اول آدمای درستو سر کار داشته باشی. بیشتر شرکت‌ها برای مدیریت اون درصد کم آدمای اشتباهی که توی اتوبوس هستن، قانون و مقررات بروکراتیک می‌سازن، که این خودش باعث میشه آدمای درست از شرکت برن، و اینجوری درصد آدمای اشتباهی بیشتر میشه، که اینم نیاز به بروکراتیک بیشتر برای جبران بی‌عرضگی و بی‌انضباطی رو زیاد می‌کنه، و این باز آدمای درستو فراری میده و همین‌جوری ادامه پیدا می‌کنه. راتمن یه راه حل دیگه هم بلد بود: بروکراتیک و سلسله مراتب رو بذاری کنار و به جاش یه فرهنگ انضباطی بسازی. وقتی این دو تا نیروی مکمل رو کنار هم میذاری – فرهنگ انضباطی همراه با اخلاق کارآفرینی – یه ترکیب

.جادویی از عملکرد فوق‌العاده و نتایج پایدار به دست میاری

چرا این فصل رو با یه کارآفرین بیوتکنولوژی شروع می‌کنم به جای یکی از شرکت‌های خوب به عالی‌مون؟ چون راثمن بخش بزرگی از موفقیت کارآفرینی‌ش رو مدیون چیزایی می‌دونه که قبل :از تأسیس آمژن، موقع کار کردن توی ابوت لبز یاد گرفته

چیزی که از ابوت یاد گرفتم این بود که وقتی اهداف سال‌تو مشخص می‌کنی، باید محکم و غیرقابل تغییر ثبتشون کنی. ممکنه توی طول سال برنامه‌هاتو عوض کنی، ولی اون چیزی که خودتو باهاش مقایسه می‌کنی رو هیچ‌وقت عوض نمی‌کنی. آخر سال حسابی سخت‌گیر هستی و دقیقاً همون کاری رو می‌کنی که گفته بودی قراره انجام بدی. تو...

وقت گیر نمی‌دی که حرفاتو بچینی یا ادا اصول دربیاری. وقت گیر نمی‌دی که بخوای عقب‌نشینی کنی یا یه کاری رو که کردی رو جور دیگه جلوه بدی و بگی اصلاً منظورت اون نبود و هدف‌هات رو عوض کنی که خودت بهتر جلوه کنی. هیچ‌وقت فقط روی چیزایی که تو طول سال به دست آوردی تمرکز نمی‌کنی؛ روی این تمرکز می‌کنی که نسبت به همون چیزی که گفتی قراره به دست بیاری، چی کار کردی – مهم نیست اون معیار چقدر سخت بوده باشه. این یه انضباطی بود .که تو شرکت آبات یاد گرفتیم و با خودمون آوردیمش تو آمجِن

خیلی از اون انضباط‌هایی که تو آبات بود به سال ۱۹۶۸ برمی‌گشت، سالی که یه مدیر مالی خفن به اسم برنارد اِچ. سملر رو استخدام کردن. سملر کارش رو فقط کنترلر یا حسابدار معمولی نمی‌دید. در واقع، اون دنبال ساختن مکانیزم‌هایی بود که بتونه فرهنگ رو عوض کنه. اون یه چارچوب حسابداری کاملاً جدید درست کرد که اسمشو گذاشت «حسابداری مسئولیت». تو این روش، هر مورد هزینه، درآمد و سرمایه‌گذاری به وضوح به یه نفر که مسئول اون مورد بود، وصل می‌شد. این ایده، که برای دهه شصت یه چیز انقلابی بود، این بود که سیستمی درست کنن که توش هر مدیر آبات، با هر نوع شغلی، مسئول بازده سرمایه‌گذاری خودش باشه، با همون دقتی که یه سرمایه‌گذار از یه کارآفرین انتظار داره. دیگه راهی نبود که پشت تخصیص‌های حسابداری قدیمی قایم بشن، پول‌ها رو الکی جابجا کنن که مدیریت ضعیف رو بپوشونن، یا جایی برای .سرزنش کردن بقیه باقی بمونه

اما قشنگی سیستم آبات فقط تو دقتش نبود، بلکه تو این بود که چطور از این دقت و انضباط برای فعال کردن خلاقیت و کارآفرینی استفاده می‌کرد. جورج راثمن می‌گفت: «آبات یه سازمان خیلی منضبط ساخت، اما نه با یه مدل فکری خطی. اونا تو داشتن هم انضباط مالی و هم تفکر خلاقانه کارها فوق‌العاده بودن. ما از انضباط مالی به عنوان راهی برای تأمین منابع کارهای واقعاً خلاقانه استفاده می‌کردیم.» آبات هزینه‌های اداری‌شو به درصد فروش، از بقیه صنعت کمتر کرد طوری که ،M(و با اختلاف زیاد)، و همزمان تبدیل شد به یه ماشین نوآوری محصول جدید مثل 3 .تا ۶۵ درصد درآمدشون از محصولاتی بود که تو چهار سال قبل معرفی کرده بودن

این دوگانگی خلاقانه تو تمام جنبه‌های آبات تو اون دوران گذار موج می‌زد، و تو تار و پود فرهنگ شرکت تنیده شده بود. از یه طرف، آبات رهبران کارآفرین استخدام می‌کرد و بهشون آزادی می‌داد که خودشون بهترین مسیر رو برای رسیدن به اهدافشون پیدا کنن. از طرف دیگه...

از طرف دیگه، آدما باید کاملاً پای سیستم ابات وایمیستادن و به خاطر اهدافشون شدیداً جواب پس می‌دادن. آزادی داشتن، ولی یه آزادی در چارچوب مشخص. ابات تعصب یه کارآفرین رو برای انعطاف‌پذیری به موقع قوی می‌کرد. (یکی از مدیرای ابات می‌گفت: «ما فهمیده بودیم که

برنامه‌ریزی بی‌نهایت ارزشمنده، ولی خودِ برنامه‌ها به درد نمی‌خورن.») اما ابات اونقدر هم انضباط داشت که به موقعیت‌هایی که توی آزمون سه دایره رد می‌شدن، بگه «نه». در حالی که از نوآوری‌های گسترده توی بخش‌هاش حمایت می‌کرد، همزمان سرسختانه به مفهوم «جوجه تیغی» خودش که همون کمک به مراقبت‌های بهداشتی مقرون به صرفه بود، پایبند می‌موند.

شرکت «آبوت لبز» نمونه بارز یکی از یافته‌های مهم تحقیق ماست: یه فرهنگ مبتنی بر انضباط. ذاتاً، بحث «فرهنگ» یه موضوع کم و بیش دست و پاگیره و مثل چارچوب‌های تمیز مثل سه دایره، راحت به قالب در نمیاد. با این حال، نکات اصلی این فصل به یه ایده مرکزی ختم می‌شه: یه فرهنگی بسازید پر از آدم‌هایی که توی همون سه دایره، دست به کارهای منضبط می‌زنن و به شدت و جنون‌آمیز به مفهوم جوجه تیغی پایبند هستن.

دقیق‌تر بخوام بگم، منظورش ایناست:
۱. یه فرهنگی بر اساس ایده آزادی و مسئولیت‌پذیری، اما در چارچوب مشخص، بسازید.
۲. اون فرهنگ رو با آدم‌های خود-منضبط پر کنید که حاضرن برای انجام دادن مسئولیت‌هاشون تا هر جا که لازمه برن. اینا کارشون رو «تمیز» انجام می‌دن.
۳. فرهنگ انضباط رو با یک فرد مستبد و دیکتاتور قاطی نکنید.
۴. خیلی با ثبات به مفهوم جوجه تیغی پایبند باشید و روی نقطه تلاقی سه دایره تقریباً با تمرکز مذهبی تمرکز کنید. به همون اندازه مهمه که یه «لیست کارهایی که باید متوقف بشن» درست کنید و سیستماتیک هر چیز اضافی رو قطع کنید.

آزادی (و مسئولیت‌پذیری) در چارچوب

تصویر یه خلبان هواپیما رو بکشید. اون می‌شینه توی کابین، دور تا دورش پر از ده‌ها دکمه پیچیده و گیج‌های پیشرفته‌ست، روی یه تیکه ماشین‌آلات سنگین ۸۴ میلیون دلاری. مسافرا همینطور با صدای بلند وسایلشون رو می‌چپونن توی قفسه‌های بالای سرشون و مهماندارها هم می‌دَون دنبال اینکه...

همه رو سر جاشون نشوند، شروع می‌کنه به چک کردن لیست قبل پروازش. قدم به قدم، با دقت همه چیزایی که لازمه رو چک می‌کنه.

وقتی اجازه پرواز گرفت، شروع می‌کنه با برج مراقبت حرف زدن، و دقیقاً طبق دستورالعمل‌ها پیش میره؛ اینکه از کدوم طرف از پارکینگ در بیاد، چطور تاکسی کنه، از کدوم باند تیک‌آف کنه، و تو چه جهتی پرواز کنه. تا اجازه پرواز نگیره، گاز نمیده و هواپیما رو پرت نمی‌کنه تو هوا. وقتی هم تو آسمون میره، مدام با مراکز کنترل پرواز در ارتباطه و سرسختانه تو چارچوب‌های سفت و سخت ترافیک هوایی تجاری باقی میمونه.

ولی موقع فرود، یهو می‌خوره به یه طوفان وحشتناک تگرگ و باد. بادهای کوبنده، کج و کوله و غیرقابل پیش‌بینی، بال‌ها رو اول می‌برن سمت چپ پایین، بعد می‌کشن سمت راست پایین. مسافرها از پنجره‌ها که نگاه می‌کنن، زمین رو نمی‌بینن، فقط توده‌های خاکستری ابر که کم و زیاد میشن و قطره‌های بارون که به شیشه می‌خورن. مهماندارها اعلام می‌کنن: "خانم‌ها و آقایان، از ما خواستن تا آخر پرواز سر جاتون بمونید. لطفاً صندلی‌هاتون رو صاف و قفل کنید و همه وسایل دستی‌تون رو بذارید زیر صندلی جلویی. به زودی روی زمین خواهیم بود."

مسافرای کم‌تجربه‌تر که از باد چرخان و رعد و برق‌های ناگهانی ترسیدن، تو دلشون میگن:

"امیدوارم خیلی زود نباشه." اما مسافرای کارکشته عین خیالشون هم نیست؛ دارن مجله می‌خونن، با بغل‌دستی‌شون گپ می‌زنن و خودشون رو برای جلسه توی زمین آماده می‌کنن. فکر می‌کنن: "ما هزار بار این وضعیت رو دیدیم. اگه امن نباشه، خلبان اصلاً پایین نمیاد."

همونطور که انتظار می‌رفت، موقع فرود نهایی — ارابه فرود باز شده و اون توده فولادی دویست و پنجاه هزار پوندی با سرعت ۱۳۰ مایل در ساعت داره پایین میاد — یهو مسافرها صدای غرش موتورها رو می‌شنون و حس می‌کنن دوباره به صندلی‌ها فشار داده میشن. هواپیما دوباره اوج می‌گیره. تو یه قوس بزرگ دور می‌زنه و برمی‌گرده سمت فرودگاه. خلبان یه لحظه وقت پیدا می‌کنه و دکمه بلندگو رو می‌زنه: "ببخشید بچه‌ها. یه کم بادهای جانبی ناجور داشتیم. یه بار دیگه امتحان می‌کنیم." تو تلاش بعدی، بادها کمی آروم‌تر میشن و اونم هواپیما رو سالم سالم زمین می‌شونه.

حالا یه قدم بیا عقب و به این مدل نگاه کن. خلبان تو یه سیستم خیلی سفت و سخت کار می‌کنه و حق نداره از اون سیستم بزنه بیرون. (شما که نمی‌خواید خلبان‌های هواپیما بگن: "ببین، من تو یه کتاب مدیریت درباره ارزش توانمندسازی خوندم — آزادی برای آزمون و خطا، خلاق بودن، کارآفرین بودن، یه عالمه کار رو امتحان کنیم و اونایی که جواب میدن رو نگه داریم!") اما در عین حال، حیاتی‌ترین...

تصمیم‌گیری‌ها – اینکه پرواز کنه، فرود بیاد، کنسل کنه، یا جای دیگه‌ای بشینه – همه‌اش با خلبانه. فارغ از سخت‌گیری‌های سیستم، یه حقیقت مهم از همه چیز مهم‌تره: خلبان مسئول نهایی هواپیما و جون آدمای توشه.

حرف ما اینجا این نیست که یه شرکت باید سیستمی به اون سختی و بی‌انعطافیِ سیستم کنترل ترافیک هوایی داشته باشه. آخه اگه سیستم یه شرکت خراب بشه، مردم صدها نفر صدها نفر تو آهن‌پاره‌های آتیشی و کج و کوله نمی‌میرن. ممکنه خدمات مشتری تو خطوط هوایی افتضاح باشه، ولی تقریباً مطمئنی سالم به مقصد می‌رسی. نکته این مقایسه اینه که وقتی رفتیم تو شرکت‌های "عالی" رو گشتیم، یاد بهترین بخش مدل خلبان خطوط هوایی افتادیم: **آزادی و مسئولیت در چارچوب یه سیستم خیلی پیشرفته**.

شرکت‌های عالی یه سیستم منسجم با محدودیت‌های مشخص ساختن، ولی همزمان به آدما تو چارچوب اون سیستم، آزادی و مسئولیت هم دادن. آدمای خیلی منظم استخدام کردن که نیازی به مدیریت ذره‌بینی نداشتن، و بعد سیستم رو مدیریت کردن، نه آدم‌ها رو.

بیل ریواس از سرکیت سیتی گفت: "این راز ما بود که چطور تونستیم فروشگاه‌ها رو از راه دور، با کنترل از راه دور، بچرخونیم. ترکیب مدیرهای عالی فروشگاه که مسئولیت نهایی فروشگاه‌های خودشون رو داشتن، و کار کردن تو یه سیستم عالی. باید مدیریت و آدم‌هایی داشته باشی که به سیستم باور دارن و هر کاری لازمه می‌کنن تا سیستم کار کنه. ولی تو مرزهای اون سیستم، مدیرهای فروشگاه آزادی عمل زیادی داشتن، که همخوانی داشت با مسئولیتشون." ۹ به نوعی، سرکیت سیتی برای خرده‌فروشی لوازم الکترونیکی تبدیل شد به چیزی که مک‌دونالد برای رستوران‌ها شد؛ نه لزوماً بهترین تجربه، ولی یه تجربه فوق‌العاده یکدست. سیستم با گذشت زمان تکامل پیدا کرد چون سرکیت سیتی با اضافه کردن چیزهای جدیدی مثل کامپیوتر و ویدئو پلیر (همون‌طور که مک‌دونالد صبحانه اِگ مک‌مافین رو اضافه کرد) آزمایش می‌کرد. ولی در هر لحظه، همه تو چارچوب اون سیستم کار می‌کردن. بیل زیردن گفت: "این یکی از تفاوت‌های

بزرگ ما با بقیه بود که اوایل دهه هشتاد تو همین کسب‌وکار بودن. اونا نتونستن این کار رو توسعه بدن، ولی ما تونستیم. تونستیم این فروشگاه‌ها رو تو کل کشور با کیفیت عالی بزنیم."

«ده تا همین‌جا یکی از دلایل اصلی بود که سرکت سیتی اوایل دهه هشتاد پایداری» (ثبات قدم). ترکید (رونق گرفت) و طی پانزده سال بعد، از بازار کلی سهام بیشتر از هجده برابر جلو زد.

به نوعی، بخش بزرگی از این کتاب درباره ساختن یه فرهنگ نظم و انضباطه. همه چیز با آدم‌های باانضباط شروع میشه. تحول از اونجا شروع نمیشه که بخوایم آدم‌های اشتباه رو مجبور کنیم رفتارهای درست رو انجام بدن، بلکه با سوار کردن آدم‌های خوددار روی اتوبوس از همون اول شروع میشه. بعدش میریم سراغ «تفکر باانضباط». تو باید نظم داشته باشی که با واقعیت‌های خشن روبرو بشی، در حالی که ایمانت رو حفظ کنی که می‌تونی و خواهی تونست یه راهی به سوی عظمت پیدا کنی. مهم‌تر از همه، باید اونقدر نظم داشته باشی که تا وقتی به «مفهوم جوجه‌تیغی» خودت نرسیدی، دست از تلاش برای درک کردن نکشی. در آخر هم، «عمل باانضباط» رو داریم که موضوع اصلی این فصله. این ترتیب مهمه. شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه می‌کنیم، اغلب سعی می‌کردن مستقیم بپرن سراغ عمل باانضباط. اما عمل باانضباط بدون آدم‌های خوددار، پایدار نمیشه و عمل باانضباط بدون تفکر باانضباط هم مساوی با فاجعه‌ست.

راستش رو بخوای، خود انضباط به تنهایی نتیجه عالی نمیده. تو تاریخ پر از سازمان‌هایی رو پیدا می‌کنی که انضباط وحشتناکی داشتن ولی با دقت و در صفوف مرتب، مستقیم رفتن به سمت نابودی. نه، حرف اینه که اول آدم‌های خوددار رو سوار کنی که با جدیت کامل فکر کنن، و بعدش عملیات باانضباط رو در چارچوب یه سیستم یکپارچه که بر اساس مفهوم جوجه‌تیغی طراحی شده، انجام بدن.

در طول تحقیقاتمون، مدام با کلماتی مثل «باانضباط»، «دقیق»، «سرسخت»، «مصمم»، «کوشا»، «موشکاف»، «وسواسی»، «سیستماتیک»، «روش‌مند»، «کارگرانه»، «سخت‌گیر»، «پایدار»، «متمرکز»، «پاسخگو» و «مسئول» روبه‌رو شدیم. این کلمات مقالات رو پر کرده بودن...»

مصاحبه‌ها و منابعی که درباره شرکت‌های «خوب به عالی» داشتیم، یه چیز خیلی عجیب رو نشون می‌داد: این چیز توی منابع شرکت‌هایی که مستقیم باهاشون مقایسه می‌شدن، اصلاً نبود. آدما توی شرکت‌های «خوب به عالی»، انگار توی انجام وظایفشون یه کم افراطی می‌شدن، یه جورایی وسواس پیدا می‌کردن.

ما به این قضیه می‌گفتیم «فاکتور شستن پنیر کاتیج». این مثال از یه ورزشکار حرفه‌ای و درجه یک به اسم دیو اسکات اومد که شش بار قهرمان ماراتن هاوایی آیرون‌من شد. اسکات توی تمریناتش هر روز به‌طور میانگین ۷۵ مایل دوچرخه می‌زد، ۲۰ هزار متر شنا می‌کرد و ۱۷ مایل می‌دوید! دیو اسکات که اصلاً مشکل وزن نداشت

با این حال، اون معتقد بود که یه رژیم کم‌چرب و پرکربوهیدرات یه امتیاز کوچیک بهش می‌ده. واسه همین، دیو اسکات – مردی که توی تمرینات روزانه حداقل ۵۰۰۰ کالری می‌سوزوند – برای اینکه چربی اضافه رو بگیره، پنیر کاتیجش رو واقعاً می‌شست زیر آب. حالا، هیچ مدرکی نیست که بگه اون برای بردن آیرون‌من حتماً باید پنیر کاتیجش رو می‌شست؛ داستان اصلاً اون نیست. نکته اینه که شستن پنیر کاتیجش فقط یه قدم کوچیک دیگه بود که اون فکر می‌کرد باعث می‌شه

یه ذره بهتر بشه، یه قدم کوچیک دیگه اضافه می‌شد به همه قدم‌های کوچیک دیگه تا یه برنامه منظم و فوق‌العاده منضبط بسازه. من همیشه فکر می‌کنم به دیو اسکات که اون ۲۶ مایل ماراتن رو می‌دوید—توی گرمای صد درجه روی زمین‌های آتشفشانی سیاه و داغ ساحل کونا، بعد از شنا کردن ۲.۴ مایل توی اقیانوس و ۱۱۲ مایل دوچرخه‌سواری خلاف بادهای شدید—و با خودش می‌گفت: «در مقایسه با اینکه هر روز پنیر کاتیجم رو بشورم، این دیگه اصلاً چیز سختی نیست.»

می‌دونم مثال عجیبیه. ولی یه جورایی، شرکت‌های «خوب به عالی» شبیه دیو اسکات شدن. بخش بزرگی از جواب «چطور خوب به عالی رسیدن» توی اینه که اونقدر منضبط باشی که هر کاری لازمه انجام بدی تا توی زمینه‌هایی که با دقت انتخاب کردی بهترین باشی، و بعد هم مدام دنبال پیشرفت باشی. واقعاً همینه، به همین سادگی. و واقعاً همینه، به همین سختی.

همه دوست دارن بهترین باشن، ولی اکثر سازمان‌ها اون انضباط رو ندارن که با شفافیت کامل بفهمن توی چی می‌تونن بهترین باشن، و اون اراده رو ندارن که هر کاری لازمه بکنن تا اون پتانسیل رو به واقعیت تبدیل کنن. اون‌ها انضباط لازم برای شستن پنیر کاتیجشون رو ندارن.

ببین، ولز فارگو رو با بانک آو آمریکا مقایسه کن. کارل رایشاردت یه لحظه هم شک نکرد که ولز فارگو می‌تونه از قانون جدید بانکداری قوی‌تر بیرون بیاد، نه ضعیف‌تر. اون می‌فهمید که رمز بزرگ شدن یه شرکت، تو استراتژی‌های خفن نیست، بلکه تو اینه که اون طرز فکر بانکی صدساله رو کلاً از سیستم بکنی بیرون. رایشاردت می‌گفت: «بانکداری پر از اسرافه. از بین بردنش عرضه می‌خواد، نه هوش.»

رایشاردت از بالا یه پیام واضح داد: ما قرار نیست بقیه رو وادار کنیم زجر بکشن در حالی که خودمون لم بدیم. اول از همه خودمون رو تمیز می‌کنیم، همین‌جا تو دفتر مدیران ارشد. اون حقوق مدیران ارشد رو دو سال فریز کرد (با اینکه ولز فارگو داشت یکی از سودآورترین سال‌هاش رو می‌گذروند). رستوران مخصوص مدیران رو تعطیل کرد و جاش یه کترینگ غذای سلف دانشگاهی گذاشت. آسانسور مخصوص مدیران رو قطع کرد، جت‌های شرکت رو فروخت، و حتی گلدون‌های سبز رو از دفتر مدیران حذف کرد چون آب دادن بهشون خیلی گرون تموم می‌شد. قهوه مجانی رو هم از دفتر مدیران برداشت. درخت کریسمس برای مدیران رو هم کنسل کرد. گزارش‌هایی که تو پوشه‌های شیک آورده می‌شدن رو پرت می‌کرد پس گردن طرف و می‌گفت: «پول خودت بود اینجوری خرج می‌کردی؟ یه پوشه چه تأثیری داره اصلاً؟» رایشاردت خودش تو جلسات با بقیه مدیران، رو یه صندلی داغون که پنبه‌ش زده بود بیرون می‌نشست. یه نفر گفته بود گاهی فقط می‌نشست و پنبه‌های صندلی رو می‌کشید و به پیشنهادهای پول خرج کردن گوش می‌داد، و در نتیجه «خیلی از پروژه‌های ضروری خودشون‌به‌خود آب می‌شدن.»

اون طرف خیابون، مدیران بانک آو آمریکا هم با قانون جدید مواجه بودن و می‌دونستن باید انضباط لازم برای تمیز (BoA) ولخرجی‌ها رو کم کنن. ولی برخلاف ولز فارگو، مدیران بِـآف‌ای کردن خونه خودشون رو نداشتن. اون‌ها برای پادشاهی مجلل مدیریتی‌شون تو برج باشکوه مرکز شهر سانفرانسیسکو یه ذره هم کوتاه نیومدن. دفتر مدیرعامل رو تو کتابی این‌طور توصیف کرده بودن: «یه سوئیت گوشه شمال شرقی با یه اتاق کنفرانس بزرگ چسبیده، فرش‌های دستباف ایرانی، و پنجره‌های سرتاسری که منظره‌ای وسیع از خلیج سانفرانسیسکو از گلدن گیت تا پل خلیج رو نشون می‌داد.» (ما هیچ اثری از صندلی‌های مدیریتی که پنبه‌شون زده باشه بیرون پیدا نکردیم.) آسانسور فقط تا طبقه مدیران می‌رفت و بدون هیچ مزاحمت و برخورد با آدمای

معمولی، با یه صدای «ووش» آروم پایین می‌رفت. فضای بزرگ دفتر مدیران باعث می‌شد پنجره‌ها حتی بلندتر به نظر برسن...

واقعاً حس یه شناور بودن بالای مه رو می‌داد، انگار توی یه شهر مرتفع از نخبگان عجیب و غریب بودیم که از بالا دنیا رو اداره می‌کردن. حالا که زندگی اینقدر خوبه، کی حوصله داره پنیر خامه‌ایشو بشوره؟

تو سه سال وسط دهه ۸۰ میلادی ۱.۸ میلیارد دلار ضرر کرد، (B of A) بعد از اینکه بانک آمریکا آخرش مجبوره تغییرات لازم رو به خاطر آزادسازی قوانین (بیشتر با استخدام مدیرای سابق وِلز) انجام بده. ولی حتی تو تاریک‌ترین روزها، بانک آمریکا دلش نیومد از امتیازاتی که مدیرهاشو از دنیای واقعی جدا می‌کرد، دست بکشه. یه جلسه هیئت مدیره تو اوج بحران بانک آمریکا، یکی از اعضا پیشنهادای منطقی‌ای مثل «هواپیمای شخصی شرکت رو بفروشیم» داد. بقیه مدیرها گوش کردن، ولی زیرش زدن و قبول نکردن.

یه فرهنگ، نه یه دیکتاتور

تقریباً این فصل رو از کتاب حذف می‌کردیم. از یه طرف، شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، خیلی منظم‌تر از شرکت‌های مقایسه‌ای مستقیم شدن، مثل وِلز فارگو در مقابل بانک آمریکا. از طرف دیگه، شرکت‌های مقایسه‌ای که نتونستن پایداری کنن، به همون اندازه منظم بودن که شرکت‌های خوب به عالی.

اریک هاگن بعد از اینکه یه تیم تحلیل ویژه رو برای بررسی فرهنگ رهبری شرکت‌ها تموم کرد، گفت: «بر اساس تحلیلم، فکر نمی‌کنم بتونیم نظم رو به عنوان یه نتیجه‌گیری تو کتاب بیاریم. کاملاً واضحه که مدیرعامل‌های شرکت‌های مقایسه‌ای که نتونستن ادامه بدن، نظم فوق‌العاده‌ای به شرکت‌هاشون آوردن و به همین خاطر تو اول کار نتایج عالی گرفتن. پس نظم دیگه به عنوان یه تفاوت اصلی قبول نیست.»

ما کنجکاو شدیم و تصمیم گرفتیم بیشتر تحقیق کنیم، و اریک یه تحلیل عمیق‌تر انجام داد. هر چقدر بیشتر شواهد رو بررسی کردیم، معلوم شد که – با وجود ظاهر قضیه – یه تفاوت گنده بین رویکرد این دو دسته شرکت نسبت به نظم وجود داره.

شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، رهبرهای سطح ۵ داشتن که یه **فرهنگ نظم** پایدار ساختن، اما شرکت‌های مقایسه‌ای که نتونستن ادامه بدن، رهبرهای سطح ۴ داشتن که فقط با زور و قدرت خودشون سازمان رو منظم نگه داشته بودن.

ببین ری مک‌دونالد رو، که سال ۶۴ اداره‌ی بروز رو دست گرفت.

یه آدم نابغه بود ولی یه کم تندخو؛ مک‌دونالد همه بحث‌ها رو می‌گرفت دستش، همه جوک‌ها رو اون می‌گفت، و به کسایی که به اندازه‌ی اون باهوش نبودن (که تقریباً همه دور و برباش بودن) گیر می‌داد. کارها رو با زور شخصیت خودش پیش می‌برد، یه جور فشاری میاره که اسمش شد «انبر مک‌دونالد». مک‌دونالد تو دوران حکومتش نتایج فوق‌العاده‌ای گرفت. هر یه دلاری که سال ۶۴ که رئیس شد سرمایه‌گذاری شده بود و آخر ۷۷ که بازنشسته شد کشیده بودن بیرون، ۶.۶ برابر بهتر از بازار عادی سود داد.

اما شرکت هیچ فرهنگ انضباطی نداشت که بعد از اون هم دووم بیاره. بعد از بازنشستگیش، نوچه‌های کمکی‌ش از بلاتکلیفی فلج شدن، طوری که بیزنس‌ویک می‌گفت شرکت «دیگه هیچی نمی‌تونست انجام بده». بعدش بروز یه سقوط طولانی رو شروع کرد و تا سال ۲۰۰۰، سود انباشت شده‌ش ۹۳ درصد از بازار عقب افتاد.

یه داستان مشابه رو تو رابرمد تحت مدیریت استنلی گالت دیدیم. یادتونه که تو فصل «لِوِل ۵» گالت تو جواب اتهام دیکتاتور بودن گفته بود: «آره، ولی من دیکتاتور صادقی‌ام.» گالت نظم و انضباط سفت و سختی رو آورد تو رابرمد؛ برنامه‌ریزی بی‌نقص، تحلیل دقیق رقبا، تحقیق منظم بازار، تحلیل سود، کنترل سفت و سخت هزینه‌ها و اینا. یکی از تحلیلگرا نوشته بود: «اینجا یه سازمان فوق‌العاده منضبطه. رابرمد توی رویکردش به زندگی یه دقت عجیبی داره.» گالت که دقیق و روشمند بود، ساعت ۶:۳۰ صبح سر کار حاضر می‌شد و معمولاً هفته‌ای هشتاد ساعت کار می‌کرد و انتظار داشت مدیرهاش هم همین کارو بکنن.

به عنوان رئیس نظم و انضباط، گالت خودش عملاً سیستم کنترل کیفیت شرکت بود. یه روز توی خیابون‌های منهتن داشت راه می‌رفت که دید یه دربان داره زیر لب غر می‌زنه و فحش می‌ده و داره خاک‌ها رو با یه خاک‌انداز لاستیکی جمع می‌کنه. ریچارد گیتس که این ماجرا رو به مجله فورچن گفته بود، تعریف کرد: «استن یهو برگشت و شروع کرد به گیر دادن به مرده که چرا ناراحتی.» گالت مطمئن شد که لبه خاک‌انداز زیادی کلفت طراحی شده، و سریعاً به مهندس‌ها دستور داد که محصول رو دوباره طراحی کنن. گالت گفته بود: «وقتی پای کیفیت وسط میاد، من یه آدم به شدت سختگیرم.» رئیس اجرایی شرکت هم تأیید کرد: «حسابی عصبی می‌شه».

رابر مِید زیر سلطه این رهبر فوق‌العاده منضبط، اوج گرفت، ولی به همون اندازه که زیر دستش بالا رفته بود، با رفتنش هم سقوط کرد. زمان گالت، رابر مید ۳.۶ برابر بهتر از بازار عمل کرد. بعد از گالت، رابر مید ۵۹ درصد از ارزشش رو نسبت به بازار از دست داد و در نهایت توسط نیوِل خریده شد.

یکی از نمونه‌های خیلی جالب این جور رئیس‌های دیکتاتور، شرکت کرایسلر تحت مدیریت لی یاکوکا بود که مجله بیزنس‌ویک اونو اینطور خلاصه کرده بود: «آقا. دیکتاتور. لی.» یاکوکا سال ۱۹۷۹ رئیس کرایسلر شد و شخصیت قدرتمندش رو به کار گرفت تا سازمان رو سر و سامون بده. یاکوکا درباره روزهای اولش نوشته: «همون اول فهمیدم اینجا اوضاع کاملاً به هم ریخته و نیاز به یه کم نظم و انضباط فوری داره.» تو سال اول، ساختار مدیریتی رو کلاً عوض کرد، کنترل‌های مالی سفت و سختی گذاشت، سیستم کنترل کیفیت رو بهتر کرد، برنامه تولید رو سر و سامان داد و برای سرپا نگه داشتن پول نقد، اخراج‌های گسترده‌ای انجام داد. اون گفته بود: «حس یه جراح ارتش رو داشتم... مجبور بودیم یه عمل سنگین انجام بدیم، هرچی رو که می‌شد نجات دادیم.» در مورد مذاکره با اتحادیه‌ها گفته بود: «اگه کمکم نکنید، مغزتون رو می‌پاشم بیرون. صبح اعلام ورشکستگی می‌کنم و همه‌تون بیکار می‌شید.» یاکوکا نتایج چشمگیری به دست آورد و کرایسلر تبدیل به یکی از موفق‌ترین تحولات تاریخ صنعت شد.

اما حدوداً وسط دوره مدیریتش، انگار یاکوکا تمرکزش رو از دست داد و شرکت دوباره شروع به افت کرد. وال استریت ژورنال نوشته بود: «آقای یاکوکا مسئول بازسازی مجسمه آزادی شد، عضو کمیسیون کنگره برای کاهش بودجه شد و کتاب دومش رو نوشت. یه ستون روزنامه‌نگاری هفتگی راه انداخت، یه ویلای ایتالیایی خرید و خودش شروع کرد به بطری کردن روغن زیتون و شراب... منتقدان می‌گن این کارها حواسش رو پرت کرد و عامل اصلی سقوط کرایسلر بود».

مشکل فعلی اینه که... چه حواس‌پرت باشه چه نباشه، معلومه قهرمان مردم شدن یه کار دوم پر زحمت و اعصاب‌خوردکنه.

بدتر از اون شغل دومش به عنوان قهرمان ملی، این بود که نظم و انضباط نداشت و همون‌جایی که کرایسلر می‌تونست بهترینِ دنیا باشه نموند و یهو زد به یه عالمه کارهای مختلف و بی‌نظم و انضباط. سال ۱۹۸۵، رفت تو کار خفن هوافضا. در حالی که اکثر مدیرعامل‌ها با یه جت گلف‌استریم خوش بودن، ای‌آکوکا تصمیم گرفت کل شرکت گلف‌استریم رو بخره! اواسط دهه ۸۰ هم با خودروساز ایتالیایی مازراتی یه شراکت پرهزینه و آخرش ناموفق راه انداخت. یکی از مدیران بازنشسته کرایسلر گفت: «ای‌آکوکا یه علاقه خاصی به ایتالیایی‌ها داشت.» مجله بیزنس‌ویک نوشت: «ای‌آکوکا که خودش یه ملک کوچیک تو توسکانی داره، انقدر مصر بود که با ایتالیایی‌ها متحد بشه که واقعیت‌های تجاری رو نادیده گرفت.» بعضی‌ها میگن ضرر اون شراکت ناموفق مازراتی ۲۰۰ میلیون دلار بوده، که به گفته فوربس، «پول زیادی بود که روی یه ماشین گرون‌قیمت با تولید کم از دست بره. آخرش هم کلاً چند هزار تا ازشون ساخته می‌شد».

تو نیمه اول دوران مدیریتش، ای‌آکوکا نتایج فوق‌العاده‌ای گرفت و شرکت رو از ورشکستگی نجات داد و تقریباً سه برابر بازار کلی رشد داد. اما تو نیمه دوم دوران اون، شرکت ۳۱ درصد از بازار عقب موند و دوباره با خطر ورشکستگی روبرو شد. یکی از مدیران کرایسلر نوشت: «مثل خیلی از بیمارای قلبی، ما چند سال پیش از عمل نجات پیدا کرده بودیم ولی برگشتیم به سبک زندگی ناسالممون».

این مثال‌ها یه الگویی رو نشون می‌ده که ما توی هر مقایسه‌ای که دووم نیاورد دیدیم: اول یه رشد خفن زیر دست یه آدم دیکتاتور و سخت‌گیر، بعدش یه سقوط به همون اندازه وقتی اون آدم کنار رفت. یا اون آدم دیکتاتور خودش بی‌نظم شد و بی‌خیال از اون سه تا دایره زد بیرون. آره، نظم برای نتیجه‌های بزرگ لازمه، ولی اگه عملت منظم باشه ولی درکت از اون سه تا دایره منظم نباشه، نمی‌تونه نتیجه‌های بزرگ و همیشگی بده.

چسبیدن متعصبانه به ایده اصلی (مفهوم جوجه‌تیغی)

توی یه پیله‌ی گرم و محافظه‌کار مثل (Pitney Bowes) تقریباً چهل سال، شرکت پیتنی باوز انحصار کامل زندگی می‌کرد. با رابطه‌ی نزدیکی که با اداره پست آمریکا داشت و پتنت‌هایی که روی دستگاه‌های تمبرزن داشت، پیتنی تونست ۱۰۰ درصد بازار دستگاه‌های تمبرزنی رو قبضه کنه. تا آخر دهه ۱۹۵۰، تقریباً نصف کل نامه‌های آمریکا از دستگاه‌های پیتنی باوز رد می‌شد. با حاشیه سود ناخالص بالای ۸۰ درصد، بدون رقیب، یه بازار گنده، و یه کسب‌وکار که از رکود نمی‌ترسید، پیتنی باوز بیشتر شبیه یه شرکتی بود که انحصار بزرگی داشت تا یه شرکت بزرگ.

بعدش، همون‌طور که تقریباً همیشه برای شرکت‌های انحصاری اتفاق می‌افته وقتی اون پیله محافظ برداشته میشه، پیتنی باوز یه سُر خوردن طولانی رو شروع کرد. اول یه حکم دادگاه اومد که پیتنی باوز رو مجبور کرد پتنت‌هاش رو مجانی به رقبا لایسنس بده. ظرف شش سال، پیتنی باوز شانزده تا رقیب پیدا کرد. پیتنی افتاد توی یه آشفتگی واکنشی "جوجه کوچولو، آسمون داره میاد پایین"، و پول رو الکی ریخت پای خریدها و پروژه‌های مشترک بدشانس، از جمله یه ضرر ۷۰ میلیون دلاری (که اون موقع ۵۴ درصد کل سهام سهامدارها بود) از یه سرمایه‌گذاری توی کامپیوتر فروشی. سال ۱۹۷۳، شرکت برای اولین بار توی تاریخش ضرر کرد. داشت تبدیل می‌شد به یه نمونه‌ی معمولی دیگه از شرکتی که با حمایت انحصار بزرگ شده بود و وقتی با واقعیت سخت رقابت روبه‌رو شد، کم‌کم از هم پاشید.

خوشبختانه، یه مدیر سطح ۵ به اسم فرد آلن اومد و سوالای سختی پرسید که باعث شد پیتنی بهتر بفهمه که چه نقشی توی دنیا داره. پیتنی به جای اینکه خودشو یه شرکت "دستگاه تمبرزن" ببینه، فهمید که می‌تونه توی حوزه‌ی بزرگ‌تر "ارتباطات"، بهترین دنیا باشه توی سرویس‌دهی به پشت‌صحنه‌ی کسب‌وکارها. اون همچنین...

ببین، فهمیدن که محصولات باکلاس پشت میز کار، مثل فکس‌های گرون‌قیمت و دستگاه‌های کپی تخصصی، چطور دقیقاً خوراک موتور اقتصادی‌شون می‌شد که از هر مشتری کلی پول دربیاره، با استفاده از شبکه فروش و خدمات گنده‌ای که داشتن.

آلن و جانشینش، جورج هاروی، یه روش منظم برای متنوع‌سازی کارها پیاده کردن. مثلاً، "پیتنی" آخرش تونست ۴۵ درصد بازار فکس‌های سطح بالا برای شرکت‌های بزرگ رو بگیره که یه دستگاه پول‌ساز خفن بود. هاروی هم شروع کرد به سرمایه‌گذاری هدفمند روی تکنولوژی‌ها و محصولات جدید، مثل دستگاه پردازش نامه "پاراگون" که نامه‌ها رو مهر و موم و ارسال می‌کرد. تا اواخر دهه ۸۰، "پیتنی" همیشه نصف بیشتر درآمدش رو از محصولاتی کسب می‌کرد که تو سه سال قبل معرفی کرده بود.

بعداً، "پیتنی بایوز" پیشگام شد توی وصل کردن دستگاه‌های اتاق پشتی به اینترنت، که باز یه فرصت دیگه بود برای یه تنوع‌بخشی منظم دیگه. نکته اصلی اینه که هر قدمی که برای تنوع دادن یا نوآوری برمی‌داشتن، تو همون سه تا دایره اصلی خودشون باقی می‌موند.

بعد از اینکه از زمان حکم دادگاه تا بدترین روزهاش تو سال ۱۹۷۳، ۷۷ درصد از بازار عقب افتاد، "پیتنی بایوز" مسیرش رو عوض کرد و تا اوایل سال ۱۹۹۹، به بیش از یازده برابر بازار رسید. از جانسون اند جانسون، مرک، 3M، ۷۳ تا ۲۰۰۰، "پیتنی بایوز" از شرکت‌هایی مثل کوکاکولا، موتورولا، پروکتر اند گمبل، هیولت پاکارد، والت دیزنی و حتی جنرال الکتریک بهتر عمل کرد. می‌تونی شرکت دیگه‌ای رو پیدا کنی که از پناهگاه امن انحصار خارج شده باشه و این نتایج رو هم نتونست IBM نتونست. زیراکس هم نتونست. حتی AT&T بده؟.

پیتنی بایوز" نشون می‌ده چه اتفاقی می‌افته وقتی یه شرکت انضباط نداره که تو همون سه تا" دایره بمونه و برعکس، چه اتفاقی می‌افته وقتی اون انضباط رو دوباره به دست میاره.

شرکت‌های خوب که به عالی تبدیل شدن، تو بهترین حالتشون یه شعار ساده رو دنبال می‌کردن: "هر چیزی که با مفهوم جوجه‌تیغی ما جور درنیاد، انجامش نمی‌دیم. کسب‌وکارهای نامرتبط شروع نمی‌کنیم. خرید شرکت‌های نامرتبط انجام نمی‌دیم. سرمایه‌گذاری مشترک نامرتبط نمی‌کنیم. اگه جور نیست، انجامش نمی‌دیم. تمام."

در مقابل، ما دیدیم که نداشتن انضباط برای موندن تو همون سه تا دایره، عامل اصلی نابودی تقریباً همه شرکت‌های رقیب بود. هر کدوم از این رقبا یا (۱) انضباط لازم برای فهمیدن سه تا دایره خودشون رو نداشتن یا (۲) انضباط لازم برای موندن تو همون سه تا دایره رو نداشتن.

آر. جی. رینولدز یه نمونه کلاسیکه. تا دهه شصت، این شرکت یه ایده ساده و روشن داشت: بهترین شرکت تنباکو آمریکا باشه؛ جایگاهی که حداقل بیست و پنج سال حفظش کرده بود. بعدش سال ۶۴، یه گزارش اومد که سیگار رو به سرطان ربط داد، و آر. جی. رینولدز برای دفاع، شروع کرد به اینکه از تنباکو فاصله بگیره و وارد کارهای دیگه بشه. البته همه شرکت‌های تنباکو

اون موقع همین کارو کردن، از جمله فیلیپ موریس. ولی ول‌گردی‌های آر. جی. رینولدز بیرون از سه تا حوزه اصلی خودش، کلاً بی‌منطق بود.

این شرکت سال ۱۹۷۰ نزدیک یک‌سوم کل دارایی‌هاشو ریخت پای خریدن یه شرکت کانتینر حمل و نقل و یه شرکت نفتی (سی‌لند و امینویل)، که مثلاً پول دربیارن از حمل نفت خودشون. خب، به تنهایی ایده بدی نبود. ولی آخه این چه ربطی به مفهوم اصلی آر. جی. رینولدز داشت؟ یه خرید کاملاً بی‌انضباط بود که بخشی از اونم به خاطر این بود که مؤسس سی‌لند رفیق صمیمی مدیرعامل آر. جی. رینولدز بود.

بعد از اینکه بیشتر از ۲ میلیارد دلار رو ریختن توی سی‌لند، کل سرمایه‌گذاری تقریباً برابر با کل ارزش سهامداران خالص شد. آخر سر، بعد از سال‌ها گشنگی دادن به کسب‌وکار تنباکو که پولاشو بریزن توی اون کسب‌وکار غرق‌شده، آر. جی. آر. بالاخره شکست رو پذیرفت و سی‌لند رو فروخت.

یکی از نوادگان رینولدز غر زد: "ببینید، اینا بهترینای دنیا توی ساختن و فروختن محصولات تنباکویی هستن، ولی خب از کشتی و نفت چی می‌فهمن؟ من نگران ورشکست شدنشون نیستم، ولی شبیه یه مشت روستایی شدن که پول زیادی توی جیبشونه."

البته انصافاً، فیلیپ موریس هم سابقه عالی‌ای توی تنوع‌بخشی نداشت، مثل خرید ناموفق ۷آپ. ولی در مقایسه با آر. جی. رینولدز، فیلیپ موریس بعد از اون گزارش سال ۶۴ خیلی با انضباط‌تر عمل کرد. به‌جای اینکه کلاً مفهوم اصلیشو ول کنه، فیلیپ موریس مفهوم اصلیشو این‌طوری تعریف کرد: برندهای جهانی بسازه توی چیزای غیرسالم (تنباکو، آبجو، نوشابه، قهوه، شکلات، پنیر فرآوری‌شده و غیره). این انضباط بیشتر فیلیپ موریس که توی همون سه تا حوزه اصلی موند، یکی از دلایل اصلیه که نتایج این دو شرکت بعد از گزارش ۶۴ انقدر زمین تا آسمون فرق کرد، با اینکه هر دو با موقعیت‌ها و تهدیدهای یکسان صنعت روبرو بودن. از سال ۶۴ تا ۸۹ (وقتی که آر. جی. رینولدز توی یه خرید اهرمی از بورس رفت)، هر یک دلاری که توی فیلیپ موریس سرمایه‌گذاری شده بود، چهار برابر بیشتر از یک دلاری که توی آر. جی. رینولدز سرمایه‌گذاری شده بود، سود کرد.

ببین، خیلی کم پیش میاد شرکتی اونقدر دیسیپلین داشته باشه که "مفهوم جوجه‌تیغی" (همون تمرکز اصلی و حیاتی‌شون) رو پیدا کنه، چه برسه به اینکه بتونه دائم بر اساس همون چیزی که پیدا کرده کار کنه و پیش بره. اونا یه پارادوکس ساده رو نمی‌فهمن: هرچی یه سازمانی دیسیپلین بیشتری داشته باشه که تو اون سه تا دایره اصلی خودش بمونه، فرصت‌های جذاب‌تری برای رشد پیدا می‌کنه. در واقع، یه شرکت بزرگ بیشتر ممکنه از "سوءهاضمه" ناشی از فرصت‌های زیاد بمیره تا از "گرسنگی" ناشی از کمبود فرصت. چالش اصلی دیگه خلق فرصت نیست، بلکه *انتخاب* فرصته.

سخت‌ترین کار اینه که به فرصت‌های گنده بگی: "نه مرسی، لازم ندارم." اینکه یه چیزی "فرصت" یه بار تو زندگیه" اصلاً مهم نیست اگه تو اون سه تا دایره اصلیت جا نشه.

این ایده نظم آهنین نسبت به اون "مفهوم جوجه‌تیغی" فقط مربوط به کارهای استراتژیک شرکت نیست. می‌تونه به کل روش مدیریت و ساختار سازمانی ربط پیدا کنه. شرکت "نوکور" موفقیتش رو روی این مفهوم بنا کرد که با فرهنگ و تکنولوژی فولاد تولید کنه. نکته اصلی تو نوکور این بود که منافع کارگرا رو با منافع مدیریت و سهامدارها از طریق یه سیستم

.شایسته‌سالاری برابر که تقریباً هیچ تفاوت طبقاتی نداشت، یکی کنه

:کن آیورسن" تو کتاب سال ۹۸ خودش به اسم "حرف رک" نوشته"
نابرابری هنوز تو اکثر شرکت‌های تجاری بیداد می‌کنه. منظورم نابرابری سلسله مراتبیه که اصل" 'ما' در مقابل 'اونا' رو توجیه و رسمی می‌کنه... آدمای بالای هرم مدیریتی هی به خودشون امتیاز می‌دن، اون امتیازها رو جلوی کسایی که کار اصلی رو انجام می‌دن به رخ می‌کشن، بعد تعجب می‌کنن چرا کارمندا با حرفای مدیریت برای کم کردن خرج و زیاد کردن سود، تکون نمی‌خورن... وقتی به میلیون‌ها دلاری فکر می‌کنم که آدمای بالای مدیریت برای با انگیزه کردن کسایی که ".مدام زیر پاهاشون لگد مالیده، خرج می‌کنن، فقط می‌تونم سرمو از تعجب تکون بدم

وقتی با کن آیورسن مصاحبه کردیم، بهم گفت تقریباً ۱۰۰ درصد موفقیت نوکور به خاطر ...توانایی‌شون تو عملی کردن اون مفهوم ساده بود

ایده رو تبدیل کردن به یه کار منظم و حساب‌شده که با اون ایده همخوانی داشته باشه. این شرکت تبدیل شد به یه غول ۳.۵ میلیارد دلاری توی لیست فورچون ۵۰۰، با فقط چهار لایه مدیریتی و یه دفتر مرکزی که کادرش کمتر از ۲۵ نفر بود (مدیریتی، مالی، منشی‌گری، کلاً همه .چی) که توی یه دفتر استیجاری به اندازه یه مطب دندونپزشکی کوچیک چپونده شده بودن

لابی با یه سری میز و صندلی ارزان‌قیمت تزئین شده بود که خودش از یه کمد هم بزرگتر نبود. به جای ناهارخوری مخصوص مدیران، اونا مهمونای مهم رو می‌بردن رستوران «فیلز داینر»، یه .ساندویچ‌فروشی توی مرکز خرید اون طرف خیابون

مدیران از کارمندان خط مقدم مزایای بیشتری نداشتن. در واقع، مدیرها حتی امکانات کمتری داشتن. مثلاً همه کارمندها (به جز مدیران) حق داشتن سالی ۲ هزار دلار برای هر بچه تا چهار سال تحصیل بعد از دبیرستان بگیرن. یه بار یه نفر رفت پیش ماروین پولمن و گفت: «من ۹ تا بچه دارم. داری میگی حاضری برای هر کدوم از بچه‌هام چهار سال تحصیل رو بدی؟ دانشگاه، فنی حرفه‌ای، هر چی؟» پولمن تأیید کرد که دقیقاً همینه که اتفاق می‌افته. پولمن می‌گه: «اون مرده فقط همونجا نشست و گریه کرد. اون لحظه رو هیچ‌وقت یادم نمیره. اون یه لحظه، همه «.اون چیزی که ما سعی داشتیم انجام بدیم رو نشون می‌داد

وقتی شرکت "نوکور" سود حسابی می‌کرد، همه تو شرکت یه سال توپ داشتن. کارگرای نوکور انقدر پولدار شدن که یه زنه به شوهرش گفته بود: «اگه از نوکور اخراج بشی، طلاقت می‌دم.» ولی وقتی نوکور به مشکل می‌خورد، همه از بالا تا پایین جیگرشون می‌سوخت. البته اونی که بالاتر بود، بیشتر می‌سوخت. مثلاً تو رکود سال ۱۹۸۲، حقوق کارگرا ۲۵ درصد کم شد، حقوق .مدیرها ۶۰ درصد، و حقوق مدیرعامل ۷۵ درصد ریخت پایین

نوکور کارهای خفنی کرد تا جلوی اختلاف طبقاتی که آخر سر همه‌جا رو می‌گیره رو بگیره. اسم همه ۷۰۰۰ کارمند تو گزارش سالانه بود، نه فقط اسم مدیرها و کارمندای ارشد. همه به جز سرپرست‌های ایمنی و مهمون‌ها، کلاه ایمنی همرنگ می‌زدن. رنگ کلاه شاید مسخره به نظر بیاد، ولی حسابی جنجال درست کرد. بعضی سرکارگرها غر می‌زدن که کلاه‌های رنگی مخصوص، اونا رو به عنوان آدمای رده‌بالا نشون می‌ده و این یه نماد مهمه که می‌تونن بذارن پشت صندلی ماشین یا کامیونشون. نوکور هم با برگزاری یه سری جلسه جواب داد که آقا! جایگاه و قدرتت تو نوکور از لیدر بودنت میاد، نه از پُستت. اگه خوشت نمیاد – اگه واقعاً فکر می‌کنی به اون .فرق‌گذاری طبقاتی نیاز داری – خب، نوکور جای تو نیست

در مقابل دفتر مرکزی نوکور که اندازه یه سوئیت دندونپزشکی بود، شرکت "بتلهم استیل" یه مجتمع اداری بیست و یک طبقه برای کارمندای ارشدش ساخته بود. با کلی هزینه اضافی، ساختمون رو طوری طراحی کرده بودن که بیشتر شبیه صلیب باشه تا مستطیل – یه طرحی که جا برای تعداد زیاد معاون مدیرعامل که اتاق گوشه می‌خواستن، باز کنه. یکی از مدیرای بتلهم گفته بود: «معاونا... [باید] پنجره از دو طرف داشتن، واسه همین از این خواسته بودیم که این طرح به ذهنمون رسید.» جان استرومایر تو کتابش "بحران در بتلهم"، یه فرهنگی رو تشریح می‌کنه که از هر نظر با نوکور فرق داشت. اون از یه ناوگان هواپیمای شخصی شرکت حرف می‌زنه که حتی برای بردن بچه‌های مدیرها به دانشگاه و فرار کردن به ییلاقات آخر هفته استفاده می‌شد. از یه زمین گلف ۱۸ سوراخه در حد جهانی، یه باشگاه ویژه مدیران که با پول شرکت بازسازی شده بود، و حتی اینکه رتبه مدیریتی چه جوری اولویت استفاده از دوش‌ها رو تو باشگاه تعیین می‌کرد، حرف می‌زنه.

ما به این نتیجه رسیدیم که مدیرای بتلهم کلاً هدفشون این بود که یه سیستم طبقاتی رو حفظ کنن که اونا رو نخبه کرده بود. بتلهم تو دهه‌های ۷۰ و ۸۰ عمدتاً به خاطر واردات یا تکنولوژی سقوط نکرد...

اول از همه، به این خاطر که یه فرهنگی بود که مردم به جای اینکه حواسشون به مشتری، رقبا یا تغییرات دنیای بیرون باشه، تمام تلاششون رو می‌ذاشتن که پیچیدگی‌های سلسله مراتب اجتماعی رو مو به مو بفهمن و باهاش کنار بیان.

از سال ۶۶ (اول شروع کارشون) تا سال ۹۹، نوکور سی و چهار سال متوالی سودآور بود، در حالی که تو همین سی و چهار سال، بتلهم دوازده بار ضرر کرد و سود تجمعی‌شون کلاً زیر صفر بود. تا دهه ۹۰، سودآوری نوکور هر سال از بتلهم بیشتر بود، و آخر قرن، نوکور – که فقط یه دهه قبلش کمتر از یک‌سوم بتلهم جا داشت – بالاخره از نظر درآمد کلی ازش جلو زد. ۶۲ حتی عجیب‌تر اینکه، سود متوسط پنج‌ساله نوکور به ازای هر کارمند تقریباً ده برابر بتلهم بود. ۶۳ و برای سرمایه‌گذار، هر یک دلاری که تو نوکور می‌ذاشتن، بیش از ۲۰۰ برابر بهتر از یک دلار سرمایه‌گذاری شده در بتلهم استیل نتیجه می‌داد.

البته باید انصاف داد، بتلهم یه مشکل بزرگ داشت که نوکور باهاش روبرو نبود: روابط کارگری خصمانه و اتحادیه‌های جاافتاده. نوکور اصلاً اتحادیه نداشت و رابطه‌ش با کارگرهاش به طرز عجیبی خوب بود. در واقع، وقتی نماینده‌های اتحادیه اومدن یکی از کارخونه‌ها، کارگرها انقدر متعصبانه به نوکور وفادار بودن که مدیرها مجبور شدن از نماینده‌های اتحادیه در برابر کارگرهایی که شروع به داد زدن و ریختن شن به سمتشون کرده بودن، محافظت کنن. ۶۴

اما استدلال اتحادیه یه سوال مهم رو پیش می‌کشه: اصلاً چرا نوکور از اول اون‌قدر رابطه بهتری با کارگرهاش داشت؟ چون کن آیورسن و تیمش یه "مفهوم جوجه‌تیغی (Hedgehog Concept)" ساده و شفاف برای هماهنگ کردن منافع کارگر با منافع مدیریت داشتن و – از همه مهم‌تر – چون حاضر بودن به هر قیمت و هر سختی‌ای که شده، کل شرکت رو بر اساس اون مفهوم بسازن. می‌خوای بگو یه کم متعصب بودن، ولی برای رسیدن به نتایج عالی، باید یه تعهد تقریباً متعصبانه به ایده سازگاری در چارچوب "مفهوم جوجه‌تیغی" داشته باشی.

یه لیست "کارهایی که باید ترک کنی" درست کن
یه لیست "کارهایی که باید انجام بدی" داری؟
یه لیست "کارهایی که باید ترک کنی" هم داری؟

اکثر ما زندگی‌های شلوغی داریم ولی بی‌نظم. لیست‌های "باید انجام بدی" ما هی بزرگ‌تر میشن، سعی می‌کنیم با انجام دادن، انجام دادن، انجام دادن – و بیشتر انجام دادن – حرکت کنیم. و این به ندرت جواب میده. کسایی که از خوب به عالی رسیدن...

شرکت‌ها، البته، از لیست‌های «دیگه انجام ندیم» به اندازه لیست‌های «باید انجام بدیم» استفاده می‌کردن. اونا یه نظم عجیبی داشتن که هر جور آشغال اضافی رو قطع کنن.

وقتی داروین اسمیت مدیرعامل کیمبرلی-کلارک شد، از لیست‌های «دیگه انجام ندیم» خیلی استفاده کرد. دید که بازی کردن با پیش‌بینی سالانه با وال استریت باعث می‌شه مردم بیش از حد روی کوتاه‌مدت تمرکز کنن، واسه همین کلاً گذاشت کنار. اسمیت گفت: «در مجموع، وقتی سالانه در مورد سودهای آینده پیش‌بینی می‌کنیم، هیچ مزیت خالصی برای سهامدارامون نمی‌بینم. ما دیگه این کار رو نمی‌کنیم.»

اون به «بزرگ شدن بی‌رویه عنوان‌ها» به چشم نشونه‌ای از خودمحوری طبقاتی و لایه‌های بوروکراتیک نگاه می‌کرد، واسه همین کلاً عنوان‌ها رو حذف کرد. هیچ‌کس تو شرکت عنوان

نداشت، مگر اینکه موقعیتش طوری بود که دنیای بیرون اصرار داشت عنوان داشته باشه. اون لایه‌های مدیریتی رو که هی زیاد می‌شدن، نتیجه طبیعی قدرت‌طلبی می‌دونست. واسه همین با یه سازوکار ساده و هوشمندانه، یه عالمه از این لایه‌ها رو زد: اگه نمی‌تونستی جلوی همکارات ثابت کنی که برای انجام وظایفت نیاز داری حداقل پانزده نفر زیردستت باشن، اون وقت هیچ‌کس زیردستت نبود. (یادت باشه این کار رو دهه هفتاد انجام داد، خیلی قبل‌تر از اینکه مُد بشه.) برای تقویت این ایده که کیمبرلی-کلارک باید خودش رو یه شرکت مصرفی ببینه نه یه شرکت کاغذی، کیمبرلی رو از همه انجمن‌های صنفی صنعت کاغذ بیرون کشید.

شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، این نظم «دیگه انجام ندیم» رو از طریق یه سیستم بودجه‌بندی خاص نهادینه کردن. یه لحظه وایسا فکر کن: هدف بودجه‌بندی چیه؟ بیشتریا جواب می‌دن بودجه‌بندی واسه اینه که تصمیم بگیریم چقدر به هر فعالیت اختصاص بدیم، یا هزینه‌ها رو مدیریت کنیم، یا هر دو. از دیدگاه شرکت‌های خوب به عالی، هر دو تا جواب اشتباهه.

تو یه دگرگونی از خوب به عالی، بودجه‌بندی یه نظمه که تصمیم می‌گیریم کدوم بخش‌ها باید کاملاً بودجه بگیرن و کدوم بخش‌ها کلاً بودجه نگیرن. به عبارت دیگه، پروسه بودجه‌بندی در مورد این نیست که بفهمیم هر فعالیت چقدر پول می‌گیره، بلکه در مورد اینه که مشخص کنیم کدوم رو پشتیبانی می‌کنن و باید (Hedgehog Concept) «فعالیت‌ها بهتر از همه «مفهوم جوجه‌تیغی حسابی تقویت بشن و کدوم فعالیت‌ها باید کلاً حذف بشن.

کیمبرلی-کلارک فقط منابع رو از بیزینس کاغذ به بیزینس مصرفی جابجا نکرد. کلاً بیزینس کاغذ رو جمع کرد.

آسیاب‌ها رو فروختم، پولاشو ریختم تو کار تازه‌وارد‌ای لوازم مصرفی.

یه گپ جالبی با چندتا مدیر از یه شرکت کاغذ داشتم. شرکت بدی نیستن، ولی هنوز خفن نشدن. قبلاً با کیمبرلی-کلارک که هنوز تبدیل به شرکت مصرفی نشده بود، رقابت می‌کردن. از باب کنجکاوی ازشون پرسیدم در مورد کیمبرلی-کلارک چی فکر می‌کنن. گفتن: «کاری که کیمبرلی کرد انصاف نبود.»

گفتم: «انصاف نبود؟» یه جوری نگاشون کردم.

گفتن: «آره بابا، قبول داریم شرکت خیلی موفق‌تری شدن. ولی خب، اگه ما هم کار کاغذمون رو می‌فروختیم و یه شرکت مصرفی گنده می‌شدیم، ما هم می‌تونستیم خفن بشیم. مشکل اینه که پولمون خیلی گیر این کار بود و دلش رو نداشتیم این کارو بکنیم.»

اگه به شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن نگاه کنی، یه شجاعت خفنی نشون دادن که همه چیزشون رو فقط روی یکی دو تا چیز متمرکز کردن. وقتی اون سه تا دایره رو فهمیدن، دیگه ریسک نمی‌کردن یا کار رو نصفه ول نمی‌کردن. یادته کروجر چطور کل سیستمش رو زیر و رو کرد تا فروشگاه‌های زنجیره‌ای خفن بزنه، در حالی که اِی آند پی چسبیده بود به همون مغازه‌های قدیمی که به قول خودشون "امن" بودن؟ یادته آبات چطور بیشتر پولش رو ریخت تا تو بخش تجهیزات پزشکی و غذای بیمارستان شماره یک بشه، در حالی که آپ‌جان چسبیده بود به کار اصلیش یعنی دارو (جایی که هیچ‌وقت نمی‌تونست تو دنیا بهترین باشه)؟ یادته والگرینز چطور کسب‌وکار پرسود خدمات غذایی رو ول کرد و تمام توانش رو گذاشت رو یه ایده: بهترین و راحت‌ترین داروخانه‌ها؟ یادته گیلیت و سنسور، نوکور و آسیاب‌های کوچیک، کیمبرلی-کلارک و

فروختن آسیاب‌ها تا تمام پولشون رو بریزن تو کار لوازم مصرفی؟ همه اینا یه گُهری داشتن که وقتی اون "مفهوم جوجه‌تیغی" رو فهمیدن، جرأت کردن سرمایه‌گذاری‌های گنده بکنن.

بهترین استراتژی سرمایه‌گذاری اینه که وقتی درست می‌فهمی، پرتفوی‌هات رو خیلی کم متنوع کنی. هر چقدر هم مسخره به نظر بیاد، اساساً رویکرد شرکت‌های خوب به عالی همین بوده. «درست فهمیدن» یعنی رسیدن به اون مفهوم جوجه‌تیغی؛ «کم متنوع بودن» یعنی تمام و کمال سرمایه‌گذاری کردن روی چیزهایی که دقیقاً تو اون سه تا دایره جا می‌شن و خلاص شدن از بقیه چیزا.

البته نکته کلیدی اون "وقتی درست می‌فهمی" کوچولوئه. خب چطور می‌فهمی که درست فهمیدی؟ از بررسی این شرکت‌ها یاد گرفتیم که اگه همه چیز سر جاش باشه، «درست فهمیدن» اصلاً کار سختی نیست. اگه مدیرای سطح پنج داشته باشی که آدمای درست رو سوار اتوبوس کنن، اگه...

ببین، اگه با واقعیت تلخ روبرو بشی، اگه محیطی بسازی که همه حرفاشون شنیده بشه، اگه یه شورایی داشته باشی و توی اون سه تا دایره کار کنی، اگه همه تصمیما رو با توجه به اون ایده اصلی و شفاف (مفهوم جوجه‌تیغی) بگیری، اگه از روی فهم و درک عمل کنی نه از روی خودنمایی – اگه این کارا رو بکنی، احتمالاً توی تصمیمات بزرگ درست عمل می‌کنی. اما سوال اصلی اینه: وقتی فهمیدی چی درسته، آیا اون انضباط رو داری که اون کار درست رو انجام بدی و – به همون اندازه مهم – اون کارای غلط رو متوقف کنی؟

خلاصه فصل

فرهنگ نظم و انضباط

نکات کلیدی:

* به دست آوردن نتایج عالی و ماندگار فقط با ساختن یه فرهنگی که پر از آدمای منظم باشه که کاراشون هم با اون سه تا دایره (اصول شرکت) همخوانی کامل و ثابت داشته باشه، امکان پذیره.
* فرهنگ‌های بروکراتیک (کاغذبازی و خشک و رسمی) فقط برای پوشوندن کم‌کاری و بی‌نظمی‌هایی به وجود میان که از اول با اشتباه گرفتن آدمای شرکت (ادمای اشتباه رو سوار اتوبوس کردن) شروع شده. اگه آدمای درست رو بیاری تو و آدمای اشتباه رو پیاده کنی، دیگه نیازی به برووکراسی خفه‌کننده نداری.
* فرهنگ نظم یه دوگانگی داره. یه طرفش اینه که آدما باید دقیقاً طبق یه سیستم ثابت کار کنن، از طرف دیگه هم به همون آدما تو چارچوب اون سیستم آزادی و مسئولیت می‌ده.
* فرهنگ نظم فقط در مورد عمل کردن نیست. در مورد اینه که آدمای منظم داشته باشی که اول فکر منظم داشته باشن، بعد کار منظم انجام بدن.
* شرکت‌هایی که از خوب به عالی می‌رسن، از بیرون ممکنه خیلی معمولی و کسل‌کننده به نظر بیان، ولی وقتی دقیق‌تر نگاه می‌کنی، می‌بینی پر از آدمایی هستن که فوق‌العاده با دقت کار می‌کنن و شدت عمل حیرت‌انگیزی دارن (اونقدر ریزبین و باحال کار می‌کنن که انگار پنیر کوتیجشون رو هم با وسواس می‌شورن).
* فرهنگ نظم رو با یه دیکتاتور که همه رو مجبور به اطاعت می‌کنه اشتباه نگیر؛ این دو تا زمین تا آسمون فرق دارن، یکی خیلی کارآمده و اون یکی کاملاً مختل‌کننده است. مدیرعامل‌هایی که

خودشون رو ناجی می‌دونن و فقط با زور شخصیت خودشون همه رو تحت انضباط می‌گیرن، معمولاً نمی‌تونن نتایج پایداری به دست بیارن.

مهم‌ترین چیزی که برای رسیدن به نتایج دائمی باید رعایت کنی، اینه که با وسواس و تعصب به «ایده اصلی» (همون مفهوم جوجه‌تیغی) پایبند باشی و از فرصت‌هایی که بیرون از اون سه دایره اصلی قرار دارن، دوری کنی.

