

سری کتاب‌های
حوزه‌ی کسب‌وکار

۵

HOW TO MIGHTY FALL

از عزیز به افتر



جیم کالینز
ترجمه: لیلی سالاری

شرکت‌های قدرتمند
چگونه سقوط می‌کنند؟

از عرش به فرش

شرکت‌های قدرتمند چگونه سقوط می‌کنند؟
و چرا برخی از شرکت‌ها هرگز تسلیم نمی‌شوند؟

نویسنده: جیم کالینز

ترجمه ی لیلی سالاری

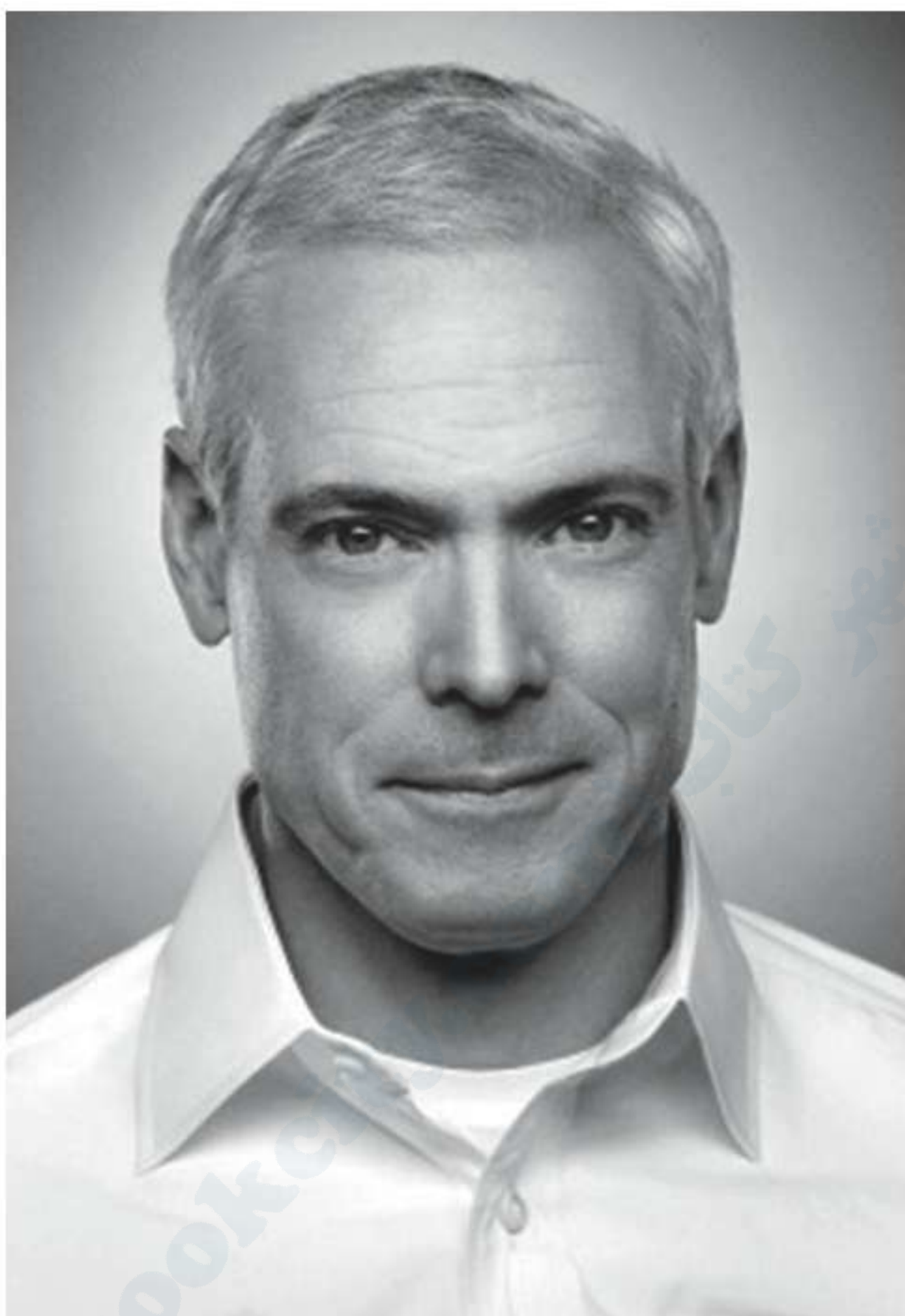


نشر هورمزد



نزدیک‌ها از هم دور می‌شوند
و دورها، به هم نزدیک

یادمان باشد از تکنولوژی درست استفاده کنیم.



نشر هورمزد

نشر هورمزد، نشر جوان و پویایی است که با تیمی از جوان‌ترین‌های حوزه‌ی نشر، با ایده‌های بکر و خلاقانه، پا به عرصه‌ی کتاب نهاد و در این سال‌ها، به گواه مخاطبین حرفه‌ای و همچنین دست‌اندرکاران حوزه‌ی نشر، نسبت به هم‌قطاران خود، گام‌های متفاوتی برداشته و زیبایی ظاهر کتاب را، در کنار انتخاب و سواست‌برانگیز کتب و مراحل ترجمه، ویرایش و سپس چاپ، ملاک کار خود قرار داده‌ایم.

ما در نشر هورمزد مدعی نیستیم که بهترین هستیم، اما سعی می‌کنیم با در اختیار گذاشتن بهترین کتاب‌های حوزه‌هایی که در آن‌ها فعالیت می‌کنیم، به مخاطبانمان کمک کنیم که زندگی و کسب و کار بهتری برای خود بسازند.

می‌کوشیم بهتر شویم و تلاش می‌کنیم مسیر خوب به عالی را، با در نظر گرفتن همه‌ی موانعی که پیش رویمان است، بپیماییم؛ تلاش می‌کنیم عالی شویم؛ و این بسته به رضایت مخاطبان هورمزد است

بی‌صبرانه چشم‌براه پیشنهادات و انتقادات شما هستیم.

تلفن تماس: ۶۶۱۲۵۱۲۶

EMAIL: INFO@HOORMAZD.COM

www.hoormazd.com

Telegram: hoormazdpublication

Instagram: nashr.hoormazd

می‌توان از سقوط اجتناب کرد.
می‌توان عامل سقوط را کشف کرد.
سقوط، قابل بازگشت است.

پس از انتشار اخبار ناراحت‌کننده درباره‌ی سقوط شرکت‌های بزرگ، جیم کالینز، طی سلسله تحقیق‌های گسترده‌ای، این موضوع که «چرا شرکت‌های مقتدر ورشکست می‌شوند؟ و آیا می‌توان به سرعت عامل ورشکستگی را تشخیص داد و از بروز آن جلوگیری کرد؟» را بررسی کرد؛ و همچنین، این که چقدر زمان لازم است تا شرکتی، پیش از آنکه به سرنوشت اجتناب‌ناپذیر ورشکستگی دچار شود، به ثبات رسد؟ چگونه می‌توان شرکتی را که در این مسیر افتاده، بازگرداند؟

در کتابِ پرفروش «از عرش تا فرش: چگونه شرکت‌های مقتدر ورشکسته می‌شوند»، کالینز با این سؤال‌ها مواجه شده و راه‌حلی را پیشنهاد می‌دهد؛ امیدهایی اساسی که می‌آموزند چگونه از سقوط دوری کنیم و اگر شرکتی خودش را در سراسیمگی سقوط یافت، بتواند از میانه‌ی راه بازگردد. پروژه‌ی تحقیقاتی کالینز – که بیش از چهار سال کامل زمان برد، از پنج مرحله‌ای که به ورشکستگی منتهی می‌شود، پرده برداشت:

مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت
مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط
مرحله‌ی سوم: انکار خطر و زیان
مرحله‌ی چهارم: به‌دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت
مرحله‌ی پنجم: واگذاری شرکت به یک رقیب و یا تسلیم و پذیرش مرگ.

با شناخت مراحل سقوط و پیدا کردن راه حل، می‌توان احتمال سقوط را کاهش داد.

گاهی شرکت‌های بزرگ اشتباهات بدی مرتکب و بعداً دوباره سرپا می‌شوند. هر شرکتی – مهم نیست چقدر بزرگ باشد – در معرض

سقوط است؛ هیچ قانون طبیعی ای نمی تواند با اقتدار تضمینی کند که شرکتی برای همیشه در قله بماند. برای تمامی برندها احتمال سقوط هست و غالباً هم همین می شود.

اما همان طور که تحقیقات کالینز تأکید می کنند، بعضی از شرکت ها می توانند جان به در برند و گاهی اوقات از قبل هم قوی تر می شوند؛ حتی بعد از اینکه به اعماق مرحله ی چهارم سقوط کرده باشند. عامل سقوط، اغلب اوقات از درون شرکت آغاز می شود و شرط بهبودی و سرپا شدن در دستان خود ماست. ما زندانی چرخه هایمان، تاریخ و حتی شکست های مقطعی مسیر پیش رویمان نیستیم. تا وقتی که بازی کاملاً تمام نشده باشد، همیشه امید به بازگشت وجود خواهد داشت.

«شرکت های بزرگ ورشکست می شوند ولی غالب آن ها دوباره رشد می کنند.»

جیم کالینز، استاد جادویی موفقیت شرکت ها است؛ بزرگ ترین، بهترین، ضعیف ترین و آن هایی که شکست خوردند؛ از شرکت های نوپا تا آن هایی که از زمان تأسیس شان دو سوم قرن می گذرد. نویسنده ی کتاب های پرفروش (از خوب تا عالی) و (ساختن برای ماندن: عادات قدرتمند شرکت های قدرتمند) هم زمان، مدیرانی را برای بخش های صنفی و اجتماعی آموزش می دهد.

کار او مورد تحسین «هفته نامه ی تجارت»، «اکنون میست»، «یواس ای تودی» و «نشریه ی تجاری هاروارد» قرار گرفت.

جیم کالینز در کتاب هایش برخی از باورهای رایج را به چالش می کشد. مثلاً اینکه آیا واقعا آن طور که خیلی ها می گویند، دوره های اقتصادی سخت و پر آشوب نیازمند رهبرانی جسور و عاشق خطر کردن است؟ کالینز چندان با این مساله موافق نیست. بسیاری از رهبران و مدیران مورد بررسی کالینز افرادی مخالف خطر کردن و حتی بیزار از آن هستند.

افسانه دیگری که کالینز آن را زیر سوال می برد این است که تنها عامل موفقیت نوآوری است. بیشتر شرکت های مورد توجه و بررسی کالینز شرکت هایی بودند که یک قدم از مد روز بازار عقب تر بودند.



Akio Toyoda

در سال ۲۰۰۹ آکیو تویودا، رئیس شرکت تویوتا، صنعت خودروسازی را با اظهارنظری عجیب حیرت زده کرد؛ او گفت که کتاب جیم کالینز با عنوان «چگونه شرکت های قدرتمند سقوط می کنند؟» را خوانده و به این نتیجه رسیده است که شرکتش در چهارمین مرحله از پنج مرحله ی زوال معرفی شده در کتاب است. کالینز در این کتاب به ما می گوید: هر شرکتی – مهم نیست چقدر بزرگ باشد – در

معرض سقوط است؛ هیچ قانون طبیعی نمی‌تواند با اقتدار تضمینی
کند که شرکتی برای همیشه در قله بماند.



سرآغاز

حس می‌کنم شبیه به ماری شده‌ام که دو هندوانه را با هم بلعیده است. من این پروژه را فقط با نوشتن یک مقاله شروع کردم، مشغولیتی که قلمم را حین کامل کردن تحقیقات برای کتاب قطور بعدی آماده نگه دارم. کتابی در این مورد که چه اتفاقی می‌افتد وقتی به شکست تن می‌دهیم و اجازه می‌دهیم مغلوب شویم و کنترل جهان اطراف از دستانمان خارج می‌شود. (این تحقیقات براساس پروژه‌ی شش ساله‌ای با همکاری مورتون هنس انجام شد.) اما سؤال اینجاست که از مقاله نوشتن درباره‌ی شرکت‌هایی که سقوط می‌کنند چگونه می‌توان یک کتاب کوچک درآورد؟

در نظر داشتم این بخش را جدا نگه دارم تا وقتی که آشفتگی‌های کتابم را سروسامان دهم اما بعد از آن، شرکت‌ها شروع به ورشکسته شدن کردند؛ شرکت‌های بزرگی که دومینووار در اطرافمان سقوط می‌کردند.

هم‌زمان که این مقاله را می‌نوشتم، در ۲۵ سپتامبر سال ۲۰۰۸، داشتم از پنجره‌ی هواپیمای شرکت هوایی یونایتد ایرلاین ایرباس به منظره‌ی منتهن از آسمان نگاه می‌کردم. از تحولات به وجودآمده حیرت‌زده شدم.

بعد از اینکه ارزش سهام شرکت بیراسترنز (Bear Stearns) از پانصد به ۱۵۶ سقوط کرد، توسط جی پی مונگان (J P Morgan) خریداری و در ادامه با نومی‌دی در یک آخر هفته به صورت کامل معامله شد.

شرکت لمن برادرز (Lehman Brothers) بعد از ۱۵۸ سال رشد و موفقیت، ورشکست شد. فانی می (Fannie Mae) و فردی مک (Freddie Mac) فلج شدند و تحت‌الحمایه‌ی دولت قرار گرفتند. مریل لینچ (Merrill Lynch)، سنبل سرسختی آمریکایی، به جانشینی اجباری‌اش رضایت داد. واشنگتن موچوال

در آستانه‌ی تبدیل به بزرگ‌ترین بانک (Washington Mutual) تجاری، متزلزل شد و بزرگ‌ترین ورشکستگی تاریخ را رقم زد. دولت آمریکا اقدام به تحویل گرفتن گران‌ترین شرکت‌های خصوصی با بیش از هفت دهه سابقه کرد تا اینکه از بروز ناامیدی‌های بزرگ‌تر جلوگیری کند.

تصریح می‌کنم که این بخش درباره‌ی هراس مالی سال ۲۰۰۸ در وال استریت نیست و نیز در آن درباره‌ی بازسازی مکانیسم فرسوده‌ی تجارت مرکزی هیچ صحبتی نخواهید دید. ریشه‌ی این کار به بیش از سه سال قبل باز می‌گردد؛ وقتی که درباره‌ی بعضی از شرکت‌های بزرگ تاریخ کنجکاو شدم. قبلاً، برخی حوادث بزرگ و ناگهانی که ما برای کتاب‌های (خوب تا عالی) و (ساختن برای ماندن) در حال تحقیق درباره‌شان بودیم، اتفاق افتاده بودند.

روش این گونه است که چشم‌اندازهایی برای تحقیقات جهت‌دار در مورد چگونگی سقوط‌هایی که می‌تواند اتفاق بیفتد، ارائه می‌شود؛ حتی برای شرکت‌هایی که در ظاهر شکست‌ناپذیرند. پس رؤسای شرکت‌های بزرگ فرصت بیشتری برای پرهیز از این سرنوشت دردناک دارند.

همچنین می‌توان گفت این کار به خاطر ناراحتی از تغییر شرکت‌هایی نیست که زمانی بزرگ بوده‌اند و اتفاقاتی برایشان افتاده؛ بلکه در صدد است نشان دهد چه چیزهایی می‌توان آموخت و چه تمهیداتی برای رسیدن به موفقیت باید قائل شد. با شناخت پنج مرحله‌ی سقوطی که نام بردیم، رهبران می‌توانند به‌طور اساسی احتمال سقوط در مسیر پیشرفت – و نیز گمراه شدن از مسیر عملی به راه‌های غیرعملی – را کاهش دهند، از سقوط اجتناب نمایند و عامل آن را به سرعت تشخیص دهند. تا وقتی در تمام این پنج مرحله تعمق می‌کنید، نجات از سقوط امکان‌پذیر خواهد بود.

ورشکستگی اتفاق می‌افتد اما اغلب اوقات شرکت‌ها دوباره سرپا

خواهند شد.
جیم کالینز
بولدر کلرادو

اینکه تعدادی از بزرگ‌ترین کمپانی‌های تاریخ از یک غول به شرکتی بی‌نام‌ونشان تبدیل شدند، چه درسی به ما می‌دهد؟ و دیگر کمپانی‌ها چگونه می‌توانند از چنین سرنوشتی اجتناب کنند؟ همه‌ی شرکت‌های مالی آسیب‌پذیر هستند؛ مهم نیست چقدر بزرگ باشید، مهم نیست دستاوردهای شما چقدر فراوان بوده باشد، مهم نیست تا کجا پیش رفته‌اید و مهم نیست چقدر قدرتمند شده‌اید.

شما در برابر سقوط آسیب‌پذیر هستید. هیچ قانون طبیعی‌ای وجود ندارد که تضمین کند قدرتمندترین‌ها قطعاً بر قله می‌مانند. هر کسی می‌تواند ورشکسته شود و عاقبت، سرانجامش چنین خواهد بود.

نابودی خزنده

در پاییز سال ۲۰۰۴، تلفنی از فرانسیس هسلین، سرپرست بنیاد پژوهشکده‌ی مدیران، داشتم. او گفت: «هیئت‌مدیره و پژوهشکده‌ی مدیران مایلند که شما به شهر وست‌پوینت تشریف آورده، ریاست کنگره را با حضور تعدادی از دانشجویان معزز به عهده بگیرید.» در حالی که آرزو داشتم آن دانشجویان گروهی تازه‌کار باشند، پرسیدم: «دانشجویان؟» فرانسیس توضیح داد: «دوازده ژنرال ارتش آمریکا، دوازده مدیرعامل و دوازده مدیر بخش‌های اجتماعی. آن‌ها در گروه‌های شش تایی قرار می‌گیرند - ارتش، تجارت، اجتماع

— و به شدت مایلند در مورد موضوع مورد بحث با شما صحبتی داشته باشند.» پرسیدم: «موضوع مورد بحث چیست؟»: مکثی کرد و گفت: «اوه، موضوع خوبی است. احساس می‌کنم قطعاً از آن خوشتان خواهد آمد: آمریکا.»

— آمریکا؟ تعجب می‌کنم. چه چیزی را احتمالاً می‌توانم به این گروه درباره‌ی آمریکا بیاموزم؟ تا آنجا که به یاد دارم یکی از استادانم، بیل لیزیر، درباره‌ی آموزش مؤثر به من گفت: «تلاش نکن با پاسخ‌های صحیح خودت را بالا بکشی. تمرکزت بر رشد با کمک پرسش‌های خوب باشد.»

می‌اندیشیدم و گیج شده بودم ولی سرانجام تسلیم شدم. آیا آمریکا عظمتش را احیا می‌کند؟ یا به شکلی خطرناک بر تیغ‌ی تنزل از خوب و عالی قرار دارد؟

در حین اینکه در نظر داشتم پاسخی فصیح و واضح برای این سؤال بیابم (من باور داشتم آمریکا به این توانایی رسیده که پیوسته خودش را احیا کند و با مسئولیتش در طول تاریخ مواجه شود)، دریافتم که گردهمایی در وست‌پوینت بر پایه‌ی مذاکراتی دقیق شکل گرفته است. نیمی از بحث‌کننده‌ها بر این عقیده بودند که آمریکا بر مدار قدرت همیشگی‌اش ایستاده است، در حالی که بقیه معتقد بودند درست برعکس، بر تیغ‌ی زلزله و سقوط نوسان می‌کند. تاریخ مکرراً نشان داده که شرکت‌های بزرگ سقوط می‌کنند.

- امپراتوری کهن مصر، تمدن باشکوه کرت، امپراتوری چین، تمدن مایا - همه‌ی این‌ها سقوط کردند، روم و حتی انگلستان نیز سقوط کرد: انگلستان که یک قرن قبل به عنوان قدرت بزرگ جهان شناخته شده بود و دیدیم که قدرتش چگونه تحلیل رفت. آیا سرنوشت آمریکا نیز همین خواهد بود؟ یا اینکه آمریکا مثل همیشه یک لینکلن دیگر را پیدا می‌کند تا آخرین امید کره‌ی زمین باقی بماند؟

در تنفسی که ایجاد شد، رئیس هیئت‌مدیره‌ی یکی از شرکت‌های آمریکایی موفق، مرا به گوشه‌ای کشاند و گفت: «من بحث را بسیار

جذاب یافتم، اما هر صبح درباره‌ی سؤالتان و شرایط شرکت فکر می‌کنم.» او مکثی کرد و سپس ادامه داد: «ما موفقیتی شگرف در سال‌های اخیر به دست آورده‌ایم و من درباره‌ی آن نگرانم. الآن تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که چطور فهمیدید؟» پرسیدم: «منظورتان را متوجه نشدم؟»

جواب داد: «وقتی شما در نوک قله‌ی جهان ایستاده‌اید، قدرتمندترین ملت روی زمین، موفق‌ترین شرکت‌ها در صنعت، بهترین بازیگران، کمپانی‌های بسیار بزرگ، بسیار قدرتمند و موفق، این واقعیت را که قبلاً در مسیر سقوط افتاده‌اید، پوشش می‌دهد. پس چطور فهمیدید؟»

سؤال - چطور فهمیدید - مرا به مغاک خاطره‌ای پرت کرد و به بخشی از الهامات برای نوشتن این کتاب تبدیل گشت. در تحقیقات آزمایشگاهی مان در بولدر کلرادو، پیش‌تر، از امکان اجرای پروژه‌های درباره‌ی سقوط بحث کرده بودیم. انگیزه‌ی نوشتن کتاب بر مبنای این حقیقت بود که بعضی از شرکت‌های بزرگی که در کتاب‌های «از خوب تا عالی» و «ساختن برای ماندن» نام برده شده بودند، مکرراً موقعیت خوبشان را از دست داده‌اند. از یک سو، چنین موضوعی جای نگرانی ندارد اما جزو سقوط‌های یک کمپانی محسوب نمی‌شود؛ آن چه از مطالعه‌ی کمپانی‌ها می‌توانیم به دست آوریم، افول در بهترین شرایط است. اما از سوی دیگر، من خود را سخت درگیر این سؤال دیدم که «به‌راستی چگونه شرکت‌های بزرگ ورشکست می‌شوند؟»

اینکه تعدادی از بزرگ‌ترین کمپانی‌های تاریخ از یک غول به شرکتی بی‌نام‌ونشان تبدیل شدند، چه درسی به ما می‌دهد؟ و دیگر کمپانی‌ها چگونه می‌توانند از چنین سرنوشتی اجتناب کنند؟

از وست پوینت بازگشتم، در حالی که ملهم از این کنجکاوی بیهوده‌ی ناشی از تحقیقات وسیع شده بودم. شاید بتوان سقوط یک شرکت و بازگشت زود هنگام از این مسیر را پیش‌بینی کرد یا حتی بهتر از آن، بتوان نوعی راهکار پیشگیری کننده به دست آورد؟ شروع به تفکر درباره‌ی این راهکار کردم؛ به این صورت که

ورشکستگی را تحلیل کردم؛ چیزی شبیه به آزمایش و تحقیق درباره‌ی بیماری سرطان؛ سرطان می‌تواند درون بدن رشد کند، درحالی که شما ظاهراً هنوز قوی و سالم به نظر می‌رسید. اما این تحلیل کاملی نیست، همان طور که بعدتر می‌بینید، سقوط سازمان یافته برخلاف سرطان به شکلی وسیع خودویرانگر است. ولی، هنوز استفاده از مثال بیماری می‌تواند به نوعی مفید باشد. اجازه دهید داستانی را که برای شخص خودم اتفاق افتاد بازگو کنم تا موضوع روشن‌تر شود.

در روزی ابری از آگوست سال ۲۰۰۲، همسرم – ژوان – و من برنامه‌ای ترتیب دادیم تا سربالایی طولانی را تا گذرگاه الکترونیک بدویم: مکانی خارج از کلرادو که در ارتفاع ۹۸۰۰ پایی قرار داشت و در پایان به ارتفاع ۱۳۰۰۰ پایی می‌رسید. حدوداً در ارتفاع ۱۱۰۰۰ پایی، من تسلیم هوای رقیق شدم و قدم‌هایم را آهسته کردم، درحالی که ژوان همچنان از طی کردن سربالایی لذت می‌برد.

وقتی از خط رویش درختان خارج شدیم، همان جا که به علت رقیق بودن هوا فقط بوته‌های نازک و کوچک و گل‌های کمیاب کوهستانی می‌روئیدند، من لباس صورتی کم‌رنگش را مثل لکه‌ای از دور می‌دیدم که جست‌وخیزکنان تا منتهای لبه‌های مسیر می‌دوید.



چرا ورزشکستگی کمپانی‌های بزرگ تحقیقات قبلی را بی اعتبار نمی‌کند؟

اصلی که ما در تحقیقات اولیه کشف کردیم، به قدرت‌ها یا تلاش‌های اخیر شرکت‌های ویژه‌ای که درباره‌شان تحقیق می‌کردیم، ربطی ندارد. این طور فکر کنید: «اگر افراد سالم را با کسانی که بیمار هستند مقایسه کنیم، نتیجه می‌گیریم که اصول ارتقای سلامتی، انجام دادن کارهایی از قبیل: خواب درست، رژیم غذایی متعادل و تمرینات ورزشی سبک هستند. حال اگر این اصول به تدریج از میان روند و مثلاً خواب و خوراک نادرست و ورزش نکردن رایج شوند، آیا سلامتی ما از بین نمی‌رود؟» واضح است که خواب، رژیم غذایی و تمرین‌های ورزشی هنوز هم از اصول اولیه‌ی سلامتی هستند.

یا به تحلیلی دیگر توجه کنید: فرض کنیم درباره‌ی تیم مقتدر بسکتبال NCAA بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مطالعه می‌کنیم که ده جام قهرمانی را طی دوازده سال تحت رهبری جان وودن به دست آورد.

همچنین، فرض کنید که خرس‌های وودن یواس‌ال‌ای را با تیمی در مدرسه‌ای مشابه طی دوره‌ای مشابه مقایسه می‌کنیم که نتوانستند به قدرتی چشمگیر تبدیل شوند.

این تحلیل‌ها را درباره‌ی دسته‌ای از تیم‌های ورزشی انجام دادیم تا چارچوبی را مشخص کنیم که با ساختار یک قدرت مرتبط باشد. اگر تیم بسکتبال یواس‌ال‌ای بعدها از اصولی که سرلوحه‌ی افکار وودن بود، منحرف شده و فقط نظاره‌گر نتایج قهرمانی گذشته بودند تا مثل وقتی که تحت آموزش وودن بودند آن‌ها را تکرار کنند، آیا این حقیقت، اصول تشخیص داده‌شده در چارچوب اولیه را که با مطالعه بر خرس‌های تحت تعلیم وودن به دست آمده بود، زیر سؤال می‌برد؟

بدین‌سان، از اصول موجود در کتاب «از خوب تا عالی» می‌توان این طور نتیجه گرفت که با مطالعه‌ی دوره‌های خاص در تاریخ

کمپانی‌های خوب و کمپانی‌های عالی، تغییرات واقعی هم‌زمان با اجرای خوب آن‌ها حداقل پانزده سال طول می‌کشد. تحقیقات نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که کدام کمپانی می‌تواند بعد از پانزده سال همچنان قدرتمند بمانند و درواقع، همان‌طور که کارما نشان داد حتی نیرومندترین کمپانی‌ها نیز ممکن است دچار فرایند خود ویرانگری شوند.

اما دو ماه بعد، پس از انجام دو آزمایش، وجود توده‌های سرطانی هم‌سرم تشخیص داده شد. من با خوبه این اندیشیدم که در گذشته، لحظاتی که ژوان نمونه‌ی سلامتی کامل بود و راه را در گذرگاه الکترونیک با شادمانی می‌دوید، درونش سلول‌های سرطانی در حال رشد بودند. این خاطره که او با وجود سلامتی ظاهری، در خفا حامل بیماری خطرناکی بود، در مغزم ماند و برایم به استعاره‌ای مهم تبدیل شد.

و توانستم سقوط‌های بنیادی را به بیماری‌های خاص تشبیه کنم که «هرچه تشخیص دادنشان سریع‌تر باشد، علاج آن‌ها در مراحل اولیه آسان‌تر است و هرچه تشخیص دادنشان در مراحل پیش‌رفته‌تر و دیرتر انجام شود، سخت‌تر درمان می‌شوند». ممکن است یک مؤسسه از بیرون قوی و سرپا به نظر آید اما قبلاً از درون بیمار شده باشد و به‌شکلی خطرناک در لبه‌ی پرتگاه پرشیب سقوط قرار گرفته باشد.

اندکی بعد به تحقیقاتی که این ایده را سست کرد، برخوایم گشت؛

اما ابتدا اجازه دهید به یک نمونه‌ی هولناک نقب بزنیم: رشد و سقوط یکی از کمپانی‌های قدیمی در تاریخ تجارت آمریکا.

بر بالای قله و بی خبر

در ساعت پنج و دوازده دقیقه‌ی بعد از ظهر هجدهم آپریل سال ۱۹۰۶، درون آمادئو پیتر جیانینی (کارآفرین و بانکدار آمریکایی ایتالیایی تبار: Amadeo Peter Giannini) احساس بدی شعله‌ور گردید که هرچه می‌گذشت شدیدتر می‌شد.

و چیزی نگذشت که حس نامرئی اطرافش به همه‌های از فاصله‌ی دور تغییر کرد؛ چیزی شبیه صدای تندریا سوت قطار. کمی مکث. یک ثانیه. دو ثانیه. سپس - بنگ! - خانه‌اش در سن ماتئو کالیفرنیا شروع به تکان خوردن و سست شدن و بالا و پایین رفتن کرد. هفده مایل به سمت شمال، در سن فرانسیسکو، زمین در زیر صدها خانه نرم شد، در حالی که تکان‌های شدیدی زیر زمین سخت ایجاد گشت، سنگ‌ها و سردر خانه‌ها به میان خیابان پرتاب می‌شدند. دیوارها فرو می‌ریختند، میدان‌های گازی منفجر می‌شدند، آتش فوران می‌کرد.

جیانینی تصمیم گرفت بفهمد چه اتفاقی برای کمپانی نوپایش، «بانک آو امریکا»^(۱)، افتاده است. او شش ساعت را در پریشانی صبر کرد. سپس، راه را با قطار و پیاده به سمت شهرش پیمود؛ مسیری که خلاف جهت حرکت مردم بود و آنجا حریق‌ی دهشتناک را احساس کرد.

آتش به سمت شرکتش زبانه می‌کشید و جیانینی مجبور بود پولی را که در بانکش نگهداری می‌کرد و در معرض خطر آتش‌سوزی قرار داشت، نجات دهد. خلافاً کاران در میان خرابه‌ها به دنبال پول و جواهرات می‌گردند، اما شهردار اعلامیه‌ی مختصری پخش کرد که در آن به کارکنانش مأموریت داد هرکسی را که در حال غارت کردن یا ارتکاب هرگونه جنایتی دیدند به قتل برسانند. جیانینی با کمک دو نفر از کارکنانش، پول‌ها را در زیر سبدهای پرتقال درون دو واگن

مصادره شده پنهان کرد و ترتیب یک سفر شبانه به سن فرانسیسکو را نیز داد. به شهر که رسید پول را در شومینه‌ی خانه‌اش جا داد. صبح روز بعد که جیانینی به سن فرانسیسکو رسید، بین خود و بانکدارانی که درخواست استفاده از مهلت قانونی شش ماهه برای بازگرداندن پول، از صاحبان حساب داشتند، تفاوت فراوانی دید. کاری که او کرد، این بود:

«درست وسط لنگرگاهی شلوغ یک تخته چوب را روی دو بشکه قرار داد و این گونه طریقه‌ی تجارتی جدید را گشود. شعار جیانینی این بود: «ما قصد داریم سن فرانسیسکو را دوباره بسازیم.»»

او به تعدادی از متقاضیان وام، پول قرض داد و همچنان که سن فرانسیسکو از هرج و مرج رو به نظم؛ از نظم به رشد اقتصادی و از رشد اقتصادی به کامروایی می‌رفت، جیانینی مقدار بیشتری پول را به آن افراد قرض داد و آن‌ها نیز عملیات بانکی بیشتری از گذشته را با او انجام دادند.

بانک او نیروی محرکی به دست آورد؛ کم‌کم افراد بیشتری آمدند و وام‌ها، سپرده‌ها و شعبه‌های بیشتری تشکیل شد و هم‌زمان در کالیفرنیا شعبه‌ای افتتاح شد و در اکتبر سال ۱۹۴۵، به بزرگ‌ترین بانک تجاری در دنیا تبدیل شد و به صندوق معتبر بانک ملی پیوست (توجه داشته باشید در سال ۱۹۹۸ نیشن بانک مجموعه بانک‌های آمریکایی بودند و یک نام داشتند، بانک آمریکایی‌ای که در اینجا نام برده شد، کمپانی‌ای جدا از نیشن بانک است). طی سه دهه‌ی بعد، بانک آمریکا به عنوان یکی از بانک‌ها با بهترین مدیریت‌ها در آمریکا شناخته شد.

مقاله‌ای در نشریه‌ی تجارت هاروارد در سال ۱۹۸۰، این گونه نوشت: «بانک آمریکا احتمالاً شناخته‌شده‌ترین در نوع خودش است و این بانک بزرگ‌ترین بانک دنیا با نزدیک به ۱۱۰۰ شعبه است که در بیش از صد کشور فعالیت دارد و مجموع دارایی آن حدود ۱۰۰ میلیارد دلار است. به عقیده‌ی بسیاری از شاهدان، دستاوردهای برجسته‌ی این بانک با مدیریت برجسته‌ی آن هم‌تراز است.»

در سال ۱۹۸۰، کسی پیش‌بینی نمی‌کرد طی فقط هشت سال، بانک

آمریکا نه تنها از ادعای موفق‌ترین کمپانی جهان سقوط کند بلکه به عنوان بزرگ‌ترین نابودی در تاریخ بانکداری آمریکا نیز نامش ثبت شود.

به‌طور خلاصه: در هیاهوی تبادلات پولی، ارزش دلار آمریکا اندکی نزول پیدا کرد و مجموع سود سهام بیش از ۸۰ درصد به دنبال بورس اصلی سقوط کرد. بانک آمریکا، با تهدید جدی از طرف بانک رقیبش در کالیفرنیا مواجه شد؛ بعد از ۵۳ سال برای اولین بار سهم شراکتش را به یک چهارم ارزش اصلی فروخت تا بدهی‌های اولیه را تسویه کند، سپس، آخرین عضو خانواده‌ی جیانینی به شکلی ناراحت‌کننده استعفا داد و رئیس قبلی را که بازنشسته شده بود، برای حفظ شرکت فراخواندند.

در همین هنگام، با موج تند مقالات در نشریه‌های تجاری مواجه شدند که عناوینی از قبیل: «عقب‌نشینی قابل توجه» و «امانت‌داران برتر (متحدان و غیره) همراه تایتانیک غرق شدند» داشتند. کسی نبود که درباره‌ی این مسئله نتیجه‌گیری مشابه با دیگری داشته باشد: «او را می‌بایست یک مطرود و بیچاره به حساب آورد». و این دقیقاً چیزی بود که برای بانک آمریکا اتفاق افتاد. اگر یک شرکت قدرتمند در اواخر سال ۱۹۷۰ به این سختی و سرعت سقوط کرد، پس برای هر شرکت دیگری نیز چنین احتمالی وجود دارد. اگر کمپانی‌هایی مثل موتورولا (Motorola) و سیرکوئیت سیتی (Circuit City) - بت‌هایی که به عنوان نمونه‌ی برتر شناخته شده بودند - با وضعیتی بغرنج تحلیل رفتند، پس هیچ کسی ایمن نیست.

اگر کمپانی‌هایی از قبیل زینت (Zenith) و ای‌اند پی (A & P) که بدون تردید برترین‌های حوزه‌ی فعالیت خود بودند، از عرش به فرش رسیدند، پس ما باید نسبت به موفقیت خودمان نگران شویم.

اگر کمپانی‌هایی از قبیل زینت و ای‌اند پی، که بدون تردید برترین‌های حوزه‌ی فعالیت خود بودند، از عرش به فرش رسیدند،

پس ما باید نسبت به موفقیت خودمان نگران شویم.

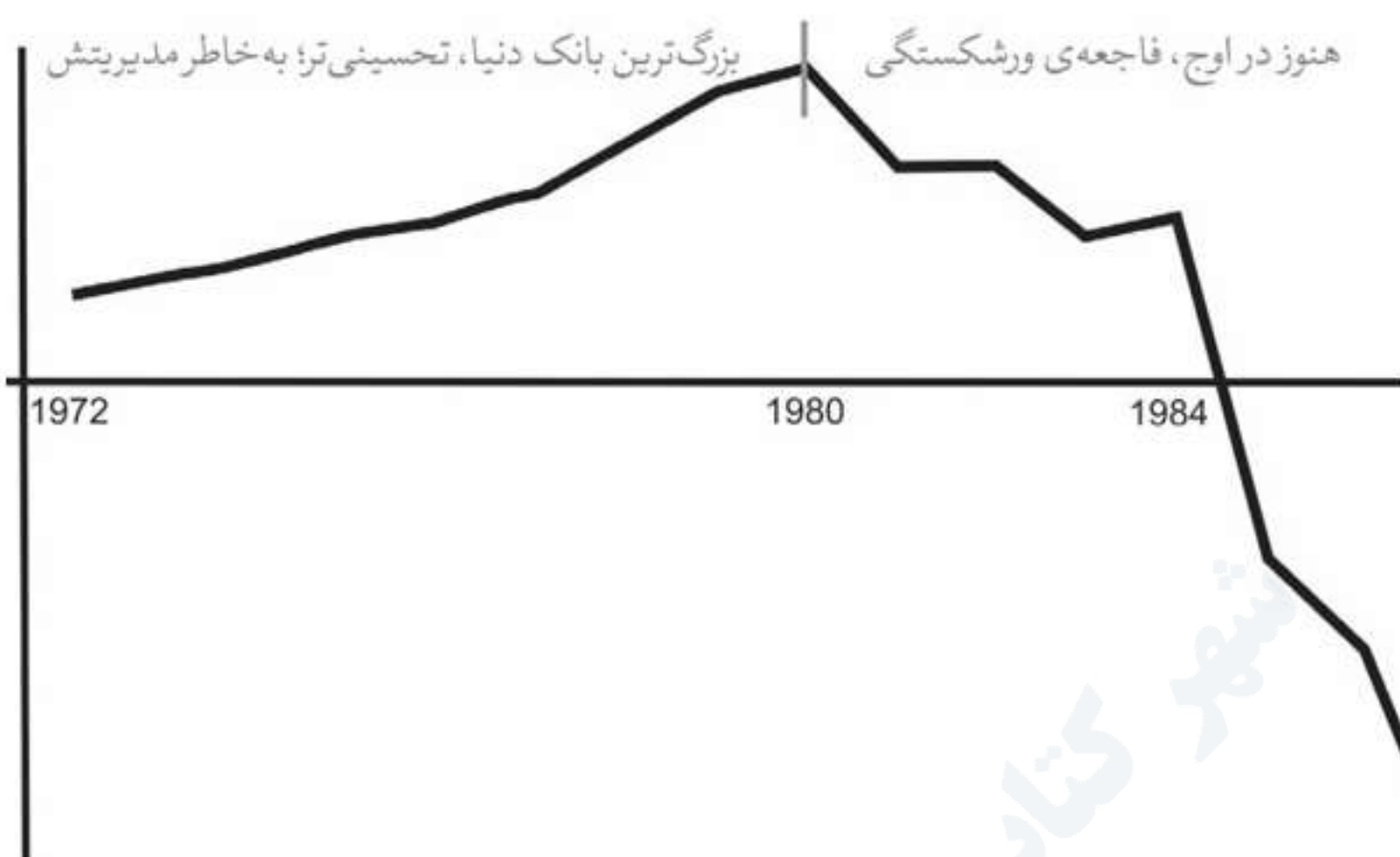
همه‌ی شرکت‌های مالی آسیب‌پذیر هستند، مهم نیست چقدر بزرگ باشند، مهم نیست دستاوردهای شما چقدر فراوان بوده باشد، مهم نیست تا کجا پیش رفته‌اید و مهم نیست چقدر قدرتمند شده‌اید.

شما در برابر سقوط آسیب‌پذیر هستید. هیچ قانون طبیعی‌ای وجود ندارد که تضمین کند قدرتمندترین‌ها قطعاً بر قله می‌مانند. هر کسی می‌تواند ورشکسته شود و عاقبت، سرانجامش چنین خواهد بود.

می‌توانم کسانی را تجسم کنم که این مطلب را می‌خوانند و با خود می‌گویند: «وای خدای من، باید کاری کنم، باید کاری جسورانه انجام دهم، بدعتی و الهامی! باید بلند شوم و جلوی این حادثه را بگیرم و نگذارم که اتفاق بیفتد.»
عجله نکنید!

در دسامبر ۱۹۸۰، بانک آمریکا دنیا را با گزینش رئیس هیئت مدیره‌اش شگفت‌زده کرد. مجله‌ی فوربز این روند را به‌مثابه‌ی «چیزی شبیه انتخاب پاپ» توصیف کرد.

بیست و شش رئیس شرکت پشت درهای بسته جمع شدند. درست شبیه کاردینال‌ها در اتاق خلوت (Conclave): انجمن محرمانه‌ی مطران‌ها برای انتخاب پاپ). شاید فکر کنید که بانک آمریکا بالاخره سقوط کرد زیرا آن‌ها در نهایت، پنجاه جنتلمن را برای هیئت‌مدیره انتخاب کردند. مأموران دولتی و بانکدارانی گمنام که طی زمان تغییری نکرده بودند و بصیرت رهبری نداشتند، توانایی حرکت‌های شجاعانه در آن‌ها دیده نمی‌شد و نمی‌توانستند به دنبال تجارت جدید و بازارهای نو بگردند.



بانک آمریکا - خلاصه‌ی نتایج بین سالهای ۱۹۸۷ - ۱۹۷۲ (به میلیون دلار)

اما در حقیقت هیئت‌مدیره، مرد چهل‌ویک ساله‌ی بلندقامت و قدرتمندی را برگزید که سخنوری ماهر و رهبری جذاب بود که در مصاحبه‌ای به نشریه‌ی وال استریت گفت: باور دارد بانک به «یک لگد محکم به پشت» نیاز دارد.

هفت ماه پس از انتخاب رئیس هیئت‌مدیره، ساموئل ارماکوست مقدار زیادی از بدهی‌شان را از چارلز اسکواپ نقد کرد و این کمکی بود تا آن‌ها به تحرکی شکننده دست یابند.

این گونه، بانک آمریکا نه تنها با تجارتي جدید صاحب قدرت شد که صاحب گروهی از مدیران موفق نیز گشت. سپس، بزرگ‌ترین روابط سود بانکی بین ایالتی در تاریخ نیشن بانک را مهندسی کرد، سرمایه‌ی اولیه‌ی سیاتل را از گرو درآورد، صد میلیون دلار را بلافاصله برای اصلاح خودپردازهای خراب واریز کرد. ترتیبی داد تا بانک بتواند با جهشی بلند عقب‌افتادگی‌اش را جبران کند؛

به طوری که صاحب بزرگ‌ترین شبکه‌ی خودپرداز در کالیفرنیا شد. او به مدیرانش این طور تلقین کرد که «ما وقت نداریم تا عقب بایستیم و قبل از اینکه تصمیم بگیریم چه کاری بهتر است تا انجام دهیم، باید از اشتباهات دیگران درس بگیریم. اجازه دهید دیگران از ما بیاموزند.»

سرانجام، بانک آمریکا یک رهبر یافته بود. ارماکوست سنت‌های منسوخ شده را برانداخت، شعبه‌های اضافی را تعطیل کرد و به استخدام دائمی کارمندان پایان داد.

او انگیزه‌های کار کردن را با پرداخت پاداش بالا برد: «ما تلاش می‌کنیم بین مجریان خوب و ضعیف فاصله بیندازیم» و این گونه به مدیری با فرهنگ جدید مشهور شد. او به مدیران اسکواپ اجازه داد تا رقومشان را در مورد لیزینگ بی ام دبلیو، پورشه و حتی جگوار حفظ کنند، بانکداران سنتی را برانگیخت و آن‌ها را به کارخانجات فورد، بیوک و شورلت محدود کرد.

مشاوری با سابقه و برجسته استخدام کرد و افرادی را به منظور فرایند تغییر، برای شغل هفتگی آموزش داد؛ طوری که به نوعی مکالمه‌ی آئینی تبدیل شد (با این توصیف که بانک «دوباره متولد شده است») تا جایی که نشریه‌ی وال استریت از این کار با عنوان «نسخه‌ی مشخص شده‌ای از انقلاب فرهنگی مائو» نام برد. ارماکوست آشکارا اظهار کرد که: «هیچ مؤسسه‌ی مالی دیگری این چنین تغییر نکرده است.»

ولی هنوز با وجود تمام این هدایت‌ها، تغییرات و تحرکات مثبت، بانک آمریکا بیشترین سودش را که بیش از ۶۰۰ میلیون دلار در زمان اوج - بین سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۷ - بود، از دست داد و بزرگ‌ترین خسارت بانکی تاریخ را متحمل شد.

با نگاهی منصفانه به کارهای آقای ارماکوست درمی‌یابیم که بانک آمریکا پیش از آنکه او رئیس هیئت مدیره‌اش شود، در سرازیری سقوط قرار گرفته بود.

من مخالف آقای ارماکوست نیستم فقط نشان دادم چگونه با وجود تعصب انقلابی‌اش، بانک دچار سقوطی چشمگیر شد. واضح است

راه حل سقوط با یک اظهار عقیده‌ی ساده به دست نمی‌آید: «تغییر یا مرگ». بانک آمریکا خیلی تغییر کرد و تقریباً در این فرایند مرگ را به چشم دید. برای درک چگونگی ورشکستگی آن، به کسب جزئیات بیشتری نیاز داریم که در نهایت ما را به پنج مرحله‌ی سقوط که در پروژه‌ی تحقیقاتی مان به آن‌ها رسیدیم، هدایت می‌کند.

برای اوایل سال ۱۹۷۰، دو کمپانی بزرگ ایمز و وال مارت، عملکردی تقریباً مشابه داشتند. مدل تجاری آن‌ها یکسان و درآمدها و سودهایشان مشابه بود.

هر دوی آن‌ها با جهشی چشمگیر رشد کردند و هر دو رهبرانی کارآفرین در اداره و نظارت داشتند و برای بیشتر از ده سال سود سرمایه‌گذاری‌شان به شکلی استثنایی در بازار سهام به سویشان بازگشته است. دو کمپانی در فاصله‌ی نزدیک، یکدیگر را تعقیب می‌کردند؛ اما بعدها منحنی رشدشان کاملاً از هم دور شد. یکی از آن‌ها رو به سقوط گذاشته، در حالی که دیگری همچنان به رشد خود ادامه داده است. چرا چنین اتفاقی افتاد؟

پنج مرحله‌ی سقوط

در یک نظر، تحقیقاتم جمع‌وجور شده‌اند و سال‌ها نیز مطالعاتی درباره‌ی شکست و میانه‌روی داشته‌ام. از آنجا که روش تحقیق ما براساس تناقضات استوار است، درخصوص شرکت‌هایی که سرپا شدند و آن‌هایی که نتوانستند دوباره کمر راست کنند، مطالعه می‌کردم و از خودم می‌پرسیدم: «اختلاف بین این دو گروه در چیست؟» اما تمرکز اولیه‌ی ما جست‌وجو درباره‌ی اهمیت ساختار، وضوحی ماندگار و موضوع صحیح بوده است. بعد از تجربه‌ای که در سنت پوینت کسب کردم، مایل بودم به این سؤال برگردم و کنجکاو بودم که درباره‌ی سقوط و ورشکستگی کمپانی‌هایی که زمانی عظیم بودند، بیشتر بدانم. من به شوخی به همکارانم می‌گفتم: «ما در حال چرخیدن به سمت نیمه‌ی تاریک هستیم.»

فرایند تحقیق

ما اطلاعاتی واقعی از مطالعات و تحقیقات اولیه جمع‌آوری کردیم که شامل بیش از ۶۰۰۰ تاریخ ثبت شده بود؛ فایل‌ها و پوشه‌های مدارک تاریخی و بسته‌های اطلاعات مالی‌ای که از هفتاد سال پیش جمع شده بودند. براساس تحقیقات بنیادی و جداول شرح وقایع با تاریخ‌های مربوطه و تحلیل‌های مالی، انتظار داشتیم پوششی دقیق از این اطلاعات به ما مجموعه‌ای قوی از کمپانی‌هایی بدهد که ابتدا رشد می‌کنند و عظیم می‌شوند و بعدها در سراسیمی سقوط می‌افتند.

پس دست به کار شدیم و اطلاعات شصت شرکت از بزرگ‌ترین شرکت‌ها را از کتاب‌های «از خوب تا عالی» و «ساختن برای ماندن» و از آرشیو تحقیقاتمان بیرون آوردیم و به ترتیب، یازده موردی که به‌شکلی دقیق مراحل رشد تا سقوط را در بخشی از تاریخشان

داشتند، انتخاب کردیم:

شرکت‌های ای اند پی، آدرسو گراف (Addresso Graph)، فروشگاه‌های بزرگ ایمز (Ames Department Store)، بانک آمریکا (قبل از اینکه جزو زیرمجموعه‌ی نیشن بانک قرار گیرد)، سیر کوئیت سیتی، اچ پی (HP)، مرک (Merck)، موتورولا، رابرمید (Rubber Maid)، اسکات پیپر (Scott Paper) و زینت. (در ضمیمه‌ی ۱، پروسه‌ی انتخاب را خلاصه‌نویسی کرده‌ام.)

آنگاه، اطلاعات به دست آمده را به روز کردیم و تاریخ هریک از کمپانی‌هایی که ورشکست شده بودند، مطابق با ابعادشان بازبینی کردیم و چیزهایی مثل سنت‌های مالی و الگوها، استراتژی‌ها و دیدگاه‌ها، سازمان و تشکیلات، فرهنگ، نوع راهبرد، تکنولوژی، بازارها، محیط و چشم‌انداز رقابت‌آمیزشان را لحاظ کردیم.

عمده تلاش ما تمرکز بر سؤالی دو قسمتی بود: چه اتفاقی می‌افتد که به نقطه‌ای می‌رسیم که سقوط آشکار می‌شود و شرکت زمانی که شروع به سقوط می‌کند، چه کارهایی انجام می‌دهد؟

پس، پیش از آنکه وارد چارچوب آن (پنج مرحله) شویم، به سمت این تحلیل کشیده شدیم. اجازه دهید به تعدادی از مهم‌ترین تحقیقاتمان اشاره کنم.

سرپا شدن کمپانی‌ها: بعضی از کمپانی‌هایی که در تحلیل‌های ما بودند، با گذشت زمان توانستند به موقعیت قبلی بازگردند. مثلاً مرک و اچ پی نشان دادند که هم‌زمان با نوشتن این مطالب از سراسیپی سقوط بازگشتند و تا الآن هم نه‌تنها در موقعیت جدیدشان استوار مانده‌اند که بهبودهایی را هم در نتایج عملکردشان دیده‌ایم.

این مسئله به من مطلبی مهم آموخت: همان‌طور که یک کمپانی بزرگ می‌تواند فرو بریزد، بعضی از آن‌ها دوباره سرپا می‌شوند. لازم است بدانید نکته‌ی موجود در تحقیقات من این است که این مطالب در مورد کمپانی‌هایی نبوده است که امروزه عظیم هستند یا آن‌هایی که در آینده به عظمت می‌رسند و بزرگ می‌مانند یا اینکه در آینده قدرت و عظمتشان را از دست می‌دهند. ما تاریخ آن شرکت‌ها

را برای شناخت عملکردهایشان مطالعه کردیم تا حرکت‌های اصلی آن‌ها را بشناسیم که باعث رشد ساختار (یا سقوط آن) می‌شوند. شرکت فانی می و دیگر شرکت‌های مالی که در سال ۲۰۰۸ تحلیل رفتند: وقتی طبق نظم تعیین شده، مطالعه روی کمپانی‌های ورشکسته را آغاز کردیم، فانی می و مؤسسات مالی دیگر در بانک اطلاعات اصلی ما هنوز آن اندازه سقوط نکرده بودند که در فهرست تحلیل ما جای بگیرند. به همین دلیل، مدارک کافی نداشتیم تا هیچ‌یک از این کمپانی‌ها را در مطالعاتمان وارد کنیم. اما هم‌زمان از عقل سلیم به‌دور بود که این حقیقت را که بعضی از کمپانی‌های مالی مشهور (به‌ویژه فانی می که در کتاب از خوب به عالی نامش را برده بودم) که با یکی از غیرعادی‌ترین نمایش‌های تاریخ سقوط کرده بودند، نادیده بگیریم.

پس به جای اینکه این کمپانی‌ها را در مطالعات پژوهشی‌ام داخل کنم، از آنجا که در اخبار و رسانه‌ها منعکس شده بودند، تفسیری فشرده را درباره‌ی فانی می در ضمیمه‌ی سه در انتهای کتاب آورده‌ام.

مجموعه کمپانی‌های موفق: همه‌ی پژوهش‌های ما پیرامون مقایسه و کنترل مجموعه‌ها می‌گذشت. سؤال مهم این نبوده که «موفقیت‌های مشترک بین همه‌ی آن‌ها چیست؟» یا «شکست‌های مشترک بین آن‌ها کدام هستند؟» بلکه سؤال اصلی این است که: «چه چیزهایی را با تمرکز مطالعه‌مان بر اختلاف بین شکست و موفقیت آن‌ها می‌آموزیم؟»

برای تحلیل، ما یک مجموعه از «سنجش موفقیت» درست کردیم که در کوشش‌های مشابه طی دوره‌ای که روی ورشکستگی کمپانی‌ها مطالعه می‌کردیم، خودش را نشان داد. (برای ملاحظه‌ی روش انتخاب کردن مقایسه‌ی شرکت‌ها به ضمیمه‌ی ۲ مراجعه کنید).

مثلاً نگاهی به نمودار «مطالعه‌ی مغایرت‌ها» در صفحه‌ی بعد بیندازید.

برای اوایل سال ۱۹۷۰، دو کمپانی بزرگ را در این نمودار آورده‌ایم.

شرکت‌های بزرگ ایمز و وال مارت (Wal-Mart) - مغایرتی که کمی درباره‌اش صحبت خواهیم کرد - عملکردی تقریباً مشابه داشتند. مدل تجاری آن‌ها یکسان و درآمدها و سودهایشان مشابه بود.

هر دوی آن‌ها با جهشی چشمگیر رشد کردند و هر دو رهبرانی کارآفرین در اداره و نظارت داشتند و همان‌طور که در نمودار می‌بینید، برای بیشتر از ده سال سود سرمایه‌گذاری‌شان به‌شکلی استثنایی در بازار سهام به‌سویشان بازگشته است. دو منحنی در فاصله‌ی نزدیک، یکدیگر را تعقیب می‌کردند اما بعدها منحنی‌ها کاملاً از هم دور شدند. یکی از آن‌ها رو به سقوط گذاشته، در حالی که دیگری همچنان به رشد خود ادامه داده است. چرا یکی از آن‌ها سقوط کرد و دیگری رشد داشت؟ این تناقض به‌تنهایی، روش مقایسه‌ی ما را آشکار می‌کند.



ارتباط‌ها، بی‌انگیزگی‌ها: متغیرهایی را که در تحقیقاتمان شناسایی کردیم با الگوهای کاری مورد مطالعه ارتباط داشتند، اما ما نمی‌توانستیم ادعا کنیم که به ارتباطی قطعی دست یافته‌ایم. اگر قدرت اداره‌ی این بن‌بست دوطرفه را داشتیم، می‌توانستیم آینده را ببینیم یا آمارهای تصادفی و آزمایش‌های کنترل‌شده‌ی دل‌خوش‌کن را می‌داشتیم، قادر بودیم مدل پیشگویی آینده را رسماً ارائه دهیم.

اما هر تجربه‌ی ساده‌ای را نمی‌توان به جهان واقعی مدیریت تعمیم داد. بنابراین، امکان نداشت علت و نتیجه را با ۱۰۰ درصد اطمینان به دست آوریم.

پس می‌توان گفت که روش مغایرت در بیشتر دریافت‌هایمان از مطالعه‌ی صرف بر موفقیت‌ها یا تمرکز صرف بر شکست‌ها از صحت و درستی‌شان حکایت دارد.

قدرت تحلیل تاریخی: ما از یک روش تاریخی استفاده کردیم. هر کمپانی را از زمان تأسیس‌اش تا پایان زمان تحقیقاتمان در نظر گرفتیم و روی دوره‌هایی خاص از عملکردشان تمرکز کردیم. آنگاه مجموعه‌ای از جزئیات از قبیل گزارش‌های سالانه و مالی، مقاله‌های اصلی‌ای را که درباره‌ی کمپانی‌ها منتشر شده بودند، کتاب‌ها، مطالعات در قالب دانشگاهی، گزارش‌های تحلیلی و اصول مرجع در صنعت را در آن‌ها جمع‌آوری کردیم.

این کار مهم بود، چون به خاطر حرکت آهسته و داشتن نیم‌نگاهی به تفاسیر قدیمی یا مذاکرات با عطف به ماسبق، احتمال نتیجه‌گیری‌های سفسطه‌آمیز افزایش می‌یافت. داستان یک موفقیت مشهور را بازگو می‌کنم تا موضوع روشن‌تر شود:

اگر ما تنها بر تفاسیر درباره‌ی «خطوط هوایی

جنوب غرب» (Southwest AirLine) با عطف به ماسبق تکیه می‌کردیم، بعدها آن‌ها تحت تأثیر اطلاعات قبلی درباره‌ی موفقیت «جنوب غرب» قرار می‌گرفتند و از حقیقت دور می‌شدند.

مثلاً مقداری از شهرت به دست آمده توسط جنوب غرب در قدیم به خاطر موفقیتش در پیش قدم شدن و ایجاد مدل های منحصر به فرد و بدیع در خطوط هوایی بوده است (البته تا حدودی. زیرا نویسندگان بر این باورند که برنده ها اغلب از بدعت گذاران هستند) اما در حقیقت با مطالعه ای دقیق پیرامون اسناد تاریخی روشن شد که خطوط هوایی جنوب غرب به شکلی وسیع، مدل کاری اش را از روی خطوط هوایی جنوب غرب پاسیفیک (Pacific Southwest AirLine) در اواخر سال ۱۹۶۰ کپی کرده است. اگر ما تنها بر داده های گذشته تکیه می کردیم، احتمالاً از علت اینکه چرا جنوب غرب به کمپانی ای بزرگ تبدیل شده است، منحرف می شدیم.

بنابراین، می بایست چارچوب اولیه مان را حین وقوع حوادث ببینیم و قبل از دانستن هر نتیجه ای، آن را از مدارک دور نگه می داشتیم. پس، مدارک را به ترتیب فعالیت ها مطالعه کردیم و با زمان پیش رفتیم. پرونده های جمع آوری شده در هر زمان بدون پیش بینی موفقیت یا شکست احتمالی کمپانی نوشته شده بودند؛ از این رو خالی از تعصب بودند. مثلاً در جزئیاتی که درباره ی شرکت زینت به دست آوردیم و متعلق به سال ۱۹۶۰ بود - وقتی در قله ی پیشرفت ایستاده بود - و چشم اندازی را که به ما می داد، به زینت واقعی در همان زمان متعلق بود، با این حقیقت که به زودی سقوط خواهد کرد، آلوده نشده بودند.

مصاحبه ها نقشی کمی در روش تحقیقات ما داشتند و در مطالعه ی ما (که شاید مردم نیاز قوی برای ارائه ی توضیح احساس می کنند)، هیچ گونه مصاحبه ای با مدیران فعلی و گذشته ی شرکت انجام ندادیم. نه اینکه اطلاعات تاریخی شرکت کامل باشند؛ مثلاً شرکت ها می توانند به طور انتخابی اطلاعات مربوط به ناکامی هایشان را از گزارش سالانه شان حذف کنند، احتمال دارد روزنامه نگاران با عقاید و دیدگاه های قبلی در مورد یک شرکت مطلب بنویسند؛ و نه اینکه من کاملاً از داشتن پیش داوری های شخصی با توجه به دانسته های گذشته ام، ایمن بوده باشم،

همان طور که همیشه قبل از موفقیت یا شکست کمپانی ای که در حال مطالعه روی آن هستم، خبر دارم، پس نمی توانم مغزم را از پیش داوری پاک کنم.

اما حتی با وجود این محدودیت، روش مقایسه ی تاریخی به ما کمک کرد تا عوامل وابسته به رشد و سقوط کمپانی های بزرگ را با وضوح بیشتری ببینیم.

اگر فرایند مراجعه به مدارک تاریخی در همان زمان انجام شود، یعنی قبل از آنکه یک کمپانی سقوط کند، ثمره ی یکی از این نکات مهم را خواهیم دید: می توان تجسم کرد که یک کمپانی، در واقع، به تصویری از شخصی ظاهراً سالم شبیه است که از قبل در سراسیمگی قرار گرفته و به شکلی خطرناک به لبه ی سقوطی موحش نزدیک شده است. درست شبیه بانک آمریکا در سال ۱۹۸۰، و این گونه پروسه ی سقوط بسیار دهشتناک می شود. این وضع می تواند حرکتی خزننده و پنهانی درون شما باشد. پس در حالی که به ظاهر همه چیز ناگهان اتفاق افتاده باشد، شما دچار دردسر می شوید.

همین حالت باعث به وجود آمدن سؤالاتی جذاب می شود: آیا مراحل سقوط به وضوح قابل تشخیص هستند؟ اگر قابل تشخیص اند، می توان آن ها را به سرعت تشخیص داد؟ آیا نشانه های هشدار دهنده ای وجود دارد؟ آیا می توان از میانه ی راه سقوط بازگشت؟ و اگر می شود، چگونه؟ آیا نقطه ای وجود دارد که پس از آن، راه بازگشتی وجود نداشته باشد؟

نتایج: چارچوب پنج مرحله ای

یک روز که با کاغذهای پر شده از تحقیقات بر روی میز نهار خوری احاطه شده بودم، داشتم با کلیدهای لپ‌تاپم ور می‌رفتم و هم‌زمان سعی می‌کردم به جدول وقایع و تاریخ‌های سقوط شرکت‌ها، سرو سامانی بدهم، به هم‌سرم ژوان گفتم: «تحقیق درباره‌ی اینکه چگونه شرکت‌ها بزرگ می‌شوند، بسیار سخت‌تر از آن چیزی بود که فکر می‌کردم.»

فرقی نمی‌کرد چارچوب‌های فکری را چگونه کنار هم قرار دهم تا به پروسه‌ی سقوط برسیم؛ اما به مثال‌های متضاد و الگوهای مقدم و مؤخر مختلفی برخورد کردم. ژوان پیشنهاد داد به اولین جمله‌ی رمان آنا کارنینا اثر تولستوی نگاهی بیندازیم. آنجا نوشته شده بود: «همه‌ی خانواده‌های شاد و خوشبخت شبیه به هم هستند اما خانواده‌های ناشاد هر کدام صاحب بدبختی‌های خاص خودشان هستند.» در حالی که این بخش را تمام می‌کردم، دائماً به نقل قول آنا کارنینا می‌اندیشیدم و دوروی سکه را مطالعه می‌کردم؛ چگونه کمپانی‌ها رشد می‌کنند و چگونه می‌شود که سقوط می‌کنند؟ با کنار هم قراردادن اطلاعات، متوجه شدم سنجیدن چارچوب سقوط از تفسیر مسیر داده‌ها در چارچوب پیشرفت سخت‌تر بود. حتی چارچوبی طبقه‌بندی شده، از چگونگی سقوط احتمالی شرکت‌ها نیز پر از داده‌های گوناگون می‌شد. این یک نظریه‌ی قطعی برای سقوط رسمی نیست - کمپانی‌ها به وضوح می‌توانند بدون اینکه مراحل این نظریه را دقیقاً طی کنند، به ورطه‌ی سقوط بیفتند (به خاطر عواملی از قبیل تقلب، فاجعه‌ی ناشی از بدشانسی، رسوایی و چیزهای دیگر) اما این می‌تواند توصیفی دقیق از مواردی باشد که ما روی موضوع مطالعه کردیم. اضافه کنم: استثنای کوچکی هم وجود دارد (شرکت ای‌اند پی مرحله‌ی دوم متفاوتی دارد).

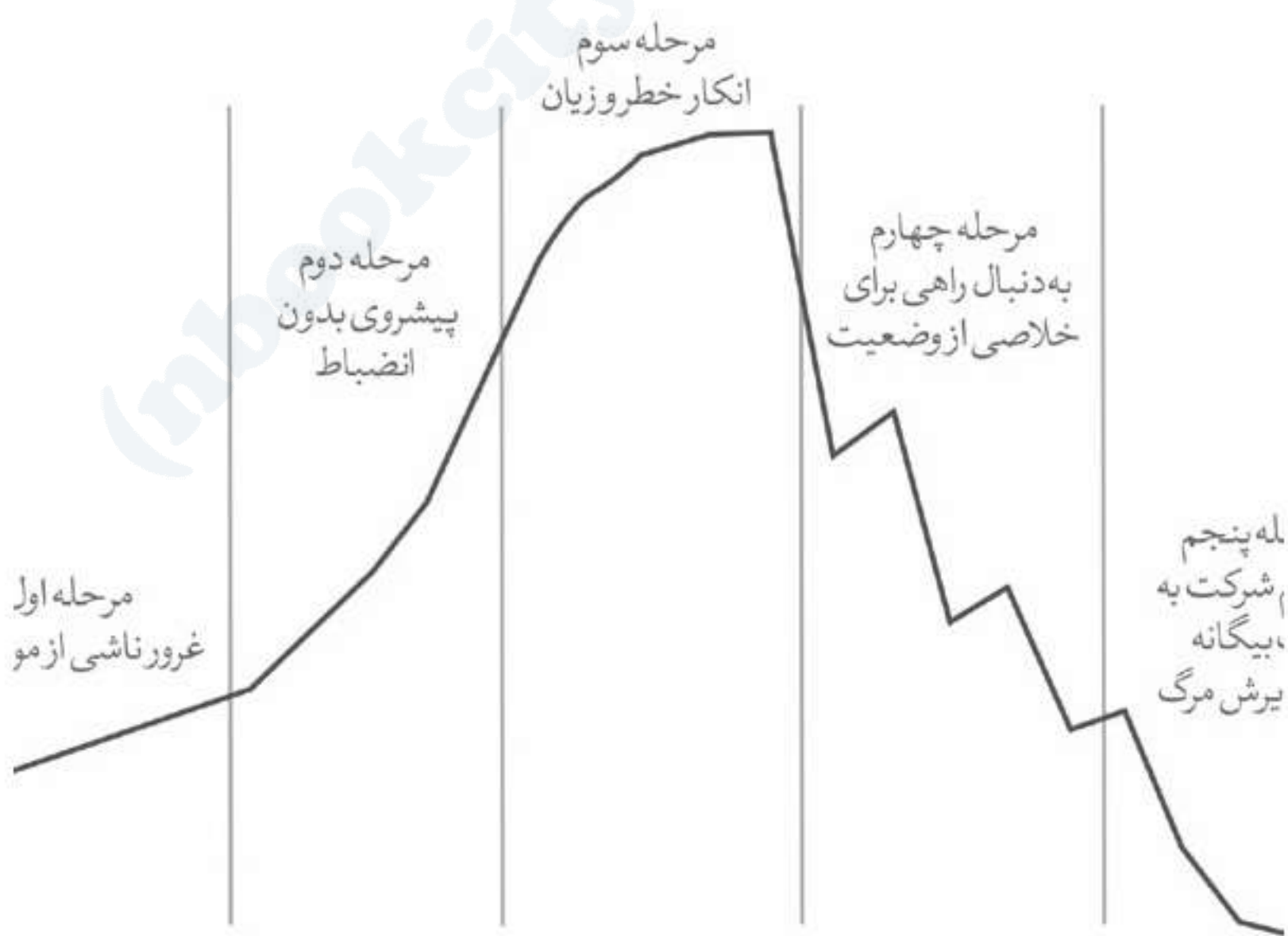
طبق اظهارات تشویق‌کننده‌ی پروفیسور جورج ای. پی. باکس (Gorge E. P. Box) که یک بار نوشت: «تمام مدل‌ها غلط هستند، در عین حال بعضی از آن‌ها مفیدند»، این چارچوب برای دانستن مفید است. حداقل در این نوشته‌ها می‌توان فهمید که چگونه

کمپانی‌های بزرگ سقوط کردند و به همین ترتیب سقوط می‌کنند و من باور دارم برای رهبرانی که در پی مانع شدن، شناسایی کردن و بازگشت از سقوط هستند، مفید است.