کشف‌های غیرمنتظره:

* هرچی یه شرکت بیشتر و با تعصب (انگار مذهبی باشه) بتونه توی اون سه تا دایره خودش بمونه، فرصت‌های رشد بیشتری هم براش پیدا میشه.
* اینکه یه چیزی «فرصت یک عمر» باشه اصلاً مهم نیست، مگر اینکه با اون سه تا دایره‌ت جور دربیاد. یه شرکت عالی کلی فرصت «یک عمر» گیرش میاد.
* هدف بودجه‌بندی توی یه شرکت عالی این نیست که تصمیم بگیریم چقدر پول به هر کاری بدیم، بلکه باید تصمیم بگیریم کدوم بخش‌ها واقعاً با اون ایده اصلی (جوجه‌تیغی) می‌خورن و باید حسابی پول بگیرن، و کدوم‌ها اصلاً نباید حمایت بشن.
* لیست کارهایی که باید «متوقف کنی» از لیست کارهایی که باید «انجام بدی» مهم‌تره.

فصل 7
شتاب‌دهنده‌های فناوری

بیشتر مردا ترجیح می‌دن بمیرن تا اینکه فکر کنن. خیلی‌ها هم همین کارو می‌کنن.
— بِرتـراند راسـل

یکی از اولین داروخونه‌های اینترنتی — سهامشو به مردم — drugstore.com، تو ۲۸ جولای ۱۹۹۹ فروخت. چند ثانیه بعد از باز شدن بازار، قیمت سهامش تقریباً سه برابر شد و رسید به ۶۵ دلار برای هر سهم. چهار هفته بعد، سهم تا ۶۹ دلار بالا رفت و ارزش بازار شرکت رو به بیش از ۳.۵ میلیارد دلار رسوند. این برای شرکتی که کمتر از ۹ ماه محصول فروخته بود، کمتر از ۵۰۰ کارمند داشت، امید به سود سهام‌داری برای سال‌ها (اگه نگیم دهه‌ها) نداشت و عمداً برنامه‌ریزی کرده بود صدها میلیون دلار ضرر کنه تا به اولین دلار سود برسه، بد نبود.

مردم چه منطقی برای توجیه این اعداد عجیب و غریب آوردن؟ منطقشون این بود: «فناوری جدید قراره همه چیز رو عوض کنه.»

ببین چی می‌گفتن این خفن‌ها: «اینترنت کلاً قراره همه کسب‌وکارها رو زیر و رو کنه.» این رفقای کاردرست داد می‌زدن: «این یه غنیمت‌یابی بزرگ اینترنتیه: هر کی زودتر برسه، سریع برسه، سهم بازار رو بگیره – مهم نیست چقدر خرج داره – اون برنده است!»

ما تو یه برهه عجیب تاریخی گیر افتاده بودیم که کلاً ایده ساختن یه شرکت خفن قدیمی و از مُد افتاده به نظر می‌رسید. «بزن بریم بفروشیمش» شده بود ورد زبون همه. کافی بود به مردم بگی داری یه کاری می‌کنی، هر کاری، که به اینترنت ربط داره، و - بوم! - با فروختن سهامت به مردم پولدار می‌شدی، حتی اگه یه ریال هم سود نداشتی (یا اصلاً شرکت واقعی هم نداشتی). کی حوصله داشت مراحل سخت رو طی کنه تا از رشد به موفقیت برسه و یه مدلی بسازه که واقعاً کار کنه، وقتی می‌شد داد زد «تکنولوژی جدیده!» یا «اقتصاد جدیده!» و مردم رو گول زد

چند صد میلیون دلار بریزن تو حسابت؟

یه سری از این کارآفرین‌ها اصلاً حوصله نداشتن بگن می‌خوان یه شرکت واقعی بسازن، چه برسه به یه شرکت خفن. یکی‌شون حتی تو مارس ۲۰۰۰ مدارک عمومی شدن (عرضه اولیه) رو برای یه شرکتی پر کرد که فقط یه وب‌سایت اطلاعاتی و یه طرح کسب‌وکار بود، همین و بس. اون کارآفرین به "اینداستری استاندارد" اعتراف کرد که قبل از شروع کار عمومی شدن یه چیز عجیبه، ولی این باعث نشد تلاش نکنه سرمایه‌گذارها رو راضی کنه ۱.۱ میلیون سهم رو به قیمت نفری ۷ تا ۹ دلار بخرن، در حالی که نه درآمدی داشت، نه کارمندی، نه مشتری‌ای، نه شرکتی. با تکنولوژی جدید اینترنت، کی به اون چیزای قدیمی و از رده خارج شده اقتصاد قدیم نیاز داره؟ حداقل این منطقشون بود.

مطرح کرد. (Walgreens) اومد و چالش رو برای والگرینز drugstore.com ،تو اوج این تب و تاب اولش، سهام والگرینز از این حمله سایبری‌ها (شرکت‌های دات‌کام) ضربه خورد و نزدیک به ۴۰ ریخت. فوربز تو اکتبر ۱۹۹۹ drugstore.com درصد قیمتش تو ماه‌های منتهی به عرضه اولیه نوشت: «سرمایه‌گذارها انگار فکر می‌کنن مسابقه وب رو شرکت‌هایی می‌برن که با تمام قوا که قیمتش ۳۹۸ برابر درآمدشه، در مقابل drugstore.com شروع می‌کنن – شرکت‌هایی مثل والگرینز که قیمتش فقط ۱.۴ برابر درآمدشه.» تحلیلگرها سهام والگرینز رو پایین آوردن و فشار روی والگرینز برای واکنش به تهدید اینترنت بیشتر شد، چون نزدیک به ۱۵ میلیارد دلار ارزش بازارش دود شد.

واکنش والگرینز تو دل این هیاهو چی بود؟ دن جُردنت تو مصاحبه با فوربز گفت: «ما شرکتی هستیم که اول می‌خزیم، بعد راه میریم، بعد می‌دویم.» این حرفش توصیف کننده روش محتاطانه و قدم به قدم اون‌ها برای کار با اینترنت بود. مدیران والگرینز به جای اینکه مثل مرغ سرکنده عمل کنن، یه کار کاملاً...

عجیب بود تو اون موقع‌ها. تصمیم گرفتن وایسن یه کم فکر کنن. گفتن بذاریم از مغزمون استفاده کنیم. خلاصه گفتن: «باید فکر کنیم!»

اوایل که آهسته بودن (مثل سینه خیز رفتن)، والگرینز شروع کرد به آزمون و خطا کردن با یه سایت اینترنتی. تو همین حین، یه دعوای حسابی و کل‌کل درونی داشتن سر اینکه این قضیه اینترنت چه عواقبی داره، البته با در نظر گرفتن اون مفهوم عجیب خودشون که شبیه "جوجه تیغی" بود.

پرسیدن: «اینترنت چطور می‌تونه به مفهوم راحتی ما وصل بشه؟ چطور می‌تونیم اینو به سود نقدی که از هر مشتری توی هر بار خرید به دست میاریم ربط بدیم؟ چطور می‌تونیم از اینترنت استفاده کنیم تا کاری رو که بهتر از هر شرکت دیگه‌ای تو دنیا انجام می‌دیم و عاشق انجامشم هستیم، بهتر کنیم؟»

مدیرای والگرینز همیشه اصل «پارادوکس استاکدیل» رو رعایت می‌کردن: «ما ایمان کامل داریم که می‌تونیم توی دنیای اینترنت یه شرکت عالی باشیم؛ اما باید رو در رو با واقعیت‌های وحشتناک اینترنت هم بشینیم و حساب کنیم.» یکی از مدیرای والگرینز یه داستان بامزه از اون لحظه تاریخی برامون تعریف کرد. یکی از غول‌های اینترنت راجع به والگرینز گفته بود: «آه، والگرینز؟ اینا خیلی پیر و کسل‌کننده هستن برای دنیای اینترنت. از قافله عقب می‌مونن.» مردهای والگرینز، با اینکه از این حرف گنده‌ی نخبه‌های اینترنتی قاطی کرده بودن، اصلاً به جواب دادن

علنی فکر نکردن. یکی از مدیرها گفت: «بذارین بی‌سروصدا کارمون رو بکنیم، زود معلوم میشه که دم کیو اشتباهی کشیدن».

بعد یه کم تندتر شدن (مثل راه رفتن)، والگرینز کم‌کم فهمید چطور اینترنت رو مستقیم وصل کنه به سیستم پیچیده انبارداری و پخش خودشون، و در نهایت به همون مفهوم راحتی. داروت رو آنلاین پر کن، سوار ماشین شو، برو دم شعبه محلی والگرینز برای تحویل گرفتن از پنجره‌ی مخصوص ماشین (تو هر شهری که هستی)، بدون اینکه یه لحظه وایسی، بطری‌تو بردار و برو. یا اگه راحتی، برات بفرستن. خبری از هیجان الکی، تبلیغات پر سر و صدا یا لاف‌زنی نبود؛ فقط یه تلاش آروم و حساب‌شده برای فهمیدن، و بعدش برداشتن قدم‌های آروم و حساب‌شده.

بعد، بالاخره (مثل دویدن!)، والگرینز کلی سرمایه‌گذاری کرد و یه سایت اینترنتی زد که همون‌قدر بودن. درست قبل از نوشتن (dot-com) پیچیده و خوش‌ساخت بود که سایت‌های خالص اینترنتی دیدیم استفاده ازش همون‌قدر .Walgreens.com این فصل، تو اکتبر ۲۰۰۰، ما رفتیم توی سایت که) Amazon.com راحته و سیستم ارسالش همون‌قدر قابل اعتماد و خوش‌فکر هست که سایت دقیقاً یک سال بعد از مقاله فوربز، والگرینز فهمیده بود .(اون موقع سلطان تجارت الکترونیک بود چطور از اینترنت استفاده کنه تا سرعتش بیشتر بشه و دیگه نتونن جلوشو بگیرن. اعلام کرد...

کلی آگهی استخدام جدید گذاشته بود که نشون می‌داد دارن حسابی رشد می‌کنن. (توی سایتش) سهم والگرینز، که از پایین‌ترین قیمتش تو سال ۹۹ (اوج ترس از شرکت‌های دات‌کام) شروع شده بود، ظرف یک سال تقریباً دو برابر شد.

چی؟ اینا همچنان داشتن ضرر هنگفتی می‌کردن، برای اینکه پول drugstroe.com حالا در مورد نقدشون تموم نشه، اعلام کردن تعدیل نیرو می‌کنن. یک سال قبل‌تر، وقتی قیمتشون به اوج رسیده بود، سهمشون بیست و شش برابر بیشتر از الان ارزش داشت. تقریباً تمام پول اولیه‌ای که گذاشته بودن رو از دست داده بودن. والگرینز از کِز کردن شروع کرد به راه رفتن و بعد از دویدن افتاد به راه رفتن و بعد هم کِز کرد drugstore.com دویدن، ولی.

یه راه و روش پایدار پیدا کنه که جواب بده و یه شرکت بزرگ بشه. ولی drugstore.com شاید بزرگ شدن به خاطر تکنولوژی خفن، تبلیغات الکی و بازار سهام دیوانه‌وار اتفاق نمی‌افته. اونا فقط در صورتی بزرگ می‌شن که یاد بگیرن چطور تکنولوژی رو روی یه ایده درست و حسابی پیاده کنن که اون ایده، درک درستی از اون سه تا دایره (که قبلاً گفتن) رو نشون بده.

تکنولوژی و ایده اصلی (Hedgehog Concept)

حالا ممکنه فکر کنی: «خب، تب اینترنت یه حباب سفته‌بازی بود که ترکید. حالا چی؟ همه می‌دونستن این حباب دوام نمیاره و نمی‌تونه ادامه پیدا کنه. این چه ربطی به بزرگ و عالی شدن داره؟»

بذار صاف و پوست‌کنده بگم: نکته این فصل ربط چندانی به جزئیات خود حباب اینترنت نداره. حباب‌ها میان و می‌رن. این اتفاق برای راه‌آهن افتاد، برای برق افتاد، برای رادیو افتاد، برای کامپیوتر شخصی افتاد، برای اینترنت هم افتاد. و دوباره با تکنولوژی‌های جدید که هنوز نمی‌شناسیم، اتفاق میفته.

با وجود همه این تغییرات، شرکت‌های بزرگ خودشون رو وفق دادن و موندن. راستش، اکثر

شرکت‌های واقعاً بزرگ صد سال اخیر – از وال‌مارت گرفته تا والگرینز، از پروکتر اند گمبل گرفته تا کیمبرلی-کلارک، از مرک گرفته تا ابوت – ریشه‌شون از نسل‌های مختلف تغییر تکنولوژی می‌گذره، چه برق باشه، چه تلویزیون، چه اینترنت. اونا قبلاً خودشون رو عوض کردن و بزرگ شدن. بهترین‌ها باز هم عوض می‌شن.

تغییرات ناشی از تکنولوژی چیز جدیدی نیست. سؤال اصلی این نیست که «نقش تکنولوژی چیه؟» سؤال اصلی اینه که...

شرکت‌های خفن و عالی چطوری در مورد تکنولوژی فرق دارن فکر می‌کنن؟

ما می‌تونستیم حدس بزنیم که والمگرینز بالاخره اینترنت رو یاد می‌گیره. این شرکت سابقه داشت که کلی پول هنگفت روی تکنولوژی سرمایه‌گذاری کنه، حتی قبل از اینکه شرکت‌های دیگه تو صنعتشون وارد دنیای تکنولوژی بشن. اوایل دهه 80 میلادی، اونا یه سیستم شبکه بزرگ به اسم "اینترکام" راه انداختن. ایده ساده بود: با وصل کردن همه فروشگاه‌های والمگرینز به هم از طریق الکترونیک و فرستادن اطلاعات مشتری به یه جای مرکزی، اونا هر شعبه والمگرینز تو کشور رو تبدیل کرده بودن به داروخونه محلی خود مشتری.

فرض کن تو فلوریدایی، ولی داری میری فینیکس و باید نسخه رو تمدید کنی. مشکلی نیست، فروشگاه فینیکس به اون سیستم مرکزی وصله، و انگار داری میری همون داروخونه والمگرینز شهر خودت.

شاید با معیارهای امروز این کار خیلی عادی به نظر بیاد. ولی وقتی والمگرینز اواخر دهه 70 میلادی پول هنگفتی رو پای اینترکام گذاشت، هیچ شرکت دیگه‌ای تو صنعتشون همچین چیزی نداشت. در نهایت، والمگرینز بیشتر از 400 میلیون دلار خرج اینترکام کرد، که 100 میلیون دلارش برای سیستم ماهواره‌ای خودشون بود. یه مجله تخصصی نوشته بود: "گشتن تو دفتر مرکزی اینترکام – که بهش میگن 'ایستگاه زمینی والمگرینز' – مثل سفر رفتن به یه مرکز فضایی ناسا با اون همه دستگاه‌های الکترونیکی پیچیده و خفنه." پرسنل فنی والمگرینز هم یاد گرفتن که خودشون بلد باشن همه این تکنولوژی‌ها رو تعمیر و نگهداری کنن، به جای اینکه تکیه کنن به متخصص‌های بیرون. کارشون به اینجا ختم نشد. والمگرینز اولین شرکتی بود که از اسکنر، رباتیک، کنترل موجودی کامپیوتری و سیستم‌های پیشرفته پیگیری انبار استفاده کرد. اینترنت هم فقط یه قدم دیگه تو همین روند مداومه.

والمگرینز این تکنولوژی‌های پیشرفته رو فقط به خاطر خفن بودن تکنولوژی یا از ترس عقب موندن قبول نکرد. نه، اونا از تکنولوژی به عنوان یه ابزار استفاده کردن تا بعد از یه جهش بزرگ، شتاب بگیرن و این رو مستقیم به ایده اصلیشون که همون "داروخونه‌های راحت که سود هر بار خرید مشتری رو زیاد می‌کردن" ربط دادن. یه نکته جالب: اواخر دهه 90 که تکنولوژی خیلی والمگرینز با تخصص اصلیش یه داروساز بود، نه یه (CIO) پیچیده شده بود، مدیر ارشد اطلاعاتی باشه که مسیر (Hedgehog Concept) نابغه تکنولوژی. والمگرینز مصمم بود که ایده اصلیشون استفاده از تکنولوژی رو تعیین کنه، نه برعکسش.

ماجرای والمگرینز یه الگوی کلی رو نشون میده. تو همه شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، سطح بالای تکنولوژی دیده می‌شد. اما هیچ‌وقت...

نمی‌دونیم در مورد فناوری به خودی خود حرف می‌زنیم، بلکه در مورد استفاده‌ی خیلی دقیق و هوشمندانه از فناوری‌هایی هست که با دقت انتخاب شدن. هر شرکت بزرگی که واقعاً عالی شد، تو استفاده از فناوری پیشرو بود، ولی خود اون فناوری‌ها خیلی با هم فرق داشتن. (جدول صفحه ۱۵۰ رو ببینید.)

اوایل کار با اسکنرهای بارکد پیشرو بود. این کار کمک کرد که با وصل کردن (Kroger) مثلاً کروجر جلو بیفته. شاید این قضیه (A&P) خریدهای لحظه‌ای به مدیریت انبار، از رقیبش یعنی ای‌اَندپی خیلی هیجان‌انگیز به نظر نرسه (مدیریت انبار چیزی نیست که آدمو میخکوب کنه)، ولی اینجوری فکر کن: تصور کن بری توی انبار، و به جای دیدن جعبه‌های پر از غلات و جعبه‌های سیب، ببینی توده‌های توده‌ی اسکناس‌های یه دلاری ریخته شده؛ صدها هزار و میلیون‌ها دلار اسکناس نو، تازه چاپ شده، نرم و مچاله، همونجا روی پالت‌ها، انقدر ریخته باشن که سقف رو گرفته باشه. دقیقاً باید انبار رو این‌جوری ببینی. هر کارتن کنسرو هویج، فقط یه کارتن کنسرو هویج نیست، **پول نقد** هست. و این پولی هست که همینجوری بی‌فایده مونده تا اون کارتن کنسرو هویج رو بفروشی.

حالا یادت بیاد کروجر چطور سیستمی و فروشگاه‌های قدیمی، خسته‌کننده و کوچیکش رو فروخت و جاشون فروشگاه‌های بزرگ، خفن و براق زد. برای انجام این کار، در نهایت بیشتر از ۹ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری لازم بود؛ پولی که به نحوی باید از همین کسب‌وکار کم‌سود مواد غذایی جور می‌شد. برای اینکه این قضیه دستت بیاد، کروجر به طور متوسط، برای سی سال، سالی بیش از دو برابر کل سود سالانه‌اش رو خرج هزینه‌های عمرانی کرد. حتی جالب‌تر اینه که، با وجود اینکه برای مبارزه با غارتگران شرکتی در سال ۱۹۸۸، مبلغ ۵.۵ میلیارد دلار بدهی سمی (Junk Bond) گرفت تا سود نقدی یکجا به ازای هر سهم ۴۰ دلار و اوراق بدهی درجه پایین بده، کروجر باز هم در طول دهه‌های ۸۰ و ۹۰، بازسازی‌های سنگین و پولی خودش رو ادامه داد. کروجر همه فروشگاه‌هاش رو نوسازی و عوض کرد، تجربه خرید مشتری رو بهتر کرد، تنوع محصولات رو به‌شدت زیاد کرد و میلیاردها دلار بدهی رو هم پاس کرد.

استفاده کروجر از فناوری اسکن، برای اینکه صدها میلیون اسکناس نو و مچاله رو از انبار خارج کنه و ازشون بهتر استفاده کنه، تبدیل شد به یه بخش کلیدی از تواناییش که بتونه این کار محال رو انجام بده؛ اینکه نه یکی، نه دو تا، بلکه **سه تا خرگوش رو از کلاه بیرون بکشه**.

گیلت هم تو استفاده از فناوری پیشرو بود. اما شتاب‌دهنده‌های فناوری گیلت بیشتر تو **فناوری ساخت و تولید** بود. به فناوری مورد نیاز برای ساختن میلیاردها — واقعاً میلیاردها — تیغ ریش‌تراش ارزون‌قیمت و بسیار دقیق فکر کن. وقتی...

حالا من یه تیغ ژیلت برمی‌دارم، انتظار داریم تیغش بی‌نقص باشه و هزینه هر بار اصلاحمونم کم دربیاد. مثلاً ژیلت برای ساختن مدل "سنسور" بیش از ۲۰۰ میلیون دلار خرج تحقیق و توسعه کرد که بیشترش هم روی نوآوری توی تولید متمرکز بود و بیست و نه تا هم پتنت گرفت. اونا اولین کسایی بودن که جوش لیزری رو برای سیستم‌های اصلاح در مقیاس وسیع استفاده کردن، یه تکنولوژی که معمولاً برای وسایل خیلی گرون و پیچیده مثل ضربان‌ساز قلب استفاده می‌شد. کلاً رمز موفقیت سیستم‌های اصلاح ژیلت توی تکنولوژی تولیدش بود که انقدر منحصر به فرد و اختصاصی بود که ژیلت مثل کوکاکولا از فرمول محرمانه‌ش محافظت می‌کرد؛ با نگهبان مسلح و مجوزهای امنیتی ویژه.

.تکنولوژی فقط سرعت‌دهنده است، نه سازنده‌ی شتاب

وقتی جیم جانسون بعد از دیوید ماکسول، مدیرعامل فانی می شد، اون و تیم مدیریتش یه شرکت مشاور استخدام کردن تا وضعیت تکنولوژیشون رو بررسی کنه. مشاور اصلی، بیل کلوی، یه سیستم رتبه‌بندی چهار مرحله‌ای گذاشت که ۴ یعنی خیلی پیشرفته و ۱ یعنی خیلی عقب‌مونده (عصر حجر). فانی می فقط ۲ گرفت. واسه همین، طبق اصل «اول آدم مناسب»، کلوی رو استخدام کردن تا شرکت رو جلو ببره. وقتی کلوی سال ۱۹۹۰ اومد فانی می، شرکت از نظر .استفاده از تکنولوژی حدود ده سال از وال استریت عقب بود

تو پنج سال بعد، کلوی با یه برنامه منظم، فانی می رو از رتبه ۲ رسوند به ۳.۸ از اون رتبه‌بندی چهار مرحله‌ای. اون و تیمش بالای ۳۰۰ تا برنامه کامپیوتری ساختن، از جمله برنامه‌های تحلیل پیچیده برای مدیریت اون پورتفوی ۶۰۰ میلیارد دلاری وام مسکن، انبار داده‌ی آنلاین که ۶۰ میلیون ملک رو پوشش می‌داد، و گردش کار ساده‌تر که باعث شد کاغذبازی و کار دفتری خیلی کم بشه. کلوی گفت: «ما تکنولوژی رو از ته دفتر کشیدیم بیرون و ازش استفاده کردیم تا کل کسب‌وکار رو متحول کنیم.» گفت: «یه سیستم تخصصی ساختیم که هزینه خونه‌دار شدن رو کم «...می‌کنه. بانک‌هایی که از تکنولوژی ما استفاده کردن، زمان تایید وام رو کم کردن

زمان رو از سی روز رسوندن به سی دقیقه، و هزینه‌های مربوط رو بیشتر از هزار دلار برای هر .وام کم کردن. تا حالا، این سیستم نزدیک به چهار میلیارد دلار برای خونه‌دارها پول پس‌انداز کرده

از سال هشتاد و یک با اومدن دیوید مکسول شروع (Fannie Mae) ببینید، تغییر و تحول فانی‌مِی شد، ولی این شرکت تا اوایل دهه نود تو به‌کارگیری تکنولوژی عقب بود. آره، تکنولوژی برای خودشون (Hedgehog Concept) «فانی‌مِی خیلی مهم شد، ولی بعد از اینکه «مفهوم جوجه تیغی رو پیدا کردن و به یه جهش بزرگ رسیدن. تکنولوژی بخش مهمی از چیزی بود که مدیران فانی‌مِی بهش می‌گفتن «دمِ نو شدن» شرکت و به عنوان یه عامل شتاب‌دهنده عمل کرد. همین و کلاً همه شرکت‌های «خوب (Walgreens) والگرینز ،(Gillette) ژیلت ،(Kroger) الگو برای کروگر به عالی» هم صدق می‌کنه؛ استفاده پیشگامانه از تکنولوژی معمولاً دیرتر از شروع تغییرات اتفاق .افتاد و هیچ‌وقت اول ماجرا نبود

این ما رو به نکته اصلی این فصل می‌رسونه: وقتی تکنولوژی درست استفاده بشه، تبدیل می‌شه به چیزی که شتاب رو زیاد می‌کنه، نه اینکه خودش شتاب رو بسازه. شرکت‌های «خوب به عالی» هیچ‌وقت تغییراتشون رو با تکنولوژی پیشرو شروع نکردن، به این دلیل ساده که تا ندونی کدوم تکنولوژی‌ها به دردت می‌خورن، نمی‌تونی از تکنولوژی استفاده درست بکنی. و اون تکنولوژی‌ها کدومن؟ اونایی هستن – و فقط همونایی – که مستقیماً به سه دایره‌ای که «مفهوم .جوجه تیغی» رو می‌سازن، وصل می‌شن

برای اینکه تکنولوژی تو یه تحول از خوب به عالی، پربار باشه، باید این سؤال‌ها رو پرسید: آیا تکنولوژی با «مفهوم جوجه تیغی» ما جور در میاد؟ اگه آره، اون‌وقت باید تو استفاده از اون تکنولوژی پیشرو باشی. اگه نه، اون‌وقت بپرس: اصلاً به این تکنولوژی نیاز داریم؟ اگه آره، پس فقط باید در حد بقیه باشیم (لازم نیست حتماً پیشرفته‌ترین سیستم تلفن دنیا رو داشته باشی تا شرکت بزرگی باشی). اگه نه، پس اون تکنولوژی به دردمون نمی‌خوره و می‌تونیم بیخیالش .بشیم

ما فهمیدیم که استفاده پیشگامانه از تکنولوژی فقط یه راه دیگه بود که شرکت‌های «خوب به

عالی» تو چارچوب «مفهوم جوجه تیغی»شون منضبط باقی موندن. از نظر مفهومی، رابطه‌شون با تکنولوژی فرقی با رابطه‌شون با هر بخش دیگه‌ای از تصمیم‌گیری‌هاشون نداره: آدم‌های منضبط، که تفکر منضبط دارن، و بعدش اقدام منضبط انجام می‌دن. اگه یه تکنولوژی دقیقاً تو اون سه دایره‌شون جا نگیره، همه اون سر و صداها و تبلیغات رو نادیده می‌گیرن.

ترجمه عامیانه و روان:

ترس دارن و کارشون رو با یه خونسردی عجیب و غریب انجام میدن. اما وقتی می‌فهمن چه تکنولوژی‌هایی به دردشون می‌خوره، دیوونه و خلاق میشن تو استفاده از همون تکنولوژی‌ها.

در مقابل، تو شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه می‌کردیم، فقط سه جا دیدیم که تو به‌کارگیری تکنولوژی پیشرو بودن. همین سه تا مورد – کرایسلر (طراحی با کامپیوتر)، هریس (استفاده از الکترونیک تو چاپ)، و رابرمد (تولید پیشرفته) – همش حالت گذرا داشت و نشان داد که فقط تکنولوژی به تنهایی نمیتونه نتیجه عالی و موندگار بده. مثلاً کرایسلر خیلی خفن از تکنولوژی‌های «طراحی پیشرفته کامپیوتری استفاده می‌کرد، ولی نتونست این چیزا رو به یه «مفهوم اصلی ثابت وصل کنه. وقتی کرایسلر اواسط دهه ۸۰ از اون سه تا دایره اصلی (Hedgehog Concept) زد بیرون و رفت سراغ جت‌های گالف‌استریم و ماشین‌های اسپرت مازراتی، هیچ تکنولوژی پیشرفته‌ای نتونست جلو یه سقوط بزرگ دیگه رو بگیره. تکنولوژی بدون یه مفهوم اصلی واضح و بدون نظم موندن تو اون سه تا دایره، هیچ‌وقت یه شرکت رو بزرگ نمی‌کنه.

تله تکنولوژی

وقتی این فصل رو می‌نویسم، دو تا اتفاق یادم میاد. اولی انتخاب آلبرت اینشتین توسط مجله "تایم" در سال ۱۹۹۹ به عنوان «شخصیت قرن بیستم». اگه این انتخاب رو بر اساس این سؤال بچینی که "اگه این آدم نبود، دنیا امروز چقدر فرق داشت؟"، انتخاب اینشتین عجیب به نظر میاد، در مقایسه با رهبرایی مثل چرچیل، هیتلر، استالین و گاندی – آدمایی که واقعاً تاریخ بشریت رو، چه خوب چه بد، عوض کردن. فیزیکدان‌ها میگن جامعه علمی بالاخره به درک نسبیت می‌رسید، با اینشتین یا بدون اون، شاید پنج سال دیرتر، حتماً ده سال، ولی نه پنجاه سال. نازی‌ها هیچ‌وقت بمب رو نساختن، و متفقین بدون اون هم جنگ جهانی دوم رو می‌بردن (هرچند تلفات بیشتری می‌دادن). پس چرا تایم اینشتین رو انتخاب کرد؟

سردبیرای تایم در توضیح انتخابشون گفتن: «مقایسه تأثیر سیاستمدارها با دانشمندها سخته. با این حال، می‌تونیم بگیم بعضی دوران‌ها بیشتر تحت تأثیر سیاست، بعضی‌ها تحت تأثیر فرهنگ، و بعضی‌ها تحت تأثیر پیشرفت‌های علمی تعریف شدن... خب، قرن بیستم چطور به یاد آورده میشه؟ آره، برای دموکراسی. و آره، برای حقوق مدنی. ولی قرن بیستم بیشتر به خاطر [تکنولوژیش] به یاد میاد».

پیشرفت‌های وحشتناک (خیلی بزرگ) توی علم و تکنولوژی... که... راه آزادی رو جلو انداختن، از یه جهاتی بیشتر از هر سیاستمداری. توی قرنی که بیشتر از همه به خاطر علم و تکنولوژیش یاد میشه... یه نفر از همه برجسته‌تره و نماد اصلی دوران ماست... آلبرت اینشتین."۲۱

راستش، سردبیرای مجله "تایم" آدم قرن رو اینجوری انتخاب نکردن که به نظرمشون بهترین آدم بوده، بیشتر شبیه این بود که تم قرن رو انتخاب کردن – یعنی تکنولوژی و علم – و مشهورترین آدم رو بهش وصل کردن. جالب اینجاست که فقط چند روز قبل از اعلام خبر اینشتین، مجله

"تایم" آدم سال ۱۹۹۹ رو معرفی کرد. کی رو انتخاب کرد؟ کسی نبود جز نماد تجارت الکترونیک، جف بزوس آمازون – که باز هم نشون میده چقدر فرهنگ ما درگیر تغییرات ناشی از تکنولوژیه. بذارید رک بگم. من نه با انتخابای "تایم" موافقم نه مخالف. فقط برام جالبه و روشنگر، چون یه پنجره‌ای به ذهنیت امروزی ما باز می‌کنه. معلومه که یکی از دغدغه‌های اصلی جمعی ما تکنولوژیه و پیامدهای اون.

که منو می‌رسونه به اتفاق دوم. یه استراحت کوتاه از سختی نوشتن این کتاب کردم و رفتم مینه تدریس کنم. این انجمن حدود پانزده (Master's Forum) "سوتا تا چندتا جلسه توی "انجمن اساتید سال سمینار مدیریتی برگزار می‌کرد و من کنجکاو بودم بدونم توی این سال‌ها چه موضوعاتی مدام تکرار شده. جیم اریکسون و پتی گریفین جنسن، مدیران برنامه، گفتن: "یکی از موضوعات ثابت، تکنولوژیه، تغییر، و ارتباط بین این دو."

"پرسیدم: "فکر می‌کنی چرا این‌طوریه؟

اونا گفتن: "مردم نمی‌دونن چی رو نمی‌دونن. و همیشه می‌ترسن که یه تکنولوژی جدید یهویی از پشت سر بهشون برسه و بزنه تو سرشون. اونا تکنولوژی رو نمی‌فهمن و خیلی‌ها ازش می‌ترسن. تنها چیزی که مطمئن هستن اینه که تکنولوژی یه نیروی مهم تغییره و باید حواسشون بهش باشه."

با توجه به اینکه فرهنگ ما شیفته تکنولوژیه، و با توجه به استفاده پیشگامانه از تکنولوژی توی شرکت‌های "خوب به عالی"، شاید انتظار داشته باشی که "تکنولوژی" بخش زیادی از بحث‌های مصاحبه ما با مدیران این شرکت‌ها رو بگیره.

ما واقعاً تعجب کردیم که دیدیم کامل ۸۰ درصد مدیران شرکت‌های "خوب به عالی" که باهاشون مصاحبه کردیم، اصلاً تکنولوژی رو جزو پنج تا عامل اصلی تو این تحول ذکر نکردن. تازه، توی...

اینم ترجمه خودمونی و روانش:

مواردی که اصلاً اسم تکنولوژی رو آوردن، میانگین رتبه‌شون چهارم بود؛ از بین هشتاد و چهار مدیر مصاحبه‌شده، فقط دو نفر بهش رتبه یک داده بودن.

اگه تکنولوژی انقدر حیاتی و مهم بود، چرا مدیرای «خوب به عالی» اینقدر کم در موردش حرف زدن؟ معلومه که به خاطر نادیده گرفتنش نبود؛ اونا حسابی اهل تکنولوژی بودن و از مقایسه‌شون خیلی جلوتر بودن. تازه، کلی از این شرکت‌های «خوب به عالی» بخاطر استفاده پیشگامانه‌شون از تکنولوژی، کلی تو رسانه‌ها پوشش داده شدن و جایزه گرفتن. با این حال، مدیرها تقریباً لب به لب نمی‌زدن در مورد تکنولوژی حرف بزنن. انگار رسانه‌ها و مدیرها داشتن در مورد دو تا شرکت کاملاً متفاوت حرف می‌زدن!

مثلاً، شرکت «نوکور» به عنوان یکی از پیشگامان سرسخت تو به‌کارگیری ساخت فولاد با کوره‌های کوچک (مینی‌میل) حسابی معروف شد؛ کلی مقاله و دو تا کتاب در مورد سرمایه‌گذاری‌های جسورانه‌اش تو ریخته‌گری پیوسته ورق نازک و کوره‌های قوس الکتریکی نوشته شده بود. نوکور یه نمونه‌ی اصلی تو دانشکده‌های کسب‌وکار شد که چطوری میشه با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، ساختار قدیمی رو از جا درآورد.

اما وقتی ما از «کن آیورسن»، مدیرعامل نوکور موقع اون تحول، خواستیم که پنج تا عامل اصلی تغییر از خوب به عالی رو بگه، فکر می‌کنی تکنولوژی رو کجا گذاشت؟ اول؟ نه. دوم؟ نه. سوم؟ اصلاً. چهارم؟ حتی اونم نه. پنجم؟ حیف، ولی نه. کن آیورسن گفت: «عوامل اصلی، انسجام شرکت بود و اینکه چطور تونستیم فلسفه‌مون رو تو کل سازمان نهادینه کنیم، که این کار به خاطر کم بودن لایه‌های مدیریتی و بوروکراسی ممکن شد».

یه لحظه وایسا و به این فکر کن. این یه نمونه عالی از زیر و رو کردن نظم قدیمی با تکنولوژی جدیده، ولی مدیرعاملی که این همه کار رو انجام داد، حتی تکنولوژی رو جزو پنج تا عامل اصلی این تحول قلمداد نمی‌کنه.

همین روند تو مصاحبه‌های نوکور هم ادامه داشت. از هفت مدیر ارشد و عضو هیئت مدیره‌ای که باهاشون مصاحبه کردیم، فقط یکی تکنولوژی رو عامل شماره یک تحول دونست و بقیه بیشتر رو عوامل دیگه تمرکز کرده بودن. چند تا مدیر هم در میون حرف‌هاشون به سرمایه‌گذاری‌های بزرگ نوکور رو تکنولوژی اشاره کردن، ولی باز تأکیدشون بیشتر رو عوامل دیگه‌ای بود؛ اینکه کارگرایی با اخلاق کاری کشاورزی رو بیارن تو شرکت، آدمای درست رو بذارن تو پست‌های کلیدی مدیریتی، و سادگی...

ساختار تند و تیز و کاغذبازی کم، فرهنگ کاری که مدام دنبال بهتر شدن و سود بیشتر به ازای هر تن فولاد آماده‌ست. تکنولوژی بخشی از فرمول نوکور بود، ولی نه بخش اصلی. یکی از مدیرای نوکور خلاصه می‌گفت: «بیست درصد موفقیت ما به خاطر تکنولوژی جدیده که قبول می‌کنیمه... ولی هشتاد درصدش به خاطر فرهنگ شرکت ماست».

راستش، اگه همون تکنولوژی رو همون موقع به هر تعدادی شرکت با همون منابعی که نوکور داشت می‌دادن، باز هم نمی‌تونستن به نتایج نوکور برسن. مثل مسابقه دیتونا ۵۰۰، متغیر اصلی برنده شدن ماشین نیست، راننده و تیمشه. البته ماشین هم مهمه، ولی در درجه دوم.

ضعف و افت کیفیت بیشتر به خاطر مدیریت بده، نه مشکل تکنولوژی. مشکلات بتلهم استیل بیشتر به خاطر سابقه بدش با کارگرها بود تا تکنولوژی کارخونه‌های کوچیک. این مشکل روابط کاری هم آخرش ریشه داشت به مدیریت احمق و ناکارآمد. بتلهم قبل از اینکه نوکور و بقیه کارخونه‌های کوچیک سهم بازار رو ازش بگیرن، راه سقوطش رو شروع کرده بود. در واقع، تا زمانی که نوکور توی سال ۱۹۸۶ با تکنولوژی ریخته‌گری نازک پیوسته پیشرفت بزرگی کرد، بتلهم بیشتر از ۸۰ درصد ارزشش نسبت به بازار رو از دست داده بود.

اینطور نیست که تکنولوژی هیچ نقشی در نابودی بتلهم نداشته؛ تکنولوژی نقش داشت و در نهایت هم نقش مهمی بود. ولی تکنولوژی فقط مثل یه شتاب‌دهنده بود که سقوط بتلهم رو سریع‌تر کرد، نه دلیل اصلیش. دوباره همون اصل کار می‌کنه – تکنولوژی شتاب‌دهنده است نه علت – فقط توی این مقایسه، قضیه برعکسه.

دمت گرم، واقعاً وقتی شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه می‌کردیم رو زیر نظر گرفتیم، یه دونه هم پیدا نکردیم که ورشکستگیش فقط به خاطر یه تیر خلاص تکنولوژی بوده باشه که کارش رو تموم کرده باشه. آر. جی. رینولدز جایگاه اولش رو تو سیگار کشیدن جهان از دست داد، نه به خاطر تکنولوژی، بلکه چون مدیریت آر. جی. آر (RJR) با سر و صدای زیاد و بی‌برنامه پرید تو کار تنوع‌بخشی و بعدش هم رفت رو دور و بَرِ «بذاریم مدیرها رو به قیمت شرکت پولدار کنیم» با خرید و فروش‌های آنچنانی. ای اند پی (A&P) از دومین شرکت بزرگ آمریکا به یه جایی رسید که

تو تکنولوژی اسکن (Kroger) کلاً کسی دیگه اسمش رو هم نمی‌آره، نه به این دلیل که از کروگر عقب مونده بود، بلکه چون شهامت نداشت با واقعیت‌های تلخ تغییر نوع فروشگاه‌های خواروبار رو درک کنه و قبول کنه.

شواهد تحقیقات ما این ایده رو تأیید نمی‌کنه که تغییرات تکنولوژیک نقش اصلی رو تو سقوط شرکت‌های بزرگ قبلی (یا متوسط موندن همیشگی بقیه) داشته باشه. البته که تکنولوژی مهمه – اگه همیشه عقب بمونی، نباید انتظار داشته باشی بزرگ بشی. اما تکنولوژی به تنهایی هیچ‌وقت دلیل اصلی نه برای بزرگ شدن و نه برای سقوط نیست.

تو کل تاریخ کسب‌وکار، اونایی که اول تو تکنولوژی پیشرو بودن، معمولاً آخرش برنده نمیشن. اولین صفحه گسترده کامپیوتر شخصی مهم بود. الان ویزیکالک (VisiCalc) مثلاً ویزیکالک کجاست؟ کسی رو می‌شناسی که ازش استفاده کنه؟ اون شرکتی که پیشرو بود چی شد؟ رفت پی کارش؛ کلاً دیگه وجود نداره. در نهایت ویزیکالک قافیه رو به لوتوس ۱-۲-۳ (Lotus 1-2-3) باخت، و خود لوتوس هم تو چرخه‌ی مرگ افتاد و فقط با فروختن خودش به آی‌بی‌ام (IBM) نجات پیدا کرد. همین‌طور، اولین کامپیوترهای قابل حمل از شرکت‌هایی اومد که الان دیگه نیستن، مثل از (Sony) و سونی (Dell) الان ما بیشتر از شرکت‌هایی مثل دل .(Osborne) کامپیوترهای آزبورن اینا استفاده می‌کنیم.

این الگوی اینکه نفر دوم (یا سوم یا چهارم) از پیشروهای اولیه جلو می‌زنه، تو کل تاریخ تحولات تکنولوژیک و اقتصادی دیده میشه. آی‌بی‌ام تو کامپیوترها اول نبود. اونقدر از رمینگتون راند عقب (اولین کامپیوتر بزرگ و تجاری موفق رو داشت ،(UNIVAC) که یونیوک) (Remington Rand) بود که به اولین کامپیوتر خودش می‌گفتن «یونیوُک آی‌بی‌ام». بوئینگ هم پیشگام جت مسافربری این کار رو کرد، اما وقتی یکی از جت‌های (Comet) با کامت (De Havilland) نبود. دی هاویلند اولیه‌اش وسط هوا منفجر شد، موقعیتش رو از دست داد؛ که این اصلاً لحظه‌ی خوبی برای برندسازی نیست.

بوئینگ، دیرتر اومد بازار، ولی پول گذاشت رو اینکه هواپیماهاش از همه چی امن‌تر و مطمئن‌تر باشن و کلاً سه دهه تافت روی آسمون‌ها. می‌تونم صفحه‌ها از اینا بگم. شرکتی که اول سیستم رو اختراع کرد جنرال الکتریک نبود، وستینگهاوس بود. پالم کامپیوتینگ هم (AC) برق متناوب دستیار شخصی دیجیتال رو اول نساخت؛ اپل ساخت، با اون نیوتون پر سر و صداش. ای‌اُاِل هم اولین جایی نبود که جامعه اینترنتی راه انداخت؛ کامپیوسرو و پرادیجی بودن.

لیست بلندی می‌تونیم از شرکت‌هایی جور کنیم که توی تکنولوژی پیشرو بودن ولی آخرش نتونستن به عنوان شرکت‌های بزرگ دووم بیارن. خود این لیست هم جای بحث داره، ولی همه‌ی این مثال‌ها یه حقیقت ساده رو نشون می‌دن: تکنولوژی نمی‌تونه یه شرکت خوب رو تبدیل به یه شرکت عالی بکنه، یا جلوی فاجعه رو بگیره.

تاریخ بارها این درسو به ما داده. همین قضیه‌ی ویتنام آمریکا رو در نظر بگیر. آمریکا پیشرفته‌ترین نیروی جنگی دنیا رو داشت. جنگنده‌های جت خفن. هلیکوپترهای جنگی. اسلحه و تجهیزات پیشرفته. کامپیوتر. سیستم‌های ارتباطی پیچیده. کیلومترها سنسور مرزی های‌تک. راستش، تکیه کردن به تکنولوژی یه حس دروغین از "ضد ضربه" بودن بهشون داده بود. آمریکایی‌ها کمبود تکنولوژی نداشتن، کمبود یه ایده ساده و درست برای جنگ داشتن که بتونن تکنولوژیشون رو روش پیاده کنن. هی این‌ور و اون‌ور می‌رفتن با استراتژی‌های به‌درد نخور و هیچ‌وقت دست بالا رو نگرفتن.

از اون طرف، نیروهای ویتنام شمالی که از نظر تکنولوژی ضعیف‌تر بودن، چسبیدن به یه ایده‌ی ساده و درست: یه جنگ چریکی فرسایشی که هدفش کم کم از بین بردن حمایت مردم خودی از جنگ بود. هرچند کم تکنولوژی‌ای هم که استفاده می‌کردن، مثل تفنگ کلاشینکف (که خیلی مطمئن‌تر و نگهداریش راحت‌تر از ام-۱۶ پیچیده بود)، مستقیماً به همون ایده‌ی ساده وصل بود. و آخرشم همونطور که می‌دونی، آمریکا با همه‌ی اون پیچیدگی‌های تکنولوژیش، توی ویتنام موفق نشد. اگه یه وقتی فکر کردی فقط تکنولوژی کلید موفقیته، دوباره ویتنامو یادت بیار.

راستش، تکیه کردن کورکورانه به تکنولوژی یه جور بده، نه یه خوبیه. آره، وقتی درست استفاده بشه — یعنی وقتی به یه ایده‌ی ساده، روشن و درست وصل بشه که ریشه تو یه درک عمیق داشته باشه — تکنولوژی یه نیروی محرک اساسی برای تند کردن حرکت رو به جلوئه. ولی وقتی اشتباه استفاده بشه — وقتی به عنوان یه راه‌حل دم‌دستی گرفته بشه، بدون اینکه بفهمی چطور به یه مفهوم روشن و درست وصل می‌شه — تکنولوژی فقط سرعت نابودی خودساخته‌ت رو بیشتر می‌کنه.

تکنولوژی و ترس از عقب موندن

تیم تحقیق سر و کله می‌زدن که اصلاً این موضوع به یه فصل جداخونه نیاز داره یا نه.

اسکات جونز گفت: «یه فصل برای تکنولوژی باید حتماً باشه.» «این روزا تو مدرسه کسب‌وکار، مدام هی از اهمیت تکنولوژی بمبارونمون می‌کنن. اگه بهش نپردازیم، یه سوراخ گنده تو کتاب جا می‌ذاریم.»

برایان لارسن با مخالفت گفت: «ولی به نظر من، تحقیق ما در مورد تکنولوژی فقط یه مورد خاص از "اقدام منضبط" هست و باید بره تو فصل قبلی. اقدام منضبط یعنی همون موندن تو اون سه تا دایره، و این جوهره‌ی یافته‌ی ما در مورد تکنولوژیه.»

اسکات سدربرگ اشاره کرد: «درسته، ولی یه مورد خیلی خاصه.» «تک‌تک اون شرکت‌ها خیلی زودتر از بقیه که غرق تکنولوژی شدن، تو به‌کارگیری تکنولوژی پیشگام بودن.»

امبر یانگ پرید وسط: «ولی در مقایسه با چیزایی مثل "سطح ۵" یا "مفهوم جوجه‌تیغی" و "اول کی"، تکنولوژی یه موضوع خیلی کوچیک‌تر به نظر میاد.» «منم با برایان موافقم: تکنولوژی مهمه، ولی به عنوان زیرمجموعه‌ی انضباط یا شاید هم چرخ‌لنگر.»

تابستون داشتیم کل کل می‌کردیم. بعد کریس جونز، که معمولاً ساکت و متفکر حرف می‌زد، یه سؤال کلیدی پرسید: «چرا شرکت‌های "خوب به عالی" یه دید متعادل نسبت به تکنولوژی داشتن، در حالی که اکثر شرکت‌ها مثل "مرغ سرکنده" واکنش‌گرا شدن و عین اینا که از اینترنت می‌ترسن، هول هول می‌زنن و می‌دون؟»

واقعاً چرا.

سؤال کریس ما رو به یه فرق اساسی بین شرکت‌های عالی و شرکت‌های خوب رسوند؛ تفاوتی که در نهایت باعث شد تصمیم بگیریم این فصل رو اضافه کنیم.

اگه یه فرصت پیدا می‌کردی که تمام اون بیش از ۲۰۰۰ صفحه رونوشت مصاحبه‌های "خوب به عالی" رو بخونی، از این‌که اصلاً صحبتی از "استراتژی رقابتی" نبود، شوکه می‌شدی. آره، اونا در مورد استراتژی حرف می‌زدن، در مورد عملکرد حرف می‌زدن، در مورد بهترین شدن حرف می‌زدن، حتی در مورد برنده شدن هم حرف می‌زدن. ولی هیچ‌وقت واکنشی حرف نمی‌زدن و استراتژی‌هاشون رو در درجه اول بر اساس کارهای دیگران تعریف نمی‌کردن. اونا در مورد...

از اون چیزی که داشتن می‌ساختن و چطوری می‌خواستن بهترش کنن نسبت به یه استاندارد عالی مطلق.

وقتی از جورج هاروی پرسیدیم که انگیزش برای ایجاد تغییر توی پیتنی باوز تو دهه هشتاد چی بوده، گفت: «من همیشه دلم می‌خواست پیتنی باوز رو یه شرکت خفن ببینم. از همین شروع کنیم، قبوله؟ فقط از همین‌جا شروع کنیم. این یه چیز بدیه که نیازی به توجیه یا توضیح نداره. ما امروز اونجا نیستیم. فردا هم نخواهیم بود. همیشه کلی چیز بیشتر هست که باید برای رسیدن به عظمت توی یه دنیای همه‌ش در حال تغییر خلق کنیم.» یا همون‌طوری که وین سندرز در مورد مرامی که نماد طرز کار داخلی کیمبرلی-کلارک شد، خلاصه کرد: «ما هیچ‌وقت راضی نیستیم. ممکنه خوشحال باشیم، ولی هیچ‌وقت راضی نه».

اونایی که شرکت‌های خوب رو عالی کردن، انگیزه‌شون ترس نبود. اونا از ترس چیزایی که نمی‌فهمیدن جلو نمی‌رفتن. از ترس اینکه احمق به نظر بیان، جلو نمی‌رفتن. از ترس اینکه ببینن بقیه دارن بترکونن ولی خودشون نه، جلو نمی‌رفتن. از ترس اینکه رقبا لهشون کنن، جلو نمی‌رفتن.

نه، اونایی که خوب رو تبدیل به عالی می‌کنن، یه انگیزه خلاقانه عمیق و یه اجبار درونی برای رسیدن به اون تعالی خالص و دست‌نخورده، فقط به خاطر خودِ تعالی، دارن. اونایی که وضع موجود و متوسط بودن رو حفظ می‌کنن، برعکس، بیشتر از ترس عقب موندن انگیزه می‌گیرن.

هیچ‌وقت این تفاوت بهتر از حباب تکنولوژی اواخر دهه نود که دقیقاً وسط تحقیقات روی «از خوب به عالی» اتفاق افتاد، مشخص نبود. این یه صحنه تقریباً بی‌نقص بود که بتونی تفاوت بین عالی و خوب رو ببینی که چطور خودش رو نشون میده؛ چون اونایی که عالی بودن، مثل والگرینز جواب دادن – با آرامش و قدم‌های آهسته و با برنامه رو به جلو – در حالی که اونایی که متوسط بودن، با واکنش‌های ترسناک و وحشت‌زده، این‌ور و اون‌ور می‌پریدن.

راستش، نکته اصلی این فصل در مورد خود تکنولوژی نیست. هیچ تکنولوژی‌ای، مهم نیست چقدر خفنه – نه کامپیوتر، نه مخابرات، نه رباتیک، نه اینترنت – به تنهایی نمی‌تونه یه جهش از خوب به عالی رو راه بندازه. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه تو رو سطح ۵ کنه. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه آدمای اشتباه رو تبدیل به آدمای درست بکنه. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه اون انضباط رو بهت بده که با حقایق خشن واقعیت روبرو بشی، یا...

این می‌تونه ایمان تزلزل‌ناپذیر به وجود بیاره. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه جایگزین این بشه که عمیقاً اون سه تا دایره رو بفهمی و اون فهم رو تبدیل کنی به یه "مفهوم جوجه‌تیغی" ساده. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه یه فرهنگ منظم و با انضباط بسازه. هیچ تکنولوژی‌ای نمی‌تونه اون باور قلبی ساده رو تو دلت جا بندازه که "ول کردن پتانسیل‌های محقق‌نشده" – یعنی چیزی که می‌تونه عالی بشه رو همون خوب باقی بذاری – یه گناه بزرگ و جبران‌ناپذیره.

اونایی که به این اصول اساسی پایبند می‌مونن و تعادلشون رو حتی وسط یه سری تغییر و تحولات بزرگ حفظ می‌کنن، اون فشاری رو جمع می‌کنن که باعث پیشرفت‌های بزرگ میشه. اونایی که این کار رو نمی‌کنن، اونایی که مدام تو حالت "تکان خوردن و گیج زدن واکنشی" می‌مونن، یا سقوط می‌کنن یا همون معمولی باقی می‌مونن. این تفاوت بزرگ بین "خوب بودن" و "عالی بودن"ه؛ کل مفهوم این تحقیق خلاصه میشه تو اون استعاره "چرخ‌دنده" در مقابل "حلقه هلاکت". و حالا ما به همین تفاوت بزرگ می‌پردازیم.

خلاصه فصل
شتاب‌دهنده‌های تکنولوژی

نکات اصلی

* شرکت‌های خوب به عالی، در مورد تکنولوژی و تغییرات تکنولوژیکی یه جور دیگه فکر می‌کنن تا شرکت‌های معمولی.
* شرکت‌های خوب به عالی، از مُد شدن‌های تکنولوژی و سوار شدن بر موج‌ها دوری می‌کنن، ولی وقتی تکنولوژی‌ای رو با دقت انتخاب کنن، تو استفاده ازش پیش‌قدم می‌شن.
* سوال اصلی در مورد هر تکنولوژی‌ای اینه: آیا این تکنولوژی مستقیماً با «مفهوم جوجه‌تیغی (Hedgehog Concept)» ما جور در میاد؟ اگه آره، باید تو استفاده از اون تکنولوژی پیش‌قدم بشی. اگه نه، می‌تونی فعلاً با بقیه برابر باشی یا کلاً بی‌خیالش بشی.
* شرکت‌های خوب به عالی، از تکنولوژی به عنوان یه چیزی برای **تند کردن** حرکتشون استفاده کردن، نه برای **شروع کردن** اون. هیچ کدوم از این شرکت‌ها سفر تغییرشون رو با یه تکنولوژی پیشرو شروع نکردن، ولی همه‌شون بعد از اینکه فهمیدن تکنولوژی چطوری با سه تا دایره‌شون (مفهوم سه‌بخشی) می‌خوره و به یه جهش رسیدن، تو کاربرد تکنولوژی پیش‌قدم شدن.
* اگه همون تکنولوژی‌های جدیدی که شرکت‌های خوب به عالی استفاده کردن رو مجانی می‌دادی به رقبای مستقیمشون، باز هم اون رقبا نمی‌تونستن به این خوبی نتیجه بگیرن.
* واکنش یه شرکت به تغییرات تکنولوژی، نشون‌دهنده اینه که چقدر در درونش انگیزه برای عالی بودن داره یا نه. شرکت‌های عالی با فکر و خلاقیت واکنش نشون می‌دن، چون یه جورایی وسواس دارن که پتانسیل‌های استفاده نشده رو به نتیجه تبدیل کنن؛ شرکت‌های معمولی...

شرکت‌ها از ترس جا موندن، یهو یه کاری می‌کنن و دست و پا می‌زنن.

یافته‌های غیرمنتظره

* حرفی که میگن تغییرات تکنولوژی عامل اصلی ضعیف شدن شرکت‌های بزرگ یا متوسط موندن بقیه است، با شواهد جور در نمیاد. البته که یه شرکت اگه عقب بمونه نمیتونه بزرگ باشه، ولی تکنولوژی به تنهایی ریشه اصلی نه بزرگیه نه سقوط.
* از هشتاد و چهار مصاحبه با مدیرای شرکت‌های خوب تا عالی، کلاً ۸۰ درصدشون حتی تکنولوژی رو جزو پنج تا عامل اصلی تحولشون هم نگفتن. این حتی تو شرکت‌هایی که به خاطر استفاده‌ی پیشرو از تکنولوژی معروفن، مثل نوکور، صدق می‌کنه.
* روش "اول بخز، بعد راه برو، بعد بدو" می‌تونه خیلی هم جواب بده، حتی وقتی تغییرات تکنولوژی سریع و اساسیه.

فصل ۸

فلایویل (چرخ‌لنگر) و حلقه نابودی

«.انقلاب یعنی چرخوندن اون چرخ»
ایگور استراوینسکی[1] —

تصور کن یه فلایویل خیلی گنده و سنگین داری؛ یه دیسک فلزی عظیم که افقی روی یه محور سواره. قطرش حدود ۹ متره، ضخامتش نیم متره و وزنشم تقریباً ۲۲۰۰ کیلو (دو تن و دویست کیلو) هست. حالا فرض کن کار تو اینه که اون فلایویل رو تا جایی که می‌تونی سریع و برای مدت .طولانی روی اون محور بچرخونی

با تمام قدرت فشار می‌دی و اون فلایویل اولش خیلی کِش‌دار و به سختی یه کم تکون می‌خوره، تقریباً ناخواسته. تو به فشار دادن ادامه می‌دی و بعد از دو سه ساعت تلاش مداوم، بالاخره .فلایویل یه دور کامل می‌زنه

تو همچنان فشار می‌دی و فلایویل یه کم تندتر می‌چرخه. با تلاش باز هم زیاد، موفق می‌شی یه ...دور دیگه هم بچرخونیش. تو

...بزن ادامه بده، یه‌جوری که همه‌ش تو یه مسیر باشه. یکی... دوتا... سه... چهار... پنج... شیش

...چرخ‌لنگر داره تند و تندتر میشه... هفت... هشت... هی بزن بری جلو

نه... ده... داره شتاب می‌گیره... یازده... دوازده... با هر دور داره تندتر میره... بیست... سی... .پنجاه... صد

بعد، یهو یه جایی – ترکوند! شتابش به نفع تو شروع به کار می‌کنه، چرخ‌لنگر رو می‌ندازه جلو، !دور پشت دور... وووش

وزن سنگین خودش داره کمکت می‌کنه. تو دیگه بیشتر از همون دور اول زور نمی‌زنی، ولی چرخ‌لنگر داره تند و تندتر میره. هر دوری که می‌زنه، اون کار قبلی رو کامل‌تر می‌کنه، انگار داری روی اون زحمتی که قبلاً کشیدی، سود می‌کنی. هزار برابر تندتر، بعد ده هزار برابر، بعد صد هزار .برابر. اون دیسک سنگین و گنده با یه شتاب تقریباً غیرقابل توقف داره پرواز می‌کنه

حالا فرض کن یکی بیاد بپرسه: «اون یه فشار بزرگی که باعث شد این چیز این‌قدر تند بره چی «بود؟

تو نمی‌تونی جواب بدی؛ کلاً سؤال بی‌معنی‌ایه. اون فشار اول بود؟ دومی؟ پنجمی؟ صدمی؟ نه! همه‌شون روی هم جمع شدن، یه انباشت کلی از زور که تو یه جهت ثابت اعمال شده بود. شاید بعضی فشارها از بقیه قوی‌تر بودن، ولی هر تک‌تک زورها – مهم نیست چقدر بزرگ – فقط یه .تیکه کوچیک از اون تأثیر کلی جمع‌شده روی چرخ‌لنگر رو نشون میده

***اوج گرفتن و ترکوندن**

تصویر چرخ‌لنگر حس کلی اون چیزی رو نشون میده که تو شرکت‌ها اتفاق افتاد وقتی از «خوب» به «عالی» رسیدن. مهم نیست نتیجه نهایی چقدر خفن بود، تحول از خوب به عالی هیچ‌وقت یهو اتفاق نیفتاد. نه یه حرکت قاطع، نه یه برنامه خفن، نه یه نوآوری نجات‌بخش، نه یه شانس یهویی، نه یه انقلاب تکان‌دهنده.

رسیدن از خوب به عالی یه فرآیند پله‌پله‌ایه – قدم به قدم، کار به کار، تصمیم به تصمیم، دور به دور چرخ‌لنگر – که در نهایت به نتایج چشمگیر و پایدار ختم میشه.

با این حال، اگه گزارش‌های رسانه‌ها رو بخونی، ممکنه یه نتیجه کاملاً متفاوت بگیری. معمولاً رسانه‌ها یه شرکت رو پوشش نمیدن مگر اینکه چرخ‌لنگرشون قبلاً هزار دور در دقیقه داره می‌زنه. این قضیه کلاً دید ما رو نسبت به چطور اتفاق افتادن این تحول‌ها خراب می‌کنه و کاری می‌کنه انگار شرکت‌ها یهو به مرحله اوج رسیدن، انگار یه شبه دگرگون شدن.

ببین، مثلاً یه روزی، ۲۷ آگوست ۱۹۸۴، مجله فوربز یه مقاله در مورد شرکت سرکت سیتی زد. این اولین بار بود که یه جایی تو سطح ملی، در مورد این شرکت حرف می‌زدن. البته مقاله خیلی گنده نبود، فقط دو صفحه بود و توش زیر سوال برده بودن که آیا رشد اخیر سرکت سیتی می‌تونه ادامه پیدا کنه یا نه.

ولی خب بالاخره منتشر شده بود؛ اولین اعتراف عمومی بود که شرکت سرکت سیتی یه جایی رسیده. اون خبرنگار فقط یه شرکت خفن جدید پیدا کرده بود، انگار که یهو یک شبه موفق شده باشه.

البته این موفقیت یه شبه، بیش از ده سال طول کشیده بود. آلن وورتزل در سال ۱۹۷۳ مدیریت شرکت رو از باباش تحویل گرفته بود، در حالی که شرکت نزدیک بود ورشکست بشه. اول از همه، تیم مدیریتی خودش رو سر و سامون داد و واقعیت‌های سخت و تلخ رو چه داخل شرکت و چه بیرونش، بی‌تعارف بررسی کرد. در سال ۱۹۷۴، هنوز زیر بار بدهی سنگینی بودن، وورتزل و تیمش شروع کردن به امتحان کردن یه مدل خرده‌فروشی به سبک "فروشگاه انبار" (یعنی کلی جنس مارک‌دار با قیمت پایین و تحویل فوری) و یه نمونه اولیه از این مدل رو ساختن تا لوازم برقی بفروشن تو ریچموند ویرجینیا. در سال ۱۹۷۶، شرکت شروع کرد به امتحان کردن فروش لوازم الکترونیکی مصرفی تو همین فرمت فروشگاه انبار، و در سال ۱۹۷۷، این ایده تبدیل شد به اولین شعبه سرکت سیتی.

این ایده گرفت و شرکت شروع کرد کم‌کم فروشگاه‌های ضبط صوتش رو تبدیل کنه به فروشگاه‌های سرکت سیتی. در سال ۱۹۸۲ – بعد از نُه سال چرخوندن این چرخ – وورتزل و تیمش کاملاً روی ایده "سوپراستور سرکت سیتی" تمرکز کردن. تو پنج سال بعدش، با تغییر کامل به این مدل، سرکت سیتی بیشترین سود رو به سهامدارهاش نسبت به هر شرکت دیگه‌ای تو بورس نیویورک برگردوند. از ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۹، بازدهی سهام سرکت سیتی بیست و دو برابر بهتر از کل بازار بود و حسابی از غول‌هایی مثل اینتل، والمارت، جی‌ای، هیولت پاکارد و کوکاکولا جلو زد.

تعجبی هم نداره، سرکت سیتی بعدش تبدیل شد به سوژه داغ رسانه‌ها. در حالی که ما تو دهه قبل از این تحول هیچ مقاله مهمی پیدا نکردیم، تو دهه بعد از تحول، ۹۷ تا مقاله پیدا کردیم که بررسی کنیم، که بیست و دو تاشون خیلی مهم بودن. انگار که شرکت قبل از اون اصلاً وجود

نداشته، با اینکه از سال ۱۹۶۸ تو بورس اصلی معامله می‌شد و با اینکه وورتزل و تیمش تو اون ده سال قبل از اوج‌گیری، کارای خفنی کرده بودن.

این قضیه "سیرکیتی سیتی" (یا هر مثال دیگه‌ای) یه الگوی تکراری رو نشون می‌ده. توی موارد زیاد، ما دیدیم که توی ده سال قبل از اینکه یه اتفاقی بیفته (نقطه عطف)، مقاله یا خبر خیلی کمتری در موردش هست تا ده سال بعدش؛ به طور متوسط تقریباً سه برابر کمتر.

مثلاً، کِن ایورسون و سَم سیگَل سال ۶۵ شروع کردن به چرخوندن چرخ‌دنده نوکور. ده سال کسی اصلاً محلشون نذاشت، مخصوصاً نه روزنامه‌های اقتصادی و نه شرکت‌های فولاد دیگه. اگه سال ۷۰ از مدیرای فولاد بتلحم یا یواس استیل درباره "تهدید نوکور" می‌پرسیدی، می‌خندیدن، اگه اصلاً اسم شرکت رو بلد بودن (که بعیده). تا سال ۷۵ که سهم‌شون تو بورس جهش کرد، نوکور تا اون موقع سومین کارخونه کوچیک فولادش رو ساخته بود، فرهنگ خاص خودشون رو که باعث بهره‌وری بالا می‌شد رو جا انداخته بودن و داشت می‌رفت که سودآورترین شرکت فولاد آمریکا بشه. با این حال، اولین مقاله مهم توی مجله "بیزینس ویک" تازه سال ۷۸ اومد، سیزده سال بعد از شروع تغییرات، و توی "فورچن" هم شانزده سال بعدش.

از سال ۶۵ تا ۷۵، ما فقط یازده تا مقاله در مورد نوکور پیدا کردیم که هیچ‌کدومشون هم مهم نبودن. بعدش، از ۷۶ تا ۹۵، ما نود و شش تا مقاله جمع کردیم که چهل تاشون مقاله مفصل یا گزارش‌های خیلی مهم کشوری بودن.

حالا ممکنه بگی: "خب، انتظار داریم همین‌طور باشه دیگه. معلومه که این شرکت‌ها بعد از اینکه بترکونن و خیلی موفق بشن، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرن. خب، این که اهمیتش چیه؟"

اهمیتش اینجاست: ما اجازه دادیم ظاهر تحول‌ها از بیرون، دیدگاه ما رو نسبت به حسی که اونایی که دارن از سرشون می‌گذرونن از داخل داره، هدایت کنه. از بیرون، این تحول‌ها شبیه پیشرفت‌های بزرگ و تقریباً انقلابی به نظر می‌رسه. اما از داخل، حس کاملاً متفاوتی داره، بیشتر شبیه یه روند رشد طبیعیه.

فکر کن یه تخم‌مرغ همین‌طور اونجا افتاده. کسی اصلاً بهش توجه نمی‌کنه تا اینکه یه روز تخم‌مرغ می‌شکنه و یه جوجه ازش می‌پره بیرون! همه مجله‌ها و روزنامه‌های بزرگ می‌ریزن سر این ماجرا، مقاله می‌نویسن: "تحول تخم‌مرغ به جوجه!" "انقلاب شگفت‌انگیز تخم‌مرغ!" "دگرگونی باورنکردنی در تخم‌مرغ!" انگار که تخم‌مرغ یه شبه یه تغییر شکل عجیبی داده و خودش رو یهو تبدیل کرده به جوجه.

ولی از دیدگاه خود جوجه چطوره؟ یه داستان کاملاً متفاوته. در حالی که دنیا به این تخم‌مرغ بی‌خاصیت توجهی نداشت، جوجه داشت تکامل پیدا می‌کرد، رشد می‌کرد، بزرگ می‌شد، تو شکم داشت می‌پخت. از دید جوجه، شکستن پوسته تخم‌مرغ فقط یه قدم دیگه تو یه مسیر طولانی از قدم‌هاست که به اون لحظه ختم شده؛ یه قدم بزرگ، البته، ولی اصلاً اون تحول ناگهانی و یک‌باره نیست که به چشم اونایی که بیرون تخم‌مرغن میاد.