مدل، شامل پنج مرحله است که به ترتیب پیش می‌رود. بگذارید این پنج مرحله را خلاصه‌وار در اینجا و پیش از ارائه‌ی جزئیات بیشتر توضیح دهم.

مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت

اجرای مقاصد بزرگ می‌توانند با کسب موفقیت محدود متوقف شوند. نیروی محرکه‌ی جمع‌شده، باعث ایجاد ماجراهای متعاقب می‌شود که گاهی حتی اگر رهبران شرکت‌ها تصمیم‌های ضعیف بگیرند یا انسجام فکریشان را از دست دهند، این اتفاق می‌افتد. مرحله‌ی اول هنگامی پیش می‌آید که افراد مغرور شوند و به موفقیت‌هایشان همچون حق قطعی نگاه کنند.



این گونه، آن‌ها در مرحله‌ی اول، عوامل اصلی را که حقیقتاً باعث ایجاد موفقیت شده‌اند را نادیده می‌گیرند. وقتی معنای موفقیت «ما موفق هستیم زیرا مجموعه‌ای از کارهای ویژه را انجام می‌دهیم» تغییر یابد، بر بینش و بصیرتمان تأثیر می‌گذارد: «ما موفق هستیم زیرا می‌دانیم چگونه کارهای ویژه انجام دهیم و طبق شرایطی خاص، دیگر لازم نیست به آن کارها ادامه دهیم» پس سقوط به سرعت در ادامه‌ی آن خواهد آمد. شانس و اقبال در بسیاری از موفقیت‌ها نقشی مهم دارند و کسانی که شکست می‌خورند، به این امر معترف‌اند که شانس عامل موفقیت آن‌ها بوده؛ و به پشتوانه‌ی آن، بیش از اندازه به لیاقت و توانایی‌هایشان بها می‌دادند – ولی نهایتاً در برابر غرور از پا درآمده‌اند.

مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط

غروری که از مرحله‌ی اول ایجاد شده؛ «من خیلی کارم درست است، من هر کاری می‌توانم انجام دهم!» مستقیم ما را به مرحله‌ی دوم می‌برد: پیشروی بدون انضباط – قدم‌های بزرگ‌تر، رشد بیشتر و هر چیزی که در هنگام داشتن قدرت به عنوان «موفقیت» به حساب می‌آید. کمپانی‌ها در مرحله‌ی دوم از خلاقیت منضبط دور می‌شوند؛ همان انضباطی که باعث شد آن‌ها در مرحله‌ی اول رشد کنند، در اینجا، خیزش‌هایی خارج از قاعده، فضاهایی را موجب می‌شود که در صورتی که از همه جهت عالی عمل می‌کردند، نمی‌توانستند این گونه رشد کرده و شتاب بگیرند. وقتی یک تشکیلات بیش از ظرفیتش پیش می‌رود به طوری که نمی‌تواند کرسی‌های کلیدی‌اش را به افراد لایق بسپارد، آغازگر سقوط می‌شود.

درست است که رضایتمندی از وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر، مانع هر نوع اقدام موفقیت‌آمیز است، اما به همان نسبت،

افراط و مبالغه می‌تواند باعث سقوط شود.

مرحله‌ی سوم: انکار خطر و زیان

وقتی کمپانی‌ها به سمت مرحله‌ی سوم حرکت می‌کنند، علائم هشداردهنده‌ی درونی شروع به نمایان شدن می‌کنند. هنوز نتایج ظاهری به‌اندازه‌ی کافی برای «توجیه» اطلاعات آشفته یا ارائه‌ی توضیحاتی از قبیل: اشکالات موقتی هستند، یا جزو چرخه هستند، یا بد نیستند یا هیچ ایراد اساسی‌ای وجود ندارد، کفایت می‌کنند. در مرحله‌ی سوم، رهبران، اطلاعات منفی را کوچک و داده‌های مثبت را بزرگ جلوه می‌دهند، و نیز داده‌های دوپهلوی و مبهم را به شکلی مثبت نشان می‌دهند. آن‌ها با قدرت، از عوامل فرعی به مثابه موانعی در برابر تعهدهای قابل قبول انتقاد می‌کنند و گفت‌وگوهای حقیقی و قدرتمند – که از صفات مشخصه‌ی تیم‌های اجرایی است – رو به زوال رفته یا ناپدید می‌شود. وقتی افرادی که در رأس هرم قدرت هستند احساس خطر کنند، به ریسک‌های بزرگ دست می‌زنند و به طرق مختلف نتایج احتمالی ریسک‌ها را انکار می‌کنند؛ آن‌ها به این ترتیب مستقیماً به مرحله‌ی چهارم وارد می‌شوند.

مرحله‌ی چهارم: به‌دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت

انباشت خطر یا ریسک‌هایی که در مرحله‌ی سوم به شکلی بد پیش می‌رفتند، در اینجا خودشان را نشان می‌دهند. شرکت در سرآشویی تند سقوط قرار می‌گیرد، به طوری که برای همه قابل رؤیت می‌شود. سؤال مهم در اینجا این است که پاسخ مسئولان در این مرحله چیست؟ تنها کسانی به راه‌های نجات چنگ می‌اندازند که به مرحله‌ی چهارم سقوط کرده باشند.

راه‌های نجات معمولی از قبیل انتخاب رهبران با ظاهری جذاب، اجرای استراتژی‌های متهورانه اما غیر عملی، ایجاد امیدهای مؤثر و

سخت، سیستم «تغییر بازی» یا هر تعداد راه حل های کنار گذاشته شده و نهایی، مانند آخرین تیرهای در ترکش هستند که از آنها استفاده می شود. نتایج اولیه ی این کارها شاید به ظاهر مثبت باشد اما مطلقاً دوام ندارند.

مرحله ی پنجم: واگذاری شرکت به یک رقیب و یا تسلیم و پذیرش مرگ

ماندن طولانی در مرحله ی چهارم برای یک کمپانی، احتمال پایین رفتن مارپیچی را برای آن بیشتر می کند. در مرحله ی پنجم، موانع و حرکت های تشنجی و کاذب، اندک نیروی مالی و رمق هایی را که برای ساختن آینده ی بزرگ مانده، از بین می برد.

گاهی اوقات، صاحبان، سهام شرکت را می فروشند. گاهی نیز کمپانی به قدری ضعیف می شود که به شرکتی کوچک و بی اهمیت تبدیل می شود ولی در غالب موارد، عاقبت آن نابودی خواهد بود. اگرچه تحقیقات نشان می دهند که کمپانی ها کمابیش در یک توالی مشابه حرکت می کنند، اما احتمال دارد در مرحله ای جهش اتفاق بیفتد.

بعضی از کمپانی ها با سرعت، هر مرحله را طی می کنند، در حالی که بعضی دیگر به آهستگی و سال ها طول می کشد تا از هر مرحله عبور کنند؛ حتی گاهی به ده ها سال هم می رسد. مثلاً برای شرکت زینت، سی سال طول کشید تا هر پنج مرحله طی شود، در حالی که برای رابرمید، زمان سقوط از مرحله ی دوم تا پایان مرحله ی پنجم فقط پنج سال زمان برد (با نگاهی به سقوط شرکت های مالی مثل بیر استرن (Bear Stearn) و لمن برادرز که هم زمان با اتمام کار ما اتفاق افتاد، می توان سرعت سقوط در چنین کمپانی هایی را به خوبی دید.) گاهی یک شرکت مدتی طولانی در یک مرحله می ماند اما از مراحل دیگر به سرعت می گذرد. مثلاً ایمز کمتر از دو سال در مرحله ی سوم متوقف شد اما بیش از یک دهه در مرحله ی چهارم و درست قبل از تسلیم شدن به مرحله ی پنجم زمان صرف کرد.

همچنین، مراحل می‌توانند به طریقی درهم پیش روند؛ یعنی باقی مانده‌ی مرحله‌ی قبلی، نقشی تسریع کننده در طی کردن مرحله‌ی بعدی دارد.

برای مثال، غرور، به‌سادگی با پیشروی بدون انضباط یا حتی با انکار خطر و زیان یکی می‌شود. (در اینجا، خطایی بنیادی در کار ما به وجود نمی‌آید - ما عالی هستیم!) جدول بعدی نشان می‌دهد چگونه مراحل می‌توانند از بعضی جهات بر هم منطبق شوند.

آیا راه فرار وجود دارد؟

زمانی که اولین پیش‌نویس این کتاب را برای چند دوست و خواننده‌ی حرفه‌ای فرستادم، عقیده‌شان این بود که کارمان را بر مبنای چرخشی بی‌رحمانه و حتی ناراحت کننده به سمت نیمه‌ی تاریک گذاشته‌ایم و شاید شما نیز تجربه‌ی مشابهی را داشته باشید.



شما درباره‌ی پنج مرحله‌ی سقوط خواندید و با داستان شرکت‌هایی که زمانی عظیم بودند و بعد از جایگاه رفیعشان سقوط کردند، آشنا شدید. این امر کمی به مطالعه درباره‌ی قطاری شبیه است که از ریل خارج شده باشد - جالب است، راه به‌نوعی خراب می‌شود اما دلیلش را نمی‌دانیم - پس، قبل از اینکه راهی سفر مبهم شویم، اجازه دهید معنای دو مفهوم را برایتان روشن کنم: اول: ما خود را تنها درگیر مطالعه روی موفقیت‌ها می‌کنیم؛ اما با بررسی چگونگی سقوط یک شرکت عظیم به سطوح میانه (حتی

بدتر) و مقایسه‌ی آن با کمپانی‌هایی که همچنان موفق مانده‌اند، چیزهایی می‌آموزیم و هم‌زمان درباره‌ی اقدامات موفقیت‌آمیز مطالعه‌ی کاملی خواهیم داشت. بنابراین، یکی از کلیدها برای یافتن این راهکار، درک چگونگی از بین رفتن عظمت یک کمپانی است. بهتر است از چگونگی سقوط بیاموزیم تا از اشتباه‌هایی که به واسطه‌ی جهل، مرتباً تکرار می‌شوند.

دوم: من سرانجام این کار را به عنوان امیدی قابل قبول یافتم. به علاوه، با داشتن نقشه‌ی مسیر سقوط شرکت‌هایی که در مسیر ورشکستگی هستند، شاید بتوان کارهایی را برای ایجاد وقفه انجام دهم تا آن‌ها را از میانه‌ی راه بازگردانم. دیگر اینکه ما کمپانی‌هایی را دیدیم که سرپا شدند - و گاهی اوقات حتی از قبل نیز قوی‌تر شده‌اند - مثلاً بعد از سقوط به مرحله‌ی چهارم، کمپانی‌هایی مثل نوکر (Nucor)، نوردستروم، دیزنی (Diseny) و آی بی ام (IBM) زمانی و در مرحله‌ای از تاریخشان سقوط کردند ولی با این حال توانستند بازگردند.

بعضی از کمپانی‌ها با سرعت، هر مرحله را طی می‌کنند، در حالی که بعضی دیگر به آهستگی و سال‌ها طول می‌کشد تا از هر مرحله عبور کنند؛ حتی گاهی به ده‌ها سال هم می‌رسد. مثلاً برای شرکت زینت، سی سال طول کشید تا هر پنج مرحله طی شود، در حالی که برای رابرمید، زمان سقوط از مرحله‌ی دوم تا پایان مرحله‌ی پنجم فقط پنج سال زمان بر

کمپانی‌های بزرگ اشتباهات بزرگ مرتکب می‌شوند ولی می‌توانند خود را احیاء کنند. در حالی که شما نمی‌توانید از مرحله‌ی پنجم بازگردید اما می‌توانید به عمق موخس مرحله‌ی چهارم فرو غلطیده و مجدد بالا بیایید. اغلب کمپانی‌ها، سرانجام سقوط می‌کنند و نمی‌توان منکر این حقیقت شد. هنوز هم تحقیقات ما بر این موضوع

دلالت می کنند که فرایند سقوط یک سازمان، به شکل وسیعی خودش را تضعیف می کند و احیای مجدد در سطحی عالی در کنترل ما قرار خواهد گرفت.

در تمام شرکت ها افت و خیز وجود دارد و بسیاری از آن ها علائم مراحل اول و دوم یا حتی سوم و چهارم را نیز در برهه هایی از تاریخشان تجربه می کنند اما هنوز هم وارد شدن به مرحله ی اول لزوماً به معنی افتادن به مرحله ی پنجم نیست. مدارک، به سادگی این نظریه را که شرکت ها به ناچار تسلیم سقوط و فروپاشی می شوند، تأیید نمی کنند؛ حداقل نه در یک قالب زمانی صدساله. از طرف دیگر، چگونه می توان به شرکت هایی با ده تا پانزده دهه دستاورد، مثل پی اند جی (P & G)، تری ام (۳M) و جانسون اند جانسون (Johnson & Johnson) این ها را توضیح داد و گفت که فقط به خاطر اشتباهاتشان به مراحل سقوط که گریزناپذیر هستند، داخل خواهند شد؟ پس، در صورتی به مرحله ی پنجم سقوط نمی کنید که دست به اقداماتی بزرگ برای نوسازی بزنید؛ آنگاه، سزاوار ماندن خواهید بود.

همان طور که در صفحات بعد خواهید خواند، شاید غافلگیر شوید. پس حالا چه کاری باید انجام دهیم، اگر خود را در سرآشویی سقوط یافتیم؟ این نشان می دهد که بسیاری از پاسخ ها در انتها به تجربیات انضباطی مدیریت باز می گردد و ما دوباره در پایان به همان سؤال «چگونه می توانیم احیاء شویم؟» باز خواهیم گشت. اما، حال نیاز داریم تا به درون تاریکی فرورفته تا بهتر بفهمیم علت سقوط چیست. این گونه شاید بتوانیم از سرنوشت دیگران عبرت بگیریم.

مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت



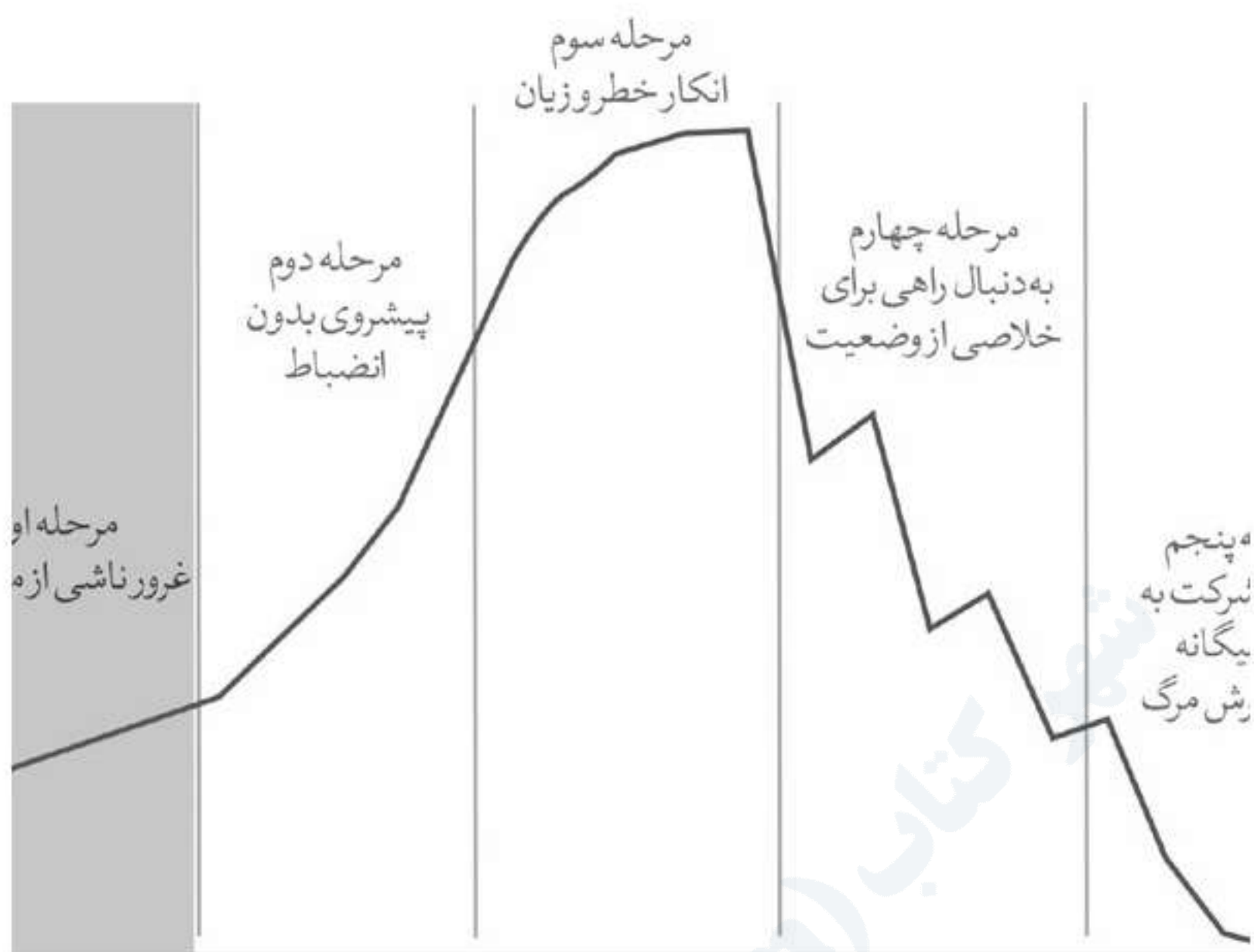
پس از مطالعه‌ی این بخش، خواهیم دید که غرور در جهش‌هایی نامنظم در دوره‌هایی از تاریخ یک کمپانی باعث شده که آن شرکت نتواند به بهترین وجه خود عمل کند. خواهیم دید که غرور در سابقه‌ی رشد یک کمپانی، آن قدر قدرتمند عمل کرده که کمپانی

نتوانسته به رغم عالی بودنش روی خرابه‌های ناشی از آن، سرپوش بگذارد. خواهیم دید که غرور همراه با تصمیم‌گیری‌های جسورانه و تهورآمیز، باعث ایجاد مغایرت‌ها و نتایج منفی شده است. خواهیم دید غرور، حتی احتمال اینکه اقدامات متهورانه می‌تواند باعث ایجاد خطر شود، را انکار می‌کند و با تهدیدهای جانبی یا تحلیل‌های تدریجی، شرکت را به خطر می‌اندازد. درنهایت، با یکی از خائنانه‌ترین شکل‌های غرور مواجه می‌شویم: اهمال‌کاری گستاخانه.

بین یک شخص همه‌چیزدان (من همه چیز را از قبل درباره‌ی چگونگی کار کردن آن می‌دانستم، اجازه دهید بگویم) با کسی که جوینده‌ی دانش است، اختلاف اساسی وجود دارد. «افراد همه‌چیزدان» قادرند (به دوروش) کمپانی را در مسیر سقوط قرار دهند:

اول: آن‌ها می‌توانند نسبت به تجربه‌های شخصی‌شان متعصب باشند (می‌دانیم که موفقیم زیرا این کارها را انجام می‌دهیم و دلیلی نمی‌بینیم درباره‌شان سؤال کنیم) همچنان که برای ای‌اند پی گفتیم.

دوم: آن‌ها مبالغه می‌کنند. به مسائل کوچک توجه می‌کنند، ظرفیت تولیدشان را بالا می‌برند و بر عوامل قدیمی موفقیت تکیه می‌کنند که حالا دیگر کاربرد ندارد. (ما قبلاً موفق بوده‌ایم پس با همین شرایط می‌توانیم پیش برویم و رشدی ناگهانی و جهشی عظیم را به سمت ماجراجویی‌های جدید و هیجان‌انگیز داشته باشیم. همان گونه که در ادامه خواهید دید، در رقابت بین دو کمپانی، یکی از آن‌ها به بزرگ‌ترین شرکت در آمریکا تبدیل می‌شود و دیگری، رقیبش، از بین می‌رود.



در دسامبر سال ۱۹۸۳، آخرین خط تولید رادیو ضبط ماشین، ساخت شرکت آمریکایی موتورولا، برچیده و یادداشتی در دستان رابرت گالوین (Robert Galvin) گذاشته شد؛ نه به خاطر اینکه او را از کار برکنار کنند بلکه در آن یادداشت، دستوراتی مشخص برای ادامه و بهبود تکنولوژی جدید در پروسه‌ی پیشرفت بود تا بتوانند به شکلی خلاقانه خودشان را احیا کنند.

تاریخ موتورولا به گالوین آموخته بود که بهتر است آینده را خودت بسازی و به همین طریق نباید انتظار بخشی که نیروی از خارج، انتخابش را به تو تحمیل کند.

وقتی اولین کارخانه‌ی رسمی گالوین راه افتاده بود، ماشین‌آلات تولید کننده‌ی رادیو فرسوده شدند. پائول گالوین (پدر رابرت) در سال ۱۹۲۹، درگیر فشار مالی خردکننده‌ای شد؛ اما او کار دیگری انجام داد، شروع به تولید رادیوی ماشین کرد و نام کارخانه را به موتورولا تغییر داد. پس از آن، کارش به سوددهی نشست. این تجربه‌ی نزدیک به مرگ، باعث شد موتورولا بنیان‌گذار نوعی

فرهنگ شود.

او به تدریج به مردم این باور را القاء کرد که معلومات و دانش قبلی به هیچ وجه تضمین کننده ی موفقیت آینده ی شرکت نیستند و برای پیشرفت و بهتر شدن نیازی مبرم احساس می شود.

وقتی جری پوراس و من نمایش ساده ای از دیدگاه های ۱۶۵ عضو هیئت مدیره در سال ۱۹۸۹ را مرور کردیم، نظر آن ها این بود که موتورولا یکی از رؤیایی ترین کمپانی ها در جهان است. به این ترتیب، ما موتورولا را در مطالعات تحقیقی برای کتاب «ساختن برای ماندن» در فهرست قرار دادیم. از میان هجده کمپانی رؤیایی ای که در آن زمان مشغول مطالعه درباره شان بودیم، موتورولا بالاترین نمره را به خاطر خصوصیات از قبیل تبعیت از ارزش ها، آمادگی برای کسب تجربه، دوام مدیریت و سازو کار خود اصلاحی کسب کرده بود. ما متوجه شدیم چگونه موتورولا در اجرای برنامه های کیفی Six Sigma پیش قدم شد و با پیش دستی «تکنولوژی نقشه ی راه» (technology road maps) را در فهرست انتظار برای ده سال آینده ی برنامه اش گنجاند.

در میانه ی سال ۱۹۹۰، درخشش موتورولا فوق العاده بود و رشد آن تنها طی ده سال در بالاترین نقطه، از ۵ میلیارد به ۲۷ میلیارد دلار رسید و باعث تغییر فرهنگ افتادگی و تبدیل آن به نخوت و بزرگی شد.

در سال ۱۹۵۵، رئیس موتورولا موفق به کسب افتخار تولید تلفن همراه استار تک (Star Tac) شد:

یک گوشی بسیار کوچک که در کل جهان برای اولین بار طراحی خارجی اش به رنگ براق صدفی بود. اما فقط یک مشکل وجود داشت: استار تک که با تکنولوژی قابلیت حمل و بدون سیم کار می کرد، به سیستم دیجیتالی نیاز داشت.

حال چگونه موتورولا می توانست پاسخ گوی این نیاز باشد؟ طبق نظریه ی راجر اُکراکت (Roger O. Crockett)، از حامیان اصلی کمپانی، در برنامه ی کار هفتگی، یکی از مقامات ارشد کمپانی لزوم اجرای سیستم دیجیتالی را این گونه توضیح داد:

«۴۳ میلیون مشتری آنالوگ اشتباه نمی کنند. پس موتورولا کوشید تا با کمپانی های مطرح در این زمینه مثل بل آتلانتیک (Bell Atlantic) همکاری کند.»

موتورولا برای مشتریانش توضیح داد که اگر مایل به داشتن گوشی جدید استارتک هستید، لازم است قوانین ما را رعایت کنید؛ درصد بالایی از تلفن های شما باید نشان تجاری موتورولا را داشته باشد و تلفن هایی را که از ما می خرید، باید به صفحه نمایش های انحصاری ما مجهز باشد.

بل آتلانتیک که از این «شما باید» ها خشمگین شده بود، اعلام کرد که هیچ تولید کننده ای نباید تحمیل کند که چه مقدار از محصولاتش باید تقسیم شوند. یکی از رهبران بل آتلانتیک در اظهارنظری عمومی، مدیران موتورولا را این گونه به چالش کشید: «آیا منظورتان این است که اگر با برنامه های شما موافق نباشیم، شما در منهن به ما گوشی استارتک را نخواهید فروخت؟» غرور موتورولا به رقبایش فرصتی طلایی داد و باعث شد از رتبه ی اول بازار جهانی تلفن و با در دست داشتن تقریباً ۵۰ درصد سهم مشارکت، سقوط کرده و در سال ۱۹۹۹، تنها به ۱۷ درصد برسد. موتورولا از عظمتش فروافتاد و به دلیل غرور ناشی از موفقیت وارد مرحله ی اول سقوط شد.

غفلت ورزشی های متکبرانه

در ادبیات یونان باستان، کلمه ی غرور به غرور مفرط (Excessive) معنی شده است که باعث سقوط قهرمانان می شود. به عبارت دیگر (با توجه به تغییر تاریخی پروفیسور جی. رافور فیر؛ J. Rufus Fear) این ادعایی جسورانه است که به صبوری حاصل از معصومیت لطمه می زند.

در سال ۲۰۰۱، موتورولا ۱۴۷ هزار کارمند داشت و در پایان سال ۲۰۰۳، تعداد آن ها به ۸۸ هزار نفر کاهش یافت (تقریباً ۶۰ هزار شغل کم شد). وقتی موتورولا به ترتیب، مراحل سقوط را طی می کرد،

سهام‌داران از سقوط ارزش سهامشان به ۵۰ درصد در سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ خسارت فراوانی دیدند.

در اینجا با شکل‌های مختلف غرور مواجه هستیم که در مراحل سقوط ما را احاطه می‌کنند. به زودی خواهیم دید که غرور در جهش‌هایی نامنظم در دوره‌هایی از تاریخ یک کمپانی باعث شده که آن شرکت نتواند به بهترین وجه خود عمل کند. می‌بینیم که غرور در سابقه‌ی رشد یک کمپانی، آن قدر قدرتمند عمل کرده که کمپانی نتوانسته به رغم عالی بودنش روی خرابه‌های ناشی از آن، سرپوش بگذارد. می‌بینیم که غرور همراه با تصمیم‌گیری‌های جسورانه و تهورآمیز، باعث ایجاد مغایرت‌ها و نتایج منفی شده است. می‌بینیم غرور، حتی احتمال اینکه اقدامات متهورانه می‌تواند باعث ایجاد خطر شود، را انکار می‌کند و با تهدیدهای جانبی یا تحلیل‌های تدریجی، شرکت را به خطر می‌اندازد. در نهایت، با یکی از خائنانه‌ترین شکل‌های غرور مواجه می‌شویم: اهمال‌کاری گستاخانه.

در اکتبر سال ۱۹۹۵، مجله‌ی فوربز داستانی ستایش‌آمیز برای رشد سیرکوئیت سیتی نوشت که بیش از ۲۰ درصد در سال رشد کرده بود و طی یک دهه، کمپانی به تقریباً ده برابر میزان اولیه‌اش رسیده بود. این رشد چگونه اتفاق افتاده بود؟ گذشته از همه‌ی این‌ها، طبق نظر فوربز (Forbes)، در پایان، همه‌ی شرکت‌های تجاری رشد می‌کنند و این هیئت‌مدیره‌ی پرانرژی «هیچ وقت دلش نمی‌خواهد کوچک و منتظر بنشیند تا تجارتش به خاطر رقابت مضمحل شود». پس، سیرکوئیت سیتی به نکس بیگ تینگ (Next Big Thing) متوسل شد: کمپانی‌ای که قبلاً سکان کارمکس (Car Max) را در دست

گرفته بود؛ استفاده‌ی رؤیایی از فروشگاه تخصصی بزرگ متعلق به کمپانی‌هایی که برای خرید و فروش ماشین‌های دست‌دوم استفاده می‌شد.

سیرکوئیت سیتی همچنین در یک معامله‌ی مخاطره‌آمیز با دایویکس (Divx) ورود کرد. مشتری‌هایی که از دستگاه پخش دی‌وی‌دی استفاده می‌کردند، اجازه داشتند یک دستگاه دی‌وی‌دی را تا هر وقت که مایل بودند، اجاره کنند و قبل از استفاده از آن، یک سیستم رمزدار را برای باز کردن و تماشا کردن با دی‌وی‌دی به کار می‌بردند. از مزایای آن، این بود که تا قبل از استفاده از دستگاه، ضرورتی به بازگرداندن آن به فروشگاه وجود نداشت.

در سال ۱۹۹۸، وال استریت ترنس کرایپ (Wall Street Trans Cript) با مدیرعامل سیرکوئیت سیتی مذاکره‌ای داشت. وقتی که مصاحبه‌کننده پرسید «سرمایه‌گذارها باید از چه چیز در خصوص سیرکوئیت سیتی نگران باشند؟» لحظه‌ای افشاکننده به وجود آمد. او در پاسخ گفت: «سرمایه‌گذاران می‌توانند بر توانایی ما در گرداندن این کار اطمینان کامل داشته باشند» سپس، احساس کرد باید اضافه کند: «فکر می‌کنم بعضی از سرمایه‌گذارها کمی حساس شده‌اند که شاید تلاش ما درباره‌ی کارمکس و دایویکس باعث شده که توجه‌مان به سیرکوئیت سیتی کمتر شود. من ایشان را به رشد ۴۴ درصدی درآمد سیرکوئیت سیتی در بازار طی نیمه‌ی اول امسال ارجاع می‌دهم.»

او این‌گونه صحبت‌هایش را پایان داد: «این کمپانی است که در حال گسترده شدن می‌باشد.»

حال، سیرکوئیت سیتی به انتهای هر پنج مرحله‌ی سقوط رسیده است. درآمدهای متفرقه مصرف شده‌اند و سود آن‌ها در اواسط ۱۹۹۰، به ۲۰ درصد کاهش یافت و پس از یک ربع قرن، کمپانی به همان نقطه‌ی اولیه‌اش بازگشت و در دهم نوامبر ۲۰۰۸، اعلام ورشکستگی کرد.

سیرکوئیت سیتی به‌طور کامل جهشی از خوب تا عالی بود؛ اینگونه که نیروی محرکه‌اش در اوایل سال ۱۹۷۰ تحت رهبری عالی‌الن

وورتزل (Alan Wurtzel) شروع به کار و هم‌زمان با بالاترین میزان صعود به موفقیت، شروع به تغییر کرد. مانند یک چرخ لنگر عظیم و سنگین، نیرویش متراکم می‌شد: هر پیشروی‌ای بر مبنای کار قبلی و با نیروی سرمایه‌گذاری انجام می‌شد – روزها، هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌ها کار – و نیروی محرکه‌ای را از یک به ده، از ده به صد، از صد به هزار و از هزار به میلیون تولید می‌کرد.

زمانی که یک تشکیلات مانند چرخ لنگر حرکت کند، احتمال دارد چرخ لنگرهای مشابه اول، دوم و سوم را نیز ایجاد کند، اما برای اینکه بر مدار موفقیت باقی بمانید، شما مجبورید مدام آن چرخ را با همان شدت اولیه‌ای که در ابتدا به راه انداختید، هل دهید. دقیقاً همان کاری را که سیر کوئیت سیتی انجام نداد. سیر کوئیت سیتی هنگام سقوط چرخه‌ای واضح از قصور را به ترتیب زیر نشان داد:

۱. شما یک چرخ لنگر موفق ساختید.

۲. به این اندیشه که فرصت‌های جدید، موفقیت‌های شما را از نیروی اولیه‌ی چرخ لنگر بهتر تقویت می‌کند، تسلیم شدید؛ که دلیلش یا مواجه شدن با یک تهدید است یا اینکه فرصت‌های هیجان‌انگیز دیگری را می‌بینید (یا شاید فقط حوصله‌تان سر رفته است).

۳. توجهات خلاقانه‌تان را صرف ماجراجویی‌های جدید کرده‌ولی از پیشبرد چرخ لنگر ابتدایی‌تان عاجز می‌مانید: همان چیزی که زندگی‌تان به آن وابسته است.

۴. مخاطرات جدید در لحظه اتفاق می‌افتند، مفیدترین انرژی‌های شما را هدر می‌دهند یا اینکه موفقیت در آن‌ها بیشتر از حد انتظار طول می‌کشد.

۵. شما فقط زمانی توجهات خلاقان را به عقب و چرخ لنگر اولیه معطوف می‌کنید که آن را در حال احتضار یافته و متوجه می‌شوید که نیروی محرکه‌اش به کلی فراموش شده است.

به راه انداختن یک کسب‌وکار که واجد شرایطی برای برآوردن نیازهای اساسی انسان باشد – و سبب شود شما در دنیا به

بهترین‌ها تبدیل شوید— به ندرت منسوخ می‌شود.
حین تحلیل‌هایم درباره‌ی سقوط، تنها یک کمپانی— زینت— به شکلی وسیع سقوط کرد؛ زیرا بر شرایط اولیه‌ی تجارتش برای مدت طولانی باقی ماند و در مواجهه با سرنوشت ناگزیر شکست خورد. به علاوه، در ۶۰ درصد از مقایسه‌های ما در سنجش شرکت‌های موفق— برخلاف شرکت‌های سقوط کرده— بیشترین توجهات به بهبود یا تغییر شرایط اولیه‌ی تجارت معطوف بوده است. عقیده‌ی من در اینجا این نیست که شما نباید هیچ‌وقت در عرصه‌های جدید رشد کنید یا اینکه سیر کوئیت سیتی با سرمایه‌گذاری در کار مکس یا دایو مکس مرتکب اشتباه شد. به وجود آمدن کار مکس به جهشی مؤثر در ذهن و فکر نیاز داشت. سیر کوئیت سیتی مبتکر یک ایده‌ی تجاری کاملاً جدید بود. محصول الکترونیکی‌اش را برای استفاده در ماشین‌ها طراحی کرد (فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخصصی دایر کرد تا صنعتی را که قبلاً غیر فنی و خرده‌پا بود، گسترش دهد).

حقیقتاً، سیر کوئیت سیتی در نگه‌داشتن شرکت به جای فروختن آن خوب عمل کرد و در مورد دایو کس، در حالی که ایده‌ی نهایی در مقام عمل شکست خورد، اما می‌توان آن را تجربه‌ای کوچک محسوب کرد که در پایان به نتیجه نرسیده است: یک مثال مثبت با توجه به اصل ساختن برای ماندن؛ «امتحان کردن تعداد زیادی ایده و نگه‌داشتن و اجرای آن‌هایی که جواب می‌دهند». درس واقعی این است که سیر کوئیت سیتی این گونه نشان داد که فروشگاه‌های بزرگ الکترونیک‌اش را با همان احساسات و هیجانات تندی که ابتدای برپا کردن تجارت در ۲۰ سال پیش داشت، راه نینداخته است.

و طعنه‌ی بزرگ این است که یکی از مهم‌ترین فرصت‌های ادامه‌ی رشد و موفقیت، حفظ شرایط اولیه‌ی پایه‌گذاری تجارت است که می‌توان آن را با اسمی دو کلمه‌ای ثابت کرد: «بست بای» (Best Buy؛ شرکت توزیع تجهیزات الکترونیکی آمریکایی). در سال ۱۹۸۱، گردبادی در رزو ویل، مینه‌سوتا وزیدن گرفت و

جریان هوا به نمایشگاه محلی فروشگاه ابزار موسیقی خساراتی وارد کرد؛ به حدی که مشتری‌ها خودشان را از پنجره‌ها با شیشه‌های شکسته و چوب‌های خرد شده به بیرون پرت می‌کردند. از خوش‌شانسی، انبار کالا کاملاً از خسارت ایمن ماند و برای صاحبش ریچارد اسکالز (Richard Schulze) جعبه‌های استودیو و تلویزیون، سالم به جا ماند اما خود فروشگاه از بین رفت. صاحب مبتکر فروشگاه تصمیم گرفت یک حراج تورنادو در محوطه‌ی پارکینگ برگزار کند.

او تمام پولی را که برای روز مبادا کنار گذاشته بود، خرج تبلیغات کرد؛ به‌طوری که باعث به‌وجود آمدن ترافیک فشرده‌ی دو مایلی از رانندگانی شد که برای خرید به آن منطقه هجوم بردند. اسکالز، درباره‌ی اجرای ایده‌اش عجله نداشت. او تبلیغات زیادی انجام داد که در آن نام تجاری کالاها بدون هیچ زوائد و حواشی‌ای ذکر شده بود (البته کالاهایش را در پارکینگ عرضه می‌کرد) و قیمت‌ها را در پایین نام ذکر کرده بود. او با این کار خلاقانه توانست تمام پول مورد نیاز برای تأسیس یک فروشگاه بزرگ به نام بست بای را جمع کند. از سال ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۸، بست بای چهل شعبه‌ی بزرگ در میدوست افتتاح کرد (که نام آن‌ها را ایده‌ی شماره‌ی ۱ گذاشت). در سال ۱۹۸۹، بعد از پرسش و پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده از مشتری‌ها برای اجرای بهتر امور، بست بای نمونه فروشگاه‌ی به نام ایده‌ی شماره‌ی ۲ را افتتاح و در آن کمیسیونی با مسئولیت ابداع فرهنگ حراج ایجاد کرد.

در آنجا، مشاوران به مشتری‌ها کمک می‌کردند تا فرهنگ بهترین استفاده از اجناس را فرا بگیرند. در سال ۱۹۹۵، بست بای فروشگاه‌ی بزرگ به نام ایده‌ی شماره‌ی ۳ را به راه انداخت که سرشار از راه‌های جذاب برای آموختن درباره‌ی محصولاتش بود – دکه‌های اطلاعات با صفحه‌های رسمی، جایگاه‌های گوش دادن به موسیقی ساده، فضاها‌ی بازی و سرگرمی برای آموزش ویدئوگیم – و سپس، در سال ۱۹۹۹ به سوی اجرای ایده‌ی شماره ۴ خیز برداشت. آنجا، طرحی برپا کرد تا به مشتری‌ها کمک کند بتوانند با

محصولات جدید که بسیار گیج کننده بودند و به وفور در فروشگاه یافت می شدند، آشنا شوند.

سپس، باز هم در سال ۲۰۰۲، تغییری ایجاد شد و در سال ۲۰۰۳، گروه‌هایی ویژه استخدام کرد تا به مشتری‌هایی که در مواجهه با تکنولوژی گیج شده بودند، کمک کند.

ما در اینجا تعدادی مدرک یافتیم که نشان می داد مقامات ارشد سیرکوئیت سیتی در اواخر سال ۱۹۹۰، به طور جدی تهدیدهایی را از طرف بست بای احساس کردند.

آن موقع سیرکوئیت سیتی بایک انرژی خلاق، بر تجارت فروشگاه‌های سرمایه گذاری کرده بود که در برابر بست بای راهی فوق العاده محسوب می شد و نیمی از رشد آن را بین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۶ در دست گرفت. این گونه عایدی اش تقریباً از بست بای دو برابر بیشتر شد. در عوض، بست بای هم در عواید هم در حقوق کارکنانش بیش از ۵/۲ برابر از سیرکوئیت سیتی پیشی گرفت. ارزش هر دلاری که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۶ در بست بای سرمایه گذاری شد به اندازه‌ی چهار برابر سرمایه گذاری در سیرکوئیت سیتی بود.

عدم وفاداری به چرخ لنگر یا بدتر، غفلت از آن، جدا از نگرانی به خاطر کم شدن توجه مخاطبان و رو کردن به چیزهای بزرگ‌تر، از باورهای گستاخانه ریشه می گیرد. اینکه معتقد باشیم پیروزی‌ها همیشه و خود به خود تکرار می شوند، همان غرور است. حتی اگر شما متوجه شوید که ایده‌ی تجارت اولیه‌تان دارد از بین می رود، باز هم دلیل نمی شود که خودسرانه تغییر کنید. یا باید از این رویه به طور قطع رو برگردانید یا در رفتارهای نامتعادل تجدید نظر کنید؛ اما هیچ گاه از چرخ لنگر اولیه غافل نشوید.

اگر تلاش می کنید از بین ادامه‌ی تعهد به آنچه شما را موفق کرد و ماندن در ترس به خاطر حوادث آتی بیرون آید، از خودتان دو سؤال کنید:

۱. آیا چرخ لنگر اولیه طی ۵ تا ۱۰ سال آینده، با نیروهایی خارج از کنترل شما حرکت خواهد کرد؟ آیا امکان خواهد داشت با موتور اقتصادی قوی همچنان در دنیا بهترین باقی بماند؟
 ۲. آیا شما موقعیت‌تان را به خاطر چرخ لنگر اولیه از دست می‌دهید؟ اگر پاسخ شما به هر دو سؤال «خیر» باشد، پس به هل دادن چرخ لنگر اولیه با بیشترین تفکر و شدیدترین تعصبی که در آغاز کار داشتید، ادامه دهید (البته که شما نیاز دارید مرتباً ایده‌های جدید را آزمایش کنید. هم برای اینکه انگیزه‌ی پیشرفت باشد هم مانند سدی مقابل آینده‌ای نامعلوم قرار گیرد).
- پاسخ واقعی به معنی سکون نیست بلکه کاملاً برعکس؛ تجدید خلاقیت بی‌پایان است. درست مثل حرکت بست بای از ایده‌ی شماره‌ی ۱ به ایده‌ی شماره‌ی ۲ و تا آخر.
- این شبیه به آغاز به کار یک هنرمند است. پیکاسو بدعت خودش را با ترک نقاشی و مجسمه‌سازی و تبدیل شدن به رمان‌نویس یا کارمند بانک انجام نداد. او تمام زندگی‌اش نقاشی کشید تا وقتی که به دوره‌های ممتاز خلاقیت و تحت فعالیت خلاقانه دست یافت — از «روزگار آبی» گرفته تا کوبیسم و رئالیسم — بتهوون راه ابراز خود را با غرق شدن در موسیقی و نه در نویسندگی یا نقاشی پیدا کرد. برعکس سمفونی شماره‌ی سه‌اش را ۹ بار نوشت. به این ترتیب او اولین و ممتازترین آهنگساز باقی ماند.

«چرا» و «چگونه» های گیج کننده

همانند هنرمندی که هم طاقتی عالی هم خلاقیتی حیرت انگیز دارد، پرورش کمپانی های بزرگ حاصل قرار گرفتن بین این دو حالت استمرار مسیر اولیه و تغییرات است.

از یک سو، آن ها بر اصولی که باعث ایجاد موفقیت در قدم اول شده اند پافشاری می کنند، در حالی که از سوی دیگر، پیوسته در حال تغییر هستند و مسیرشان را با پیشرفت های خلاقانه و مطابقت های هوشمندانه اصلاح می کنند.

بست بای این نظریه را بهتر از سیر کوئیت سیتی، وقتی که به افتتاح فروشگاه های بزرگ ادامه داد، درک کرده بود. در حالی که کارش را مطابق با دیدگاه های اولیه ای که ابتدا باعث موفقیتش شده بود، انجام می داد. (مشتري ها واقعاً مایل بودند صاحب کالاهایی زیاد، با نام معتبر تجاری و به طریقی آسان، ارزان و در محیطی دوستانه باشند.)

وقتی شرکت ها بین تجارت جدید و اجرای اصول اولیه ی کسب موفقیتشان تفاوت قائل می شوند و به اشتباه در تجربیاتشان فسیل می شوند و آن ها را به کار نمی گیرند، در حقیقت، خود را به روند سقوط وارد کرده اند.

وقتی که گئورگ هارتفورد (George Hatford) در سال ۱۹۵۷، در بستر مرگ افتاده بود، دستیار وفادار قدیمی اش رالف بورگر (Rulf Burger) را فراخواند و آرزویش را با او در میان گذاشت: «مراقب شرکت من باش».

برادران هاتفورد (جان و گئورگ) بعد از مرگ پدر، تمام عمرشان را صرف ساختن کمپانی بزرگ چای آتلانتیک و پاسیفیک (ای اند پی: Atlantic & Pacific) کرده بودند.

بورگر نزدیک به هفتاد سال داشت و ده ها سال به عنوان محرم راز و پای بند به قول رسمی محافظت از میراث هاتفورد، با سوگند مؤکد به کتاب مقدس، شناخته شده بود.

طبق اظهارات ویلیام والش (William Walsh)، بورگر واقعاً در تمام مدت رشد و سقوط کمپانی عظیم «چای آتلانتیک و پاسیفیک» لباس‌های کار آقای جان را می‌پوشید و می‌گفت: «جان دلش نمی‌خواهد این کت و شلوار خاکستری محبوبش بلااستفاده بماند.» باوجودی که بورگر از موقعیت محکم‌ای اندپی به‌عنوان بزرگ‌ترین فروشگاه خرده‌فروش در جهان آسوده‌خاطر بود، باور داشت که «باید از تشکیلات مراقبت کرد»؛ که معنی‌اش حفظ روش‌ها و تجربیات مخصوص بود. در پایان سال ۱۹۷۳، دفتر آقای جان دقیقاً به همان شکل بیست سال پیش بود. همان جالباسی برای آویزان کردن کت و همان لباس‌ها که به آن آویخته می‌شدند. طی دوره‌ی ریاست بورگر، ای‌اندپی سخت بر شعارش ایستادگی کرد. او می‌گفت که ما در همان مسیری که بودیم، گام برمی‌داریم و به همین دلیل همچنان موفق خواهیم بود – و همین شعار «ما ای‌اندپی هستیم!»، آن‌ها را در برابر شکل‌های جدید فروشگاه‌های پیشرفته که به شرکت‌هایی مثل کروجر (Kroger) متعلق بودند، آسیب‌پذیر کرد. بورگر در برابر پرسش اصلی دچار اشتباه شد: چرا ای‌اندپی در مرحله‌ی اول موفق بود؟ که قطعاً فقط به خاطر تجربیات و استراتژی‌های ویژه‌ای که در گذشته جواب داده، نبوده است بلکه این‌ها فقط دلیل اصلی موفقیت هستند. او بر بنیاد سست کهن پافشاری کرد و کاملاً با تغییرات جدید بیگانه بود. به قول معروف «انگار سرنوشت آن‌ها این بود که هر بار که تابوتی ساخته می‌شد، یکی از مشتری‌های ای‌اندپی از دست می‌رفت.»

نکته به همین سادگی نیست که «آن‌ها ورشکسته شدند چون تغییر نکردند». همان‌طور که در مراحل بعدی سقوط خواهید دید، کمپانی‌هایی که بدون هیچ انطباق (دلیل) عقلی‌ای تغییر می‌کنند، درست همانند آن‌هایی که اصلاً تغییر نمی‌کنند، قطعاً سقوط خواهند کرد. برخلاف انطباق با استراتژی‌ها و تجربیات ویژه، هیچ چیزی تا

ابد غلط نمی ماند (در حقیقت، ما گاه ثبات حیرت‌آوری را طی گذشت زمان در کمپانی‌های بزرگ می بینیم). اگر فقط معنای آن چیزی که پشت آن تجربیات نشسته را درک کنید، خواهید دید چه وقت باید آن را حفظ کرده و چه وقت تغییرش دهید.

حال، شما احتمالاً از خودتان می پرسید «چطور درباره‌ی دلایل موفقیت مطمئن هستید؟» بهترین مدیران که ما درباره‌شان مطالعه کردیم، هیچ گاه مطمئن نبودند که به نهایت دانش درباره‌ی تمام عوامل موفقیت دست یافته‌اند. آن‌ها همیشه نوعی ترس موهوم داشتند که نکند بخش زیادی از موفقیتشان به خاطر شانس یا چرخه‌های تصادفی بوده باشد.»
به دوراهکار زیر دقت کنید.

راهکار اول: فرض کنید موفقیت‌تان را زیر سؤال می برید (شاید ما واقعاً خوش شانس بوده‌ایم؛ یا هم‌زمان در مکان و زمان درست قرار داشته‌ایم؛ یا به دلیل نیروی محرکه‌ی آنی سرپا ایستاده‌ایم؛ یا چون هیچ رقیب جدی‌ای نداشته‌ایم موفق بوده‌ایم) و در نتیجه، پیوسته درباره‌ی اینکه چگونه خودمان را قوی کنیم و در موقعیت‌های بهتری قرار گیریم تا موفقیت‌هایمان ادامه یابد، نگران و متفکر هستیم.

اگر شما اشتباه کرده باشید، چه می شود؟
به طور خلاصه: اگر اشتباه کرده باشید، فقط به خاطر داشتن انضباط در مسیر موفقیت، قوی‌تر شده‌اید.

راهکار دوم: فرض کنید موفقیت‌تان را مدیون صفات عالی‌تان می دانید: (ما لایق موفقیت هستیم زیرا بسیار عالی و بی نقص، باهوش، بدعت‌گذار و شگفت‌انگیزیم).

اگر اشتباه کرده باشید، چه می شود؟

توجه کنید: اگر اشتباه کرده باشید، احتمالاً غافلگیر می شوید و برای مواجهه با آن خود را آماده نکرده‌اید. پس خیلی دیر راه می افتید تا ضعف‌هایتان را بیابید.

طبق تحقیقاتی که انجام دادیم:

کسانی که ذاتاً رهبر هستند، همانند دانشمندان کنجکاو، نسبت به کارشان در جایگاه یک پژوهشگر قرار می گیرند. آن‌ها با بی‌رحمی سؤال می کنند: «چرا؟ چرا؟ چرا؟» و اجباری علاج‌ناپذیر برای پاک کردن مغز کسانی که با آن‌ها روبه‌رو هستند، در درونشان وجود دارد. بین یک شخص همه چیزدان (من همه چیز را از قبل درباره‌ی چگونگی کار کردن آن می دانستم، اجازه دهید بگویم) با کسی که جوینده‌ی دانش است، اختلاف اساسی وجود دارد. «افراد همه چیزدان» قادرند (به دوروش) کمپانی را در مسیر سقوط قرار دهند:

اول: آن‌ها می توانند نسبت به تجربه‌های شخصی‌شان متعصب باشند (می دانیم که موفقیم زیرا این کارها را انجام می دهیم و دلیلی نمی بینیم درباره‌شان سؤال کنیم) همچنان که برای ای اند پی گفتیم.

دوم: آن‌ها مبالغه می کنند. به مسائل کوچک توجه می کنند، ظرفیت تولیدشان را بالا می برند و بر عوامل قدیمی موفقیت تکیه می کنند که حالا دیگر کاربرد ندارد. (ما قبلاً موفق بوده‌ایم پس با همین شرایط می توانیم پیش برویم و رشدی ناگهانی و جهشی عظیم را به سمت ماجراجویی‌های جدید و هیجان‌انگیز داشته باشیم. همان گونه که در ادامه خواهید دید، در رقابت بین دو کمپانی، یکی از آن‌ها به بزرگ‌ترین شرکت در آمریکا تبدیل می شود و دیگری، رقیبش، از بین می رود.

در اواخر سال ۱۹۵۰، یک کمپانی کوچک و گمنام ایده‌ای بزرگ داشت: «ایجاد فروشگاه‌های خرده‌فروشی با قیمت‌های ارزان در روستاها و حومه‌ی شهرها».

این شرکت به اولین شرکتی تبدیل شد که آینده‌اش را بر این ایده
گرو گذاشت و این گونه با فروش اجناس با قیمت‌های پایین و
به خاطر تطمیع و جلب مشتری، پیش گام واقعی یک مکتب شد.
این شرکت نوعی مشارکت مطلوب با مشتری برقرار کرد و با
سیستم‌های اطلاعاتی مغالطه‌آمیز و مهندسی شده و نیز توسعه‌ی
یک فرهنگ هدایت‌شده، با مدیران فروشگاه‌ها هماهنگ شد تا
ساعت ۵ صبح هر دوشنبه برگه‌های امتیازها را بازبینی کنند.
آن‌ها با این کار نه تنها سهم یک دهم فروشگاه‌های مین استریت
(Main Street) در شهرهای کوچک را از آن خود کردند بلکه
توانستند راه پیروزی بر رقیب اصلی شان کمارت (Kmart) را در
رقابتی پایاپای، کشف کنند. ارزش هر دلاری که برای خرید سهام
آن‌ها بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۵ سرمایه‌گذاری شد، بیشتر از شش
هزار درصد افزایش یافت.

خب، حالا حدس می‌زنید نام این شرکت چه باشد؟
اگر پاسخ شما فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت بود، باید بگویم
حدس خوبی بود اما نادرست است. پاسخ فروشگاه‌های زنجیره‌ای
ایمز است.

ایمز در سال ۱۹۵۸ با ایده‌ای مشابه شروع به کار کرد که در نتیجه
شهرتی مثل وال مارت کسب کرد و این کار را چهار سال پیش از
اینکه سم والتون (Sam Walton) اولین فروشگاه وال مارت را افتتاح
کند، انجام داد. طی دو دهه، هر دو کمپانی ظاهراً انرژی جهشی
مهارناپذیری را از خود نشان دادند: وال مارت در نیمه‌ی جنوبی
رشد کرد و قلمرو ایمز در بخش شمالی گسترده شد.
از سال ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۶، سهام وال مارت و ایمز نشان می‌داد که آن‌ها
به سختی در تعقیب یکدیگر بودند؛ برای هر دو کمپانی، درآمد
حاصل از سهام از نه برابر خرید و فروششان بیشتر بود. پس الآن و در
سال ۲۰۰۸ که در حال نوشتن این مطالب هستیم، سرنوشت ایمز چه
شد؟ رفته؟ هیچ‌گاه دیگر نامی از آن شنیده نمی‌شود؟
وال مارت وجود دارد و اوضاعش خوب است و از سود هر پانصد
سهمش ۳۷۹ میلیون دلار درآمد سالانه داشته است.

چه اتفاقی افتاد؟ چه چیز وال مارت را از ایمز متمایز کرد؟
بخش بزرگی از پاسخ مربوط به تواضع عمیق والتون و آگاهی به
موقعیتش بود. در اواخر سال ۱۹۸۰، گروهی سرمایه‌گذار برزیلی
تعدادی از فروشگاه‌های خرده‌فروشی را در آمریکای جنوبی و طی
تخفیفی خریداری کردند.

اما بعد از خرید کمپانی، دریافتند که باید درباره‌ی چیزی که
خریداری کرده‌اند، اطلاعات بیشتری کسب کنند؛ پس تعدادی
نامه به حدود ده مدیر آمریکایی و صاحب کمپانی‌های خرده‌فروشی
فرستادند و از آن‌ها قرار ملاقات خواستند تا درباره‌ی چگونگی بهتر
اداره کردن کمپانی‌شان چیزهایی بیاموزند.

همه‌ی آن مدیران یا آن درخواست را نادیده گرفتند یا فراموش
کردند، به جز یک نفر: سم والتون. وقتی گروه برزیلی در بنتون ویل،
ارکانزاس (Benton Ville, Arkansas) از هواپیما پیاده شدند،
مردی مؤدب و مهربان با موهای سفید دیدند که به سمت آن‌ها
رفت و گفت: «می‌توانم کمک‌تان کنم؟»

— «بله، ما به دنبال سم والتون می‌گردیم» او پاسخ داد:
— «خودم هستم». پس آن‌ها را به سمت وانت دو کابینش راهنمایی
کرد و گروه برزیلی در کنار سگ سام، آل روی (Ol' Roy)، جای
گرفتند.

طی روزهای بعد، والتون گروه برزیلی را با سؤال‌های پی‌درپی
درباره‌ی کشورشان، بازار خرده‌فروشی در آمریکای لاتین و هر چیز
دیگری محاصره کرد و اغلب هنگامی که در آشپزخانه در حال
شست‌وشو و خشک کردن ظرف‌های بعد از شام بود، این کار را
می‌کرد.

سرانجام، گروه برزیلی دانستند والتون، بنیان‌گذار آن چیزی است
که به خوبی در عرض یک سال به شرکت تریلیون دلاری در جهان
تبدیل شده بود. اول کسی بود که سؤال می‌کرد و ابتدا او از آن‌ها
می‌آموخت.

موفقیت وال مارت مایه‌ی نگرانی والتون بود. او از اینکه چگونه
می‌توانست احساسات و اهدافش را القا کرده، کنجکاوی‌اش را

نسبت به کمپانی در زمان های بیکاری کنترل کند، بسیار پیریشان بود؛ به خصوص از وقتی که درآمد وال مارت به چند میلیارد دلار رسیده بود.

او توانست پاسخ بخشی از پرسش هایش را درباره ی چگونگی کنترل غرور با گذاشتن کمپانی در دستان مدیری متواضع، ساکت و فروتن و به اندازه ی خودش کنجکاو به نام دیوید گلس (David Glass) به دست آورد.

اغلب کسانی که با خرده فروشی آشنا نبودند، نام دیوید گلس را نشنیده اند که این دقیقاً همان چیزی بود که گلس می خواست. او از والتون آموخته بود که وال مارت به خاطر بزرگی نام رهبران به وجود نیامده، بلکه فقط به خاطر وجود مشتری هایش بوده که به این درجه رسیده است.

گلس، عمیقاً به هدف اصلی وال مارت باور داشت: (توانمند کردن مردم طبقه ی متوسط برای خرید هرچه بیشتر چیزهایی که قبلاً فقط قشر ثروتمند توانایی خرید آن ها را داشتند)؛ و برای رسیدن به این هدف، می خواست ثابت قدم بماند. پس همانند والتون سرسختانه به دنبال راه های بهتر برای وال مارت می گشت تا به مقصود برسد.

او انسان های بزرگی را استخدام کرد، فرهنگی را بنا ساخت و وارد حوزه های گسترده ی جدیدی شد (از خرده فروشی تا الکترونیک) و در همان حال، به اصولی که وال مارت بزرگ در ابتدا برقرار کرده بود، وفادار ماند.

تقریباً می توان گفت که مغایرتی در مورد ایمز وجود دارد: در حالی که والتون با نوعی مهندسی نرم، قدرت را به محرم اسرارش می سپرد – کسی که عمیقاً به مسیر موفقیت وال مارت واقف بود و با پیشی گرفتن یک دی ان ای فرهنگی به عنوان هدف در کوتاه ترین مسیر به بهترین تغییرات دست یافت – مدیر عامل ایمز، هرب گیلمن، یک غریبه را از خارج از کمپانی به عنوان جانشین خود معرفی کرد. رهبری رؤیایی که بتواند شجاعانه کمپانی را از نورا به بیندازد. همان زمانی که وال مارت با تعصبی وسواس گونه به ارزش ها،

اهداف و فرهنگش می‌پرداخت، برخلاف او ایمز می‌کوشید به سرعت رشد کند. پس، خودش را مستقیم به مرحله‌ی دوم پرتاب کرد: پیشرفت بدون انضباط؛ همان چیزی که در فصل بعد به آن می‌پردازیم.

نشانه‌های ورود به مرحله‌ی اول

در پایان هر چهار مرحله، خصوصیات آن‌ها را به‌طور خلاصه می‌آورم. البته وجود مشخصه‌ها دال بر ورود به مراحل سقوط نیست و وجود یکی از آن‌ها هم لزوماً به این معنی نیست که شما دچار ضایعه شده‌اید؛ اما می‌تواند بر افزایش احتمال ورودتان به مرحله‌ی سقوط دلالت کند.

می‌توانید از این نشانه‌ها همچون فهرستی برای شناخت وضعیت خود استفاده کنید. بعضی از نشانه‌های فهرست‌شده در صفحات قبل را نیاورده‌ام یا اینکه فقط توضیح مختصری از آن را خواهید خواند. خیلی ساده است؛ چون آن‌ها به‌شکلی فوق‌العاده وصف‌کننده‌ی خود هستند.

• تکبر، استحقاق موفقیت

آن‌ها به موفقیت به‌مثابه یک شایستگی نگریسته می‌شود نه یک تصادف‌انی یا اینکه سخت مشتاق به‌دست‌آوردن پیروزی‌های اتفاقی هستند. آن‌ها شروع می‌کنند به این باور که موفقیت ادامه می‌یابد، مهم نیست تشکیلات چه تصمیمی بگیرد.

• غفلت از چرخ لنگر اولیه

وقتی رهبران به‌خاطر تهدیدهای خارجی یا حوادث و فرصت‌های پیش‌آمده هیجان‌زده می‌شوند، از چرخ لنگر اولیه غافل شده دوباره نخواهند توانست آن‌ها را با همان قدرت خلاق که در اولین قدم‌ها

راه انداخته بودند، احیا کنند.

• «چه» جانشین «چرا»

بیان موفقیت: «ما موفقیم زیرا کارهایی ویژه انجام داده‌ایم». اما اگر با دانش و بصیرت جانشین شود باید گفته شود: «ما موفقیم زیرا می‌دانیم چه کارهایی انجام دهیم و تحت چه شرایطی آن‌ها دیگر کارایی نخواهند داشت.»

• غفلت از آگاه بودن به موقعیت

رهبرانی که کنجکاوی، درک موقعیت و ویژگی‌های فردی‌شان را از دست بدهند، مهم نیست چقدر موفق شده‌اند؛ در عمل، منحنی آموزشی‌ای را ترسیم می‌کنند که شیب آن همانند وقتی است که تازه به مسیر قدم گذاشته‌اند.

• بی‌ارزش کردن نقش شانس در موفقیت

به جای مهر تأیید زدن بر این باور که شانس و رویدادهای تصادفی، احتمالاً نقشی قدرتمند دارند، رهبران به این نتیجه می‌رسند که موفقیت فقط به خاطر اقدامات فوق‌العاده و رهبری آن‌ها تحقق یافته است.

با توجه به مطالعاتی که داشتیم، مرحله‌ی دوم نشانگر تمایل مبالغه‌آمیز برای رشد بیشتر بعد از پیش‌روی اولیه، به دست یک مدیر افسانه‌ای بوده است. شاید آن‌هایی که وانمود می‌کنند قدرتمند هستند، بعدها فشاری مضاعف را برای نمایش شجاعت، بصیرت و بی‌باکی احساس کرده باشند تا بتوانند انتظارات عجیب پیروانشان یا حوادث حیرت‌انگیز وال استریت را تحمل کنند. که همین از مشخصه‌های مرحله‌ی دوم است. این احتمال هم هست که مدیران افسانه‌ای شخصی را برگزینند که در اتخاذ استراتژی‌هایی که به ذهن نیمه‌هوشیار (یا حتی کاملاً

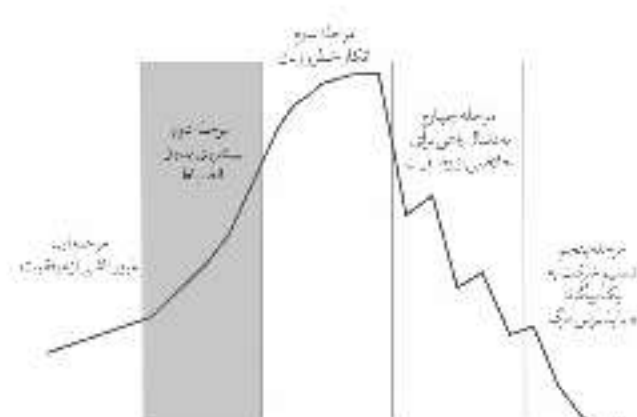
هوشیار) نیاز دارند، ضعیف عمل می کنند تا با ایجاد حالت قیاس،
مقام خودشان را بالاتر نشان دهند.
اما محرک های اصلی هرچه که باشند، وقتی که کمپانی ها با افراط
و تفریط در انتقال قدرت به مرحله ی دوم وارد شدند، به مرحله ی
سوم و مراحل بعد از آن نیز سقوط خواهند کرد.

نشر کتاب (nbbookcity.com)

مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط

رهبرانی که در فرایند تعیین جانشین موفق نباشند، در نهایت کارشان به سقوط می‌رسد؛ گاهی بیش از حد تعلل می‌کنند، گاهی هرگز به این موضوع فکر نمی‌کنند، گاهی بدشانس هستند و جانشینی که تعیین کرده‌اند، آن‌ها را ترک کرده یا فوت می‌کند، گاهی عملاً جانشینی انتخاب می‌کنند و گاهی نیز خیلی ساده انتخابشان نادرست است.

اما به هر ترتیب و هر کجا که این اتفاق بیفتد، از مهم‌ترین شاخص‌های سقوط، قرار گرفتن قدرت در دستان رهبری است که درک درستی ندارد یا به خاطر فقدان عزم و اراده در تعقیب موفقیت شکست می‌خورد — و به همان اندازه کارهایی را که نباید انجام می‌دهند. —



در سال ۱۹۹۸، ایمز فروشگاه زنجیره‌ای «زیر» (Zayre) را خرید و این گونه اظهار کرد که امیدوار است طی یک سال ارزش کمپانی را دو برابر کند.

آن‌ها به دو، پنج و حتی هفت درصد سود هم قانع نبودند. تصمیم قطعی بود: یا سود یا ضرر، یک یا صفر؛ نه بین این‌ها. و اگر ضرر هم کردید، نباید از تصمیم خود منصرف شوید. برداشتن قدم‌های بزرگ یا کسب دستاوردهای عظیم که با ارزش‌های اولیه‌تان همسو نباشد یا فرهنگتان را تحلیل ببرد یا خلاف آن چیزی باشد که پیش‌تر ادعا می‌کردید که «ما بهترین هستیم» یا مخالف منطق اقتصادی باشند — دستاوردهای بزرگ را از خودستایی‌هایی که بصیرت و فهم را تحت تأثیر قرار می‌دهند، جدا کنید — می‌توانند باعث سقوط شما شوند.

درمورد ایمز، حاصل کار «زیر» نیروی محرکه‌ای را که طی سه دهه کار ایجاد شده بود، نابود کرد. درحالی که وال مارت قبل از اینکه با یک چرخش، متوجه شهرها و شهرنشین‌ها شود، همچنان بر روستاها و حومه‌ی شهرهای کوچک تمرکز داشت. کار «زیر» با ایمز تفاوت اساسی داشت. به عبارتی، ایمز در عرض یک شب کاملاً به خرده‌فروشی شهری تبدیل شد درحالی که وال مارت هنوز مشغول عرضه‌ی نیازهای روزانه با قیمت‌های پایین برای همه‌ی نام‌های تجاری، آن هم به صورت دائم بود. ایمز ناامیدانه استراتژی‌هایش را به خاطر «زیر» تغییر می‌داد، که به خصوص به خاطر تأسیس شرکت‌های جدید و مدیریت ضعیف بود. بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۸۹ دارایی‌های ایمز به دو برابر رسید؛ اما این رشد به سادگی با بینش استراتژیکی‌ای که باعث رشد آن قدم‌های اول شده بود، همخوانی نداشت.

از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲، مجموع سود سهام ایمز تا ۹۸ درصد کاهش یافت، به طوری که کمپانی را دچار ورشکستگی کرد. ایمز در آستانه‌ی غرق شدن بود اما هرگز نتوانست نیروی محرکه‌ی گذشته‌اش را دوباره به دست آورد و در سال ۲۰۰۲، برچیده شد. هم‌زمان، وال مارت بی‌رحمانه ایالات متحده را زیر پا می‌گذاشت — قدم به قدم، فروشگاه به فروشگاه، ناحیه به ناحیه — تا اینکه به نیمه‌ی شمالی رسید و با مدل تجاری کاملاً مشابه با ایمز، که پیش قدم در آن بود، آنجا را به تسخیر خود درآورد.

افراط، نارضایتی

ما پیش‌بینی کردیم که بیشتر کمپانی‌ها به‌خاطر عظیم‌شدنشان سقوط می‌کنند؛ زیرا احساس رضایت از خود گریبان‌گیرشان می‌شود. آن‌ها به‌خاطر هیجانی که برای تغییر داشتند، سقوط کردند، به‌خاطر اینکه از همان ابتدا دست به اقدامات متهورانه زدند، و نیز به‌خاطر مقاومت در برابر تغییر و رشکسته شدند. در حقیقت، آن‌ها تنبل بودند و دنیا را از خارج و در حاشیه می‌نگریستند؛ این نظریه‌ای درخور است اما یک اشکال دارد: با داده‌های موجود جور در نمی‌آید.