می‌دونم که این یه مثال مسخره‌ست. ولی من دارم ازش استفاده می‌کنم که یه نکته خیلی مهم از تحقیقاتمون رو نشون بدم. ما هی فکر می‌کردیم که قراره "اون یه چیز بزرگ"، اون لحظه جادویی که تحول رو رقم زده رو پیدا کنیم. حتی تو مصاحبه‌ها هم دنبالش فشار می‌آوردیم. ولی مدیرایی که شرکتشون از خوب به عالی تبدیل شده بود، اصلاً نمی‌تونستن یه اتفاق یا لحظه

کلیدی خاص رو مشخص کنن که نماد اون تحول باشه. خیلی وقتا، کلاً با این ایده که باید مراحل رو جدا کنیم و به فاکتورها اولویت بدیم، گلاویز می‌شدن و خوششون نمیومد. تو هر کدوم از شرکت‌های خوب به عالی، حداقل یکی از مصاحبه‌شون بی‌مقدمه تذکر می‌داد و می‌گفت یه چیزی شبیه این: "ببین، نمی‌تونی این قضیه رو ریز کنی تو یه سری جعبه و فاکتورهای خوشگل، یا لحظه 'یافتم' یا 'اون یه چیز بزرگ' رو مشخص کنی. یه عالمه تیکه به هم پیوسته بود که هر کدوم روی اون یکی ساخته شده بود."

حتی تو بدترین و عجیب‌ترین مثالی که تو تحقیقمون داشتیم – قضیه فروش کارخونه‌های کیمبرلی-کلارک – مدیرها گفتن این یه فرایند کم‌کم و ذره ذره بوده.

یکی از مدیرای کیمبرلی-کلارک گفت: «داروین یهو شرکت رو عوض نکرد.» «اون کم‌کم و تو طول زمان شرکت رو بهتر کرد.» یه نفر دیگه هم گفت: «تغییر یهویی مثل شب و روز نبود.» «آروم‌آروم بود، و فکر کنم چند سال طول کشید تا کلاً دست همه بیاد چی شده.»

البته، فروش اون کارخونه‌ها یه فشار خیلی گنده به اون چرخ‌دنده بزرگ بود، ولی فقط یه فشار بود. بعد از فروش کارخونه‌ها، اینکه شرکت کاملاً تبدیل بشه به شرکت شماره یک محصولات مصرفی کاغذی، هزاران فشار دیگه، چه بزرگ چه کوچیک، لازم داشت که دونه دونه رو هم انباشته می‌شدن. سال‌ها طول کشید تا اونقدر شتاب بگیره که مجله‌ها دیگه رسماً بگن کیمبرلی-کلارک از یه شرکت خوب تبدیل شده به یه شرکت عالی. مجله فوربز نوشته بود: «وقتی... بزنه رو در رو... این مجله پیش‌بینی (P&G) کیمبرلی-کلارک تصمیم گرفت مستقیم با پی‌اندجی فاجعه می‌کرد. چه ایده خری بود. ولی حالا معلوم شد که ایده خری نبود. یه ایده خفن بود.» فاصله بین دو تا مقاله فوربز چقدر بود؟ بیست و یک سال.

وقتی داشتیم رو این پروژه کار می‌کردیم، عادت کرده بودیم از مدیرعاملی که میومد آزمایشگاه تحقیقاتیمون بپرسیم دوست دارن از این تحقیق چی یاد بگیرن. یه مدیرعامل پرسید: «اسمش چی بود کاری که داشتن می‌کردن؟ اسم خاصی براش گذاشته بودن؟ اون موقع چطوری در موردش حرف می‌زدن؟» سؤال خیلی خوبیه، ما برگشتیم دوباره نگاه کنیم. جواب حیرت‌انگیز بود: اونا هیچ اسمی روش نذاشته بودن.

شرکت‌هایی که از خوب به عالی تبدیل شدن، هیچ اسمی روی تغییراتشون نذاشته بودن. نه مراسم رونمایی بود، نه شعار تبلیغاتی، اصلاً بوی یه برنامه رسمی هم نمی‌داد. بعضی از مدیرها گفتن که اصلاً خبر نداشتن یه تغییر اساسی داره اتفاق میفته، تا اینکه حسابی جلو رفته بودن. اغلب بعد از تموم شدن کار، قضیه براشون روشن‌تر از خود زمان انجامش بود.

بعد کم‌کم فهمیدیم: هیچ لحظه جادویی‌ای وجود نداشت. (صفحه ۱۷۰ رو ببینید.) با اینکه از بیرون ممکنه یهو یه جهش بزرگ به نظر بیاد، برای کسایی که تو دل اون تغییر بودن، اصلاً این‌طوری نبود. در واقع، یه فرآیند آروم و حساب‌شده بود که بفهمی برای رسیدن به بهترین نتیجه‌های آینده باید چیکار کنی و بعدش هم قدم‌به‌قدم، با هر بار چرخوندن اون چرخ‌دنده، همون کارها رو انجام بدی... بعد از فشار آوردن به اون چرخ‌دنده...

یه مسیر ثابت و مداوم برای یه مدت طولانی، بالاخره به یه نقطه اوج و تحول می‌رسن.

وقتی این نکته رو درس می‌دم، بعضی وقتا یه مثال از بیرون تحقیقات خودم می‌زنم که کاملاً این ایده رو نشون می‌ده: تیم یوسی‌ال‌ای برویننز (UCLA Bruins).

تیم بسکتبال که تو دهه شصت و اوایل هفتاد یه دوره خیلی خفن بود. بیشتر طرفدارای بسکتبال برد و یه زمانی هم (NCAA) می‌دونن که تیم «بی» تو دوازده سال، ده تا قهرمانی دانشگاهی پشت سر هم شصت و یک بازی رو بردن، اونم زیر دست مربی افسانه‌ای، جان وودن.

ولی می‌دونی وودن چند سال مربی «بی» بود تا اولین قهرمانیش رو بگیره؟ پانزده سال. از ۴۸ تا ۶۳، وودن تقریباً گمنام کار می‌کرد تا اینکه بالاخره تو سال ۶۴ اولین قهرمانی رو برد. سال به سال، مربی وودن پایه‌های اصلی تیم رو ساخت؛ یه سیستم استعدادیابی درست کرد، یه روش ثابت برای بازی پیاده کرد و سبک بازی پرس تمام زمین رو حسابی صیقل داد. هیچ‌کس زیاد به این مربی آروم و کم‌حرف و تیمش توجه نمی‌کرد، تا اینکه یهو... بوم! به یه جایی رسیدن و بیش از یه دهه رقیب جدی رو سیستماتیک له کردن.

مثل اون دوران اوج وودن، تحول‌های بزرگ از خوب به عالی هم یه الگوی کلی دارن: اول یه دوره ساختن و بعدش یهو جهش و شکوفایی. بعضی وقتا این مرحله ساختن و جهش خیلی طول می‌کشه، بعضی وقتا کمتر. تو «سیرکت سیتی» دوره ساختن ۹ سال طول کشید، تو «نوکور» ۱۰ سال، ولی تو «ژیلت» فقط ۵ سال طول کشید، تو «فنی می» فقط ۳ سال، و تو «پیتنی بوس» حدود ۲ سال. ولی مهم نبود چقدر طول کشیده، هر تحولی از خوب به عالی، همون الگوی اصلی رو دنبال کرد؛ مثل چرخ‌دنده‌ای که کم‌کم داره تند می‌شه، هی دور می‌گرفت تا اینکه این ساخت و ساز تبدیل شد به یه جهش بزرگ.

فقط یه خرج اضافه نیست

مهمه که بفهمی دنبال کردن این مدل چرخ‌دنده ساختن و جهش، فقط یه جور شانس یا راحتی شرایط نیست. کسایی که میگن: «آخه ما یه سری محدودیت داریم که نمی‌ذارن این کار بلندمدت رو بکنیم»، باید یادشون باشه شرکت‌های خیلی خوب، این مدل رو دنبال کردن، مهم نبود شرایط کوتاه‌مدت چقدر بده: چه لغو شدن مقررات باشه (مثل «ولز فارگو»)، چه ورشکستگی قریب‌الوقوع (مثل «نوکور» و «سیرکت سیتی»)، چه تهدید به تصاحب شدن (مثل «ژیلت» و «کروگر»)، یا روزی یه میلیون دلار ضرر کردن (مثل «فنی می»).

این موضوع در مورد مدیریت فشارهای کوتاه‌مدت «وال استریت» هم صدق می‌کنه. دیوید ماکسول از «فنی می» می‌گفت: «من اصلاً با کسایی که میگن نمی‌تونی یه شرکت بزرگ و موندگار بسازی چون وال استریت بهت اجازه نمی‌ده، موافق نیستم.» گفت: «ما با تحلیل‌گرها حرف زدیم، آموزش‌شون دادیم که...»

ما داشتیم چیکار می‌کردیم و کجا داشتیم می‌رفتیم. اولش، خیلی‌ها قبول نمی‌کردن این قضیه رو، باید اینو قبول کنی. ولی وقتی از اون روزای سخت رد شدیم، با بهتر کردن کارمون هر سال جواب دادیم. بعد از چند سال، به خاطر نتایج واقعیمون، سهممون خیلی بالا رفت و دیگه پشت سرمون رو نگاه نکردیم. و چه سهم بالایی‌ای! تو دو سال اول ماکسول، سهاممون از بازار عقب بود، ولی بعد منفجر شد. از آخر ۸۴ تا سال ۲۰۰۰، هر یه دلاری که تو فانی مِی سرمایه‌گذاری می‌شد، ۶۴ برابر می‌شد و تقریباً ۶ برابر از کل بازار (حتی بورس ناسدک که تو اواخر دهه ۹۰ دیوونه شده بود) جلو می‌زد.

شرکت‌های "خوب به عالی" هم مثل شرکت‌های مقایسه، تحت فشارای کوتاه‌مدت وال استریت بودن. اما بر خلاف اون شرکت‌ها، اینا حوصله و انضباط داشتن که مدل چرخ‌دنده ساختن و بعد جهش رو دنبال کنن، با وجود این فشارا. و در نهایت، با معیارهای خود وال استریت، نتایج

.فوق‌العاده‌ای گرفتن

چیزی که یاد گرفتیم اینه که باید از این چرخ‌دنده استفاده کنیم تا این فشارهای کوتاه‌مدت رو مدیریت کنیم. یه روش خیلی خوبش از آزمایشگاه ابوت اومد، با یه سازوکاری که بهش می‌گفتن "طرح‌های آبی". هر سال، ابوت به تحلیلگرای وال استریت می‌گفت انتظار داره سودشون یه مقدار مشخصی (مثلاً ۱۵ درصد) رشد کنه. همزمان، خودش یه هدف داخلی برای رشد خیلی بالاتر (مثلاً ۲۵ یا حتی ۳۰ درصد) تعیین می‌کرد. در ضمن، یه لیست رتبه‌بندی شده از پروژه‌های کارآفرینی که هنوز پول نگرفته بودن – همون "طرح‌های آبی" – نگه می‌داشت. آخر سال، ابوت یه عددی رو انتخاب می‌کرد که از انتظارای تحلیلگرا بیشتر بود ولی از رشد واقعیش کمتر می‌شد. بعد، اختلاف بین رشدی که "تحلیلگرا رو خوشحال می‌کرد" و رشد واقعی رو برمی‌داشت و پولشو می‌ریخت تو "طرح‌های آبی". این یه سازوکار باهوش برای مدیریت فشارهای کوتاه‌مدت بود، در حالی که سیستماتیک روی آینده سرمایه‌گذاری می‌شد.

ما هیچ اثری از چیزی شبیه "طرح‌های آبی" ابوت تو شرکت مقایسه‌اش پیدا نکردیم. در عوض، مدیرای آپ‌جان با یه سخنرانی فروش ("رو آینده ما حساب کنید") سهامو باد می‌کردن و با احترام کلمه "سرمایه‌گذاری بلندمدت" رو تکرار می‌کردن، مخصوصاً وقتی شرکت نمی‌تونست نتایج فعلی رو تحویل بده. آپ‌جان مدام پولشو هدر می‌داد روی پروژه‌های احمقانه‌ای مثل داروی ریزش موی روگین، و سعی می‌کرد با این کار... (ادامه جمله مشخص نیست).

اینا اول یه کم قلقلکش میدن و بعد یهو با یه ضربه بزرگ میترکونن. واقعاً، آپ‌جان شبیه یه قمارباز بود که کلی پول ریخت رو قرمز تو لاس وگاس و میگفت: «ببینید، ما داریم برای آینده سرمایه‌گذاری می‌کنیم.» البته، وقتی آینده رسید، اون قولایی که داده بودن به ندرت عملی شد.

تعجب نداره، ابوت تبدیل شد به یه شرکت که همیشه خوب کار می‌کرد و تو بورس حسابی محبوب شد، در حالی که آپ‌جان یه ناامیدی دائمی بود. از سال ۵۹ تا وقتی ابوت تو سال ۷۴ به موفقیت بزرگی رسید، سهام این دو تا تقریباً هم‌مسیر بودن. بعدش کلاً مسیرشون جدا شد و آپ‌جان شش برابر از ابوت عقب موند تا اینکه سال ۹۵ کلاً فروخته شد.

مثل فانی می و ابوت، همه شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، تو سال‌های اوج‌گیری و موفقیتشون، حواسشون به بورس هم بود و بین این دو تا تناقضی نمی‌دیدن. اونا فقط تمرکزشون رو جمع کردن نتیجه بود، و اغلب همون کار قدیمی رو می‌کردن: کمتر قول می‌دادن و بیشتر عمل می‌کردن. و وقتی نتایج شروع به جمع شدن کرد – وقتی چرخ‌دنده قدرت گرفت – جامعه سرمایه‌گذاری با اشتیاق فراوان همراهشون شد.

«اثر چرخ‌دنده»

شرکت‌های خوب به عالی یه حقیقت ساده رو می‌فهمیدن: قدرت عظیمی تو این نهفته‌ست که دائم پیشرفت کنی و نتیجه بدی. به دستاوردهای ملموس اشاره کن – حتی اگه اولش کم‌کم باشه – و نشون بده چطور این قدم‌ها تو چارچوب یه ایده کلی جا میشن.

"آره، جواب می‌ده." وقتی این کارو طوری انجام بدی که مردم ببینن و حس کنن که داره کار جلو می‌ره و اوضاع داره بهتر می‌شه، با اشتیاق صف می‌کشن پشتت. ما به این می‌گیم "اثر چرخ‌لنگر"، و این فقط برای سرمایه‌گذارای بیرونی نیست، برای گروه‌های داخلی هم صدق می‌کنه.

بذار یه قصه از تحقیقاتم بگم. یه جایی وسط مطالعه، تیم تحقیقاتی نزدیک بود شورش کنن. یادداشت‌های مصاحبه‌هاشون رو پرت کردن رو میز و گفتن: "واقعاً باید هی این سوال مسخره رو بپرسیم؟"

گفتم: "کدوم سوال مسخره؟"

گفتن: "همون سواله در مورد تعهد، هماهنگی و اینکه چطور با تغییر کنار اومدن."

منم گفتم: "این سوال مسخره نیست. یکی از مهم‌ترین سوال‌هاست."

یکی از اعضای تیم گفت: "خب، خیلی از مدیرایی که این تغییر رو دادن... اونا فکر می‌کنن سوال مسخره‌ایه. بعضیاشون اصلاً سوال رو نمی‌فهمن!"

گفتم: "آره، باید هی بپرسیم. باید تو همه مصاحبه‌ها همین سوال رو بپرسیم. تازه، جالب‌تر اینه که اونا سوال رو نمی‌فهمن. پس به کاوش ادامه بدین. باید بفهمیم چطور با مقاومت در برابر تغییر جنگیدن و مردم رو راضی کردن باهاتون همراه بشن."

من کاملاً انتظار داشتم ببینم که هماهنگ کردن همه ("همسو کردنشون"، به قول اون اصطلاح تخصصی) یکی از بزرگترین چالش‌هایی باشه که باهاش روبرو می‌شن.

توسط مدیرانی که دارن تلاش می‌کنن یه چیز خوب رو تبدیل به یه چیز عالی کنن. آخرش، تقریباً همه مدیرایی که اومده بودن آزمایشگاه، یه جورایی همین سوالو می‌پرسیدن: «چطوری قایق رو برگردونیم؟» «چطوری مردم رو پایبند به اون دیدگاه جدید کنیم؟» «چطوری مردم رو وادار کنیم صف بشن (همراه بشن)؟» «چطوری مردم رو مجاب کنیم تغییر رو قبول کنن؟»

با کمال تعجب من، اصلاً به مسئله "همسویی" به عنوان یه چالش اصلی که رهبران خوب به عالی باهاش روبرو بودن، برنخوردیم.

واضحه که شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، تعهد و همسویی فوق‌العاده‌ای داشتن — تغییر رو ماهرانه مدیریت کردن — ولی اونا واقعاً وقت زیادی رو صرف فکر کردن بهش نکردن. براشون کاملاً بدیهی بود. ما فهمیدیم که تحت شرایط درست، مشکلات مربوط به تعهد، همسویی، انگیزه و تغییر خودش به خود حل میشه. اونا خودشون تا حد زیادی مراقب خودشونن.

رو در نظر بگیر. چطوری یه شرکتی با بیش از ۵۰ هزار نفر — (Kroger) شرکت کراگر صندوقدار، کیسه‌گذار، کسی که قفسه پر می‌کنه، کسی که میوه می‌شوره، و الی آخر — رو وادار می‌کنی یه استراتژی کاملاً جدید و رادیکال رو قبول کنه که در نهایت تقریباً همه جنبه‌های نحوه ساخت و اداره فروشگاه‌های مواد غذایی شرکت رو عوض می‌کنه؟ جواب اینه که نمی‌کنی. حداقل نه با یه برنامه یا یه مراسم بزرگ.

جیم هرینگ، اون رهبر سطح ۵ که تحول کراگر رو شروع کرد، به ما گفت که از هر تلاشی برای هیجان‌سازی و انگیزه دادن پرهیز کرده. در عوض، اون و تیمش شروع کردن به چرخوندن چرخ‌لنگر، و شواهد ملموسی درست کردن که نقشه‌هاشون منطقی بوده. هرینگ گفت: «ما کارهایی که می‌کردیم رو طوری نشون دادیم که مردم دستاوردهامون رو ببینن.» «ما سعی

کردیم نقشه‌هامون رو قدم به قدم به نتیجه برسونیم، تا توده مردم از موفقیت‌ها اعتماد بگیرن، نه فقط از حرف‌ها.» هرینگ می‌دونست که راه اینکه مردم پشت یه دیدگاه جسورانه جدید صف بکشن اینه که چرخ‌لنگر رو در راستای اون دیدگاه بچرخونی — از دو دور به چهار دور، بعد چهار به هشت، بعد هشت به شانزده — و بعد بگی: «ببینید چی داریم می‌کنیم، و چقدر خوب جواب می‌ده؟ از همین‌جا نتیجه بگیرید، و این همون جاییه که داریم میریم».

شرکت‌هایی که از خوب به عالی تبدیل شدن، معمولاً در ابتدا اهداف بزرگ رو علنی اعلام نمی‌کردن. در عوض، اونا شروع به چرخوندن چرخ‌لنگر می‌کردن — یعنی فهمیدن تبدیل به عمل میشه، قدم به قدم، دور به دور. بعد از اینکه چرخ‌لنگر جون گرفت...

همین‌طور که هیجان کار بیشتر می‌شد، سرشون رو بالا می‌گرفتن و می‌گفتن: «ببین، اگه همین‌طور سفت بچسبیم به این کار، دلیلی نداره نتونیم به فلان جا برسیم».

مثلاً نوکور از سال ۱۹۶۵ شروع کرد به چرخوندن اون چرخ‌دنده. اولش فقط داشتن سعی می‌کردن ورشکست نشن، بعدش مجبور شدن کارخونه‌های فولاد خودشون رو بسازن چون کسی نبود جنس خوب و مطمئن بهشون بده. آدمای نوکور فهمیدن که تو ساختن فولاد از همه بهتر و ارزون‌تر هستن، واسه همین دوتا، بعدش سه تا کارخونه کوچیک دیگه هم زدن. مشتری پیدا کردن، بعد باز هم مشتری، بعد باز هم بیشتر... وای! چرخ‌دنده داشت راه می‌افتاد، کم‌کم، ماه به ماه، سال به سال. بعد، حدود سال ۱۹۷۵، فهمیدن که اگه همین‌طور به چرخوندن ادامه بدن، می‌تونن تبدیل بشن به بهترین و پردرآمدترین شرکت فولاد آمریکا. ماروین پولمن تعریف می‌کرد: «یادمه سال ۷۵ با کن ایورسون حرف می‌زدیم، بهم گفت: "مارو، فکر کنم می‌تونیم بهترین شرکت فولاد آمریکا بشیم." سال ۷۵! من بهش گفتم: "خب حالا، کِی می‌خواین بهترین بشین؟" گفت: "نمی‌دونم. ولی اگه همین کارایی که داریم رو ادامه بدیم، دلیلی نداره که بهترین نشیم."» اوکی، دو دهه طول کشید، ولی نوکور زد زیر چرخ‌دنده و آخرش از هر شرکت دیگه‌ای تو لیست ۱۰۰۰ تا شرکت بزرگ آمریکا پول بیشتری درآورد.

وقتی اجازه می‌دی چرخ‌دنده خودش حرف بزنه، لازم نیست مدام هدف‌ها رو با آب و تاب جار بزنی. مردم خودشون از حرکت چرخ‌دنده می‌فهمن که چقدر می‌تونن جلو برن: «ببین اگه همین کار رو بکنیم، می‌تونیم به کجا برسیم!» وقتی خود آدما تصمیم می‌گیرن که پتانسیل رو تبدیل کنن به نتیجه واقعی، هدف خودش‌به‌خود مشخص می‌شه.

یه لحظه وایسا و فکر کن. آدمای درست بیشتر از هر چیز دیگه‌ای چی می‌خوان؟ دلشون می‌خواد عضو یه تیم برنده باشن. دلشون می‌خواد تو ساختن نتایج ملموس و دیدنی نقش داشته باشن. می‌خوان هیجان درگیر بودن تو چیزی که واقعاً جواب می‌ده رو حس کنن. وقتی آدمای درست یه برنامه ساده رو می‌بینن که از دل واقعیت‌های سخت بیرون اومده – یه برنامه که از درک درست به جای خودنمایی ساخته شده – احتمالاً می‌گن: «این جواب می‌ده. منم هستم.» وقتی انسجام کامل تیم مدیریتی پشت اون برنامه ساده و خصوصیات فداکارانه و متعهدانه رهبری درجه پنج رو می‌بینن، شک و تردیدشون از بین میره. وقتی مردم شروع می‌کنن به حس کردن جادوی پیشرفت...

ببین، اونا تازه وقتی حس می‌کنن اون چرخ‌دنده داره تند و تندتر می‌چرخه و یه نتیجه‌ی ملموس می‌بینن، تازه خودشون رو جمع می‌کنن و دست به کار می‌شن و با تمام وجود هلش می‌دن.

حلقه‌ی نابودی

ما توی شرکت‌های مقایسه یه داستان خیلی فرق‌دار دیدیم. به جای اینکه یواش یواش و با برنامه بفهمن چی کار باید بکنن و بعدش همون کار رو بکنن، این شرکت‌های مقایسه مدام برنامه‌های جدید راه می‌انداختن – اغلب با کلی سروصدا و هیاهو که مثلاً "نیروها رو تحریک کنن" – ولی در نهایت هیچی از این برنامه‌ها درنمی‌اومد و نتیجه‌ی پایداری نمی‌گرفتن. دنبال اون یه حرکت کلیدی، یه برنامه‌ی خفن، یه نوآوری معجزه‌آسا بودن که بتونن مرحله‌ی سختِ ساختن رو رد کنن و مستقیم بپرن به موفقیت بزرگ. اینا چرخ‌دنده رو یه طرف هل می‌دادن، بعد ول می‌کردن، مسیر رو عوض می‌کردن و یه طرف دیگه هلش می‌دادن – بعد باز هم ول می‌کردن، مسیر رو عوض می‌کردن و می‌انداختنش یه جهت دیگه. بعد از چند سال این ور و اون ور رفتن، این شرکت‌ها نتونستن یه شتاب پایدار بسازن و در عوض افتادن تو چیزی که ما اسمش رو گذاشتیم ""حلقه‌ی نابودی".

داستان وارنر-لمبرت رو در نظر بگیر، که دقیقاً رقیب ژیلت بود.

سال ۱۹۷۹، وارنر-لمبرت به مجله‌ی بیزینس‌ویک گفت که هدفشون اینه که یه شرکت بزرگ محصولات مصرفی بشن.

یک سال بعد، یعنی ۱۹۸۰، یهو ورق برگشت و تمرکزشون رو گذاشتن روی مراقبت‌های بهداشتی و گفتن: "هدف اصلی ما اینه که بریم سراغ مرک، لیلی، اسمیت‌کلاین – هر کی که اسم داره".

سال ۱۹۸۱، شرکت باز مسیرش رو عوض کرد و برگشت به سمت تنوع‌بخشی و کالاهای مصرفی.

شش سال بعد، ۱۹۸۷، وارنر-لمبرت یه دور دیگه زد و از کالاهای مصرفی فاصله گرفت تا دوباره سعی کنه شبیه مرک بشه. (جالبه که همزمان، سه برابر بیشتر پول تبلیغات کالاهای مصرفی خرج می‌کرد تا تحقیق و توسعه – یه استراتژی که وقتی می‌خواستی مرک رو ببری، واقعاً عجیب بود.)

اوایل دهه نود، با توجه به اصلاحات حوزه درمان دوران کلینتون، شرکت یهو دنده عقب رفت و دوباره به تنوع‌بخشی و برندهای مصرفی چسبید.

هر مدیر عامل جدید وارنر-لامبرت یه برنامه جدید با خودش می‌آورد و کلاً برنامه قبلیه رو ول می‌کرد. وارد هاگن سال ۸۲ یه حرکت گنده با یه خرید گرون‌قیمت تو کار تجهیزات بیمارستانی زد که بترکونه. سه سال بعد، جانشینش، جو ویلیامز، وارنر-لامبرت رو کلاً از اون کار کشید بیرون و ۵۵۰ میلیون دلار ضرر ثبت کرد. سعی کرد شرکت رو جوری بچرخونه که از مرک جلو بزنه، ولی اون یکی که جاش اومد، شرکت رو دوباره پرت کرد تو کار تنوع و کالاهای مصرفی. خلاصه همه‌ش همین بود، یه سر می‌رفت جلو، یه سر می‌اومد عقب، هر کی هم میومد سر کار می‌خواست با برنامه خودش یه کاری بکنه که به چشم بیاد.

از سال ۷۹ تا ۹۸، وارنر-لامبرت سه بار کلاً زیر و رو شد – یعنی هر مدیر عاملی یه بار حسابی ساختارش رو عوض کرد – و ۲۰ هزار نفر رو اخراج کردن به امید اینکه زود نتیجه بگیرن. شرکت یه مدتی اوج می‌گرفت، بعد دوباره می‌افتاد، هیچ‌وقت اون شتاب و پیشرفت مداومی رو که باید از یه حرکت درست و پیوسته بیاد رو پیدا نکرد. سود سهامش نسبت به بازار ثابت موند و وارنر-لامبرت کلاً دیگه محو شد و فایزر قورتش داد.

حالت وارنر-لامبرت خیلی تابلو بود، ولی ما یه نسخه‌ای از این «دور باطل بدبختی» رو تو همه شرکت‌هایی که مقایسه کردیم پیدا کردیم. (خلاصه رو تو پیوست ۸.الف ببینید). با اینکه شکل و شمایل این دور باطل تو هر شرکتی فرق داشت، یه چند تا الگوی خیلی رایج وجود داشت که دو تاش خیلی به چشم می‌خورد: استفاده اشتباه از خرید شرکت‌ها و انتخاب مدیرایی که کلاً کارهای نسل قبلی رو خراب می‌کردن.

استفاده اشتباه از خرید شرکت‌ها

پیتر دراکر یه زمانی گفته بود که انگیزه اصلی برای ادغام و خرید شرکت‌ها بیشتر از منطق درست و حسابی نمیاد، بلکه از این ناشی می‌شه که معامله کردن خیلی هیجان‌انگیزتر از کارای اصلیه.

واقعاً هم شرکت‌هایی که باهاشون مقایسه می‌کردیم، استیکر معروف دهه هشتادی رو خیلی خوب درک می‌کردن که می‌گفت: «وقتی کار سخت می‌شه، ما میریم خرید!»

برای اینکه بفهمیم خرید شرکت‌ها چه نقشی در رسیدن از "خوب" به "عالی" داره، ما یه بررسی دقیق و سیستماتیک (هم کیفی و هم کمی) روی تمام خریدوفروش‌هایی که شرکت‌های مورد مطالعه ما از ده سال قبل از تاریخ تغییر وضعیت تا سال ۹۸ انجام دادن، انجام دادیم. تو میزان یا اندازه خریدها نکته خاصی ندیدیم، ولی تفاوت خیلی بزرگی توی نرخ موفقیت خریدها بین شرکت‌های "خوب به عالی" و شرکت‌های مقایسه شده دیدیم. (بند "پیوست ۸.ب" رو ببینید.)

چرا شرکت‌های "خوب به عالی" نرخ موفقیت به مراتب بالاتری توی خریدها، مخصوصاً خریدهای بزرگ، داشتن؟ رمز موفقیتشون این بود که خریدهای بزرگشون معمولاً **بعد** از اینکه مفهوم (Flywheel) رو پیدا کرده بودن و **بعد** از اینکه چرخ‌لنگر (Hedgehog Concept) ""جوجه‌تیغی حسابی به حرکت افتاده بود، اتفاق می‌افتاد. اونا از خریدها به عنوان یه **شتاب‌دهنده** برای حرکت چرخ‌لنگر استفاده می‌کردن، نه به عنوان خالق اولیه اون.

برعکس، شرکت‌های مقایسه شده اغلب سعی می‌کردن با یه خرید یا ادغام، **مستقیم برن سراغ جهش بزرگ**. این روش هیچ‌وقت جواب نداد. معمولاً وقتی کسب‌وکار اصلیشون زیر فشار بود، شرکت‌های مقایسه شده واسه اینکه رشدشون زیاد بشه، مشکلاتشون رو سر و سامان بدن، یا یه مدیرعامل رو خفن جلوه بدن، شیرجه می‌زدن توی یه خرید بزرگ. ولی اونا هیچ‌وقت به این سوال اصلی جواب ندادن: «ما تو چه کاری می‌تونیم از هر شرکت دیگه‌ای تو دنیا بهتر باشیم، کاری که هم به معیارهای اقتصادی ما بخوره و هم ما عاشقش باشیم؟» اونا هیچ‌وقت این حقیقت ساده رو یاد نگرفتن که می‌تونی با پول خرید، به رشد برسی، ولی **هیچ‌وقت نمی‌تونی با پول خرید، به عظمت برسی**. دو تا شرکت متوسط بزرگ که قاطی بشن، هیچ‌وقت یه شرکت عالی در نمیارن.

رهبرانی که چرخ‌لنگر رو متوقف می‌کنند

یه مدل دیگه که زیاد می‌بینیم اینه که یه مدیر جدید میاد، یه چرخ‌فلک که داشت خوب می‌چرخید رو متوقف می‌کنه و کلاً می‌فرسته‌ش یه مسیر دیگه.

مثلاً شرکت "هریس کورپوریشن" رو در نظر بگیر. اوایل دهه شصت، اینا یه عالمه از اون

ایده‌های "از خوب به عالی شدن" رو پیاده کرده بودن و یه روند ساخت و ساز حسابی رو شروع کرده بودن که نتیجه‌ش یه جهش بزرگ بود. جورج دیولی و جانشینش، ریچارد تالیس، یه "مفهوم جوجه‌تیغی" پیدا کرده بودن؛ فهمیده بودن هریس می‌تونه بهترین شرکت دنیا بشه تو کار فن‌آوری برای چاپ و ارتباطات.

با اینکه خیلی سفت و سخت نچسبیدن به این مفهوم (تالیس یه کم تمایل داشت از اون سه تا دایره بزنه بیرون)، شرکت انقدر پیشرفت کرد که نتایج خیلی خوبی گرفت. به نظر می‌اومد کاندیدای خوبیه برای تبدیل شدن از خوب به عالی، و توی سال ۷۵ هم به یه موفقیت بزرگ رسیدن.

بعدش، اون چرخ‌فلکه با صدای سوت به ترمز کشیده شد.

سال ۷۸، جوزف بوید مدیرعامل شد. بوید قبلاً توی یه شرکتی به اسم "رِدِیشن" کار می‌کرد که هریس چند سال قبل خریده بودش. اولین تصمیم مهمش به عنوان مدیرعامل این بود که دفتر مرکزی شرکت رو از کلیولند ببره ملبورن فلوریدا؛ زادگاه همون "رِدِیشن"، جایی که خونه بوید و قایق موتوری چهل و هفت فوتیش به اسم "راسکال تنبل" اونجا بود.

سال ۸۳، بوید با فروختن کسب‌وکار چاپ، یه آچار فرانسه بزرگ پرت کرد وسط اون چرخ‌فلک. اون موقع، هریس بزرگ‌ترین تولیدکننده تجهیزات چاپ توی دنیا بود. این کار چاپ یکی از سودآورترین بخش‌های شرکت بود و نزدیک به یک‌سوم کل سود عملیاتی رو می‌ساخت. خب، بوید با پول این گنج شرکت چیکار کرد؟ شرکت رو پرت کرد توی کار اتوماسیون اداری.

ولی مگه هریس می‌تونست بهترین شرکت دنیا توی اتوماسیون اداری بشه؟ بعید بود. مشکلات "افتضاح" توسعه نرم‌افزار باعث شد عرضه اولین ایستگاه کاری هریس عقب بیفته، چون شرکت و وانگ بجنگه. بعد، در تلاشی برای رسیدن IBM، DEC داشت دست و پا می‌زد تا با غول‌هایی مثل مستقیم به یه موفقیت بزرگ جدید، هریس یک‌سوم کل ارزش خالص شرکت رو خرج خریدن شرکت "لَنیِر بیزینس پروداکتز" کرد؛ شرکتی که کارش تولید دستگاه‌های واژه‌پرداز ارزون‌قیمت بود. مجله کامپیوترورلد نوشته بود: "بوید دفتر کار اتوماتیک رو به عنوان یه هدف اصلی انتخاب کرده بود... متأسفانه، برای هریس، شرکت به جز محصول اداری، همه چیز داشت. تلاش برای طراحی و بازاریابی یه سیستم واژه‌پرداز با شکست وحشتناکی روبه‌رو شد..."

با بازار همخوانی نداشت و قبل از معرفی باید کلاً کنار گذاشته می‌شد.

اون چرخ‌دنده (فلای‌وِیل) که بعد از دیولی و تالیس با قدرت زیاد می‌چرخید، از محور جدا شد، توی هوا لرزید و بعدش با صدای سابیدن افتاد و کلاً وایساد. از آخر ۷۳ تا آخر ۷۸، هریس بازار رو بیشتر از پنج برابر زد. اما از آخر ۷۸ تا آخر ۸۳، هریس ۳۹ درصد از بازار عقب افتاد و تا ۸۸ کلاً ۷۰ درصد از بازار جا موند. حلقه‌ی نابودی جای اون چرخ‌دنده رو گرفت.

چرخ‌دنده به عنوان یه ایده‌ی فراگیر

وقتی تحول‌های "خوب به عالی" رو مرور می‌کنم، یه کلمه‌ای که مدام میاد تو ذهنم **پایداری** (همیشگی بودن) ـه. یه کلمه‌ی دیگه‌ای که پروفسور فیزیک، آر. جی. پترسون، بهم گفت **انسجام** ـه. پرسید: «یک به علاوه یک چند میشه؟» بعد مکث کرد و گفت: «چهار! تو فیزیک، ما داریم در مورد ایده‌ی انسجام حرف می‌زنیم؛ اثر بزرگ‌کننده یک عامل روی عامل دیگه. وقتی

در مورد فلای‌وِیل می‌خوندم، نمی‌تونستم به اصل انسجام فکر نکنم.» هر جور که اسمش رو بذاری، ایده‌ی اصلی یکیه: هر تیکه از سیستم، بقیه تیکه‌های سیستم رو تقویت می‌کنه تا یه کل یکپارچه بسازه که خیلی قوی‌تر از جمع تک‌تک اجزاشه. فقط از طریق پایداری در طول زمان، طی نسل‌های مختلفه که به بهترین نتیجه می‌رسی.

به یه معنی، همه‌چیز توی این کتاب بررسی و توصیف قسمت‌هایی از الگوی چرخ‌دنده‌ی ساخت‌وساز تا رسیدن به جهش (بریک‌ثرو) ـه. (جدول صفحه‌ی ۱۸۳ رو ببینید.) وقتی عقب می‌ایستیم و کل چارچوب رو نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که هر عاملی دست به دست هم میده تا این الگو شکل بگیره، و هر قسمتی یه هل به اون چرخ‌دنده میده.

همه‌ش از لیدرهای سطح ۵ شروع میشه که خودشون کشیده میشن به سمت مدل چرخ‌فلک. اینا کمتر دنبال برنامه‌های پر زرق و برق هستن که فقط وانمود کنن دارن **رهبری** می‌کنن. بیشتر دنبال اون فرآیند آروم و با برنامه هستن که پاشنه آشیل رو فشار بدی تا **نتیجه** بگیری.

آوردن آدم درست سوار اتوبوس، انداختن آدمای اشتباه پایین، و گذاشتن آدمای درست سر جای درستشون — اینا همه قدمای مهم اول کارن، فشارای خیلی مهمی روی اون چرخ‌فلکه. همینطور...

مهم‌ترین چیز اینه که پارادوکس استوکدیل رو یادت باشه: "ما تا کریسمس به یه جهش بزرگ نمی‌رسیم، ولی اگه به مسیر درست ادامه بدیم، بالاخره به اون جهش می‌رسیم." این که با واقعیت‌های تلخ روبرو بشی، کمکت می‌کنه راه‌حل‌های واضح (هرچند سخت) برای چرخوندن این چرخ‌دنده رو ببینی. ایمان به هدف نهایی هم کمکت می‌کنه اون ماه‌ها و سال‌های جمع شدن انرژی رو تحمل کنی.

بعدش، وقتی که حسابی اون سه تا دایره‌ی مفهوم جوجه‌تیغیت رو فهمیدی و شروع کردی در راستای اون فهم حرکت کردن، یه نیروی محرکه‌ی بزرگ می‌گیری و با تکیه به عواملی که سرعتت رو بیشتر می‌کنن، جلو میری. مهم‌ترین عامل هم اینه که از فناوری‌ای استفاده کنی که مستقیماً به اون سه تا دایره ربط داره. در نهایت، رسیدن به جهش بزرگ یعنی نظم داشته باشی که یه سری تصمیم درست و هماهنگ با مفهوم جوجه‌تیغیت بگیری؛ یعنی عمل منظم، که از آدم‌های منظم و اهل فکر منظم سرچشمه می‌گیره.

همین. این اصل ماجرا و راز رسیدن به جهش بزرگه.

خلاصه اینکه، اگه با دقت و موفقیت هر کدوم از مفاهیم این چارچوب رو به کار ببری و همچنان با یه مسیر ثابت روی چرخ‌دنده فشار بیاری، هی انرژی جمع کنی و قدم به قدم بچرخونیش، آخرش به اون جهش بزرگ می‌رسی. شاید امروز، فردا، هفته‌ی دیگه یا حتی سال دیگه اتفاق نیفته. ولی حتماً می‌افته.

و وقتی افتاد، یه سری چالش کاملاً جدید جلو روت سبز می‌شه: چطوری با انتظاراتی که هی بالاتر میرن، سرعتت رو بیشتر کنی و چطوری مطمئن بشی این چرخ‌دنده برای آینده‌های دور هم می‌چرخه. به طور خلاصه، دیگه مشکلت این نیست که چطور از "خوب" به "عالی" برسی، بلکه چطوری از "عالی" به "عالی ماندگار" برسی. و این موضوع فصل آخر کتابه.

مال دیوید

*اعتبار اصطلاحات "جمع شدن انرژی" (breakthrough) و "جهش بزرگ (buildup)"

اس. لندسه و کتابش "ثروت و فقر ملت‌ها: چرا بعضی‌ها اینقدر پولدارن و بعضی‌ها اینقدر فقیر" (نیویورک: دبلیو. دبلیو. نورتون و شرکت، ۱۹۹۸). لندز در صفحه‌ی ۲۰۰ می‌نویسه: "مسئله واقعاً دو قسمتیه. اول، چرا و چطور یه کشور تونست از قید عادت و دانش مرسوم بگذره و به این روش تولید جدید برسه؟ در پاسخ به قسمت اول، من روی "جمع شدن انرژی" تاکید می‌کنم؛ یعنی انباشت دانش و تجربه‌ی عملی؛ و "جهش بزرگ"؛ یعنی رسیدن به آستانه‌ها و عبور از اون‌ها." وقتی این پاراگراف رو خوندیم، متوجه شدیم که به درد مطالعه ما در مورد شرکت‌های خوب به عالی می‌خوره و تصمیم گرفتیم این اصطلاحات رو برای توصیف اون شرکت‌ها استفاده کنیم.

خلاصه فصل
چرخ‌دنده و حلقه مرگ

نکات کلیدی

* تحولاتی که از "خوب" به "عالی" می‌رسن، از بیرون شبیه اتفاقات خفن و انقلابی به نظر میان، ولی از تو اگه اونجا باشی، حس می‌کنی یه پروسه کم‌کم و طبیعیه. اگه نتایج خفن رو با خودِ پروسه (که آروم و ذره ذره است) قاطی کنیم، کلاً اشتباه می‌فهمیم چی واقعاً جواب می‌ده مهم نیست تهش چقدر خفن بشه، تحول از خوب به عالی هیچ‌وقت یهو اتفاق نیفتاده. نه یه حرکت ناگهانی بوده، نه برنامه خفن، نه یه نوآوری که همه چیزو عوض کنه، نه یه شانس توپ، نه یه لحظه معجزه‌آسا.
* تحول‌های پایدار یه الگوی مشخص دارن: کم‌کم جمع کردن و بعد یهو نتیجه دادن. عین هل دادن یه چرخ‌دنده خیلی سنگین و گنده. اولش کلی زور می‌زنی تا یه ذره تکون بخوره، ولی اگه همین‌جوری و تو یه جهت مشخص هی فشار بیاری، کم‌کم شتاب می‌گیره و یهو می‌بینی یه جایی منفجر می‌شه (به نتیجه می‌رسه).
* شرکت‌هایی که مقایسه شدن، یه الگوی دیگه داشتن، همون "حلقه مرگ". اونا به‌جای اینکه کم‌کم شتاب بگیرن (هر بار یه دور زدن چرخ‌دنده)، می‌خواستن یهو بپرن سر اصل مطلب و نتیجه فوری بگیرن. بعد که نتیجه دلخواه نمی‌شد، می‌زدن تو فاز دوراهی و مدام جهت عوض می‌کردن و نتونستن یه مسیر مشخص رو ادامه بدن.
* شرکت‌های مقایسه شده اغلب سعی می‌کردن با خرید شرکت‌های بزرگ و اشتباه، یهو به نتیجه خفن برسن. (بقیه متن قطع شده، ولی منظور اینه که این کارشون هم اشتباه بوده)

شرکت‌های بزرگ، برعکس، بیشتر از خریدهای بزرگ استفاده کردن بعد از یه جهش بزرگ، تا سرعت یه چرخ‌وفلکی که از قبل داشت تند می‌چرخید رو بیشتر کنن.

نتایج غیرمنتظره

* اونایی که توی شرکت‌های خوب به عالی بودن، موقع انجام کار، اصلاً متوجه نبودن چقدر دارن تغییر می‌کنن؛ تازه بعداً که به گذشته نگاه کردن، قضیه براشون روشن شد. اون موقع اسم یا شعار خاصی نداشتن که بگن دارن چیکار می‌کنن.
* مدیرای شرکت‌های خوب به عالی، وقتشون رو الکی تلف نمی‌کردن که بخوان بقیه رو "همسو کنن"، "به نیروها انگیزه بدن" یا "تغییرات رو مدیریت کنن". وقتی شرایط درسته، مشکلات مربوط به تعهد، همسویی، انگیزه و تغییر خودشون حل میشن. همسویی بیشتر به خاطر نتایجی که میاد و سرعت گرفتن کارها بوجود میاد، نه برعکس.

* فشارهای کوتاه‌مدت وال استریت با این مدل جور در نمیومد. اثر چرخ‌وفلک با این فشارها تداخل نداره. در واقع، این همون کلید مدیریت اون فشارهاست.

فصل ۹

از خوب به عالی، تا ساختن چیزی که موندگار باشه

کار زندگی شما، همون چیزیه که در نهایت دل می‌بره.
پابلو پیکاسو ۱ —

وقتی کار تحقیقاتی «از خوب به عالی» رو شروع کردیم، با یه دوراهی بزرگ روبه‌رو شدیم: چطور باید موقع انجام تحقیقات «از خوب به عالی»، به ایده‌های کتاب «ساختن برای ماندگاری» هم فکر کنیم؟

خلاصه بگم، کتاب «ساختن برای ماندگاری» که بر اساس یه تحقیق شش‌ساله توی مدرسه کسب‌وکار استنفورد اوایل دهه نود میلادی انجام شد، به این سؤال جواب می‌داد: «یه شرکت عالی و ماندگار رو از صفر چطور میشه تأسیس و بزرگ کرد؟» من و استاد راهنمای تحقیقاتم و نویسنده همکارم، جری آی. پورراس، هیجده تا شرکت عالی و ماندگار رو بررسی کردیم؛ مؤسسه‌هایی که جلوی آزمون زمان وایسادن و داستان تأسیسشون بعضی وقتا به قرن نوزدهم برمی‌گرده، در حالی که شدن نمادهای شرکت‌های بزرگ اواخر قرن بیستم.

ما شرکت‌هایی مثل «پروکتر اند گمبل» (تأسیس ۱۸۳۷)، «امریکن اکسپرس» (تأسیس ۱۸۵۰)، و «جانسون اند جانسون» (تأسیس...) رو زیر ذره‌بین بردیم.

سال ۱۸۸۶) و جی‌ئی (که سال ۱۸۹۲ تأسیس شد). یکی از این شرکت‌ها، سیتی‌کورپ (که الان سیتی‌بانک شده)، سال ۱۸۱۲ تأسیس شد، همون سالی که ناپلئون رفت سمت مسکو! شرکت‌های «جوان‌تر» تو این تحقیق، والمارت و سونی بودن که ریشه‌هاشون برمی‌گرده به سال ۱۹۴۵. عین همین کتاب، ما هم شرکت‌های رقیب رو مستقیم مقایسه کردیم – مثلاً ۳ام در برابر نورتون، والت دیزنی در برابر کلمبیا پیکچرز، ماریوت در برابر هاوارد جانسون و الی آخر – و این کار رو برای هجده جفت مقایسه انجام دادیم. خلاصه، هدفمون این بود که تفاوت‌های اصلی بین شرکت‌های عالی و شرکت‌های خوب رو پیدا کنیم، همون‌طور که این شرکت‌ها دهه‌ها، حتی قرن‌ها دوام آوردن.

وقتی اولین تیم تحقیقات تابستونی رو برای پروژه «خوب به عالی» جمع کردم، پرسیدم: «نقش کتاب «ساخته شده برای ماندن» تو این تحقیق چی باید باشه؟»

برایان بگلی گفت: «فکر نکنم اصلاً باید نقشی داشته باشه. من نیومدم تو این تیم که یه کار تقلیدی انجام بدم.»

آلیسون سینکلر هم اضافه کرد: «منم همین‌طور. من از یه پروژه جدید و یه سؤال تازه هیجان‌زده‌ام. اینکه بخوایم فقط جاهای خالی کتاب قبلی تو رو پر کنیم، خیلی بهم حال نمی‌ده.»

من جواب دادم: «ولی یه لحظه صبر کنین. ما شش سال روی تحقیق قبلی وقت گذاشتیم. شاید بد نباشه که روی کار قبلی‌مون بنا کنیم.»

پاول وایسمن اشاره کرد: «فکر کنم یادم میاد که ایده این تحقیق به ذهنت رسید وقتی یکی از شرکای مک‌کینزی گفت کتاب «ساخته شده برای ماندن» به این سؤال جواب نمی‌ده که چطور «یه شرکت خوب رو تبدیل به یه شرکت عالی کنیم. چی می‌شه اگه جواب‌ها فرق کنن؟

بحث چند هفته‌ای رفت و برگشت ادامه داشت. بعد استفانی جاد با استدلالی وارد شد که منو قانع کرد. اون گفت: «من عاشق ایده‌های کتاب «ساخته شده برای ماندن» هستم و دقیقاً همین نگرانم می‌کنه. می‌ترسم اگه کارمون رو با چارچوب اون کتاب شروع کنیم، فقط دور خودمون بچرخیم و سوگیری‌های خودمون رو ثابت کنیم.» مشخص شد که شروع از صفر و کشف چیزهای جدید، چه با کارهای قبلی جور دربیاد چه نیاد، ریسک خیلی کمتری داره.

پس اوایل تحقیق، یه تصمیم خیلی مهم گرفتیم. تصمیم گرفتیم تحقیق «خوب به عالی» رو طوری انجام بدیم که انگار کتاب «ساخته شده برای ماندن» اصلاً وجود نداشته. این تنها راه بود که بتونیم عوامل کلیدی تبدیل یه شرکت خوب به یه شرکت عالی رو واضح ببینیم.

کمترین تأثیر کار قبلی رو بذاریم. بعدش می‌تونیم برگردیم و بپرسیم: «این دوتا تحقیق چطور به «هم ربط دارن، اگه اصلاً ربطی داشته باشن؟

حالا، پنج سال گذشته و با تموم شدن این کتاب، می‌تونیم عقب بایستیم و این دوتا کار رو در کنار :هم ببینیم. با نگاه کردن به هر دوتا تحقیق، این چهار تا نتیجه‌گیری رو ارائه می‌دم

۱. «وقتی به شرکت‌های بزرگ و ماندگاری که توی کتاب «از خوب به عالی (Built to Last) هستن نگاه می‌کنم، حالا شواهد محکمی می‌بینم که رهبران اولیه اونا از چارچوب «از خوب به عالی» پیروی کردن. تنها فرق اصلی اینه که اونا این کار رو به عنوان کارآفرین توی استارت‌آپ‌های کوچیک و نوپا که سعی داشتن کارشون رو راه بندازن انجام دادن، نه به عنوان مدیرعاملی که .سعی داره شرکت‌های جا افتاده رو از خوب به عالی تبدیل کنه

۲. «یه پیچش طنزآمیز اینه که حالا «از خوب به عالی (Good to Great) رو نه دنباله بلکه یه پیش‌درآمد یا قسمت قبلیش می‌بینم. نتایج این کتاب رو برای «عالی (Built to Last)، رسیدن به نتایج عالی و پایدار، چه به عنوان استارت‌آپ و چه سازمان جا افتاده، به کار ببر و رو به کار ببر تا از نتایج عالی به یه شرکت «بعدش نتایج کتاب «از خوب به عالی (Built to Last) .بزرگ و ماندگار برسی

۳. برای اینکه یه شرکت با نتایج عالی و پایدار به یه شرکت بزرگ و جاودانه تبدیل بشه، باید رو پیاده کنی: ارزش‌ها و هدف اصلی «مفهوم اصلی کتاب «از خوب به عالی (Built to Last) خودت رو فراتر از فقط پول درآوردن پیدا کنی (ایدئولوژی اصلی) و این رو با پویایی «حفظ .هسته اصلی/تحریک پیشرفت» ترکیب کنی

۴. یه هماهنگی فوق‌العاده بین این دوتا تحقیق وجود داره؛ ایده‌های هر کدوم، ایده‌های اون یکی رو به یه سؤال اساسی که «غنی‌تر و کامل‌تر می‌کنه. به‌خصوص، «از خوب به عالی (Good to Great) مطرح شده بود ولی جواب نداده بود، پاسخ می‌ده: فرق «توی «از خوب به عالی (Built to Last) بد» چیه؟» BHAG خوب» با یه» (BHAG) «یه «هدف بزرگ و جسورانه

«از خوب به عالی در مراحل اولیه «از خوب به عالی

حالا که به گذشته نگاه می‌کنیم و اون تحقیق «ساخته‌شده برای دوام» رو مرور می‌کنیم، انگار شرکت‌های بزرگی که موندگار شدن، واقعاً یه مرحله‌ای رو گذروندن که اول کم‌کم جمعش کردن .و بعد یهو ترکوندن؛ یعنی همون روش «خوب به عالی» رو تو سال‌های اولیه‌شون دنبال کردن

مثلاً همین چرخه‌ی «کم‌کم جمع کردن و بعد ترکیدن» رو تو پیشرفت والمارت در نظر بگیر. بیشتر مردم فکر می‌کنن سم والتون با ایده‌ی خفن خودش برای فروشگاه‌های تخفیفی روستایی .یهو زد به بازار و انگار از اول یه استارتاپ بود که سریع ترکوند. ولی اصلاً این‌طور نیست

سم والتون کارش رو با یه فروشگاه کوچیک سال ۱۹۴۵ شروع کرد. هفت سال طول کشید تا دومین فروشگاهش رو باز کنه. والتون پله‌پله، قدم به قدم، هر بار چرخ‌دنده‌ی چرخ‌رو چرخوند تا اینکه کانسپت اصلی (همون ایده‌ی اصلی مثل یه جوجه‌تیغی) که همون فروشگاه‌های تخفیفی بزرگ بود، اواسط دهه‌ی شصت میلادی خودش به خودی خود سر و کله‌اش پیدا شد. وال‌مارت حدوداً بیست و پنج سال طول کشید تا از اون یه فروشگاه کوچیک به شبکه‌ای از ۳۸ تا وال‌مارت برسه. بعد، از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰، وال‌مارت به اون نقطه عطف رسید و منفجر شد و به بیش از

۳۰۰۰ فروشگاه با درآمدی بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار (بله، میلیارد!) رسید. دقیقاً مثل داستان اون مرغی که از تخم درمیاد که تو فصل چرخ‌دنده راجعش حرف زدیم، وال‌مارت سال‌ها داشت آماده می‌شد قبل از اینکه تخم بشکنه. همون‌طوری که سم والتون خودش نوشته:

«یه جوری شده که مردم فکر می‌کنن وال‌مارت... یهو یه ایده‌ی خفن بود که یه شبه موفق شد. ولی... این یه رشد ارگانیک از همه کارهایی بود که ما از [سال ۱۹۴۵] داشتیم انجام می‌دادیم.... و مثل بیشتر موفقیت‌های یک‌شبه، حدود بیست سال طول کشید تا به ثمر برسه.»

اگه جایی باشه که بشه گفت یه نمونه‌ی کلاسیک از جمع کردن نیرو که به کانسپت اصلی رسید و بعدش انفجار و شتاب گرفتن تو چرخ‌دنده اتفاق افتاد، اون وال‌مارت بود. تنها فرقش اینه که سم والتون این مدل رو به عنوان یه کارآفرین که از صفر یه شرکت بزرگ ساخت، دنبال کرد، نه مثل یه مدیرعامل که یه شرکت جاافتاده رو از خوب به عالی تبدیل می‌کنه. ولی خب اصل مطلب همونه.

هولت-پاکارد هم یه مثال عالی دیگه از ایده‌های خوب به عالیه که تو مراحل اولیه‌ی یه شرکت «ساخته‌شده برای دوام» کار کرده. مثلاً، کل مفهوم اولیه‌ی بیل هولت و دیوید پاکارد برای اچ‌پی این نبود که «چی» بسازن، بلکه «کی» – که با همدیگه شروع کردن. اونا قبلاً...

رفیقای صمیمی دوران ارشد بودن و فقط می‌خواستن یه شرکت خفن با هم بسازن که بقیه آدمای باحال و با اصول هم سمتشون جذب بشن. صورتجلسه اولیه‌شون که ۲۳ آگوست ۱۹۳۷ نوشته شده، با این شروع میشه که می‌خوان تو زمینه‌های مهندسی برق (خیلی کلی) طراحی کنن، تولید کنن و بفروشن. ولی بعد همون صورتجلسه ادامه میده: "فعلاً در مورد اینکه چی بسازیم تصمیم‌گیری رو انداختیم عقب..." ۵

هولت و پاکارد ماه‌ها سرگردون بودن که یه چیزی، هر چی که شده، پیدا کنن که شرکت رو از اون گاراژ بکشه بیرون. فرستنده کشتی‌های تفریحی، دستگاه‌های کنترل تهویه هوا، وسایل پزشکی، آمپلی‌فایر گرامافون، هر چی بگی رو در نظر گرفتن. سنسور برای بولینگ الکترونیکی، یه موتور ساعت برای تلسکوپ، و یه دستگاه لرزونده شوک الکترونیکی ساختن تا به آدمای چاق کمک کنن وزن کم کنن. اوایل کار واقعاً مهم نبود شرکت چی تولید می‌کنه، مهم این بود که یه کار فنی انجام بده و به هولت و پاکارد اجازه بده با هم و با بقیه آدمای همفکر یه شرکتی بسازن. این یه استارتاپ به تمام معنای "اول چه کسی... بعد چه چیزی" بود.۶

بعداً، وقتی هولت و پاکارد شرکت رو بزرگ کردن، همچنان به اون اصل راهنما یعنی "اول چه کسی" وفادار موندن. بعد از جنگ جهانی دوم، حتی با اینکه با تموم شدن قراردادهای جنگی درآمدشون کم شده بود، یه عالمه آدم خفن که از آزمایشگاه‌های دولتی می‌اومدن رو استخدام کردن، بدون اینکه دقیقاً بدونن قراره چیکار کنن. قانون پاکارد رو یادتون بیارید که تو فصل ۳ گفتیم: "هیچ شرکتی نمی‌تونه درآمدش رو به طور مداوم سریع‌تر از تواناییش برای پیدا کردن آدم‌های درست و کافی برای اجرای اون رشد، افزایش بده و شرکت بزرگی بشه." هولت و پاکارد با تمام وجودشون این مفهوم رو زندگی کردن.

و هر وقت فرصتی پیش میومد، کلی آدم خفن دور خودش جمع می‌کرد.

هولت و پاکارد خودشون نمونه کامل رهبرای سطح 5 بودن، اول کارآفرین بودن و بعدش هم شدن پایه‌گذار یه شرکت بزرگ. سال‌ها بعد از اینکه اچ‌پی تبدیل شد به یکی از مهم‌ترین

شرکت‌های تکنولوژی دنیا، هولت هنوز یه فروتنی عجیب و غریبی داشت. سال ۱۹۷۲، بارنی الیور، معاون اچ‌پی، تو یه نامه برای هیئت داوران جایزه IEEE به هیئت مدیره جایزه بنیان‌گذاران نوشت:

«من میلیاردرم، آدم مهمی‌ام، موفق شدم.» بیل تری، که سی‌وشش سال با پاکارد کار کرده بود، می‌گفت: «بهترین کار برای اون این بود که چند تا از رفقاش رو جمع کنه و با هم فنس سیم‌خاردار بکشن.» ۸ پاکارد تمام دارایی ۵.۶ میلیارد دلاریش رو بخشید به یه بنیاد خیریه، و بعد از مرگش، خانواده‌اش یه بروشور یادبود چاپ کردن که توش عکس خودش بود که نشسته بود رو تراکتور با لباس کشاورزی. زیر عکس هیچ اشاره‌ای به جایگاهش به عنوان یکی از صنعتگرای بزرگ قرن بیستم نشده بود. ۹ فقط نوشته بود: «دیوید پاکارد، ۱۹۱۲–۱۹۹۶، کشاورز و اینا.» واقعاً سطح ۵ بود.

راستش موفقیتمون خیلی خوشحال‌کننده بوده، ولی باعث نشده بنیان‌گذارانمون رو خراب کنه.» همین تازگی‌ها، تو یه جلسه مدیران ارشد، هولت گفته بود: 'ببینید، ما فقط به خاطر رشد صنعت موفق شدیم. خوش‌شانس بودیم که وقتی موشک پرتاب شد، سر دماغه بودیم. یه ذره‌اش هم لیاقت ما نیست.' یه کم سکوت شد تا همه این حرف فروتنانه‌اش رو هضم کنن، بعد پاکارد گفت: 'خب بیل، حداقل ما حسابی گندش نزدیم.'» ۷

مدتی قبل از اینکه دیو پاکارد فوت کنه، من فرصت پیدا کردم ببینمش. با اینکه یکی از اولین میلیاردرهای خودساخته سیلیکون ولی بود، هنوز تو همون خونه کوچیکی زندگی می‌کرد که با زنش سال ۱۹۵۷ ساخته بودن، خونه‌ای که رو به یه باغ میوه ساده بود. آشپزخونه کوچیکش با کف‌پوش قدیمی و اتاق نشیمنش که خیلی ساده مبله شده بود، نشون می‌داد مرده که نیازی به نمایش مادیات نداره تا بگه

مدتی قبل از اینکه دیو پاکارد فوت کنه، من فرصت پیدا کردم ببینمش. با اینکه یکی از اولین میلیاردرهای خودساخته سیلیکون ولی بود، هنوز تو همون خونه کوچیکی زندگی می‌کرد که با زنش سال ۱۹۵۷ ساخته بودن، خونه‌ای که رو به یه باغ میوه ساده بود. آشپزخونه کوچیکش با کف‌پوش قدیمی و اتاق نشیمنش که خیلی ساده مبله شده بود، نشون می‌داد مرده که نیازی به نمایش مادیات نداره تا بگه «من میلیاردرم، آدم مهمی‌ام، موفق شدم.» بیل تری، که سی‌وشش سال با پاکارد کار کرده بود، می‌گفت: «بهترین کار برای اون این بود که چند تا از رفقاش رو جمع کنه و با هم فنس سیم‌خاردار بکشن.» ۸ پاکارد تمام دارایی ۵.۶ میلیارد دلاریش رو بخشید به یه بنیاد خیریه، و بعد از مرگش، خانواده‌اش یه بروشور یادبود چاپ کردن که توش عکس خودش بود که نشسته بود رو تراکتور با لباس کشاورزی. زیر عکس هیچ اشاره‌ای به جایگاهش به عنوان یکی از صنعتگرای بزرگ قرن بیستم نشده بود. ۹ فقط نوشته بود: «دیوید پاکارد، ۱۹۱۲–۱۹۹۶، کشاورز و اینا.» واقعاً سطح ۵ بود.

فلسفه اصلی: اون بُعد اضافه بزرگی ابدی.

وقتی با بیل هیوولت مصاحبه کردیم، ازش پرسیدیم تو این همه سال کار، بیشتر از همه به چی کارش افتخار می‌کنه. اونم گفت: «وقتی به کار یه عمرم نگاه می‌کنم، احتمالاً بیشتر از هر چیزی به این افتخار می‌کنم که کمک کردم شرکتی ساخته بشه که به خاطر ارزش‌ها، روش کار و موفقیتش، کلی روی نحوه مدیریت شرکت‌ها توی دنیا تأثیر گذاشته.» این چیزی که بهش «روش اچ‌پی» (HP Way) می‌گفتن یه سری ارزش محوری عمیق رو نشون می‌داد که بیشتر از هر محصولی، شرکت رو متمایز می‌کرد. این ارزش‌ها شامل کمک فنی، احترام به فرد، مسئولیت در قبال جامعه‌هایی که شرکت توشون کار می‌کرد، و این باور عمیق بود که سود، هدف اصلی یه شرکت نیست. این اصول، که امروز خیلی عادی به نظر میاد، دهه پنجاه میلادی یه چیز انقلابی و پیشرو حساب می‌شد. دیوید پاکارد در مورد تاجرای اون دوره گفته بود: «با اینکه موقع مخالفت‌هاشون نسبتاً مؤدب بودن، ولی کاملاً مشخص بود که محکم معتقدن من یکی از اونا نیستم و معلومه صلاحیت مدیریت یه کار بزرگ رو ندارم.»

هیوولت و پاکارد نمونه‌ای از اون «بعد اضافی» مهم بودن که کمک کرد شرکتشون برسه به سطح عالی یه شرکت بزرگ و ماندگار؛ یه بعد حیاتی برای اینکه یه شرکت از خوب به عالی و بعداً به «جاودانه» تبدیل بشه. اون بعد اضافی یه فلسفه راهنما یا یه «ایدئولوژی اصلی» بود که شامل ارزش‌های محوری و یه هدف اصلی (دلیلی برای وجود داشتن غیر از پول درآوردن) می‌شد. اینا شبیه اصولی هستن که توی اعلامیه استقلال آمریکا اومده ("ما این حقایق رو بدیهی می‌دونیم")؛ هیچ‌وقت صددرصد اجرا نشدن، ولی همیشه به عنوان یه استاندارد الهام‌بخش و پاسخی به این سؤال که «چرا وجود ما مهمه؟» حضور داشتن.