مطمئناً، هر اتفاقی که خشنودی به بار بیاورد اما نوآوری و تغییر را نپذیرد سرانجام از پای در خواهد آمد. اما و در کمال شگفتی، دو کمپانی‌ای که ما درباره‌شان تحقیق کردیم، نشانه‌ی اندکی از خشنودی را، وقتی سقوط می‌کردند، از خود نشان داده بودند. با کمی مبالغه، می‌توان درباره‌ی چگونگی خودویرانگری در شرکت‌هایی که زمانی شکست‌ناپذیر می‌نمودند، توضیح داد. در تنها یک مورد، دلایل قوی خشنودی دیده شد: ای‌اند پی. (ای‌اند پی از الگوی غرور - خشنودی - انکار، راهی برای نجات پیروی کرد).

در تمام موارد دیگر، در مرحله‌ی دوم، انرژی عجیبی دیده می‌شد - که با جاه‌طلبی، خلاقیت، حمله یا ترس برانگیخته شده بودند - (به ضمیمه‌ی الف. ۴ برای دیدن جدول دلایل رجوع کنید) ما حتی تغییرهای اساسی‌ای طی این مرحله ملاحظه کردیم؛ به این ترتیب که فرضیه‌ی «در سقوط کمپانی‌های بزرگ، لزوماً مقدمه‌ی سقوط حین تغییرات دیده می‌شود» را رد می‌کرد. در تنها سه مورد از یازده مورد، ما دلایل قابل توجهی یافتیم که کمپانی‌ها حین مراحل اولیه‌ی سقوط، در نوآوری‌ها شکست می‌خوردند: ای‌اند پی، اسکات پیپر و زینت.

امتیاز موتورولا در سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۵ از ۶۱۳ به ۱۰۱۶ ارتقا پیدا

کرد و این گونه درباره‌ی امتیازاتش توضیح داد که «ما در ایالات متحده صاحب رتبه‌ی سوم هستیم». وقتی «مرک» در عرصه‌های جدید بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۲، امتیاز ۱۹۳۳ را گرفت (به‌خاطر بهترین اجرا در صنعت، در قدم دوم ۴۰۰ امتیاز کسب کردم)، تازه، وارد مراحل سقوط شده بود. در سال ۱۹۹۹، کمپانی اچ پی عملیات ابتکاری‌اش را اجرا کرد و به‌خاطر تلاش در مدت دو سال نزدیک دو برابر امتیاز کسب کرد: درست همان وقتی که با حرکتی مارپیچ وارد مرحله‌ی چهارم سقوط شده بود. و سپس، نوبت به سقوط و حرکت به‌سوی مرگ برای رابرمید رسید. در اوایل سال ۱۹۹۰، دو مدیر رابرمید از بخش‌های باستانی موزه‌ی بریتیش دیدن کردند. بعدها یکی از آن‌ها در مصاحبه‌ای با مجله‌ی فورچون این گونه تعریف کرد که: «در مصر باستان، از تعداد زیادی لوازم در آشپزخانه‌ها استفاده می‌شد که بعضی از آن‌ها بسیار زیبا بودند.»

او طراحی‌های جالب توجهی را به همراه یازده ایده برای تولیدات جدید، از موزه الهام گرفت. سپس رو به دیگران گفت: «مصری‌ها ایده‌های نابی برای نگهداری از غذا داشتند. آن‌ها اهرم‌های کوچک و هوشمندانه‌ای درست کرده بودند که با آن درب ظروف چوبی را چفت می‌کردند.» یازده ایده از یک بازدید از موزه‌ی بریتیش شاید خیلی زیاد به نظر آید اما وقتی می‌بینید رابرمید هر ایده را برای یک روز از هفته، و همه‌ی ۳۶۵ روز سال در نظر داشت و در همان حال که محصولی جدید تولید می‌کرد، بعد از ۱۲ تا ۱۸ ماه، آن را با کلاس جدیدی ارائه می‌داد، به عمق ماجرا پی خواهید برد. مدیر رابرمید اعلام کرد «دیدگاه ما روبه‌رشد است» و در بیانیه‌ای در سال ۱۹۹۴، از طرح‌بندی اهدافشان برای «جهش در رشد» رونمایی شد.

رشد، حاصل اجرای تعداد زیادی اتفاق جدید است، آن هم به‌صورت هم‌زمان — بازارهای جدید، دستاوردهای جدید، جغرافیای جدید، تکنولوژی‌های جدید، ماجراجویی‌های توأمان جدید و ورای همه‌ی این‌ها صدها محصول ابداعی جدید آن هم

به طور سالانه.

مجله‌ی فورچون در توصیف رابرمید نوشت: «رتبه‌ی اول در زمینه‌ی نوآوری» و نیز افزود: «تحسین شده‌ترین کمپانی» در آمریکا، انقلابی‌تر از تری ام، اپل و اینتل (Intel).

اما به خاطر تولید تقریباً یک هزار محصول جدید طی سه سال، به همه شوک وارد شد. از یک طرف قیمت مواد خام در عرض هشت ماه دو برابر شد و از طرف دیگر، آن‌ها به خاطر اهداف جاه‌طلبانه در رشد، تحت فشار بودند. به این ترتیب رابرمید فرسوده شد و تحلیل رفت. با شکست در مکانیزم پایه، مثل کنترل هزینه‌ها و گرفتن هم‌زمان سفارش‌ها، رابرمید به سرعت مراحل سقوط را طی کرد. در سه ماه پایانی سال ۱۹۹۵، اولین شکست را طی ده سال گذشته اعلام کرد. کمپانی نزدیک به شش هزار محصولی را که از هدف اولیه‌اش منحرف شده بود، نابود کرد؛ شش شعبه‌اش را بست و ۱۱۷۰ شغل را تعطیل کرد.

این واقعه همچنین یکی از دستاوردهای بزرگ تاریخ کمپانی را رقم زد: انگیزه‌ی جبران را مجدداً طرح‌ریزی و خرید و فروش اینترنتی را به عنوان «تولد دوباره» راه‌اندازی کرد. اما هنوز رابرمید به لگدپرانی‌هایش ادامه داد و دومین تجدید سازمان کلی و اساسی را در فاصله‌ی زمانی کمتر از دو سال انجام داد و سرانجام، در ۲۱ اکتبر ۱۹۹۸ به شرکت نیوول (Newell) فروخته شد و برای همیشه شانس تبدیل مجدد به یک کمپانی بزرگ را از دست داد.

رابرمید وقتی از سقوط مطلع شد که دیگر دیر شده بود. تغییر می‌تواند باعث رشد شود اما تغییر افسارگسیخته – رشدی که برتری تاکتیکی پایدار را از بین می‌برد – می‌تواند به سادگی باعث راندن کمپانی به مراحل سقوط شود.

اینجا سؤالی پیش می‌آید: چرا ما اشاره کردیم کسب رضایتمندی و نبود دگرگونی، الگوی حاکم بر سقوط است؛ در صورتی که نشانه‌های موجود خلاف این ماجرا را نشان می‌دهد؟
من می‌توانم دو پاسخ بدهم:

اول: آن‌هایی که کمپانی بزرگ می‌سازند در جایی در دی‌ان‌ای

آن‌ها اشتیاق، قدرت، دقت و نیز میل علاج‌ناپذیری برای پیشرفت وجود دارد.

اگر ما درباره‌ی کمپانی‌هایی که هرگز پیشرفت نداشته‌اند، مطالعه کنیم، در آن‌هایی که از وضعیت متوسط به بد سقوط می‌کنند، احتمالاً الگوهای مختلفی می‌بینیم.

دوم: شاید کسانی که می‌خواهند علت سقوط دیگران را به نقصی درونی نسبت دهند، خودشان را هنگام مواجهه با هراس احتمالی ندیده‌اند که چقدر می‌تواند آسیب‌پذیر باشد: «آن‌ها سقوط می‌کنند زیرا سست و از خود راضی می‌شوند. اما از آنجا که من بسیار سخت کار می‌کردم و خواهان تغییر بودم و به خواسته‌ام رسیدم و تغییر کردم و با اشتیاق پیش رفتم، خب، در من آن نقص درونی نبود، پس من ایمن بودم. این نمی‌توانست برای من اتفاق بیفتد»؛ البته که سقوط اجتناب‌ناپذیر، می‌تواند توسط آدم‌های خلاق و سخت‌کوش و دقیق هدایت و کنترل شود.

سخت است بگوییم دلایل اولیه‌ی مغلوب شدن وال استریت در سال ۲۰۰۸ به خاطر فقدان مدیریت یا جاه‌طلبی بوده است. اگر هیچ چیز وجود نداشته باشد، مردم خیلی زیاد پیشرفت می‌کنند – بسیار ریسک می‌کنند، بسیار نفوذ می‌کنند، تغییرات مالی زیادی خواهند داشت و به فرصت‌های بی‌شمار چنگ می‌اندازند.

دغدغه‌های رشد

رئیس «مرک» و مدیرعامل آن، ری گیلمارتین (Ray Gilmartin)، در نامه‌هایش به صاحبان سهام، در سال ۱۹۹۵، هدف کمپانی را این گونه توصیف کرد: «رسیدن به بالاترین سطح رشد». نه سودمندی، نه فروش دارو، نه برتری علمی، نه انجام دادن تحقیقات تحت نظارت R & D، نه تولید (درست است که گیلمارتین از این‌ها به عنوان عناصر ضروری استراتژی مرک نام برد)، هدف اصلی کمپانی «رشد» بوده است. پیشروی مرک و رشد آن در هفت سال بعد به شکلی چشمگیر ثابت

ماند. پیرو نامه‌های رئیس در گزارش سالانه‌ی سال ۲۰۰۰، یک جمله می‌بینیم: «به‌منزله‌ی یک کمپانی، تمرکز مرک تماماً بر رشد گذاشته شده است».

تعهد عمومی مرک به رسیدن به رشد آن هم به هر طریق، عجیب می‌نمود، ولی واقعیتش را نشان می‌دهد. پنج داروی تولیدشده در مرک با درآمد حاصل از فروش سالانه‌ی پنج میلیارد دلار، باعث شد دولت امریکا در اوایل سال ۲۰۰۰، آشکارا حمایتش را از آن‌ها دریغ کند.

ساخت داروهای غیرتخصصی برای کسب قدرت برتر در صنعت داروسازی، از ارزش‌های مرک کاست و در عوض، میلیاردها دلار به خاطر معاملات پرسود نصیبش کرد.

به‌علاوه گیلمارتین، با منافع قابل توجهی براساس رشد در قیاس با ریاست قبلی روی و جلس (Roy Vagelos) مواجه شد. ظاهراً این همان چیزی بود که برای تولید داروی جدید و رسیدن به رشد موردنظر تا میزان پنج میلیارد دلار، لازم داشت. و جلس در اواخر سال ۱۹۸۰، این وظیفه را در راهی کاملاً متفاوت انجام می‌داد. او به‌اندازه‌ای داروی جدید ساخت که کمپانی به رشد پنج میلیارد درآمد و حتی پیشتر از آن به ۲۵ میلیارد دلار در سال برسد؛ درست همان ماجرای که گیلمارتین در اواخر سال ۱۹۹۰، با آن مواجه شد. و برای کمپانی‌ای مثل مرک که از ابتدا بر کشفیات علمی تکیه کرده بود، می‌بایست رشد بسیار دشوار باشد. طبق تحقیقات دانشکده‌ی تجارت هاروارد، احتمال ساخت هر مولکول جدید که سود آن به سازنده‌اش بازگردد، چیزی حدود ۱ در ۱۵۰۰۰ است.

هفته‌نامه‌ی تجارت در سال ۱۹۹۸ نوشت: «اما اگر گیلمارتین نگران هم شده باشد، چیزی نشان نداد.» حالا، چرا مرک تا این حد درباره‌ی چشم‌اندازش مطمئن بود؟

پاراگراف دوم پیام رئیس در گزارش سالانه‌ی سال ۱۹۹۹ بخشی از پاسخ را آشکار کرد: داروی «وایوکس» (Vioxx).

در سال ۱۹۹۹، مرک موافقت اف-دی‌ای (FDA: سازمان غذا و داروی امریکا) را جلب کرد و با به راه انداختن خط تولید وایوکس

به عنوان یک بمب عظیم بالقوه مشتری‌هایی جمع کرد و روی جلد گزارش سالانه‌اش اینطور نوشت: «وایوکس بزرگترین، سریع‌ترین و بهترین دارویی است که تا به حال تولید شده است».

در مارس سال ۲۰۰۰، نتایج مقدماتی مطالعه بر بیش از ۸۰۰۰ بیمار با ورم مفصل ناشی از روماتیسم نشان داد که وایوکس بسیار قدرتمند است.

یک داروی مسکن با کمترین تأثیرات جانبی روی معده و روده نسبت به مسکن ناپروکسن (Naproxen). اما مطالعات همچنین یک ایراد را نیز روشن کرد. اگرچه قطعی نبود، تحقیقات درباره‌ی امنیت وایوکس نشان داد کسانی که ناپروکسن مصرف می‌کردند، «میزان لخته‌شدن خون» در قلب و عروق کمتری دارند. (در بعضی دوره‌های منظم، حمله‌های قلبی و عروقی کمتری در آن‌ها مشاهده شده بود).

وقتی که مطالعاتی فارغ از تأثیر تسکین‌بخش بر مریض، انجام شد، دو نوع تفسیر از نتایج به دست می‌آمد: «ریسک حملات قلبی پایین هنگام مصرف ناپروکسن، افزایش حملات قلبی با مصرف وایوکس یا چیزی مرکب از هر دو نتیجه‌گیری.»

ناپروکسن همانند آسپرین دارای ماده‌ی شیمیایی «محافظ قلب» بود و مرکب نتیجه‌گرفت که اختلاف در آمار حملات قلب و عروق به احتمال زیاد ناشی از تأثیرات این ماده در ناپروکسن بوده است. در سال ۲۰۰۲، فروش وایوکس تا ۵/۲ میلیارد دلار بالا رفت و در سال ۲۰۰۴ این دارو بیش از یکصد میلیون نسخه در ایالات متحده به فروش رفت که یکی از مصرف‌کنندگان آن، همسر گیلمارتین بود. در همین هنگام، حداکثر انتقادهای همراه پرسش‌های فزاینده به وایوکس وارد می‌شد.

مرکب با یافته‌های ضمنی حاصل از مطالعه روی ۲۸ هزار بیماری که بالاترین آمار حمله‌های قلب و عروق را به‌خاطر استفاده از وایوکس داشتند، مواجه شد.

سپس، در میانه‌ی سپتامبر سال ۲۰۰۴، دیدبان سلامتی با مطالعه درباره‌ی تأثیر وایوکس بر پیشرفت پولیپ روده‌ی بزرگ، اطلاعاتی

هشدار دهنده از فدرال اکسپرس دریافت کرد. طبق گفته‌های بروک مسترز و مارک کافمن (Brooke Masters & Marc Kavfman) که ماجرا را برای واشنگتن پست پوشش می‌دادند، تیم دیدبان سلامتی، چندین روز با دقت اطلاعات را مطالعه کردند و نتوانستند نتایج وحشت‌آور به دست آمده را پنهان کنند.

بعدها به طور خلاصه در گزارش سالانه‌ی مرک نوشتند: «خطری در تأیید حملات قلب و عروق وجود دارد. مثل حمله‌های قلبی و سکت». «

بعد از هجده ماه مصرف، بیماری را که وایوکس استفاده می‌کرد، با کسانی که مسکن می‌خوردند، مقایسه کردند. بخش مطالعات کمیته‌ی مدیریت، از ادامه‌ی تحقیقات ممانعت کرد. امواج تلاطم به مرک رسید. گیلمارتین وقتی درباره‌ی رأی نهایی کمیته‌ی مدیریت خبردار شد به بوستون گلوب (Boston Glob) گفت: «این کاملاً غیرمنتظره بود. من گیج شده‌ام.»

او براساس اعتبارش تصمیماتی واضح و صریح گرفت. در ۳۰ سپتامبر، یک هفته بعد از اینکه اطلاعات جدید منتشر شد، مرک، داوطلبانه وایوکس را از گردونه‌ی خرید و فروش حذف کرد. سهام مرک از ۴۵ دلار به ۳۳ دلار سقوط کرد و بیش از ۲۵ میلیارد در عرض یک روز در مجموع مبلغ سرمایه متضرر شد.

صاحبان سهام، ۱۰ میلیارد دلار دیگر، وقتی ارزش سهام در نوامبر به ۲۶ دلار رسید، ضرر کردند - ۴۰ میلیارد دلار در ارزیابی بازار و فقط طی شش هفته - این چشم‌انداز نهایی درباره‌ی وایوکس - در دادگاه‌ها، در بازار، در سرمایه‌گذاری‌ها، در پزشکی، در انجمن‌های علمی و در مجامع عمومی - ادامه یافت و تا الآن که من در حال نوشتن این مطالب هستم، کشیده شده است.

اینجا، نظر من، صحبت درباره‌ی مدیران مرک نیست که تلاشی شیرانه برای کسب سود به وسیله‌ی هزینه‌هایی که به بیماران تحمیل کردند یا برعکس، حرکت دلیرانه‌شان مبنی بر حذف سودی عظیم ناشی از فروش محصولاتشان بدون اینکه اجباری برای انجام

دادن آن داشته باشند، و نمی‌گویم که مرک با دست زدن به چنین کار پرخطری مرتکب اشتباه شده است. مرک برای ده‌ها سال این عمل را انجام داده؛ اغلب اوقات نیز موفقیت‌های بزرگی به دست آورده و سود زیادی از فروش محصولاتش به بیماران کسب کرده بود.

از نظر من، مرک خودش را واداشت تا به درجه‌ای از رشد برسد که تولید وایوکس برایش به منزله‌ی بمب تخریب‌کننده باشد، چرا که وایوکس به تعهدی که داده بود، پایبند نبود و باعث سقوط عظیم کمپانی شد.

اگر مرک تعهد نمی‌داد و به خاطر رسمی قدیمی تسلیم نمی‌شد، شاید ما می‌توانستیم درباره‌ی چرخش جالب توجه آن چیزی بنویسیم. اما مشکلی وجود دارد: غرور می‌تواند عاقبت به الزام‌های عجولانه‌ی بیشتر و بیشتر منجر شود؛ و بالاخره روزی، درست زمانی که شما ایده‌تان را بسیار بالا برده‌اید، به سختی سقوط خواهید کرد.

تلاش مرک برای رشد، باعث شد فلسفه‌ی تشخیص هدف را از دست داده و همین باعث شود که کمپانی در قدم‌های اول به پیشرفت زیاد دست یابد.

در سال ۱۹۵۰، گئورگ مرک دوم (George Merck) به‌طور مفصل از زوایای اهداف تجاری‌اش گفت: «ما می‌کوشیم هرگز فراموش نکنیم که دارو در رابطه با سلامتی مردم بوده و تولید آن برای کسب سود نیست. اما مزایا در پی آن خواهند آمد و اگر ما همیشه این را به خاطر می‌داشتیم، این حوادث هیچ‌گاه رخ نمی‌داد.»

این گونه نیست که مرک از هدف اولیه‌اش غافل مانده باشد (در واقع، گیلمارتین وقتی وایوکس را از بازار دادوستد حذف کرد، تحت

تأثیر آن بود) بلکه با درگیر شدن در نقش اصلی آن اجبار به رشد به مثابه‌ی نیروی پیش‌رونده‌ی کمپانی عمل می‌کرد. هر سه کمپانی مرک، موتورولا و اچ‌پی در تحلیل نظریه‌ی «ساختن برای ماندن» دچار اشتباه شدند؛ «آن‌ها به خاطر رشد خارج از قاعده خسارت دیدند».

بنیان‌گذاران آن‌ها، کمپانی‌هایشان را بر مبنی اهداف عالی، ورای کسب صرف پول بنا کرده بودند. جرج مرک دوم با شور زیادی کوشید زندگی انسان‌ها را حفظ کند و بهبود بخشد. او همراه پائول گالوین، بیل هولت و دیوید پاکارد، در صدد بودند ظرفیت‌ها را نه به مثابه‌ی هدف غایی بلکه دستاوردی ثانویه گسترش دهند؛ چیزی که پیامد بدیهی پیروی از هدف اصلی است. اما در دوره‌های بعد، این درس فراموش شد و در نتیجه، از هدف منحرف شدند.

شرکت‌ها، پیوسته به خاطر رشد حداکثری، از طرف بازار اصلی تحت فشارند و ما نمی‌توانیم این حقیقت را انکار کنیم.

اما همچنین دریافتیم کسانی که در برابر فشارها برای رشد کوتاه‌مدت بدون پشتوانه تسلیم نشدند، طبق تعاریف و معیارهای وال استریت از موفقیت در بلندمدت نتایج بهتری کسب کردند؛ به عبارتی سود بیشتری به سرمایه‌گذارها برگرداندند. کسانی که در تحقیقات ما بزرگ‌ترین کمپانی‌ها را ساختند، بین «ارزش سهم» و «قیمت سهم» و بین صاحبان سهام و ارزش‌گذاران سهام تفکیک قائل شده‌اند و به مسئولیت‌هایشان برای حفظ ارزش ایجاد شده توسط صاحبان سهام، واقفند.

بزرگ‌ترین مدیران طالب رشد هستند — رشد در اجرا، تأثیرات برجسته، خلاقیت و در میان مردم — اما در برابر رشدی که در درازمدت از ارزش‌ها می‌کاهد، تسلیم نمی‌شوند و مشخصاً با رسیدن به شرایط عالی و رشد کردن، خودشان را گم نمی‌کنند. بزرگی معادل بزرگ شدن نیست و بزرگ شدن معنای بزرگی را نمی‌دهد.

نقض قانون پاکارد (Packard)

برای توضیح بیشتر درباره‌ی مشکلات مرحله‌ی دوم می‌گوییم که ایجاد موانع به‌خاطر بزرگ شدن سریع نیست، بلکه از رشد نامنظم حاصل می‌شود.

درحالی‌که داستان مرک خطرهای ناشی از وسوسه‌ی رشد را مشخصاً نشان می‌دهد، می‌توانیم رفتارهای مرحله‌ی دوم را در هر تعداد از شکل‌های دیگر نیز ببینیم.

جهش‌های افسارگسیخته به عرصه‌هایی که هیجان شما نسبت به آن‌ها برانگیخته نمی‌شود، همان بی‌انضباطی است.

رفتارهای متناقض با هدف اولیه و اصلی همان بی‌انضباطی است. سرمایه‌گذاری سنگین در عرصه‌های جدیدی که نمی‌توانید از استعدادهایتان بیش از رقبایتان در آن بهره ببرید، بی‌انضباطی است.

با سرپرتاب شدن درون فعالیت‌هایی که با شرایط عالی شما یا با منبع سرمایه‌تان سازگار نیست، همان بی‌انضباطی است. اعتیاد به بزرگ شدن بی‌انضباطی است.

غفلت از تجارت اصلی درحالی‌که بعد از وارد شدن در ماجرای جدید هیجان زده شده‌اید و جهشی ناگهانی انجام می‌دهید، بی‌انضباطی است.

استفاده از تشکیلات اولیه همچون گردونه‌ای برای موفقیت‌های شخصی — ثروت بیشتر، شهرت بیشتر، قدرت بیشتر — و تحمیل هزینه‌هایی برای موفقیت بلندمدت بی‌انضباطی است.

پایین آوردن ارزش‌هایتان، از دست دادن بینش‌تان نسبت به هدف اصلی و تعقیب رشد و گسترش کمپانی بی‌انضباطی است. از بزرگ‌ترین هر خسارت در مرحله‌ی دوم، شکستن «قانون پاکارد» است.

(ما نام این قانون را از نام دیوید پاکارد (David Packard) از بنیان‌گذاران اچ‌پی گرفتیم که با الهام از بصیرتش معتقد بود

«شکست کمپانی‌های بزرگ یا ناشی از سوءهاضمه به خاطر چنگ انداختن به هر فرصت پیش آمده است یا بروز سوءتغذیه به علت عدم استفاده از فرصت‌ها – حتی کوچک‌ترین آن‌هاست.» (البته همان‌طور که در مرحله‌ی چهار خواهیم دید، اچ‌پی خودش بعدها قانون پاکارد را نقض کرد.)

قانون پاکارد بیان می‌کند که هیچ کمپانی‌ای نمی‌تواند به دنبال کسب نظر مثبت مردم باشد و هم‌زمان رشد پایدار در منافع داشته و آن رشد را به نهایت برساند و هنوز هم سرپا بماند. هرچند ما درباره‌ی قانون پاکارد در کار قبلی مان صحبت کردیم، وقتی آن را با معیارهای ورشکستگی بسنجیم، دانشی عمیق به دست می‌آوریم: اگر درآمد یک کمپانی بزرگ به‌طور ثابت رشد کرده و رشد آن سریع‌تر از توانایی‌اش در جذب مناسب و کافی کسانی باشد که بتوانند به آن رشد سروسامان دهند، آن کمپانی به‌سادگی کنترل نمی‌شود و سرانجام سقوط خواهد کرد.

هرگونه رویه‌ی استثنایی، در ابتدا و در درجه‌ی اول به خودجوشی افراد بستگی دارد – اجزاء تشکیل‌دهنده‌ی فرهنگ انضباط – در حالی که شاید شما فکر کنید هر فرهنگی می‌بایست قوانین مشخصی داشته باشد که انعطاف‌ناپذیر بوده و سیستم اداری جدی و محکمی داشته باشد؛ اما من نظری کاملاً متفاوت دارم. اگر شما افراد درستی داشته باشید که مسئولیت‌پذیر باشند، در وهله‌ی اول به آن همه قوانین بی‌معنی و سیستم اداری بی‌دقت نیازی نخواهید داشت! (برای مباحث اقتصادی درباره‌ی مسئولیت‌های مهم در دست افراد مناسب، به ضمیمه‌ی ۵ مراجعه کنید)

اما یک کمپانی می‌تواند به‌صورت ماریپیچ در مرحله‌ی دوم گرفتار شود.

شما برای جبران بی‌کفایتی کارکنان که در جایگاه واقعی خودشان منصوب نشده‌اند، مجبور می‌شوید رسوم کاغذپراکنی را پیش بگیرید. همین باعث دور کردن افراد لایق می‌شود زیرا آن‌ها تحت این سیستم اداری فرسوده می‌شوند یا نمی‌توانند در تقابل با

دیگران عملکرد مؤثر داشته باشند یا هر دو.) و همین باعث برقراری سخت‌تر سیستم اداری می‌شود تا افراد نالایق حضور بیشتری یابند و افراد لایق را هرچه بیشتر پس بزنند؛ به تدریج یک فرهنگ میان‌مایه‌ی کاغذپراکنی جانشین انضباطی عالی می‌شود. وقتی قوانین کاغذپراکنی، اخلاق آزادمنشی و مسئولیت‌پذیری در قالب ارزش‌های اولیه و استانداردهای مطلوب را فاسد کند، شما دچار بیماری میان‌مایگی می‌شوید.

اگر مجبور بودم مشخصه‌ای را بالاتر از بقیه و به عنوان یک نشان آگاه‌کننده برگزینم، برای مقایسه از افراد لایقی نام می‌بردم که از جایگاه‌های کلیدی محروم مانده‌اند. شما باید در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و ۳۶۵ روز سال قادر باشید به این پرسش‌ها پاسخ دهید: جایگاه‌های کلیدی تشکیلات شما کدامند؟ چند درصد از آن‌ها را می‌توانید با اطمینان نام ببرید که توسط افراد مناسب اشغال شده‌اند؟ برنامه‌ی شما برای بالا بردن این درصد چیست؟ نقشه‌های پشتیبان شما برای وقتی که شخص مناسب، آن جایگاه را ترک کند، کدام هستند؟

تفاوت قابل توجه بین افراد لایق و نالایق این است که افراد نالایق خودشان را در حالی می‌بینند که صاحب شغل هستند، در حالی که افراد لایق خودشان را در مقام مسئول می‌پذیرند. هر شخصی در جایگاه کلیدی باید بتواند پاسخگوی سؤال «چه کاری را انجام می‌دهی؟» باشد. نه با بیان عنوان شغلش بلکه با شرح مسئولیتی که مشخصاً بر عهده دارد: «من کسی هستم که پاسخگوی نهایی برای فلان کار و بهمان کار هستم، وقتی نگاه به اطراف می‌کنم، هیچ کسی به جز خودم نیست که پاسخگو باشد و من مسئولیت آن را

به عهده می گیرم.»

وقتی تیم های اجرایی از کارگاه تحقیقاتی ما دیدن می کنند، من گاهی اوقات با معرفی کردن خودشان — نه با استفاده از عناوین بلکه توسط مسئولیت هایشان — آن ها را به چالش می کشم. برای بعضی از آن ها این کار ساده می آید اما برای کسانی که فرهنگ انضباط را از دست داده (یا هنوز آن را به دست نیاورده اند)، یافتن جواب سؤالاتم بسیار سخت است. وقتی بانک آمریکا شروع به رشد کرد، مسئولیت اعطای وام را رسماً بر عهده ی مدیریت اعطای وام در کالیفرنیا گذاشت. مدیران در مادستو (Madesto)، استاک تون (Stockton) و اناهایم (Anaheim) مجبور بودند به هیچ چیز فکر نکنند مگر اینکه به طریقی مسئولیت اعطای وام را به دیگری واگذار کنند.

وقتی بانک آمریکا شروع به سقوط کرد، یک طبقه بندی پیچیده مربوط به حدود یک صد گزارش از کمیسیون وام و تقریباً ۱۵ امضا مورد لزوم، برای برانداختن مفهوم مسئولیت پذیری وجود داشت. چه کسی اینجا مسئول تصمیم گیری درباره ی وام دادن است. اگر من درخواستم را برای گرفتن وام به حدود دو جین کمیسیون بفرستم، در صورت پیش آمدن مسئله ای، مسلماً گناه از من نخواهد بود. کسی دیگر — همان سیستم! — مسئول است. کارمندان نالایق بخش اعطای وام توانستند خود را پشت تشریفات اداری پنهان کنند، در حالی که کارمندان منضبط به رغم تلاش زیاد برای جبران بی کفایتی همکارانشان، آن را بیهوده یافتند. این انتقاد به مدیران اجرایی بانک آمریکا در آن زمان بود که: «این یکی از بزرگ ترین تراژدی های این کمپانی است، انگار که تعداد زیادی از جوانان کارآمد را از دست داده ایم، زیرا اینجا شایسته سالاری حاکم نبوده است.» در ادامه ی تکمیل تحقیقات و مطالعات، ما دریافتیم جهش هایی مناسب و قابل اجرا هنگامی ظاهر می شوند که تیم اجرایی متشکل از رهبران استثنایی متحد شود و مجموعه تصمیمات برجسته ای را اتخاذ کنند که به شکلی عالی اداره می شوند. اینکه یک کمپانی برای اجرای تصمیماتش استقامت به خرج دهد،

اولین و مهم‌ترین دلیلش این است که افراد لایق را جذب کرده و به آن‌ها قدرت داده است.
همین اصل ما را به آخرین نقطه‌ی این مرحله رهنمون می‌کند.

توالی گنج‌کننده‌ی قدرت

در پانزدهم مارس سال ۴۴ پ.م. گایوس ژولیوس سزار (Gaius Julius Caesar) بر سنگ‌فرش تئاتر پمپی (Pompeii) پاشیده شد، او به خاطر جراحت ناشی از ضربه‌ی خنجر جوانی ۲۳ ساله بر زمین افتاد. سزار به میل خود، سلطنت را به خواهرزاده‌ی ارشدش اکتاوین (Octavian) تفویض کرد: پسری که آن زمان هجده‌ساله بود. اکتاوین، ابتدا نقشی حاشیه‌ای در کنار هم‌پیمانان قدیمی سزار، مارک آنتونی و کلئوپاترا (Mark Antony, Cleopatra) (که پسری برای سزار به دنیا آورده بود) داشت. اما آن‌ها بعدها از تهدیدی کوچک تبدیل به دشمنی بزرگی برای سزار شده بودند. اما اکتاوین خود را دانش‌آموزی باهوش در کسب قدرت نشان داد و بایکی کردن لژیون‌های متشکل از سربازان باوفای سزار، آن‌ها را به ارتش خصوصی قدرتمندی تبدیل کرد و سال ۲۴ پ.م. پیش از جنگ مقابل آنتونی و کلئوپاترا، توانست دشمنان سزار را سرکوب کند. ضمن اینکه اکتاوین قدرت‌ش را نزد مجلس سنا قانونی و مشروع کرد، عاقلانه افتخاراتی را که شاید موجب ظهور مخالفت از طرف سناتورها روم می‌شد، کنار گذاشت و تنها به قدرت نظامی‌اش بسنده کرد. اغلب با واخواهی‌های دروغین! — و مقبول سناتورها قرار گرفت.

او در مدتی نزدیک به دو دهه، قدم به قدم خودش را به امپراتور مطلق رم تبدیل کرد که در تاریخ به آگوستوس (Augustus) معروف شده است. او مدت چهار سال بر رم حکمرانی کرد. در دوره‌ی امپراتوری شگفت‌انگیزش، طبق تحقیقات پروفیسور گرت جی. فگن (Garret G. Fagan)، آگوستوس از تأثیرگذارترین سیاستمداران تاریخ بوده است.

اورم را متحد کرد، به جنگ‌های شهری که باعث تقسیم جمهوری شده بودند، پایان داد، مجدداً سیستم دولت را سامان داد، صلح را به ارمغان آورد، امپراتوری را گسترش داد و رفاه مردم را افزایش داد. او از خودنمایی دوری و در عمارتی نسبتاً معمولی زندگی می‌کرد. آوگوستوس نبوغ خاصی در مانورهای سیاسی از خود نشان می‌داد به همین دلیل دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای، بسیار بیشتر از استفاده‌ی ظاهری از قانون یا قدرت ارتش به دست آورد. اما او در حل یک مسئله‌ی تاریخی که به شکل قابل توجهی قرن‌ها بعد به امپراتوری‌اش صدمه زد، شکست خورد: جانشینی. بعد از آوگوستوس، رم بین رهبران نالایق و ظالم دست‌به‌دست شد، حتی در دستان قهرمانان نیمه‌دیوانه‌ای مثل کالیکولا و نرو نیز افتاد. در حالی که سقوط امپراتوری روم را نمی‌توان کاملاً با موفقیت حیرت‌آور قدرت توصیف و مقایسه کرد، آوگوستوس در برقراری سازوکار مؤثری که باعث می‌شود قدرت به نسل‌های رهبران مقاوم منتقل شود، شکست خورد.