شرکت‌های بزرگ و ماندگار فقط برای سود دادن به سهامدارها وجود ندارن. در واقع، توی یه شرکت واقعاً بزرگ، سود و جریان نقدی مثل خون و آب برای یه بدن سالمه: برای زنده موندن (Built to Last) «ضروری هستن، ولی هدف اصلی زندگی نیستن. ما توی کتاب «ساخته شده برای ماندن برای ساخت و توزیع دارویی که بیماری کوری (Merck) «در مورد تصمیم شرکت «مرک روده‌ای رو درمان می‌کرد، نوشتیم. این بیماری دردناک بیش از یه میلیون نفر رو با کرم‌های انگلی که توی چشم‌ها می‌چرخیدن و باعث نابینایی می‌شدن، مبتلا کرده بود. چون کسایی که این بیماری رو داشتن – مردم بومی مناطق دورافتاده‌ای مثل آمازون – پولی نداشتن، مرک خودش .دست به کار شد و یه سیستم توزیع مستقل راه انداخت تا دارو رو به مناطق دورافتاده برسونه

.تو روستاها دارو رو مجانی به میلیون‌ها نفر تو سرتاسر دنیا می‌داد
بذار صاف و پوست‌کنده بگم، مرک یه سازمان خیریه نیست، خودش هم خودشو این شکلی نمی‌بینه. اتفاقاً، این شرکت همیشه از بازار جلوتر بوده و یه شرکت خیلی پول‌ساز بوده؛ از سال ۱۹۴۶ تا ۲۰۰۰، سودش نزدیک ۶ میلیارد دلار شده و بیش از ده برابر از بازار بهتر عمل کرده. با این حال، با وجود عملکرد مالی فوق‌العاده‌اش، مرک هدف اصلی وجودش رو پول درآوردن :نمی‌دونه. تو سال ۱۹۵۰، جورج مرک دوم، پسر مؤسس، فلسفه شرکتشون رو اینطور بیان کرد

ما سعی می‌کنیم یادمون باشه که دارو برای بیمار مهمه... برای سود نیست. سودش هم دنبالش میاد، و اگه اینو یادمون مونده باشه، هیچ‌وقت هم کم نیومده. هر چقدر بیشتر یادمون مونده .باشه، بیشتر هم شده

یه نکته مهم در مورد ارزش‌های اصلی اینه که هیچ ارزش اصلی «درست» مشخصی برای تبدیل شدن به یه شرکت بزرگ و موندگار وجود نداره. هر ارزش اصلی که بگی، ما یه شرکت بزرگ و موندگار پیدا کردیم که اون ارزش اصلی رو نداشته. یه شرکت لازم نیست به مشتری‌هاش علاقه داشته باشه (سونی نداشت)، یا به فرد احترام بذاره (دیزنی نمی‌ذاشت)، یا کیفیت براش مهم باشه (وال‌مارت اینطور نبود)، یا مسئولیت اجتماعی داشته باشه (فورد نداشت) تا موندگار و بزرگ بشه. این یکی از عجیب‌ترین چیزایی بود که از کتاب «ساخته شده برای ماندن» فهمیدیم – ارزش‌های اصلی برای بزرگ موندن لازمه، ولی انگار مهم نیست اون ارزش‌های اصلی دقیقاً چی باشن. نکته اصلی این نیست که چه ارزش‌های اصلی داری، نکته اینه که اصلاً ارزش‌های اصلی داشته باشی، بدونی اون‌ها چی هستن، اون‌ها رو عمداً تو ساختار شرکتت جا بدی، و سرِ وقت .حفظشون کنی

این ایده که ایدئولوژی اصلی رو حفظ کنی، یه ویژگی محوری تو شرکت‌های بزرگ و موندگار هست. سؤال واضح اینه: چطور میشه اصل رو حفظ کرد و همزمان با دنیای در حال تغییر کنار .اومد؟ جواب اینه: مفهوم کلیدی «حفظ اصل و تحریک پیشرفت» رو بپذیر

شرکت‌های بزرگ و موندگار، ارزش‌ها و هدف اصلی‌شون رو حفظ می‌کنن، در حالی که ...استراتژی‌های کسب‌وکار و روش‌های کارشون بی‌وقفه

باید خودتو با دنیای در حال تغییر وفق بدی. این همون ترکیب جادوییه: «اصل کار رو حفظ کن و .«پیشرفت رو هم راه بنداز

داستان والت دیزنی نمونه‌ی همین دوگانگیه. سال ۱۹۲۳، یه انیماتور پرانرژی بیست و یک ساله از کانزاس سیتی رفت لس‌آنجلس تا تو کار فیلم کار پیدا کنه. هیچ استودیوی فیلم‌سازی استخدامش نکرد، واسه همین با پس‌انداز کم و درمونش یه دوربین کرایه کرد، تو گاراژ خونه داییش یه

استودیو راه انداخت و شروع کرد به ساختن کارتون‌های انیمیشنی. سال ۱۹۳۴، آقای دیزنی یه جرأت به خرج داد که تا اون موقع کسی نکرده بود: ساختن فیلم‌های انیمیشنی بلند و موفق، مثل سفید برفی، پینوکیو، فانتازیا و بامبی. دهه پنجاه، دیزنی اومد تو تلویزیون با «باشگاه میکی ماوس». باز هم تو همون دهه، والت دیزنی یه بازدید سرنوشت‌ساز از چند تا شهربازی کرد و با حال خیلی بد برگشت و اسمشون رو گذاشت «جاهاي کثیف و قلابی که آدمای خشن و خشن اداره‌شون می‌کردن.» اون تصمیم گرفت دیزنی می‌تونه یه جای خیلی بهتر، شاید بهترین جای دنیا رو بسازه، و شرکت یه کسب و کار کاملاً جدید تو زمینه شهربازی راه انداخت؛ اول با دیزنی‌لند و بعدش با والت دیزنی ورلد و مرکز اپکات.

با گذشت زمان، شهربازی‌های دیزنی تبدیل شدن به یه تجربه اصلی و اساسی برای خیلی از خانواده‌های دنیا.

توی تمام این تغییرات بزرگ – از کارتون‌های کوتاه گرفته تا انیمیشن‌های بلند، از باشگاه میکی ماوس گرفته تا دیزنی ورلد – شرکت محکم چسبیده بود به یه سری ارزش اصلی ثابت که شامل ایمان شدید به تخیل خلاق، و توجه دیوانه‌وار به ریزه‌کاری‌ها بود.

نفرت از بدبینی و حفظ "جادوی دیزنی". آقای دیزنی همچنین یه هدف ثابت و فوق‌العاده‌ای رو توی همه کارهای جدید دیزنی جا انداخت: خوشحال کردن میلیون‌ها نفر، مخصوصاً بچه‌ها. این هدف مرزهای ملی رو رد کرده و تا حالا هم پابرجا مونده. وقتی من و زنم سال ۹۵ رفتیم اسرائیل، با مردی آشنا شدیم که محصولات دیزنی رو میاورد خاورمیانه. اون با افتخار بهمون گفت: "کل ایده اینه که یه لبخند بیاریم رو لب یه بچه. اینجا که لبخند بچه‌ها کمه، این خیلی مهمه." والت دیزنی یه نمونه عالیه برای اینکه چطور یه اصل رو حفظ کنی و همزمان پیشرفت کنی؛ یعنی یه عقیده اصلی رو ثابت نگه داری و در عین حال روش‌ها و کارهات رو عوض کنی. چسبیدن به همین اصل، دلیل اصلیه که دیزنی تا الان یه شرکت بزرگ مونده.

چیزای خوب، چیزای بد، و ارتباط‌های فکری دیگه

توی جدول صفحه ۱۹۸، یه طرح کلی از ارتباط‌های مفهومی بین این دوتا تحقیق رو کشیدم. یه زمینه رو برای موفقیت (Good-to-Great) "الگوی کلی اینه که ایده‌های کتاب "از خوب به عالی فراهم می‌کنه. من دوست دارم (Built to Last) "نهایی ایده‌های کتاب "ساخته شده برای ماندن فکر کنم "از خوب به عالی" ایده‌های اصلی برای چرخوندن یه چرخ‌لنگر از شروع تا جهش رو میده، در حالی که "ساخته شده برای ماندن" ایده‌های اصلی برای تندتر چرخوندن اون چرخ‌لنگر در آینده و رسوندن یه شرکت به جایگاه اسطوره‌ای رو مشخص می‌کنه. اگه جدول رو نگاه کنید، می‌بینید که هر کدوم از یافته‌های "از خوب به عالی"، هر چهارتا ایده کلیدی "ساخته شده برای ماندن" رو ممکن می‌کنه. برای مرور سریع، اون چهارتا ایده کلیدی اینان:

بفرمایید ترجمه عامیانه و روان متن:

۱. **ساعت سازی، نه فقط وقت نشون دادن.** یه سازمانی بساز که بتونه تو دلِ چند نسل مدیر و چند دوره عمر محصول دووم بیاره و خودشو وفق بده؛ دقیقاً برعکسِ اینکه کلِ سازمان رو دورِ یه مدیر خفن یا یه ایده شاخ بچینی.

۲. **نابغه بودنِ "و".** همزمان تو چندتا زمینه، هر دو سر طیف رو بغل کن. به جای اینکه بگی "یا این یا اون"، راهی پیدا کن که "هم این و هم اون" رو داشته باشی؛ مثلاً هدف و سود، ثبات و

.تغییر، آزادی و مسئولیت و... رو همزمان داشته باشی

۳. **ارزش‌های اصلی (اصولی که همیشه هستن و مهم‌ان) و هدف اصلی** (دلیل بنیادی وجودت فراتر از پول درآوردن) رو تو ذهنا حک کن تا راهنمای تصمیم‌گیری‌ها باشن و همه تو سازمان رو برای یه مدت طولانی باهاشون شارژ بشن.

۴. **هسته رو نگه دار، پیشرفت رو راه بنداز.** اون هسته اصلی (ایدئولوژی و هدف) رو مثل یه لنگر حفظ کن، اما تو همه چیز دیگه دنبال تغییر، بهتر شدن، نوآوری و تازه‌سازی باش. روش کار و استراتژی‌ها رو عوض کن، ولی اصول و هدفتو تکون نده. اهداف خیلی بزرگ و جسورانه بذار که با اون ایدئولوژی اصلیت جور دربیاد.

بابا نمی‌خوام همه این لینک‌های جدول بالا رو مو به مو بگم، ولی یه دونه‌شون خیلی خفنه که باید بگم: ربط بین اون "اهداف بزرگ و جسورانه" (که بهشون میگن بی.اچ.ای.جی) و اون سه تا دایره "کانسپت جوجه‌تیغی".

توی کتاب "ساخته‌شده برای ماندن"، ما گفتیم این بی.اچ.ای.جی‌ها یه راه کلیدی‌ان برای اینکه هم پیشرفت کنی هم پایه‌های کارت رو محکم نگه داری.

بی.اچ.ای.جی (که همون "هدف بزرگ، مو بلند و جسورانه" است) یه هدف گنده و ترسناکه؛ مث یه کوه خیلی بلند که باید ازش بری بالا. این هدف کاملاً روشنه، جذابه و همه سریع می‌فهمن چی میگی.

این هدف یه نقطه کانونی مشترک برای همه تلاش‌ها میشه، مردم رو شارژ می‌کنه و روحیه تیمی می‌سازه، چون همه دارن می‌دَوَن به سمت یه خط پایان. مثل مأموریت ناسا برای رفتن به ماه تو دهه شصت، بی.اچ.ای.جی تخیل آدم رو می‌گیره و یه تکونی به دل و روده‌ات میده.

اما با اینکه این بی.اچ.ای.جی‌ها خیلی هیجان‌انگیزن، یه سوال خیلی مهم رو بی جواب گذاشتیم: فرق یه بی.اچ.ای.جی بد با یه بی.اچ.ای.جی خوب چیه؟ مثلاً شنا کردن از استرالیا تا نیوزیلند خودش یه بی.اچ.ای.جی محسوب میشه.

برام خوبه، ولی ممکنه نابودم کنه! حالا دیگه می‌تونیم به اون سوال جواب بدیم، مستقیماً از دل مطالعات شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن.

بد، با لاف زدن تعیین میشن؛ ولی اهداف (BHAGs) معلوم شده که اهداف بزرگ و جسورانه بزرگ و جسورانه خوب، با درک و فهم درست. در واقع، وقتی درک آروم و دقیق اون سه تا دایره ترکیب می‌کنی، یه ترکیب خفن و تقریباً جادویی در میاد BHAG رو با جسارت یه.

یه مثال عالی از این قضیه از بوئینگ توی دهه پنجاه میاد. تا اوایل دهه پنجاه، بوئینگ فقط روی ساختن غول‌های پرنده برای ارتش تمرکز کرده بود – بمب‌افکن‌هایی مثل بی-۱۷، سوپرفورترس بی-۲۹ و بمب‌افکن هسته‌ای بی-۵۲. اما بوئینگ تقریباً تو بازار هواپیماهای مسافربری هیچی نداشت، و شرکت‌های هواپیمایی هم هیچ علاقه‌ای نشون نمی‌دادن که از بوئینگ خرید کنن. (وقتی بوئینگ سوال می‌پرسید، جواب می‌گرفتن: «شما اون بالا توی سیاتل بمب‌افکن‌های خفنی می‌سازید. بهتره فقط به همون بچسبید.») امروز فکر می‌کنیم که بیشتر پروازهای مسافربری با جت‌های بوئینگ انجام میشه، ولی سال ۱۹۵۲ تقریباً هیچ‌کس بیرون از ارتش با بوئینگ پرواز

.نمی‌کرد

خوشبختانه بوئینگ توی دهه چهل هوشمندانه از بازار تجاری دور مونده بود؛ بازاری که مک‌دانل داگلاس توی ساخت هواپیماهای کوچک‌تر ملخ‌دار که ناوگان تجاری رو تشکیل می‌دادن، خیلی قوی‌تر بود. اما اوایل دهه پنجاه، بوئینگ فرصتی دید که با ترکیب تجربه‌ش توی هواپیماهای بزرگ، با درکش از موتورهای جت، از مک‌دانل داگلاس جلو بزنه. مدیران بوئینگ که بیل آلن، یه مدیر سطح پنجی، رهبری‌شون می‌کرد، سر این‌که رفتن به بازار تجاری کار درستیه یا نه بحث می‌کردن. فهمیدن که، در حالی که بوئینگ ده سال قبل‌تر نمی‌تونست بهترین سازنده هواپیمای تجاری باشه، ولی تجربه‌ای که از قراردادهای نظامی توی زمینه جت‌ها و هواپیماهای بزرگ کسب کرده بودن، حالا این رؤیا رو ممکن کرده بود. همچنین متوجه شدن که اقتصاد بازار هواپیماهای تجاری خیلی بهتر از بازار نظامی خواهد بود و – که این هم کم‌اهمیت نیست – کلاً از ایده ساختن .یه جت مسافربری کاملاً هیجان‌زده بودن

خب، سال ۱۹۵۲، بیل آلن و تیمش تصمیم گرفتن یه تیکه از کل پول خالص شرکت رو خرج کنن تا یه نمونه اولیه جت بسازن که بشه تو صنعت هواپیمایی تجاری استفاده کرد. اونا ۷۰۷ رو ساختن و با این کار، بوئینگ رو وارد رقابت کردن تا بهترین شرکت هواپیماسازی تجاری دنیا بشه. سه دهه بعد، بعد از ساختن پنج تا از موفق‌ترین جت‌های تجاری تاریخ (۷۰۷، ۷۲۷، ۷۳۷، ۷۴۷ و ۷۵۷)، بوئینگ دیگه بدون هیچ تردیدی بزرگترین شرکت تو صنعت هواپیمای تجاری، تو کل دنیا بود. تا اواخر دهه ۹۰ میلادی هم کسی نتونست جدی جایگاه اول بوئینگ رو به چالش بکشه، و این چالش هم از طرف یه گروه دولتی به اسم ایرباس اومد. نکته اصلی اینجاست: اون هدف خیلی بزرگ و ترسناکِ بوئینگ، یه هدف الکی نبود. هدفی بود که با توجه به اون سه تا دایره (منظور چارچوب فکریشونه) منطقی به نظر می‌رسید. مدیرای بوئینگ با آرامش و خونسردی می‌دونستن که: ۱) شرکت می‌تونه تو ساخت جت تجاری بهترین تو دنیا بشه، حتی با اینکه هیچ سابقه‌ای تو این بازار نداشتن، ۲) این تغییر، وضعیت مالی بوئینگ رو خیلی بهتر می‌کرد چون سود هر مدل هواپیما زیاد می‌شد، و ۳) آدمای بوئینگ واقعاً عاشق این ایده بودن. بوئینگ تو این برهه حساس تاریخش، با درک و فهم جلو رفت، نه با لاف‌زنی، و به همین دلیل تونست به عنوان یه شرکت .بزرگ دوام بیاره

داستان بوئینگ یه نکته مهم رو نشون می‌ده: اینکه بخوای تو طولانی‌مدت بزرگ بمونی، از یه ...طرف نیازمند اینه که کاملاً تو اون سه تا (دایره) باقی بمونی

همون دور خودت بچرخی، از طرف دیگه، حاضری هر لحظه اون چیزی که تو اون سه تا دایره هست رو یه شکلی تغییر بدی. بوئینگ سال ۱۹۵۲ هیچ‌وقت از اون سه تا دایره بیرون نرفت یا ایده اصلی‌ش رو ول نکرد، ولی یه هدف بزرگ و هیجان‌انگیز جدید ساخت و اون مفهوم .خارق‌العاده‌اش رو طوری تنظیم کرد که هواپیماهای مسافربری رو هم شامل بشه

این چارچوب سه دایره/هدف بزرگ یه مثال قویه که نشون می‌ده چطور ایده‌های اون دو تا تحقیق به هم ربط پیدا می‌کنن، و می‌خوام اینجا به عنوان یه ابزار عملی برای ایجاد این ارتباط توی سازمان خودت بهت بدم. البته فقط همین کافی نیست که شرکتت بزرگ و موندگار بشه. برای اینکه یه شرکت واقعاً بزرگ و جاودان بسازی، باید همه ایده‌های اصلی اون دو تا تحقیق رو .با هم قاطی کنی و برای یه مدت طولانی مرتب استفاده کنی

علاوه بر این، اگه یه روز یکی از اون ایده‌های اصلی رو ول کنی، سازمانت ناخودآگاه سُر می‌خوره و برمی‌گرده به سطح معمولی. یادت باشه، بزرگ شدن خیلی راحت‌تر از بزرگ موندنه.

در نهایت، اگه هر دو تا تحقیق رو پشت سر هم و پیوسته اجرا کنی، بهترین شانس رو برای ساختن بزرگی‌ای داری که دووم بیاره.

چرا بزرگی؟

یه بار وسط یه استراحتی توی یه سمیناری که برای یه سری از شاگردهای قدیمی‌ام توی استنفورد می‌دادم، یکی اومد پیشم، ابروهاش رفته بود تو هم. گفت: «شاید من به اندازه کافی جاه‌طلب نیستم. ولی راستش دلم نمی‌خواد یه شرکت گنده بسازم. ایرادی داره این کارم؟»

اصلاً!» جواب دادم. «بزرگی به اندازه ربطی نداره.» بعدش قضیه سینا سیمانتوب رو براش تعریف کردم، که اون ساختمونی رو می‌گردونه که آزمایشگاه من توشه. سینا یه مؤسسه واقعاً بزرگ ساخته. یه ساختمون مدرسه قدیمی آجری قرمز از سال ۱۸۹۲ که تبدیل شده به یه فضای فوق‌العاده، با جزئیات باورنکردنی تزئین و نگهداری شده، که تقریباً بی‌نقص شده. بر اساس یک تعریف از نتیجه – جذب بهترین و جالب‌ترین آدم‌های بولدر، تعیین یه استاندارد که بقیه ساختمون‌های محلی خودشون رو باهاش مقایسه می‌کنن، و درآوردن بیشترین سود به ازای هر فوت فضا – کسب‌وکار کوچیکش توی شهر ما واقعاً یه مؤسسه بزرگه. سیمانتوب هیچ‌وقت بزرگی رو با اندازه تعریف نکرده، و دلیلی هم برای این کار نداره.

اون دانشجو یه لحظه مکث کرد و بعد گفت: «باشه، قبول دارم که برای یه شرکت بزرگ لزومی نداره یه شرکت گنده بسازم. ولی...»

حالا با این وجود، چرا باید سعی کنم یه شرکت خفن بسازم؟ اگه فقط بخوام موفق باشم چی؟

این سوال منو گیر انداخت. این یه آدم تنبل نبود که داره اینو می‌پرسه؛ جوون که بوده کسب‌وکار خودش رو راه انداخته بود، خرج درس خوندن تو دانشکده حقوق رو خودش درآورده بود، و بعد از تحصیلات تکمیلی هم یه کارآفرین پرانرژی شده بود. انرژی عجیبی داشت، یه شور و اشتیاق شدید و مسری. بین همه دانشجوها که تو این سال‌ها دیدم، این یکی از اوناست که شک ندارم خیلی خیلی موفق می‌شه. با این حال، خودش زیر سوال می‌بره که چرا اصلاً باید دنبال ساختن یه چیز بزرگ و موندگار باشیم.

من می‌تونم دو تا جواب بدم.

اول، به نظرم ساختن یه چیز عالی سخت‌تر از ساختن یه چیز خوب نیست. شاید از نظر آماری رسیدن به بزرگی نادره، ولی برای حفظ یه وضعیت متوسط، دردسر و سختی بیشتری نمی‌خواد. در واقع، اگه مقایسه‌ای که با شرکت‌های دیگه تو تحقیق‌مون کردیم درست باشه، سختیش کمتره، شاید حتی کار کمتری هم بخواد. قشنگی و قدرت یافته‌های این تحقیق اینه که می‌تونن زندگی ما رو کلاً ساده‌تر کنن و همزمان کاراییمون رو ببرن بالا. یه آرامش بزرگی تو این حقیقت ساده نهفته است: فهمیدن اینکه چی مهمه و چی مهم نیست.

در واقع، منظور این کل کتاب این نیست که این یافته‌ها رو به کارهایی که الان داریم می‌کنیم "اضافه کنیم" و خودمون رو بیشتر خسته کنیم. نه، منظور اینه که بفهمیم خیلی از کارهایی که می‌کنیم در بهترین حالت اتلاف انرژی‌ایه. اگه ما بیشتر وقت کاری‌مون رو صرف اجرای همین اصول بکنیم و تقریباً همه چیزای دیگه رو ول کنیم یا کلاً بذاریم کنار، زندگی‌مون ساده‌تر می‌شه و نتیجه‌هامون هم خیلی بهتر می‌شه.

بذارید با یه مثال غیرکاری، آخرین داستان کتاب، این نکته رو روشن کنم. کادر مربیگری یه تیم دو صحرایی دبیرستان اخیراً بعد از بردن دومین قهرمانی ایالتی‌شون تو دو سال، برای شام دور هم جمع شده بودن. برنامه ورزشی‌شون تو پنج سال گذشته از "خوب" (جزو بیست تیم برتر ایالت) به "عالی" (مدعی دائم قهرمانی ایالت، هم تیم پسرونه هم دخترونه) تبدیل شده بود.

یکی از مربی‌ها گفت: "من نمی‌فهمم. چرا انقدر موفقیم؟ ما که سخت‌تر از تیم‌های دیگه تمرین نمی‌کنیم. و کاری که می‌کنیم هم خیلی..."

"ساده. چرا جواب می‌ده؟"

منظورش اون ایده "جوجه تیغی" برنامه بود که تو یه جمله ساده خلاصه شده بود: "ما آخرش بهترینیم." یعنی آخر تمرین‌ها، آخر مسابقه‌ها، و آخر فصل که همه چی مهمه، ما بهترین عملکرد رو داریم. همه چیز بر اساس همین ایده ساده تنظیم شده، و کادر مربیگری بلد بودن این کار رو بهتر از هر تیم دیگه‌ای تو استان بلدن.

مثلاً، یه مربی رو سر کیلومتر ۳.۲ (از یه مسابقه ۵ کیلومتری) می‌ذارن تا وقتی دونده‌ها رد میشن، اطلاعات جمع کنه. ولی برعکس اکثر تیم‌ها که سرعت رو بر حسب دقیقه بر مایل می‌گیرن، این تیم جایگاه (رتبه) دونده‌ها رو موقع رد شدن ثبت می‌کنه. بعد مربی‌ها حساب می‌کنن دونده‌ها چقدر سریع بودن رو نه، بلکه چند نفر رو آخر مسابقه، از کیلومتر ۳.۲ تا خط پایان، جا گذاشتن. بعد از هر مسابقه، از این اطلاعات استفاده می‌کنن تا بهشون "استخون سر" بدن. (استخون سر یه جور مهره‌هایی شبیه جمجمه کوچیک شده‌ست که بچه‌ها باهاش گردنبند و دستبند درست می‌کنن و نماد رقبایی هستن که شکست دادن.) بچه‌ها یاد می‌گیرن چطور زمان‌بندی کنن و با اعتماد به نفس مسابقه بدن. آخر یه مسابقه سخت، تو ذهنشون میگن: "ما آخرش بهترینیم!" پس اگه الان دارم زجر می‌کشم، حتماً رقبام خیلی بیشتر دارن زجر می‌کشن!

به همون اندازه مهم اینه که روی چی وقت تلف نمی‌کنن. مثلاً وقتی مربی اصلی اومد، کلی فشار روش بود که باید "برنامه‌های خفن" و "حرفای انگیزشی الکی" اجرا کنه تا بچه‌ها علاقه‌شون کم نشه – مهمونی، اردوهای تفریحی، رفتن سیت به فروشگاه‌های نایکی، و سخنرانی‌های پرشور. اون سریع همه اون کارهای پرت‌کننده حواس (و وقت‌گیر) رو جمع کرد. گفت: "ببینید، این برنامه بر این پایه استواره که دویدن حال می‌ده، مسابقه دادن حال می‌ده، بهتر شدن حال می‌ده، و بردن هم حال می‌ده. اگه به کاری که اینجا می‌کنیم علاقه نداری، برو یه کار دیگه پیدا کن." نتیجه چی شد؟ تعداد بچه‌های تیم تو پنج سال نزدیک سه برابر شد، از سی نفر رسید به هشتاد و دو نفر.

قبل از اینکه تیم پسرها اولین قهرمانی دو صحرا (کراس کانتری) استان رو تو تاریخ مدرسه ببره، اون مستقیم هدف رو نگفت یا سعی نکرد بچه‌ها رو "وادار" کنه که بهش برسن. در عوض، اجازه داد بچه‌ها خودشون کم کم انرژی بگیرن و خودشون ببینن – مسابقه به مسابقه، هفته به هفته – که می‌تونن هر کی تو استان هست رو ببرن. بعد یه روز سر تمرین، یکی از بچه‌ها به دوستاش گفت: "هی، فکر کنم بتونیم قهرمان استان بشیم." یه نفر دیگه گفت: "آره، منم همین فکر رو می‌کنم." همه به دویدنش ادامه دادن و هدف خودش به آرومی بینشون جا افتاد. کادر مربیگری حتی یه بار هم اسم قهرمانی استان رو نیاورد.

.این ایده قهرمانی تا وقتی که بچه‌ها خودشون دیدن که می‌تونن انجامش بدن، شکل نگرفت

این موضوع قوی‌ترین فرهنگ نظم و انضباط ممکن رو ساخت، چون هفت تا دونده اصلی تیم، خودشون رو مسئول بردن مسابقات ایالتی می‌دونستن؛ تعهدی که به مربی‌ها ندادن، بلکه به همدیگه داده بودن. یکی از اعضای تیم شب قبل مسابقه ایالتی حتی به همه هم‌تیمی‌هاش زنگ زد تا مطمئن بشه همه زود دارن میرن بخوابن. (دیگه نیازی نبود مربی‌ها سخت‌گیر باشن.) وقتی مایل آخر رو با فشار رد می‌کردن و از رقیب‌ها جلو می‌زدن («ما آخرش بهترین می‌دویم!»)، همه بچه‌ها درد داشتن، ولی می‌دونستن اگه اونی باشن که کم آورده، خیلی بیشتر درد می‌کشه وقتی باید تو چشم هم‌تیمی‌هاش نگاه کنه. هیچ‌کس کم نیاورد، و تیم با اختلاف زیاد از همه تیم‌های دیگه .توی مسابقات ایالتی برد

سرمربی کل برنامه رو بر اساس ایده «اول آدم درست» بازسازی کرد. یکی از مربی‌های کمکی یه آدم سنگین‌وزن ۳۰۰ پوندیه که قبلاً پرتاب‌گر وزنه بوده (اصلاً شبیه دونده‌های لاغر اندام نیست)، ولی بدون شک «آدم درستیه»: اون ارزش‌ها و ویژگی‌هایی رو داره که برای ساختن یه تیم عالی لازمه. با قوی‌تر شدن برنامه، آدم‌های بیشتری و مربی‌های عالی‌تری جذب شدن. مردم دوست دارن عضوی از این چرخه‌ی چرخنده باشن؛ دوست دارن جزو یه تیم قهرمان باشن؛ دوست دارن بخشی از یه فرهنگ درجه یک باشن. وقتی تیم دو میدانی یه بنر قهرمانی دیگه توی سالن ورزشی نصب می‌کنه، بچه‌های بیشتری ثبت‌نام می‌کنن، مجموعه استعدادها عمیق‌تر میشه، تیم سریع‌تر میشه، که این خودش قهرمانی‌های بیشتری میاره، که باز آدم‌های بیشتری رو جذب می‌کنه، که تیم‌های حتی سریع‌تری می‌سازن، و این چرخه همینطور ادامه پیدا می‌کنه، این اثر .ویروسی چرخه‌ی چرخنده

آیا این مربی‌ها بیشتر از تیم‌های دیگه دارن سختی می‌کشن تا یه برنامه عالی بسازن؟ سخت‌تر کار می‌کنن؟ نه! در واقع، همه مربی‌های کمکی به غیر از مربی‌گری شغل تمام‌وقت دیگه‌ای دارن — مهندس، تکنسین کامپیوتر، معلم — و تقریباً هیچ حقوقی نمی‌گیرن، وقت ارزشمندشون رو از زندگی شلوغشون می‌زنن تا بخشی از ساختن یه برنامه عالی باشن. اونا فقط دارن روی چیزای درست تمرکز می‌کنن، نه چیزای اشتباه. اونا تقریباً همه‌چیزایی که توی این کتاب نوشتیم رو توی شرایط خاص خودشون انجام میدن، و وقتشون رو روی هیچ چیزی که به کارشون نمیاد تلف .نمی‌کنن. ساده، شفاف، مستقیم، عالی — و خیلی هم خوش می‌گذرونن

نکته این داستان اینه که این ایده‌ها جواب میدن. وقتی این ایده‌ها رو تو هر شرایطی به کار ببری، زندگی و تجربه‌ات رو بهتر می‌کنن و همزمان نتایج رو هم بهتر می‌کنن. و تو این مسیر، ممکنه ...چیزی رو که

ساختن عالیه. پس دوباره می‌پرسم: اگه با این ایده‌ها سخت‌تر نباشه، نتیجه‌ها بهتر باشه و مسیر خیلی باحال‌تر باشه، خب، چرا بری دنبال عالی بودن نگردی؟

واضح بگم، منظورم این نیست که خوب رو به عالی تبدیل کردن آسونه، یا اینکه همه سازمان‌ها موفق می‌شن این تغییر رو بدن. طبق تعریف، غیرممکنه همه بالاتر از متوسط باشن. اما اصرارم اینه که اونایی که تلاش می‌کنن خوب رو عالی کنن، این مسیر رو سخت‌تر یا خسته‌کننده‌تر از کسایی نمی‌بینن که راضی شدن بذارن کارها همین‌جوری تو یه سطح متوسط و خسته‌کننده باقی بمونه. آره، خوب رو عالی کردن انرژی می‌خواد، ولی ایجاد شتاب، انرژی بیشتری رو برمی‌گردونه تو مجموعه تا ازش می‌گیره. برعکس، نگه داشتن سطح متوسط یه فرآیند ذاتاً .افسرده‌کننده‌ست و انرژی خیلی بیشتری رو می‌مکّه تا اینکه برگردونه

اما یه جواب دوم هم هست برای اینکه چرا دنبال عالی بودن باشیم، جوابی که دقیقاً تو قلب چیزیه که ما رو از اول وادار کرد این پروژه بزرگ رو شروع کنیم: جستجوی معنا، یا دقیق‌تر بگیم، جستجوی کار معنادار.

از مربی تیم دو صحرانوردی پرسیدم چرا حس می‌کرد باید تیم رو عالی کنه. قبل از جواب دادن مکث کرد. "سؤال خیلی خوبیه." مکث طولانی. "واقعاً سخته جواب دادن بهش." مکث بیشتر. "فکر کنم... چون واقعاً برام مهمه کاری که می‌کنیم چیه. من به دویدن و تأثیری که می‌تونه روی زندگی این بچه‌ها بذاره ایمان دارم. می‌خوام اونا یه تجربه عالی داشته باشن و تجربه عضو بودن تو یه چیز درجه یک رو حس کنن."

رو از یه مدرسه کسب‌وکار درجه یک (MBA) حالا بریم سراغ نکته جالب: این مربی ام‌بی‌ای گرفته و تو اقتصاد هم فارغ‌التحصیل ممتاز (فی بتا کاپا) بوده و جایزه بهترین پایان‌نامه کارشناسی افتخاری رو تو یکی از سخت‌گیرترین دانشگاه‌های دنیا برده. با این حال، فهمید که بیشتر کارهایی که هم‌کلاسی‌هاش رفتن انجام بدن – بانکداری سرمایه‌گذاری تو وال استریت، راه‌اندازی شرکت‌های اینترنتی، مشاوره مدیریت، کار کردن برای آی‌بی‌ام، یا هر چیز دیگه – براش هیچ معنایی نداشته. اونقدر براش مهم نبود که بخواد اونا رو عالی کنه. براش، اون شغل‌ها هدف معناداری نداشتن. برای همین تصمیم گرفت دنبال کار معنادار بگرده – کاری که انقدر بهش علاقه داشته باشه که سؤال "چرا باید دنبال عالی بودن باشم؟" تقریباً بی‌معنی به نظر بیاد. اگه داری کاری رو انجام می‌دی که انقدر برات مهمه و بهش ایمان داری...

اگه هدفت عمیق باشه، دیگه محاله که بخوای تلاش نکنی یه کار خفن ازش دربیاری. این یه چیز بدیهیه.

من سعی کردم فکر کنم رهبران سطح پنج شرکت‌هایی که بررسی کردیم اگه ازشون بپرسی «چرا عظمت؟»، چی جواب می‌دن. البته، اکثرشون می‌گن: «ما که عالی نیستیم، خیلی بهتر می‌تونیم باشیم.» ولی اگه مجبورشون کنی جواب بدن که «چرا باید دنبال عظمت باشی؟»، به نظرم خیلی شبیه حرف مربی دو میدانی می‌شن. اونا دارن کاری رو می‌کنن که واقعاً براشون مهمه و بهش علاقه شدید دارن. شاید مثل بیل هیولت، اول و آخر براشون مهمه یه شرکتی بسازن که از نظر ارزش‌ها و موفقیتش، تأثیر عجیبی روی نحوه مدیریت شرکت‌های دنیا بذاره. یا مثل کن آیورسن، شاید حس یه مأموریت صلیبی داشته باشن که اون سلسله‌مراتب‌های طبقاتی خفه‌کننده که هم کارگر و هم مدیر رو نابود می‌کنه، از بین ببرن. یا مثل داروین اسمیت توی کیمبرلی-کلارک، شاید یه حس هدفمندی عمیقی از اون تلاش درونی برای رسیدن به بهترین بودن بگیرن، از درون بهشون فشار بیاد که هر چیزی رو که لمس می‌کنن بهترین چیزی کنه که می‌تونه باشه. یا شاید مثل لایل اورینگهام توی کروگر یا کورک والگرین توی والگرینز، توی همون کسب و کار بزرگ شده باشن و واقعاً عاشقش باشن. لازم نیست حتماً یه دلیل بزرگ فلسفی داشته باشی که چرا کارت رو دوست داری یا چرا برات مهمه (هرچند ممکنه داشته باشی). فقط همینه که دوستش داشته باشی و برات مهم باشه.

واسه همین، سؤال «چرا عظمت؟» تقریباً یه سؤال بی‌معنیه. اگه داری کاری رو می‌کنی که عاشقشی و برات مهمه، به هر دلیلی، دیگه نیازی به جواب دادن به این سؤال نیست. سؤال این نیست «چرا؟»، بلکه «چطوری؟».

در واقع، سؤال اصلی این نیست که «چرا عظمت؟»، بلکه اینه که «چه کاری مجبورت می‌کنه

بخوای تلاش کنی تا عظمت خلق کنی؟». اگه مجبوری بپرسی: «چرا باید سعی کنیم عالی باشیم؟ مگه موفقیت کافی نیست؟»، احتمالاً داری کار اشتباهی می‌کنی.

شاید تلاشت برای ساختن یه چیز بزرگ، توی زندگی کاریت پیدا نشه. ولی پیداش کن یه جایی. اگه توی کار شرکت‌ها نبود، شاید توی بزرگ کردن کلیسات باشه. اگه اونجا نبود، شاید توی یه سازمان غیرانتفاعی، یا یه تشکیلات محلی، یا یه کلاسی که تدریس می‌کنی. درگیر چیزی شو که انقدر برات مهمه که بخوای... (جمله ناتمامه).

بهترین چیزی که می‌تونی باشی، باش، نه به خاطر اینکه چی گیرت میاد، بلکه فقط چون شدنیه.

وقتی این کار رو بکنی، خود به خود، ناخودآگاه رشد می‌کنی و تبدیل می‌شی به یه مدیر سطح پنج. اوایل کتاب، فکر می‌کردیم چطور سطح پنج بشیم و پیشنهاد دادیم که با تمرین بقیه یافته‌ها شروع کنی. اما تحت چه شرایطی انگیزه و نظم پیدا می‌کنی که بقیه یافته‌ها رو کامل اجرا کنی؟ شاید وقتی که واقعاً برات مهمه کاری که داری انجام می‌دی، و وقتی مسئولیت‌هات با اون سه دایره شخصی خودت جور دربیاد.

وقتی همه این تیکه‌ها کنار هم قرار بگیرن، نه تنها کارت به سمت عظمت میره، زندگی خودت هم همینطور. چون آخرش، غیر ممکنه زندگی عالی داشته باشی اگه زندگی پرمعنی نباشه. و خیلی سخته زندگی پرمعنی داشته باشی بدون کار پرمعنی. شاید اون‌وقت، اون آرامش نادری رو پیدا کنی که از این حس میاد که یه دستی تو ساختن چیزی با کیفیت ذاتی داشتی که یه کمکی هم کرده. در واقع، شاید اون عمیق‌ترین رضایت رو هم به دست بیاری: اینکه بدونی این زمان کوتاهی که روی زمین هستی رو خوب گذروندی و مهم بوده.

حرف آخر (اپیلگ)

سوالات پرتکرار

س:** اولش بیشتر از یازده تا گزینه خوب تا عالی به ذهنتون نرسیده بود؟ اگه آره، کدوم** نمونه‌های خوب تا عالی توی تحقیق نیومدن؟

جواب:** اون یازده تا شرکت "خوب تا عالی" تنها نمونه‌هایی بودن از کل شرکت‌های فورچون** ۵۰۰ که همه معیارهای ورود به تحقیق ما رو داشتن؛ اینا یه نمونه تصادفی نیستن. (برای دیدن اینکه چطور انتخابشون کردیم، به پیوست ۱.الف نگاه کنید.) اینکه ما کل گروه شرکت‌هایی که با معیارهای ما جور دراومدن رو بررسی کردیم، باید اعتمادمون به نتایج رو بیشتر کنه. لازم نیست نگران باشیم که یه سری دیگه از شرکت‌های فورچون ۵۰۰ هم بودن که از "خوب" به "عالی" رسیدن – حداقل طبق معیارهای ما که نه – با روش‌های دیگه.

س:** چرا فقط یازده تا شرکت تونستن قبول بشن؟**

جواب:** سه تا دلیل اصلی داره. اول اینکه، ما یه استاندارد خیلی سخت‌گیرانه (سه برابر بازار** در پانزده سال) رو به عنوان معیار نتایج عالی در نظر گرفتیم. دوم، شرط پایداری پانزده ساله سخته که رعایت بشه. خیلی از شرکت‌ها یه رشد شدید پنج یا ده ساله با یه محصول پرفروش یا یه مدیر کاریزماتیک دارن، ولی تعداد کمی می‌تونن به پانزده سال برسن. سوم، ما دنبال یه الگوی خیلی خاص بودیم: نتایج عالیِ پایدار که با یه دوره طولانی نتایج متوسط (یا بدتر) شروع

شده باشه. پیدا کردن شرکت‌های عالی آسونه، ولی شرکت‌های "خوب تا عالی" خیلی کمیاب‌ترن. وقتی همه اینا رو کنار هم بذاریم، اصلاً عجیب نیست که فقط یازده تا نمونه پیدا کردیم.

البته می‌خوام تأکید کنم که این پیدا شدن "فقط یازده تا" نباید ناامیدکننده باشه. ما مجبور بودیم یه خط قرمز بذاریم و یه خط خیلی سخت رو انتخاب کردیم. اگه آستانه رو یه کم پایین‌تر می‌ذاشتیم – مثلاً ۲.۵ برابر بازار یا ده سال پایداری – اون‌وقت خیلی شرکت‌های بیشتری قبول می‌شدن. بعد از تموم کردن تحقیق، مطمئنم که خیلی‌ها...

اگه شرکت‌ها درس‌های این کتاب رو به کار بگیرن، می‌تونن از یه وضعیت خوب برسن به یه وضعیت عالی. مشکل آمار و ارقام نیست؛ مشکل اینه که مردم دارن وقت و پولشون رو الکی حروم چیزای اشتباه می‌کنن.

سؤال:** با توجه به اینکه فقط یازده تا شرکت به عنوان نمونه‌های خوب به عالی انتخاب شدن** و کلاً بیست و هشت تا شرکت توی مطالعه بودن (با شرکت‌های مقایسه‌ای)، اهمیت آماری قضیه چیه؟

ما دو تا استاد برجسته رو آوردیم که این مسئله رو حل کنن؛ یکی آماردان و یکی ریاضی‌دان کاربردی. آماردانه، جفری تی. لوفتیگ از دانشگاه کلرادو، وضعیت ما رو دید و گفت که ما اصلاً مشکل آماری نداریم. اون اشاره کرد که مفهوم "اهمیت آماری" فقط وقتی به کار میاد که داری از یه سری داده نمونه‌برداری می‌کنی. گفت: «ببینید، شما از شرکت‌ها نمونه‌برداری نکردید. خودتون هدفمندانه این یازده شرکت رو از بین شرکت‌های فورچون ۵۰۰ که معیارهاتون رو داشتن انتخاب کردید. وقتی این یازده تا رو میذارید کنار اون هفده تا شرکت مقایسه‌ای، احتمال اینکه این مفاهیمی که شما پیدا کردید صرفاً اتفاقی و شانسی ظاهر شده باشن، عملاً صفره.»

وقتی از پروفسور ریاضیات کاربردی دانشگاه کلرادو، ویلیام پی. بریگز، خواستیم روش تحقیق ما رو بررسی کنه، اون سؤال رو اینطور مطرح کرد: احتمال اینکه شانسی یه گروه یازده تایی از شرکت‌ها پیدا کنیم که همه‌شون ویژگی‌های اصلی که شما کشف کردید رو داشته باشن، در حالی که شرکت‌های مقایسه‌ای این ویژگی‌ها رو نداشته باشن، چقدره؟ نتیجه گرفت که این احتمال کمتر از یک در هفده میلیونه. تقریباً هیچ شانسی وجود نداره که ما همین‌طوری یازده تا اتفاق تصادفی رو پیدا کرده باشیم که اتفاقاً الگوی "خوب به عالی" مورد نظر ما رو نشون بده. بنابراین، می‌تونیم با اطمینان بگیم که ویژگی‌هایی که ما پیدا کردیم، واقعاً به تحول از خوب به عالی ربط دارن.

سؤال:** چرا تحقیق‌تون رو فقط محدود به شرکت‌های سهامی عام کردید؟**

شرکت‌های سهامی عام دو تا مزیت برای تحقیق دارن: اول اینکه تعریف مشخص و مورد توافقی از نتایج دارن (که باعث میشه بتونیم گروه مطالعه رو دقیق انتخاب کنیم)، و دوم اینکه داده‌های خیلی زیادی دارن که به راحتی میشه پیداشون کرد. شرکت‌های خصوصی اطلاعات کمی برای دسترسی دارن، که این موضوع مخصوصاً در مورد شرکت‌های مقایسه‌ای مشکل‌ساز می‌شد. خوبی شرکت‌های سهامی عام اینه که ما برای گرفتن اطلاعات نیازی به همکاری اونا نداریم. چه بخوان چه نخوان، حجم زیادی از اطلاعات در موردشون جزو سوابق عمومی محسوب میشه.

پرسش:** چرا تحقیق‌تون رو فقط محدود به شرکت‌های آمریکایی کردین؟**

پاسخ:** ما به این نتیجه رسیدیم که دقت توی انتخاب، مهم‌تر از مزیت داشتن یه مجموعه** مطالعه بین‌المللی بود. چون داده‌های بازده سهام (سیب به سیب) از بورس‌های خارج از آمریکا رو نداشتیم، این کار باعث می‌شد انسجام فرایند انتخابمون به هم بخوره. با حذف کردن "نویزهای" محیطی (مثل شرکت‌های مشابه، صنعت، اندازه، سن و این چیزا) توی تحقیقات مقایسه‌ای، به ماهیت اصلی نتایجمون خیلی بیشتر اطمینان داریم تا اینکه یه مجموعه مطالعه پراکنده از نظر جغرافیایی داشته باشیم. با این حال، فکر می‌کنم نتایج ما برای شرکت‌هایی که توی جاهای دیگه هم کار می‌کنن مفید باشه. چون خیلی از شرکت‌های توی تحقیق ما شرکت‌های جهانی هستن و مفاهیم یکسانی هر جا که فعالیت داشتن، اعمال می‌شده. علاوه بر این، فکر می‌کنم خیلی از چیزایی که پیدا کردیم – مثلاً مدیریت سطح ۵ و چرخ‌دنده (فلی‌ویل) – برای مردم آمریکا هضم کردنش سخت‌تر از بقیه فرهنگ‌ها باشه.

پرسش:** چرا هیچ شرکت فناوری پیشرفته‌ای توی مجموعه تحقیق نیست؟**

پاسخ:** بیشتر شرکت‌های فناوری به این دلیل حذف شدن که به اندازه کافی قدیمی نیستن** که الگوی "خوب به عالی" رو نشون بدن. ما حداقل سی سال سابقه رو برای در نظر گرفتن یه شرکت توی تحقیق لازم داشتیم (پانزده سال نتایج خوب و بعد پانزده سال نتایج عالی). از بین شرکت‌های فناوری که بیش از سی سال سابقه داشتن، هیچ‌کدوم الگوی "خوب به عالی" که ما دنبالش بودیم رو نشون ندادن. مثلاً اینتل هیچ‌وقت یه دوره پانزده ساله با عملکرد صرفاً خوب نداشته؛ اینتل همیشه عالی بوده. اگه این تحقیق رو ده یا بیست سال دیگه تکرار کنیم، کاملاً انتظار دارم شرکت‌های فناوری پیشرفته توی لیست باشن.

پرسش:** چطور «از خوب به عالی» برای شرکت‌هایی که از قبل عالین هم صدق می‌کنه؟**

پاسخ:** من پیشنهاد می‌کنم از هر دو کتاب «از خوب به عالی» و «ساخته شده برای ماندن»** استفاده کنن تا بهتر بفهمن چرا عالین و بتونن کارهای درست رو ادامه بدن. همون‌طور که رابرت بورگلمن، یکی از استادای مورد علاقه من توی دانشکده کسب‌وکار استنفورد، سال‌ها پیش به من یاد داد: «بزرگ‌ترین خطر توی کسب‌وکار و زندگی، غیر از شکست مطلق، اینه که موفق باشی ولی ندونی دقیقاً چرا اولش موفق شدی».

:فارسی عامیانه و روان

س: چطور میشه مشکلاتی که اخیراً بعضی از شرکت‌های خوب تا عالی باهاشون روبرو شدن** **رو توضیح داد؟

هر شرکتی، مهم نیست چقدر خفنه، بالاخره یه روزای سختی رو پشت سر می‌ذاره. هیچ شرکت بزرگ و ماندگاری پیدا نمی‌کنی که سوابقش یه ذره هم لکه‌دار نشده باشه. همه شون بالا و پایین دارن. نکته کلیدی این نیست که سختی وجود نداشته باشه، بلکه اینه که چطور بتونی دوباره خودتو جمع کنی و قوی‌تر برگردی.

علاوه بر این، اگه شرکتی دست از اجرای درست اون اصولش برداره، کم‌کم اوضاعش خراب میشه. یه چیز تنها باعث نمیشه یه شرکت عالی بشه؛ ترکیب همه چیزه که باید با هم کار کنن، یک پکیج کامل که همیشه و در طول زمان درست عمل کنه. دو تا مثال الان اینو نشون میدن.

یکی از مثال‌های نگران‌کننده فعلی، شرکت «ژیلت» هست که ۱۸ سال عملکرد فوق‌العاده داشت؛ از سال ۸۰ تا ۹۸ قیمتش تو بازار بیشتر از ۹ برابر شد، ولی سال ۹۹ کم آورد. ما فکر می‌کنیم دلیل اصلی این مشکل اینه که ژیلت نیاز داره خیلی سخت‌گیرانه‌تر به کسب‌وکارهایی می‌گنجه. چیزی (Hedgehog Concept) «بچسبه که دقیقاً توی اون سه تا دایره «مفهوم جوجه‌تیغی که حتی بیشتر نگران‌کننده است، اصرار تحلیلگرای صنعت هست که میگن ژیلت باید یه مدیرعامل کاریزماتیک از بیرون بیاره که بیاد اوضاع رو زیر و رو کنه. اگه ژیلت یه مدیر سطح ۴ بیاره، احتمال اینکه ژیلت بتونه یه شرکت بزرگ ماندگار بمونه، خیلی کم میشه (Level 4).

هست که سال ۹۴ به اوج رسید و قیمتش ۱۴ برابر (Nucor) «یه مورد دردسرساز دیگه «نوکور بازار شد، بعدش کلی افت کرد چون بعد از بازنشستگی «کن آیورسون»، مدیریت شرکت دچار آشوب شد. جانشینی که آیورسون انتخاب کرده بود، خیلی زود رفت کنار، بعد از یه جنگ و دعوای خفن تو اتاق هیئت مدیره. یکی از طراحان اون کودتا تو اتاق هیئت مدیره به روزنامه شارلوت اومده پایین و کم‌کم (Level 5) نیوز و آبزرور گفت که آیورسون تو سن پیری از سطح رهبری ۵ رفتارهای خودمحورانه سطح ۴ رو نشون می‌داده. اون گفت: «تو اوج خودش، کن یه مرد غول‌پیکر بود، ولی می‌خواست این شرکت رو با خودش ببره زیر خاک.» آیورسون اما حرف دیگه‌ای میزنه و میگه مشکل اصلی اینه که مدیریت فعلی می‌خواد نوکور رو از مفهوم جوجه‌تیغی‌اش دور کنه. روزنامه گزارش داد که آیورسون سرش رو تکون میده و میگه: «در بود که نوکور رو اولش به یه شرکت (Diversification) واقع، ما برای فرار از همین تنوع‌بخشی محصولات فولادی با تمرکز محدود تبدیل کردیم».

...به هر حال، چه مشکل از دست دادن رهبری سطح ۵ باشه یا دور شدن از

ایده‌ی خارپشت، یا هر دوتاش، آینده‌ی نوکور به عنوان یه شرکت بزرگ هنوز مشخص نیست وقتی اینو می‌نویسم.

با این حال، باید گفت که اکثر شرکت‌های خوب به عالی هنوز دارن خوب پیش میرن وقتی اینو می‌نویسم. هفت تا از یازده تا شرکت تا حالا بیشتر از بیست سال عملکرد فوق‌العاده بعد از تغییر وضعیتشون داشتن، با میانگین کل گروه بیست و چهار سال نتیجه‌ی استثنایی—که از هر لحاظ رکورد عجیبیه.

س:** چطور ممکنه فیلیپ موریس رو یه شرکت "عالی" در نظر بگیریم در حالی که سیگار** می‌فروشه؟

شاید هیچ شرکتی توی دنیا به اندازه‌ی فیلیپ موریس منفور نباشه. حتی اگه بشه یه شرکت سیگار رو واقعاً عالی دونست (که خیلیا قبول ندارن)، این شک هست که یه شرکت سیگار بتونه دووم بیاره، با توجه به تهدید روزافزون شکایت‌های قانونی و برخورد اجتماعی. طنز ماجرا اینه که فیلیپ موریس طولانی‌ترین سابقه‌ی عملکرد استثنایی رو از تاریخ تغییر وضعیتش داره—سی و چهار سال—و تنها شرکتیه که توی هر دو تحقیق (از خوب به عالی و ساختن برای موندن) راه پیدا کرده. این عملکرد فقط به خاطر این نیست که توی یه صنعتی کار می‌کنه که محصولاتی با سود بالا به مشتری‌های معتاد می‌فروشه. فیلیپ موریس همه شرکت‌های سیگار دیگه رو، از جمله رقیب مستقیمش، آر. جی. رینولدز، پودر کرد. اما اینکه فیلیپ موریس آینده‌ی پایداری داشته باشه، نیازمند اینه که مستقیم با حقایق تلخ درباره‌ی رابطه‌ی جامعه با تنباکو و نگاه اجتماعی به صنعت دخانیات روبرو بشه.

یه عالمه از مردم فکر می‌کنن همه توی اون صنعت دست به دست هم دادن که گولمون بزنن. چه درست باشه چه غلط، مردم – مخصوصاً تو آمریکا – خیلی چیزا رو می‌تونن ببخشن، ولی اینکه حس کنن سرشون کلاه رفته رو هیچ‌وقت یادشون نمی‌ره و نمی‌بخشند.

حالا هر کی هر فکری دلش می‌خواد در مورد صنعت دخانیات داشته باشه (و تیم تحقیق ما هم کلی نظر مختلف داشت و بحثای حسابی هم شد)، اینکه فیلیپ موریس هم توی "خوب به عالی" بود هم توی "ساخته شده برای موندن" خیلی چیزا رو بهم یاد داد. به من فهموند که چیزی که باعث می‌شه یه شرکت خوب عمل کنه، اون چیزی نیست که توی ارزش‌هاش نوشته، بلکه اون شدت ایمانی هست که به اون ارزش‌ها داره، هر چی که باشن.

این یکی از اون کشف‌هاست که هضمش واسم سخته، ولی کاملاً با داده‌ها جور در میاد. (برای حرف زدن بیشتر در این مورد، فصل ۳ کتاب "ساخته شده برای موندن"، صفحات ۶۵ تا ۷۱ رو ببینید.)

سؤال:** ممکنه یه شرکت هم «مفهوم جوجه‌تیغی» رو داشته باشه و هم یه عالمه کسب‌وکار** مختلف داشته باشه؟

تحقیق ما قویاً نشون می‌ده شرکت‌هایی که خیلی پخش شدن و شرکت‌های خوشه‌ای به‌ندرت ولی ما می‌تونیم ،(GE) نتیجه‌های عالی و پایدار می‌گیرن. یه استثنای واضح‌اش جنرال الکتریکه یه مفهوم جوجه‌تیغی خیلی خاص و ظریف داره که تمام GE این مورد رو با این توضیح بدیم که بهتر از هر شرکت دیگه‌ای توی دنیا چه کاری می‌تونه GE .شرکت‌هاش رو به هم وصل می‌کنه هست. و معیار GE بکنه؟ مدیرهای عالی‌رتبه تربیت کنه. به نظر ما، این اصل مفهوم جوجه‌تیغی اقتصادی‌شون چیه؟ سود به ازای هر مدیر درجه یک. این‌جوری فکر کن: دو تا فرصت تجاری داری، هر دو ممکنه ایکس میلیون دلار سود بدن. ولی فرض کن یکی از این کسب‌وکارها سه برابر بیشتر از اون یکی، مدیر درجه یک لازم داره تا به اون سود برسه. اون کسب‌وکاری که مدیر بیشتر از هر GE ،کمتری مصرف می‌کنه با مفهوم جوجه‌تیغی جور درمیاد و اون یکی نه. در آخر چیزی به چی افتخار می‌کنه؟ داشتن بهترین تیم مدیران عالی‌رتبه توی دنیا. این شور و اشتیاق اگه ،GE واقعیشونه – بیشتر از لامپ، موتور جت، یا برنامه‌های تلویزیونی. مفهوم جوجه‌تیغی درست فهمیده بشه، به شرکت اجازه می‌ده توی کسب‌وکارهای مختلف کار کنه ولی همچنان دقیقاً روی نقطه تلاقی اون سه تا دایره اصلی متمرکز بمونه.

سؤال:** نقش هیئت مدیره توی تحول از "خوب" به "عالی" چیه؟**

ببین، اول از همه هیئت مدیره‌ها نقش خیلی مهمی دارن تو انتخاب مدیرای سطح پنج. این موج جدیدی که هیئت‌مدیره‌ها عاشق مدیرعاملای جذاب شدن، مخصوصاً اون مدل سلبریتی‌های "ستاره راک"، یکی از مخرب‌ترین چیزاییه که ممکنه سر سلامت درازمدت شرکت بیاد. هیئت‌مدیره‌ها باید خودشون رو با ویژگی‌های رهبری سطح پنج آشنا کنن و همچین آدمایی رو بذارن سر کارای مهم.

دوم، هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها باید فرق بین «ارزش سهام» و «قیمت سهام» رو بفهمند. هیئت‌مدیره‌ها وظیفه ندارن که به یه عالمه از آدمایی که لحظه‌ای سهام شرکت رو دارن، یعنی اونایی که تند تند سهام می‌خرن و می‌فروشن، جواب پس بدن. اونا باید تمرکزشون رو بذارن روی ساختن شرکت‌های خفنی که برای سهامدارای واقعی ارزش درست می‌کنن. مدیریت سهام برای یه دوره کوتاه‌تر از پنج تا ده سال، قیمت و ارزش رو قاطی می‌کنه و در قبال سهامدارا کار

.اشتباهیه

برای اینکه ببینید هیئت‌مدیره چطور یه شرکت رو از خوب به عالی می‌رسونه، من کتاب "مقاومت در برابر خریدهای خصمانه" اثر ریتا ریکاردو-کمپبل (انتشارات پراگر، ۱۹۹۷) رو پیشنهاد می‌کنم. خانم ریکاردو-کمپبل عضو هیئت مدیره گیلیت موقع مدیر بودن کولمن موکلر بود و دقیق توضیح داده که یه هیئت مدیره مسئولیت‌پذیر چطور با اون سؤال سخت و پیچیده «قیمت در برابر ارزش» دست و پنجه نرم کرد.

سؤال:** آیا شرکت‌های تکنولوژی نوپایی که تو این دوره پرشتاب کار می‌کنن، می‌تونن مدیرای** سطح پنج داشته باشن؟

جواب من دو کلمه‌ست: جان مورگریدج.** آقای مورگریدج مدیرعاملی بود که مسئولیت تحویل** شرکت رو به عهده گرفت و یه شرکت کوچیک و گیج توی منطقه خلیج رو تبدیل کرد به یکی از غول‌های تکنولوژی دهه‌ی اخیر. وقتی چرخ‌دنده‌ها خوب چرخیدن، این مرد ساده و نسبتاً ناشناس رفت کنار و شرکت رو تحویل نسل بعد داد. بعیده اسم جان مورگریدج رو شنیده باشی، ولی حدس می‌زنم اسم شرکت رو شنیدی. اسمش **سیسکو سیستمز** هست.

سؤال:** وقتی آدمای درجه یک کم هستن، چطور می‌شه نظم «اول کی، بعد چی» رو رعایت** کرد؟

اول، توی سطوح بالای سازمانت، باید حتماً این انضباط رو داشته باشی که استخدام نکنی تا وقتی که آدمای درست رو پیدا کردی. بزرگ‌ترین اشتباهی که می‌تونی توی مسیر خوب به عالی انجام بدی، اینه که آدمای غلط رو بذاری سر کارهای کلیدی. دوم، تعریف «آدمای درست» رو بازتر کن و بیشتر روی خصوصیات اخلاقی فرد تمرکز کن تا دانش تخصصی. مردم می‌تونن مهارت یاد بگیرن و دانش کسب کنن، ولی نمی‌تونن خصوصیات اخلاقی اصلی که باعث... (جمله ناتمامه)

اینا رو برای سازمانت درست کن. سوم – و این خیلی مهمه – از اوضاع اقتصادی سخت استفاده کن تا آدمای خفن استخدام کنی، حتی اگه الان شغل خاصی مد نظرت نیست. یه سال قبل از اینکه اینا رو بنویسم، تقریباً همه از اینکه چقدر سخته آدمای درجه یک رو از شرکت‌های گنده تکنولوژی و اینترنتی بکشیم بیرون ناله می‌کردن. حالا حباب ترکیده و ده ها هزار نفر آدم با استعداد ریختن توی خیابون. رهبران سطح ۵ اینو به عنوان بهترین فرصتی که تو دو دهه پیش میاد می‌بینن – نه یه فرصت بازار یا تکنولوژی، بلکه یه فرصت برای آدم‌ها. اونا از این لحظه استفاده می‌کنن و هر چقدر می‌تونن از بهترین آدم‌ها رو که از پسش بر میان استخدام می‌کنن و بعداً می‌فهمن باهاشون چیکار کنن.

سؤال:** چطوری می‌شه اصل "آدمای درست رو سوار اتوبوس کنی و آدمای غلط رو پیاده** کنی" رو تو جاهایی که خیلی سخته آدمای غلط رو پیاده کرد – مثل دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی – اجرا کرد؟

همون ایده اصلی هست، ولی زمان بیشتری می‌بره تا نتیجه بده. مثلاً یه دانشکده پزشکی معروف، تو دهه‌های ۶۰ و ۷۰ از خوب به عالی تبدیل شد. رئیس دانشکده پزشکی کل اساتید رو عوض کرد، ولی ده سال طول کشید. اون نمی‌تونست استادای رسمی رو اخراج کنه، ولی می‌تونست برای هر جای خالی آدمای درست رو استخدام کنه و کم کم محیطی ساخت که آدمای

غلط احساس ناراحتی کنن و آخرش بازنشسته بشن یا خودشون برن یه جای دیگه. تازه، می‌تونی از سازوکار "شورا" به نفع خودت استفاده کنی. (فصل ۵ رو ببین.) کرسی‌های شورا رو کامل با آدمای درست پر کن و بقیه رو کلاً نادیده بگیر. آره، شاید مجبور باشی هنوزم آدمای غلط رو با خودت بکشی، ولی با نذاشتنشون توی شورا عملاً می‌تونی اونا رو بندازی ته اتوبوس.

سؤال:** من یه کارآفرینم که یه شرکت کوچیک داره، این ایده‌ها چطوری شامل حال من** می‌شه؟

مستقیماً. فصل ۹ رو ببین، اونجا در مورد کاربرد ایده‌های "از خوب به عالی" توی شرکت‌های کوچیک و نوپا حرف زدم.

سؤال:** من مدیر عامل نیستم. با این یافته‌ها می‌تونم چه کار کنم؟**

خیلی کارها. بهترین جوابی که می‌تونم بدم اینه که داستان مربی تیم دو صحرانوردی دبیرستان رو که آخر فصل ۹ اومده رو دوباره بخونی.

سؤال:** از کجا و چطور باید شروع کنم؟**

اول، یه نگاه بنداز به همه چیزایی که پیدا کردی. یادت باشه، هیچ کدوم از این یافته‌ها به تنهایی یه سازمان خفن نمی‌سازه؛ باید همه رو با هم و یه جورایی پیوسته به کار بگیری. بعدش هم قدم به قدم برو جلو توی چارچوب، از اون بخش "اول کی" شروع کن و برو سراغ همه بخش‌های اصلی. تو این حین هم، مدام روی خودت کار کن که برسی به اون سطح پنج رهبری. من این کتاب رو هم طوری چیدم که با چیزی که تو شرکت‌ها دیدیم جور دربیاد؛ ساختار کتاب خودش یه جور نقشه راهه. برات آرزوی موفقیت می‌کنم توی این مسیر که از "خوب" به "عالی" می‌رسی.

پیوست ۱. الف

روش انتخاب شرکت‌های خوب به عالی

عضو تیم تحقیق، پیتر ون خندرن، نقش مهمی در شکل‌گیری معیارهای انتخاب و اون «پیاده‌روی مرگ تحلیل مالی» داشت که برای استفاده از اون معیارها جهت پیدا کردن شرکت‌های خوب به عالی ضروری بود.

معیارهای انتخاب به عنوان یک شرکت خوب به عالی

۱. شرکت باید یک الگوی عملکرد «خوب» نشون بده که با یک نقطه عطف همراه بشه، و بعد از اون به عملکرد «عالی» تغییر کنه. ما عملکرد «عالی» رو به عنوان بازدهی کل سهام به صورت تجمعی حداقل ۳ برابر بازار عمومی برای دوره‌ای که از نقطه عطف شروع میشه تا ۱۵ سال بعد تعریف می‌کنیم. عملکرد «خوب» رو هم به عنوان بازدهی کل سهام تجمعی که در ۱۵ (T + 15) سال قبل از نقطه عطف، از ۱.۲۵ برابر بازار عمومی سهام بهتر نبوده، تعریف می‌کنیم. علاوه بر این، نسبت بازدهی کل سهام تجمعی ۱۵ سال بعد از نقطه عطف تقسیم بر بازدهی کل سهام تجمعی ۱۵ سال قبل از نقطه عطف، باید از ۳ بیشتر باشه.

۲. الگوی عملکرد خوب به عالی باید تغییر متعلق به خود شرکت باشه، نه صرفاً یک اتفاق در

صنعت. به عبارت دیگه، شرکت باید این الگو رو نه تنها نسبت به بازار، بلکه نسبت به صنعت خودش هم نشون بده.

۳. در نقطه عطف، شرکت باید یک شرکت جاافتاده و فعال باشه، نه یک استارتاپ. این موضوع با حداقل ۲۵ سال سابقه فعالیت قبل از نقطه عطف تعریف شد. علاوه بر این، شرکت باید سهامش معامله شده باشه و اطلاعات بازدهی سهامش حداقل ۱۰ سال قبل از نقطه عطف در دسترس باشه.

۴. نقطه عطف باید قبل از سال ۱۹۸۵ اتفاق افتاده باشه تا ما داده‌های کافی برای سنجش پایداری این تغییر رو داشته باشیم. تغییرات خوب به عالی که بعد از ۱۹۸۵ اتفاق افتاده باشن ممکنه تغییرات خوب به عالی باشن؛ با این حال، تا زمانی که تحقیقاتمون تموم بشه...

اینم ترجمه عامیانه و روان:

۵. مهم نبود سال تغییر چیه، شرکت موقع انتخاب شدن برای مرحله بعدی تحقیق باید یه شرکت بزرگ، فعال و مستقل باقی مونده باشه. برای اینکه این شرط رو پاس کنه، شرکت باید توی رتبه‌بندی "فورچون ۵۰۰" سال ۱۹۹۵ که تو ۹۶ چاپ شد، اسمش باشه.

۶. در آخر، موقع انتخاب، شرکت باید هنوز روند رو به رشدی داشته باشه. برای هر شرکتی که قبل از سال ۱۹۹۶ می‌افتاد، شیب بازده سهام جمع شده‌اش نسبت به بازار، از (T+15) زمانش شروع تغییر تا سال ۱۹۹۶، باید مساوی یا بیشتر از شیب ۳/۱۵ می‌بود که برای برآورده کردن شرط ۱ توی مرحله T+15 لازمه.

فرایند انتخاب از خوب به عالی

ما از یه روش غربالگری استفاده کردیم که فیلترهاش هی تنگ‌تر می‌شد تا شرکت‌هامون رو پیدا کنیم. این غربالگری چهار مرحله تحلیل داشت:

برش ۱: از کل شرکت‌ها تا ۱۴۳۵ شرکت

ما تصمیم گرفتیم جستجو رو با لیستی از شرکت‌هایی شروع کنیم که توی رتبه‌بندی‌های "فورچون" بزرگ‌ترین شرکت‌های سهامی عام آمریکا بودن، و تا سال ۱۹۶۵ رو هم پوشش بدیم، یعنی از وقتی که این لیست به وجود اومده بود. لیست اولیه ما شامل همه شرکت‌هایی بود که توی لیست‌های سال‌های ۶۵، ۷۵، ۸۵ و ۹۵ اسمشون بود. کلاً ۱۴۳۵ تا شرکت پیدا شد. بیشتر مردم اینا رو می‌شناسن...