رهبرانی که در فرایند تعیین جانشین موفق نباشند، در نهایت کارشان به سقوط می‌رسد؛ گاهی بیش از حد تعلل می‌کنند، گاهی هرگز به این موضوع فکر نمی‌کنند، گاهی بدشانس هستند و جانشینی که تعیین کرده‌اند، آن‌ها را ترک کرده یا فوت می‌کند، گاهی عملاً جانشینی انتخاب می‌کنند و گاهی نیز خیلی ساده انتخابشان نادرست است.

اما به هر ترتیب و هر کجا که این اتفاق بیفتد، از مهم‌ترین شاخص‌های سقوط، قرار گرفتن قدرت در دستان رهبری است که درک درستی ندارد یا به خاطر فقدان عزم و اراده در تعقیب موفقیت شکست می‌خورد — و به همان اندازه کارهایی را که نباید انجام می‌دهند. —

- به طور کلی به جز در یک مورد از تحلیل هایمان درباره ی سقوط (که مربوط به سیر کوئیت سیتی است) علائم حیرت آوری از توالی قدرت در پایان مرحله ی دوم مشاهده کردیم. ما هر یک از حالت های آشفتگی را در دست کم یکی از کمپانی های زیر مشاهده کردیم:
- یک رهبر مستبد در پرورش یک جانشین مناسب (یا دور کردن جانشین های نامناسب) کوتاهی می کند؛ پس همچنان که پیش می رود، رهبری ای بی ثمر را می آفریند.
- اگر یک مدیر توانمند فوت شده یا به شکلی غیرمنتظر از مسیر درست منحرف شود، در صورتی که جانشین مناسب پیدا نشود، تشکیلات به آرامی در مسیر سقوط گام می نهد.
- وجود داوطلبان متعدد برای جانشینی، باعث از بین رفتن فرصت برای ایجاد هیئت مدیره ی مؤثر می شود.
- اگر جانشین مناسب ناگهان خواهان ترک کمپانی شود، هیئت مدیره به سرعت یک رهبر را معرفی می کند و تا حد زیادی باعث ایجاد حالت خصمانه ی «ما» و «آن ها» می شود.
- رهبران تا جایی که بتوانند در رأس قدرت باقی می مانند و سپس، ریاست کمپانی را به دست کسی می سپارند که همان خط مشی ها و رفتارها را دنبال می کند.
- روش جانشینی خانوادگی باعث به وجود آمدن تحرکات معمول اعضای یک خانواده در مقابل افراد خارج از آن خانواده می شود، فارغ از اینکه چه کسی بهترین شخص برای رهبری است.
- هیئت مدیره، رهبری را از خارج از کمپانی معرفی می کند که نظرات او با ارزش های اولیه ی کمپانی منطبق نیستند. پس با رهبر مثل یک ویروس برخورد می شود و او را اخراج می کنند.
- کمپانی در انتخاب مدیرعامل مناسب شکست سختی می خورد. با توجه به مطالعاتی که داشتیم، مرحله ی دوم نشانگر تمایل مبالغه آمیز برای رشد بیشتر بعد از پیش روی اولیه، به دست یک

مدیر افسانه‌ای بوده است. شاید آن‌هایی که وانمود می‌کنند قدرتمند هستند، بعدها فشاری مضاعف را برای نمایش شجاعت، بصیرت و بی‌باکی احساس کرده باشند تا بتوانند انتظارات عجیب پیروانشان یا حوادث حیرت‌انگیز وال استریت را تحمل کنند. که همین از مشخصه‌های مرحله‌ی دوم است.

این احتمال هم هست که مدیران افسانه‌ای شخصی را برگزینند که در اتخاذ استراتژی‌هایی که به ذهن نیمه‌هوشیار (یا حتی کاملاً هوشیار) نیاز دارند، ضعیف عمل می‌کنند تا با ایجاد حالت قیاس، مقام خودشان را بالاتر نشان دهند.

اما محرک‌های اصلی هرچه که باشند، وقتی که کمپانی‌ها با افراط و تفریط در انتقال قدرت به مرحله‌ی دوم وارد شدند، به مرحله‌ی سوم و مراحل بعد از آن نیز سقوط خواهند کرد.

طی سال‌هایی که این تحقیقات را تنظیم می‌کردم، رهبری شکاک بودم که با دیدن تشکیلات پیچیده‌ای که با کمک نیرویی بیش از توان یک شخص استثنایی به پیشرفت‌هایی بزرگ نائل شده‌اند، تحت تأثیر قرار می‌گرفتم.

بهترین رهبرانی که ما در موردشان مطالعه کردیم، نبوغی خاص برای دیدن خودشان به عنوان مهم‌ترین شخص داشتند، آن‌ها درک کرده بودند که به تشکیل تیمی اجرایی و نیز ایجاد فرهنگی براساس ارزش‌های اولیه نیاز دارند و تنها به یک رهبر بی‌باک وابسته نباشند.

اما در مورد سقوط، ما نقش بزرگ‌تر را برای شخص قدرتمند در نظر گرفتیم نه برای کسی که بهتر و لایق‌تر است. پس هرچند من یک رهبر شکاک باقی بمانم، مدارک مرا به این نتیجه‌ی منطقی هدایت کردند: درحالی که هیچ مدیری نمی‌تواند دست‌تنها یک کمپانی بزرگ را اداره کند، وقتی به یک مدیر نالایق قدرتی اعطا شود، تقریباً به‌تنهایی می‌تواند یک کمپانی را ساقط کند. پس درست انتخاب کنید.

نشانه‌های ورود به مرحله‌ی دوم

- تمایل مقاومت‌ناپذیر به رشد؛ آشفستگی عظیم به خاطر رشد. موفقیت باعث ایجاد فشار برای رشد بیشتر می‌شود و این وضع چرخه‌ی فاسد از توقعات را مدام تحریک می‌کند و به افراد، فرهنگ و سیستم‌ها فشار می‌آورد تا جایی که افسارگسیخته شوند و در رعایت فضیلت‌های از پیش تعیین شده ناتوان گردند که درنهایت به فرسوده شدن و تحلیل رفتنشان منتهی می‌شود.

- جهش‌های گسیخته و نامنظم
تهور، باعث جنبش‌هایی مهیج می‌شود که درنهایت از پاسخ‌دادن به یکی از پرسش‌های زیر ناتوان می‌شوند:
۱. آیا اشتیاق شدید آن‌ها با ارزش‌های اولیه‌ی کمپانی منطبق است؟
۲. آیا با انجام‌دادن این فعالیت‌ها یا ورود به این عرصه‌ها، کمپانی جزو بهترین‌ها در جهان می‌شود؟
۳. آیا این فعالیت‌ها به پیشرفت صنعتی تشکیلات یا افزایش منبع سرمایه کمک می‌کند؟

- نسبت سقوط به انتصاب افراد لایق در پست‌های کلیدی
در اینجا، بین انتصاب افراد لایق در پست‌های کلیدی نسبتی وجود دارد. به این صورت که یا افراد لایق از کف می‌روند یا آن‌قدر رشد کنند که کمپانی نمی‌تواند در جذب کافی کسانی که از این رشد به‌شکلی عالی استفاده می‌کنند، موفق شود (رجوع شود به نقص قانون پاکارد)

- پول آسان به دست آمده انضباط را از بین می‌برد
سیستمی که قوانین تشریفاتی داشته باشد، باعث از بین رفتن آزادی و مسئولیت‌پذیری می‌شود: همان مواردی که مشخصه‌ی فرهنگ انضباط هستند؛ آنگاه، مردم به شکل قابل ملاحظه‌ای، به

جای فکر کردن به مسئولیت‌پذیری، به نوع شغلشان توجه می‌کنند.

• توالی گیج‌کننده‌ی قدرت

هر تشکیلاتی همیشه اشکالات تغییر رهبر را تجربه می‌کند، اگر برنامه‌ریزی آن‌ها برای انتخاب جانشین ضعیف باشد، در انتخاب رهبری عالی از داخل، شکست می‌خورند و درگیر آشفتگی سیاسی، بدشانسی یا انتخابی غیرعقلانه برای جانشین می‌شوند.

• منافع شخصی جایگزین منافع سازمانی شود

کسانی که در رأس قدرت هستند، برای خود یا اعضای هیئت‌نمایندگان آن‌ها، حق بیشتری قائل می‌شوند — پول بیشتر، امتیازهای جانبی بیشتر، شهرت بیشتر، و غنیمت بیشتر از موفقیت — آن‌ها به جای اینکه سرمایه‌گذاری‌های اصولی برای توسعه‌ی بلندمدت در آینده داشته باشند، می‌کوشند سرمایه را تا حد امکان در کوتاه‌مدت افزایش دهند.

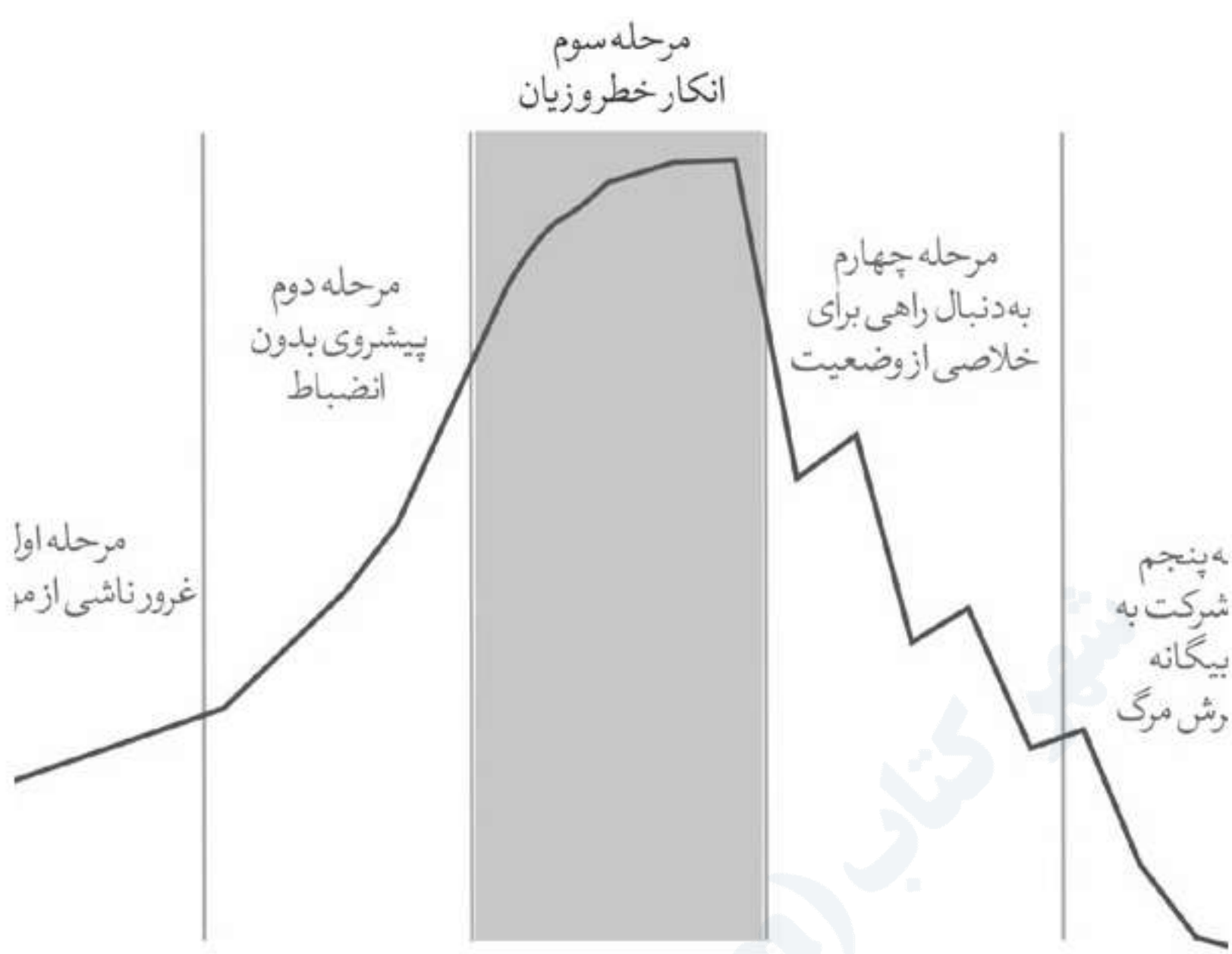
رهبرانی که در فرایند تعیین جانشین موفق نباشند، در نهایت کارشان به سقوط می‌رسد؛ گاهی بیش از حد تعلل می‌کنند، گاهی هرگز به این موضوع فکر نمی‌کنند، گاهی بدشانس هستند و جانشینی که تعیین کرده‌اند، آن‌ها را ترک کرده یا فوت می‌کند، گاهی عملاً جانشینی انتخاب می‌کنند و گاهی نیز خیلی ساده انتخابشان نادرست است.

اما به هر ترتیب و هر کجا که این اتفاق بیفتد، از مهم‌ترین شاخص‌های سقوط، قرار گرفتن قدرت در دستان رهبری است که درک درستی ندارد یا به خاطر فقدان عزم و اراده در تعقیب موفقیت شکست می‌خورد — و به همان اندازه کارهایی را که نباید انجام می‌دهند. —

مرحله ی سوم: انکار خطر و زیان

سازماندهی مجدد و تغییر ساختار می تواند باعث بروز اشتباه شود به طوری که شما فکر می کنید در حال انجام کاری درست و سودمند هستید. کمپانی ها مدام در حال سازماندهی مجدد خود هستند. این جزء طبیعی تغییرات اصولی است؛ اما وقتی پاسخ شما در برابر علائم و اطلاعات هشداردهنده، تغییر ساختار به عنوان یک استراتژی شود، یعنی به وضوح در مرحله ی انکار هستید. این رفتار تقریباً مثل این است که در برخورد با بیماری سخت قلبی یا ضایعه ی سرطان، دست به تغییر دکور اتاق پذیرایی تان بزنید.





در سال ۱۹۸۵، یکی از مهندسان موتورولا در باهاماس بیکار شد. همسر او تلاش کرد تا با مشتری‌ها و به وسیله‌ی موبایل (که به تازگی، برای اولین بار به خریداران پیشنهاد می‌شد)، در تماس باقی بماند. اما خود را در تنگنای عجیبی یافت. اینجا بود که فکری به خاطرش رسید: چرا شبکه‌ای ماهواره‌ای درست نکند تا بتواند اطمینانی قطعی برای ارتباط تلفنی از هر نقطه‌ی دنیا به خریداران بدهد؟

شاید درباره‌ی چگونگی مرگ کوهنورد راب هال (Rob Hall) در کوه اورست در سال ۱۹۹۶ خوانده باشید و اینکه او چگونه با همسرش خدا حافظی کرد و هزاران مایل دور از او زندگی‌اش در سرمای ارتفاع ۲۸ هزار پایی از دست رفت. کلمات در حال نزعش که می‌گفت: «خوب بخواب، عزیز دلم. لطفاً نگران نباش» توجهات جهانی را جلب کرد. بدون داشتن یک شبکه‌ی تلفن ماهواره‌ای، او نمی‌توانست آخرین مکالمه را با شریک زندگی‌اش برقرار کند. موتورولا، خیال داشت این نوع ارتباط، در همه جای جهان را برای

مردم در هر نقطه، امکان پذیر کند و آن را با ماجراجویی غیرعادی ایریدیوم (Iridium) نامید.

نسل دوم موتورولا به ریاست اجرایی رابرت گالوین و با پشتکار زیاد، جهش های نامنظم را متوقف کرد و در عوض، توجهش را به تعدادی طرح های خوب معطوف نمود.

آزمایش های عملی را با قدم های انقلابی چنان پیش گرفت که در آن و در یک چرخه ی پیوسته ی احیاشونده، چیزهای جدید و کوچک را با چیزهای جدید و بزرگ جایگزین کردند که آن ها هم جانشین موارد بزرگ قدیم بودند.

گالوین به ایریدیوم همچون یک تجربه ی کوچک می نگریست که اگر موفقیت آمیز می شد، می توانست به یکی از بزرگ ترین دستاوردها تبدیل شود. در اواخر سال ۱۹۸۰، او با تشکیل یک سیستم ماهواره ای که در مدار با ارتفاع پایین حرکت می کرد، موافقت نمود. در سال ۱۹۹۱، موتورولا طرح ایریدیوم را به دست یک کمپانی مستقل سپرد؛ کمپانی ای که خودش بزرگ ترین سهام دار آن بود و پیرو عقیده ی توسعه.

در سال ۱۹۹۶، موتورولا ۵۳۷ میلیون دلار در یک ماجراجویی جدید سرمایه گذاری کرد و نیز ۷۵۰ میلیون دلار بخاطر ایریدیوم وام گرفت. این میزان مشارکت، تمام درآمد موتورولا در سال ۱۹۹۶ را صرف کرد. در تحلیل های سطح بالای آن ها به نام «آموختن از اشتباهات شرکت: رشد و سقوط ایریدیوم»، سیدنی فینکل استین و شید اچ. سن فورد (Sydney Finkelstein and Shade H. Sanford) اثبات کردند که لحظات مهم برای ایریدیوم در سال ۱۹۹۶ رخ دادند نه در آغاز کارش در سال ۱۹۸۰.

طی توسعه ی تکنولوژی در مرحله ی قبل و در سال ۱۹۹۶، تولید ایریدیوم، موقتاً به خاطر خسارت جزئی متوقف شد اما بعد از آن وارد حوزه ی صادرات گردید.

آن ها برای پیشرفت، به سرمایه گذاری بزرگ تر، بسیار بیش از آنچه که تا به حال انجام شده بود، نیاز داشتند. گذشته از همه ی این ها، شما نمی توانید ۶۴ ماهواره را به عنوان یک تجربه ی ارزان قیمت

محسوب کرده و آن‌ها را به آسمان بفرستید.

اما در سال ۱۹۹۶، سال‌ها بعد از اینکه گالوین بازنشسته شده بود (و سال‌ها بعد از اینکه او بذراصلی این کار را کاشت) نمونه‌ی ایریدیوم بسیار کمتر از حد انتظار تأثیر گذار شد. آن موقع، سرویس تلفن ثابت سنتی، اغلب جاهای دنیا را پوشش داده بود. پس، مقدار زیادی از ارزش بی‌همتای ایریدیوم را از بین برده بود.

هر بار همسر دانشمند موتورولا تلاش می‌کرد تا با مشتری‌هایش به هنگام تعطیلات سال ۱۹۹۶، تماس بگیرد، به ندرت می‌توانست تماس تلفنی خوبی برقرار کند. به علاوه تلفن‌های ایریدیوم به شکلی قابل توجه، ایراد داشتند:

آن‌ها دستگاه‌های فرستنده گیرنده‌ای بودند با اندازه‌ی تقریبی یک قطعه آجر که فقط در فضای باز کار می‌کرد (که آنجا شما می‌توانستید با سیخونک زدن یک ماهواره موفق به برقراری تماس شوید) و معلوم شد نسبت به تلفن‌های سنتی کارایی کمتری دارند. چند نفر می‌توانستند این پاره آجر را در نیمی از دنیا با خود حمل کنند، در صورتی که باید سوار آسانسور می‌شدند و به خیابان می‌آمدند تا یک تماس تلفنی گران قیمت برقرار کنند یا اینکه یک راننده‌ی پلیس مجبور بود متوقف شود و به یک گوشه‌ی خیابان برود تا با اداره‌اش هماهنگ شود؟ قیمت دستگاه فرستنده گیرنده‌ی ایریدیوم سه هزار دلار بود. با تماس‌هایی که هزینه‌ی آن‌ها بین سه تا هفت دلار در دقیقه تمام می‌شد. در حالی که اگر هزینه‌های مکالمه با تلفن، شروع به ارزان شدن می‌کردند، مطمئناً مردم در مکان‌های دورافتاده می‌توانستند از مزایای ایریدیوم استفاده کنند. اما مکان‌های دورافتاده فاقد چیزهایی بود که ایریدیوم نیاز داشت: مشتری.

در آنجا، آدم‌های زیادی نبودند که به برقراری تماس با قطب جنوب یا قله‌ی اورست نیاز داشته باشد. وقتی مهندسان موتورولا در سال ۱۹۸۵، به ایده‌ی ایریدیوم دست یافتند، عده‌ی کمی تصور می‌کردند که خدمات تلفن همراه همه جا را در حدی گسترده پوشش دهد. اما در سال ۱۹۹۶، مدارک معقول نشان از دستاوردهای

بزرگ داشت. به عبارتی درآمدهای متعدد موتورولا به پنج برابر رسیده بود. از پنج میلیارد دلار به بیست میلیارد دلار رسید که با ورود به مرحله ی دوم بیشتر هم شد؛ شبیه التزام به دوبرابر شدن اندازه، در هر پنج سال (هدفی که بعد از بازنشستگی رابرت گالوین لحاظ شده بود).

موتورولا به شانسی بزرگ برای ایریدیوم امید داشت و با تفاخر در گزارش سالانه اش در سال ۱۹۹۷، نوشت «با پیشرفت ایریدیوم سیستم ارتباطی شخصی جهانی، موتورولا صنعتی جدید را پایه گذاری کرد، پس با وجود افزایش نشانه های منفی، ایریدیوم به بازار رفت تا سال ۱۹۹۸، سالی هیجان انگیز برای مشتریان باشد. خیلی سال بعد، ایریدیوم به سمت ورشکستگی رفت و نتوانست ۵/۱ میلیارد دلار وامش را بپردازد. در گزارش انتخابات سال ۱۹۹۹ موتورولا، بیش از دو میلیارد دلار هزینه های مربوط به برنامه ی ایریدیوم ثبت شده است که باعث شد سرعت سرازیر شدن موتورولا به مرحله ی چهارم بیشتر شود.

ریسک های بزرگ هنگام مواجهه با افزایش نشانه های معکوس

وقتی شرکت ها به سمت مرحله ی سوم حرکت می کنند، ما نشانه های مراحل قبل را یک جا می بینیم. در مرحله ی اول، غرور رهبران کمپانی را به مرحله ی دوم برده و زمینه ی ورود به مرحله ی سوم را نیز فراهم می آورد: انکار خطر و زیان. همین، آنچه را که برای ایریدیوم اتفاق افتاد، شرح می دهد. در عوض، اجازه دهید به اسناد تگزاس آی تی (IT) نگاهی بیندازیم و تغییرات تدریجی آن تا وقتی که از «پردازش نشانگان دیجیتال» (PDS: Processing Digital Signal) به اینتل تبدیل شد، ببینیم.

در سال ۱۹۷۰، مهندسان آی تی به ایده ای بزرگ برای کمک به کودکان در هجی کردن کلمات دست یافتند: یک اسباب بازی

الکترونیکی که کلمات را تلفظ می کرد و از کودکان می خواست آن کلمات را روی کاغذ بنویسند.

این یک دستگاه هوشمند بود: اولین تولید عمومی در استفاده از تکنولوژی پی دی اس (چیپ های پی دی اس می توانستند در مقیاس قابل توجهی اطلاعات را ذخیره کنند. اطلاعاتی مثل صدا، موسیقی و ویدئو، که شکسته می شوند و دوباره سرهم می شوند، مثل تکه های دیجیتالی).

در سال ۱۹۷۹، آی تی یک سرمایه ی کوچک به مبلغ ۱۵۰ هزار دلار (کمتر از یک صدم درصد از درآمدش در سال ۱۹۷۹) را هزینه کرد تا تحقیقات بیشتری انجام دهد و در سال ۱۹۸۶، شش میلیارد دلار از سود فروش چیپ هایش ذخیره کرد.

— این مدرک ضعیفی برای اثبات حرکت اشتباه یک کمپانی است اما انگیزه ی کافی برای ادامه ی بازبینی ها در مورد پی دی اس را ایجاد کرد. مشتری های آی تی، مورد استفاده ی جدید برای پی دی اس یافتند (مودم ها — مترجم های زبان و ارتباطات) پس آی تی واحد تجاری جداگانه ای را راه اندازی کرد. سپس، در سال ۱۹۹۳، قراردادی برای ساخت چیپ های پی دی اس به منظور استفاده در تلفن های همراه دیجیتالی نوکیا تنظیم کرد.

و در سال ۱۹۹۷، این چیپ در بیش از ۲۲ میلیون تلفن استفاده شد. آنگاه، زمان آن شد که آی تی هدف بی باکانه اش را برای تبدیل شدن به اینتل در تولید پی دی اس اجرا کند. تام انگیبوس (Tom Engibous) مدیرعامل گفت: «وقتی کسی می گوید پی دی اس، از آن ها می خواهم که به آی تی فکر کنند، درست مثل کسانی که هنگام تلفظ اسم میکروپردازشگر به یاد اسم اینتل می افتند».

در حرکتی جسورانه، او هر دو امتیاز نام و بازار تولید چیپ حافظه را واگذار کرد. او در عقب کشیدن کمپانی به خاطر افزایش تمرکزش بر پی دی اس جرئت زیادی به خرج داد. در سال ۲۰۰۴، آی تی نیمی از بازار هشت میلیاردی را داشت که به سرعت در حال رشد بود. توجه داشته باشید که آی تی تنها بعد از اینکه با جدیت برای پانزده سال به چرخ لنگر اولیه وفادار ماند، دلیرانه دست به این جهش

بزرگ زد:

زمانی که در سال ۱۹۷۸، دستگاه صوتی هجی را ساخت، واگذاری آی تی کار عاقلانه‌ای نبود، سال ۱۹۸۲ وقتی پی دی اس را فقط برای ساخت چیپ استفاده کرد، هم این کار را انجام نداد زیرا عاقلانه نبود. در سال ۱۹۸۶، وقتی شش میلیون دلار سود خالص از پی دی اس به دست آورده بود، نیز این کار را نکرد. تام انگیبوس هدفی بزرگ و خطیر را پیش گرفت که مطمئناً در آن نشانه‌ای از غرور یا انکار خطر نبود. او این کار را با تکیه بر دو دهه تجربه‌ی رشد انجام داد. او اهدافش را بر پایه‌ی ساختار محکم سنجش موفقیت پایه‌گذاری کرده بود.

در اینجا، نکته این نیست که موتورولا در اوایل پیشرفت‌ش درباره‌ی ایریدیوم دچار خطا شده یا نه؛ آی تی در پی دی اس انگار که پیش‌آگاهی قابل توجهی داشت. اگر شما همیشه بدانید که چه وقت، کدام ایده‌ی جدید قطعاً به نتیجه می‌رسد، حتماً روی همان ایده سرمایه‌گذاری می‌کنید؛ اما نمی‌دانید. به همین دلیل است که کمپانی‌های بزرگ در پایان، ضرر را به دفعات تجربه می‌کنند. در ابتدای راه‌اندازی ایریدیوم و پی دی اس، هر دو کمپانی موتورولا و آی تی عاقلانه در تجربیات مختصر و گام‌های کوچک در جهت پیشرفت سرمایه‌گذاری کردند. اما آی تی برخلاف موتورولا تنها یک بار قماری بزرگ را انجام داد که در کنار آن بار عمل زیادی وجود داشت. اهداف متهورانه باعث برانگیخته شدن به‌سوی پیشرفت می‌شوند، اما قمارهای بزرگ بدون اعتبار تجربی، وقتی با روبه‌رو شدن با نشانه‌ها، به آن‌ها بی‌توجهی می‌شود، می‌تواند باعث سقوط کمپانی‌ها شود؛ مگر اینکه شانس غیرمنتظر به دست آورند و شانس هم نمی‌تواند یک استراتژی قابل اطمینان باشد.

حال، شاید شما با خودتان فکر کنید «بسیار خوب. پس باید نشانه‌ها را نادیده گرفت.» وقتی داده‌ها شفاف نبودند نمی‌بایست ایریدیوم را می‌ساختند – و این گونه، ما از سقوط به مرحله‌ی سوم در امان می‌ماندیم. اما زندگی همیشه حقایق را به صورت کامل و واضح نشان نمی‌دهد. موقعیت‌ها می‌توانند گیج‌کننده، پرهیاهو، ناواضح و با مفاهیم و تفاسیر مختلف باشند.

در حقیقت، بزرگ‌ترین خطر، نادیده گرفتن حقایق واضح و انکارناپذیر نیست بلکه بد تعبیر کردن داده‌های مبهم در موقعیت‌هایی است که شما را با نتایج فاجعه‌آمیز مواجه می‌کند و همیشه ابهامات خودشان را در مسیری که دلخواه شما نیست، قرار می‌دهند.

برای روشن شدن حرف‌هایم، قصد دارم داستان مشهورترین تراژدی را بازگو کنم.

خطرهای غرق شدن

بعد از ظهر ۲۷ ژانویه سال ۱۹۸۶، یکی از مدیران ناسا بایکی از مهندسان شرکت مورتون سیکل (Morton Thiokol) تماس گرفت: مقاطعه کاری فرعی که موتورهای راکت را برای ناسا آماده کرده بود.

پیش بینی ها برای مرکز فضایی کندی در فلوریدا - جایی که شاتل فضایی چلنجر (Challenger) را آماده کرده بودند - از این قرار بود که طبق جدول، روز بعد می بایست پرتاب صورت بگیرد. اعلام شده بود که دما در ساعت اولیه ی صبحگاه روز بیست و هشتم، بین ۲۰ تا ۳۰ درجه خواهد بود که با برنامه ی دمای پرتاب، که طبق انتظار می بایست زیر ۳۰ درجه فاز نهایت باشد، مطابقت می کرد. مدیر ناسا از مهندسان مورتون سیکل خواست تا تأثیر هوای سرد را بر موتورهای راکت فضایی بسنجند و مهندسان با سرعت جمع شدند تا درباره ی قطعات ویژه به نام اُ-رینگز (O - rings) بحث و تصمیم گیری کنند.

وقتی سوخت راکت گداخته می شود، شبه عایق اُ-رینگز برای بندها کار درزگیر را انجام می دهد؛ چیزی شبیه بتونه کاری شکاف ها - آن ها در برابر گازهای سوزان مقاومت می کنند و اگر ظرفیت این کار را نداشته باشند، می تواند باعث یک انفجار فاجعه آمیز شود - کمترین دمای پرتاب در تمام ۲۴ پرتاب شاتل های قبلی ۵۳ درجه بوده که بیشتر از ۲۴ درجه، بالای دمای پیش بینی شده در جدول پرتاب روز بعد بوده اند و مهندسان هیچ گونه دانش قطعی ای درباره ی آنچه که احتمالاً برای اُ-رینگز در دمای ۲۵ یا ۳۵ درجه اتفاق می افتد، نداشتند. دانش آن ها همین قدر بود که می توانستند حدس بزنند دمای سردتر باعث سخت شدن اُ-رینگز می شود. بنابراین با افزایش دما، آن ها موفقیت عمل را تضمین می کردند. (نوار عایق یخ زده ی فریز شده را تجسم کنید و آن را با نوار عایقی که در دمای اتاق بوده، مقایسه کنید تا میزان انعطاف آن را دریابید).

مهندسان درباره‌ی اولویت دیدگاه‌هایشان بحث می‌کردند و کنفرانس تلفنی با حضور ۳۴ نفر از اعضای ناسا و نیز مهندسان مورتون سیکل در ساعت ۱۸:۱۵ بعد از ظهر به وقت شرق تشکیل دادند.

آن‌ها حدود یک ساعت بحث کردند و کم‌کم به حرف مهندس مورتون سیکل رسیدند که نباید راکت را در دمای کمتر از ۵۳ درجه پرتاب کنند. مهندسان ناسا ثابت کردند که داده‌ها با هم متعارض و البته ناقص بودند.

بله، داده‌ها به وضوح نشان داد که اُ-رینگز اگر در دمای زیر ۶۰ درجه پرتاب شود، خسارت می‌بیند و همچنین نشان دادند که حتی اگر در دمای ۵۷ درجه پرتاب شود هم صدمه می‌بیند. مهندس ناسا این‌طور واکنش نشان داد که: «آن‌ها مقدار زیادی اطلاعات متناقض را در اینجا ارائه دادند. من نمی‌توانم بر کافی بودن این‌ها صحه بگذارم».

با رو شدن داده‌های متعارض اضافی، مورتون سیکل به خاطر پرتاب‌های قبلی‌ای که در دمای زیر ۵۳ درجه انجام شده بودند، با چالش مواجه شد (هیچ‌کدام از حاضران در مورد دمای بین ۲۰ تا ۳۰ درجه مطمئن نبودند اما مشخصاً بر دمای زیر ۵۳ درجه که حال اعلام شده بود، اتفاق نظر داشتند)؛ چیزی که باعث بروز ناهماهنگی بین پیشنهادهای جدید شد.

آن‌ها عقیده داشتند اگر پرتاب اولین اُ-رینگز با شکست مواجه شود، دومین اُ-رینگز طبق فرضیه‌ها، درجا، درزگیری می‌شود.

جامعه‌شناس دایان وان (Dian Vaughan) در کتاب قدرتمندش «تصمیم پرتاب چلنجر» (The Challenger Launch Decision)

به این افسانه که مدیران ناسا اطلاعات واضح را نادیده گرفتند و هیئت تصمیم‌گیری با علم به اینکه پرتاب نایمن است، به آن رأی مثبت داد، پایان بخشید.

در حقیقت، مکالمات در آن بعد از ظهر پیش از پرتاب، نشانگر تعارض‌ها و دیدگاه‌های متفاوت بین اعضا بوده است. در یک جا مدیر ناسا با تحقیر و تحکم گفت: «اوه خدای من، سیکل، از من

می‌خواهی چه وقت آن را پرتاب کنم؟ آپریل آینده؟»
اما در جایی دیگر در همان بعدازظهر، مدیر ناسا درباره‌ی پرتاب
اظهاراتی استثنایی کرد. این گونه که: مهندس ارشد ناسا از افرادش
حمایت می‌کند اما به آن‌ها اجازه‌ی بروز اشتباه نمی‌دهد. او اظهار
داشت: «به خاطر پیشنهادهای نقض‌کننده، با پرتاب موافقت
نخواهم کرد. بررسی‌ها حدود سه ساعت طول کشید. به نظر شما
اگر اطلاعات مشخص و واضح بودند، آیا نیاز بود که جلسه‌ی آن‌ها
سه ساعت طول بکشد؟»

تحلیلگر برجسته‌ی داده‌ها ادوارد توفت (Edward Tufte) در
کتابش به نام «توضیحات بصری» (Visual Explanations)
این گونه نوشت که: اگر مهندسان درباره‌ی اطلاعات توطئه کرده
بودند، با نوشته‌ای الزام‌آور آن را ابراز می‌کردند. اما شاید آن‌ها در
جایی دیده باشند که از مسیرشان منحرف شده‌اند:
هر پرتاب زیر ۶۶ درجه نشان‌دهنده‌ی صدمه به اُ-رینگز است اما
هیچ کسی به شفافیت و روش بصیر متقاعدکننده‌ی آن داده‌ها
اطمینان نداشت.