ترجمه عامیانه:

این رتبه‌بندی‌ها مثل «فورچن ۵۰۰» هستن، هرچند تعداد کل شرکت‌های توی لیست شاید برسه به ۱۰۰۰ تا، چون فورچن گاهی سایز و شکل لیست‌هاش رو عوض می‌کنه. برای شروع تحلیل‌مون، لیست بزرگ‌ترین شرکت‌های فورچن دو تا مزیت اصلی داره. اول اینکه، فقط شرکت‌های خیلی بزرگ رو لیست می‌کنه (شرکت‌ها با درآمد سالانه‌شون میان توی لیست). واسه همین، تقریباً همه شرکت‌های لیست فورچن، شرط ما رو داشتن که موقع تغییرات، یه شرکت جاافتاده و فعال باشن. دوم اینکه، همه شرکت‌های لیست فورچن سهام‌شون بورسیه، که

به ما اجازه داد از داده‌های بازده سهام‌شون برای غربالگری و تحلیل دقیق‌تر استفاده کنیم. شرکت‌های خصوصی که مجبور نیستن مثل بقیه استاندارد حسابداری و افشاگری رو رعایت کنن، اصلاً فرصت یه مقایسه مستقیم و «سیب با سیب» از عملکرد رو بهمون نمی‌دن. محدود کردن کارمون به لیست فورچن یه ایراد واضح داره: فقط شرکت‌های آمریکایی رو بررسی می‌کنیم. اما ما نتیجه گرفتیم که دقت بیشتر توی انتخاب – که فقط با استفاده از شرکت‌های سهامی عام آمریکایی با یه استاندارد گزارش‌دهی مشترک (داده‌های بازده سهام سیب با سیب) ممکن شد – از مزایای داشتن یه مجموعه داده بین‌المللی بیشتر ارزش داشت.

کات ۲: از ۱۴۳۵ شرکت رسیدیم به ۱۲۶ شرکت

قدم بعدی این بود که از داده‌های مرکز تحقیقات قیمت اوراق بهادار دانشگاه شیکاگو (CRSP) استفاده کنیم تا شرکت‌های خوب به عالی رو نهایی کنیم. اما یه راهی لازم داشتیم تا تعداد شرکت‌ها رو به یه اندازه قابل مدیریت برسونیم. ما از داده‌های بازدهی که فورچن منتشر کرده بود استفاده کردیم تا لیست کاندیداها رو کم کنیم. فورچن بازدهی ۱۰ ساله سرمایه‌گذاری برای هر شرکت توی لیست رو تا سال ۱۹۶۵ محاسبه کرده. با استفاده از این داده‌ها، تعداد شرکت‌ها رو از ۱۴۳۵ تا رسوندیم به ۱۲۶ تا. ما شرکت‌هایی رو غربال کردیم که بازدهی‌شون توی بازه‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵، ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۵، و ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵، به شکل قابل توجهی بالاتر از حد متوسط بود. همچنین دنبال شرکت‌هایی بودیم که الگوی بازدهی بالاتر از متوسط، که با بازدهی متوسط یا کمتر از متوسط شروع شده باشه، داشتن. دقیق‌تر بگم، ۱۲۶ شرکتی که انتخاب شدن، حداقل یکی از این تست‌ها رو پاس کردن:

تست ۱:** بازدهی کل سالانه مرکب سرمایه‌گذارها در بازه ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵، از بازدهی میانگین** سالانه مرکب سرمایه‌گذارها برای لیست‌های صنعتی و خدماتی فورچن توی همون دوره، ۳۰ درصد بیشتر بود (یعنی بازدهی کل ۱.۳ برابر بازدهی متوسط بود)، و...

تست ۱:** این شرکت توی بیست سال قبلش (۶۵ تا ۸۵) عملکردش یا متوسط بود یا از** متوسط هم پایین‌تر بود.

تست ۲:** سود کل سالیانه این شرکت به سرمایه‌گذارها بین سال‌های ۷۵ تا ۹۵، سی درصد** بیشتر از سود متوسط سالیانه به سرمایه‌گذارها توی لیست‌های صنعتی و خدماتی فورچن برای همون دوره بود (یعنی سود کل ۱.۳ برابر سود متوسط بود). و این شرکت توی ده سال قبلش (۶۵ تا ۷۵) عملکرد متوسط یا زیر متوسطی داشت.

تست ۳:** سود کل سالیانه این شرکت به سرمایه‌گذارها بین سال‌های ۶۵ تا ۹۵، سی درصد** بیشتر از سود متوسط سالیانه به سرمایه‌گذارها توی لیست‌های صنعتی و خدماتی فورچن برای همون دوره بود (یعنی سود کل ۱.۳ برابر سود متوسط بود). چون لیست‌های فورچن تا قبل از ۶۵ داده‌های ده ساله ندارن، ما تصمیم گرفتیم همه شرکت‌هایی که توی اون سه دهه عملکرد عالی داشتن رو از اول وارد بررسی کنیم.

تست ۴:** شرکت‌هایی که بعد از سال ۷۰ تأسیس شدن و سود کلشون به سرمایه‌گذارها بین** ۸۵ تا ۹۵ یا ۷۵ تا ۹۵، سی درصد بیشتر از سود متوسط به سرمایه‌گذارها توی لیست‌های صنعتی و خدماتی فورچن برای همون دوره بود (یعنی سود کل ۱.۳ برابر سود متوسط بود)، ولی به خاطر نداشتن داده توی لیست‌های فورچن توی دهه‌های قبل، از معیارهای بالا حذف می‌شدن. این کار به ما اجازه داد شرکت‌هایی که توی دهه‌های بعد عملکرد خوبی داشتن ولی زودتر توی

لیست‌های فورچن نبودن رو دقیق‌تر بررسی کنیم. خط مرز سال ۷۰ همچنین به ما کمک کرد شرکت‌هایی که سابقه خیلی کوتاهی داشتن و نمی‌شد به عنوان یه شرکت گذار معتبر در نظرشون گرفت رو شناسایی و حذف کنیم.

برش ۳:** از ۱۲۶ شرکت به ۱۹ شرکت**

ما ،(CRSP) با استفاده از پایگاه داده تحقیقاتی مرکز قیمت‌گذاری اوراق بهادار دانشگاه شیکاگو بازده تجمعی سهام هر شرکت کاندید رو نسبت به بازار کلی تحلیل کردیم تا دنبال الگوی بازده سهام "خوب به عالی" بگردیم. هر شرکتی که یکی از معیارهای حذف "برش ۳" رو داشت، توی این مرحله حذف شد.

معیارهای حذف برش ۳

شرکتی که با هر کدوم از این معیارها حذف می‌شد، توی این مرحله خط می‌خورد.

:اصطلاحات معیارهای حذف مرحله ۳

سالی که ما تشخیص دادیم عملکرد شرکت شروع به خوب شدن **:(سال انتقال) T سال** کرده، یعنی «سال تغییر». اینو بر اساس زمانی فهمیدیم که بازدهی واقعی سهامش یهو رفت بالا.

دوره**:X** نسبت به بازار "خوب" به نظر می‌رسید ،T زمانی که عملکرد شرکت قبل از سال **.

دوره**:Y** عملکرد شرکت خیلی بهتر از بازار بود ،T زمانی که بلافاصله بعد از سال **.

روند صعودی نسبت به بازار ،CRSP معیار حذف ۳، شماره ۱:** شرکت کلاً تو کل بازه داده‌های** نداشته X داشته؛ یعنی اصلاً دوره.

معیار حذف ۳، شماره ۲:** شرکت نسبت به بازار یه حالت ثابت یا یه رشد خیلی آروم داشته.** هیچ جهش واضحی به سمت عملکرد عالی نداشته.

ش کمتر از ۱۰ سال بوده. بهX معیار حذف ۳، شماره ۳:** شرکت تغییر کرده، ولی دوره** عبارت دیگه، داده‌های عملکرد قبل از تغییر اونقدر زیاد نبوده که نشون بده واقعاً یه تحول بیشتری داشته باشه، ولی X دوره T اساسی رخ داده. بعضی وقتا ممکنه شرکت قبل از سال رفته توی بورس‌های نزدک، نیویورک یا امریکن اکسچنج، به همین X سهامش توی همون دوره رو تأیید کنیم X خاطر داده‌های ما اونقدر قدیمی نیست که بتونیم دوره.

معیار حذف ۳، شماره ۴:** شرکت از یه عملکرد افتضاح تبدیل شده به یه عملکرد معمولی** نسبت به بازار. یعنی ما اون داستان‌های کلاسیک "از این رو به اون رو شدن" که شرکت از یه روند نزولی در اومده و موازی با کل بازار حرکت کرده رو حذف کردیم.

معیار حذف ۳، شماره ۵:** شرکت تغییر کرده، ولی این تغییر بعد از سال ۱۹۸۵ اتفاق افتاده.** احتمالاً اون تغییرات خوب به عالی که بعد از ۱۹۸۵ رخ داده، کاندیدای خوبی بودن. اما تا وقتی تحقیقات ما تموم شد... (ادامه جمله مشخص نیست)

نمی‌تونستن ثابت کنن که نسبت سود کلی ۱۵ ساله‌شون به بازار در کل، حداقل سه برابر بازار شده باشه.

حذف کننده شماره ۶ (کات ۳):** شرکت یه جورایی بهتر شده، ولی این بهتر شدنه دوام** نیاورده. بعد از یه مدت خوب شدن، یا همون‌جا مونده یا نسبت به بازار دوباره افت کرده تا موقعی که می‌خوان واسه تحقیق تو تیم‌شون قبولش کنن.

حذف کننده شماره ۷ (کات ۳):** شرکت یه جورایی بالا و پایین زیاد داشته، یعنی سودش** یا دوره Y دوره ،X خیلی پرت بوده، یهو می‌رفته بالا یهو می‌اومده پایین، و معلوم نیست که دوره سالش کجا بوده T.

حذف کننده شماره ۸ (کات ۳):** چون قبل از سال ۱۹۷۵ یه سری اطلاعات کامل از** رو پیدا کنیم (X) نداریم، نمی‌تونیم یه دوره ۱۰ ساله قابل اثبات CRSP شرکت‌های.

حذف کننده شماره ۹ (کات ۳):** یه جورایی تغییر کرده، ولی شرکت قبل از دوره** یه جور X عملکرد خفن داشته که شواهد قوی هست که این شرکت کلاً یه شرکت عالی بوده که موقتاً به مشکل خورده، نه اینکه یه شرکت معمولی بوده که یهو عالی شده باشه. مثال کلاسیکش هم والت دیزنیه.

حذف کننده شماره ۱۰ (کات ۳):** شرکت تا موقعی که دارن "کات ۳" رو نهایی می‌کنن، یا** فروخته شده، یا با یه شرکت دیگه ادغام شده، یا کلاً دیگه به عنوان یه شرکت مستقل حساب نمی‌شه.

حذف کننده شماره ۱۱ (کات ۳):** شرکت یه ذره بهتر شده ولی هنوز به سه برابر بازار** نرسیده.

بخش ۴: از نوزده شرکت تا یازده شرکت خوب به عالی

ما دنبال شرکت‌هایی بودیم که خودشون متحول شده باشن، نه صنایعی که تغییر کرده باشن؛ صرفاً اینکه یه شرکت تو صنعت درست و تو زمان درست باشه، ما رو قانع نمی‌کرد که اون شرکت رو برای تحقیق انتخاب کنیم. برای اینکه فرق بین تغییر صنعت و تغییر شرکت رو بفهمیم، رو برای نوزده شرکت باقی‌مونده دوباره انجام بدیم، فقط این CRSP تصمیم گرفتیم همون تحلیل بار در مقابل یه شاخص ترکیبی صنعت، نه بازار سهام عمومی.

اون شرکت‌هایی که در مقایسه با صنعت خودشون تغییر نشون داده بودن، برای مجموعه نهایی تحقیق انتخاب می‌شدن.

برای هر کدوم از اون نوزده شرکت باقی‌مونده، ما به عقب برگشتیم با استفاده از شاخص‌های S&P ترکیبی صنعت (تو فاصله پنج سال) و یه مجموعه از شرکت‌های هم‌صنعت رو در زمان تغییر CRSP درست کردیم. بعدش داده‌های بازده سهام رو برای تمام شرکت‌های اون صنعت به دست آوردیم.

اگه شرکت چند تا خط کسب‌وکار مختلف داشت، ما دو تا تست جدا واسه هر صنعت انجام دادیم. بعد یه شاخص بازده تجمعی صنعت ساختیم و بازده تجمعی شرکت مورد بررسی رو نسبت به

اون نمودار کردیم. این کار به ما اجازه داد هر شرکتی که الگوی انتقال (تغییر) رو نسبت به صنعت خودش نشون نمی‌داد، از مطالعه حذف کنیم.

با این تحلیل‌های صنعتی، هشت تا شرکت رو حذف کردیم. شرکت‌هایی مثل سارا لی، هاینز، هرشیز، کلگ، سی‌پی‌سی و جنرال میلز حدود سال ۱۹۸۰ یه جهش صعودی خیلی بزرگ نسبت به کل بازار سهام نشون دادن، ولی هیچ‌کدومشون نسبت به صنعت غذایی این جهش رو نشون ندادن. کوکاکولا و پپسی‌کو هم حدود سال ۱۹۶۰ و باز هم ۱۹۸۰ یه جهش خیلی بزرگ نسبت به کل بازار سهام داشتن، ولی هیچ‌کدومشون نسبت به صنعت نوشیدنی این تغییر رو نشون ندادن. در نتیجه، فقط یازده تا شرکت موندن که از مراحل ۱ تا ۴ رد شدن و وارد مطالعه تحقیقاتی ما شدن. (یه نکته: موقع انتخاب اولیه، سه تا شرکت هنوز داده‌های تجمعی ۱۵ ساله سهامشون کامل نشده بود – سرکت سیتی، فانی می و ولز فارگو. ما همچنان داده‌ها رو زیر نظر داشتیم تا تا مطمئن بشیم معیار عملکرد "سه برابر بازار در پانزده سال" (T+15)، برسن به ۱۵ سال بعد رو پاس می‌کنن. هر سه تاشون این معیار رو آوردن و توی مطالعه موندن.)

پیوست ۱.ب
انتخاب‌های مقایسه مستقیم

فرایند انتخاب مقایسه مستقیم

هدف از تحلیل مقایسه مستقیم اینه که تا جایی که می‌شه یه «آزمایش کنترل‌شده تاریخی» درست کنیم. ایده ساده‌ست: با پیدا کردن شرکت‌هایی که تقریباً هم‌سن بودن و فرصت‌ها، حوزه‌های کاری و وضعیت موفقیت مشابه شرکت‌های «خوب به عالی» در زمان تغییر وضعیت‌شون داشتن، تونستیم تحلیل مقایسه‌ای مستقیم توی تحقیقاتمون انجام بدیم و دنبال اون متغیرهای متمایزکننده بگردیم که باعث شدن اون شرکت‌ها از «خوب» به «عالی» برسن. هدف ما این بود که شرکت‌هایی رو پیدا کنیم که *می‌تونستن* کاری رو که شرکت‌های «خوب به عالی» انجام دادن، انجام بدن ولی این کار رو نکردن، و بعد بپرسیم: «چی فرق داشت؟» ما با استفاده از شش معیار زیر، یه جمع‌آوری و امتیازدهی سیستماتیک و دقیق از تمام گزینه‌های مقایسه آشکار برای هر کدوم از شرکت‌های «خوب به عالی» انجام دادیم.

تناسب کسب‌وکار (Business Fit): در زمان تغییر وضعیت، شرکت مقایسه‌شده محصولات و خدمات مشابه شرکت «خوب به عالی» داشت.

تناسب اندازه (Size Fit): در زمان تغییر وضعیت، شرکت مقایسه‌شده از نظر اندازه پایه، شبیه شرکت «خوب به عالی» بود. ما یه ماتریس امتیازدهی ثابت رو بر اساس نسبت درآمد شرکت مقایسه‌شده تقسیم بر درآمد شرکت «خوب به عالی» در زمان تغییر وضعیت، اعمال کردیم.

تناسب سنی (Age Fit): شرکت مقایسه‌شده در همون دوران شرکت «خوب به عالی» تأسیس شده بود. ما یه ماتریس امتیازدهی ثابت رو بر اساس نسبت سنی محاسبه‌شده شرکت مقایسه‌شده به شرکت «خوب به عالی» اعمال کردیم.

تناسب نمودار سهام (Stock Chart Fit): بازده تجمعی سهام شرکت مقایسه‌شده توی نمودار بازار، تا حدودی هم‌راستا با الگوی شرکت «خوب به عالی» بود.

تا موقع تغییر مسیر، این دو تا شرکت با هم بودن، ولی از اون به بعد، مسیر شرکت‌های "عالی شدن" از رقیب‌شون جدا شد و از اون موقع به بعد، شرکت‌های "عالی شده" بهتر از اون یکی عمل کردن.

آزمون سخت:** موقع تغییر مسیر، شرکت رقیب از شرکت "عالی شده" موفق‌تر بود؛ بزرگ‌تر** بود، سود بیشتری داشت، تو بازار قوی‌تر بود و اسم و رسم بهتری داشت. این یه آزمون خیلی جدیه که همه چیز رو بر علیه شرکت‌های "عالی شده" می‌چینه.

اعتبار ظاهری:** این مورد دو تا چیز رو در نظر می‌گیره: ۱) شرکت رقیب موقع انتخاب شدن** برای مطالعه، تو یه کار مشابه شرکت "عالی شده" بوده، و ۲) موقع انتخاب شدن، شرکت رقیب از شرکت "عالی شده" کمتر موفق بوده.

بنابراین، اعتبار ظاهری و آزمون سخت با هم کار می‌کنن: آزمون سخت مطمئن میشه که شرکت رقیب موقع تغییر مسیر شرکت "عالی شده" قوی‌تر از اون بوده، اما موقع انتخاب شدن برای مطالعه، ضعیف‌تر از شرکت "عالی شده" بوده.

ما هر کدوم از رقیب‌ها رو بر اساس شش معیار بالا، از ۱ تا ۴ نمره دادیم:

رقیب کاملاً با معیارها جور در میاد؛ اصلاً ایراد یا تبصره‌ای نداره = ۴.
رقیب تا حد خوبی با معیارها جور در میاد؛ یه سری ایراد یا تبصره کوچیک داره که نمی‌ذاره = ۳ نمره ۴ بگیره.
رقیب خیلی بد با معیارها جور در میاد؛ کلی ایراد و نگرانی جدی داره = ۲.
رقیب کلاً از عهده معیارها برنمیاد (رد شده) = ۱.

جدول پایین، رقیب‌های هر شرکت "عالی شده" رو با میانگین نمره‌شون از اون شش معیار نشون میده. رقیبی که به عنوان مقایسه مستقیم انتخاب شده، اول هر لیست اومده.

پیوست ۱. ج
مقایسه‌های نامعتبر/غلط

نمودار زیر یک الگوی رایج مقایسه‌های نامعتبر رو نشون می‌ده:

پیوست ۱. د
خلاصه مراحل تحقیق

وقتی اون بیست و هشت تا شرکت انتخاب شدن (یازده تا خوب به عالی، یازده تا مقایسه مستقیم، شش تا مقایسه ناموفق)، تیم تحقیق این مراحل و تحلیل‌ها رو انجام دادن:

مستندات کدگذاری شرکت‌ها

برای هر شرکت، یکی از اعضای تیم تمام مقالات و مطالب منتشر شده در مورد اون شرکت رو پیدا می‌کرد و جمع‌آوری می‌کرد، شامل موارد زیر:

۱. تمام مقالات مهمی که در مورد شرکت در طول تاریخش منتشر شده بود، از منابع کلی مثل

فوربس، فورچون، بیزینس‌ویک، وال استریت ژورنال، نیشنز بیزینس، نیویورک تایمز، یواس نیوز، نیو ریپابلیک، هاروارد بیزینس ریویو و اکونومیست، و همچنین مقالات منتخب از منابع تخصصی صنعت یا موضوعی.
۲. مطالبی که مستقیماً از خود شرکت‌ها به دست اومده بود، به‌خصوص کتاب‌ها، مقالات، سخنرانی‌های مدیران، نشریات داخلی شرکت، گزارش‌های سالانه و سایر اسناد شرکت.
۳. کتاب‌هایی که در مورد صنعت، شرکت و/یا مدیرانش نوشته شده بود، چه توسط خود شرکت یا توسط ناظران بیرونی.
۴. مطالعات موردی دانشکده‌های کسب‌وکار و تحلیل‌های صنعتی.
۵. منابع مرجع کسب‌وکار و صنعت، مثل "فرهنگ لغت زندگینامه رهبران کسب‌وکار آمریکایی"، "راهنمای بین‌المللی تاریخ شرکت‌ها"، "کتابچه شرکت‌های هوور"، "توسعه صنایع آمریکا" و منابع مشابه.

۶. گزارش‌های سالانه، برگه‌های وکالت، گزارش‌های تحلیلگرا، و هر مدرک دیگه‌ای که از شرکت هست، مخصوصاً در دوران گذار.

بعد محقق برای هر شرکت، تمام اطلاعات رو به صورت منظم توی یه «فایل کدگذاری» می‌ریخت، که بر اساس دسته‌بندی‌های زیر مرتب شده بود و از اول تأسیس شرکت تا همین امروز به ترتیب زمانی پیش می‌رفت:

دسته کدگذاری ۱ — ساختارهای سازمانی:** چیزای «سفت و سخت» مثل ساختار سازمانی،** سیاست‌ها و رویه‌ها، سیستم‌ها، پاداش‌ها و انگیزه‌ها، ساختار مالکیت.

دسته کدگذاری ۲ — عوامل اجتماعی:** چیزای «نرم» مثل فرهنگ کاری شرکت، سیاست‌ها و** کارهای مربوط به پرسنل، عرف‌ها، مراسم‌ها، داستان‌ها و افسانه‌ها، دینامیک گروهی، سبک مدیریت و موارد مشابه.

دسته کدگذاری ۳ — استراتژی کسب‌وکار، فرآیند استراتژیک:** اجزای اصلی استراتژی** شرکت. فرآیند چیدن استراتژی. شامل ادغام‌ها و خریدهای مهم.

دسته کدگذاری ۴ — بازارها، رقبا و محیط:** جنبه‌های مهم رقابتی و محیط بیرونی شرکت—** رقبای اصلی، فعالیت‌های مهم رقبا، تغییرات بزرگ بازار، رویدادهای مهم کشوری یا بین‌المللی، مقررات دولتی، مسائل ساختاری صنعت، تغییرات تکنولوژیک ناگهانی و موارد مرتبط. شامل اطلاعات مربوط به رابطه شرکت با وال استریت هم هست.

دسته کدگذاری ۵ — رهبری:** رهبری شرکت—مدیران کلیدی، مدیرعامل‌ها، رئیس‌ها، اعضای** هیئت مدیره. اطلاعات جالب در مورد جانشینی رهبران، سبک رهبری و این جور چیزا.

دسته کدگذاری ۶ — محصولات و خدمات:** محصولات و خدمات مهم در تاریخچه شرکت**.

دسته کدگذاری ۷ — محیط و مکان فیزیکی:** جنبه‌های مهمی که شرکت با فضای فیزیکی کار** کرده—چیدمان کارخونه و دفتر، تأسیسات جدید و غیره. شامل هر تصمیم مهمی در مورد موقعیت جغرافیایی بخش‌های کلیدی شرکت هم هست.

دسته بندی کدگذاری ۸ - استفاده از تکنولوژی:** شرکت چطور از تکنولوژی استفاده کرد؟ مثلاً**
.فناوری اطلاعات، تجهیزات و روش‌های کار خیلی پیشرفته، تنظیمات کاری به‌روز و موارد مشابه

(BHAGs): دسته بندی کدگذاری ۹ - چشم‌انداز:** ارزش‌های اصلی، هدف و اهداف خیلی بزرگ**
این چیزا اصلاً وجود داشتن؟ اگه آره، چطور شکل گرفتن؟ شرکت یه موقع‌هایی اینا رو داشته و یه موقع‌هایی نداشته؟ چه نقشی داشتن؟ اگه ارزش‌ها و هدف‌های قوی داشته، آیا دست نخورده موندن یا کم‌رنگ شدن؟

دسته بندی کدگذاری ۱۰ الف (فقط برای مقایسه‌های مستقیم):** فعالیت‌های تغییر/انتقال در**
دوره گذار شرکت‌های «خوب به عالی»: تلاش‌های اصلی برای عوض کردن شرکت، برای شروع .یه تحول بزرگ، در ده سال قبل و ده سال بعد از تاریخ انتقال شرکت «خوب به عالی» مربوطه

دسته بندی کدگذاری ۱۰ ب (فقط برای مقایسه‌هایی که دوام نیاوردن):** دوره گذار ناموفق:**
در ده سال منتهی به «دوره گذار ناموفق» و خود اون دوره، اقدامات و فعالیت‌های اصلی .تغییر/انتقال که شرکت انجام داده

دسته بندی کدگذاری ۱۱ (فقط برای مقایسه‌هایی که دوام نیاوردن):** افت بعد از گذار: در ده**
سال بعد از دوره گذار ناموفق، عوامل اصلی که به نظر میاد باعث شدن شرکت نتونه تحولش .رو حفظ کنه

:تحلیل صفحه گسترده مالی

ما برای هر شرکت یه تحلیل مالی حسابی انجام دادیم، و همه متغیرهای مالی رو برای ۹۸۰ سال داده‌ی ترکیبی (به طور میانگین ۳۵ سال برای ۲۸ شرکت) بررسی کردیم. این کار شامل جمع‌آوری داده‌های خام صورت سود و زیان و ترازنامه بود و بررسی متغیرهای زیر هم در دهه :قبل و هم دهه بعد از گذار

کل فروش (به دلار اسمی و واقعی تعدیل شده با تورم) *
رشد فروش *
رشد سود *
حاشیه سود *
بازده فروش *
فروش به ازای هر کارمند (به دلار اسمی و واقعی) *

سود هر کارمند به دلار اسمی و واقعی
دارایی ثابت (زمین، کارخانه و تجهیزات)
نسبت سود تقسیمی
هزینه‌های فروش، عمومی و اداری به درصد از فروش
هزینه‌های تحقیق و توسعه به درصد از فروش
دوره وصول مطالبات بر حسب روز
نسبت گردش موجودی کالا
بازده حقوق صاحبان سهام
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
نسبت بدهی بلندمدت به حقوق صاحبان سهام

هزینه بهره به درصد از فروش
بالاترین نسبت قیمت به درآمد هر سهم
پایین‌ترین نسبت قیمت به درآمد هر سهم
میانگین نسبت قیمت به درآمد هر سهم
مصاحبه با مدیران ارشد
ما با مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره، به خصوص کسانی که در دوران تغییرات مدیریتی سر کار بودند، مصاحبه کردیم. همه مصاحبه‌ها رو پیاده کردیم و اطلاعات رو برای تحلیل محتوایی جمع‌بندی کردیم.

سوالای مصاحبه:

یه خلاصه از رابطه‌ت با شرکت بگو؛ چند سال کار کردی و بیشتر مسئولیت‌هات چی بوده؟

به نظرت مهم‌ترین پنج تا دلیلی که باعث شد وضعیت شرکت تو اون ده سال قبل و ده سال بعد از تغییر، بهتر بشه چی بودن؟

حالا برگردیم به اون پنج تا دلیل. می‌خوام کلاً ۱۰۰ امتیاز بدی بهشون، ببینیم کدوم یکی از اینا تو این تغییر و تحول از همه مهم‌تر بوده (جمع امتیازای هر پنج تا باید بشه ۱۰۰).

میشه در مورد [دو یا سه تا از مهم‌ترین] دلیل‌ها بیشتر توضیح بدی؟ می‌تونی مثال‌های مشخصی بزنی که این موضوع رو روشن کنه؟

شرکت توی این دوره تصمیم آگاهانه‌ای گرفت که یه تغییر یا تحول اساسی شروع کنه؟

تا جایی که یادت میاد، شرکت کی شروع کرد به گرفتن تصمیمای اصلی [اگه تصمیم آگاهانه بود:] که منجر به این تغییر شد؟ (حدوداً چه سالی؟)

چی باعث شد که شرکت تصمیم بگیره یه تحول بزرگ انجام بده؟ [اگه تصمیم آگاهانه بود:]

روش کار شرکت برای گرفتن تصمیمای اصلی و ریختن استراتژی‌های کلیدی تو دوره تغییر چطور بود؟ منظورم این نیست که چه تصمیمایی گرفتن، منظورم اینه که *چطور* تصمیم گرفتن؟

مشاورها و افراد خارج از شرکت چقدر تو گرفتن تصمیمای اصلی نقش داشتن؟

از ۱ تا ۱۰، چقدر به تصمیم‌هایی که اون موقع می‌گرفتی، اطمینان داشتی، قبل از اینکه نتیجه‌شون رو ببینی؟ (۱۰ یعنی خیلی مطمئن بودی که تصمیمای خفنیه و احتمال موفقیتش بالاست. ۱ یعنی اصلاً مطمئن نبودی و انگار داشتی تاس می‌ریختی.)

چی باعث شد اینقدر به اون تصمیم‌ها مطمئن باشی؟ [اگه امتیازی که دادی ۶ یا بیشتر بود:]

شرکت چطوری کاری کرد که همه با تصمیم‌هاش موافق بشن و همراهی کنن؟

یه نمونه مشخص بگو چطور این اتفاق افتاد؟

توی این تغییر و تحولات چی رو امتحان کردین که جواب نداد؟

شرکت چطوری فشارای کوتاه‌مدت وال استریت رو مدیریت کرد در حالی که داشت تغییرات و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت برای آینده می‌کرد؟

خیلی از شرکت‌ها برنامه‌ها و طرح‌های تغییر اجرا می‌کنن، ولی تلاش‌هاشون نتیجه‌ی موندگار نمی‌ده. یکی از چیزای عجیب در مورد تغییر و تحول شرکت [از خوب به عالی] اینه که دوام آورد —فقط یه اوج کوتاه‌مدت نبود. ما اینو خیلی عجیب می‌دونیم. چه چیزی شرکت [از خوب به عالی] رو متفاوت می‌کنه؟ چه عواملی اصلی بودن که باعث شدن این تغییر و تحول خیلی فراتر از چند سال اول پابرجا بمونه؟

ما می‌خوایم شرکت [از خوب به عالی] رو با شرکت [مقایسه] مقایسه کنیم که اون موقع توی صنعت شما بود ولی—برخلاف شرکت [از خوب به عالی]—یه تغییر بزرگ و پایدار توی عملکردش نشون نداد. چه چیزی توی شرکت [از خوب به عالی] فرق داشت که تونست این تحول رو ایجاد کنه؟ شرکت‌های دیگه‌ای هم می‌تونستن کاری رو که شما کردین بکنن، ولی نکردن؛ شما چه چیزی داشتین که اونا نداشتن؟

می‌تونی یه مثال یا داستان خیلی قوی از تجربه‌ت یا چیزی که دیدی بگی که به نظرت چکیده تحول از خوب به عالی توی شرکت [از خوب به عالی] رو نشون می‌ده؟

چه کس دیگه‌ای رو شدیداً پیشنهاد می‌کنی که باهاش مصاحبه کنیم؟
* مدیرای داخلی موقع و بعد از تحول.
* اعضای هیئت مدیره بیرونی یا افراد مهم بیرونی دیگه.

سؤالی هست که ما نپرسیدیم ولی باید می‌پرسیدیم؟

بخش‌های تحلیل ویژه

ما یه سری بخش تحلیل ویژه انجام دادیم. این بخش‌ها طراحی شده بودن تا با مقایسه سیستمی و (هر جا ممکن بود) کمی‌سازی متغیرهای اصلی بین شرکت‌های "از خوب به عالی" و شرکت‌های مقایسه، به سؤال "از خوب به عالی" روشنایی بندازن.

خرید و فروش دارایی‌ها

این واحد تحلیل دنبال این بود بفهمه خرید و فروش شرکت‌ها چه نقشی داشته تو تغییر حال شرکت‌های "خوب" به "عالی".

هدف‌ها:

۱. تفاوت عددی خرید و فروش شرکت‌ها، اگه اصلا فرقی بوده، بین قبل و بعد از تحول تو شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن چیه؟
۲. شرکت‌های خوب به عالی، تو خرید و فروش با اونایی که مستقیم باهاشون مقایسه شدن چه فرقی دارن؟
۳. شرکت‌های خوب به عالی، تو خرید و فروش با اونایی که تحولشون ادامه پیدا نکرد چه فرقی

دارن؟

برای این تحلیل، ما یه بانک اطلاعاتی برای هر شرکت ساختیم، سال به سال:

۱. لیست خریدهایی که تو اون سال انجام شده و مشخصات مالی‌شون.
۲. تعداد کل خریدهایی که تو اون سال انجام شده.
۳. کل اندازه ترکیب شده همه خریدهایی که تو اون سال انجام شده.
۴. لیست فروش‌هایی که تو اون سال انجام شده و مشخصات مالی‌شون.
۵. تعداد کل فروش‌هایی که تو اون سال انجام شده.
۶. کل اندازه ترکیب شده همه فروش‌هایی که تو اون سال انجام شده.

با استفاده از این داده‌ها، ما هشت تا تحلیل اصلی انجام دادیم:

۱. شرکت‌های خوب به عالی: قبل و بعد از تحول.
۲. شرکت‌های خوب به عالی در برابر شرکت‌های مقایسه‌ای: قبل و بعد از تحول.
۳. شرکت‌هایی که تحولشون ادامه پیدا نکرد: دهه‌های قبل و بعد از تحول.
۴. تحلیل خلاصه‌ای از قبل و بعد دهه‌ها: شرکت‌های خوب به عالی در برابر مقایسه‌های مستقیم در برابر مقایسه‌هایی که ادامه نیاوردن.
۵. شرکت‌های خوب به عالی: از تاریخ تحول تا الان.
۶. شرکت‌های خوب به عالی در برابر شرکت‌های مقایسه‌ای: از تاریخ تحول تا سال ۹۸.
۷. مقایسه‌هایی که ادامه پیدا نکردن: از تاریخ تحول تا سال ۹۸. همین تحلیل رو برای شرکت‌های خوب به عالی از تاریخ تحول تا سال ۹۸ انجام بدیم.
۸. خلاصه، از تاریخ تحول تا سال ۹۸: شرکت‌های خوب به عالی در برابر مقایسه‌های مستقیم در برابر مقایسه‌هایی که ادامه نیاوردن.

علاوه بر این، این تحلیل به جنبه‌های کیفی خرید و فروش شرکت‌ها هم نگاه کرد و سوالاتی مثل این‌ها رو بررسی کرد:

۱. استراتژی کلی خریدها.
۲. استراتژی کلی ترکیب کردن خریدهای جدید با شرکت اصلی.
۳. موفقیت نهایی هر خرید بزرگ.
۴. موفقیت کلی استراتژی خرید و فروش.

تحلیل عملکرد صنعت

تو این تحلیل، ما عملکرد شرکت‌ها رو در مقابل عملکرد کل صنایع مقایسه کردیم. هدف این بود که بفهمیم آیا شرکت‌ها موقع تغییر مدیر یا ساختار، توی صنایع خیلی پر سود و جذابی بودن یا نه. ما جدول‌هایی درست کردیم که صنعت رو در برابر شرکت اندازه‌گیری می‌کرد تا ببینیم رابطه‌شون چیه.

ما صنعت هر شرکتی که از "خوب به عالی" تبدیل شده بود رو با بقیه صنایعی که تو کتاب از سال تغییر مدیریتش تا سال ۹۵ اومده بودن، (S&P) راهنمای تحلیلگر استاندارد اند پورز مقایسه کردیم. این روش رو دنبال کردیم:

۱. برای هر شرکت "خوب به عالی"، تمام صنایعی که از سال تغییر مدیر تا ۹۵ توی راهنمای S&P بودن رو پیدا کردیم.
۲. برای هر کدوم از این صنایع، از سود کل (Total Returns) از سال تغییر مدیر شرکت تا ۹۵ استفاده کردیم تا درصد تغییر سود کل رو تو اون بازه زمانی حساب کنیم.
۳. صنایع رو بر اساس درصد سودی که تو این دوره به دست آوردن، رتبه‌بندی کردیم.

تحلیل تغییرات مدیران ارشد

این بخش از تحلیل بررسی کرد که تیم‌های مدیریتی شرکت‌ها تا چه حد تو مقاطع حساس میزان ،(Moody's) تاریخشون عوض شدن. با استفاده از گزارش‌های اطلاعات شرکت مودی رو تو شرکت‌های "خوب به عالی" در مقایسه با شرکت‌های نمونه (Churn) تغییرات مدیران حساب کردیم.

* درصد متوسط خروج‌ها (رفتنی‌ها) در دهه قبل از تغییر وضعیت.
* درصد متوسط خروج‌ها در دهه بعد از تغییر وضعیت.
* درصد متوسط اضافه‌ها (جدیدالورودها) در دهه قبل از تغییر وضعیت.
* درصد متوسط اضافه‌ها در دهه بعد از تغییر وضعیت.
* درصد متوسط کُل جابجایی (چِرن) در دهه قبل از تغییر وضعیت.
* درصد متوسط کُل جابجایی در دهه بعد از تغییر وضعیت.
* همین تحلیل‌ها رو تا سال ۹۸ تکرار کردیم.

اهداف:

۱. اگه تفاوتی باشه، تفاوت اندازه‌گیری شده‌ی جابه‌جایی یا ثبات مدیران ارشد بین دوره قبل و بعد از تغییر وضعیت برای شرکت‌های «خوب به عالی» چیه؟
۲. شرکت‌های «خوب به عالی» چقدر در جابه‌جایی یا ثبات مدیران ارشد با شرکت‌های «مقایسه مستقیم» فرق دارن؟
۳. شرکت‌های «خوب به عالی» چقدر در جابه‌جایی یا ثبات مدیران ارشد با شرکت‌های «مقایسه ناموفق» فرق دارن؟

تحلیل مدیرعامل‌ها:

ما در مجموع پنجاه و شش تا مدیرعامل رو بررسی کردیم. برای هر گروه از مدیرعامل‌ها در دوره تغییر وضعیت در هر سه دسته شرکت (خوب به عالی، مقایسه مستقیم و مقایسه ناموفق)، ما یه بررسی کیفی روی این موارد انجام دادیم:

۱. سبک مدیریتی.
۲. شخصیت مدیرعامل.
۳. زندگی شخصی.
۴. اینکه خودشون پنج تا اولویت اصلیشون رو به عنوان مدیرعامل چی می‌دونستن.

همچنین، برای هر کدوم از شرکت‌های خوب به عالی، مقایسه مستقیم و مقایسه ناموفق، سوابق و مدت زمان حضور مدیرعامل رو بررسی کردیم.

با شروع از مدیرعامل‌هایی که ده سال قبل از سال تغییر وضعیت سر کار بودن تا سال ۹۷، این موارد رو مشخص کردیم:

۱. اینکه آیا مدیرعامل رو از بیرون شرکت مستقیم آوردن سر صندلی مدیرعاملی (یعنی به عنوان مدیرعامل استخدامش کردن).

ببین، اینم ترجمه عامیانه و راحتش:

اطلاعات مدیرعامل قبلی:

۲. چند سال سابقه کار تو شرکت رو داشته قبل از اینکه مدیرعامل بشه.
۳. چند سالش بوده وقتی مدیرعامل شده.
۴. سال شروع و سال تموم شدن دوره مدیرعاملیش.
۵. چند سال تو پست مدیرعاملی بوده.
۶. قبل از مدیرعامل شدن، چه پستی داشته.
۷. چه چیزایی باعث شده اونو به عنوان مدیرعامل انتخاب کنن (چرا اونو برگزیدن).
۸. تحصیلاتش (مخصوصاً چی خونده – مثلاً حقوق، مدیریت – و چه مدرک‌هایی داره).
۹. سوابق کاری و تجربه‌های دیگه‌اش (مثلاً سابقه نظامی) قبل از اینکه بیاد تو این شرکت.

حقوق و مزایای مدیران ارشد

تو این بخش، حقوق و مزایای مدیران ارشد شرکت‌هایی که تو تحقیق ما بودن رو بررسی کردیم. برای بیست و هشت شرکتی که تو مطالعه بودن، از ده سال قبل از نقطه تغییر و تا سال ۹۸، داده جمع کردیم و کلی تحلیل انجام دادیم.

۱. مجموع حقوق + پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره، به درصد از ارزش خالص شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۲. کل حقوق نقدی مدیرعامل، به درصد از ارزش خالص شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۳. حقوق + پاداش مدیرعامل، به درصد از ارزش خالص شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۴. تفاوت حقوق + پاداش مدیرعامل و میانگین حقوق + پاداش چهار مدیر ارشد اصلی، به درصد از ارزش خالص شرکت، هم تو سال تغییر مدیریت و هم ده سال بعدش.
۵. میانگین حقوق + پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره، به درصد از ارزش خالص شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۶. مجموع حقوق + پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره تو سال تغییر مدیریت.
۷. مجموع حقوق + پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره، به درصد از فروش شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۸. مجموع حقوق + پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره، به درصد از دارایی‌های شرکت تو سال تغییر مدیریت.
۹. کل حقوق نقدی چهار مدیر ارشد اصلی، به درصد از ارزش خالص شرکت تو سال تغییر مدیریت.

اینم ترجمه خودمونی و راحت:

.حقوق و پاداش چهار مدیر ارشد به درصد از دارایی خالص‌شون، موقع تغییر و تحول ۱۰.
.میانگین حقوق و پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره، موقع تغییر و تحول ۱۱.
.حقوق و پاداش مدیرعامل به درصد از سود خالص ۱۲.
.تفاوت حقوق و پاداش مدیرعامل با میانگین حقوق و پاداش چهار مدیر ارشد ۱۳.
.تفاوت حقوق و پاداش مدیرعامل با میانگین چهار مدیر ارشد، به درصد از فروش ۱۴.
.تفاوت حقوق و پاداش مدیرعامل با میانگین چهار مدیر ارشد، به درصد از سود خالص ۱۵.
میانگین حقوق و پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره به درصد از فروش، موقع تغییر و ۱۶.
.تحول
میانگین حقوق و پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره به درصد از سود خالص، موقع ۱۷.
.تغییر و تحول
کل حقوق و پاداش همه مدیران و اعضای هیئت مدیره به درصد از سود خالص، موقع تغییر و ۱۸.
.تحول
.کل دریافتی نقدی مدیرعامل به درصد از سود خالص، موقع تغییر و تحول ۱۹.
ارزش سهامی که سالانه به مدیرعامل داده شده به درصد از دارایی خالص، موقع تغییر و ۲۰.
.تحول
ارزش سهامی که سالانه به چهار مدیر ارشد داده شده به درصد از فروش، موقع تغییر و ۲۱.
.تحول
ارزش سهامی که سالانه به چهار مدیر ارشد داده شده به درصد از دارایی‌ها، موقع تغییر و ۲۲.
.تحول
ارزش سهامی که سالانه به چهار مدیر ارشد داده شده به درصد از دارایی خالص، موقع تغییر ۲۳.
.و تحول
.حقوق و پاداش مدیرعامل به درصد از فروش، موقع تغییر و تحول به اضافه ۱۰ سال بعدش ۲۴.
حقوق و پاداش چهار مدیر ارشد به درصد از فروش، موقع تغییر و تحول به اضافه ۱۰ سال ۲۵.
.بعدش

:هدف‌ها
اگه تفاوتی هست، تفاوت مقدار دریافتی مدیران بین قبل و بعد از دوره تغییر و تحول در ۱.
شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، چقدره؟

شرکت‌های «خوب به عالی» چقدر تو پاداش مدیرانشون با شرکت‌های مقایسه مستقیم فرق ۲.
داشتن؟
شرکت‌های «خوب به عالی» چقدر تو پاداش مدیرانشون با شرکت‌هایی که نتونستن ادامه بدن ۳.
فرق داشتن؟

نقش تعدیل نیرو (اخراج)

تو این بخش، ما سعی کردیم شرکت‌های «خوب به عالی»، شرکت‌های مقایسه مستقیم و
شرکت‌هایی که نتونستن ادامه بدن رو بررسی کنیم تا ببینیم آیا اخراج کردن نیرو یه استراتژی
:آگاهانه مهم برای بهتر کردن عملکرد شرکت بوده یا نه. ما این موارد رو بررسی کردیم

.تعداد کل کارمندان رو سال به سال، از ده سال قبل از تحول تا سال ۱۹۹۸ چک کردیم ۱.
دنبال شواهدی گشتیم که نشون بده اخراج نیرو یه حرکت مهم برای بهتر کردن عملکرد ۲.
.شرکت بوده، هم تو ده سال قبل و هم تو ده سال بعد از تاریخ تحول

۳. اگه اخراج نیرو انجام شده بود، تعداد افرادی که اخراج شدن رو هم به صورت عددی و هم به صورت درصد کل نیروی کار محاسبه کردیم.

تحلیل مالکیت شرکت

هدف این تحلیل این بود که بفهمیم آیا تفاوت چشمگیری تو مالکیت شرکت‌های «خوب به عالی» و شرکت‌های مقایسه مستقیم وجود داشته یا نه. ما این موارد رو نگاه کردیم:

۱. وجود سهامداران یا گروه‌های سهامدار عمده.
۲. میزان سهامداری هیئت مدیره.
۳. میزان سهامداری مدیران اجرایی.

تحلیل جنجال رسانه‌ای

این بخش به میزان «جنجال رسانه‌ای» دور و بر شرکت‌های «خوب به عالی»، شرکت‌های مقایسه مستقیم و شرکت‌هایی که نتونستن ادامه بدن می‌پرداخت. برای دوره‌ی ده سال قبل تا ده سال بعد از تاریخ تحول هر کدوم از شرکت‌ها، ما این موارد رو بررسی کردیم:

۱. تعداد کل مقاله‌ها تو ده سال قبل و ده سال بعد از تحول، و جمع هر دو دهه.

۲. کلاً چند تا مقاله «ویژه» در مورد شرکت توی دهه‌های قبل و بعد از تغییرات، و کلاً تو این دو دهه منتشر شده.
۳. کلاً چند تا از همین مقاله‌ها که رسماً در مورد «تغییرات»، «بهبود اوضاع»، «دگرگونی» یا «تحول»ی که تو شرکت داره اتفاق میفته، توی دهه‌های قبل و بعد از تغییرات و کلاً تو این دو دهه حرف زدن.
۴. کلاً چند تا مقاله «خیلی مثبت»، چند تا مقاله «خنثی» (از یه کم منفی تا یه کم مثبت) و کلاً چند تا مقاله «خیلی منفی» توی دهه‌های قبل و بعد از تغییرات و کلاً تو این دو دهه.

بررسی تکنولوژی
تو این بخش، نقش تکنولوژی رو بررسی کردیم، که بیشترش از مصاحبه با مدیران ارشد و منابع نوشتاری به دست اومد:
۱. استفاده‌های پیشگامانه از تکنولوژی.
۲. زمان‌بندی استفاده از تکنولوژی.
۳. معیارها برای انتخاب و استفاده از تکنولوژی‌های خاص.
۴. نقش تکنولوژی تو افول شرکت‌های رقیب (مقایسه‌ای).

چارچوب‌های تحلیل مقایسه‌ای
در نهایت، علاوه بر موارد بالا، چندتا چارچوب تحلیل مقایسه‌ای هم موقع انجام پروژه استفاده کردیم. اینا تحلیل‌های جزئی‌تری نسبت به موارد بالا بودن، هرچند همشون مستقیماً از شواهد تحقیقاتی گرفته شده بودن. این چارچوب‌ها شامل این موارد بود:
استفاده از حرکات جسورانه شرکتی
فرایند شرکتی تکاملی در مقابل انقلابی
طبقه مدیران ارشد در مقابل مساوات‌طلبی
دلایل سقوط شرکت‌های رقیبی که زمانی بزرگ بودن

تحلیل سه دایره و تطابقش با ارزش‌ها و هدف اصلی
مدت زمان دوره آماده‌سازی قبل از جهش بزرگ
با تاریخ جهش بزرگ (Hedgehog Concept) زمان‌بندی مفهوم جوجه‌تیغی
تحلیل کسب‌وکار اصلی در مقابل مفهوم جوجه‌تیغی
تحلیل جانشینی و نرخ موفقیت جانشین‌ها

.نقش لیدرش (رهبری) تو ضعیف شدن شرکت‌هایی که قبلاً خیلی گنده بودن

پیوست ۲-الف

تحلیل مدیرعامل‌های داخلی در مقابل خارجی

جداول زیر تعداد کل مدیرعامل‌های داخلی (از داخل شرکت) در مقابل مدیرعامل‌های خارجی (از بیرون شرکت) رو توی هر شرکت نشون میده. برای هر شرکتی که از خوب به عالی رسیده، ما همه مدیرعامل‌ها رو از ده سال قبل از تاریخ تحول تا سال ۹۸ بررسی کردیم. همین کار رو برای شرکت مقایسه‌ای مستقیم هم انجام دادیم، با استفاده از تاریخ تحول شرکت خوب به عالی مربوطه. برای هر شرکتی که تحولش پایدار نبود (شرکت مقایسه ناموفق)، دوره‌ای که بررسی کردیم از ده سال قبل از تاریخی بود که سعی کردن تحول کنن تا سال ۹۸. هر مدیرعاملی که یک سال یا کمتر سابقه کار توی شرکت داشت رو به عنوان یه مدیرعامل خارجی حساب کردیم.

پیوست ۵. الف

رتبه‌بندی تحلیل صنعت

ما صنعت هر کدوم از شرکت‌های «خوب به عالی» رو با بقیه صنایعی که تو دفترچه راهنمای تحلیل‌گر استاندارد اند پورز (S&P) از سال جهش تا ۱۹۹۵ اومده بودن، مقایسه کردیم. از این روش استفاده کردیم:

۱. برای هر کدوم از شرکت‌های «خوب به عالی»، همه صنایعی که از سال جهش تا ۱۹۹۵ تو دفترچه راهنمای تحلیل‌گر S&P کردیم مشخص کردیم رو هستن.
۲. برای هر کدوم از این صنایع، از بازده کل از سال جهشِ شرکت مربوطه تا ۱۹۹۵ استفاده کردیم تا درصد تغییر بازده کل رو برای اون دوره زمانی (از سال جهش تا ۱۹۹۵) به دست بیاریم.
۳. صنایع رو بر اساس درصد بازدهی‌شون تو این دوره رتبه‌بندی کردیم.

جدول زیر نشون می‌ده که یه شرکت برای رسیدن به نتایج عالی، لزومی نداره حتماً تو یه صنعت خیلی خوب فعالیت کنه.

ضمیمه ۸. الف

رفتار "حلقه مرگ" در شرکت‌های مقایسه‌شده

مقایسه‌های مستقیم

ای‌آندپی (A&P)

ای‌آندپی همش نوسان داشت، از یه استراتژی می‌پرید به یه استراتژی دیگه، همیشه دنبال یه راه حل فوری بود که یهویی همه مشکلاشو حل کنه. جلسات تشویقی برگزار می‌کرد، برنامه راه می‌انداخت، مُد روز رو می‌گرفت، مدیرعامل‌ها رو اخراج می‌کرد، مدیرعامل جدید استخدام می‌کرد، بعد باز اخراجشون می‌کرد. تیتر خبرهای روزنامه‌ها برای ای‌آندپی توی سال‌هایی که اوضاعش خراب بود اینا بود: «آغاز تغییرات بزرگ»، «بیدار کردن غول خفته»، «نوسازی ای‌آندپی» و «انتظارات بزرگ». اما اون انتظارات هیچ‌وقت محقق نشد.

ادرسوگراف (Addressograph)

از ترس اینکه کسب‌وکار اصلی‌شون کلاً نابود بشه، مثل مرغی که جیغ می‌زنه «آسمون داره می‌افته»، حسابی وحشت کردن. یه تلاش احمقانه برای «جوان‌سازی کامل شرکت» کردن و خودشون رو پرت کردن توی کار اتوماسیون اداری تا با غول‌هایی مثل آی‌بی‌ام، زروکس و کداک بجنگن. وقتی این کار جواب نداد، مدیرعامل بعدی یه «چرخش استراتژیک ناگهانی» داد و از کار اتوماسیون اداری فاصله گرفت. بعد، اون مدیرعامل «مثل یه جراح مغز که وسط عمل از اتاق عمل در می‌ره»، بعد از کمتر از یک سال استعفا داد. مدیرعامل بعدی یه «۱۸۰ درجه تغییر جهت» داد و با پول خرید، وارد کار چاپ آفست شد. این هم شکست خورد و شرکت کلی ضرر رو پذیرفت. شش سال چهار تا مدیرعامل عوض کردن تا رسیدن به سال ۱۹۸۴. بعدش هم دو بار ورشکست شدن.

بانک آو آمریکا (Bank of America)

در واکنش به مقررات‌زدایی، رفت توی حالت «انقلاب واکنشی». از نظر دستگاه‌های خودپرداز و تکنولوژی عقب موند، بعدش کلی پول خرج کرد و خودش رو پرت کرد توی (ATM)...

برنامه جبرانی:

عقب مونده بودن تو کالیفرنیا، بعد یهو یه برنامه فوری ریختن که به بقیه برسن. سعی کردن «نسخه خودشون از انقلاب فرهنگی مائو رو پیاده کنن». چه جوری؟ با استخدام مشاورای تغییر سازمانی که «گروه‌های برخورد سازمانی» راه می‌انداختن و می‌خواستن یه «رویکرد حماسی و پرشور به مدیریت» جا بندازن. دنبال چارلز شواب پریدن، ولی یه درگیری فرهنگی پیش اومد و آخرشم پسش دادن. دنبال سکیوریتی پسیفیک پریدن، می‌خواستن از ادغام ولز فارگو و کروکر تقلید کنن؛ ولی خریدن شکست خورد و چند میلیارد دلار ضرر ثبت شد.

بِتلم استیل:

مدام این‌ور و اون‌ور می‌رفت: اول تنوع‌بخشی، بعد تمرکز روی فولاد، دوباره برگشتن به تنوع‌بخشی، بعد دوباره برگشتن به فولاد. تو تکنولوژی و نوسازی عقب موندن، بعد یه برنامه فوری ریختن که برسن به بقیه. مدیرا به اتحادیه‌ها واکنش نشون می‌دادن، بعد اتحادیه‌ها به مدیرا، بعد مدیرا به اتحادیه‌ها، و همین‌طور ادامه داشت. تو این گیر و دار، رقبای خارجی و نوکور از پایین یواشکی اومدن و سهم بازار رو قاپیدن.

اکرد:

تو یه حلقه معیوب گیر افتادن چون شرکت‌های نامرتبط خریده بودن، دنبال رشد بودن ولی هیچ

ایده اصلی (مفهوم جوجه‌تیغی) نداشتن. یه شرکت شکلات‌سازی، یه زنجیره فروشگاه بزرگ، یه شرکت امنیتی و یه تأمین‌کننده خدمات غذایی خریدن. بزرگترین فاجعه خرید «امریکن هوم ویدئو» بود؛ ۳۱ میلیون دلار ضرر کردن و بعد با ۷۲ میلیون دلار زیر قیمت دفتری فروختنش به تندی. اِکِرد هیچ‌وقت کاملاً جون نگرفت، یهو با وام سنگین خریده شد و بعدشم رفت زیر دست جی. سی. پِنی.

گِریت وسترن فایننشال:

برنامه‌شون هی ناپایدار بود. یهو یه طرف می‌رفتن (سعی می‌کردن شبیه بانک بشن)، یهو یه طرف دیگه می‌پریدن (می‌خواستن یه شرکت بزرگ با فعالیت‌های متنوع بشن). اول رفتن تو بیمه، بعد از بیمه بیرون اومدن. اول رفتن تو لیزینگ و مسکن‌سازی، بعد دوباره برگشتن روی تمرکز بانکداری و مالی. شعارشون این بود: «نگران نباشین به ما چی می‌گین – بانک، اتحادیه پس‌انداز یا گورخر.» تا وقتی مدیر عامل بود با دیدگاه شخصیش سر پا بود، ولی وقتی بازنشسته شد، گریت وسترن زیر وزن اون مدل شلوغ و بی‌ربطش لنگ زد، مجبور به یه بازسازی واکنشی شد و در نهایت فروخته شد به واشنگتن میوچوال.

آر. جی. رینولدز (R. J. Reynolds)

وقتی آر. جی. آر. شروع کرد به زمین خوردن و نیروهای ضد دخانیات ریختن سرش، کک زد به سی-لند رو خرید (Sea-Lan d). «تنش و دست زد به خریدهای عجولانه و نسنجیده، مثل «سی-لن و بیشتر از ۲ میلیارد دلار ریخت توش تا راه بیفته (همین موقع‌ها بود که کارخونه‌های سیگارش از بس پول بهشون نرسیده بود داشت می‌پوسید)، بعد پنج سال بعد با ضرر فروختش. با هر مدیر جدیدی که میومد، یه استراتژی جدید رو می‌کردن. بعداً، وقتی جایگاه اولشون رو باختن به فیلیپ موریس، آر. جی. آر. رفت تو کار خرید اهرمی، که هدف اصلی‌ش بیشتر پولدار کردن مدیرها بود تا اینکه شرکت رو بسازن.

اسکات پیپر (Scott Paper)

وقتی کسب‌وکار اصلی‌شون رو پروکتر اند گمبل و کیمبرلی-کلارک به چالش کشیدن، دچار تنوع‌بخشی واکنشی شد. با هر مدیر جدید، اسکات یه راه جدید، یه مسیر جدید، یه دیدگاه جدید پیدا می‌کرد. اواخر دهه هشتاد با سروصدا تلاش‌های تغییر ریشه‌ای رو شروع کرد، ولی هیچ‌وقت به این سؤال جواب نداد که: «ما تو چه چیزی می‌تونیم بهترین دنیا باشیم؟» افتاد تو فاز بازسازی. «آل دانلپ» معروف به «آل اره‌برقی» رو استخدام کرد، که یهو ۴۱ درصد نیروها رو اخراج کرد و بعد هم شرکت رو فروخت.

سیلو (Silo)

خلاصه که جای خالی سیدنی کوپر رو پر نکرد. نسل بعد فقط دنبال رشد بودن، فقط برای اینکه یه منطقه رو می‌گرفت، یه مرکز پخش (Circuit City) «رشد کنن. در حالی که «سیرکت سیتی می‌زد و تمام شهرهای اطراف رو پر از شعبه می‌کرد، سیلو احمقانه از یه شهر پرید به یه شهر دیگه، اینجا یه شعبه اونجا یه شعبه، یه توده‌توده بی‌نظم و بی‌برنامه از شعبه‌ها ساخت که هیچ‌کدوم صرفه اقتصادی منطقه‌ای نداشتن. یه کانسپت یا چیدمان ثابت رو هم حفظ نکردن. سیلو رو «سایکلپس» خرید، بعد سایکلپس رو دیکسونز خرید. مدیرها هم توسط صاحبای جدید انداخته شدن بیرون.

آپ‌جان (Upjohn)

افتاد تو یه دام که همیشه آینده رو می‌فروختن («آینده هیچ‌وقت اینقدر روشن نبود») و پتانسیل محصولات جدید رو بزرگ‌نمایی می‌کردن. ولی نتیجه‌ها با اون همه تبلیغات همخوانی نداشت. سهام آپ‌جان مثل یه قمارباز تو لاس‌وگاس شد، بالا و پایین می‌شد، چون فقط ادعا می‌کردن (جلیز و ولیز می‌کردن) ولی هیچ‌وقت چیز اصلی (گوشت رو) تحویل نمی‌دادن. بعداً، مثل یه «قمارباز تو لاس‌وگاس، همه چیزش رو ریخت روی «نجات‌دهنده...

محصولاتی مثل داروی ریزش موی «روگین». مشکلات دائمی با این محصولات، با «هالسیون» و بقیه، وضعیت رو بدتر کرد. آخرش هم تسلیم شدن و تغییر ساختار دادن و با «فارماکیا» ادغام شدن.

وارنر-لمبرت
مثل یه گاوچران که هی تاب می‌خوره، از محصولات مصرفی رفتن به سمت دارو و مراقبت‌های بهداشتی، بعد دوباره برگشتن، بعد همزمان هر دو رو داشتن، بعد باز برگشتن به یکی، بعد دوباره به اون یکی. هر مدیرعامل جدید یه ایده جدید و یه تغییر ساختار جدید می‌آورد و راه رئیس قبلی رو کلاً قطع می‌کرد و چرخ رو یه جهت دیگه می‌چرخوند. سعی کردن با خرید شرکت‌های بزرگ و خفن یه جهشی بکنن، ولی شکست خوردن و صدها میلیون دلار ضرر کردن. آخرش، بعد از سال‌ها برنامه ریزی‌های نامنظم، کله‌پا شدن و افتادن توی بغل «فایزر»، و این‌جوری عمر پر از تلاطم شرکتشون به عنوان یه شرکت مستقل تموم شد.

مقایسه‌های ناپایدار

بوروز
وقتی شرکت داشت اوج می‌گرفت، مدیرعامل بوروز که «یه آدم خفن ولی آزاردهنده بود»، یه بازسازی کلی و اساسی راه انداخت. کم کردن هزینه‌ها باعث شد روحیه کارمندا خراب بشه و آدمای خوب رو از دست بدن. یه جانشین ضعیف انتخاب کرد. اون هم خراب کرد و یه مدیرعامل «خفن، گستاخ و بیش از حد تهاجمی» جاش رو گرفت که یه مسیر جدید راه انداخت و تقصیرها رو انداخت گردن نسل قبلی. یه سازماندهی مجدد اساسی دیگه و ۴۰۰ تا مدیر ارشد رو توی یه پاکسازی اخراج کردن. پوسترهایی با شعارهای برنامه‌های جدید رو دیوارها زدن. شرکت دوباره تغییر ساختار داد. یه مدیرعامل دیگه اومد که یه تغییر ساختار دیگه، یه مسیر جدید دیگه رو امتحان کرد. بازم افت کردن و بعد یه مدیرعامل دیگه اومد.

کرایسلر
پنج سال عملکرد فوق‌العاده داشتن، بعد دوباره اوضاعشون خراب شد و برگشتن به بحران. یکی از خودی‌ها نوشت: «مثل خیلی از مریضایی که مشکل قلبی دارن، ما چند سال قبل از یه عمل جراحی اورژانسی جون سالم به در بردیم، ولی بعدش دوباره برگشتیم به همون سبک زندگی ناسالم قبلی‌مون.» حواسشون رو پرت کردن و رفتن سراغ ماشین‌های اسپرت ایتالیایی، بیزینس جت‌های شرکتی و دفاعی. توی دهه نود با یه چرخش دوم دوباره جون گرفتن، ولی آخرش فروخته شدن به دایملر.

هریس

یه مدیری بود که یه ایده اصلی (مفهوم جوجه‌تیغی) توی سرش داشت و اوایل یه کم کارها رو راه انداخت (اثر چرخ‌لنگر اولیه رو ایجاد کرد). ولی این ایده‌ش رو به تیم مدیران ارشدش منتقل نکرد. بعد که بازنشسته شد، مدیرای جدید ایده‌ی اصلی رو ول کردن و یه شعار جدید "فقط رشد" رو گذاشتن سر زبونشون. هریس پرید توی کار اتوماسیون اداری که کلاً خراب شد، بعدش هم یه سری خرید الکی کرد. افتاد توی دام این کار که "فقط تبلیغ می‌کنیم، ولی جنسی نمی‌فروشیم". خلاصه، اون حرکت چرخ‌لنگر کلاً متوقف شد.

هَسبرو

هسبرو تنها شرکتیه که تقریباً همه چیز رو درست انجام داد. با تمرکز روی ایده اصلی‌شون، یعنی زنده کردن برندهای اسباب‌بازی قدیمی مثل جی.آی.جو، نتایج فوق‌العاده‌ای گرفت. متأسفانه، اون کسی که این تحول رو شروع کرده بود، خیلی ناگهانی و تو جوانی فوت کرد. جانشینش بیشتر شبیه یه مدیر خوب (سطح ۳) بود تا یه رهبر عالی (سطح ۵). اون چرخ‌لنگر کند شد. مدیرعامل جدید هم دست به تغییر ساختار زد و آخرش هم یه غریبه رو استخدام کرد تا دوباره اوضاع رو راه بندازه.

رابرمید

اگه شرکتی باشه که مرحله‌ی ساخت و ساز رو کلاً رد کرده باشه، همون رابرمیده. مدیرعامل موقتی که اومد، یه "تغییر ساختار کامل و خیلی خشن و دردناک" رو شروع کرد. شعار شد "رشد"، حتی اگه به قیمت کند شدن حرکت چرخ‌لنگر در بلندمدت تموم می‌شد. وقتی اون مدیر بازنشسته شد، معلوم شد که تنها نیروی محرک چرخ‌لنگر خودش بوده، نه یه تیم قوی که دنبال یه ایده اصلی مشخص حرکت کنه. چرخ‌لنگر کند شد؛ شرکت هم دچار "بیماری تغییر ساختار" شد و شروع کرد به اینکه آینده رو بفروشه ولی نتیجه‌ای نده. رابرمید تو فقط پنج سال از نفر اول محبوب‌ترین شرکت‌های مجله فورچون تبدیل شد به اینکه توسط نیوِل خریده بشه.

تِلِداین

تِلداین بالا و پایینش به نبوغ یه نفر به اسم هنری سینگلتون، ملقب به ابوالهول، گره خورده بود. ایده اصلی شرکتش این بود: "از مغز هنری پیروی کنید." سینگلتون بالای صد تا شرکت خرید، از الکترونیک بگیر تا فلزات عجیب و غریب. مشکلات...

وقتی هنری بازنشسته شد و کله‌شو با خودش برد، اوضاع خراب شد. تلدین رفت تو سرازیری، آخرشم با آلگنی قاطی شد.

پیوست ۸.ب
خلاصه تحلیل خرید

نکات

شماره صفحه‌های این نسخه الکترونیکی با نسخه‌ای که ازش ساخته شده فرق داره. اگه دنبال یه تیکه خاصی می‌گردی، از قابلیت جستجوی کتابخوان الکترونیکی‌ت استفاده کن.

فصل ۱

.بریل مارکهام، *غرب با شب* (سان فرانسیسکو: نورث پوینت پرس، ۱۹۸۳)، صفحه ۲۵.۱
محاسبات بازده سهام توی این کتاب با استفاده از اطلاعات مرکز تحقیقات قیمت اوراق بهادار.۲
.انجام شده (CRSP) دانشگاه شیکاگو

:تعریف‌های کلیدی

* **بازده کل ماهانه:** سودی که سهامدارها توی یه ماه مشخص بردن، شامل سود سهامی که دوباره سرمایه‌گذاری شده، برای یه سهم خاص.
* **بازده تجمعی سهام:** ارزش مرکب شدهِ مبلغ $t1$ و $t2$ دلار که بین زمان "Y" توی یه سهم خاص سرمایه‌گذاری شده، با استفاده از این فرمول: مبلغ دلار ضربدر (۱ + بازده کل "Y") ضربدر (۱ + بازده کل ماهانه ماه اول) ضربدر (۱ + بازده کل ماهانه ماه دوم) ضربدر ... (۱ + بازده کل ماهانه ماه آخر)؛ که توش $m1$ یعنی آخر اولین ماهی که بعد از $t1$ میاد، $m2$ یعنی آخر دومین ماهی که بعد از $t1$ میاد، و به همین ترتیب.
* **بازار سهام کلی** (یا همون **بازار عمومی** یا فقط **بازار**): بازده وزنی شده بر اساس ارزش بورس‌های NYSE/AMEX/NASDAQ، که شامل ارزش بازار ترکیبی تمام شرکت‌هایی می‌شه که توی این بورس‌ها معامله می‌شن (شامل سود سهام دوباره سرمایه‌گذاری شده)، که با تقسیم ارزش بازار شرکت بر ارزش کل بازار وزن‌دهی شده.
* **نسبت بازده تجمعی به بازار:** توی هر زمانی، این نسبت با تقسیم بازده تجمعی مبلغ "Y" دلار سرمایه‌گذاری شده توی شرکت، بر بازده تجمعی... (ادامه‌اش نیومده).

:اینم ترجمه عامیانه و روان

پول «ص» رو توی بازار سهام کلی گذاشتن، جایی که این پول «ص» هم توی شرکت و هم توی خود بازار، همزمان سرمایه‌گذاری شده.