و نظریه‌ی بالا رفتن خطر، در صورت کاهش دما در مذاکرات
نیمه‌شب آن کنفرانس تلفنی تشخیص‌ناپذیر ماند. خلاصه، در
یادداشت‌های رئیس درباره‌ی اُ-رینگز این گونه آمده که «ما نهایتاً
اطلاعاتی برای متقاعد کردن هیچ‌کسی نداشتیم.»
اما دقیقاً متقاعد کردن چه کسی؟ این معمایی دشوار است. به
طریقی، در تمام مکالمات چارچوب بحث ۱۸۰ درجه تغییر کرد:
به جای اینکه سؤال درباره‌ی «شما می‌توانید ثابت کنید که این
پرتاب ایمن است؟» باشد، چیزی که اساساً منتهی به تصمیم‌گیری
درباره‌ی پرتاب می‌شود، چارچوب بحث درباره‌ی «آیا شما می‌توانید
اثبات کنید که این پرتاب ناایمن است؟» گذشت.

اگر آن‌ها درباره‌ی همه‌ی تدابیر مهم نیندیشیده بودند یا اگر
اطلاعات کاملاً صریح و قاطع بود، چلنجر مطمئناً تا روز بعد در محل
پرتاب باقی می‌ماند. گذشته از همه‌ی این‌ها، کمترین عکس‌العمل
در برابر چنین مصیبتی این است که حداقل چند ساعت صبر کنند و

همین، کار را برای ما سخت می کند تا به خاطر دست زدن به چنین خطری بحث کنیم.

اگر شما رئیس ناسا بودید و درگیر ماجرا می شدید، اگر شباهت های زیاد در دیدگاه ها در پایان جلسه می دیدید، آیا نتیجه گیری را به سوی انجام دادن پرتاب سوق می دادید؟

هیچ شهروند عاقلی این کار را انجام نمی دهد اما داده ها به شکلی فوق العاده مبهم بودند و معیارهای تصمیم گیری را تغییر دادند. او ناتوان از ابراز نظر قطعی و رای یک شک معتبر بود، اینکه «پرتاب نایمن بود یا نه؟» مورتون سیکل نظرش را تغییر و به پرتاب رای مثبت داد و تصدیقش را کمی مانده به نیمه شب برای ناسا فکس کرد.

در ساعت ۱۱:۳۸ دقیقه صبح روز بعد در دمای ۳۶ درجه، یک ا-رینگز در محل اشتعال قرار گرفت و ۳۷ ثانیه بعد چلنجر همانند یک توپ آتشین، مقابل دیدگان ناظران شعله ور گشت.

هر هفت عضو هیئت، وقتی قطعات چلنجر، نه مایل دورتر در اقیانوس سقوط کرد، نابود شدند.

داستان چلنجر درسی مهم به ما می دهد. برای اجرای یک کار وقتی در برابر بحثی خلل پذیر قرار می گیریم، به شکلی قابل ملاحظه نتایج منفی به بار می آید - آنچه که می توان از آن به نام «تصمیم پرتاب» یاد کرد - انجام دادن پرتاب به مدارک مستدل نیاز دارد که امنیت آن را تأمین کند و مسئولانی که سلامت پرواز را به عهده گیرند (اگر بعد از یک شک مقبول، ما به رای های دیگری نیز توجه می کردیم، شاید چلنجر دچار این تراژدی نمی شد. بیل گور (Bill Gore) بنیان گذار شرکت دلیو. ال. گور و شرکا (W. L. Gore & Associates) بر عقیده ای سودمند به هنگام تصمیم گیری و تن دادن به خطر، به توافق رسیدند که ما آن را اصل «سطح آب» می نامیم.

فکر کنید سوار کشتی هستید و تصور کنید هر گونه تصمیم گیری نادرستی باعث ایجاد یک سوراخ در بدنه ی کشتی می شود. اگر سوراخ بالاتر از سطح آب باشد (کشتی می تواند بالای سطح آب

بایستد و احتمالاً غرق نشود) شما می‌توانید آن سوراخ را موقتاً تعمیر کنید، از تجربیات و آموخته‌های قبلی کمک گرفته و روی آب بمانید. اما اگر سوراخ زیر سطح آب ایجاد شود، ناگهان با جوشش آب مواجه می‌شوید که به سرعت به کشتی می‌ریزد و شما را به کف اقیانوس می‌کشاند و اگر سوراخ به اندازه‌ی کافی بزرگ باشد، شاید بسیار زودتر از آنچه فکر کنید غرق شوید؛ درست مثل عاقبت بعضی از کمپانی‌های مالی در بحران سال ۲۰۰۸.

اضافه می‌کنم، ماجراجویی‌های بزرگ، خطرهای بزرگ را نیز به دنبال خواهد داشت. اما نه برای کسانی که هنگام دست زدن به خطرهای بزرگ مراقب هستند و از آن‌هایی که باعث ایجاد سوراخ‌های زیر سطح آب شوند، اجتناب می‌کنند. وقتی اقدام به انجام دادن کارهای خطرناک یا گرفتن تصمیمات بزرگ می‌کنید، در مواجهه با داده‌های مبهم یا متعارض، سه سؤال از خودتان کنید:

۱. اگر ماقوع به خوبی تمام شود، چه چیزی به دست می‌آورم؟
۲. اگر ماقوع به خوبی به پایان نرسد، انتهایش چه می‌شود؟
۳. در صورت مواجهه با بدترین شرایط، آیا می‌توانم سرپا باقی بمانم؟ واقعاً؟

فرض کنید بر لبه‌ی یک پرتگاه قرار دارید که احتمال دارد یک طوفان بزرگ شما را به پایین پرت کند، اما مطمئن نیستید قدرت آن طوفان برای پرت کردن شما چقدر می‌تواند باشد، یا اگر رعد و برق اتفاق بیفتد، چه می‌شود؟

مجبورید تصمیم بگیرید: به صعود ادامه می‌دهم یا به عقب برگردم؟

دو کوهنورد بر فراز دره‌ی الدورادوی کلرادو (Eldorado Canyon, Clorado) به هنگام صعود با چنین داستانی مواجه شدند که بعدها به نام نکد ادج (Naked Edge) مشهور شد.

یکی از طوفان‌های تابستانی کلرادو در فاصله‌ی کمی با آن‌ها می‌چرخید و آن‌ها مجبور بودند به سرعت تصمیم بگیرند که آیا به راهشان ادامه دهند یا آن روز را طبق برنامه عمل نکرده و از پیشروی

دست بکشند؟ حال به سؤال بالا بیندیشید.

— اگر طوفان بدون حادثه عبور کند، چه می‌شود؟ آن‌ها صعودشان را همان روز انجام می‌دادند.

— اگر حین صعود طوفان به ابرهای بارداری که مرتباً صاعقه تولید می‌کنند، تبدیل شود، چه؟
احتمال داشت کشته شوند.

پس تصمیم گرفتند ادامه ندهند. بر بلندای پرتگاه ماندند و درست همان وقتی که طوفان به کنیون هجوم آورد، در نوک یک صخره که در معرض طوفان بود، چادر زدند.

با وزش طوفان شدید، طناب‌ها پاره شدند و با ایجاد الکتریسته صدای وزوز بلند شد و بعد — بنگ! — رعد و برقی مستقیم با نوک چادریکی از کوه‌نوردها برخورد کرد و تمام وسایل فلزی او را ذوب کرد و بلافاصله او را کشت.

البته احتمالات نقش بزرگی را در این تفکر ایفا می‌کنند. اگر احتمال اتفاق افتادن وقایع ترسناک غلط باشد، تمام اهداف قابل اجرا هستند؛ یا اگر احتمال وقوع آن اندک هست، نسبت به وقتی که احتمال خطر بالا باشد، باعث اتخاذ تصمیم‌های متفاوتی می‌شود و به همین نسبت برای وقایع بی‌ثبات یا بسیار مبهم، این نسبت افزایش می‌یابد.

(از طرف دیگر، شاید ما هیچ‌گاه سوار یک خط هوایی تجاری نشویم یا اصلاً به ذهنمان هم خطور نکند که به لبه‌ی پرتگاه یک قله صعود داشته باشیم.)

صعود کنندگان به منطقه‌ی نکد ادج، احتمال افزایش یک طوفان شدید را بایک ماجرای که خطرش غیرقابل مقایسه بود، به چشم دیدند (در کمتر حالتی، سقوط فاجعه‌آمیز اتفاق می‌افتاد) اما با وجود این به راهشان ادامه دادند.

بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ نشان داد که چگونه فقدان مدیریت در قبال این سؤال‌ها می‌تواند باعث نابودی کمپانی‌ها شود.

هم‌زمان با رشد حبایی بازار مسکن، احتمال ورشکستگی بنگاه‌های معامله‌ی مسکن می‌رفت. در نهایت، برای این افزایش قدرت

دراماتیک – ناامید کننده، چه اتفاقی می افتاد؟
(در بعضی موارد ۳۰ به ۱ یا حتی بیشتر) حاصل افزایش فروش با وثیقه های پشتیبان که در عوض رهن ارائه می شد، چه بود؟
سود بیشتر به شرطی که شفاف و ساکن می ماند.
اما از طرفی، اگر بازار خرید و فروش مسکن ناگهان کاملاً سقوط می کرد و ما وارد یکی از بحران های اعتباری مخاطره آمیز در تاریخ می شدیم، چه اتفاقی می افتاد؟
مریل لینچ (Merill Lynch) کل اعتبارش را یک جا به بانک آمریکا فروخت. فانی می، این معامله را با دولت انجام داد و بیراسترن (Bear Stearn) ناکام شد و در یک جایگزینی به کلی محو گردید و لمن برادرزبی درنگ از بین رفت. گیر افتادن بازارهای مالی در بحران نقدینگی باعث شد اقتصاد در مسیری پیچشی به ورطه ی سقوط بیفتد.

فرهنگ تکذیب

البته این طور نیست که همه ی موارد سقوط لزوماً همانند ایریدیوم و به خاطر گرفتن تصمیمات نادرست باشد، یا تصمیماتی کشنده مثل صعود برای فتح قله در یک اقدام خطرناک گرفته شود.
کمپانی ها گاهی به تدریج ضعیف می شوند و هم زمان که به سمت مرحله ی سوم سقوط می کنند، علائم هشداردهنده ی زیادی را نشان می دهند. شاید آن ها علائم سقوط را در قضاوت های مشتری ها، تحلیل گردش مالی، خسارت های بی سروصدا به مبالغی که برای مخارج متفرقه کنار گذاشته شده اند، از دست دادن قدرت ارزش گذاری یا هر چیز دیگری که نشان دهنده ی رشد کند است، ببینند.

اما کدام یک از شاخص ها را باید دنبال کرد؟ در تجارت، تحلیل های ما این طور می گویند که «هرگونه زوال در مبالغ کنار گذاشته شده ای که برای خرج های متفرقه در نظر گرفته شده است یا در سهم جاری، یا بدهکار شدن به صاحبان سهام، دلالت بر طوفانی

قریب الوقوع دارد.

تحلیل‌های مالی ما آشکار کرد که تمام یازده کمپانی سقوط کرده، چرخشی منفی را به سمت حداقل داشتند. در همین حال، ما مدارک محدودی از دخالت مؤثر مدیریت یافتیم و مطمئناً، آن‌ها می‌بایست سوءظن‌هایی کارآمد درباره‌ی این چرخش‌ها از خود نشان می‌دادند.

مشتریان وفادار و صاحبان سهام نیز می‌توانند به‌شکلی شایسته قضاوت کنند و همان‌طور که در مرحله‌ی دوم گفتیم، توجه داشته باشید که هر سقوطی با جذب افراد مناسب در پست‌های کلیدی تناسب دارد.

هم‌زمان با سقوط کمپانی‌ها به سومین مرحله، کارهای درونی تیم رهبری را می‌توان از تغییر رفتارهایشان تشخیص داد که ما این را در تیم‌هایی مشاهده کردیم که کمپانی‌های بزرگ را ساختند. در جدول «تحرکات تیم رهبری» من کارهای رهبران را در کمپانی‌هایی که سقوط کردند و کمپانی‌هایی که موفق شدند، مقایسه کرده‌ام.

وقتی زنیت در اواسط سال ۱۹۷۰، به‌سختی ضربه خورد، مدیرعامل آن درحالی که به پنجره اشاره می‌کرد، تعدادی عامل را برشمرد: «چه کسی می‌توانست پیش‌بینی کند اعراب به هر روشی متحد شوند؟ چه کسی نتیجه‌ی واثر گیت را پیش‌بینی می‌کرد؟ یا بزرگ شدن بیش از حد شرکت‌مان را؟ پس، ما بایک مصیبت از پا درآمدیم.» زنیت همچنین شروع به انتقاد از رقابت ناعادلانه‌ی ژاپنی‌ها در کم کردن سود کالا و به چنگ آوردن سهم بازار کرد.

تحرکات تیم رهبری: مقایسه‌ی صعود و سقوط

تیم‌هایی که صعود کردند	تیم‌هایی که سقوط کردند
کسانی که با حقایق ناخوشایند مواجه می‌شوند. بیجا، بی‌پایان، ترسناک و ترسناک - در حین بحث‌ها رهبران هیچ‌گاه کسانی را که باعث بروز حوادث ناگوار شده‌اند، سرزنش نمی‌کنند.	کسانی که مانع رسیدن خبرهای ناراحت‌کننده، خسارت‌های ترسناک و انتقادهای می‌شوند، زیرا می‌ترسند اتفاقات ناگوار بروز کند.
کسانی که هنگام بحث، از اطلاعات، مدارک، عقل و استدلال و مباحثات محکم کمک می‌گیرند.	کسانی که بدون فراهم آوردن داده‌ها، مدارک یا حتی یک مباحثه‌ی محکم، به شدت از عقایدشان دفاع می‌کنند.
اعضای گروه پشت هر تصمیم‌گیری‌ای اتحاد دارند و با هم می‌کوشند تصمیمی واحد و موفق بگیرند؛ حتی اگر با آن‌ها موافق نباشند.	اعضا قبل از اینکه تصمیمی جمعی و موفقیت‌آمیز اتفاق بیفتد، به تصمیمات تسلیم شده و بعد از بروز حادثه، آن تصمیم را زیر سؤال می‌برند.
هر یک از اعضای تیم باور دارد که دیگران موفق هستند در عین حال آن‌ها را تشویق کرده، با هم قطارانش موافق است.	اعضای گروه تا حد امکان برای کسب اعتبار خود نزد دیگران تلاش می‌کنند، در عین حال بقیه را تشویق نکرده، با آن‌ها موافق نیستند.
گروه بدون اینکه یکدیگر را مسخره کنند، تشریح و انتقاد می‌کنند. به این معنی گاه از اشتباهات دردناک عبرت بگیرند.	گروه در مقابل اشتباهات شروع به انتقاد می‌کنند و به جای گرفتن عبرت به دنبال مقصر می‌گردند.
هر عضو گروه، نتایج استثنایی‌ای کسب می‌کند و در عین حال در صورت پیش آمدن مانع، به طور کامل مسئولیتش را می‌پذیرد و از اشتباهات درس می‌گیرد.	اعضای گروه ناتوان از کسب نتایج استثنایی هستند و دیگران، یا عوامل خارجی را به خاطر عقب افتادگی اشتباهات و شکست‌ها مقصر می‌دانند.

یک رفتار معمول در اواخر مرحله‌ی سوم سقوط (و چیزی که اغلب به سرعت باعث ورود به مرحله‌ی چهارم می‌شود) این است که صاحبان قدرت از اشتباه دیگران یا عوامل جانبی - و در غیر این دو صورت، بی‌ارزش نشان دادن داده‌ها - به جای مواجه شدن با این واقعیت وحشت‌انگیز که شاید دچار مشکل وحشتناکی شده باشند، انتقاد می‌کنند.

وقتی IBM در سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سمت سقوط حرکت کرد، با یورش سختی از محاسبات گسترده مواجه شد که چارچوب اصلی تجارتش را تهدید کرد.

یکی از مسئولان اجرایی ای که این چرخش‌های آشفتگی را برای مدیر ارشد IBM فاش کرد، خودش را در حالی یافت که سرزنش می‌شد، در حالی که مدیر قدرتمند IBM گزارش او را دست‌به‌دست و پایین و بالا می‌کرد: «احساس می‌کنم در گزارش شما چیزی اشتباه وجود دارد.» آن مسئول اجرایی همان وقت دانست که IBM به ورطه‌ی سقوط افتاده است.

او بعدها با کنایه درباره‌ی تصمیم به ترک کمپانی، به بهانه‌ی تأسیس شرکتی جدید، گفت: «ظاهراً از صفر شروع کردن خطرش کمتر از قرار گرفتن در مرحله‌ی تکذیب و سقوط است.» مطلع شد و شروع به مهندسی مجدد کرد اما این واکنشی IBM موفق نبود و بیشتر باعث تحلیل جایگاهش شد، به طوری که بعدها ۱۹۹۲ به سرعت منقرض به شدت سقوط کرد. آن گونه که در سال شد.

در نگاهی به تاریخ IBM (که درباره‌اش در صفحات بعدی خواهیم گفت)، لوئیس. وی گریستنر، جی آر (Louis V. Grestner, Jr) بود که با حقیقتی تلخ درباره‌ی آنچه که به زودی بر سر IBM خواهد آمد، مواجه شد و بلافاصله گروهش را در وضعیت چالش برانگیزی که گیر کرده بود، وارد کرد. «یکصد و بیست و پنج هزار عضو از خانواده‌ی IBM از دست می‌روند... چه کسی مسئول آن است؟ آیا گناه بر گردن خداست؟ این‌ها آمدند و ما را بیچاره کردند.» در این تحلیل‌ها، ما نشانه‌هایی از اشتباهات این چنینی را طی ورود به حوزه‌ی سقوط در هفت نمونه از یازده شرکتی که سقوط کردند، شناسایی کردیم.

وقتی زنیت در اواسط سال ۱۹۷۰، به سختی ضربه خورد، مدیرعامل آن در حالی که به پنجره اشاره می‌کرد، تعدادی عامل را برشمرد: «چه کسی می‌توانست پیش‌بینی کند اعراب به هر روشی متحد شوند؟ چه کسی نتیجه‌ی وا تر گیت را پیش‌بینی می‌کرد؟ یا بزرگ شدن بیش از حد شرکت‌مان را؟ پس، ما بایک مصیبت از پا درآمدیم.» زنیت همچنین شروع به انتقاد از رقابت ناعادلانه‌ی ژاپنی‌ها در کم کردن سود کالا و به چنگ آوردن سهم بازار کرد. حتی اگر ژاپنی‌ها

رقابتی غیرمنصفانه هم پیش گرفته بودند (اگرچه دیوان عدالت در برابر شکایت زینت و درخواست کمک، واکنشی نشان نداد)، واکنش زینت در برابر ژاپنی‌ها شبیه عکس‌العمل صنعت اتومبیل آمریکا در شرایط مشابه بود.

شکست در رویارویی با این حقیقت که ژاپنی‌ها آموخته‌اند چگونه محصولی با کیفیت بالاتر و قیمت ارزان‌تر تولید کنند. کمی پس از آن، زینت به مرحله‌ی چهارم سقوط کرد. باید به یکی از نشانه‌های قرار گرفتن در موقعیت تکذیب، توجه خاصی نشان داد:

سازماندهی مجدد وسواس گونه

در سال ۱۹۶۱، کارخانه‌ی اسکات پیپر، امتیاز تولید محصولات بهداشتی کاغذی را در جهان، به موفق‌ترین شکل در دست گرفت به این صورت که همه‌ی انواع محصولات را تولید می‌کرد؛

محصولاتی از قبیل دستمال سفره، دستمال خشک‌کن و دستمال‌های توالیت. پس شرکت پی‌اند‌چی برای اولین بار وارد قلمرو اسکات شد در حالی که دیگر کمپانی‌ها مثل کیمبرلی کلارک (Kimberly Clark) و جورجیا پاسیفیک (Georgia Pacific) به سختی، به بازارهای اسکات چسبیده بودند.

هم‌زمان که نام‌های تجاری قدیمی از پایین، گرداگرد اسکات حلقه زده بودند، پی‌اند‌جی، دستمال خشک‌کن بونتی (Bounty) را در مقادیر بالا به بازار عرضه کرد.

بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۱، سهم اسکات از تجارت بازار محصولات کاغذی، از نیم به $\frac{۱}{۳}$ کاهش یافت. سپس در سال ۱۹۷۱، پی‌اند‌جی با نام تجاری چارمین (Charmin) به بازار بین‌المللی دستمال توالیت وارد شد. حمله‌ی مستقیم به یکی از محصولات مهم خط تولید اسکات — و پاسخ اسکات چه بود؟ سازماندهی مجدد.

اسکات در بازار فروش و تحقیق و پژوهش تغییر ساختار داد، طبق چارت سازمانی حرکت کرد اما برای پنج سال نتوانست پاسخی دندان‌شکن به چارمین بدهد. برای پنج سال و تا سال ۱۹۸۰، اسکات

تغییر ساختار داد حتی طی چهار سال سه بار تغییر ساختار در آن اتفاق افتاد و و با کم شدن سهم بازار برای تقریباً تمام محصولات، اسکات وارد مرحله‌ی چهارم سقوط شد.

سازماندهی مجدد و تغییر ساختار می‌تواند باعث بروز اشتباه شود به طوری که شما فکر می‌کنید در حال انجام کاری درست و سودمند هستید. کمپانی‌ها مدام در حال سازماندهی مجدد خود هستند. این جزء طبیعی تغییرات اصولی است؛ اما وقتی پاسخ شما در برابر علائم و اطلاعات هشداردهنده، تغییر ساختار به عنوان یک استراتژی شود، یعنی به وضوح در مرحله‌ی انکار هستید. این رفتار تقریباً مثل این است که در برخورد با بیماری سخت قلبی یا ضایعه‌ی سرطان، دست به تغییر دکور اتاق پذیرایی تان بزنید.

هیچ مدینه‌ی فاصله‌ای وجود ندارد که سازماندهی شده باشد. در تمام ساختارهای منظم شده، بی‌نظمی‌هایی دیده می‌شود و در هر نوع تشکیلاتی، بی‌کفایتی‌هایی وجود دارد. ما هیچ مدرکی را در تحقیقاتمان نیافتیم که نشان دهد یک سازمان در همه‌ی موقعیت‌هایش ایده‌آل باشد و هیچ مشکلی از سازماندهی مجدد نمی‌تواند از مواجهه با خطر مغلوب شدن در امان بماند.

نشانه‌های ورود به مرحله‌ی سوم

- بزرگ‌نمایی اخبار خوب، و کوچک جلوه دادن خبرهای بد؛ همیشه تمایل برای کم‌اهمیت نشان دادن اطلاعات منفی وجود

داشته است: چیزهایی که نشان می‌دهند یک جای کار اشتباه است. رهبران همیشه تعاریف و تبلیغات زائد را بزرگ و برجسته نشان می‌دهند.

• خطرهای بزرگ و اهداف متهورانه بدون محقق ساختن آن‌ها در عمل:
رهبران دست به کارهای بزرگ یا خطرهای متهورانه می‌زنند که بر پایه‌ی تجربیات قبلی‌شان نیست. حتی بدتر از آن، گاهی از مقابل حقایق می‌گریزند.

• اقدام به ریسک‌های بزرگ بر پایه‌ی داده‌های مبهم:
گاهی با داده‌های مبهم یا تصمیمات عجیب و بالقوه‌ی فاجعه‌آمیز مواجه می‌شویم. اما رهبران دیدگاهی مثبت به آن داده‌ها دارند و شبیه سوراخ‌های زیر سطح آب که روی بدنه‌ی کشتی ایجاد شده و آب با شدت به داخل کشتی جاری می‌شود، کار آن‌ها خطرناک است.

• تحلیل تحرکات یک گروه سالم:
در اینجا، نشانه‌ی سقوط را می‌توان در کیفیت و میزان مکالمات و بحث‌ها دید. در حقیقت، نوعی تغییر در جهت توافق عمومی یا حکومت دیکتاتوری دیده می‌شود که جایگزین فرایند مباحثات و مخالفت‌های سازنده و در نتیجه‌ی آن نبود وحدت فکری متعهدانه و اجرای به‌موقع تصمیمات می‌شوند.

• ظاهر شدن عیوب:
به جای پذیرفتن مسئولیت کامل در مقابل معضلات و اشتباه‌ها، رهبران مدام فاکتورهای اضافه یا افراد دیگر را در قبال کوتاهی‌ها سرزنش می‌کنند.

• تجدید سازمان‌های آزاردهنده:

در عوض، مواجه شدن با حقایق تلخ، آن‌ها به سرعت اقدام به سازماندهی مجدد می‌کنند. کسانی که به شکل فزاینده، به جای اینکه به شرایط بیرونی توجه کنند، درگیر سیاست‌های داخلی‌شان هستند.

• جداسازی‌های تحکمی:

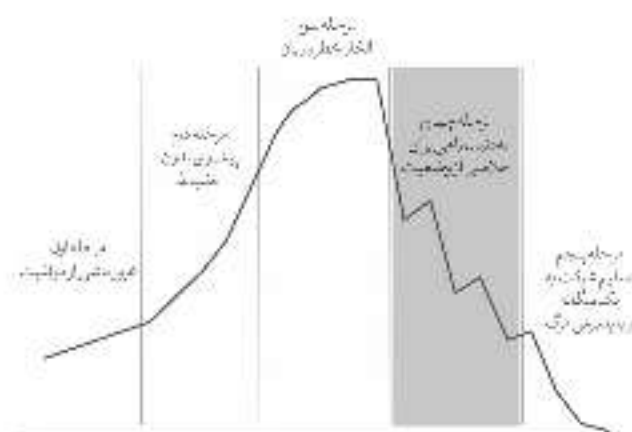
این افراد که دارای قدرت هستند، رفتاری تحکمی دارند و خودشان را از دیگران جدا می‌دانند، به نشانه‌های طبقه‌ی مدیران و وضعیت اجتماعی آن‌ها دامن زده و اقدام به جداسازی می‌کنند. آن‌ها دفاتر بزرگ در ساختمان را به خود اختصاص می‌دهند و حتی تماسشان را با امور روزمره قطع می‌گردانند.

مرحله‌ی چهارم: به دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت

وقتی که ما خودمان را در خطر می‌بینیم، وقتی خود را در آستانه‌ی سقوط می‌بینیم، غریزه‌ی بقا و — ترسمان — به ما دستور کج شدن می‌دهند؛ این رفتار قطعاً برای زنده ماندن خطرناک است. بیشتر اوقات وقتی نیاز است آرام بمانیم و رفتارهایمان همراه با تفکر باشد، برعکس اعمالمان مخاطره‌آمیز و دقیقاً متضاد می‌شوند و نتایجی به بار می‌آورند که بیش از قبل باعث ترسمان می‌شود.

کمپانی‌هایی که در مرحله‌ی چهارم گیر افتادند، انواع برنامه‌های جدید، کارهای بیهوده‌ی جدید و استراتژی‌های جدید، دیدگاه‌های جدید، فرهنگ جدید، انرژی‌های جدید، راه‌های نو، منافع تازه و منجی‌های جدید را امتحان می‌کنند؛ و وقتی در استراتژی گلوله‌ی نقره‌ای به خطا رفتند، به دنبال یکی دیگر می‌گردند و دوباره تکرارش می‌کنند. نشانه‌ی اعتدال، بی‌میلی به تغییرات نیست بلکه مخالفت با عقاید کهنه است.

... کمپانی‌هایی که ما درباره‌شان مطالعه کردیم، در ابتدای مرحله‌ی چهارم، چرخشی از خود نشان دادند که به تحقیق کشنده نبوده است اما در واقع آن‌ها با تسلیم شدن به رفتارهای مرحله‌ی چهارم موقعیتشان را بدتر کردند و با افزایش این احتمال که شاید در حال مرگ باشند، مجبور می‌شدند دست به اعمال شدید بزنند.



از سال ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۸ ایو پلت (IEW Platt)، رئیس هیئت مدیره‌ی اچ پی، کمپانی اش را به جایی رساند که میزان درآمد آن پنج برابر و نیز ارزش افزوده‌ی سهامش، بیش از پنج برابر شد. عملی که طبق اطلاعات موجود در مجله‌ی «شف اکسکلوتیو» (Chief Executive) پلت را به یکی از کارآفرینان برتر طی ۲۵ سال فعالیت تبدیل کرد.

تا آن زمان، اوایل سال ۱۹۹۹، پلت هنوز مقابل افراد زیادی محافظه کار بود – سرمایه گذاری تحلیل گران، رسانه های تجاری – البته به رغم تلاش هایش برای حفظ خود در بازار نوپای اقتصاد اینترنتی، می توان گفت موفق نبود. من در ارزیابی هایم پلت را یک شکست خورده در نظر گرفته ام، اما مسلماً او قدمی اشتباه برداشت که باعث شد اچ پی و خودش به سقوط نزدیک شوند: تلاش کرد تا کمپانی را به شکلی هدایت ناپذیر وسعت بخشد.

کسی که باعث شد طی نیم قرن، اچ پی تحت سرپرستی او به پانزده میلیارد دلار درآمد سالانه دست یابد، طی تنها سه سال درآمدش به بیش از سی میلیارد دلار برسد و تنها بعد از سه سال بعدی از مرز ۴۵ میلیارد دلار گذشت.

ناتوان از ادامه دادن بیش از حد نرخ رشد، اچ پی در سال ۱۹۹۸، به بن بست رسید و وال استریت را به کلی ناامید کرد. اگر پلت در بعضی جهات اصرار به رشد بیش از حد نداشت، می توانست به آسانی در مسیری تدریجی و به صورت نرم و آهسته به رشد خود ادامه دهد.

در اواخر سال ۱۹۹۰ بود که اچ پی، به عنوان یک شرکت موفق بر سر

زبان‌ها افتاد. در عوض پلت اخراج شد.

در ژانویه سال ۱۹۹۹، هیئت‌مدیره‌ی اچ پی در هتل کاردن کورت (Carden Court)، در پالو آلتو (Palo Alto) کالیفرنیا، دورهم جمع شدند. هر دو شرح ماقع آن ماجرا به خوبی نوشته شد: جلسه با صحبت‌های پیترباروز (Peter Burrows) شروع و توسط جرج آندرس (George Andres) به خوبی کامل شد. در توضیحات، از این ملاقات به لحظاتی حساس تعبیر شده است. کارکنان اچ پی ابتدا با بهت، سپس با شگفتی، و بعد با ترس به حباب بزرگ اینترنت که در اواخر سال ۱۹۹۰، قوانین اقتصاد سیاسی را برهم زده بود، چشم دوختند.

در سال ۱۹۹۹، شرکت‌های اینترنتی‌ای مثل آمازون و یاهو، در عرض پنج سال، از صفر به بیشتر از ۵/۱ میلیارد دلار در بازار سرمایه رشد کردند – شاهکاری که برای اچ پی بیشتر از ده برابر زمان صرف شد تا به این درجه برسد.

در حقیقت، پلت که با عینک ظریفش علاقه‌ای شدید به ماشین‌های وانیلی‌رنگ و پیشرو متعلق به شرکت فورد تائوروس (Ford Taurus) داشت و با رفتاری فروتنانه با کارمندانش در سالن غذاخوری نهار صرف می‌کرد، شاید برای دوره‌ی قبل، یک چهره‌ی ایده‌آل باشد.

کاهش رشد و کم شدن ارزش سهام (به خاطر رشد سرسام‌آور بخش تکنولوژی) باعث پایین آمدن اعتبار و افزایش نگرانی شد، به طوری که اچ پی لازم دانست مدیران جدید استخدام کند. پس باید برای پلت ۵۷ ساله این طور بهتر باشد که پیش از موقع کنار بکشد و جایش را به نسل بعدی بسپارد.

هیئت‌مدیره با استعفایش موافقت و اقدام به جست‌وجوی رئیس جدید کرد. در ۱۹ جولای سال ۱۹۹۹، اچ پی جانشینی برای پلت معرفی کرد: کارلای فیورینا (Carly Fiorina) از لاسنت تکنولوژی (Lucent Technologies).

در سال ۱۹۹۸، مجله‌ی فورچون او را به نام «بانوی فروشنده‌ی فوق‌العاده» معرفی کرده بود؛ «قدرتمندترین زن در تجارت» که از

اوپرا وینفری پیشی گرفته، در رأس قرار گرفته بود. بعد از چاپ آگهی، اچ پی فرسوده، با استخدام قدرتمندترین، مسحورکننده‌ترین، هیجان‌آورترین، خانم مجری فوق‌العاده جذاب در جهان چنان جنجالی برپا کرد که حتی باعث تعجب فورچون شد. نه تنها مجلات فورب و فورچون و بیزینس به این ماجرا توجه نشان دادند بلکه رسانه‌های تصویری بزرگ مثل برنامه‌ی اوپرا وینفری، دایان سائر، گلی مور و واگو نیز به دنبال این داستان افتادند. اما او به خاطر اعتبار فیورینا با هیچ کدام از دعوت به مصاحبه‌ها موافقت نکرد و حتی درخواست ملاقات از طرف بعضی از برجسته‌ترین آن‌ها را نیز نپذیرفت.

هنوز مذاکرات ادامه داشت و اچ پی خودش را در حالی یافت که شخصی مشهور در جایگاه هیئت مدیره‌اش قرار گرفته است. یک ستاره‌ی راک اهل تجارت که می‌توانست افسون کرده، مبهوت گرداند. کسی که آمادگی کامل داشت تا یک یورش رسانه‌ای به راه بیندازد.

در اولین ۴۸ ساعتی که او به ریاست هیئت مدیره‌ی اچ پی درآمد، توجهش را به روزنامه‌های مشهور مثل وال استریت ژورنال، CNBC، واشنگتن پست و نیویورک تایمز معطوف کرد. طی دو هفته نشریه‌ی بیزینس ویک او را در گزارشش فردی برجسته معرفی کرده بود. هیئت مدیره برخلاف عقیده‌ی لوئیس وی. گریستنر تصمیم گرفته بود در خلال تاریک‌ترین روزهای شرکت IBM در سال ۱۹۹۳، صاحب او شود (موفقیت اچ پی در این تحلیل‌ها مشخص است). وقتی یواس ای تودی (USA Today) پیشنهاد داد که یک «نقشه‌ی پیشرفت روزانه» را منتشر کند، گریستنر اولین صد روز فعالیتش را می‌گذراند. او در پاسخ گفت: «نه متشکرم، ما برای مدتی کوتاه عقب‌نشینی می‌کنیم تا وظایفی را که بر عهده‌مان است، ارزیابی نماییم» او به جای اینکه ترتیب قرارهای مهم در روزهای نخست کارش را بدهد، تصمیم گرفت در همایش بین‌المللی مدیران شرکت کند.