* **تاریخ عطف (واسه شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن):** تاریخ دقیق عطف واسه یه شرکت که از خوب به عالی می‌رسه، همون روزیه که عملکرد شرکت (از نظر بازدهی تجمعی سهامش نسبت به بازار کلی) بعد از یه دوره که زیر سطح بازار بوده، **دوباره میره بالا و دیگه پایین نمیاد**.

۳.۳۱ با استفاده از داده‌های مرکز تحقیقات قیمت‌های امنیتی دانشگاه شیکاگو، بازدهی تجمعی از ۳۱ دسامبر ۱۹۸۴ تا ۳۱ دسامبر ۱۹۹۹، هم برای شرکت «جی‌ای» و هم برای بازار کلی، با فرض اینکه همه سود سهام‌ها دوباره سرمایه‌گذاری شده و با در نظر گرفتن تقسیم سهام، محاسبه شد.

۴. نمودار صفحه ۲ با این روش ساخته شده:

۱. واسه هر شرکتی که از خوب به عالی رسیده، ۱۵ سال قبل از تاریخ عطفش، یه تومن سرمایه‌گذاری می‌کنیم. همین کار رو واسه بازار کلی هم انجام میدیم. بعد، بازدهی تجمعی اون یک تومن سرمایه‌گذاری شده (از ۱۵ سال قبل تاریخ عطف تا خود تاریخ عطف به علاوه ۱۵ سال بعدش) رو هم واسه اون شرکت خاص و هم واسه بازار کلی حساب می‌کنیم. اگه داده‌های CRSP در دسترس نبود (معمولاً چون شرکت هنوز عمومی نشده بود، ادغام شده بود یا خریده شده بود)، به جای بازدهی شرکت، از بازدهی بازار استفاده می‌کنیم.

۲. واسه هر شرکت خوب به عالی، نسبت بازدهی تجمعی سهامش به بازار کلی رو از بازه زمانی (تاریخ عطف منهای ۱۵ سال) تا (تاریخ عطف به علاوه ۱۵ سال) محاسبه می‌کنیم تا یه منحنی «نسبت بازدهی تجمعی» درست بشه.

۳. این منحنی «نسبت بازدهی تجمعی» رو واسه هر شرکت خوب به عالی جوری تغییر میدیم که **تاریخ عطف دقیقاً همون روزی باشه که نسبت بازدهی تجمعی سهام به بازار مساوی ۱ بشه.** این کار باعث میشه تاریخ‌های عطف همه شرکت‌ها به یه نقطه مرجع مشترک برسن که این کار با تقسیم کردن نسبت بازدهی تجمعی سهام به بازار در هر ماه «t ما بهش میگیم «زمان بر نسبت بازدهی تجمعی که دقیقاً توی تاریخ (t+15) تا (t-15) (که توی مرحله ۲ محاسبه شد) از عطف به دست اومده، انجام میشه.

۴. با استفاده از این بازدهی‌های جابجا شده، میانگین نسبت بازدهی تجمعی سهام به بازار رو بین هر یازده تا شرکت خوب به عالی محاسبه می‌کنیم. به عبارت (t+15 تا t-15 از) واسه هر ماه بین هر یازده شرکت حساب می‌کنیم، بعد واسه t-15 دیگه، میانگین محاسبات مرحله ۳ رو واسه به علاوه یک ماه، و همین‌طور تا ۳۶۰ ماه ادامه میدیم. اینجوری منحنی تجمعی کل بازار t-15 نسبت به بازار واسه شرکت‌های خوب به عالی به دست میاد.

۵. واسه هر شرکتی که مستقیماً باهاش مقایسه می‌کنیم، مراحل ۱ تا ۳ بالا رو تکرار می‌کنیم، با این تفاوت که تاریخ‌ها همون تاریخ‌های شرکت همتاش (شرکت خوب به عالی) رو استفاده می‌کنیم.

۶. واسه همه شرکت‌های مقایسه‌ای به صورت یکجا، مرحله ۴ بالا رو تکرار می‌کنیم.

۷. این نمودار، شرکت‌های خوب به عالی رو در مقابل شرکت‌های مقایسه‌ای مستقیم نشون به عنوان نقطه مرجع مشترک در «t» که ،t+15 تا t-15 میده؛ نسبت بازدهی تجمعی به بازار، از نظر گرفته شده و نسبت به بازار برابر ۱.۰ تنظیم شده.

نمودار صفحه ۴ با روش زیر ساخته شده:

بفرما ترجمه عامیانه و روان:

بخش اول (محاسبات سرمایه‌گذاری):

۱. برای هر کدوم از شرکت‌هایی که از خوب به عالی رسیدن، اول دی ماه ۶۴ (تاریخ اولین تغییر وضعیت تو بررسی‌مون)، یه تومن بذار کنار.

۲. برای هر شرکت خوب به عالی، اول سود سهامشون رو تا ماهِ رسیدن به اون وضعیت عالی، بر اساس نرخ سود بازار حساب کن. بعدش دیگه سود سهام خود شرکت خوب به عالی رو رو نداشتی (معمولاً چون شرکت هنوز عمومی (CRSP) حساب کن. اگه اطلاعات سهام شرکت نشده بود، ادغام شده بود یا خریده شده بود)، به جای سود شرکت، همون نرخ سود بازار رو بذار.

۳. برای هر ماه از اول دی ۶۴ تا اول دی ۷۸، سودهای تجمعی هر یازده تا شرکت رو جمع کن و

تقسیم بر ۱۱ کن. اینجوری در میاد اگه یه تومن رو روی کل این مجموعه سرمایه‌گذاری می‌کردی چقدر سود می‌کردی.

۴. برای بازار به طور کلی، یه تومن اول دی ۶۴ سرمایه‌گذاری کن و تا اول دی ۷۸ نگه دار.

۵. برای شرکت‌های مقایسه‌ای مستقیم، همین کارای ۱ تا ۳ رو تکرار کن، ولی تا تاریخی که از ۳۱ (RJR) شرکت خوب به عالی مربوطه، همون نرخ بازار رو لحاظ کن. **نکته:** آر جی آر شرکت تیکه (LBO) اردیبهشت ۸۸ تا ۳۱ دی ۷۸ با نرخ بازار موند، چون بعد از ورشکستگی‌اش تیکه شد (یه تیکه آر جی آر و یه تیکه نابیسکو).

۶. این نمودار نشون می‌ده که بازار، شرکت‌های مقایسه‌ای، و شرکت‌های خوب به عالی، ارزش اون یه تومنی که از اول دی ۶۴ تا سال ۲۰۰۰ سرمایه‌گذاری شده رو چطور نشون می‌دن.

بخش دوم (ارجاعات و پاورقی‌ها):

این بخش صرفاً فهرست منابع و پاورقی‌هاست که ترجمه مستقیمی ندارن، فقط اسم کتاب و منابع رو میاریم):

فصل ۲

۱. دیوید مک‌کالو، ترومن (نیویورک: سایمون و شوستر، ۱۹۹۲)، ۵۶۴.
۲. رابرت اسپکتور، بر اساس تحقیق و دست‌نوشته ویلیام دبلیو. ویکز، ارزش‌های مشترک: تاریخچه کیمبرلی-کلارک (کنتیکت: گرینویچ پابلیشینگ گروپ، ۱۹۹۷)، ۱۰۱.
۳. داروین اسمیت شاید کارش رو زیادی خوب انجام داده»، بیزینس‌ویک، اول آگوست ۱۹۸۸، ۵۷؛ «ری می‌افته به جون صنعت کاغذ، گرگ تنها»، گلوب اند میل، ۲۰ جولای ۱۹۹۱؛ «مدیرعامل سابق کی-سی فوت کرد»، دالاس مورنینگ نیوز، ۲۷ دسامبر ۱۹۹۵، D۱.
۴. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ئی، صفحه ۲۶.
۵. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ئی، صفحه ۲۶.
۶. داروین اسمیت شاید کارش رو زیادی خوب انجام داده»، بیزینس‌ویک، اول آگوست ۱۹۸۸، ۵۷»
۷. داروین اسمیت شاید کارش رو زیادی خوب انجام داده»، بیزینس‌ویک، اول آگوست ۱۹۸۸، ۵۷؛» «کیمبرلی-کلارک شرط می‌بنده و با نوآوری برنده می‌شه»، وال استریت ژورنال، ۲۲ نوامبر ۱۹۹۱، A5؛ «داروین ئی. اسمیت، ۶۹ ساله، مدیری که یک شرکت کاغذسازی رو متحول کرد»، نیویورک تایمز، ۲۸ دسامبر ۱۹۹۵، B9؛ رابرت اسپکتور، بر اساس تحقیق و دست‌نوشته ویلیام دبلیو. ویکز، ارزش‌های مشترک: تاریخچه کیمبرلی-کلارک (کنتیکت: گرینویچ پابلیشینگ گروپ، ۱۹۹۷)، ۱۰۱.
۸. رابرت اسپکتور، بر اساس تحقیق و دست‌نوشته ویلیام دبلیو. ویکز، ارزش‌های مشترک: تاریخچه کیمبرلی-کلارک (کنتیکت: گرینویچ پابلیشینگ گروپ، ۱۹۹۷)، ۱۱۲.
۹. دایره‌المعارف بین‌المللی تاریخ شرکت‌ها، جلد ۳ (شیکاگو: سنت جیمز پرس، ۱۹۹۱)، ۴۰؛ «کیمبرلی-کلارک — هدف گرفتن مصرف‌کننده»، فایننشال ورلد، اول آوریل ۱۹۷۰، ۱۵.
۱۰. رابرت اسپکتور، بر اساس تحقیق و دست‌نوشته ویلیام دبلیو. ویکز، ارزش‌های مشترک: تاریخچه کیمبرلی-کلارک (کنتیکت: گرینویچ پابلیشینگ گروپ، ۱۹۹۷)، ۱۰۶، ۱۱۲؛ «داروین ئی. اسمیت، ۶۹ ساله، مدیری که یک شرکت کاغذسازی رو متحول کرد»، نیویورک تایمز، ۲۸ دسامبر ۱۹۹۵، B9؛ «مدیرعامل سابق کی-سی فوت کرد»، دالاس مورنینگ نیوز، ۲۷ دسامبر ۱۹۹۵، D؛

مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ئی، صفحه ۶؛ «ببر کاغذی: چطور کیمبرلی-کلارک سود خالصش رو با پوشک‌های یکبار مصرف هاگیز می‌پوشونه»، وال استریت ژورنال، ۲۳ جولای ۱۹۸۷، ۱.

اینم ترجمه خودمونی و خفن:

۱۱. «نبرد ته خط (یا: نبرد سر و کله زدن‌ها)»، فوربز، ۲۴ مارس ۱۹۹۷، ص ۹۸.
۱۲. «نبرد ته خط (یا: نبرد سر و کله زدن‌ها)»، فوربز، ۲۴ مارس ۱۹۹۷، ص ۹۸.
۱۳. رابرت اسپکتور، بر اساس تحقیق و دست‌نوشته‌ای از ویلیام دابلیو. ویکس، «ارزش‌های مشترک: تاریخچه‌ی کیمبرلی-کلارک» (کانتیکت: گروه انتشاراتی گرینویچ، ۱۹۹۷)، ص ۱۰
۱۴. شلبی فوت، «جنگ داخلی: یک روایت: از رودخانه رد تا آپوماتوکس» (نیویورک: رندوم هاوس، ۱۹۷۵)، ص ۱۰۴۰؛ جیمز ام. مک‌فرسون، «بانگ نبرد آزادی: دوران جنگ داخلی» (نیویورک: بالانتین بوکس، ۱۹۸۹)، ص ۸۵۴
۱۵. گوردون مک‌کیبن، «لبه‌ی تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی» (بوستون: انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۸)، ص ۱۴
۱۶. گاه‌شمار شرکت»، دست‌نوشته‌ی شرکتی ژیلت، ۱۹۹۵؛ گوردون مک‌کیبن، «لبه‌ی تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی» (بوستون: انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۸)، ص ۱۹۸، ۱۹۹؛ ریتا ریکاردو-کمپبل، «مقاومت در برابر تملک‌های خصمانه: پرونده‌ی ژیلت» (کانتیکت: پرگر پابلشرز، ۱۹۹۷)، ص ۱۵۳
۱۷. گوردون مک‌کیبن، «لبه‌ی تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی» (بوستون: انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۸)، ص ۱۵۹
۱۸. ریتا ریکاردو-کمپبل، «مقاومت در برابر تملک‌های خصمانه: پرونده‌ی ژیلت» (کانتیکت: پرگر پابلشرز، ۱۹۹۷)
۱۹. مصاحبه با مدیرعامل ژیلت، تابستان ۲۰۰۰. «ما تقریباً یک و نیم میلیارد دلار خرج سنسور و مچ‌تری کردیم. اگه اون خرید و فروش اتفاق می‌افتاد، مطمئن بودیم که این پروژه‌ها رو پَرتی می‌کردن (بایگانی می‌شدن)».
۲۰. گوردون مک‌کیبن، «لبه‌ی تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی» (بوستون: انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۸)، ص ۱۵۸. محاسبات با داده‌های CRSP انجام شده.
۲۱. گوردون مک‌کیبن، «لبه‌ی تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی» (بوستون: انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۸)، ص ۲۵۴.
۲۲. مکسول از حق دریافت ۵/۵ میلیون دلار پاداش نهایی بازنشستگی گذشت»، پی‌آر نیوزوایر، ۲۱ ژانویه ۱۹۹۲؛ «۵/۵ میلیون دلار از طرف مقام سابق رد شد»، واشنگتن پست، ۲۲ ژانویه ۱۹۹۲ F1، بخش.
۲۳. آخرین سنگر ای‌آکوکا»، فورتون، ۲۰ آوریل ۱۹۹۲، ص ۶۳.
۲۴. استبداد صادقانه»، فوربز، ۲۸ ژانویه ۱۹۸۵، ص ۵۴.
۲۵. مدیریت: رهبران تغییرات شرکتی»، فورتون، ۱۴ دسامبر ۱۹۹۲، ص ۱۰۴.
۲۶. رئیس هیئت مدیره از سمتش استعفا داد»، نیویورک تایمز، ۱۷ نوامبر ۱۹۹۲، بخش D5؛ «داستان غم‌انگیز جانشینی رابر مید»، نیویورک تایمز، ۵ جولای ۱۹۸۷، بخش C1.
۲۷. آیا رابر مید داره خیلی دیر واکنش نشون می‌ده؟»، نیویورک تایمز، ۲۲ دسامبر ۱۹۹۶، بخش A1.
۲۸. مصاحبه‌ی تحقیق شماره ۷-D، ۱۷ صفحه.
۲۹. کریس جونز و دوین دافی، «تحلیل هیاهوی رسانه‌ای» (منتشر نشده)، پروژه تحقیقاتی «خوب تا عالی»، تابستان‌های ۱۹۹۸، ۱۹۹۹
۳۰. آیا مدیرعامل دانلپ شرکت اسکات پیپر رو نجات داد یا فقط قیافه‌شو خوشگل کرد؟»،

.قصاب»، بیزینس‌ویک، ۱۵ ژانویه ۱۹۹۶
آیا مدیرعامل دانلپ شرکت اسکات پیپر رو نجات داد یا فقط قیافه‌شو خوشگل کرد؟،» .۳۱
قصاب»، بیزینس‌ویک، ۱۵ ژانویه ۱۹۹۶؛ «اره برقی به کمک اومد؟»، فوربز، ۲۶ آگوست ۱۹۹۶؛
«بعد از سقوط»، آکروس د بورد، آوریل ۱۹۹۶، ص ۲۸–۳۳؛ «فقط پارانوئیدها زنده می‌مونن»،
ورث آنلاین، اکتبر ۱۹۹۶؛ آلبرت جی. دانلپ با باب اندلمن، «کسب‌وکار خشن: چطور شرکت‌های
.بد رو نجات می‌دم و شرکت‌های خوب رو عالی می‌کنم» (نیویورک: فایر ساید، ۱۹۹۷)، ص ۲۰
آلبرت جی. دانلپ با باب اندلمن، «کسب‌وکار خشن: چطور شرکت‌های بد رو نجات می‌دم و .۳۲
.شرکت‌های خوب رو عالی می‌کنم» (نیویورک: فایر ساید، ۱۹۹۷)، ص ۱۳۲
مواردی که مدیرعامل کاریزماتیک در نهایت تبدیل به یه دردسر (بدهی) برای شرکت شد، .۳۳
.شامل: گریت وسترن، وارنر-لمبرت، اسکات پیپر، بتلهم استیل، آر. جی. رینولدز بود

.آدرسوگراف-مالتی‌گراف، اکرد، بانک آو آمریکا، بوروز، کرایسلر، رابر مییِد و تالداین

رئیس ایکاکا»، وال استریت ژورنال، ۲۸ جولای ۱۹۸۲، صفحه ۱؛ «ایکاکا کلیدهای کرایسلر رو» .۳۴
.تحویل می‌ده»، اینوستورز بیزینس دیلی، ۴ ژانویه ۱۹۹۳، صفحه ۱
ایکاکا کلیدهای کرایسلر رو تحویل می‌ده»، اینوستورز بیزینس دیلی، ۴ ژانویه ۱۹۹۳، صفحه» .۳۵
.۱
چطور کرایسلر جای خالی بزرگ دیترویت رو پر کرد»، وال استریت ژورنال، ۷ سپتامبر» .۳۶
.B1 ۱۹۹۴، صفحه
؛ «نقشه جدیدA1 چرا سهام بعضی‌ها...»، وال استریت ژورنال، ۱۳ آوریل ۱۹۹۵، صفحه» .۳۷
.کرایسلر: ماشین بفروش»، فورچون، ۲۶ ژوئن ۱۹۹۵، صفحه ۱۹
موفقیت کرایسلر رو خراب می‌کنه؟»، فورچون، ۱۰ ژانویه ۱۹۹۴؛ «شرکت سال: کرایسلر» .۳۸
ماشین‌های خفن داره. مهم‌تر از اون، تیم مدیریتی باهوش و منظم داره»، فوربز، ۱۳ ژانویه
۱۹۹۷، صفحه ۸۲؛ «دایملر-بنز کرایسلر رو در یک قرارداد ۳۶ میلیارد دلاری می‌خره که صنعت رو
.A6 دگرگون می‌کنه»، نیویورک تایمز، ۷ می ۱۹۹۸، صفحه
صفحه ۳۵؛ G-، صفحه ۳؛ مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱ ،A-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱ .۳۹
«بازگشت یک داروساز به سلامتی»، بیزینس ویک، ۲۶ آوریل ۱۹۷۶، صفحه ۳۸؛ هرمان کوگان،
.خط سفید بلند: داستان آزمایشگاه‌های ابوت (نیویورک: رندوم هاوس، ۱۹۶۳)، صفحه ۲۴۹
شرکت آپ‌جان، دایرکتوری بین‌المللی تاریخچه‌های شرکت‌ها، صفحه ۷۰۷؛ «مردان دارو در .۴۰
.کالامازو»، فورچون، جولای ۱۹۵۹، صفحه ۱۰۶
لی ه ویل بنکز، «واحد تحلیل مدیر عامل» (منتشر نشده)، پروژه تحقیقاتی از خوب به عالی، .۴۱
.تابستان ۱۹۹۸
داده‌های مرکز تحقیقات قیمت سهام دانشگاه شیکاگو، همه سودهای تقسیمی مجدداً .۴۲
.سرمایه‌گذاری شده و برای تقسیم سهام تنظیم شده‌اند
.صفحات ۹–۱۰ ،D-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰ .۴۳
هرمان کوگان و ریک کوگان، داروساز ملت (دیرفیلد، ایلینوی: شرکت والگرینز، ۱۹۸۹)، صفحه .۴۴
.صفحه ۳ ،F-۲۳۶؛ مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰
.صفحه ۱۰ ،G-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲ .۴۵
داده‌های مرکز تحقیقات قیمت سهام دانشگاه شیکاگو، همه سودهای تقسیمی مجدداً .۴۶
.سرمایه‌گذاری شده و برای تقسیم سهام تنظیم شده‌اند
.صفحه ۱۶ ،G-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲ .۴۷
.صفحه ۱۲ ،H-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۷ .۴۸
.صفحات ۴–۵، ۹، ۱۰ ،A-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۸ .۴۹

جوزف اف. کولمن سوم، من یه آدم خوش‌شانسم (جوزف اف. کولمن سوم، ۱۹۹۸)، صفحه ۵۰.
۱.
C1. دنبال سود تو بتلهم»، نیویورک تایمز، ۲۵ دسامبر ۱۹۸۳، صفحه» ۵۱.
کن آیورسون، مرد فولاد»، اِنک.، ۱ آوریل ۱۹۸۶، صفحه ۴۰» ۵۲.
جفری ال. رودن‌گین، افسانه شرکت نوکور (فورت لادردیل، فلوریدا: انتشارات رایت استاف، ۵۳.
۱۹۹۷)، صفحه ۷۱
جوزف اف. کولمن سوم، من یه آدم خوش‌شانسم (جوزف اف. کولمن سوم، ۱۹۹۸) ۵۴.
گوردون مک‌کیبن، نوک تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی (بوستون: انتشارات مدرسه بازرگانی ۵۵.
هاروارد، ۱۹۹۸)، صفحات ۷۸–۷۹.

فصل ۳
تام ولف، تست اسیدی کول-اید الکتریکی (نیویورک: بنتام، ۱۹۹۹)، صفحه ۸۳ ۱.
وارن بافت، مقالات وارن بافت: درس‌هایی برای شرکت‌های آمریکایی، انتخاب، تنظیم و ۲.
معرفی توسط لارنس ا. کانینگهام (لارنس ا. کانینگهام، دانشکده حقوق بنجامین ان. کاردوزو،
دانشگاه یشیوا، ۱۹۹۸)، صفحه ۹۷.

:ترجمه عامیانه

مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱، بخش ۱-ب، صفحه ۵ ۳.
دوین دافی، «واحد تحلیل صنعت» (چاپ نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به عالی»، تابستان ۴.
۱۹۹۸، تحلیل داده‌های مالی سی‌آراس‌پی
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱، بخش ۱-اچ، صفحه ۵؛ «بانکی که حتی کینز هم دوستش داشت»، ۵.
فوربس، ۲ جولای ۱۹۸۴، صفحه ۴۰
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱، بخش ۱-اف، صفحات ۱-۲، ۵ ۶.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱، بخش ۱-اچ، صفحات ۱۵، ۲۰ ۷.
گری هکتور، «بانک را زیر و رو کردن: افول بانک آمریکا» (لیتل، براون و شرکت، ۱۹۸۸)، ۸.
صفحه ۱۴۵
کسری بودجه ربع سالی بزرگ، بانک آمریکا را شوکه کرد»، وال استریت ژورنال، ۱۸ جولای» ۹.
A1، ۱۹۸۵، صفحه
گری هکتور، «بانک را زیر و رو کردن: افول بانک آمریکا» (لیتل، براون و شرکت، ۱۹۸۸)، ۱۰.
صفحات ۷۳، ۱۴۳؛ «کسری بودجه ربع سالی بزرگ، بانک آمریکا را شوکه کرد»، وال استریت
؛ «تام کلوزن خودکامه»، وال استریت ژورنال، ۱۷ اکتبرA1 ژورنال، ۱۸ جولای ۱۹۸۵، صفحه
۱۹۸۶، صفحه ۱؛ تأیید شده در مکالمه بین جیم کالینز و دو مدیر سابق بانک آمریکا، جولای–
آگوست ۲۰۰۰.
A1. مبارزه بانکی»، وال استریت ژورنال، ۲ اکتبر ۱۹۸۹، صفحه» ۱۱.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش آی، صفحه ۷ ۱۲.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش آی، صفحات ۳–۱۴ ۱۳.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش آی، صفحه ۷ ۱۴.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش آی، صفحات ۳، ۱۵ ۱۵.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش اِی، صفحه ۱۳ ۱۶.
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳، بخش دی، صفحه ۶ ۱۷.
پیام تبلیغاتی اکرد: برای هر کسی یه چیزی»، چِین‌ستور اِیج اگزکیوتیو، می ۱۹۸۸، صفحه» ۱۸.
؛ «جک اکرد ازB25 ۲۴۲؛ «شنیده‌ها از خیابان»، وال استریت ژورنال، ۲۱ ژانویه ۱۹۶۴، صفحه

مدیرعاملی استعفا داد»، وال استریت ژورنال، ۲۴ جولای ۱۹۷۴، صفحه ۱۷؛ «جی. سی. پنی
؛ «جی. سی. پنیB10 سهام اکرد را گرفت»، وال استریت ژورنال، ۱۸ دسامبر ۱۹۹۶، صفحه
.آینده را دیده»، مجله مالی شخصی کیپلینگرز، ۱ فوریه ۱۹۹۷، صفحه ۲۸
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰، بخش ای، صفحه ۱۶. ۱۹
تنظیم کردن»، فوربس، ۱۳ آوریل ۱۹۸۱، صفحه ۹۶؛ «ماجراهای ویدئویی»، فوربس، ۵» .۲۰
.نوامبر ۱۹۸۴، صفحه ۴۳؛ مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰، بخش اف، صفحه ۱۰
.چهارصد نفر فوربس»، فوربس، ۱۷ اکتبر ۱۹۹۴، صفحه ۲۰۰» .۲۱
دایره‌المعارف بین‌المللی تاریخ شرکت‌ها، جلد ۱۰ (شیکاگو: انتشارات سنت جیمز، ۱۹۹۵)، .۲۲
.صفحه ۵۲۰
دایره‌المعارف بین‌المللی تاریخ شرکت‌ها، جلد ۱۰ (شیکاگو: انتشارات سنت جیمز، ۱۹۹۵)؛ .۲۳
.«موج‌سواری بزرگ با ماهی‌های کوچک»، بیزینس ویک، ۳۰ دسامبر ۱۹۶۷، صفحه ۳۶
.اسفنکس حرف می‌زند»، فوربس، ۲۰ فوریه ۱۹۷۸، صفحه ۳۳» .۲۴
.هنری سینگلتون خاص»، فوربس، ۹ جولای ۱۹۷۹، صفحه ۴۵» .۲۵
اسکات جونز، «واحد تحلیل حقوق مدیران» (چاپ نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به .۲۶
.عالی»، تابستان ۱۹۹۹
جیم کالینز، «خلاصه تغییرات در تحلیل حقوق و دستمزد، یادداشت‌های خلاصه شماره ۵» .۲۷
.(چاپ نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به عالی»، تابستان ۱۹۹۹
نوکور وام گرفت»، وال استریت ژورنال، ۳ مارس ۱۹۷۲، صفحه ۱۱؛ «مشوق‌های بزرگ» .۲۸
.نوکور»، بیزینس ویک، ۲۱ سپتامبر ۱۹۸۱، صفحه ۴۲
یک فلسفه جدید»، وینستون-سیلم ژورنال، ۲۱ مارس ۱۹۹۳؛ «تغییر قوانین بازی»، مجله» .۲۹
.برنامه‌ریزی، سپتامبر/اکتبر ۱۹۹۳، صفحه ۹
کارخانه نوکور کرافسویل چطور کار می‌کند»، آیرون اِیج نیو استیل، دسامبر ۱۹۹۵، صفحات» .۳۰
.۵۲–۳۶

:اینم ترجمه عامیانه و روان متن مورد نظر شما

.یه فلسفه جدید»، روزنامه وینستون-سیلم، ۲۱ مارس ۱۹۹۳» .۳۱
.شماره ۱ ،B1 نیکور وام گرفت»، وال استریت ژورنال، ۳ مارس ۱۹۷۲، صفحه» .۳۲
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۹-اف، صفحه ۲۹. ۳۳
جوزف اف. کالمن سوم، من یه آدم خوش‌شانسم (جوزف اف. کالمن سوم، ۱۹۹۸)، صفحه .۳۴
.۸۲
بانکدار جسور: تصاحب کروکر توسط ولز فارگو داره سود می‌ده ولی یه کم هم دردسر» .۳۵
.A1 داره»، وال استریت ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶، صفحه
بانکدار جسور: تصاحب کروکر توسط ولز فارگو داره سود می‌ده ولی یه کم هم دردسر» .۳۶
.A1 داره»، وال استریت ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶، صفحه
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-جی، صفحه ۱۰؛ مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-ای، صفحه ۲۹؛ .۳۷
مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اف، صفحه ۱۱؛ «بانکدار جسور: تصاحب کروکر توسط ولز فارگو
.A1 داره سود می‌ده ولی یه کم هم دردسر داره»، وال استریت ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶، صفحه
.اردوگاه آموزشی برای بانکدارها»، فوربس، ۲۳ جولای ۱۹۹۰، صفحه ۲۷۳» .۳۸
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحات ۱۰ تا ۱۱. ۳۹
کریس جونز و دوین دافی، «تحلیل تعدیل نیرو» (منتشر نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به .۴۰
.عالی»، تابستان‌های ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹
ولز کروکر رو خرید، بزرگترین ادغام بانکی آمریکا»، امریکن بانکر، ۱۰ فوریه ۱۹۸۶، صفحه» .۴۱

۳۹؛ «تصاحب کروکر توسط ولز فارگو داره سود می‌ده ولی یه کم هم دردسر داره»، وال
؛ «بانک کالیفرنیایی که اصلاً عین خیالش نیست»،A1 استریت ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶، صفحه
.بیزنس ویک، ۲ آوریل ۱۹۹۰، صفحه ۹۵
کریس جونز و دوین دافی، «تحلیل تعدیل نیرو» (منتشر نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به ۴۲.
.عالی»، تابستان‌های ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲-ای، صفحات ۱ و ۱۱ ۴۳.
تکه تکه شدن صنعت، فرصت شده برای خرده‌فروش لوازم خانگی»، اینوستمنت دیلرز» ۴۴.
.دایجست، ۱۲ اکتبر ۱۹۷۱، صفحه ۲۳
سیرکت سیتی: چقدر به کارمنداش اهمیت می‌ده»، الکترونیک مصرفی، ژوئن ۱۹۸۸، صفحه» ۴۵.
۳۶.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲-دی، صفحات ۱ تا ۲ ۴۶.
دیکسونز پیشنهاد ۳۸۴ میلیون دلاری برای آمریکا داد»، فایننشال تایمز، ۱۸ فوریه ۱۹۸۷،» ۴۷.
صفحه ۱؛ «زنجیره الکترونیکی بریتانیایی استراتژی آمریکا رو ریخت؛ دیکسونز داره سیلو رو
می‌خره»، اچ‌اف‌دی – روزنامه هفتگی دکوراسیون منزل، ۲ مارس ۱۹۸۷؛ «دیکسونز کنترل سیلو
.رو سفت‌تر کرد»، اچ‌اف‌دی – روزنامه هفتگی دکوراسیون منزل، ۳ فوریه ۱۹۹۲، صفحه ۷۷
اریک هاگن، «تحلیل چرخش مدیران» (منتشر نشده)، پروژه تحقیقاتی «از خوب به عالی»، ۴۸.
.تابستان ۱۹۹۹
.ژیلت: تیز کردن صبورانه ژیلت»، فوربس، ۱۶ فوریه ۱۹۸۱، صفحات ۸۳ تا ۸۷» ۴۹.
وقتی بازاریابی در آر. جی. رینولدز قدرت دست می‌گیره»، بیزنس ویک، ۱۳ نوامبر ۱۹۷۸،» ۵۰.
صفحه ۸۲؛ «جنگ تنباکو»، فوربس، ۱۰ نوامبر ۱۹۸۰، صفحه ۱۹۰؛ برایان بورو و جان هلیار، بربرها
.پشت دروازه (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۱)، صفحه ۵۱
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۸-دی، صفحه ۵۱ ۷.
.نمایش جرج وایسمن»، فوربس، ۱۰ نوامبر ۱۹۸۰، صفحه ۱۷۹» ۵۲.
جوزف اف. کالمن سوم، من یه آدم خوش‌شانسم (جوزف اف. کالمن سوم، ۱۹۹۸)، صفحه ۵۳.
۱۲۰.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-بی، صفحه ۵۴ ۸.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ای، صفحه ۵۵ ۷.
مدیران تنباکو چطور با خودشون کنار میان؟»، مجله نیویورک تایمز، ۲۰ مارس ۱۹۹۴، صفحه» ۵۶.
۴۰.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۸-بی، صفحه ۵۷ ۵.
گوردون مک‌کیبن، لبه تیز: سفر ژیلت به رهبری جهانی (بوستون: انتشارات دانشکده کسب و ۵۸.
.کار هاروارد، ۱۹۹۸)، صفحه ۲۵۶

.جوزف اف. کالمن سوم، من یه آدم خوش‌شانسم (جوزف اف. کالمن سوم، ۱۹۹۸)، ۱۴۹ ۵۹.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-الف، صفحه ۶۰ ۱۰.
فصل ۴
.وینستون اس. چرچیل، تکیه‌گاه سرنوشت (بوستون: هاوتن میفلین، ۱۹۵۰)، ۶۱ ۱.
؛ ویلیام آی. والش، ظهور وA1 ،پادشاهی منزوی»، وال استریت ژورنال، ۱۲ دسامبر ۱۹۵۸» ۲.
سقوط شرکت بزرگ چای اقیانوس آرام آتلانتیک (نیوجرسی: لایل استوارت، ۱۹۸۶)، والش میگه
تو سال ۱۹۵۰ سه میلیارد و دویست میلیون دلار فروش داشته و بزرگترین شرکت A&P که
خصوصی و بزرگترین سازمان خرده‌فروشی دنیا بوده. حجم فروش این شرکت از فولاد آمریکا
بیشتر بود و تو کل حجم فروش بین همه شرکت‌ها، (Standard Oil) و استاندارد اویل (U.S. Steel)
.بعد از جنرال موتورز دوم بود

.A1 ،پادشاهی منزوی»، وال استریت ژورنال، ۱۲ دسامبر ۱۹۵۸» .۳
.باید خیلی زودتر تکون می‌خوردیم»، فوربز، ۱۵ می ۱۹۷۶، ۹۹» .۴
ویلیام آی. والش، ظهور و سقوط شرکت بزرگ چای اقیانوس آرام آتلانتیک (لایل استوارت، .۵
.۱۹۸۶)، ۷۸–۸۰؛ فورچون، مارس ۱۹۶۳، ۱۰۵
کم کردن قیمت‌ها :A&P باید خیلی زودتر تکون می‌خوردیم»، فوربز، ۱۵ می ۱۹۷۶، ۹۹؛ «ترفند» .۶
.برای سود کردن»، بیزینس‌ویک، ۲۰ می ۱۹۷۲، ۷۶؛ فورچون، مارس ۱۹۶۳، ۱۰۵
.A1 ،مریض احوال»، وال استریت ژورنال، ۲۱ آوریل ۱۹۶۴ A&P» .۷
ویلیام آی. والش، ظهور و سقوط شرکت بزرگ چای اقیانوس آرام آتلانتیک (لایل استوارت، .۸
.۱۹۸۶)، ۱۰۳–۱۰۵
کم کردن قیمت‌ها برای سود کردن»، بیزینس‌ویک، ۲۰ می ۱۹۷۲، ۷۶؛ «جنگ :A&P ترفند» .۹
،A&P حسابی همه رو گرفت»، بیزینس‌ویک، ۳۰ سپتامبر ۱۹۷۲، ۵۶؛ «بانک‌داری علیه A&P قیمتی داره A&P» پودر شد»، فورچون، ژانویه ۱۹۷۳، ۱۰۳؛ A&P تایم، ۱۱ دسامبر ۱۹۷۲، ۱۰۸؛ «چطور .هزینه پیروزی تلخش رو حساب می‌کنه»، بیزینس‌ویک، ۲۸ آوریل ۱۹۷۳، ۱۱۷
.A1 ،غول لنگان»، وال استریت ژورنال، ۱۰ ژانویه ۱۹۷۸» .۱۰
مشکل کراگر رو درست نکرد...»، فوربز، ۱ A&P عوض کردن دنده: کم کردن قیمت توسط» .۱۱
نوامبر ۱۹۷۲، ۲۹؛ «سوپراستورها ممکنه لباس یا استیک رو همون‌جوری که مشتری می‌خواد جور ؛ «ساده و شیک: بوتیک‌های سوپرمارکتی باعث A1 ،کنن»، وال استریت ژورنال، ۱۳ مارس ۱۹۷۳ رشد کراگر شدن»، بارونز، ۲۵ می ۱۹۸۱، ۳۷؛ «۲۵۰ هزار مشاور بدون حقوق»، فوربز، ۱۴ .سپتامبر ۱۹۸۱، ۱۴۷
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۶-ج، صفحه ۶ .۱۲
کرگر و فرد مایر با هم ادغام شدن و بزرگترین کسب‌وکار خواروبار آمریکا رو ساختن»،» .۱۳
.دیسکانت استور نیوز، ۳ می ۱۹۹۹، ۱
.بیزینس‌ویک، ۲۳ سپتامبر ۱۹۹۱، ۶۰ ،«A&P مشکلات در راهروهای» .۱۴
انرژی پیتنی باوز»، فایننشال ورلد، ۱۱ آوریل ۱۹۶۲، ۲۲؛ «راه وسطی نیست»، فوربز، ۱» .۱۵
.ژانویه ۱۹۶۱، ۷۵
.مودی اندستریال مانیوال ۲۰۰۰ .۱۶
روی اش داره با آدرسوگریف-مالتی‌گریف حال می‌کنه»، فورچون، ۲۷ فوریه ۱۹۷۸، ۴۶؛» .۱۷
.«روی اش چطور نسخت پیچیده شد»، فورچون، ۶ آوریل ۱۹۸۱، ۷۱
از خاکستر برخاستن»، فوربز، ۱۶ آوریل ۱۹۷۹، ۱۰۴؛ «ای‌ام اینترنشنال: تنگنای نقدی که یه» .۱۸
بیرون AM برعکس شدن رو تهدید می‌کنه»، بیزینس‌ویک، ۱۸ اوت ۱۹۸۰، ۱۱۸؛ «اش از دو پست .D1 ،انداخته شد»، نیویورک تایمز، ۲۴ فوریه ۱۹۸۱
چرا اش رو تو اِی‌ام اینترنشنال انداختن بیرون»، بیزینس‌ویک، ۹ مارس ۱۹۸۱، ۳۲؛ «روی» .۱۹
اش تحت فشار استعفا داد»، فورچون، ۲۳ مارس ۱۹۸۱، ۱۶؛ «روی اش چطور نسخت پیچیده ،«شد

:ترجمه عامیانه و روان

فورتون**، ۶ آوریل ۱۹۸۱، ص ۷۱؛ «سر برآوردن از خاکستر»، **فوربز**، ۱۶ آوریل ۱۹۷۹،** .D1 ،ص ۱۰۴؛ «پرونده‌های ای‌ام فصل ۱۱»، **نیویورک تایمز**، ۱۵ آوریل ۱۹۸۲

وقتی تکنولوژی کافی نبود»، **بیزینس ویک**، ۲۵ ژانویه ۱۹۸۲، ص ۶۲؛ «چطور روی» **.۲۰** آش سوخت»، **فورتون**، ۶ آوریل ۱۹۸۱، ص ۷۱؛ «ای‌ام اینترنشنال: تنگنای نقدینگی که یک .تغییر مسیر رو تهدید می‌کنه»، **بیزینس ویک**، ۱۸ آگوست ۱۹۸۰، ص ۱۱۸

وقتی تکنولوژی کافی نبود»، **بیزینس ویک**، ۲۵ ژانویه ۱۹۸۲، ص ۶۲؛ «بهترین» **۲۱.**
D1. ،سال‌های ای‌ام حالا خاطراتی کمرنگ شدن»، **نیویورک تایمز**، ۱۵ آوریل ۱۹۸۲

چطور روی آش سوخت»، **فورتون**، ۶ آوریل ۱۹۸۱، ص ۷۱؛ «رویای تکنولوژی» **۲۲.**
.پیشرفته تبدیل شد به کابوس»، **فایننشال تایمز**، ۲ مارس ۱۹۸۲، ص ۱۷

ای‌ام اینترنشنال: تنگنای نقدینگی که یک تغییر مسیر رو تهدید می‌کنه»، **بیزینس» **۲۳.**
.ویک**، ۱۸ آگوست ۱۹۸۰، ص ۱۱۸؛ «روی آشِ خونسرد»، **فوربز**، ۸ دسامبر ۱۹۸۰، ص ۳۸

ای‌ام اینترنشنال: تنگنای نقدینگی که یک تغییر مسیر رو تهدید می‌کنه»، **بیزینس» **۲۴.**
ویک**، ۱۸ آگوست ۱۹۸۰، ص ۱۱۸؛ «آش از دو پست ای‌ام مجبور به رفتن شد»، **نیویورک
؛ «وقتی تکنولوژی کافی نبود»، **بیزینس ویک**، ۲۵ ژانویه ۱۹۸۲،D1 ،تایمز**، ۲۴ فوریه ۱۹۸۱
.ص ۶۲

.مصاحبه تحقیقی شماره ۹-جی، صفحه ۱۲ **۲۵.**

.مصاحبه تحقیقی شماره ۹-ای، صفحه ۱۱ **۲۶.**

.مصاحبه تحقیقی شماره ۹-سی، صفحه ۱۷ **۲۷.**

.مصاحبه تحقیقی شماره ۹-جی، صفحه ۱۲ **۲۸.**

.مصاحبه تحقیقی شماره ۹-آی، صفحه ۲۱ **۲۹.**

مصاحبه تحقیقی شماره ۹-سی، صفحه ۲۰؛ شماره ۹-آی، صفحات ۲۱-۲۲؛ شماره ۹-دی، **۳۰.**
.صفحه ۱۱

.وینستون اس. چرچیل، *اتحاد بزرگ* (بوستون: هاوتون میفلین، ۱۹۵۰)، ص ۳۷۱ **۳۱.**

چرچیل این واحد ویژه رو ساخت و حسابی روش حساب می‌کرد. به گفته مارتین **۳۲.**
گیلبرت، چرچیل قبل از گرفتن تصمیم‌های مهم مدام با دفتر آمارش که رئیسش یک غیرنظامی به
اسم پروفسور لیندمن بود، مشورت می‌کرد. اون مستقیم و پیوسته ازشون می‌خواست که
درباره موضوع‌های مهمی مثل تولید مهمات، میزان واردات و خسارت‌های کشتی‌رانی، تلفات
هواپیما و تولید هواپیما «حقایق رو چک کنن». مارتین گیلبرت، *اسناد جنگ چرچیل*، جلد ۲
در اینجا به مقدمه یا بخشی قبل «xvii» :نکته) (نیویورک: دابلیو. دابلیو. نورتون، ۱۹۹۵)، ص هفده
.(از شروع متن اصلی اشاره داره که به صورت مرسوم با حروف رومی شماره‌گذاری می‌شه

.وینستون اس. چرچیل، *طوفان در راه* (بوستون: هاوتون میفلین، ۱۹۴۸)، ص ۶۶۷ **۳۳.**

.مصاحبه تحقیقی، شماره ۲-سی، صفحه ۱۶ **۳۴.**

مرد فولاد: کورنتی امیدواره نوکور رو ببره جایگاه اول»، **بیزینس ژورنال-شارلوت**،» **۳۵.**

.۱۹ سپتامبر ۱۹۹۴، ص ۳

پایگاه داده نظرسنجی صنعت استاندارد و پورز، فلزات: صنعتی، آهن و فولاد، ۱۸ ژانویه **۳۶.** ۲۰۰۱، لئو جی. لارکین، تحلیلگر فلزات.

.مصاحبه تحقیقی شماره ۷-سی، صفحه ۱۳ **۳۷.**

مصاحبه تحقیقی شماره ۷-ای، صفحه ۷؛ جفری ال. رودنجن، *افسانه نوکور* (فورت **۳۸.** لادردیل، فلوریدا: رایت استاف، ۱۹۹۷)، ص ۴۵.

جفری ال. رودنجن، *افسانه نوکور* (فورت لادردیل، فلوریدا: رایت استاف، ۱۹۹۷)، ص **۳۹.** ۳۹.

.مصاحبه تحقیقی شماره ۷-ای، صفحه ۳ **۴۰.**

جوزف اف. کالمن سوم، *من یه آدم خوش‌شانسم* (جوزف اف. کالمن سوم، ۱۹۹۸)، **۴۱.** ص ۱۴۴؛ ریچارد کلوگر، *از خاکستر تا خاکستر* (نیویورک: آلفرد اِی. ناف، ۱۹۹۶)، ص ۴۸۵؛ فوربز**، ۱۲** ،«(7UP) «مدیریت نوشیدنی: پرریسک - ولی خالص و دست‌نخورده برای سون‌آپ آوریل ۱۹۸۲، ص ۲۰۸؛ «کُک، سون‌آپ و پپسی رو اذیت می‌کنه»، **ادور تایزینگ ایج**، ۲۴ فوریه ۱۹۸۶، ص ۲ و ۸۶.

جوزف اف. کالمن سوم، *من یه آدم خوش‌شانسم* (جوزف اف. کالمن سوم، ۱۹۹۸)، **۴۲.** ص ۱۴۷.

جان استرومایر، *بحران در بتلهم* (پیتسبورگ: انتشارات دانشگاه پیتسبورگ، ۱۹۸۶)، **۴۳.** صفحات ۷۲-۷۳؛ «زحمات تراتلین»، **فوربز**، ۱۵ فوریه ۱۹۸۱، ص ۳۶؛ «اسلب نازک بتلهم» (متن ناتمام).

آره جون خودت»، امریکن متال مارکت، ۱۷ نوامبر ۱۹۸۹، صفحه ۴؛ «موزه بتلهم»، رونوشت» رادیو عمومی ملی، ۵ جولای ۱۹۹۸.

آپ‌جان: ایمنی داروی دیابت خوراکی آپ‌جان زیر سوال رفت در یک تحقیق؛ شرکت یافته‌ها» .۴۴ ؛ «آپ‌جان: قرص تلخ برای سهامداران A6، را رد کرد»، وال استریت ژورنال، ۲۱ می ۱۹۷۰ آپ‌جان (شرکت دارویی درگیر جنجال آنتی‌بیوتیک)»، فایننشال ورلد، ۲۳ ژانویه ۱۹۷۴، صفحه ۲۸؛ «آپ‌جان: ارائه شرکت آپ‌جان توسط آر. تی. پارفت جونیور، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل، و ال. سی. هاف، معاون و مدیر کل بخش دارویی، به تحلیلگران اوراق بهادار سان فرانسیسکو، ۱۱ سپتامبر ۱۹۷۵»، رونوشت وال استریت، ۱۳ اکتبر ۱۹۷۵، صفحات ۴۱۶۴۸-۴۱۶۵۰؛ «آپ‌جان: اتفاقات مو به سر در آپ‌جان (آزمایش داروی درمان طاسی، شرکت درگیر جنجال ناخواسته شد)»، فورتون، ۶ آوریل ۱۹۸۱، صفحات ۶۷-۶۹؛ «آپ‌جان: سازمان غذا و دارو می‌گوید آپ‌جان ادعاهای اغراق‌آمیزی در مورد ارزش داروی درمان طاسی کرده است»، وال استریت ژورنال، ۱۸ ؛ «آپ‌جان: گرداب: آیا آپ‌جان می‌تونه از مشکل کمبود محصول خلاص بشه؟ اگر A6، ژوئن ۱۹۸۶ نه، ممکنه توی موج ادغام‌های صنعتی غرق بشه»، فایننشال ورلد، ۵ سپتامبر ۱۹۸۹، صفحات ۲۶-۲۸؛ «آپ‌جان: شرکت: استراتژی‌ها: آیا این فرمول مشکل آپ‌جان رو حل می‌کنه؟ در حالی که کوسه‌ها دور شدن، داره پول زیادی خرج تحقیق و بازاریابی می‌کنه»، بیزنس ویک، ۱۸ سپتامبر

۱۹۸۹، صفحه ۶۵؛ «آپ‌جان: فناوری و پزشکی: داروی خواب‌آور آپ‌جان به خاطر ایمنی توسط B4:آپ‌جان» ؛ سازمان غذا و دارو داره بررسی میشه»، وال استریت ژورنال، ۲۰ سپتامبر ۱۹۸۴ پزشکی: هاسیون دوباره زمین خورد: داده‌های جعلی نقش اصلی رو در تایید سازمان غذا و دارو بازی کردن»، نیوزویک، ۱۷ فوریه ۱۹۹۲، صفحه ۵۸؛ «آپ‌جان: پزشکی: دامن زدن به جنجال هاسیون: کارکنان خود آپ‌جان نگرانی‌های ایمنی رو مطرح کردن»، نیوزویک، ۲۵ می ۱۹۹۲، صفحه ۸۴؛ «آپ‌جان: سر تیتر اخبار: جانشینی: در آپ‌جان، تغییرات ناخوشایند در رأس قدرت: لی اسمیت میراث‌دار شرکت داروسازی پر از مشکل در یک برهه حساس میشه»، بیزنس ویک، ۳ می ۱۹۹۳، صفحه ۳۶.

۴۵. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-ب، صفحه ۷.

۴۶. «۲۵ اسکات دیگه اون‌قدر بزرگ نیست»، فوربس، ۱ اوت ۱۹۷۲، صفحه ۲۵.

۴۷. «۶۹–۷۰ کاغذ اسکات دوباره روی پا ایستاد»، فوربس، ۱۵ دسامبر ۱۹۷۶، صفحات ۶۹–۷۰.

۴۸. «۴۸–۵۵ اسکات دیگه دست و پا چلفتی نیست»، فورتون، ۳۰ سپتامبر ۱۹۸۵، صفحات ۴۸–۵۵.

۴۹. «ببر» کاغذ اسکات: بازگشت به حمله»، فایننشال ورلد، ۱ اوت ۱۹۷۹، صفحات ۲۲–۲۳؛ «ببر» کاغذی چنگال درآورد»، بیزنس ویک، ۲۳ اوت ۱۹۶۹، صفحات ۱۰۰–۱۰۲؛ «چشم‌انداز ۱۹۷۰—بیانیه پایان سال»، ژورنال صنعت کاغذ، ۲۲ دسامبر ۱۹۶۹، صفحه ۳۳؛ «سود کاغذ اسکات به اوج رسید»، فایننشال ورلد، ۲۲ آوریل ۱۹۷۰، صفحات ۱۳، ۲۸؛ «اسکات دیگه اون‌قدر بزرگ نیست»، فوربس، ۱ اوت ۱۹۷۲، صفحه ۲۵.

۵۰. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-اف، صفحه ۲.

۵۱. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ای، صفحه ۲۲.

۵۲. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۶-ای، صفحه ۱۹.

۵۳. آن کاسیر استیرنز، برگشتن: بازسازی زندگی بعد از بحران و فقدان (نیویورک: بالانتاین، ۱۹۸۸)، صفحه ۲۹۴. استیرنز در کارش یافته‌های این تحقیقات رو توصیف می‌کنه که ما معتقدیم اساس علمی برای درک کارایی پارادوکس استاکدیل فراهم می‌کنه. ما همچنین تحت تاثیر کار میهای چیک‌سنت‌میهای بودیم. میهای چیک‌سنت‌میهای در تحقیق جامعش در مورد ماهیت شادی پتانسیل دگرگون‌کننده تراژدی‌های ظاهری رو با مثال زدن تحقیقات «(Flow)، در کتاب «جریان پروفسور فاوستو ماسیمینی از دانشگاه میلان بررسی می‌کنه. در این تحقیقات، برخی از افراد فلج از کمر به پایین و افراد معلول شدید دیگه ادعا کردن که تراژدی‌های شخصی‌شون در واقع منجر به تجربه‌ای مثبت شده که باعث شده زندگی پربارتری داشته باشن. (میهای چیک‌سنت‌میهای، جریان [نیویورک: هارپرپرنیال، ۱۹۹۰]، صفحات ۱۹۲–۱۹۳.) برای دیدگاه دیگه‌ای در این مورد، به کار دکتر آل سیبرت هم مراجعه کنید که کتاب «شخصیت بازمانده» رو نوشته— چطور بهترین بازمانده‌های زندگی در شرایط سخت رشد می‌کنن و بدشانسی رو به شانس خوب تبدیل می‌کنن.

اینم ترجمه خودمونی و بازنویسی شده‌اش:

فنی می» برای وام‌های مسکن خودش ۹.۳ درصد سود می‌گرفته ولی برای قرض‌های» **۵۴.** کوتاه‌مدتی که خودش گرفته بود، باید ۱۴.۶۳ درصد پول می‌داد. (منبع: دیوید مکسول مدیریت فنی می دردسرساز رو به دست گرفت، واشنگتن پست، ۲۱ می ۱۹۸۱؛ فنی می دنبال جایگاه بهتری می‌گرده، فورچون، ۱۳ جولای ۱۹۸۱، ۱ ۱۰.)

(.منبع: فنی می دنبال جایگاه بهتری می‌گرده، فورچون، ۱۳ جولای ۱۹۸۱، ۱ ۱۰) **۵۵.**

(.منبع: فنی می دنبال جایگاه بهتری می‌گرده، فورچون، ۱۳ جولای ۱۹۸۱، ۱ ۱۰) **۵۶.**

.مصاحبه با دیوید مکسول، ۱۴ نوامبر ۱۹۹۷ **۵۷.**

تیم بروکس و ارل مارش، راهنمای کامل شبکه‌های اصلی و تلویزیون کابلی (نیویورک: **۵۸.** .بالانتاین، ۱۹۹۹)، ۹۲۹

جیم و سیبیل استوکدیل، در عشق و جنگ (مریلند: انتشارات مؤسسه نیروی دریایی، **۵۹.** ۱۹۹۰)؛ پیروزی استوکدیل، ارائه ویدیویی – انجمن فارغ‌التحصیلان استنفورد ۱۹۹۴ (استنفورد، .کالیفرنیا)

فصل ۵

افلاطون این نقل قول کوتاه و پرمعنا رو به کاتبان دلفی در کتاب پروتاگوراس نسبت داده، **۱.** ۳۴۳ب؛ افلاطون: پروتاگوراس و منو، ترجمه دابلیو. کی. سی. گاتری (نیویورک و لندن: پنگوئن .کلاسیک، ۱۹۵۶)، ۷۷

.آیزایا برلین، جوجه‌تیغی و روباه (شیکاگو: فیل‌های کاغذی فیل، ۱۹۹۳) **۲.**

.مصاحبه با ماروین برسلر، اکتبر ۲۰۰۰ **۳.**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰-اف، صفحه ۳ **۴.**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰-دی، صفحه ۲۲ **۵.**

.راحتی با یک فرق، فوربس، ۱۱ ژوئن ۱۹۹۰ **۶.**

.گزارش سالانه والگرینز ۱۹۹۸، ۱۶ **۷.**

.تسلیم شدن، فوربس، ۱۳ آوریل ۱۹۸۱، ۹۶ **۸.**

،تندی با خریدن دارایی‌های بخش اکرد موافقت کرد، وال استریت ژورنال، ۵ جولای ۱۹۸۵ **۹.** A4.

.لیست شرکت‌های فرعی صنعتی مودی (مرجنت اف‌آی‌اس، ۲۰۰۰) **۱۰.**

لارنس ا. کانینگهام و وارن ئی. بافت، مقالات وارن بافت: درس‌هایی برای شرکت‌های **۱۱.** آمریکایی (گروه کانینگهام، دانشکده حقوق بنجامین ان. کاردوزو، دانشگاه یشیوا ۱۹۹۸)، ۹۸.

۱۲. بانکدار مورد علاقه وارن بافت، فوربس، ۱۸ اکتبر ۱۹۹۳، ۴۶.

۱۳. بانک آمریکا جنوب کالیفرنیا رو هدف قرار داد، امریکن بانکِر، ۱۰ جولای ۱۹۸۷، ۱؛ بانک آمریکا برای بیشتر کردن سودش فعالیت‌های خارج از کشور رو کم می‌کنه، وال استریت ژورنال، ۳ می ۱۹۸۵، ۲؛ بانک آمریکا رو مرتب کرد، امریکن بانکِر، ۳ می ۱۹۸۵، ۲؛ بانکی که حتی کینز A32، هم دوستش داشت، فوربس، ۲ جولای ۱۹۸۴، ۴۲.

۱۴. بانک آمریکا تحقیق رو شروع کرد، وال استریت ژورنال، ۲۸ ژانویه ۱۹۸۵؛ مشکل A27، فقط وام مسکن نیست که بانک آمریکا رو اذیت می‌کنه، فورچون، ۱ آوریل ۱۹۸۵، ۵۰؛ ضرر بزرگ فصلی بانک آمریکا رو شوکه کرد، وال استریت ژورنال، ۱۸ جولای ۱۹۸۵؛ مشکلات سام A1، آرماکاست، بانکِر، ۱ سپتامبر ۱۹۸۵، ۱۸.

۱۵. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحات ۵، ۱۳.

۱۶. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اف، صفحات ۵، ۱۱.

۱۷. آموزش نظامی برای بانکدارها، فوربس، ۲۳ جولای ۱۹۹۰، ۲۷۳.

۱۸. آبوت آلمناک: C1، تأمین‌کننده‌های بیمارستان دفاع کردن، نیویورک تایمز، ۳۱ مارس ۱۹۸۵؛ ۱۰۰ سال تعهد به مراقبت بهداشتی باکیفیت (المسفورد، نیویورک: شرکت بنجامین)، ۱۹۸۷، ۱۷۰، ۲۱۰...؛ آبوت: سود بردن از محصولاتی که هزینه‌ها رو کم می‌کنن، بیزینس

۱۹. حرف اول رو (Abbott) هفته، ۱۸ ژوئن ۱۹۸۴، صفحه ۵۶؛ «تو تست‌های پزشکی، اسم ابات می‌زنه»، بیزنس ویک، ۱ ژوئن ۱۹۸۷، صفحه ۹۰.

۲۰. می‌تونه از شکاف محصولش یه راهی پیدا کنه؟»، فایننشال (Upjohn) آبشار: آیا آپ‌جان ورلد، ۵ سپتامبر ۱۹۸۹، صفحه ۲۶؛ «آپ‌جان: شرکت: استراتژی‌ها: آیا این فرمول حال بد آپ‌جان رو خوب می‌کنه؟ همون‌طور که کوسه‌ها دارن دورش می‌چرخن، داره پول زیادی خرج تحقیق و توسعه و بازاریابی می‌کنه»، بیزنس ویک، ۱۸ سپتامبر ۱۹۸۹، صفحه ۶۵.

۲۱. آبشار: آیا آپ‌جان می‌تونه از شکاف محصولش یه راهی پیدا کنه؟»، فایننشال ورلد، ۵ سپتامبر ۱۹۸۹، صفحه ۲۶.

۲۲. آپ‌جان: ادغام‌ها: آپ‌جان بالاخره به لیگ‌های بزرگ رسید: چطور مدیرعامل زابریسکی رو مهندسی کرد»، بیزنس ویک، ۴ سپتامبر ۱۹۹۵، (Pharmacia) ادغام فارماچیا (Zabriskie) صفحه ۳۵.

۲۳. گزارش‌های سالانه ابات سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۶۱.

۲۴. عوض (Tonka) ممکنه پیشنهادش رو برای راضی کردن سهامدارای تونگا (Hasbro) هسبرو کنه»، فایننشال تایمز لندن، ۱۶ آوریل ۱۹۹۱، صفحه ۲۶؛ «تونگا به هسبرو 'بله' گفت»، فایننشال تایمز لندن، ۱۹ آوریل ۱۹۹۱، صفحه ۳۰.

۲۵. D1. تنباگو: سود با وجود حمله»، نیویورک تایمز، ۲۵ ژانویه ۱۹۷۹، صفحه».

۲۶. جیمز سی. کالینز و جری آی. پورراس، ساخته‌شده برای ماندن (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۷)، صفحه ۸۶.

.برایان بوراف و جان هلیر، بربرها پشت دروازه (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۱) .۲۶
.صفحه ۱۳ ،A-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵ .۲۷
.یکی که خلاف جریان شنا می‌کنه توی دنیای بی‌رحم»، چیهف اگزکیوتیو، مارس ۱۹۹۶» .۲۸
با جستجوی بی‌وقفه برای یه اصلاح بهتر، برتری‌شو حفظ کرده»، وال (Gillette) گیلت» .۲۹
.A1 استریت ژورنال، ۱۰ دسامبر ۱۹۹۲، صفحه
.صفحه ۷ ،G-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳ .۳۰
شرکت‌هایی که وسواس رشد نشون دادن بانک آمریکا، آدرسوگراف-مالتی‌گراف، اکرِد .۳۱
گریت وسترن فایننشال، سیلو، آپ‌جان، وارنر-لمبرت، بوروز، کرایسلر، هریس، (Eckerd)،
.رابرمد، و تله‌داین بودن
ترنزیست وال استریت: منتقدان شرکت‌ها محرمانه: صنعت پس‌انداز و وام»، وال استریت» .۳۲
.ژورنال، ۱۲ ژوئن ۱۹۸۹، صفحه ۹۳،۹۰۳
چطور محتاط بودن برای گریت وسترن جواب داد»، بیزنس ویک، ۷ سپتامبر ۱۹۸۷، صفحه» .۳۳
۷۰.
ترنزیست وال استریت: اظهارات جیمز اف. مونتگومری به انجمن تحلیلگران امنیتی» .۳۴
.بوستون، ۸ اکتبر ۱۹۸۵»، ترنزیست وال استریت، ۲۳ دسامبر ۱۹۸۵، صفحه ۸۰۲۴۵
نوشت: «بین شکل‌گیری ایده نسبیت خاص و (Carl Seelig) اینشتین در نامه‌ای به کارل زیگ .۳۵
تموم شدن مقاله مربوط بهش، پنج یا شش هفته گذشت. اما درست نیست که این رو تاریخ
تولدش بدونیم، چون قبلش یه سری استدلال و مواد اولیه داشتن سال‌ها آماده می‌شدن...». در
در سال ۱۹۵۲، او تخمین زد که «ده سال» روی (R. S. Shankland) نامه‌ای به آر. اس. شنکلند
نظریه خاص کار کرده. رونالد دابلیو. کلارک، اینشتین: زندگی و روزگار (نیویورک و کلیولند:
.شرکت انتشارات ورلد، ۱۹۷۱)، صفحات ۷۴–۸۵، ۱۲۰
فصل ۶
ویکتور ئی. فرانکل، جستجوی انسان برای معنا (نیویورک: کتاب‌های تاچ‌استون، ۱۹۸۴)، صفحه .۱
۱۳۴.
.آنلاین هوورز (Hoover’s Online)، www.hoovers.com .۲
.صفحه ۱۱ ،E-مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱ .۳
برنارد اچ. سملر، کنار هم گذاشتن همه چیز (اتوبیوگرافی، نسخه پیش‌نویس، ۱۹۹۸)، صفحه .۴
۶۶.
برنارد اچ. سملر، «اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی»، ۱. مقاله‌ای که مستقیماً از آقای سملر برای .۵
.تیم تحقیقاتی ارسال شد

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-ای، صفحه ۳ .۶
چطور «دکتر» لدر آبوت لبز رو خوب کرد: آبوت لبز یه شرکت مریض بود...»، فوربز، ۱» .۷
آگوست ۱۹۷۵، ۲۶؛ «آبوت داره خودشو جمع و جور می‌کنه»، بیزینس‌ویک، ۲۰ اکتبر ۱۹۷۶، ۲۰؛
«آبوت لبز: اضافه کردن لوازم بیمارستانی برای تقویت بخش دارویی»، بیزینس‌ویک، ۲۳ جولای
۱۹۷۹، ۱۷۷؛ «سود هر سهم برای ۹ ماه اول ۱۹۸۰»، پی‌آر نیوس‌وایر، ۱۷ سپتامبر ۱۹۸۰؛
«گزارش رابرت اِی. شولرهورن درباره شرکت در جلسه سالانه سهامداران»، بیزینس‌وایر، ۱۳
آوریل ۱۹۸۴؛ «آبوت: سود بردن از محصولاتی که هزینه‌ها رو کم می‌کنن»، بیزینس‌ویک، ۱۸
.جولای ۱۹۸۴، ۵۶
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-جی، صفحه ۲۳ .۸
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲-ای، صفحه ۱ .۹
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۲-اف، صفحه ۳ .۱۰
مدیریت: کارل ای. رایشاردت، مدیرعامل ولز فارگو و همکاران»، فورچون، ۲۷ فوریه ۱۹۸۹،» .۱۱

۴۲.
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحات ۵ و ۹ .۱۲
بانکدار جسور: تصاحب کروکر توسط ولز فارگو داره سود می‌آره ولی یه کم هم دردسر» .۱۳
A1. ،داره»، وال استریت ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحات ۵، ۹ و ۱۶ .۱۴
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحات ۵ و ۹ .۱۵
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-اچ، صفحه ۱۰ .۱۶
مدیریت: کارل ای. رایشاردت، مدیرعامل ولز فارگو و همکاران»، فورچون، ۲۷ فوریه ۱۹۸۹،» .۱۷
۴۲؛ «بانکداری که حتی کینز هم دوستش داشت»، فوربز، ۲ جولای ۱۹۸۴، ۴۰؛ «بانکدار جسور:
تصاحب کروکر توسط ولز فارگو داره سود می‌آره ولی یه کم هم دردسر داره»، وال استریت
A1. ،ژورنال، ۵ آگوست ۱۹۸۶
.گری هکتور، شکستن بانک: افول بانک آو آمریکا (لیتل، براون و شرکت، ۱۹۸۸)، ۷۲ .۱۸
.تجربه نویسنده در اوایل دهه ۱۹۸۰ .۱۹
دارایی یا بدهی؟»، بارونز، ۲۰ اکتبر ۱۹۸۶، ۱۳؛ «بانک آو آمریکا سود کمی گزارش کرد»،» .۲۰
C4. ،وال استریت ژورنال، ۲۲ ژانویه ۱۹۸۸
.یک دور نگرانی دیگه بابت بانک آو آمریکا»، بیزینس‌ویک، ۱۹ آگوست ۱۹۸۵، ۳۳» .۲۱
دوباره توی بوروز داره حساب کتاب‌ها جور میشه»، بیزینس‌ویک، ۱۱ مارس ۱۹۶۷، ۱۹۲؛» .۲۲
«آناتومی یک تحول»، فوربز، ۱ نوامبر ۱۹۶۸، ۲۵؛ «نظریه رشد ری مک‌دونالد چطور سخت‌ترین
.رقیب آی‌بی‌ام رو ساخت»، فورچون، ژانویه ۱۹۷۷، ۹۴
دوباره توی بوروز داره حساب کتاب‌ها جور میشه»، بیزینس‌ویک، ۱۱ مارس ۱۹۶۷، ۱۹۲؛» .۲۳
.«سندروم بوروز»، بیزینس‌ویک، ۱۲ نوامبر ۱۹۷۹، ۸۲
.سندروم بوروز»، بیزینس‌ویک، ۱۲ نوامبر ۱۹۷۹، ۸۲» .۲۴
روبرمید: تی‌دبلیواستی برندگان جایزه محصولات خانگی رو معرفی کرد: تی‌دبلیواستی» .۲۵
استنلی سی. گالت، مدیرعامل روبرمید اینک رو برای جایزه طلا، محصولات خانگی، معرفی
.کرد»، وال استریت ترنسکریپت، ۱۸ آوریل ۱۹۸۸، ۸۹۱۱۶
روبرمید: ویژگی‌ها: بازاریابی: جاروی یک میلیارد دلاری»، اینداستری‌ویک، ۱ آگوست ۱۹۸۸،» .۲۶
.۴۶؛ «کیفیت محصولات»، فورچون، ۲۹ ژانویه ۱۹۹۰، ۴۲
روبرمید: تأثیر روبرمید: با زیاد شدن لوازم جدید، فروشنده‌ها وسایل تمیز کردن خونه رو» .۲۷
.«مرتب» می‌کنن»، هاوس‌ویرز، ۱ ژانویه ۱۹۹۰، ۷۸
.نسل بعدی کرایسلر»، بیزینس‌ویک، ۱۹ دسامبر ۱۹۸۸، ۵۲» .۲۸
.لی یاکوکا با ویلیام نواک، یاکوکا: خودزندگینامه (نیویورک: بنتم، ۱۹۸۴)، ۱۶۱ .۲۹

:اینم ترجمه خودمونی و خودمونی

لی اکوکا با ویلیام نوواک، کتاب «اِکوکا: خودزندگینامه» (نیویورک: بنتام، ۱۹۸۴)، صفحه‌های .۳۰
.۱۶۲، ۱۶۳، ۱۷۰، ۱۹۹
.لی اکوکا با ویلیام نوواک، کتاب «اِکوکا: خودزندگینامه» (نیویورک: بنتام، ۱۹۸۴)، صفحه ۱۹۶ .۳۱
اِکوکا کلیدهای کرایسلر رو می‌ده بره»، روزنامه اینوستورز بیزینس دیلی، ۴ ژانویه ۱۹۹۳،» .۳۲
.صفحه ۱
A1. گناه من»، وال استریت ژورنال، ۱۷ سپتامبر ۱۹۹۰، صفحه» .۳۳
A12. کرایسلر می‌خواد سازنده هواپیما بخره»، وال استریت ژورنال، ۲۰ ژوئن ۱۹۸۵، صفحه» .۳۴
چطور ماشین اسپرت ۳۰ هزار دلاری کرایسلر کنار زده شد»، بیزینس ویک، ۲۳ ژانویه» .۳۵
.۱۹۸۹، صفحه ۶۸

.بازی هنوز تموم نشده»، فوربز، ۳۰ آوریل ۱۹۹۰، صفحه ۷۶» .۳۶
توی سُر خوردن»، اکونومیست، ۱۶ ژوئن ۱۹۹۰، صفحه ۷۰؛ «بعد از رفتن»، فورچون، ۲» .۳۷
جولای ۱۹۹۰، صفحه ۵۵؛ «اِکوکا می‌تونه دوباره کرایسلر رو درست کنه؟»، فورچون، ۸ آوریل
.۱۹۹۱، صفحه ۵۰
رابرت اِی. لوتز، کتاب «جرات: هفت قانون کسب و کاری که کرایسلر رو تبدیل کرد به .۳۸
.داغ‌ترین شرکت ماشین‌سازی دنیا» (نیویورک: جان وایلی و پسران، ۱۹۹۸)، صفحه ۲۷
.قمار سنجیده پیتی بایز»، دانز ریویو، فوریه ۱۹۶۷، صفحه ۳۰» .۳۹
.انتخاب سخت»، فوربز، ۱۵ می ۱۹۶۵، صفحه ۱۸» .۴۰
.انتخاب سخت»، فوربز، ۱۵ می ۱۹۶۵، صفحه ۱۸» .۴۱
.انتخاب سخت»، فوربز، ۱۵ می ۱۹۶۵، صفحه ۱۸» .۴۲
.بازی با پا: راهنمای مدیر»، فروش و بازاریابی مدیریت، جولای ۱۹۹۴، صفحه ۴۱» .۴۳
پیتی بایز: با تکنولوژی بالا جلو می‌افته»، فورچون، ۱۹ اکتبر ۱۹۹۲، صفحه ۱۱۳؛ «تغییرات» .۴۴
.قانون مالیات و اثرش روی اجاره دادن تجهیزات»، ادونتیج، جولای ۱۹۸۸، صفحه ۲۸
فروش سنتی برای سیگارهای جدید برای رینولدز جواب می‌ده»، بیزینس ویک، ۲۰ فوریه» .۴۵
۱۹۶۰، صفحه ۷۴؛ «فهرست بین‌المللی تاریخچه شرکت‌ها» (شیکاگو: سنت جیمز پرس، ۱۹۹۱)،
.صفحه ۴۱۰
سفر به ناشناخته‌ها»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۱، صفحه ۳۰؛ برایان بوراف و جان هلیر، کتاب» .۴۶
.«بربرها پشت دروازه» (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۱)، صفحه ۵۱
سفر به ناشناخته‌ها»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۱، صفحه ۳۰؛ برایان بوراف و جان هلیر، کتاب» .۴۷
.«بربرها پشت دروازه» (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۱)، صفحه ۵۱
وقتی بازاریابی ر. جی. رینولدز رو می‌گیره دستش»، بیزینس ویک، ۱۳ نوامبر ۱۹۷۸، صفحه» .۴۸
۸۲؛ «سفر به ناشناخته‌ها»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۱، صفحه ۳۰. آر. جی. آر. مک‌لین اینداستریز رو
۱۹۶۹ و آمینویل رو کمتر از یک سال بعد خرید. مقاله‌ای که بهش اشاره شد («وقتی
بازاریابی...») میگه که ۱۹۷۸ آر. جی. آر. علاوه بر ۱.۵ میلیارد دلاری که توی «سال‌های قبل»
خرج کرده بود، ۵۸۰ میلیون دلار دیگه هم ریخت وسط. پس، توی حدود ده سال، اونا بیشتر از ۲
میلیارد دلار ریختن توی سی‌لند. طبق گزارش مودی سال ۱۹۷۹، خالص دارایی سهامدارا تو سال
.۱۹۷۸، ۲,۶۵۷,۹۰۰,۰۰۰ دلار بوده
برایان بوراف و جان هلیر، کتاب «بربرها پشت دروازه» (نیویورک: هارپر کالینز، ۱۹۹۱)، .۴۹
صفحه ۶۲؛ «کنگلومره سیگار»، فایننشال ورلد، ۵ فوریه ۱۹۶۹، صفحه ۴؛ «زمینه‌های جدید برای
تنباکوی رینولدز»، فایننشال ورلد، ۶ می ۱۹۷۰، صفحه ۱۳؛ «بازار دو طبقه‌ای هنوز زنده‌ست...»،
فوربز، ۱ مارس ۱۹۷۴، صفحه ۲۵؛ «آر. جی. رینولدز جلوی کم شدن سهم بازارش رو گرفت»،
.بیزینس ویک، ۲۶ ژانویه ۱۹۷۶، صفحه ۹۲
.سفر به ناشناخته‌ها»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۱، صفحه ۳۶» .۵۰
کن آیورسن، کتاب «حرف حساب» (نیویورک: جان وایلی و پسران، ۱۹۹۸)، صفحه‌های ۵۴ تا .۵۱
۵۹.
داستان نوکور»، صفحه ۵ (سندی که از شرکت نوکور گرفته شده) — رئیس هیئت» .۵۲
مدیره/نایب رئیس/مدیرعامل، معاون مدیرعامل/مدیر کل، مدیر بخش، سرپرست/حرفه‌ای،
.کارگر ساعتی

.ریچارد پرستون، «فولاد آمریکایی» (نیویورک: آوون، ۱۹۹۱)، ۴-۵ .۵۳
جفری ال. رودنگن، «افسانه شرکت نوکور» (فورت لادردیل، فلوریدا: رایت استاف، ۱۹۹۷)، .۵۴
.۷۳-۷۴؛ «داستان نوکور» (وب‌سایت نوکور)/ مزایای برابری‌خواهانه، ۲۲ اوت ۱۹۹۷
.مصاحبه پژوهشی شماره ۷-جی، صفحه ۴ .۵۵

ماوریک فولادساز قدیمی رو عوض می‌کنه: کن ایورسن نوکور...» اینداستری ویک، ۲۱ ژانویه» .۵۶
.۱۹۹۱، ۲۶
.کن ایورسن، «حرف حساب» (نیویورک: جان وایلی و پسران، ۱۹۹۸)، ۱۴ .۵۷
.ریچارد پرستون، «فولاد آمریکایی» (نیویورک: آوون، ۱۹۹۱)، ۵ .۵۸
.فولاد داغ و یه کم عقل سلیم»، منجمنت ریویو، اوت ۱۹۹۲، ۲۵» .۵۹
.جان استرومایر، «بحران در بتلهم» (پیتسبرگ: انتشارات دانشگاه پیتسبرگ، ۱۹۸۶)، ۳۴ .۶۰
جان استرومایر، «بحران در بتلهم» (پیتسبرگ: انتشارات دانشگاه پیتسبرگ، ۱۹۸۶)، ۳۰-۳۵، .۶۱
.۸۶
.هوز آنلاین .۶۲
.هوز آنلاین .۶۳
جفری ال. رودنگن، «افسانه شرکت نوکور» (فورت لادردیل، فلوریدا: رایت استاف، ۱۹۹۷)، .۶۴
.۱۰۱
گزارش داروین ئی. اسمیت به سهامداران و مردا و زن‌های شرکت کیمبرلی-کلارک»، ۲۸» .۶۵
.فوریه ۱۹۷۲
.مصاحبه پژوهشی شماره ۵-ای، صفحه ۱۰ .۶۶
.ری با صنعت کاغذ درگیر میشه»، گلوب اند میل، ۲۰ جولای ۱۹۹۱، بی۱» .۶۷
فصل ۷
اولین سخنرانی تحلیف، ۴ مارس ۱۹۳۳»، گورتون کاروث و یوجین ارلیک، «کتاب نقل‌قول‌های» .۱
.آمریکایی هارپر» (نیویورک: هارپر اند رو، ۱۹۸۸)، ۲۳۰
گزارش ۱۰کی دراگ‌استور.کام که ۲۸ فوریه ۲۰۰۰ ثبت شد، صفحه ۲۸. «ما از اول تا ۲ ژانویه .۲
۲۰۰۰ ضرر خالص ۱۲۳.۹ میلیون دلاری داشتیم. ما معتقدیم که برای حداقل چهار سال آینده (و شاید بیشتر) به ضرر کردن در عملیات و ضرر خالص ادامه خواهیم داد و نرخی که باهاش این ضررها رو متحمل میشیم به طور قابل توجهی بیشتر از سطح فعلی خواهد بود. ما قصد داریم هزینه‌های عملیاتی‌مون رو به طور چشمگیری افزایش بدیم چون: فعالیت‌های فروش و
«....بازاریابی‌مون، مخصوصاً تلاش‌های تبلیغاتی‌مون رو افزایش می‌دیم
.هیچ کسب و کاری شبیه بی‌کسب‌وکار نیست»، اینداستری استاندارد، ۷ اوت ۲۰۰۰، ۴۳» .۳
.ولگرد بدبین»، فوربس، ۱۸ اکتبر ۱۹۹۹، ۸۰» .۴
.ولگرد بدبین»، فوربس، ۱۸ اکتبر ۱۹۹۹، ۷۸» .۵
در حال تقلا هست و تعدیل نیرو می‌کنه: خرده‌فروش آنلاین ۶۰ کارمند – drugstore.com ۱۰» .۶
.درصد نیروهاش رو اخراج می‌کنه»، سیاتل پست-اینتلجنسر، ۲۱ اکتبر ۲۰۰۰
دراگ تاپیکس، ۳ فوریه ۱۹۹۷، ۹۰؛ «داروخانه سریع»، مجله آپ‌لینک، نشریه هیوز .۷
.کامیونیکیشنز، پاییز ۱۹۹۶
.والگرین – زنجیره داروخانه سال ۱۹۹۰»، دراگ تاپیکس، ۲۳ آوریل ۱۹۹۰، ۱۲» .۸
.والگرین – زنجیره داروخانه سال ۱۹۹۰»، دراگ تاپیکس، ۲۳ آوریل ۱۹۹۰، ۱۲» .۹
.گزارش ویژه والگرینز: اول در داروخانه»، دراگ استور نیوز، ۱۶ اکتبر ۱۹۹۵، ۲۷، ۳۰» .۱۰
.داده‌ها مستقیماً از گزارش‌های سالانه و گزارش‌های ۱۰کی، ۱۹۷۱-۱۹۹۹ استخراج شده .۱۱

:ببین، اینا فقط ارجاعات و منابع هستن. اینجا ترجمه روان و عامیانه‌شون

مجله بارنز، ۲۵ مِی ۱۹۸۱، صفحه ۳۷ (درباره اینکه چطور بوتیک‌های توی سوپرمارکت **.۱۲** کراگر رو به سود رسوندن)؛ مجله بیزنس‌ویک، ۵ دسامبر ۱۹۸۸، صفحه ۱۶۴ (درباره اینکه هنوز چقدر جای رشد تو بازسازی مالی کراگر مونده)؛ مجله بیزنس‌ویک، ۲۶ فوریه ۱۹۹۰، صفحه ۷۱ .(درباره اینکه چطور قرض گرفتن به کراگر زمان خرید)

مجله فورچون، ۱۴ اکتبر ۱۹۹۶ (گفته که ژیلت هم اصلاح کردن بلده هم چطور محصولای **.۱۳** .خفن جدید بده بیرون)

سند داخلی شرکت، ۱۷ ژانویه ۱۹۹۱، صفحه ۹ (درباره ژیلت سنسور: یه مطالعه **.۱۴** موردی)؛ مجله بیزنس‌ویک، ۲۹ ژانویه ۱۹۹۰، صفحه ۶۲ (گفته چطور یه تیغ ۴ دلاری ۳۰۰ میلیون .دلار هزینه برمیداره)

مجله بیزنس‌ویک، ۲۹ مِی ۱۹۸۹، صفحه ۵۸ (گفته تو ژیلت، چیزای یکبار مصرف کلمه **.۱۵** .بدیه)

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-ئی، صفحه ۱۳ **.۱۶**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-ئی، صفحه ۱۳ **.۱۷**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-اف، صفحه ۵ **.۱۸**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-ئی، صفحه ۱۳ **.۱۹**

فیزیکدانای گنده اون موقع یه سری نظریه‌های مشابه رو با شواهد تجربی خیلی خوب و **.۲۰** سازگار با ریاضیات، که همون حرفای اینشتین درباره نسبیت بود، قبلاً درآورده بودن. فقط یه اصل اساسی کم داشتن تا زنجیره فکری شروع بشه و یه تصویر واضح از نظریه نسبیت و نتیجه‌هاش بدن دست مردم. توی کتاب «درک نسبیت» نوشته استنلی گلدبرگ (بوستون: بیرکهوزر، ۱۹۸۴)، نویسنده اشاره می‌کنه: «اون نظریه‌ای که لورنتس و پوانکاره سال ۱۹۰۴ دادن، با اینکه از لحاظ شکلی دقیقاً همون نظریه‌ای بود که اینشتین یه سال بعد داد، اصلاً کامل راضی‌کننده نبود» (صفحه ۳۲۴). (تأکید اضافه شده.)

.مجله تایم، ۳۱ دسامبر ۱۹۹۹، صفحات ۴۸ تا ۵۸ (درباره اینکه کی مهم بود و چرا) **.۲۱**

.ریچارد پرستون، فولاد آمریکایی (نیویورک: آوون، ۱۹۹۱)، صفحه ۷۵ **.۲۲**

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۷-ئی، صفحات ۲ تا ۳ **.۲۳**

گزارشگر شرکتی وال استریت، ۹ تا ۱۵ سپتامبر ۱۹۹۶، صفحه ۱۹ (درباره پروفایل **.۲۴** .شرکت نوکور)

کلیتون ام. کریستنسن، معمای نوآور (بوستون: انتشارات دانشکده بازرگانی هاروارد، **.۲۵** .۱۹۹۷)، صفحه ۸۸

.مجله سی‌آی‌او، ۱۵ دسامبر ۱۹۹۹، صفحه ۱۴۰ (درباره دنیل اس. بری7ر7ین) **.۲۶**

مجله کامپیوترورلد، ۳۰ آگوست ۱۹۹۹، صفحه ۷۱ (درباره اینکه چقدر لوتوس ۱-۲-۳ **.۲۷** .آسونه)

۲۸. مجله اینفورووِرلد، ۲۶ اکتبر ۱۹۹۸، صفحه ۹ (درباره وسایل ضروری روزمره، پایه‌ها)؛ مجله اینفورمیشن‌ویک، ۲۸ جولای ۱۹۹۷، صفحات ۷۳ تا ۸۰ (درباره اینکه آی‌بی‌ام و لوتوس دارن نزدیک‌تر میشن).

۲۹. مجله اینفورووِرلد، ۲۶ اکتبر ۱۹۹۸، صفحات ۸ تا ۹ (درباره اینکه بزرگتر بودن بهتر نیست: تکامل دستگاه‌های قابل حمل).

۳۰. توماس جی. واتسون جونیور و پیتر پِتر، پدر، پسر و شرکت: (نیویورک: بنتم، ۲۰۰۱)، صفحه ۲۲۹.

۳۱. رابرت جی. سرلینگ، افسانه و میراث (نیویورک: سنت مارتینز پرس، ۱۹۹۲)، صفحه ۱۲۶.

۳۲. بررسی قرن، سند داخلی وستینگهاوس، ۱۹۸۶.

۳۳. مجله سیستمز، سپتامبر ۱۹۹۲، صفحات ۷۰ تا ۷۲ (درباره ظهور دستیارهای دیجیتال شخصی)؛ مجله کامپیوترورلد، ۹ مارس ۱۹۹۸، صفحات ۶۱ تا ۶۴ (درباره اینکه کاربران برای نیوتن عزاداری می‌کنن).

۳۴. کارا سوییشر، aol.com (۱۹۹۸) (نیویورک: رندوم هاوس، ۱۹۹۸)، صفحه ۶۴.

۳۵. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۹-دی، صفحه ۱۱.

۳۶. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ئی، صفحه ۵.

فصل ۸

اینم ترجمه‌ی خودمونی و خودمونی شده‌ش:

۱. به قول لورین مَزِل، مدیر موسیقی ارکستر فیلارمونیک نیویورک، تو روزنامهٔ نیویورک تایمز، ۳۰ ژانویه ۲۰۰۱، صفحه A1، «مَزِل قراره فیلارمونیک رو رهبری کنه».

۲. بعضی آدما دوست ندارن چونه بزنن»، فوربس، ۲۷ آگوست ۱۹۸۴، صفحه ۴۶».

۳. کارل اِم. براور، «فروشگاه‌های سیرکیوت سیتی: رضایت مشتری، نه رضایت از خود» (نسخه پیش‌نویس، آوریل ۱۹۹۸)، صفحه ۶-۱.

۴. کلاً تعداد مقاله‌ها درباره شرکت‌های «از خوب به عالی» قبل از دوره گذار: ۱۷۶ تا، بعد از دوره گذار: ۴۲۳ تا. تعداد مقالات ویژه درباره شرکت‌های «از خوب به عالی» قبل از دوره گذار: ۲۱ تا، بعد از دوره گذار: ۶۷ تا.

۵. جفری اِل. رودنگن، افسانه نوکور (فورت لادردیل، فلوریدا: وُرایت استاف، ۱۹۹۷)، صفحات ۶۳، ۷۰، ۸۲.

۶. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ب، صفحه ۵.

۷. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-ج، صفحه ۲.

۸. نبرد ته خط»، فوربس، ۲۴ مارس ۱۹۹۷، صفحه ۹۸».

۹. مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-ج، صفحه ۷.

.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-ای، صفحه ۹. ۱۰
.گفتگو بین نویسنده و آلن وورتزل. ۱۱
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-ب، صفحه ۱۳. ۱۲
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۴-د، صفحه ۳. مصاحبه‌شونده در این مورد جواب می‌داد به این. ۱۳
سوال: «آیا شرکت تو اون بازه زمانی تصمیم آگاهانه‌ای برای شروع یه تغییر یا گذار بزرگ
«گرفت؟
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۵-آ، صفحه ۷. ۱۴
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۶-آ، صفحه ۱۲. ۱۵
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۷-آ، صفحه ۳. ۱۶
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۸-ج، صفحه ۶. ۱۷
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۹-اف، صفحه ۲۵. ۱۸
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۰-اف، صفحه ۷. ۱۹
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱۱-جی، صفحه ۶. ۲۰
.جان وودن و جک توبین، اسم منو مربی صدا میزنن (شیکاگو: کانِتمپَرَری، ۱۹۸۸)، صفحه ۲۴۴. ۲۱
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۳-آی، صفحه ۲۱. ۲۲
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-جی، صفحه ۳۱؛ مصاحبه تحقیقاتی شماره ۱-آ، صفحه ۱۴. ۲۳
آپ‌جان: شرکت آپ‌جان: صحبت‌های سی. اچ. لودلو، معاون و خزانه‌دار، و اِل. سی. هاف،». ۲۴
معاون، جلوی انجمن تحلیلگران سرمایه‌گذاری واشنگتن»، ۲۰ فوریه ۱۹۷۴، وال استریت
.ترنسکریپت، ۱۱ مارس ۱۹۷۴، صفحات ۳۶۲۴۶–۳۶۲۴۷
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۶-ج، صفحات ۱۶–۱۷. ۲۵
.مصاحبه تحقیقاتی شماره ۷-اف، صفحه ۱۱. ۲۶
.رتبه‌بندی فورچن ۱۰۰۰، از سایت فورچن دات کام، ۹ فوریه ۲۰۰۱. ۲۷
تبدیل دبلیو-اِل به یک غول تبلیغاتی»، بیزینس‌ویک، ۵ مارس ۱۹۷۹، صفحه ۶۰؛ «وارنر-». ۲۸
.لمبرت»، وال استریت ترنسکریپت، ۷ ژانویه ۱۹۸۰، صفحه ۵۶۶۳۶
.دنبال مرک می‌دویم»، فوربس، ۱۰ نوامبر ۱۹۸۰، صفحه ۳۶». ۲۹
.شرکت وارنر-لمبرت»، وال استریت ترنسکریپت، ۲۱ دسامبر ۱۹۸۱، صفحه ۶۴۱۲۲». ۳۰
.وارنر-لمبرت»، فایننشال ورلد، ۵ سپتامبر ۱۹۸۹، صفحه ۲۴». ۳۱
.در حال بهتر شدن»، بارونز، ۲ ژانویه ۱۹۹۵، صفحه ۱۹». ۳۲
دبلیو-اِل در ازای ۴۶۵ میلیون دلار، آی‌مِد رو می‌خره»، نیویورک تایمز، ۸ ژوئن ۱۹۸۲، صفحه». ۳۳
؛ «برنامه دبلیو-اِل برای خرید شرکت ایمِد با واکنش سرد تحلیلگرا به خاطر هزینه و زمان‌بندیD4
مواجه شد»، وال استریت ترنسکریپت... (ادامه‌ش قطع شده)

:ترجمه عامیانه

؛ "دبلیو-ال می‌خواد ایمد رو بریزه دور"،A41 مجله وال استریت ژورنال، ۱۴ ژوئن ۱۹۸۲، صفحه
.سندیگو بیزنس ژورنال، ۲ دسامبر ۱۹۸۵، صفحه ۱

وب‌سایت وارنر-لمبرت دیگه وجود نداره و مستقیم می‌ری توی سایت فایزر. تازه، اون سایت. ۳۴
.اطلاعاتی داره که سهامدارای وارنر-لمبرت چطوری سهامشون رو با سهام فایزر عوض کنن

پیتر اف. دراکر، *مدیریت برای آینده* (نیویورک: ترؤمن تِلی بوکس/داتون، ۱۹۹۲)، صفحه. ۳۵
۱۶۰.

.در اخبار"، فورچون، ۳ جولای ۱۹۷۸، صفحه ۲۰" .۳۶

هریس داره روی دفتر آینده بیشتر شرط می‌بنده"، بیزنس ویک، ۱۸ جولای ۱۹۸۳، صفحه" .۳۷
.۱۳۴

استراتژی جسورانه هریس کورپ."، فوربز، ۲۵ آوریل ۱۹۸۳، صفحه ۹۶؛ "هریس داره روی" .۳۸
.دفتر آینده بیشتر شرط می‌بنده"، بیزنس ویک، ۱۸ جولای ۱۹۸۳، صفحه ۱۳۴

مزایای گره خوردن هریس به لانی‌یر بحث شده"، نیویورک تایمز، ۱۱ آگوست ۱۹۸۳، صفحه" .۳۹
.به علاوه گزارش‌های مالی سالانه‌ای که از گزارش‌های مودیز دراومده ،D5

.هریس وارد دنیای دفتر کار می‌شه"، کامپیوترورلد، ۱۲ اکتبر ۱۹۸۳، صفحه ۲۹" .۴۰

فصل ۹

مایکل ری و روچل مایر، *خلاقیت در کسب‌وکار* (نیویورک: دابل‌دی و شرکت، ۱۹۸۶)، صفحه .۱
.۱۱۳

.هوورز آنلاین و سوابق شرکت استاندارد اند پورز، ژانویه ۲۰۰۱ .۲

سم والتون با جان هویی، *سم والتون: ساخت آمریکا* (نیویورک: دابل‌دی و شرکت، ۱۹۹۲)، .۳
.صفحه ۳۵

ساندرا اس. ونس و روی وی. اسکات، *والمارت: داستانی از پدیده خرده‌فروشی سم والتون* .۴
(نیویورک: توین، ۱۹۹۴)، صفحات ۱۶۹–۱۷۱؛ باب اورتگا، *در سم ما اعتماد داریم* (نیویورک:
.تایمز بوکس، ۱۹۹۸)

تحقیقاتی که برای مطالعه‌ی *ساخته شده برای ماندگاری* انجام شده؛ منابع اصلی با لطف .۵
.بایگانی شرکت هیولت-پاکارد

تحقیقاتی که برای مطالعه‌ی *ساخته شده برای ماندگاری* انجام شده؛ منابع اصلی با لطف .۶
.بایگانی شرکت هیولت-پاکارد

می ۱۹۷۲، با لطف بایگانی شرکت هیولت- ۲۳ ،IEEE نامه‌ای از برنارد ام. الیور به هیئت جوایز .۷
.پاکارد

.سبک پاکارد"، پالو آلتو دیلی نیوز، ۲۷ مارس ۱۹۹۶، صفحه ۱۰" .۸

طبق گفته‌ی اِیمی چمبرلین از بنیاد دیوید و لوسیل پاکارد، این مبلغ ۵.۶۲ میلیارد دلار بوده تا .۹
.روزی که پول‌ها دریافت شده

جیمز سی. کالینز و جری آی. پوررراس، *ساخته شده برای ماندگاری* (نیویورک: هارپر-کالینز، .۱۰
.۱۹۹۷)، صفحه ۱

سخنرانی دیوید پاکارد در مراسم فارغ‌التحصیلی کالج کلرادو، ۱ ژوئن ۱۹۶۴، با لطف بایگانی ۱۱.
.شرکت هیولت-پاکارد

مریک و شرکت، *راهنمای مدیریت*، بیانیه خط‌مشی شرکت، ۳ فوریه ۱۹۸۹، با لطف شرکت ۱۲.
مِرک؛ جورج دبلیو. مِرک، "یک همکاری ضروری—صنعت شیمی و پزشکی"، سخنرانی در بخش
شیمی دارویی انجمن شیمی آمریکا، ۲۲ آوریل ۱۹۳۵؛ گزارش سالانه ۱۹۹۱ شرکت مِرک، روی
پرونده تراست کسب‌وکار، *(A-D) جلد داخلی؛ دیوید بولیر و کرک او. هانسن، *مرک و شرکت
.صفحه ۳ ،D شماره ۹۰-۰۱۳، پرونده

سخنرانی جورج دبلیو. مِرک در کالج پزشکی ویرجینیا در ریچموند، ۱ دسامبر ۱۹۵۰، با لطف ۱۳.
.بایگانی شرکت مِرک

.ریچارد شیکل، *نسخه دیزنی* (نیویورک: سایمن و شوستر، ۱۹۶۸)، صفحه ۳۱۰. ۱۴

:ببین، اینا فقط منابع و ارجاع هستن، باید ترجمه دقیق و خودمونی بشن

هارولد منسفیلد، «چشم‌انداز: داستانی از آسمان» (نیویورک: مدیسون پابلیشینگ آسوشیتس، 15.
.۱۹۸۶)، صفحات ۱۶۷ تا ۲۰۱
.رابرت جی. سرلینگ، «افسانه و میراث» (نیویورک: سنت مارتینز پرس)، صفحه ۷۹ 16.
رابرت جی. سرلینگ، «افسانه و میراث» (نیویورک: سنت مارتینز پرس)، صفحات ۲۰-۲۲ و 17.
.۱۳۲
طبق گفته‌های مقاله «چطور بوئینگ همه چیزش رو قمار کرد و بُرد» در مجله آداسیتی، 18.
زمستان ۱۹۹۳، صفحه ۵۲، و رابرت جی. سرلینگ، این پروژه بین ۱۵ تا ۱۶ میلیون دلار هزینه
داشت. ما عدد ۱۵ میلیون دلار رو با بررسی صورت‌های درآمد و ترازنامه‌های بوئینگ بین سال‌های
.۱۹۴۷ تا ۱۹۵۱ تأیید کردیم
رابرت جی. سرلینگ، «افسانه و میراث» (نیویورک: سنت مارتینز پرس)، صفحات ۱۵۹، ۳۲۳، 19.
.۴۰۰-۴۰۵، و ۴۰۹
سرویس‌های صنعت استاندارد اند پورز: هوافضا و دفاع، ۱۵ فوریه ۲۰۰۱، رابرت ئی. فریدمن، 20.
حسابدار رسمی، تحلیلگر هوافضا و دفاع. همچنین، در سال ۱۹۹۹، طبق اطلاعات هورز آنلاین،
درآمد بوئینگ در این بخش از صنعت دو برابر ایرباس بود (۳۸ میلیارد و ۴۰۹ میلیون دلار در مقابل
.۱۶ میلیارد و ۸۱۷ میلیون دلار)

پیوست ۸.الف

«A&P ؛ «بازسازی(A6 وال استریت ژورنال، ۱۲ دسامبر ۱۹۵۸، صفحه) «پادشاهی گوشه‌نشین» ۱.
وال استریت ژورنال، ۲۱) «در حال احتضار A&P» ؛(بیزنس ویک، ۲۳ مارس ۱۹۶۳، صفحه ۳۶)
بیزنس ویک، ۲۰ ژوئن ۱۹۶۴،) «A&P ؛ «آدم‌های جدید برای رده‌های بالای(A6 آوریل ۱۹۶۴، صفحه
وال استریت) «اعلام شد؛ حرکت از ۲۴ فوریه اجرایی می‌شه A&P ؛ «تغییر ساختار(صفحه ۳۲
بیدار کردن غول» (فایننشال ورلد، ۲۵ فوریه ۱۹۷۰، – A&P» ؛(A4 ژورنال، ۱۵ ژانویه ۱۹۶۹، صفحه
بیزنس ویک،) «A&P صفحه ۵)؛ «انتظارات بزرگ» (بارونز، ۱۹ ژانویه ۱۹۷۰، صفحه ۵)؛ «نوسازی
سرکیسه شد» (فورچون، ژانویه ۱۹۷۳، صفحه ۱۰۳)؛ A&P ؛ «چطور(۲۰ فوریه ۱۹۷۱، صفحه ۶۸
برای اولین بار از خارج سازمان نیرو گرفت و اسکات رو برای فرماندهی نهایی انتخاب A&P»

.(A8 وال استریت ژورنال، ۱۱ دسامبر ۱۹۷۴، صفحه) «کرد
؛ «آدرسوگراف ۲.۷(بیزنس ویک، ۲۲ مارس ۱۹۷۶، صفحه ۵۲) «IBM دستگاه کپی جدید» .۲
میلیون دلار پول نقد گرفت» (بیزنس ویک، ۴ اکتبر ۱۹۷۶، صفحه ۳۱)؛ «چطور می‌شه کمی از
بازار زروکس رو بگیری» (بیزنس ویک، ۸ نوامبر ۱۹۷۶، صفحه ۶۸)؛ «چالش روی اش»
(نیوزویک، ۱۳ دسامبر ۱۹۷۶، صفحه ۹۰)؛ «روی اش داره از آدرسوگریف-مالتیگریف حال
؛ روی اش زیر فشار استعفا داد»AM می‌کنه» (فورچون، ۲۷ فوریه ۱۹۷۸، صفحه ۴۶)؛ «کودتا در
(تایم، ۲۳ مارس ۱۹۸۱، صفحه ۷۱)؛ «داستان عجیب آقای بلک» (فایننشال تایمز لندن، ۲۷ فوریه
نیویورک تایمز، ۱۵ آوریل ۱۹۸۲،) «درخواست ورشکستگی فصل ۱۱ داد AM» ۱۹۸۲، صفحه ۲۸)؛
.(D1 صفحه
گری هکتور، «بانک رو شکستن: سقوط بانک آمریکا» (لیتل، براون و شرکت، ۱۹۸۸)؛ «در بانک .۳
وال استریت ژورنال، ۲۰) «آمریکا، یه رژیم جدید داره تلاش می‌کنه روند نزولی رو برعکس کنه
؛ «هزینه‌اش برای آرمکوست» (اکونومیست، ۱۶ فوریه ۱۹۸۵، صفحه ۷۶)؛(A1 مه ۱۹۸۲، صفحه
«بانک آمریکا با عجله وارد عصر اطلاعات می‌شه» (بیزنس ویک، ۱۵ آوریل ۱۹۸۵، صفحه ۱۱۰)؛
«دریای مشکلات سم آرمکوست» (بانکر، ۱ سپتامبر ۱۹۸۵، صفحه ۱)؛ «شواب به جمع کسایی
که از بانک آمریکا رفتن اضافه شد» (بیزنس ویک، ۲۵ اوت ۱۹۸۶، صفحه ۳۷)؛ «سکیوریتی
؛ «بانک(A1 وال استریت ژورنال، ۱۳ اوت ۱۹۹۱، صفحه) «پاسیفیک رو به بانک آمریکا اضافه کنید
.(A1 وال استریت ژورنال، ۲۲ جولای ۱۹۹۳، صفحه) «آمریکا فهمید که خیلی دردسر گیرش شده
جان استرومایر، «بحران در بتلهم» (پیتسبورگ: دانشگاه پیتسبورگ پرس، ۱۹۹۴)؛ «فولاد .۴
؛ «بتلهم کاهش دستمزد جدیدی تعیین(A4 وال استریت ژورنال، ۱۳ مه ۱۹۷۷، صفحه) «بتلهم
) «؛ «بتلهم درخواست تحقیق خواهد کرد(A5 وال استریت ژورنال، ۲۱ ژانویه ۱۹۸۳، صفحه) «کرد
؛ «متقاعد کردن بازنشسته‌ها که در درد سهیم(A2 وال استریت ژورنال، ۲۴ ژانویه ۱۹۸۴، صفحه
باشن» (بیزنس ویک، ۱۶ آوریل ۱۹۸۴، صفحه ۵۰)؛ «بتلهم کاهش‌های بیشتری رو برنامه‌ریزی
؛ «آیا بتلهم داره روی آینده‌ای(A2 وال استریت ژورنال، ۱۵ ژانویه ۱۹۸۵، صفحه) «می‌کنه
سرمایه‌گذاری می‌کنه که نداره؟» (بیزنس ویک، ۸ جولای ۱۹۸۵، صفحه ۵۶)؛ «بتلهم از ساخت
؛ «شکوه از دست(B2 ژورنال آو کامرس، ۱ نوامبر ۱۹۹۱، صفحه) «واگن‌های باری خارج می‌شه
.رفته» (فوربز، ۱۶ مارس ۱۹۹۲، صفحه ۴۰)

A4 تندی قبول می‌کنه که واحد اکرد رو بخره، وال استریت ژورنال، ۵ جولای ۱۹۸۵، صفحه **.۵**
؛ «تنوع‌بخشی جذابه»، چین استور اِج اگزکیوتیو، ۱ آگوست ۱۹۷۹، صفحه ۸۱؛ «مسخره‌بازی‌های
ویدیویی»، فوربز، ۵ نوامبر ۱۹۸۴، صفحات ۴۳ تا ۴۵؛ «سهامدارای جک اکرد همه پولشون رو تو
؛A31 یه خرید ۱.۲ میلیارد دلاری پس می‌گیرن»، وال استریت ژورنال، ۲۱ آوریل ۱۹۸۶، صفحه
.B10 «جی.سی. پنی سهام اکرد رو می‌گیره»، وال استریت ژورنال، ۱۸ دسامبر ۱۹۹۶، صفحه

گریت وسترن: شرکت مالی گریت وسترن: سخنرانی جیمز اف. مونتگمری، رئیس، برای» **.۶**
تحلیلگران اوراق بهادار سان فرانسیسکو، ۸ مارس ۱۹۷۷»، وال استریت ترنسکریپت، ۲۵ آوریل
۱۹۷۷، صفحات ۴۶۸۷۳ تا ۴۶۸۷۴؛ «گریت وسترن: شرکت مالی گریت وسترن: سخنرانی جیمز
اف. مونتگمری، رئیس و مدیرعامل، برای تحلیلگران اوراق بهادار سان فرانسیسکو، ۹ نوامبر
۱۹۸۱»، وال استریت ترنسکریپت، ۲۱ دسامبر ۱۹۸۱، صفحات ۶۴۱۳۱ تا ۶۴۱۳۲؛ «گریت وسترن:
سخنرانی جیمز اف. مونتگمری، رئیس و مدیرعامل، برای :(GWF) شرکت مالی گریت وسترن
انجمن تحلیلگران مالی لس‌آنجلس، ۱۱ سپتامبر ۱۹۸۴»، وال استریت ترنسکریپت، ۲۲ اکتبر
۱۹۸۴، صفحات ۷۵۶۵۹ تا ۷۵۶۶۰؛ «گریت وسترن: شرکت: استراتژی‌ها: چطور ریسک نکردن
واسه گریت وسترن جواب داد: صبر کردن تا مقررات راحت بشه و بعد حمله کردن برای خرید»،
بیزینس ویک، ۷ سپتامبر ۱۹۸۷، صفحه ۷۰؛ «گریت وسترن: تمرکز شرکتی: گریت وسترن مالی
دنبال یه مسیر جدیده: دومین موسسه اعتباری آمریکا با مشکل وام‌های مسکن خراب و

.B4 هزینه‌های عملیاتی بالا روبروئه»، وال استریت ژورنال، ۱۷ می ۱۹۹۳، صفحه

برایان بوراف و جان هلیار، *بربرها در دروازه* (نیویورک: هارپرکالینز، ۱۹۹۱)؛ «کنگلومرای **.۷** سیگار»، فایننشال ورلد، ۵ فوریه ۱۹۶۹، صفحه ۴؛ «سفر به ناشناخته‌ها»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۱، صفحه ۳۰؛ «وقتی بازاریابی تو آر. جی. رینولدز قدرت رو به دست می‌گیره»، بیزینس ویک، ۱۳ نوامبر ۱۹۷۸، صفحه ۸۲.

یه ببر کاغذی چنگال درمیاره»، بیزینس ویک، ۲۳ آگوست ۱۹۶۹، صفحات ۱۰۰ تا ۱۰۲؛» **.۸** «اسکات دیگه اون‌قدر بزرگ نیست»، فوربز، ۱ آگوست ۱۹۷۲، صفحه ۲۵؛ «حالا یه آدم بیرونی قراره اسکات پیپر رو اداره کنه»، بیزینس ویک، ۲۳ آوریل ۱۹۷۹، صفحات ۳۹ و ۴۲؛ «اسکات پیپر یه ببر کاغذی»، ادورتایزینگ اِیج، ۳ نوامبر ۱۹۸۰، صفحه ۹۶؛ «مدیر جدید اسکات پیپر»، بیزینس ویک، ۳۰ نوامبر ۱۹۸۱، صفحه ۶۲؛ «اسکات دیگه کند و سنگین نیست»، فورتون، ۳۰ سپتامبر ۱۹۸۵، صفحات ۴۸ تا ۵۵؛ «مثلث برمودا»، فوربز، ۶ ژانویه ۱۹۹۲، صفحه ۲۸۴؛ «ال دانلپ: دید یه آدم خودی»، ناویگیتور، دسامبر ۱۹۹۷؛ «آیا مدیرعامل دانلپ اسکات پیپر رو نجات داد یا فقط خوشگِلش کرد؟ خردکننده»، بیزینس ویک، ۱۵ ژانویه ۱۹۹۶.

سایلو، زنجیره لوازم خانگی تخفیفی، از فروش سفت و سختش نتیجه می‌گیره»، بارونز،» **.۹** ۲۹ مارس ۱۹۷۱، صفحه ۳۵؛ «یه فروشنده لوازم خانگی با قدرت واقعی»، بیزینس ویک، ۶ نوامبر ۱۹۷۱، صفحه ۷۶؛ «سایکلپس سایلو رو می‌خره»، وال استریت ژورنال، ۱۶ اکتبر ۱۹۷۹، صفحه A5؛ «دیکسِن یه پیشنهاد ۳۸۴ میلیون دلاری برای آمریکا میده»، فایننشال تایمز لندن، ۱۸ فوریه ۱۹۸۷، صفحه ۱؛ «قدرت سایلو-دیکسِن: تا کجا می‌تونه برسه؟»، الکترونیک مصرفی، نوامبر ۱۹۸۸، صفحه ۱۴؛ «حرکت استراتژیک دیکسِن به منطقه لس‌آنجلس»، فایننشال تایمز لندن، ۱۲ نوامبر ۱۹۸۹، صفحه ۱۰؛ «تغییرات اساسی تو سایلو»، دیسکانت اِستور نیوز، ۴ مارس ۱۹۹۱، صفحه ۱؛ «دیکسِن چنگال‌هاشو روی سایلو سفت‌تر می‌کنه»، اچ‌اف‌دی — روزنامه هفتگی مبلمان منزل، ۳ فوریه ۱۹۹۲، صفحه ۷۷.

با شرکت دارویی FDA آپ‌جان: دو تا آنتی‌بیوتیک آپ‌جان از فروش منع شدن؛ دعوای» **.۱۰** ؛ «آپ‌جان: توئی‌دِل دی:A38 پیش‌بینی می‌شه»، وال استریت ژورنال، ۱۵ می ۱۹۶۹، صفحه آپ‌جان انگار هیچ‌وقت به اندازه توئی‌دِل دَم، همزاد شرکتیش، الی لیلی، تو داروی اخلاقی خوب عمل نمی‌کنه، اونم که خودش خیلی خفن نیست»، فوربز، ۱ مارس ۱۹۷۰، صفحات ۶۵ و ۶۶؛ میگه نیازی نیست ممنوع FDA ،«آپ‌جان: دو تا داروی آپ‌جان به سی و دو مرگ ربط داده شدن ؛ «آپ‌جان: اتفاقات مو به تن سیخ‌کنA14 بشن»، وال استریت ژورنال، ۳۰ ژانویه ۱۹۷۵، صفحه تو آپ‌جان (تست کردن یه درمان برای طاسی، شرکت از هیاهوی ناخواسته داره کلافه می‌شه)»، فورتون، ۶ آوریل ۱۹۸۱، صفحات ۶۷ تا ۶۹؛ «آپ‌جان: جدول رده‌بندی تحقیق و توسعه: داروها»، بیزینس ویک، ۲۲ ژوئن ۱۹۸۷، صفحه ۱۴۵؛ «آپ‌جان: سهام آپ‌جان به خاطر ادعای یه تحقیق که داروی ضد طاسی‌ش عوارض جانبی داره، سقوط کرد»، وال استریت ژورنال، ۹ فوریه ۱۹۸۸، صفحه A2؛ «آپ‌جان: قانون: آپ‌جان با دعوی مسئولیت در مورد قرص خواب‌آور هالسیون کنار اومد»، وال استریت ژورنال، ۱۲ آگوست ۱۹۹۱، صفحه B2.

اینم ترجمه عامیانه‌ش:

یعنی اِس. کِی. هِنسلی استعفا داد تا رئیس شرکت وارنر- (Gillette) مدیرعامل گیلیت» **.۱۱** ؛ «کم حرفA32 بشه»، وال استریت ژورنال، ۲۱ ژوئن ۱۹۶۷، صفحه (Warner-Lambert) لمبرت بزن، کار زیاد بکن»، فوربز، ۱ دسامبر ۱۹۷۴، صفحه ۵۲؛ «بعد از یه تنوع‌دهی که به فنا رفت»،

به یه غول بازاریابی»، بیزینس‌ویک، ۵ W-L بیزینس‌ویک، ۲۸ فوریه ۱۹۷۷، صفحه ۵۸؛ «تبدیل طرح استراتژیک رو توضیح داد»، پی‌آر نیوزوایر، ۲۹ (Hagan) مارس ۱۹۷۹، صفحه ۶۰؛ «هاگن جهت :W-L» اکتبر ۱۹۸۰؛ «بردن ژاپنی‌ها توی خود ژاپن»، فوربز، ۲۷ آوریل ۱۹۸۱، صفحه ۴۴؛ عوض کردن برای جبران غفلت‌ها»، بیزینس‌ویک، ۱۵ ژوئن ۱۹۸۱، صفحه ۶۵؛ «هاگن اقدامات (IMED) استراتژیک رو اعلام کرد»، پی‌آر نیوزوایر، ۲ دسامبر ۱۹۸۱؛ «هاگن خریدن شرکت آی‌مِد رو اعلام کرد»، پی‌آر نیوزوایر، ۷ ژوئن ۱۹۸۲؛ «هاگن از خریدن آی‌مِد دفاع کرد»، پی‌آر نیوزوایر، ۱۲ جولای ۱۹۸۲؛ «آیا وارنر-لمبرت اشتباه ۴۶۸ میلیون دلاری کرد؟»، بیزینس‌ویک، ۲۱ نوامبر ۱۹۸۳، صفحه ۱۲۳؛ «جانشینی در وارنر-لمبرت»، بیزینس‌ویک، ۱۷ سپتامبر ۱۹۸۴، صفحه ۵۲.

داره جور درمیاد»، بیزینس‌ویک، ۱۱ (Burroughs) دوباره حساب و کتاب‌ها توی بروس» **۱۲.** سخت‌ترین رقیب (Ray MacDonald) مارس ۱۹۶۷، صفحه ۱۹۲؛ «چطور نظریه رشد ری مک‌دونالد رو ساخت»، فورچون، ژانویه ۱۹۷۷، صفحه ۹۴؛ «یه آدم خفن و اهل خیابون اومد (IBM) آی‌بی‌ام بالا سر بروس»، بیزینس‌ویک، ۲۹ اکتبر ۱۹۷۹، صفحه ۵۰؛ «آیا یه خونه‌تکونی بروس رو سر حال میاره؟»، بیزینس‌ویک، ۴ می ۱۹۸۱، صفحه ۵۳؛ «بروس می‌تونه دوباره خودشو برسونه؟»، فوربز، ۲۸ مارس ۱۹۸۳، صفحه ۷۸.

رابرت اِی. لوتز، کتاب «شجاعت: هفت قانون کسب‌وکاری که کرایسلر رو تبدیل به **۱۳.** هات‌ترین شرکت ماشین‌سازی دنیا کرد» (نیویورک: جان وایلی و پسران، ۱۹۹۸)، صفحه ۲۷؛ ؛ «آیا ای‌آکوکاA1 وال استریت ژورنال، ۲۸ ژوئن ۱۹۸۲، صفحه ،«(Iacocca) «مدیرعامل ای‌آکوکا بعد از اینم هست؟»، فوربز، ۸ آوریل ۱۹۸۵، صفحه ۷۵؛ «دوران سختی لی ای‌آکوکا»، فورچون، ۱۴ مارس ۱۹۸۸، صفحه ۷۹؛ «ای‌آکوکا باز هم می‌تونه کرایسلر رو درست کنه؟»، فورچون، ۸ آوریل ۱۹۹۱، صفحه ۵۰؛ «بعد از لی»، اکونومیست، ۲۱ مارس ۱۹۹۲، صفحه ۷۰؛ «چطور B1 کرایسلر جای خالی بزرگ دیترویت رو پر کرد»، وال استریت ژورنال، ۷ سپتامبر ۱۹۹۴، صفحه کرایسلر رو با یه قرارداد ۳۶ میلیارد دلاری می‌خره که صنعت رو (Daimler-Benz) ؛ «دایملر-بنز A6. عوض می‌کنه»، نیویورک تایمز، ۷ می ۱۹۹۸، صفحه

قرارداد (.Radiation Inc) و ریدیشن اینک (Harris-Intertype) مدیران هریس-اینترتایپ» **۱۴.** ادغام ۳۹ میلیون دلاری رو تأیید کردن»، وال استریت ژورنال، ۳ آوریل ۱۹۶۷، صفحه ۳۰؛ «به حد نصاب رسیدن؟»، فوربز، ۱۵ آوریل ۱۹۷۶، صفحه ۸۶؛ «استاد انتقال تکنولوژی»، بیزینس‌ویک، ۱۰ فوربز، ۲۶ می ،«(Harris Corp.) اکتبر ۱۹۷۷، صفحه ۱۲۰؛ «تحول شگفت‌انگیز شرکت هریس ۱۹۸۰، صفحه ۴۵؛ «استراتژی جسورانه شرکت هریس»، فوربز، ۲۵ آوریل ۱۹۸۳، صفحه ۹۶؛ «هریس داره رو شرطش روی آینده دفتر کار بیشتر می‌کنه»، بیزینس‌ویک، ۱۸ جولای ۱۹۸۳، صفحه ۱۳۴؛ «شرکت هریس، هارتلی رو به عنوان رئیس ارشد هم انتخاب کرد»، وال استریت ؛ «رئیس جدید هریس، رشد رو به تعدیل نیرو ترجیح می‌ده»،A45 ژورنال، ۱ آوریل ۱۹۸۶، صفحه یوپی‌آی، ۲۳ آوریل ۱۹۹۳.

داره می‌تازه: اسباب‌بازی‌ساز هسبرو رشد سالانه ۲۵ درصدی رو :(Hasbro) هَسبرو» **۱۵.** ادامه می‌ده»، بارونز، ۱۹ جولای ۱۹۸۲، صفحه ۴۰؛ «هسبرو: اسباب‌بازی‌های هسبرو دارن سود ؛ «هسبرو: خبر:A29 رو از سنت‌ها درمیارن»، وال استریت ژورنال، ۱۲ دسامبر ۱۹۸۳، صفحه داره برای نبرد آماده (Stephen Hassenfeld) هسبرو داره اسلحه می‌چینه: استیون هسنفلد می‌شه»، اینداستری ویک، ۳۰ آوریل ۱۹۸۴، صفحه ۱۷–۱۸؛ «هسبرو: نقره: یه قمار روی اسباب‌بازی: هسنفلدِ هسبرو-بردلی»، فایننشال ورلد، ۱۶ آوریل ۱۹۸۵، صفحه ۲۹؛ «هسبرو: کریسمس مبارک: برای هسبرو، بزرگترین اسباب‌بازی‌ساز آمریکا، کریسمس زودتر رسیده»،

بارونز، ۲۳ دسامبر ۱۹۸۵، صفحه ۳۴؛ «هسبرو: شرکت: استراتژی‌ها: هسبرو چطور پادشاه اسباب‌بازی‌سازها شد: با ۱.۲ میلیارد دلار فروش و ۹۹ میلیون دلار سود، حالا تو دنیا شماره یکه»، بیزینس‌ویک، ۲۲ سپتامبر ۱۹۸۶، صفحه ۹۰–۹۲؛ «هسبرو: بازاریابی: اسباب‌بازی: حالا نوبت برادر باید جای خالی بزرگ رو توی (Alan Hassenfeld) کوچیکه تا هسبرو رو داغ نگه داره: آلن هسنفلد اسباب‌بازی‌ساز پر کنه»، بیزینس‌ویک، ۲۶ ژوئن ۱۹۸۹، صفحه ۱۵۲–۱۵۳.

۱۶. چهار سال (Stanley Gault) چرا استنلی گالت) استبداد صادقانه :(Rubbermaid) رابر مید» رابر مید اخیر رو صرف تکون دادن رابر مید کرد؟ یه وضعیتی بود که مشکلات جدی پشت اعداد شاد قایم فوربز، ۲۸ ژانویه ۱۹۸۵، صفحه ۵۴–۵۵؛ «رابر مید: رابر مید به عنوان برنده ،«(شده بودن «روشن» بیرون اومد؛ ظرف‌های نگهداری غذا»، چین استور اِیج—جنرال مرچندایز ترندز، اکتبر ۱۹۸۶، صفحه ۶۷؛ «چرا رابر مید اینقدر شادابه؟ این شرکت جنس‌های معمولی رو تو یه بازار جا افتاده می‌فروشه، و بیشتر رقیب‌هاش قیمتشون ازش ارزون‌تره. اما تو شش سال گذشته فروش رو دو برابر و سود رو سه برابر کرده»، فورچون، ۱۳ آوریل ...

شماره ۱۷:

صفحه ۷۷ و ۷۸؛ مجله فورچون، ۷ فوریه ۱۹۹۴، صفحات ۵۰ تا ۵۴، با عنوان «رابرمد: ،۱۹۸۷ محبوب‌ترین شرکت آمریکا»؛ مجله فورچون، ۲۳ نوامبر ۱۹۹۸، صفحات ۳۲ و ۳۳، با عنوان «رابرمد: از محبوب‌ترین شرکت تا شرکتی که تازه فروخته شد: رابرمد چطور تونست شکست بخوره».

شماره ۱۷:

مجله فوربز، ۱ مه ۱۹۷۶، صفحه ۳۸، با عنوان «کنگلومرای هنری سینگلتون»؛ مجله بیزینس‌ویک، ۲۲ نوامبر ۱۹۷۶، صفحه ۱۳۳، با عنوان «دو دکترای توی کسب‌وکار که تله‌داین رو تبدیل کردن به یه دستگاه پول‌سازی»؛ مجله فوربز، ۲۰ فوریه ۱۹۷۸، صفحه ۳۳، با عنوان «ابوالهول حرف می‌زنه»؛ مجله فوربز، ۱۷ آگوست ۱۹۸۱، صفحه ۳۵، با عنوان «تیم برنده‌ی تله‌داین»؛ مجله بیزینس‌ویک، ۹ آوریل ۱۹۹۰، صفحه ۸۱، با عنوان «خداحافظی با هنری سینگلتون: این خداحافظی با عنوان ،D6 شیرین برای تله‌داین دردناکه؟»؛ روزنامه واشنگتن پست، ۶ اکتبر ۱۹۹۲، صفحه «تله‌داین برای حل اتهامات جنایی آمریکا ۱۷.۵ میلیون دلار پرداخت می‌کنه»؛ روزنامه وال با عنوان «تله‌داین داره تقلا می‌کنه تا جادوی دیروز ،B4 استریت ژورنال، ۲۲ نوامبر ۱۹۹۳، صفحه با عنوان ،B8 رو دوباره به دست بیاره»؛ روزنامه وال استریت ژورنال، ۳ آوریل ۱۹۹۶، صفحه «ریچارد سیمونز قراره نورافکن رو تو شرکت آلگنی تله‌داین شریک بشه و میگه این یه جور شدن «خوبه»».

اینم ترجمه عامیانه‌اش:

فهرست

صفحه بندی این نسخه الکترونیکی با نسخه‌ای که ازش ساخته شده جور در نمیاد. اگه دنبال یه تیکه خاص می‌گردی، از قابلیت جستجوی دستگاه کتاب‌خوانت استفاده کن.

شماره صفحه‌های کج، مربوط به شکل‌ها و نمودارها هستن.

ای اند پی (A&P)، ۸، ۶۵، ۸۶، ۱۴۱، ۱۴۸، ۱۵۷، ۲۵۰، ۲۵۹
در این شرکت، ۲۵۴ (Doom Loop) رفتار حلقه‌ی سقوط
تسلط خانواده بر شرکت، ۶۷–۶۸
توصیف فوربس از این شرکت، ۶۷
آزمایش کلید طلایی، ۶۸
مقایسه با کروگر، ۶۵–۶۹، ۶۶، ۱۴۱

آبوت لبز (Abbott Laboratories)، ۸، ۱۴۱
در تحلیل خرید و تملک‌ها، ۲۵۹
درک اینکه «بهترین در دنیا» هستن، ۱۰۱
طرح‌های آبی (Blue Plans)، ۱۷۳
دوران ریاست کین (Cain)، ۳۰–۳۱
شرکت‌هایی که باهاش مقایسه شدن، ۷–۸، ۲۲۹
فرهنگ نظم و انضباط در شرکت، ۱۲۲–۲۳
بینش کین در مورد پایه اقتصادی، ۱۰۶
مصاحبه با مدیران ارشد، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی شرکت، ۷
عملکرد صنعت و این شرکت، ۲۵۲
تحلیل مدیرعامل‌های داخلی در مقابل خارجی، ۲۴۹
نبودن «لحظه‌ی معجزه‌آسا» در تغییرات شرکت، ۱۷۰
فشارهای کوتاه‌مدت و این شرکت، ۱۷۳–۷۴
شتاب‌دهنده‌ی تکنولوژی، ۱۵۰
مقایسه با آپ‌جان (Upjohn)، ۹۸–۹۹، ۱۷۳–۷۴، ۱۷۴
ببینید: کین، جورج

خرید و تملک‌ها (acquisitions)، ۱۱
واحد مطالعه‌ی شرکت‌های خوب به عالی در مورد خرید، ۲۴۱–۴۲
استفاده‌ی اشتباه از خریدها، ۱۸۰–۸۱

آدرسوگراف (Addressograph)، ۸، ۸۶، ۲۵۰، ۲۵۹
در این شرکت، ۲۵۴ (Doom Loop) رفتار حلقه‌ی سقوط
مقایسه با پیتنی بووز، ۷۰–۷۲، ۷۱

آدرس، رابرت، ۸۱–۸۲**

ماجرای سیلور بِلِیز» (فیلم/داستان دویل)، ۱۰»**

ایرباس (Airbus)، ۲۰۳

آلدینگر، بیل، ۴۳**

هم‌راستایی (alignment)، ۱۱

چرخ لنگر و، ۱۷۶، ۱۷۷-۷۸، ۱۸۷
رهبری سطح ۵ و، ۱۷۷-۷۸
آلگنی، ۴۸، ۲۵۸
آلن، بیل، ۲۰۳
آلن، فرد، ۲۸، ۱۳۳-۳۴
نگاه کن به: پیتنی باوز
آمازون دات کام، ۱۴۶، ۱۵۴
امریکن اکسپرس، ۱۸۸
شرکت ویدئوی خانگی آمریکا، ۹۴، ۲۵۵
آمجِن، ۱۲۰، ۱۲۲
آمین‌اوپل، ۱۳۵
نابغه بودنِ آند»، ۱۹۸-۲۰۰»
ای‌اُوال، ۱۵۸
آپرت، دیک، ۵۹، ۶۲
اپل کامپیوتر، ۱۵۸
آرباکل، ارنی، ۴۲
آرماکست، سم، ۴۳
آش، روی، ۷۰-۷۲، ۷۴
ای‌تی‌آندتی، ۱۳۴
آشتِر، دیک، ۵۹
آیکاک، دیوید، ۷۶

بِگلی، برایان، ۱۸۹
تراست بانکداران، ۴۳
صنعت بانکداری، ۴۲-۴۴، ۷۸، ۱۰۴، ۱۰۵، ۱۲۸
بانک آمریکا، ۸، ۷۲، ۷۸، ۲۵۰، ۲۶۰
رفتار «حلقه نابودی» در، ۹۷، ۱۲۸-۲۹، ۲۵۴
اخراجی‌ها در، ۵۳-۵۴
مدل «ژنرال‌های ضعیف، ستوان‌های قوی» در، ۴۳
مقایسه با وِلز فارگو، ۴۳-۴۴، ۴۴، ۵۳-۵۴، ۸۶، ۱۲۸-۲۹
کتاب «بربرها پشت دروازه» (بوژُو و هِلیار)، ۱۰۹
اسکنرهای بارکد، ۱۴۸-۴۹
برلین، آیزایا، ۹۰-۹۱
مسئله «بهترین در دنیا»، ۹۵، ۹۶، ۹۷-۱۰۳، ۱۱۸
بِثِلهِم استیل، ۸، ۳۴، ۷۸، ۸۶، ۱۳۸، ۱۳۹، ۱۶۷، ۲۵۰، ۲۵۹
رفتار «حلقه نابودی» در، ۲۵۵
تکنولوژی و نابودی‌اش، ۱۵۶-۵۷
بزوس، جف، ۱۵۴
سندروم «بزرگترین سگ»، ۲۶
اهداف جسورانه و بزرگِ هولناک (بی‌اِچ اِی‌جی‌ها)، ۱۹۷-۲۰۴
فرهنگ لغت بیوگرافی رهبران کسب و کار آمریکا»، ۲۳۶»
سرزنش، ۷۷-۷۸، ۸۸
طرح‌های آبی، ۱۷۳
هیئت مدیره، ۲۱۶

بوئینگ، ۶، ۱۰۹، ۱۵۸، ۲۰۲-۴
بُوید، جوزف، ۱۸۱
کتاب «شکستن بانک» (هکتور)، ۴۳، ۱۲۹
برِسْلِر، ماروین، ۹۱
بریگز، ویلیام پی، ۲۱۲
بْرُکارت، والتر، ۵۵
حقایق تلخ، ۶۵-۸۹، ۱۶۱

رهبری کاریزماتیک و... ۷۲-۷۳، ۸۹
ایده ساعت‌سازی و... ۱۹۹
و انجام کالبدشکافی بدون سرزنش... ۷۷-۷۸، ۸۸
ایده ایدئولوژی اصلی و... ۱۹۹
دیالوگ، بحث و... ۷۵-۷۷، ۸۸
انضباط و... ۱۲۶
ایمان و... ۸۰-۸۵
و... ۱۹۹ (AND) "ایده نبوغ "و
عامل سرسختی و... ۸۲
رشد کرگر و... ۶۵-۶۹، ۷۰
و رهبری کردن با پرسیدن سؤال... ۷۴-۷۵، ۸۸
انگیزه و... ۷۳-۷۴، ۷۵، ۸۹
ایده حفظ هسته/تحریک پیشرفت و... ۱۹۹
مکانیسم‌های پرچم قرمز و... ۷۸-۷۹، ۸۸
دستگاه پرداخت کم و... ۷۹-۸۰
پارادوکس استوکدیل و... ۸۳-۸۷، ۸۸
بودجه‌بندی، ۱۴۰، ۱۴۳
بافِت، وارن، ۴۲، ۹۷
ساخته شده برای دوام» (کالینز و پورراس)، ۱۴، ۱۸۸«
:«تحقیق «ساخته شده برای دوام
ایده ساعت‌سازی در آن، ۱۹۷
ایده ایدئولوژی اصلی در آن، ۱۹۸
در آن، ۱۹۸ (AND) "ایده نبوغ "و
ارتباط رهبران سطح ۵ با ایده‌های آن، ۱۹۸
ایده حفظ هسته/تحریک پیشرفت در آن، ۱۹۸
روش‌های تحقیق آن، ۱۸۸-۱۸۹
نقش آن در تحقیق «از خوب به عالی»، ۱۸۹-۱۹۰
بوروکراسی، انضباط و... ۱۲۱، ۱۴۲
بورگلمن، رابرت، ۲۱۳
بورگر، رالف، ۶۷-۶۸
بوروز، ۸، ۱۳۰، ۱۳۰، ۲۳۴، ۲۵۰، ۲۶۰
عملکرد ناماندگار آن، ۲۵۶-۲۵۷
بیزینس ویک، ۲۸، ۷۰، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۶۷، ۱۷۸، ۲۳۶
کاین، جرج، ۲۸، ۳۰-۳۱، ۹۹
ببین آزمایشگاه ابوت ←
کَمِل (شتر)، ۵۸

سِدربرگ، اسکات، ۱۵۹
:مدیران عامل
تحلیل خوب به عالی مدیران عامل، ۲۴۳-۲۴۴
ببین مدیران ارشد ←
تغییر، ۱۱
عمل کردن بر اساس نیاز به آن، ۵۶-۵۸، ۶۳
ناشی از تکنولوژی، ۱۴۷-۱۴۸، ۱۵۵
ویژگی‌های شخصیتی، ۵۱-۵۲، ۶۴
رهبری کاریزماتیک، ۷۲-۷۳، ۸۹، ۲۱۶
چارلز شواب، ۲۵۴
شارلوت نیوز اند آبزرور، ۲۱۴
چیریکوس، آنتونی، ۳۰
کرایسلر، ۸، ۸۲، ۱۵۳، ۲۳۴، ۲۵۰، ۲۶۰
دوران ایکاکا در آن، ۲۹-۳۰، ۳۱، ۱۳۱-۱۳۳
عملکرد ناماندگار آن، ۲۵۷

چرچیل، وینستون، ۶۵، ۷۳، ۸۶، ۱۵۴
اداره آمار، ۷۳
سیرکت سیتی، ۸، ۳۳، ۵۷، ۱۲۶، ۱۷۲، ۲۲۷، ۲۵۶
توی تحلیل خرید و تملک‌ها، ۲۵۹
فهم «بهترین در دنیا» از، ۱۰۱
تحلیل مدیرعامل از، ۲۴۹
کاندیداهای مقایسه برای، ۲۳۰
سوال مخرج مشترک اقتصادی و، ۱۰۶
مصاحبه‌های مدیریتی توی، ۲۳۹
گزارش فوربز از، ۱۶۶
عملکرد خوب به عالی‌اش، ۷، ۷۴
عملکرد صنعت و، ۲۵۲
سرمایه‌گذاری توی، ۱۶۷
توی رسانه‌ها، ۱۶۶
لحظه معجزه‌آسایی» توی تغییراتش نبوده، ۱۷۰»
قانون پاکارد که پیاده کرده، ۵۵-۵۶
شتاب‌دهنده تکنولوژی‌اش، ۱۵۰
ببینید هم‌چنین وورتزل، آلن
سیسکو سیستمز، ۲۱۶
سیتیکورپ، ۹۷، ۱۸۸
ایده ساعت‌سازی، ۱۹۷، ۱۹۸-۲۰۰
کوکاکولا، ۴، ۶، ۱۸، ۹۱، ۱۰۷، ۱۳۴، ۱۴۹، ۱۵۰، ۱۶۶، ۲۲۷
انسجام، اصل، ۱۸۲
کلمبیا پیکچرز، ۱۸۹
:حقوق و دستمزد
مدیران ارشد، ۱۰، ۴۹-۵۰، ۶۴، ۲۴۴-۴۶
تحلیل خوب به عالی در مورد، ۲۴۴-۴۶
غیر اجرایی، ۵۰
سیستم ناکر در مورد، ۵۰-۵۱
کامپیوسرو، ۱۵۸
کامپیوترورلد، ۱۸۲
کنگره آمریکا، ۲۵
کونیستون پارتنرز، ۲۳
کولی، دیک، ۴۲، ۴۵، ۱۷۱
کوپر، جنی، ۹۴
کوپر، سیدنی، ۵۵-۵۶، ۲۵۶
شایستگی اصلی، ۹۹-۱۰۰، ۱۱۸-۱۹
ایدئولوژی اصلی، ۱۹۳-۹۶، ۱۹۶، ۱۹۷، ۱۹۸-۲۰۰
دیزنی، ۱۹۵-۹۶
هیولت-پاکارد، ۱۹۳-۹۴
مرک، ۱۹۴
کورکیز، ۳۲
کمیته محصولات شرکتی، ۱۱۶
مکانیزم شورا، ۱۱۴-۱۶، ۲۰۰، ۲۱۷

ویژگی‌هاش، ۱۱۵-۱۶
سی‌پی‌سی، ۲۲۷
بحران در بتلهم (استروم‌مایر)، ۱۳۸
بانک کراکر، ۵۲-۵۳، ۲۵۴
کولمن، جوزف اف.، سوم، ۲۸، ۳۷، ۵۸، ۶۲، ۷۷-۷۸
خودارزیابی‌اش، ۳۴
تصمیم وایسمن‌اش، ۵۸-۵۹

:ببین، اینا بیشترش ارجاع و صفحه کتابه، ولی خلاصه‌شو به زبان خودمونی اینجوری میگم

.اگه دنبال «فیلیپ موریس» هم بودی، ببین
.«واسه «فرهنگ نظم و انضباط»، برو بخش «نظم و انضباط

:چیزای دیگه

لبه‌ی تکنولوژی» (مک‌کیبن)، صفحه ۳۷» *
سیکلوپس» (تک‌چشم)، صفحه ۲۵۶» *

دایملر-بنز»، صفحه ۳۰، ۲۵۷» *
داروین، چارلز»، صفحه ۹۱» *
صفحه ۱۸۱ ،(DEC) «دک» *
دی هاویلند»، صفحه ۱۵۸» *
دل»، صفحه ۱۵۸» *
توسعه صنایع آمریکا»، صفحه ۲۳۶» *
نظم و انضباط»، صفحه ۱۲۰ تا ۴۳، ۱۶۱، ۲۰۷، ۲۱۷» *
فرهنگ نظم و انضباط «ابوت»، صفحه ۱۲۲ تا ۲۴ *
ارتباطش با پایبندی به «مفهوم جوجه‌تیغی»، صفحه ۱۳۳ تا ۳۹، ۱۴۲ *
بودجه‌بندی و نظم، صفحه ۱۴۰، ۱۴۳ *
بوروکراسی و نظم، صفحه ۱۲۱، ۱۴۲ *
ایده ساعت‌سازی و نظم، صفحه ۲۰۰ *
ایده ایدئولوژی اصلی و نظم، صفحه ۲۰۰ *
آزادی و مسئولیت در چارچوب نظم، صفحه ۱۲۳، ۱۲۴ تا ۲۶، ۱۴۲ *
ایده «نابغه بودن و ایده دیگر»، صفحه ۲۰۰ *
مفهوم جوجه‌تیغی و نظم، صفحه ۱۲۳ تا ۲۴، ۱۲۶ *
رهبری سطح ۵ و نظم، صفحه ۱۳۰ *
جدول نظم، صفحه ۱۲۲ *
فرهنگ نظم و انضباط «نوکور»، صفحه ۱۳۶ تا ۳۹ *
فرهنگ نظم و انضباط «پیتنی باوز»، صفحه ۱۳۳ تا ۳۴ *
ایده «حفظ هسته/تحریک پیشرفت» و نظم، صفحه ۲۰۰ *
حسابداری مسئولیت و نظم، صفحه ۱۲۳ *
عامل «تمیز کردن پنیر کاتیجت» (یه اصطلاحه)، صفحه ۱۲۷ تا ۲۹، ۱۴۲ *
شرکت‌های نوپا و نظم، صفحه ۱۲۰ تا ۲۱ *
لیست «دست از انجام دادن بردار»، صفحه ۱۲۴، ۱۳۹ تا ۴۱، ۱۴۳ *

درون «سه دایره»، صفحه ۱۲۳ تا ۲۴ *
نظم مستبدانه، صفحه ۱۲۹ تا ۳۳، ۱۴۲ *
فرهنگ نظم و انضباط «ولز فارگو»، صفحه ۱۲۸ تا ۲۹ *
دیولی، جورج»، صفحه ۱۸۱ تا ۸۲» *
دیکسونز»، صفحه ۲۵۶» *
صفحه ۱۴، ۱۷۸ تا ۸۴ ،(Doom Loop) «حلقه نابودی» *
در مقایسه‌های مستقیم، صفحه ۲۵۴ تا ۵۶ *
در «هریس»، صفحه ۱۸۱ تا ۸۲ *
و رهبرایی که چرخ‌فلک رو متوقف می‌کنن، صفحه ۱۸۱ تا ۸۲ *
و استفاده اشتباه از خریدها، صفحه ۱۸۰ تا ۸۱ *
نشانه‌های گیر افتادن درش، صفحه ۱۸۳ تا ۸۴ *
در «وارنر-لمبرت»، صفحه ۱۷۸ تا ۸۰، ۲۵۶ *
دراکر، پیتر»، صفحه ۱۸۰» *
داروخانه دات کام»، صفحه ۱۴۴ تا ۴۷» *
دافای، دوین»، صفحه ۸۶» *
دانلپ، آل»، صفحه ۲۸ تا ۲۹، ۳۱، ۲۵۶» *

:اکرد، جک
مقایسه با «والگرن کورک»، صفحه ۴۶ تا ۴۷ *
شرکت اکرد»، صفحه ۴، ۸، ۴۶، ۹۲، ۹۳ تا ۹۴، ۹۵، ۲۵۰، ۲۵۹» *
رفتار «حلقه نابودی» در این شرکت، صفحه ۲۵۵ *

موتور اقتصادی (سؤال)، ۹۵-۹۶، ۹۶، ۱۰۴-۸، ۱۱۸، ۱۱۹
اِکنومیست (مجله)، ۲۳۶
انیشتین، آلبرت، ۹۱، ۱۱۲-۱۴
به عنوان "شخصیت قرن بیستم" تایم، ۱۵۴
کتاب "تست اسید کول-اید الکتریکی" (ولف)، ۴۱
شرکت الی لیلی، ۱۷۸
اریکسون، جیم، ۱۵۵
ارنست، جوآن، ۱۱۶-۱۷
اِورینگهام، لایل، ۲۸، ۶۸، ۱۷۰، ۲۰۹
نگاه کن به: کروگر هم
اکسل (نرم‌افزار)، ۱۵۸
شورای اجرایی، ۱۱۶
مصاحبه با مدیران ارشد، ۲۳۹-۴۱
مدیران ارشد، ۴۱-۶۴
اختصاص داده شده به بهترین موقعیت‌ها، ۵۸-۶۰، ۶۳
خصوصیات اخلاقی به عنوان کلید استخدام، ۵۱-۵۲، ۶۴
حقوق و دستمزد، ۱۰، ۴۹-۵۱، ۶۴، ۲۴۴-۴۶
اصل "اول کی" و، ۴۲-۴۵، ۵۰، ۶۲، ۶۳
مدل "نابغه با هزار کمک‌کننده" و، ۴۵-۴۸، ۶۳
اخراج‌های، ۵۳-۵۴
نیاز به تغییر، ۵۶-۵۸، ۶۳
قانون پاکارد و، ۵۴-۵۵

هزینه شخصی برای، ۶۰-۶۱
نقش بعد از بازنشستگی، ۶۱-۶۲
دقت لازم در تصمیم‌گیری‌ها در مورد، ۴۴-۴۵، ۵۲-۶۰، ۶۳
الگوی جابجایی، ۵۷
مدل "ژنرال‌های ضعیف، معاونین قوی" برای، ۴۳
روبرو شدن با واقعیت، نگاه کن به: حقایق تلخ
ایمان/اعتقاد، ۸۰-۸۵
فَنی مِی (شرکت)، ۶، ۸، ۲۲۷
در تحلیل خریدها، ۲۵۹
درک "بهترین در دنیا" از، ۱۰۱
تحلیل مدیرعامل، ۲۴۹
کاندیداهای مقایسه برای، ۲۳۰
سؤال شاخص اقتصادی و، ۱۰۶
مصاحبه با مدیران ارشد در، ۲۳۹
عملکرد خوب تا عالی در، ۷
مقایسه با گریت وسترن، ۱۱۱-۱۲، ۱۱۳
عملکرد صنعت و، ۲۵۲
سرمایه‌گذاری در، ۱۷۲-۷۳
دوران مدیریت ماکسول در، ۲۵-۲۶، ۴۵، ۸۲-۸۳
انگیزه در، ۱۱۰
لحظه معجزه‌آسایی در تغییر" در، ۱۷۰"
شتاب‌دهنده تکنولوژی در، ۱۵۰، ۱۵۲
اصل "اول کی"، ۱۵۲، ۲۰۷
ایده ساخت ساعت و، ۱۹۹
ایده ایدئولوژی اصلی و، ۱۹۹
برای مدیران ارشد، ۴۲-۴۵، ۵۰، ۶۲، ۶۳
ایده نبوغِ "و" و، ۱۹۹

توی هیولت پاکارد، صفحه ۱۹۱ تا ۱۹۲
ایده حفظ هسته اصلی/تحریک پیشرفت و، صفحه ۱۹۹
و کمبود آدم کاربلد، صفحه ۲۱۶ تا ۲۱۷
چرخ لنگر (فای‌ویل)، صفحه ۱۴، ۱۶۴ تا ۱۷۸
مسئله همسوسازی و، صفحه ۱۷۶، ۱۷۷ تا ۱۷۸، ۱۸۷
مدل ساخت و شکست در، صفحه ۱۶۵ تا ۱۷۱
ایده ساعت‌سازی و، صفحه ۲۰۱
اصل انسجام و، صفحه ۱۸۲
ایده هسته اصلی ایدئولوژی و، صفحه ۲۰۱
اثر چرخ لنگر" و، صفحه ۱۷۴ تا ۱۷۸"
ایده نبوغِ "و" و، صفحه ۲۰۱
مدیرایی که متوقفش می‌کنن، صفحه ۱۸۱ تا ۱۸۲
برداشت ازش، صفحه ۱۶۵ تا ۱۶۹، ۱۸۶
ایده حفظ هسته اصلی/تحریک پیشرفت و، صفحه ۲۰۱
فشارای کوتاه‌مدت و، صفحه ۱۷۲ تا ۱۷۴، ۱۸۷
نشانه‌های اینکه روش هستی، صفحه ۱۸۳ تا ۱۸۴

به عنوان یه ایده فراگیر، صفحه ۱۸۲
مجله فوربز، صفحه ۲۴، ۵۸، ۹۴، ۲۳۶
که تعریف کرده، صفحه ۶۷ (A&P) ای‌آندپی
ماجرای ناموفق کرایسلر با مازراتی توی، صفحه ۱۳۲
که توش معرفی شده، صفحه ۱۶۶ (Circuit City) سیرکیتی سیتی
درباره پدیده دات‌کام، صفحه ۱۴۵، ۱۴۶
درباره موفقیت کیمبرلی کلارک، صفحه ۱۶۹
موکلر توی، صفحه ۲۴ تا ۲۵
سینگلتون توی، صفحه ۴۸
شرکت فورد، صفحه ۴۳، ۱۹۵
مجله فورچون، صفحه ۲۶، ۷۰، ۱۳۱، ۱۶۷، ۲۲۲، ۲۳۶
رتبه‌بندی فورچون ۵۰۰، صفحه ۶، ۲۸، ۳۵، ۴۷، ۱۳۶، ۲۱۱، ۲۱۲، ۲۱۹، ۲۲۰
لیست فورچون ۱۰۰۰، صفحه ۱۷۷
مدل "۴-س"، صفحه ۱۰۱
فرانکل، ویکتور ای.، صفحه ۸۶، ۱۲۰
آزادی، مسئولیت و، صفحه ۱۲۳، ۱۲۴ تا ۱۲۶، ۱۴۲
فروید، زیگموند، صفحه ۹۱

گاندی، موهانداس ک.، صفحه ۱۵۴
گیتس، ریچارد، صفحه ۱۳۱
گالت، استنلی، صفحه ۲۶ تا ۲۷، ۳۱، ۱۳۰ تا ۱۳۱
جنرال الکتریک، صفحه ۳، ۴، ۶، ۱۸، ۳۳، ۹۱، ۱۵۸، ۱۶۶، ۱۸۸، ۲۱۵
کانسپت جوجه‌تیغی جنرال الکتریک، صفحه ۲۱۵ تا ۲۱۶
جنرال میلز، صفحه ۲۲۷
جنرال موتورز، صفحه ۶۵
نبوغِ "و"، صفحه ۱۹۸ تا ۲۰۰
مدلِ "نابغه با هزار کمک‌کننده"، صفحه ۴۵ تا ۴۸
جی. آی. جو (عروسک)، صفحه ۱۰۸، ۲۵۷
ژیلت، صفحه ۸، ۵۷، ۶۱، ۸۳، ۱۴۱، ۱۵۲، ۱۷۲، ۱۷۸
توی تحلیل خرید شرکت‌ها، صفحه ۲۵۹
تلاش برای پس گرفتنش، صفحه ۲۳ تا ۲۴
درک "بهترین در دنیا" از خودش، صفحه ۱۰۲
تحلیل مدیرعامل، صفحه ۲۴۹
شرکت‌هایی که باهاش مقایسه می‌شدن، صفحه ۲۳۰
روزای سخت ژیلت، صفحه ۲۱۳، ۲۱۴

مسئله مربوط به "مخرج مشترک اقتصادی" و...، ۱۰۶
مصاحبه با مدیران ارشد در...، ۲۳۹
عملکرد "خوب به عالی" شرکت...، ۷
مفهوم جوجه‌تیغی و...، ۱۰۹-۱۰
عملکرد صنعت و...، ۲۵۲
لحظه معجزه‌آسای خاصی" در تحول شرکت...، ۱۷۰"
استفاده از تکنولوژی توسط...، ۱۴۹-۱۵۰
رجوع کنید به: موکلر، کولمن

کلید طلایی، ۶۸
گلدمن ساکس، ۱۱۲
عملکرد "خوب"، تعریف، ۲۱۹
:"مطالعه "از خوب به عالی
تحلیل خریدها در مطالعه، ۲۴۱-۲۴۲، ۲۵۹-۲۶۰
مسئله جعبه سیاه و...، ۹-۱۱
مفاهیم مطالعه "ساخته شده برای ماندن" و...، ۱۸۹-۱۹۰، ۱۹۷-۲۰۶
تحلیل مدیرعامل در مطالعه، ۲۴۳-۲۴۴، ۲۴۹-۲۵۱
چارچوب‌های تحلیل مقایسه‌ای در مطالعه، ۲۴۷-۲۴۸
تحلیل مالکیت شرکتی در مطالعه، ۲۴۶
معیارهای انتخاب در مطالعه، ۲۱۹-۲۲۷
معیارهای انتخاب مرحله اول، ۲۲۰-۲۲۹
معیارهای انتخاب مرحله دوم، ۲۲۰، ۲۲۱-۲۲۲
معیارهای انتخاب مرحله سوم، ۲۲۰، ۲۲۲-۲۲۶
معیارهای انتخاب مرحله چهارم، ۲۲۰، ۲۲۷
شرایط سخت و...، ۲۱۳-۲۱۴
فرآیند انتخاب مقایسه مستقیم، ۷-۸، ۲۲۸-۲۳۳
تحلیل جابجایی مدیران ارشد در مطالعه، ۲۴۳
مصاحبه با مدیران ارشد در مطالعه، ۲۳۹-۲۴۱
تحلیل برگه مالی در مطالعه، ۲۳۸
سوالات متداول در مورد مطالعه، ۲۱۱-۲۱۸
رتبه‌بندی تحلیل صنعت در مطالعه، ۲۵۲-۲۵۳
تحلیل عملکرد صنعت در مطالعه، ۲۴۲-۲۴۳
تحلیل مدیرعامل داخلی در مقابل خارجی، ۲۴۹-۲۵۱
کمبود شرکت‌های با تکنولوژی بالا در مطالعه، ۲۱۳
تحلیل هیاهوی رسانه‌ای در مطالعه، ۲۴۷
اقتصاد جدید و...، ۱۴-۱۵
شرکت‌های سهامی عام در مطالعه، ۲۱۲
مراحل تحقیق در مطالعه، ۲۳۶-۲۳۸
تیم‌های تحقیقاتی جمع‌آوری شده برای مطالعه، ۵-۶
نقش هیئت مدیره و...، ۲۱۶
نقش تحلیل تعدیل نیرو در مطالعه، ۲۴۶
واحدهای تحلیل ویژه در مطالعه، ۲۴۱-۲۴۷
اهمیت آماری مطالعه، ۲۱۱-۲۱۲
خلاصه مفاهیم مطالعه، ۱۱-۱۴
تحلیل تکنولوژی در مطالعه، ۲۴۷
شرکت‌هایی که نتوانستند ادامه دهند، ۲۳۴-۲۳۵
شرکت‌های آمریکایی در مطالعه، ۲۱۲، ۲۲۱
گرانایتروک، ۷۹-۸۰
A&P شرکت چای و قهوه بزرگ آتلانتیک، رجوع کنید به
بریتانیای کبیر، ۷۳
مسئله عظمت، ۲۰۴-۲۱۰

کار با معنی و هدف، ۲۰۸
عملکرد «عالی»، تعریفش، ۲۱۹
شرکت «گرید وسترن فایننشال»، ۲۵۰، ۲۵۵، ۲۵۹
رفتار چرخه‌ی مرگ (دوم لوپ) در این شرکت، ۲۵۵
مقایسه با «فنی می»، ۱۱۱-۱۱۲، ۱۱۳
گرافوندر، جک، ۴۳
گلف‌استریم، ۱۳۲، ۱۵۳

هاگن، اریک، ۱۲۹
هاگن، وارد، ۱۷۹
هالسیون، ۷۸، ۲۵۶
هانوي هیلتون»، ۸۳»
مطالعات تحقیقاتی «سرسختی»، ۸۲
شرکت «هریس»، ۸، ۱۵۳، ۲۳۴، ۲۳۵، ۲۵۰، ۲۶۰
در چرخه‌ی مرگ، ۱۸۱-۱۸۲
عملکرد نامتداوم این شرکت، ۲۵۷
هارتفورد، جان، ۶۷-۶۸
مجله‌ی «هاروارد بیزینس ریویو»، ۲۳۶
هاروی، جورج، ۱۳۴، ۱۶۰
هَسبرو، ۸، ۱۰۸، ۲۳۴، ۲۶۰
عملکرد نامتداوم این شرکت، ۲۵۷
حسنفلد، استیون، ۱۰۸
مقاله «جوجه‌تیغی و روباه» (برلین)، ۹۰-۹۱
مفهوم جوجه‌تیغی، ۱۳، ۹۰-۱۱۹، ۱۶۱، ۱۸۴، ۲۰۶
سؤال «بهترین در دنیا بودن» و این مفهوم، ۹۵، ۹۶، ۹۷-۱۰۳، ۱۱۸
ایده‌ی ساخت ساعت و این مفهوم، ۲۰۰
یکدستی در این مفهوم، ۱۲۳-۱۲۴، ۱۲۶
شایستگی اصلی و این مفهوم، ۹۹-۱۰۰، ۱۱۸-۱۱۹
ایده‌ی ایدئولوژی اصلی و این مفهوم، ۲۰۰
سازوکار شورا و این مفهوم، ۱۱۴-۱۱۶، ۱۱۹
انضباط و پایبندی به این مفهوم، ۱۳۳-۱۳۹، ۱۴۲
پرتفوی متنوع و این مفهوم، ۲۱۵-۲۱۶
سؤال موتور اقتصادی و این مفهوم، ۹۵-۹۶، ۹۶، ۱۰۴-۱۰۸، ۱۱۸، ۱۱۹
مفهوم جوجه‌تیغی در جنرال الکتریک، ۲۱۵-۲۱۶
ایده‌ی نبوغ «و» و این مفهوم، ۲۰۰
رشد و این مفهوم، ۱۱۲
به عنوان یک روند تکراری، ۱۱۴-۱۱۵، ۱۱۴، ۱۱۹
شور و اشتیاق در این مفهوم، ۹۶، ۹۶، ۱۰۸-۱۱۰، ۱۱۸
ایده‌ی حفظ هسته/تحریک پیشرفت و این مفهوم، ۲۰۰
سادگی در این مفهوم، ۹۱-۹۲، ۹۴-۹۵
تکنولوژی و این مفهوم، ۱۴۷-۱۵۱، ۱۵۳، ۱۶۲
مفهوم جوجه‌تیغی، ر.ک. سه دایره
درک کردن در مقابل خودنمایی، ۱۱۰-۱۱۷، ۲۰۰، ۲۰۲
هاینز، ۲۲۷

هرینگ، جیم، ۲۸، ۶۸، ۱۷۶
ر.ک. کروگر
هرشی، ۲۲۷
هولت، بیل، ۱۹۱-۱۹۴، ۲۰۹
هولت-پاکارد، ۶، ۱۸، ۵۴، ۱۳۴، ۱۶۶
ایده‌ی اصلی این شرکت، ۱۹۳-۱۹۴
تکامل این شرکت، ۱۹۱-۱۹۳
کتاب «لولا سرنوشت» (چرچیل)، ۶۵
هیملر، آدولف، ۷۳، ۱۵۴

هالاسک، جیم، ۲۷
موسسه هوور، ۸۴
راهنمای شرکت‌های هوور، ۲۳۶
هورنانگ، لین، ۸۰
امور مالی خانگی، ۴۳
هاوارد جانسون، ۱۸۹
راه اچ‌پی"، ۱۹۳"
هاگیس، ۲۰
هیوز، ۱۰۹

یاکوکا، لی، ۲۹–۳۰، ۳۱، ۱۳۱–۳۳
یاکوکا (یاکوکا)، ۲۹
آی‌بی‌ام، ۷۰، ۱۳۴، ۱۵۸، ۱۸۱، ۲۵۴
من یه آدم خوش‌شانسم (کالمن)، ۳۴، ۷۷
استاندارد صنعت، ۱۴۵
در عشق و جنگ (جیم و سیبیل استوکدیل)، ۸۴
اینتل، ۴، ۶، ۹۱، ۱۶۶، ۲۱۳
سیستم شبکه اینترکام، ۱۴۷–۴۸
کمیته بین‌المللی مطالعه قربانی‌شدن، ۸۲
فهرست بین‌المللی تاریخچه شرکت‌ها، ۲۳۶
اینترنشنال هاروستر، ۱۸
اینترنت، ۱۳۴، ۱۴۴–۴۶، ۱۴۸، ۱۵۱، ۱۵۸
روزنامه سرمایه‌گذار تجاری، ۲۹
آیرون‌من (سه‌گانه)، ۱ ۱۷، ۱۲۷
ایورسن، کن، ۳۴، ۷۶، ۱۳۹، ۱۶۷، ۱۷۷، ۲۰۹
در مورد نابرابری سلسله‌مراتبی، ۱۳۶
توضیح هالاسک از او، ۲۷–۲۸
در مورد نقش تکنولوژی در موفقیت، ۱۵۵–۵۶
جانشین او، ۲۱۴–۲۰۱۳
نگاه کن به: نوکور هم

جی. سی. پنی، ۴۶، ۲۵۵
جنسن، پتی گریفین، ۱۵۵
جانسن، جیم، ۲۵، ۱۵۲

جانسن و جانسن، ۶، ۱۳۴، ۱۸۸
جونز، کریس، ۱۵۹–۶۰
جونز، اسکات، ۱۵۹
یوردت، دن، ۳۲، ۱۴۵
جاس، باب، ۴۳
جاد، استفانی، ۱۸۹

کلُگ، ۲۲۷
کلوی، بیل، ۱۵۲
کرکرمیان، کرک، ۳۰
کِسی، کن، ۴۱
کیمبرلی-کلارک، ۲۸، ۳۲، ۵۹–۶۰، ۶۲، ۸۱، ۸۶، ۱۴۷، ۱۶۰، ۲۰۹، ۲۵۵
در تحلیل خریدها، ۲۵۹
درک "بهترین در جهان" از او، ۱۰۲
تحلیل مدیرعامل از او، ۲۴۹
نامزدهای مقایسه برای او، ۲۳۱
مسئله مخرج مشترک اقتصادی و او، ۱۰۶

مصاحبه با مدیرای اجرایی در، ۲۳۹
فوربز درباره موفقیتش، ۱۶۹
عملکرد "خوب به عالی" در، ۷
عملکرد صنعت و، ۲۵۲
لحظه معجزه‌آسایی" در تغییر و تحول در، ۱۷۰"
در تغییر به محصولات کاغذی، ۱۸–۲۰، ۹۴–۹۵، ۱۰۹، ۱۴۱، ۱۶۸–۶۹
دوره اسمیت در، ۱۷–۲۱، ۱۹، ۵۹، ۱۳۹–۱۴۰؛ اسمیت، داروین ای. رو هم ببین
شتاب‌دهنده تکنولوژی در، ۱۵۰
کلینکس، ۲۰، ۱۰۲
نایت، لیندا، ۱۱۰
کداک، ۷۰، ۲۵۴
کروگر، ۸، ۸۳، ۸۶، ۱۵۲، ۱۷۲، ۱۷۶، ۲۰۹
در تحلیل خریدها، ۲۵۹
۱۴۱ ،۶۶ ،۶۵–۶۹، A&P مقایسه با
درک "بهترین در دنیا" از، ۱۰۲
واقعیت‌های تلخی که باهاش روبرو شد، ۶۵–۶۹، ۷۰، ۸۱–۸۲
تحلیل مدیرعامل از، ۲۴۹
کاندیداهای مقایسه برای، ۲۳۱
مسئله مخرج مشترک اقتصادی و، ۱۰۷
مصاحبه با مدیرای اجرایی در، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی در، ۷
عملکرد صنعت و، ۲۵۲
لحظه معجزه‌آسایی" در تغییر و تحول در، ۱۷۰"
ظهور، ۶۵–۶۹، ۶۶
استفاده از تکنولوژی اسکن توسط، ۱۴۸–۴۹
مفهوم فروشگاه بزرگ و، ۶۸–۶۹، ۹۴

شتاب‌دهنده تکنولوژی در، ۱۵۰
لایل اورینگام و جیم هرینگ رو هم ببین

لانیِر بیزنس پروداکتس، ۱۸۲
برنامه لری کینگ لایو، ۲۹
لارسن، برایان، ۱۵۹
:اخراجی‌ها
از مدیران اجرایی، ۵۳–۵۴
در مطالعه خوب به عالی، ۲۴۶
رهبری، ۳۱، ۲۳۷
به عنوان "جواب همه چیز"، ۲۱–۲۲
رهبری پر زرق و برق، ۱۰، ۱۲، ۲۹–۳۰، ۳۹–۴۰
رهبری کاریزماتیک، ۷۲–۷۳، ۸۹، ۲۱۶
در کالبدشکافی بدون مقصر دونستن، ۷۷–۷۸، ۸۸
گفتگو، بحث و، ۷۵–۷۷، ۸۸
جلسات غیررسمی و، ۷۵
با پرسش و پاسخ، ۷۴–۷۵، ۸۸
در متوقف کردن چرخ‌دنده، ۱۸۱–۸۲
مدیران اجرایی رو هم ببین؛ رهبری سطح ۵

رهبری سطح ۵، ۱۷–۴۰، ۱۶۱، ۱۸۴
مسئله همسویی و، ۱۷۷–۷۸
جاه‌طلبی برای شرکت و، ۲۱، ۲۵–۲۷، ۳۶، ۳۹، ۶۰
و نسبت دادن خوب و بد به، ۳۳–۳۵، ۳۹
هیئت مدیره و، ۲۱۶
ایده‌های ساخته شده برای ماندن و، ۱۹۸

ایده ساخت ساعت و اینا، صفحه ۱۹۸
ایده ایدئولوژی اصلی و اینا، صفحه ۱۹۸
پرورش دادن این چیزا، صفحات ۳۵ تا ۳۸
فرهنگ نظم و انضباط و اینا، صفحات ۱۳ و ۱۳۰
جوری که پیش میره، صفحات ۳۰ و ۳۹
دو رویی این قضیه و اینا، صفحات ۲۲ و ۲۳، ۳۶، ۳۹
خودبینی (اِگو) و اینا، صفحات ۱۲ و ۱۳، ۲۱، ۲۲، ۲۶، ۲۷ تا ۳۰، ۳۶، ۳۹
ایده نابغه بودن و اینا، صفحه ۱۹۸
مقایسه‌اش با «نابغه با هزار تا کمک‌کننده»، صفحه ۴۷
سلسله مراتب این چیزا، صفحه ۲۰
شانس و اینا، صفحات ۳۳ و ۳۴
خاکساری و اینا، صفحات ۲۷ تا ۳۰، ۳۶، ۳۹
فروتنی شخصی و اینا، صفحات ۱۲ و ۱۳
ایده حفظ اصل مطلب/تحریک پیشرفت و اینا، صفحه ۱۹۸
رایج بودن این قضیه، صفحه ۳۷
عزم و اراده و اینا، صفحات ۳۰ تا ۳۳، ۳۶
تکنولوژی و اینا، صفحات ۱۳ و ۱۴

توی شرکت‌های تکنولوژی، صفحه ۲۱۶
از داخل خود شرکت، صفحات ۳۱ و ۳۲، ۴۰
لی، ایو، صفحه ۳۰
لینکلن، آبراهام، صفحات ۲۲ و ۲۳، ۲۵
لیتون، صفحه ۷۰
کمیته بهبود سود بلندمدت، صفحه ۱۱۶
نرم‌افزار لوتوس ۱-۲-۳، صفحه ۱۵۸
لوفتینگ، جفری تی.، صفحات ۲۱۱ تا ۲۱۲

مک‌دونالد، ری، صفحه ۱۳۰
مک‌دونالد، فست‌فود، صفحه ۱۲۶
مک‌دانل داگلاس، صفحه ۲۰۲
ماشین ماک ۳، صفحات ۲۳ و ۱۰۶
شرکت مک‌کینزی، صفحه ۱
میجرز، لی، صفحه ۸۳
مدیرها، ببینید مدیران اجرایی
کتاب «جستجوی انسان برای معنا» (فرانکِل)، صفحه ۱۲۰
تفنگداران دریایی، صفحه ۵۱
مارکهام، پِریل، صفحه ۱
سیگار مارلبورو، صفحات ۵۹ و ۱۰۸
ماریوت، صفحه ۱۸۹
مارکس، کارل، صفحه ۹۱
ماشین مازراتی، صفحات ۱۳۲ و ۱۵۳
انجمن مسترز، صفحات ۱۵۴ و ۱۵۵
مکسوِل، دیوید، صفحات ۲۸، ۶۲، ۱۵۲، ۱۷۲
صفحات ۲۵ و ۲۶، ۴۵، ۸۲ و ۸۳ ،(Fannie Mae) «دوران کارش در «فنی می
قهوه مکسول هاوس، صفحه ۱۰۸
میهان، بیل، صفحات ۱ تا ۳
مرک، جورج، صفحه ۱
مرک، جورج، پسر دوم، صفحه ۱۹۴
شرکت مرک و همکاران، صفحات ۶، ۳۱، ۹۱، ۹۹، ۱۳۴، ۱۵۰، ۱۷۸، ۱۷۹
فلسفه این شرکت، صفحه ۱۹۴
میلر، صفحه ۱۰۸
میلر، آر جی، صفحه ۴۳

میلهیسر، راس، ۹-۱۰۸
ماکلر، کولمن، ۲۳، ۲۸، ۳۰، ۳۱، ۳۷، ۳۸، ۴۹، ۵۷، ۶۰، ۲۱۶
توی فوربز، ۲۴-۲۵
کیفیت زندگیشون، ۶۱
ببینید چیپس هم هست
انحصار، ۱۰۸
مونتگومری وارد، ۷۴
گزارش‌های اطلاعاتی شرکت مودی، ۵۷، ۲۴۳
مورگریدج، جان، ۲۱۶

انگیزه، ۱۱، ۲۰۷
فکت‌های خشن و اینا، ۷۳-۷۴، ۷۵، ۸۹
شرکت موتورولا، ۶، ۱۳۴

ناسدک، ۴، ۱۷۳
ناصف، دیو، ۵۱
کسب‌وکار ملت، ۲۳۶
اقتصاد جدید، ۱۴-۱۵
نیوول، ۲۶، ۱۳۱، ۲۵۷
نیومن، فرانک، ۴۳
جمهوری جدید، ۲۳۶
نیوزویک، ۷۸
نیوتن، ۱۵۸
بورس نیویورک، ۱۶۶
نیویورک تایمز، ۲۳۶
شرکت نورتون، ۱۸۹
شرکت هسته‌ای آمریکا، ۷۶
نوکور، ۸، ۲۷، ۳۳-۳۴، ۷۸، ۸۳، ۸۶، ۱۰۴، ۱۶۷، ۱۷۲، ۱۷۷، ۲۵۴
توی تحلیل ادغام و تملیک، ۲۵۹
درک "بهترین در دنیا" از خودشون، ۱۰۲
تحلیل مدیرعاملشون، ۲۴۹
تفاوت‌های طبقاتی اونجا، ۱۳۸
فضای حرف و بحث اونجا، ۷۵-۷۶، ۷۷
کاندیداهای مقایسه برای اینا، ۲۳۲
سیستم پاداششون، ۵۰-۵۱
فرهنگ انضباطی اونجا، ۱۳۶-۳۹
مسئله مخرج مشترک اقتصادی و اینا، ۱۰۷
مصاحبه‌های اجرایی اونجا، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی اینا، ۷
عملکرد صنعت و اینا، ۲۵۲
آشفتگی مدیریتی اونجا، ۲۱۳-۱۴
توی رسانه‌ها، ۱۶۷
نبود "لحظه معجزه‌آسا" توی تغییر وضعیتشون، ۱۷۱
شتاب‌دهنده تکنولوژیشون، ۱۵۱
تکنولوژی که استفاده می‌کنن، ۱۰۵، ۱۵۵-۵۶، ۱۶۳
سه دایره نوکور، ۱۳۷
ببینید ایورسون، کن هم هست
مفهوم "شماره یک، شماره دو"، ۶۹ن

الیور، برنی، ۱۹۲
اسبورن (کامپیوتر)، ۱۵۸

پکارد، دیوید، ۱، ۵۴، ۱۹۱–۹۴
قانون پکارد، ۵۴–۵۵، ۱۹۲

پالم کامپیوتینگ، ۱۵۸
پردازشگر ایمیل پاراگان، ۱۳۴
عشق و علاقه (شغل)، توی مفهوم جوجه‌تیغی، ۹۶، ۹۶، ۱۰۸–۱۰، ۱ ۱۸
پپسی‌کو، ۶، ۲۲۷
پرلمن، رونالد، ۲۳، ۲۴
پیترسون، آر. جی.، ۱۸۲
فایزر، ۳۱، ۱۵۰، ۱۷۹، ۲۵۶
فارمیا، ۳۱
فیلیپ موریس، ۸، ۳۴، ۶۱–۶۲، ۱۳۵، ۲۵۵
توی تحلیل خرید و فروش، ۲۵۹
درک «بهترین در دنیا» از، ۱۰۲
تحلیل مدیرعامل، ۲۴۹
کاندیدای مقایسه برای، ۲۳۲
تصمیم‌گیری توی، ۶۰
مسئله مخرج مشترک اقتصادی و، ۱۰۷
مصاحبه با مدیران، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی، ۷
عملکرد صنعت و، ۲۵۳
تصمیم بازارهای بین‌المللی، ۵۸–۶۰، ۱۳۵
هیچ لحظه معجزه‌آسایی» توی تغییر اوضاع، ۱۷۱»
عشق و علاقه به کار، ۱۰۸–۹
برداشت از صنعت تنباکو و، ۱۰۹، ۲۱۵
سون‌آپ رو خرید، ۷۷، ۱۳۵
شتاب‌دهنده تکنولوژی، ۱۵۱
ببینید هم: کالمن، جوزف اف.، سوم
پیکاسو، پابلو، ۱۸۸
پیتنی باوز، ۸، ۵۱، ۸۳، ۸۶، ۱۰۴، ۱۶۰، ۱۷۲
توی تحلیل خرید و فروش، ۲۵۹
آدرسوگراف در مقابل، ۷۰–۷۲، ۷۱
درک «بهترین در دنیا» از، ۱۰۳
تحلیل مدیرعامل، ۲۴۹
کاندیدای مقایسه برای، ۲۳۲
فرهنگ نظم و انضباط، ۱۳۳–۳۴
و مسئله مخرج مشترک اقتصادی، ۱۰۷
مصاحبه با مدیران، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی، ۷
عملکرد صنعت و، ۲۵۳
هیچ لحظه معجزه‌آسایی» توی تغییر اوضاع، ۱۷۱»
شتاب‌دهنده تکنولوژی، ۱۵۱
ببینید هم: آلن، فرد
حرف حساب (ایورسن)، ۱۳۶
آدما پلاستیکی»، ۴۳»
افلاطون، ۹۰
پولمن، ماروین، ۱۳۷، ۱۷۷

پورراس، جری آی.، ۱۸۸
اداره پست آمریکا، ۱۳۳
هسته اصلی رو حفظ کن / پیشرفت رو هل بده، ۱۹۸–۲۰۰
پروکتر اند گمبل، ۶، ۱۷–۱۸، ۲۰، ۵۹، ۸۰، ۸۶، ۱۳۴، ۱۴۷، ۱۶۹، ۱۸۸، ۲۵۵

پروویچ، ۱۵۸
پوردو، فرد، ۷۲

رادییشن، شرکت، ۱۸۱
راثمن، جورج، ۱۲۰-۲۳
مکانیزم‌های «علامت خطر»، ۷۸-۸۰، ۸۸، ۱۹۹
ریشاردت، کارل، ۲۸، ۴۲، ۷۸، ۹۷-۹۸، ۱۲۸، ۱۷۱
ببینید: ولز فارگو
رمینگتون راند، ۱۵۸
مقاومت در برابر تصاحب‌های خصمانه (ریکاردو-کمپبل)، ۲۱۶
مسئولیت، آزادی و، ۱۲۳، ۱۲۴-۲۶، ۱۴۲
حسابداری مسئولیت، ۱۲۳
رولون، ۲۳
رکسینگر، دن، ۵۵
ریکاردو-کمپبل، ریتا، ۲۱۶
اصل سخت‌گیری، ۵۴-۶۰، ۶۳
فاکتور «شستن پنیر کاتیج»، ۱۲۷-۲۹، ۱۴۲
ریواس، بیل، ۱۲۶
آر. جی. رینولدز، ۸، ۵۸، ۵۹، ۱۰۹، ۲۱۵، ۲۵۰، ۲۵۹
رفتار «حلقه نابودی» در این شرکت، ۱۳۵، ۱۵۷، ۲۵۵
روگین، ۱۷۳، ۲۵۶
روزنبرگ، ریچارد، ۴۳
رابرمید، ۸، ۱۳۲، ۱۵۳، ۲۳۴، ۲۵۰، ۲۶۰
دوران تصدی گالت در، ۲۶-۲۷، ۱۳۰-۳۱
نظم دیکتاتوری در، ۱۳۰-۳۱
عملکرد ناپایدار، ۲۵۷
راسل، برتراند، ۱۴۴

سالومون برادرز، ۱۱۲
سندرز، وین، ۸۱، ۱۶۰
سارا لی، ۲۲۷
پروب سوسوزن، ۷۶
اسکات، دیو، ۱۲۷-۲۸
اسکات پیپر، ۸، ۱۷-۱۸، ۲۰، ۲۵۰، ۲۵۹
رفتار «حلقه نابودی» در، ۲۵۵-۵۶
دوران تصدی دانلپ در، ۲۸-۲۹
رقابت با پروکتر اند گمبل، ۸۰-۸۱، ۸۶
کتابداران دلفی، ۹۰
سی‌لند، ۱۳۵، ۲۵۵

سکیوریتی پسیفیک، ۲۵۴
سملر، برنارد اچ، ۱۲۳
سنسور، ۲۳، ۱۴۱، ۱۴۹
سنسور برای زنان، ۲۳
سون‌آپ، ۷۷، ۱۳۵
وسیله پرداخت کمتر از حد، ۷۹-۸۰
سیگل، سم، ۷۶، ۱۶۷
سیلو، ۸، ۳۳، ۱۰۶، ۲۵۰، ۲۵۹
رفتار «حلقه نابودی» در، ۵۵-۵۶، ۲۵۶
سیمانتوب، سینا، ۲۰۵
سینکلر، آلیسون، ۱۸۹
سینگلتون، هنری، ۴۷-۴۸، ۲۵۸

مرد شش میلیون دلاری، ۸۳
اسمیت، آدام، ۹۱
اسمیت، داروین ای.، ۱۷–۲۱، ۲۵، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۷، ۳۸، ۴۹، ۵۹، ۶۰، ۸۱، ۱۶۸–۶۹
لیست‌های «دیگه انجام نده» که توسط [فلانی] استفاده شد، ۱۳۹–۴۰
ببین کیمبرلی-کلارک هم هست
اسمیت‌کلاین، ۱۷۸
سونی، ۱۵۸، ۱۸۸، ۱۹۵
استالین، جوزف، ۱۵۴
راهنمای تحلیل استاندارد اند پورز، ۲۴۲–۴۳، ۲۵۲
دانشگاه استنفورد، دانشکده تحصیلات تکمیلی مدیریت، ۴۳
استارباکس، ۹۲
شرکت‌های نوپا (استارتاپ‌ها)، ۱۲۰–۲۱
استاکدیل، جیم، ۸۳–۸۷
پارادوکس استاکدیل، ۱۳، ۸۳–۸۷، ۹۹، ۱۱۶، ۱۴۶، ۱۸۴
ببین حقایق خشن هم هست
اختیارات سهام، ۴۹
لیست «دیگه انجام نده»، ۱۲۴، ۱۳۹–۴۱، ۱۴۳
گروه تفکر استراتژیک، ۱۱۶
استراوینسکی، ایگور، ۱۶۴
استرومایر، جان، ۱۳۸

تندی، ۹۴، ۲۵۵
تکنولوژی، ۱۱، ۱۰۵، ۱۴۴–۶۳، ۱۸۴، ۲۳۷
به عنوان شتاب‌دهنده شتاب (مومنتوم)، ۱۵۲–۵۳، ۱۶۲
تغییراتی که تکنولوژی ایجاد می‌کنه، ۱۴۷–۴۸، ۱۵۵
ایده ساعت‌سازی و تکنولوژی، ۲۰۱
ایده ایدئولوژی اصلی و تکنولوژی، ۲۰۱
از بین رفتن فولاد بتلهم و تکنولوژی، ۱۵۶–۵۷
تکیه بیش از حد به تکنولوژی، ۱۵۸–۵۹
و ترس از عقب موندن، ۱۵۹–۶۱، ۱۶۲
و تکنولوژی، ۲۰۱ AND ایده نابغه

بررسی خوب به عالی (گود تو گریت) تکنولوژی، ۲۴۷
در شرکت‌های خوب به عالی، ۱۵۵–۵۷، ۱۶۲، ۱۶۳
مفهوم جوجه تیغی و تکنولوژی، ۱۴۷–۵۱، ۱۵۳، ۱۶۲
اینترنت و تکنولوژی، ۱۴۴–۴۶
رهبری سطح ۵ و تکنولوژی، ۱۳–۱۴
ایده حفظ هسته/تحریک پیشرفت و تکنولوژی، ۲۰۱
به عنوان تله، ۱۵۴–۵۵
در جنگ ویتنام، ۱۵۸–۵۹
تلداین، ۸، ۲۳۴، ۲۵۰، ۲۶۰
دوران مسئولیت سینگلتون در، ۴۷–۴۸، ۴۸
عملکرد ناپایدار، ۲۵۸
تری، بیل، ۱۹۳
سه دایره، ۹۴–۹۷، ۹۶، ۱۱۸، ۱۶۱، ۱۸۴
سوال «بهترین در چی هستیم» و، ۹۵، ۹۷–۱۰۳
در بوئینگ، ۲۰۴
ایده ساعت‌سازی و سه دایره، ۲۰۰
ایده ایدئولوژی اصلی و سه دایره، ۲۰۰
انضباط در چارچوب سه دایره، ۱۲۳–۲۴
سوال موتور اقتصادی و سه دایره، ۹۵–۹۶، ۱۰۴–۸
گیر نکردن در چارچوب سه دایره، ۱۳۴–۳۶، ۱۴۲

نابغه ایده‌ی "و" و، ۲۰۰
(Nucor)، ۱۳۷ از شرکت نوکور
شور و اشتیاق، ۹۶، ۱۰۸–۱۰
حفظ هسته اصلی/ایده پیشرفت تحریک‌شده، ۲۰۰
۱۸۹ ،۱۳۴ ،۱۲۳ ،۱۸ ،۶ ،Mشرکت 3 (Hedgehog Concept) ببینید: مفهوم جوجه‌تیغی
(Time)، ۱۵۴ زمان
(title creep)، ۱۳۹ "خز شدن عنوان"
(Toblerone)، ۱۰۸ توبلرون
(Today)، ۲۹ امروز
ترومن، هری اس.، ۱۷
تولیس، ریچارد، ۱۸۱–۸۲

(UCLA Bruins)، ۱۷۱–۷۲ دانشگاه کالیفرنیای جنوبی، تیم بروس
(UNIVAC)، ۱۵۸ یونیوک
(CRSP)، ۲۲۱، ۲۲۲ مرکز تحقیقات قیمت‌های اوراق بهادار دانشگاه شیکاگو
(Upjohn)، ۸، ۳۱، ۷۸، ۱۰۰، ۱۴۱، ۲۵۰، ۲۵۹ آپ‌جان
(Abbott)، ۹۸–۹۹، ۱۷۳–۷۴، ۱۷۴ مقایسه با شرکت ابوت
شرکت، ۹۸–۹۹، ۲۵۶ (Doom Loop) "رفتار "حلقه نابودی
(U.S. Bancorp)، ۴۳ یو. اس. بنکورپ
(U.S. News)، ۲۳۶ مجله یو. اس. نیوز
(U.S. Steel)، ۱۶۷ یو. اس. استیل

ون خندرن، پیتر، ۲۱۹

ولویتا (Velveeta)، ۱۰۸
جنگ ویتنام، ۸۳–۸۴
تکیه بر تکنولوژی در جنگ، ۱۵۸–۵۹
ویسی‌کالک (VisiCalc)، ۱۵۸

والگرن، چارلز آر.، سوم، "کورک"، ۲۸، ۳۲–۳۳، ۲۰۹
مقایسه با اکرد (Eckerd)، ۴۶–۴۷
ببینید: والگرینز (Walgreens)
والگرینز (Walgreens)، ۶، ۸، ۳۲–۳۳، ۴۶–۴۷، ۹۲، ۱۴۱، ۱۵۲، ۱۶۱، ۲۰۹
در تحلیل اکتساب‌ها، ۲۵۹
درک "بهترین در دنیا" توسط شرکت، ۱۰۳
تحلیل مدیرعامل، ۲۴۹
شرکای مقایسه، ۲۳۳
مسئله مخرج مشترک اقتصادی، ۱۰۷
مصاحبه‌های اجرایی در شرکت، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی، ۷
استراتژی جوجه‌تیغی شرکت، ۹۲–۹۴
عملکرد صنعت و شرکت، ۲۵۳
سیستم اینترکام شرکت، ۱۴۷–۴۸
تهدید اینترنت برای شرکت، ۱۴۵–۴۶
لحظه معجزه آسایی" در تحول شرکت وجود نداشت، ۱۷۱"
شتاب‌دهنده تکنولوژی شرکت، ۱۵۱
تحول شرکت، ۳–۵، ۱۰۴–۵
"ببینید: والگرن، چارلز آر.، سوم، "کورک
وال استریت ژورنال (Wall Street Journal)، ۱۸، ۲۹، ۱۱۰، ۱۳۱–۳۲، ۲۳۶
وال استریت ترنسکریپت (Wall Street Transcript)، ۱۱۱
وال‌مارت (Wal-Mart)، ۶، ۱۴۷، ۱۶۶، ۱۹۵

تکامل، ۱۹۰-۱۹۱، ۱۹۲
شرکت والت دیزنی، ۶، ۱۳۴، ۱۸۹
ایدئولوژی اصلی، ۱۹۵-۱۹۶
والتون، سم، ۱۹۰-۱۹۱
وانگ، ۱۸۱
واردز، ۷۴
وارنر-لامبرت، ۸، ۲۵۰، ۲۵۹
رفتار "حلقه نابودی"، ۱۷۸-۱۸۰، ۲۵۶
واشنگتن میوچوال، ۲۵۵
مدل "فرمانده‌های ضعیف، معاونین قوی"، ۴۳
ویسمن، جورج، ۵۸-۵۹، ۶۱-۶۲، ۱۰۸
ویسمن، پل، ۱۸۹
ولچ، جک، ۳۳
ولز فارگو، ۸، ۱۵، ۴۵، ۷۲، ۷۸، ۸۳، ۱۰۴، ۱۰۵، ۱۷۲، ۲۲۷
در تحلیل خرید شرکت‌ها، ۲۶۰
بنک آو آمریکا در مقابل، ۴۳-۴۴، ۴۴، ۵۳-۵۴، ۸۶، ۱۲۸-۱۲۹

درک "بهترین در دنیا" از، ۱۰۳
تحلیل مدیر عامل، ۲۴۹
شرکت‌های قابل مقایسه برای، ۲۳۳
خرید شرکت کراکر و، ۵۲-۵۴، ۲۵۴
فرهنگ نظم در، ۱۲۸-۱۲۹
مسئله مخرج مشترک اقتصادی و، ۱۰۷
استخدام مدیر و تحول، ۴۲-۴۴
مصاحبه با مدیران در، ۲۳۹
عملکرد خوب به عالی، ۷
مفهوم جوجه‌تیغی، ۹۷-۹۸
عملکرد صنعت و، ۲۵۳
لحظه معجزه‌آسای" در تغییرات، ۱۷۱"
شتاب‌دهنده تکنولوژی، ۱۵۱
ببینید: رایشاردت، کارل
وستینگهاوس، ۱۵۸
وست‌پک بانکداری، ۴۳
شب در غرب (مارکهام)، ۱
وایت، بلر، ۸۱
ویلبنکز، لی، ۹۴
ویلیامز، جو، ۱۷۹
ولف، تام، ۴۱
وودن، جان، ۱۷۱-۱۷۲
وولپرت، بروس، ۷۹-۸۰
جنگ جهانی دوم، ۷۳، ۱۵۴
ورتزل، آلن، ۲۸، ۳۳، ۳۸، ۱۶۶
مقایسه با کوپر، ۵۵-۵۶
در مورد استخدام آدم‌های درست، ۵۷
به عنوان رهبری که سوال می‌پرسه، ۷۴-۷۵
ببینید: سرکت سیتی
زروکس، ۷۰، ۱۳۴، ۲۵۴

یانگ، آمبر، ۱۵۹

زین، آلفرد ام.، ۱۰۹

تشکر و قدردانی

اگه بگی این کتاب «کار جیم کالینز» بوده، اغراق کردی. اگه کمکای بزرگ بقیه آدما نبود، این کتاب اصلاً وجود نداشت.

اول از همه، تیم تحقیقاتی. واقعاً خوش‌شانس بودم که یه گروه فوق‌العاده وقف این پروژه شدن. جمعاً، اونا حدود ۱۵ هزار ساعت کار کردن، و کیفیتی که برای کار خودشون گذاشتن، یه استاندارد خیلی بالا برای من تعیین کرد که باید بهش می‌رسیدم. وقتی داشتم برای نوشتن کتاب تقلا می‌کردم، فکر همه اعضای سخت‌کوش تیم که ماه‌ها (بعضی وقتا سال‌ها) برای این کار مایه

گذاشتن، می‌افتاد تو سرم که بالای سرم وایسادن و مسئولم کردن، و منو به چالش می‌کشیدن که یه نسخه نهایی بنویسم که در حد استاندارد اونا و لایق زحمت و کمکاشون باشه. امیدوارم این کار مورد تأییدشون قرار بگیره. هرگونه کوتاهی در رسیدن به اون استاندارد، فقط تقصیر منه.

علاوه بر این، می‌خوام از دنیس بی. ناک توی دانشکده تحصیلات تکمیلی کسب و کار دانشگاه کلرادو تشکر کنم. اون تو پیدا کردن و استخدام بهترین دانشجویان تحصیلات تکمیلی برای پیوستن به تیم تحقیقاتی نقش کلیدی داشت. سوار کردن اعضای درست تیم تحقیقاتی به اتوبوس...

مهم‌ترین قدم برای موفقیت پروژه این بود و دنیس هم نقش خیلی مهمی توی جور کردن یه عالمه آدم خفن داشت. توی دانشگاه کلرادو هم، از کارول کریسمن و تیم پرتلاشش توی کتابخونه کسب‌وکار ویلیام اِم. وایت ممنونم که با صبر و حوصله با تیم تحقیقاتی ما کار کردن تا تمام اطلاعات ریز و عجیب غریب رو پیدا کنن. علاوه بر کارول، می‌خوام از بتی گرِب، لینت لایکر، داینا مک‌کی، مارتا جو سانی و جین ویلن هم تشکر کنم.

خیلی مدیون تعداد زیادی از کسایی هستم که با دقت مطالب دست‌نویس رو خوندن و با رک و راست گفتن ایرادات، بهم نشون دادن چی باید بهتر بشه. با اینکه بعضی وقتا حرف‌هاشون خیلی تند بود (ولی همیشه مفید)، باز هم هی ایمان من رو به پتانسیل پروژه تقویت می‌کردن. برای صداقت و بینش‌شون، می‌خوام از کِرک آرنولد، آر. وین باس، ناتالیا چرنی-روکا، پاول اِم. کوهن، نیکول تومی دیویس، اندرو فینیمن، کریستوفر فورمن، ویلیام سی. گاریک، تری گلد، اِد گرینبرگ، مارتا گرینبرگ، وین هریس گراس، جورج اِچ. هاگن، بکی هال، لیز هرون، جان جی. هیل، آن اِچ. جاد، راب کافمن، جو کندی، کیث کندی، باچ کرزنر، آلن خاضی، آن ناپ، بتینا کوسکی، کن کرچمر، باربارا بی. لوتون (دکتر)، کایل لفکاف، کوین مانی، بیل میلر، جوزف پی. مودیکا، توماس دابلیو. موریس، رابرت مرلیک، جان تی. مایسر، پیتر نوسلر، آنتونیا اوزروف، جری پیترسون، جیم رید، جیمز جی. راب، جان راجرز، کوین رومن، هدر رینولدز سگار، ویکتور سنویدو، میسون دی. شوماخر، جفری اِل. سگلین، سینا سیمانتوب، اورین اسمیت، پیتر استود-هامر، ریک استرلینگ، تد استولبرگ، جف تَر، جین تیلور، کیم هالینگزورث تیلور، تام تایرنی، جان ویتاله، دن واردراپ، مارک اِچ. ویلز، دیوید اِل. ویترو و آنتونی آر. یو تشکر کنم.

ما خیلی خوش‌شانس بودیم که مدیرانی که نقش کلیدی توی تغییر و تحولات شرکت‌های "خوب به عالی" داشتن، حاضر شدن به سؤالات ما توی مصاحبه‌های یکی دو ساعته و گاهی اوقات پیگیری‌ها جواب بدن. به هر کدوم از این افراد می‌گم که امیدوارم این کتاب بهترین کارهایی که شما انجام دادین رو به تصویر کشیده باشه. واقعاً، شما قهرمان‌های گمنام کسب‌وکار آمریکایین: رابرت آدرس، ویلیام اف. آلدینگر سوم، ریچارد جی. اپرت، چارلز جی. آشوائر جونیور، دیک آکتر، اِچ. دیوید آیکاک، جیمز دی. برَند، داگلاس اِم. بیبی، راجر ای. برک، مارک سی. برسلاوسکی، اِلی براد، دکتر چارلز اس. براون، والتر براکارت، ورنون اِی. برانر، جیمز ای. کمپبل، فرد کنینگ، جوزف جی. سیسکو، ریچارد کولی، مایکل جی. کریتیلی، جوزف اف.

اینا اسامی یه سری آدمه:
کولمن سوم، جان اِی. دوهرتی، داگلاس دی. درایسدیل، لایل اورینگهام، مرِدیت بی. فیشر، پاول اِن. فرویت، آندریاس گِمبلر، میلتون اِل. گلس، جیمز جی. گروسکلاوس، جک گراندهوفر، جورج بی. هاروی، جیمز هرینگ، جیمز دی. هِلاچِک، جِین دی. هافمن، جی. تیموتی هاوارد، چارلز دی. هانتر، اِف. کِنِت آیورسون، جیمز اِی. جانسون، اِل. دنیل یورندت، رابرت اِل. جُس، آرتور یورگِنس، ویلیام اِی. کِلوی، لیندا کِی. نایت، گلن اِس. کرایس، رابرت جی. لوین، ادموند واتیس

لیتلفیلد، دیوید اُ. مکسوِل، هامیش مکسوِل، اِلن مِرلُو، هایمن مِیِرز، آرجی میلر، جان اِن. دی. مودی، دیوید ناسِف، فرانک نیومن، آرتور سی. نیلسن جونیور، جان دی. اُنگ، دکتر امانوئل اِم. پاپِر، ریچارد دی. پارسونز، دِروین فیلیپس، ماروین اِی. پولمن، ویلیام دی. پرات، فرد پِردیو، مایکل جی. کویگلی، جورج راتمن، کارل ای. رایشاردت، دنیل اِم. رِکسینگر، بیل ریواس، دنیس رونی، فرانسیس سی. رونی جونیور، وین آر. سندرز، رابرت اِی. شُلهورن، بِرنارد اِچ. سِیملِر، ساموئل سایگِل، توماس اِف. اسکِلی، جوزف پی. اِستیگلیچ، جوزف اِف. تُرلی، گلن اِس. اُت جونیور، ادوارد ویلانووا، چارلز آر. والگرین جونیور، چارلز آر. والگرین سوم، ویلیام اِچ. وِب، جورج وایسمَن، بِلِیر وایت، ویلیام ویلسون، آلن اِل. وورتزل و ویلیام اِی. زِیردِن.

خیلی‌ها از شرکت‌هایی که تو تحقیقاتمون بودن، واقعاً دَمشون گرم بود که کمک کردن مصاحبه‌ها رو ردیف کنیم و مدارک و اطلاعات مهم رو بهمون بدن. مخصوصاً، می‌خوام از این آدما تشکر کنم: کاترین بَبینگتون، دیوید اِی. بالدوین، آن فِی-ویدمن و میریام ولتی تِرَنگسرود تو شرکت آبوت لبز؛ آن اِم. کولیِر تو سِیرکیوت سیتی؛ جان پی. دی‌کولو تو قَنی مِی؛ دیوید اِی. فاش و دانیل اِم. فریزی تو ژیلت؛ تینا بَری برای کمکی که تو کیمبرلی-کلارک کرد و دیدگاه‌هایی که درباره داروین اسمیت بهم داد؛ لیسا کروچ و آنجی مک‌کوی تو کیمبرلی-کلارک؛ جک کُنت در کروگر؛ تِری اِس. لیسنبی و کورنلیا وِلز تو نُکور؛ استیون سی. پَریش و تیموتی اِی. سومپولسکی تو فیلیپ موریس؛ شریل وای. بَتلس و دیانا اِل. روسو تو پیتنی بُوز؛ توماس اِل. مَاموسِر و لوری اِل. مِایر تو والگرینز؛ و نائومی اِس. ایشیدا تو وِلز فارگو.

می‌خوام به طور ویژه از دایان کامپانیو میلر تشکر کنم که کمکم کرد درهای وِلز فارگو برام باز شه، از جان اِس. رید برای اینکه کمکم کرد درهای فیلیپ موریس برام باز شه، از شارون اِل. وورتزل برای کمکش برای باز کردن درهای سِیرکیوت سیتی، از کارل اِم. براوئر برای اینکه دیدگاه‌هاشو درباره سِیرکیوت سیتی باهام در میون گذاشت و دست‌نوشتَشو با سخاوت به من داد، از جیمز جی. کلاوسون برای پرونده‌ها و دیدگاه‌هاش درباره سِیرکیوت سیتی، از کارن لوئیس برای کمکی که در آرشیو شرکت هیولِت-پاکارد بهم کرد، و از تریسی راسِل و همکاراش تو مرکز تحقیقات قیمت‌های امنیتی برای دقتشون در مطمئن شدن از...

که جدیدترین اطلاعاتی که دم دست بود رو داشته باشیم، از ویرجینیا اِی. اسمیت برای راهنمایی‌های مفیدش، نیک ساگار برای تست‌های کلیدی اولیه، ماروین برسلر برای درک عمیق و خردش، بروس وولپرت برای کمک به فهمیدن مفهوم مکانیزم‌ها (و حمایت همیشگیش)، روث آن بَگلی برای ویراستاری دقیقش، دکتر جفری تی. لوفتیگ برای دسترسی به مغز شگفت‌انگیزش، پروفسور ویلیام بریگز برای اینکه تونست یه مسئله پیچیده رو ساده و کاربردی کنه، دریاسالار جیم استاکدیل برای درس‌های ارزشمندش، جنیفر فاترنیک برای الهامی که تو راه‌اندازی سالن مک‌کینزی داد و این پروژه رو شروع کرد، و بیل میهان برای جرقه اولیه، تشکر کنم.

می‌خوام مخصوصاً از جری پوراس به عنوان استاد راهنمای تحقیقاتم؛ جیمز جی. راب به عنوان مشاور گرافیک بااستعدادم، پیتر گینزبرگ به عنوان وکیلم مورد اعتماد و همکارم تو شورای نشر؛ لیزا برکوویتز که کارهای جادویی می‌کنه؛ و آدریان زکهایم که از همون لحظه اول که از این کتاب خبردار شد، با اشتیاق بهش ایمان داشت و حمایتش کرد، تشکر ویژه بکنم.

در آخر، خیلی خوشبختم که با جوآن ارنست ازدواج کردم. بعد از بیست سال زندگی مشترک، هنوز هم تحمل می‌کنه که من یه کم وسواس دارم و یهو غرق پروژه‌هایی مثل این میشم. اون نه تنها بهترین منتقدمه، بلکه عمیق‌ترین و پایدارترین پشتوانه‌م هم هست. تعریف نهایی موفقیت تو

زندگی اینه که همسرت هر سال بیشتر دوستت داشته باشه و بیشتر تحسینت کنه. به این معیار، بیشتر از هر چیز دیگه‌ای، امیدوارم به اندازه اون موفق باشم.

درباره نویسنده

«جیم کالینز یکی از نویسنده‌های کتاب «ساخته‌شده برای ماندن (Built to Last) هست که بیش از پنج ساله پرفروش‌ترین کتاب کشوره و یه میلیون نسخه ازش چاپ شده. اون یه جورایی استاد شرکت‌های بزرگیه که خیلی وقته پابرجا موندن و داره به مدیران شرکت‌ها و بخش‌های مختلف آموزش می‌ده. قبلاً تو دانشکده مدیریت دانشگاه استنفورد استاد بود و جایزه تدریس عالی هم گرفته. الان هم تو آزمایشگاه تحقیقات مدیریتی خودش تو بولدر، کلرادو کار می‌کنه.

برای اطلاعات اختصاصی درباره نویسنده‌های مورد علاقه‌تون از هارپر کالینز، به این سایت سر بزنید: www.AuthorTracker.com.

«تحسین از کتاب «خوب به عالی

«این کتاب که با تحقیق دقیق و خوب نوشته شده، اکثر تبلیغات مدیریتی رایج رو زیر سوال می‌بره؛ از پرستش مدیرعامل‌های خارق‌العاده گرفته تا ایده‌های عجیب و غریب در مورد فناوری اطلاعات و تب تملک‌ها و ادغام‌ها. این کتاب باعث نمی‌شه آدم معمولی ناگهان کاربلد بشه، اما می‌تونه کمک کنه آدم‌های کاربلد، عالی بشن.»
پیتر اف. دراکر —

«کتابی که مدیرعامل‌ها بی‌صبرانه منتظر خریدنش هستن.»
یواس‌ای تودی —

«کالینز و تیم تحقیقش دارن به یکی از بزرگترین سوال‌های دنیای کسب و کار جواب می‌دن.»
فورچون —

«آقای کالینز با کتاب‌های «خوب به عالی» و «ساخته شده برای ماندن»، دو پیام خیلی جذاب رو به ما می‌ده: یکی اینکه مدیریت عالی دست‌یافتنیه، حتی برای آدم‌های معمولی، و دوم اینکه کسایی که این کار رو می‌کنن می‌تونن سازمان‌های بزرگی بسازن. دقیقاً همون چیزیه که ما آدم‌های معمولی دوست داریم بشنویم.»
وال استریت ژورنال —

«تفاوت کار ایشون در اینه که چقدر سخت تلاش کرده تا به این نتیجه‌گیری‌های ساده برسه. این نتیجه‌گیری‌ها بر اساس سال‌ها تحقیق دقیق و مستند هستن و به خاطر نتایج غیرمنتظره‌شون، خیلی تاثیرگذارترن.»
فایننشال تایمز —

این ترجمه عامیانه و روان:

«ایده کسب‌وکار سال.»
مجله فست کمپانی —

«.کولینز باز هم کتابی نوشته که انگار قراره موندگار بشه»
مجله بیزنس‌ویک —

همچنین از جیم کالینز

ساخته شده برای موندن

(با جری آی. پوررواس)

:عوامل

طراحی جلد: چین-یی لای
عکس نویسنده: آنه کنودسن

حق کپی‌رایت

از خوب به عالی
حق کپی‌رایت © 2001 توسط جیم کالینز. تمام حقوق تحت کنوانسیون‌های بین‌المللی و پان‌آمریکایی کپی‌رایت محفوظ است.

با پرداخت هزینه‌های مقرر، شما اجازه دسترسی و خواندن متن این کتاب الکترونیکی روی صفحه نمایش را به صورت غیرانحصاری و غیرقابل انتقال دریافت کرده‌اید.

هیچ بخشی از این متن را نمی‌توان بدون اجازه کتبی صریح هارپرکالینز ای‌بوکس (HarperCollins e-books)، بازتولید، ارسال، دانلود، دی‌کامپایل، مهندسی معکوس یا در هیچ سیستم بازیابی اطلاعاتی، به هیچ شکلی و با هیچ وسیله‌ای، چه الکترونیکی و چه مکانیکی، که اکنون شناخته شده یا بعداً اختراع شود، ذخیره یا وارد کرد.

چاپ اول

اطلاعات فهرست‌نویسی کتابخانه کنگره
-کالینز، جیمز سی. (جیمز چارلز)، 1958
.از خوب به عالی: چرا بعضی شرکت‌ها جهش می‌کنند... و بعضی‌ها نه / جیم کالینز. — چاپ اول
ص. سانتی‌متر
.شامل مراجع کتابشناختی و فهرست است
شابک 0-06-662099-6 (جلد سخت)
1. رهبری. 2. برنامه‌ریزی استراتژیک. 3. تغییر سازمانی. 4. نوآوری‌های تکنولوژیک — مدیریت. الف. عنوان
HD57.7.C645 2001
658—dc21
2001024818

شابک: 978-006-211920-9 **EPub** نسخه © 2011

01 02 03 04 05 RRD 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

درباره ناشر

استرالیا
هارپرکالینز پابلیشرز (استرالیا) پی‌تی‌وای. لیمیتد
خیابان راید ۲۵ (صندوق پستی ۳۲۱)
پیمبل، نیو ساوت ولز ۲۰۷۳، استرالیا
www.harpercollins.com.au/ebooks

کانادا
هارپرکالینز کانادا
خیابان بلور ۲ شرقی - طبقه ۲۰
تورنتو، اونتاریو ،M4W 1A8 کانادا
http://www.harpercollins.ca

نیوزیلند
هارپرکالینز پابلیشرز (نیوزیلند) لیمیتد
صندوق پستی ۱
اوکلند، نیوزیلند
http://www.harpercollins.co.nz

بریتانیا
هارپرکالینز پابلیشرز لیمیتد
خیابان فولام پالاس ۷۷-۸۵
لندن ،W6 8JB بریتانیا

ترجمه عامیانه و روان:

این آدرس سایت هارپر کالینز تو انگلستانه:
http://www .harpercollins.co.uk

اینم مال آمریکاشه:
هارپر کالینز پابلشرز (انتشارات هارپر کالینز)
آدرسشون:
خیابون ایست ۵۳ ۱۰
نیویورک، نیویورک ۱۰۰۲۲

لینک سایت آمریکایی‌شون هم اینه:
http://www .harpercollins.com