اما گریستنر هنوز صاحب امضای امنیتی IBM نشده بود، پس خود را

در حالی یافت که یک بیگانه‌ی محکوم به فنا و درمانده، یک بی‌مصرف در حال استفاده از دفتر کار شده بود.

گرسنر در کتاب فوق‌العاده‌اش به نام «چه کسی می‌گوید فیل‌ها نمی‌توانند برقصند؟» (Who says elephants cannot dance) نوشت: «من آنجا بودم: رئیس جدید هیئت‌مدیره. با درماندگی به در ضربه می‌زنم و امیدوارم توجه کسی به من جلب شود. بعد از مدتی یک خدمتکار رسید، مرا بدبینانه برانداز کرد سپس در را باز کرد. — بیشتر به این جهت مشکوک شده بود که من در حال کوبیدن در از داخل اتاق بودم نه از خارج آن. — به اطراف چرخیدم و سرانجام اتاق کنفرانس را در حالی پیدا کردم که جلسه همان لحظه شروع شده بود.»

بلافاصله پس از مشغول شدن به کار، فیورینا در یک برنامه‌ی تجاری تلویزیونی به شهرت رسید، در سال ۱۹۳۰، در حالی که مقابل پالو آلتو افسانه‌ای و در کنار هلوت و پاکارد نشست، شروع به کار کمپانی را اعلام کردند.

او به زیبایی و شمرده‌شمرده گفت: «کمپانی بیل هلوت و دیوید پاکارد (Bill Helwett, David Packard)، عنان گسیخته‌ی این شرکت را در دست گرفته است، شروع اولیه‌ی آن شبیه اولین قدم خواهد بود تماشا کنید.»

در ادامه، با برنامه‌ای به نام تغییر جنگجویان، دست به تغییرات محرک و پراحساس زد و با پیام‌های بلندپروازانه، سواران را به تحریک واداشت. او استراتژی‌های فراگیر و عالی‌ای را جا انداخت، نشان تجاری اچ پی را تحت شعار «تدبیر» در آورد، تجارتی پر حرارت را به وجود آورد و کارکنان اچ پی را تشویق کرد تا به شبکه‌ی پرسرعت پیوندند. مجله‌ی فوربز ماجرای تحت‌عنوان «مکتب کارلای» (Cult of Carly) نوشت: «همیشه و همه جا

کارلای» «رهبری نوعی نمایش است». این مطلب، در صفحه‌ی اول و با اندازه‌ی بزرگ چاپ شد، به طوری که تقریباً نصف صفحه را پر کرد. فیورینا زبانی انگیزشی برای افراد وفاداری که در اطراف اچ پی جمع شده بودند، به کار می‌برد: «ما دیدگاه روشنمان نسبت به آینده

را مدیون شما هستیم؛ و این همان چیزی است که قصد داریم به شما هدیه دهیم.»

گروستر اما راهی کاملاً متفاوت پیش گرفت. او در اولین مصاحبه عمومی‌اش درباره IBM گفت: آخرین چیزی که IBM به آن نیاز دارد «رؤیاست». در اینجا، گروستر منظورش این نبود که IBM نمی‌تواند رؤیا داشته باشد، بلکه حق تقدم او توجه به فعالیت‌های بنیادی بود: یعنی اینکه مطمئن شود افرادی شایسته را در پست‌های کلیدی گمارده (مهم‌ترین امور نزد من در روزهای آغازین بین هفته انجام می‌شوند) تا مجدد به سوددهی برسد، در کسب منافع رشد داشته باشد و بالاتر از همه‌ی اینها، مشتری‌ها را دوباره به موقعیتی ببرد که در مرکز همه‌ی کارهایشان از IBM کمک بگیرند. گروستر مسیری خسته‌کننده را پیش گرفت که بر مبنای توانایی‌های هیجان‌آور و کار با میزان عظیمی از تحلیل‌های کیفی بود.

او تقریباً سی روز زمان صرف کرد تا به‌طور کامل به جایگاه واقعی IBM پی ببرد. گروستر به ویراستار فورچون، دیوید کرک پاتریک (David Kirk Patric)، گفت: «این باورنکردنی است که بعد از سی روز شخصی بتواند یک برنامه‌ی کاری برای تغییر یک کمپانی ترتیب دهد. به علاوه، من واقعاً مایلم که خوانندگان مجله‌ی شما را از این فکر اشتباه بیرون آورم که «این قرار است نقشه‌ای عالی باشد که به وسیله‌ی یک مدیریت جدید اجرا می‌شود». چنین چیزی قرار نیست اتفاق بیفتد.

بعد از صد روز کاری برای گروستر، مجله‌ی یواس‌ای تودی در سطحی وسیع این خبر را منتشر کرد که سهام IBM از وقتی که او ریاست هیئت‌مدیره را برعهده گرفته، شش درصد سقوط کرده است؛ زیرا با توجه به انتقادات یکی از تحلیلگران «او عملاً هیچ کاری انجام نداده است». در اظهار نظر دیگری، گفته شد: «واضح است که او نمی‌تواند معجزه کند».

وقتی درباره‌ی معنای بحران در IBM پرسیده شد، گروستر مختصر و کوتاه پاسخ داد: «من بحرانی احساس نمی‌کنم. احساس من

ضرورتی است که هیچگاه تغییر نمی‌کند؛ چه خوب پیش برویم چه ضعیف عمل کنیم... اما بدون کسب درآمد، تصور می‌کنم کمپانی دچار بحران شود».

گرسنر ترتیبی داد تا افرادی لایق در جایگاه‌های مناسب قرار بگیرند، سپس کوشید از موقعیت IBM مطلع شود و تنها بعد از آن بود که عقیده و استراتژی‌اش در مخالفت با روش فیورینا را به اجرا گذاشت.

فیورینا در مصاحبه‌ای که با مجله‌ی بیزینس ویک داشت، دستور داد دریکی از آگهی‌های روزانه از قول مدیرعامل اچ پی تقدم و تأخر برنامه‌ریزی‌هایش را اعلام کند. با این عنوان که باید وجهه‌ای برای اچ پی بسازند که در آن تبدیل به کمپانی شود که می‌تواند سطح وسیعی از محصولات موردنیاز مردم را تولید و روانه‌ی بازار کند. فیورینا بعدها در خاطراتش تحت عنوان «انتخاب دشوار» نوشت: «من با این عقیده به اچ پی آمدم که ما در حال از دست دادن زمان هستیم. من عجله داشتم...».

گرسنر و فیورینا همچنین در مهم‌ترین مسئله اختلاف داشتند: نتایج.

گرسنر در کمال تعجب به تدریج به سوددهی رسید ولی فیورینا نه. بازگشت IBM به بازار فروش، طی مدتی که کمپانی در دستان گرسنر بود به نرمی صورت گرفت.

سوددهی با ۵ درصد در اولین سال شروع شد و در سال‌های پایانی حضورش در بیگ بلو (Big Blue) به ۹ درصد رسید. در عوض، در بازگشت اچ پی به بازار فروش، الگوهای نامنظمی دیده می‌شد. در ابتدای سال نخست ریاست فیورینا، سوددهی ۷ درصد بود. در سال ۲۰۰۲ و در یک عقب‌گرد، اولین خسارت سالانه‌ی اچ پی در ۴۵ سال تاریخش به عنوان یک شرکت عام به وجود آمد (که تا حد زیادی به بازسازی شرکت و هزینه‌های دیگر در خصوص کسب منافع بالا مربوط بود).

و در آخر، با ۴ درصد سود، آخرین سال کاری‌اش در اچ پی را به پایان رساند. خدمت فیورینا در هفتم فوریه سال ۲۰۰۵ وقتی هیئت‌مدیره

نشستی ویژه در فرودگاه شیکاگو ترتیب دادند، به پایان رسید. او در اتاقش در هتل، سه ساعت منتظر ماند تا به اتاق کنفرانس فرا خوانده شود. فیورینا بعدها در خاطراتش نوشت: «وقتی در اتاق را باز کردم همه چیز را متوجه شدم، چرا که دو عضو هیئت مدیره پیش تر آنجا را ترک کرده بودند. این گونه بود که فهمیدم اخراج شده‌ام».

نشر کتاب (nbookcity.com)

به دنبال گلوله‌ی نقره‌ای

با اینکه خدمت فیورینا در اچ پی ناامیدانه به پایان رسید، نمی‌توان او را به‌طور کامل مقصر دانست. در حقیقت، او دقیقاً زمانی روی کار آمد که هیئت مدیره انتظارش را داشت: رهبری جذاب و رؤیایی که قدرت جذب یک ستاره و همان محبوبیتی را داشت که برای تغییرات مورد نیاز، لازم بود. با این استانداردها می‌بایست گفت فیورینا موفق بود؛ در واقع انتخابی عالی بود. سقوط به مرحله‌ی چهارم به علت پاسخ آهسته‌ی اچ پی به فریبندگی اینترنت یا کشیده‌شدنش به ورطه‌ی توقعات وال استریت نبود؛ بلکه به نوع واکنش هیئت مدیره به حوادث پس از سقوط مربوط بود. مرحله‌ی چهارم زمانی شروع می‌شود که واکنش یک تشکیلات به سقوط، فریب با گلوله‌ای نقره‌ای باشد. این وضع می‌تواند سطح وسیعی از احتمالات را شامل شود؛ مثل سرمایه‌گذاری‌های بزرگ بر تکنولوژی که پیش‌تر کارکرد آن اثبات نشده است و امید بستن به استراتژی‌ای که تا پیش از این تجربه نشده است و گاهی نیز اعتماد به موفقیت یک محصول جدید پرزرق و برق.

شاید به سوددهی از طریق «تغییر بازی» فکر شود، یا با خیال بازسازی قمار کنند، مشاورانی استخدام کنند که به آن‌ها قول خلاصی از وضعیت را بدهند یا اینکه در پی رئیسی باشند که نقش منجی را ایفا کند. در مراحل آخر که دیگر دیر شده است، به الفاظی درباره‌ی «تغییرات انقلابی» پردازند و در آخر، به فروختن سهام یا یک وسیله‌ی نجات دیگر از طریق راه‌حل‌های مالی پافشاری کنند. نکته‌ی کلیدی این است که آن‌ها به جای حرکت در یک فرایند خسته‌کننده و دشوار، به‌منظور ایجاد نیروی محرکه‌ی بلندمدت، به سرعت به راه‌حل‌های خطیر یا تکانه‌های بزرگ می‌آویزند تا با آغازی جهش‌گونه دوباره روی پا بایستند.

مثلاً هیئت مدیره‌ی اچ پی آن قدر به کارش ادامه داد تا اینکه به رفتار تمثیلی مرحله‌ی چهارم رسید. به این ترتیب که بر سر ۲۴ میلیارد دلار

میانشان اختلاف افتاد، که آیا با شرکت «کامپوک کامپیوتر» (Compuq Computer) ادغام شوند یا نه؟ آن‌ها با ایده‌ی «ما می‌توانیم با اقدامی جامع همه‌چیز را تغییر دهیم» شعارهای کلیشه‌ای زیر را سردادند:

«بهترین و سریع‌ترین راه برای بالا بردن ارزش»... «تنها با یک حرکت، به‌شکلی فوق‌العاده رشد خواهیم کرد»... «به‌سرعت دو برابر می‌شویم»... «می‌توانیم در کوتاه‌ترین زمان ممکن خود را جمع‌وجور کنیم»... «طبق یک استراتژی منفرد حرکت می‌کنیم»... «صنعت ما تغییر خواهد کرد» و از این قبیل.

هیئت‌مدیره به‌رغم اینکه می‌توانست کمک کند تا حرکت در سراسیمی سقوط وارونه شود، اما طبق رفتارهای شاخص مرحله‌ی چهارم عمل کرد.

رفتارهایی که می‌تواند حرکت در سراسری مرحله‌ی چهارم را وارونه کند	رفتارهایی که شاخص و تقویت کننده‌ی مرحله‌ی چهارم هستند
تنظیم تغییرات استراتژیک برپایه‌ی مدارك علمی و استراتژی‌های اجرایی و تحلیل‌های کمی، به جای اقدام به جهش‌های بزرگ و جسورانه.	داشتن امیدهای متکی بر استراتژی‌های واهی - قطع جهش‌ها به سمت تکنولوژی جدید، بازارهای جدید، دادوستدهای جدید - که اغلب با سروصدا و حرارت همراه است.
دانستن اینکه ائتلاف بین دو گروه در حال غرق شدن هیچ‌گاه باعث ایجاد يك کمپانی بزرگ نخواهد شد؛ این کار فقط با در نظر گرفتن منافع استراتژیک اتفاق می‌افتد و می‌تواند براساس توانایی اثبات شده توسعه یابد.	جست‌وجو برای کسب سودی بزرگ بر مبنای «تغییر بازی» (که اغلب بر امیدهای واهی بنا شده اما تأثیر عملی آن اثبات نشده است) که با يك حرکت به تغییر کمپانی بینجامد.
با حقایق روبه‌رو می‌شوند، فکر می‌کنند و سپس عمل می‌کنند (یا کاری انجام نمی‌دهند). در آرامش تصمیم می‌گیرند. هیچ‌گاه کاری نمی‌کنند که در درازمدت کمپانی به خطر بیفتد.	واکنش آن‌ها به تهدیدهایی که کمپانی را با خطر مواجه می‌کنند، هراس و نوسیدی است. این‌گونه باعث کم شدن منابع درآمد و تحلیل رفتن هرچه بیشتر توان مالی می‌شوند.
درباره‌ی آن چیزهایی که در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارند و هر کاری که باید در چارچوب انجام شود و نیز آنچه که نیازمند تغییر است، شفاف‌سازی می‌کنند. تغییرات را بر مبنای توانایی‌ها و به منظور رفع ضعف‌ها انجام می‌دهند.	برنامه‌ی حرکت آن‌ها طبق تغییراتی بنیادین است؛ انقلابی که تغییر دهد یا تقریباً تمام وجوه کمپانی را زیرورو کند. آن‌ها توانایی زیربنایی کمپانی را به خطر می‌اندازند یا آن را نادیده می‌گیرند.

بر اجرا تمرکز می‌کنند. اجازه نمی‌دهند تدبیر محسوب می‌شود. موقعیت‌ها را برای مسیرهای جدید آماده کنند.	با توانایی‌های بسیار کمی بر نتیجه‌ی تصمیم‌گیری‌های مناسب، به جای در حد عالی همراه می‌شوند؛ به‌طوری‌که یکی بر مبنای دیشوری ادعا می‌شوند.
تیرمندی محترمی عظیم با تصمیم‌گیری‌های مناسب، به جای در حد عالی همراه می‌شوند؛ به‌طوری‌که یکی بر مبنای دیشوری ادعا می‌شوند.	تیرمندی محترمی عظیم با تصمیم‌گیری‌های مناسب، به جای در حد عالی همراه می‌شوند؛ به‌طوری‌که یکی بر مبنای دیشوری ادعا می‌شوند.
جست‌وجو و مذاکره می‌کنند که معقد به ضبط باشد و دست به تحولات محری در اوردن تسکيلات معصب داشته باشد.	به دنبال رهبر می‌گردند و بزرگ انتخاب می‌شوند از سرور و سازمان معصب دارند. کسی که روی آن بهاند و تمهات را نجات دهد.

تمام کمپانی‌های تحت مطالعه‌ی ما که به آخرین مرحله‌ی سقوط

سرازیر شدند، به آخرین دستاویز، یعنی «گلوله‌ی نقره‌ای» متوسل شده‌اند (به ضمیمه‌ی ۴.ب از جدول نشانه‌ها نگاهی بیندازید). مثلاً سیر کوئیت سیتی، رییس هیئت‌مدیره‌ی قدیمی‌اش را با مدیر اجرایی از شرکت بست بای جایگزین کرد که فقط هجده ماه با سیر کوئیت سیتی کار کرد. سپس بیش از سه هزار کارمندی را که دستمزد بالا داشتند، اخراج کرد: کارمندانی با سابقه‌ی فروش بالا. بعد از دو سال، سیر کوئیت سیتی، گولدمن ساچز (Gold Man Sachs) را به این امید استخدام کرد که همانند شعبده‌بازی که خرگوشی را از کلاهش بیرون می‌آورد، سهام کمپانی را بفروشد؛ اما بلافاصله پس از اجرای آن تصمیم، کمپانی رو به ورشکستگی رفت. یا با مطالعه بر شرکت اسکات پیپر، که امیدش را به مشاوران گران‌قیمت و فرهنگ تغییر بسته بود، که به توصیف فورچون نوعی «به آیین نو درآمدن یا دری جدید را نشان دادن» بود. ایمز، یک بار اعضای هیئت‌مدیره را استخدام کرد ولی بعد از شرشان خلاص شد. سپس، چند عضو جدید استخدام کرد.

در برهه‌ای، سه تیم مدیریتی را طی سی ماه تغییر داد – از این استراتژی و از این برنامه به آن برنامه تلوتلو می‌خورد و به دنبال یک تغییر بنیادین می‌گشت – ای‌اند پی، با ظهور رقبای جدید، لرزان از ناهماهنگی‌هایش، طی یک تغییر، بیش از چهار هزار فروشگاه را به یک شکل و اندازه تبدیل کرد و نام آن‌ها را (۲) WEO گذاشت، قیمت‌ها را برای به دست آوردن مجدد سهمش از بازار، پایین آورد، حرکتش نومیدانه پیش رفت که از قول یکی از کارشناسان صنعت، به نام کامیکازه دایو (غوطه‌ور شدن به روش کامیکازه «خلبان از جان گذشته‌ی ژاپنی‌ای که با هواپیما، حمله‌ی انتحاری انجام داد») توصیف شد.

این حرکتی فاجعه‌بار برای کسب سود بود. ای‌اند پی از این استراتژی چشم‌پوشید و یک ناجی کاریزماتیک را از بیرون استخدام کرد و فهرستی فراهم آورد تا منافع را به شرکت بازگرداند. او تنها زمانی کناره‌گیری کرد که ای‌اند پی دوباره در مسیر نابودی غلطید.

از دستاوردهای مرحله‌ی چهارم می‌توان فهرستی تهیه کرد؛ اما نتایج، پاسخگوی امیدهای واهی نیستند، آن‌هایی که جانشین امیدهای واهی دیگر می‌شوند که خود همان‌ها در پی چند امید واهی دیگر آمده‌اند.

کمپانی‌هایی که در مرحله‌ی چهارم گیر افتادند، انواع برنامه‌های جدید، کارهای بیهوده‌ی جدید و استراتژی‌های جدید، دیدگاه‌های جدید، فرهنگ جدید، انرژی‌های جدید، راه‌های نو، منافع تازه و منجی‌های جدید را امتحان می‌کنند؛ و وقتی در استراتژی گلوله‌ی نقره‌ای به خطا رفتند، به دنبال یکی دیگر می‌گردند و دوباره تکرارش می‌کنند. نشانه‌ی اعتدال، بی‌میلی به تغییرات نیست بلکه مخالفت با عقاید کهنه است.

احتمالاً با خود فکر می‌کنید «شاید تمسک جستن به وسیله‌ی نجات» پاسخ عقلانی کمپانی‌ها به مشکلات باشد: کمپانی‌های در حال مرگ برای نجات خودشان دست به کارهای عجیبی می‌زنند. کمپانی‌هایی که ما درباره‌شان مطالعه کردیم، در ابتدای مرحله‌ی چهارم، چرخشی از خود نشان دادند که به تحقیق کشنده نبوده است اما در واقع آن‌ها با تسلیم شدن به رفتارهای مرحله‌ی چهارم موقعیتشان را بدتر کردند و با افزایش این احتمال که شاید در حال مرگ باشند، مجبور می‌شدند دست به اعمال شدید بزنند. موتورولا و آی‌تی را مقایسه می‌کنیم: دو کمپانی بزرگی که لغزیدند و یکی از آن‌ها برخلاف دیگری به مرحله‌ی چهارم سقوط رسید. در سال ۱۹۹۸، موتورولا برای اولین بار در ۵۰ سال گذشته متضرر شد. مدیر ارشد اجرایی، اعضای هیئت مدیره را در اتاق کنفرانس جمع کرد. آن‌ها تصمیم گرفتند دست به تغییرات بنیادین بزنند. همان چیزی که نشریه‌ی بیزینس ویک آن را «شوک درمانی» نامید.

موتورولا وسایل و ادوات اصلی شرکت را به قیمت ۱۷ میلیارد دلار خریداری کرد که تقریباً به اندازه‌ی سهم متعارف تمام سهام‌داران شرکت بود.

سپس، مستقیم به وادی اینترنت و تهیج غیرعادی با کمک وعده‌های زیاد قدم گذاشت، آن هم درست پیش از اینکه با استراتژی معروف به «هوش فراگیر» (Intelligence Evry Where) به شکلی فریبنده خودش را به روز کرد.

این حرکت از همان ابتدا به ظاهر جواب داد. سود انباشته‌ی سهام‌داران موتورولا طی دو سال به سه برابر رسید. بعد از به روز کردن‌های فریبنده‌ی هیئت‌مدیره و ماجرای اینترنت، موتورولا در گزارش سالانه‌اش در سال ۲۰۰۰ اعتراف کرد: «ما نیز مانند دیگران به طرزی ناگهانی به تعقیب ارتباطات اینترنتی و پیشرفت در ارتباط از راه دور تلفن پرداختیم».

کمپانی ظرفیت تولید را بالا برد و یک ساختار قیمت جهانی برای حمایت از عواید ۴۵ میلیارد دلاری‌اش، در ابتدای سال ۲۰۰۱ ترتیب داد.

اما در این سال، درآمدهای موتورولا ناگهان تا مرز ۳۰ میلیارد دلار سقوط کرد و فهرست مجموعه‌ای از خساراتش را اعلام کرد. در اواخر سال ۲۰۰۳، هیئت‌مدیره برای اولین بار در تاریخ کمپانی، یک رئیس را از خارج به خدمت گرفت: اد زندر (Ed Zander) معروف، کارمند میکروسیستم‌های خورشیدی.

او طی چهار سال بعد، پله‌پله سقوط کرد به طوری که مخالفت سهام‌داران را برانگیخت. آی‌تی اما رقیب موفق‌تری برای موتورولا بود. به این ترتیب که راهی کاملاً متفاوت برگزید. آی‌تی یک کمپانی با تکنولوژی برجسته در نیمه‌ی قرن بیستم بود، اما از جایگاه بهترین‌ها در دهه‌ی ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ فرو افتاد و علتش هم بروز اختلاف با شرکت‌های مصرف‌کننده‌ی مال‌باخته از قبیل ساعت‌های دیجیتالی و کامپیوترهای خانگی بود.

هیئت‌مدیره در سال ۱۹۸۵، به جری جان‌تینز (Jerry Juntins) رو کرد؛ مردی مصمم و فروتن. در توصیفات روزنامه‌نگاران «نسخه‌ی

دوم تکزن تیمی استوارت» (Texan Timmy Stewart) لقب گرفته بود. جان تینز با مداخله‌ی آرام و بی سروصدا در وظایف هیئت‌مدیره، با کمپانی در حدود یک ربع قرن همکاری کرد. او آی‌تی را به عظمت اولیه‌اش بازگرداند و این کار را با برقرار کردن مکالمات و مباحثات قوی و هدفمند کردن نیروها به سمت دادوستد در آنچه که برای بهترین‌ها مقرر شده بود، انجام داد. فرایندی که باعث کسب موفقیت عظیم در تولید چیپ‌های پی‌دی‌اس شد که درباره‌ی آن در مرحله‌ی سوم صحبت کرده بودیم.

مدیران آی‌تی متوجه شدند که نوسازی عظیم به آگاهی و حرکاتی خوب اداره‌شده نیاز دارد که یکی بعد از دیگری اجرا شوند. بعضی از تصمیمات بزرگ‌تر هستند اما حتی بزرگ‌ترین تصمیم‌ها نیز به دلیل فقط یک عملکرد کوچک در رابطه با نتیجه‌ی کلی است که باعث می‌شود یک کمپانی رشد کند. بیشتر «موفقیت‌های یک‌شبه» داستان‌هایی هستند که حدود بیست سال اتفاق افتاد نشان طول می‌کشد.

در ۲۹ ماه می سال ۱۹۹۶، جان تینز به خاطر سکتی قلیی حین یک سفر کاری به اروپا درگذشت؛ اتفاقی غیرمنتظره برای یک مدیر دوست‌داشتنی که کمپانی را دچار پریشانی کرد. اما تام انگیبوس (Tom Engibous) که آن موقع جانشین مدیر بود، به خوبی آماده شد تا مسئولیت سرپرستی مدیران اجرایی را به عهده گیرد. او با یک دهه تجربه در بالا بردن رتبه‌ی آی‌تی، دومین مدیر فروتن و خودساخته‌ای بود که با دقتی تمام، هیئت‌مدیره را در مسیر هدایت می‌کرد. او به آن‌ها که قصد داشتند روش‌های مدیریتی‌اش را

برجسته نشان دهند، این گونه تذکر داد: «این داستان به شکلی امیدبخش به آی تی و نه بیش از اندازه به او ارتباط دارد.» او به الیسا ویلیامز (Elisa Williams) و در یکی از مقالات فوربز نوشت: «موفقیت کمپانی به خاطر رهبری کاریزماتیک او نبوده است.» انگیبوس با تغییری ملایم ریاست هیئت مدیره را به عهده ی ریچارد تمپلتون (Richard Tempelton) گذاشت: کسی که ۲۴ سال تمام در آی تی کار کرده بود.

در تمام مدتی که موتورولا در حال سقوط از خوب به بد بود، آی تی در سکوت تصمیم گرفت به آهستگی تغییر کند؛ تا آنجا که ظرفیت سهام پنج برابر بیشتر از موتورولا و تقریباً هم اندازه ی شرکت اینتل بین سال های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ شد.

تحقیقات ما براساس مطالعات چندوجهی در کتاب های «از خوب تا عالی»، «ساختن برای ماندن»، «از عرش به فرش: چگونه شرکت های بزرگ سقوط می کنند» و پژوهش های مستمرمان درباره ی چگونگی غلبه بر محیط های آشفته نشان داد که دقیقاً ارتباطی معکوس بین بزرگ شدن کمپانی ها و انتخاب مدیران خارج، وجود دارد.

هشت کمپانی از یازده کمپانی سقوط کرده، در این تحلیل، حین دوره ی سقوط اقدام به استخدام مدیران خارج از کمپانی کرده اند، در حالی که از طرف دیگر فقط یکی از آن ها بعد از آوردن مدیران خارج، موفق بود.

حال، شاید شما به این فکر بیفتید که چرا کمپانی هایی که در آستانه ی سقوط قرار دارند، نباید از خارج کمک بگیرند؟ شاید به خاطر داشته باشید در تحلیل های انجام شده درباره ی سقوط کمپانی ها، رفتار آن ها بعد از ورود یک منجی از خارج، عموماً بدتر شده است و در تحقیقات قبلی مان، بالای ۹۰ درصد از اعضای هیئت مدیره که باعث شدند کمپانی ها از خوب به عالی ارتقا یابند، از کارکنان قدیمی شرکت بوده اند.

در ضمن بیش از دو سوم کمپانی هایی که در این مطالعه سنجیده شدند، مدیرشان را از خارج استخدام کردند، اما نتوانستند جهشی

قابل توجه به دست آورند. پس چگونه می توان درباره ی IBM قضاوت کرد؟ چرا بین همه ی این ها، در حالی که IBM گسترش را از آرجی آر نیسکو (RJR Nabisco) آورد، کمپانی به جایگاه اولش بازگشت؟ (برای دسترسی به خلاصه ی آنچه به IBM گذشت، به ضمیمه ی الف رجوع کنید).

واضح است که اینجا یک خارجی توانسته است در بازگشت یک کمپانی و راه اندازی مجدد آن در مسیر عظمت و جلال موفق شود. پس، اختلاف بین این مورد با موارد دیگر چیست؟ بخشی از جواب مربوط می شود به این حقیقت که گسترش عملکردی دقیق، منظم و پایدار پیش گرفت که نتیجه ی آن کسب عظمت، در همان قدم اول بود. گسترش فهمید که چه شما از خارج آمده باشید چه از کارمندان قدیمی شرکت، باید به چرخه ی آویختن ها پایان دهید، از پریدن از یک راه خلاص به دیگری، از این گلوله ی نقره ای به گلوله ی نقره ای دیگر، از آمیدی واهی به یک امید واهی جدید، تنها برای حفظ کردن امیدهایی که این فاصله را پر کنند، دست بکشید. وقتی تشکیلاتی که دچار مشکل شده، به یک غریبه متوسل می شود، معمولاً پیامش این است که «کمک! ما نیاز به یک تغییر انقلابی و بنیادی داریم. عاملی که مسئولیت قبول کند و همه چیز را تغییر دهد - آن هم خیلی سریع!».

اگر رهبر این را قبول کند، تقریباً باعث غلطیدن به مرحله ی چهارم شده است و نه بازگشت از آن.

موضوع قابل توجه درباره ی گسترش این است که او با چارچوب ها موافق نبود: درسی قدرتمند برای تمام رهبران، چه کسانی که از بیرون استخدام می شوند چه آن هایی که از درون انتخاب می شوند.

هراس و اضطراب

وقتی پانزده سال داشتم، خودم را هراسان دیدم که از روی یک صخره‌ی بلند، در حال تماشای انتهای شیبی عمودی در ۱۰۰ فوتی بودم. آنجا داشتیم بخشی از دوره‌ی صخره‌نوردی، چگونگی پایین آمدن، را می‌آموختیم. گیره‌ی چرخ‌دنده به ناگاه جابه‌جا شد و من به‌طور غریزی کج شدم تا به لبه‌ی پیش‌آمده چنگ بیندازم. سپس، دستم را که مانند اهرم برای پایین آمدن استفاده می‌شد، رها کردم (دستی که شما با آن طناب را نگه می‌دارید تا پایین آمدنتان را کنترل کنید).

اما با نشان دادن واکنش و تلاش برای نجات خود، درواقع باعث بیشتر شدن احتمال خطر شدم. خوشبختانه، استادم مرا با یک طناب پشتیبان گرفت اما یک درس مهم زندگی برای همیشه با من باقی ماند.

وقتی که ما خودمان را در خطر می‌بینیم، وقتی خود را در آستانه‌ی سقوط می‌بینیم، غریزه‌ی بقا و — ترس — به ما دستور کج شدن می‌دهند؛ این رفتار قطعاً برای زنده ماندن خطرناک است. بیشتر اوقات وقتی نیاز است آرام بمانیم و رفتارهایمان همراه با تفکر باشد، برعکس اعمالمان مخاطره‌آمیز و دقیقاً متضاد می‌شوند و نتایجی به بار می‌آورند که بیش از قبل باعث ترسمان می‌شود.

با نگاه به کمپانی‌هایی که سقوط کرده‌اند، من دوباره با این درس تلنگر خوردم. واکنش کمپانی‌ها در اواخر مرحله‌ی چهارم، با چنگ انداختن هراسان و هذیان‌گونه به یک دستاویز، فقط روند

سقوطشان به ورطه‌ی نابودی را تسریع می‌کرد. البته شاید رهبران آن‌ها بعدها بتوانند صعود کنند «اما به تمام کارهایی که ما انجام داده‌ایم نگاه کنید. ما هر تلاشی کردیم، می‌توانیم به آن فکر کنیم، تمام تیرهای مان را شلیک کرده و هنوز هم پیشرفت نکرده‌ایم. شما حق ندارید ما را به خاطر تلاش نکردن سرزنش کنید».

آن‌ها ناتوان از دیدن هستند و نمی‌دانند مانند گرسنتر در IBM، لازم است رهبرانی که در رأس کمپانی‌ها هستند، در مراحل آخر سقوط، آرامشان را حفظ کنند، ذهنشان را باز نگه داشته و روی مسیر تمرکز کنند.

اگر می‌خواهید از مسیر سقوط بازگردید، درباره‌ی کارهایی که نباید انجام دهید سخت گیر باشید. در اوایل سال ۱۹۹۰، ازیک دریانورد قدیمی که بعدها مؤسس یک شرکت شده بود، به‌عنوان سخنران مهمان دعوت کردم تا در دوره‌های تدریس من درباره‌ی خلاقیت در دانشکده‌ی تجارت استنفورد حاضر شود. او در چندین دور از مبارزات تن‌به‌تن در جنگ‌های آمریکا با ویتنام شرکت کرده بود. وقتی از او خواستند از هر موضوعی مربوط به زندگی شخصی‌اش – اگر مایل است – و به‌عنوان مؤسس شرکت حرف بزنند، کمی مکث کرد و سپس پاسخ داد: «وقتی تنها چند سرباز برایتان مانده باشد و دشمن دور تا دورتان را پر کرده باشد، بهترین کار این است که این مرحله را از یک نقطه به نقطه‌ی دیگر طی کنید و بی‌اراده و حساب و کتاب شلیک نکنید و هربار یک گلوله شلیک کنید: نفس بکش، خودت را آرام کن، فکر کن، تمرکز کن برآورد کن».

هربار یک تیر بینداز و گرنه ناگهان خودت را در مصیبتی می‌بینی که برای شرکت ادرسوگراف و رئیس سابقش در اداره‌ی دفتر و دستگاه‌های نسخه‌برداری رخ داد.

همه‌ی ده هزار دلاری که بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۶۵ سرمایه‌گذاری شده بود، به یک میلیون دلار تبدیل شد.

اما در سال ۱۹۶۵، شرکت زیراکس ماشین کپی‌برداری ۲۴۰۰ را معرفی کرد که تهدیدی مستقیم برای محصولات نسخه‌برداری

ادرسو گراف بود.

ادرسو گراف هراسان شد و تدارک یک حمله را دید، پس در عرض سه سال ۲۳ محصول جدید را تولید کرد. در پایان، ۷۰ میلیون دلار بدون یادداشت برداری و محاسبه‌ی برات‌های دریافتی به همراه بدهی‌های پرداخت نشده و سفارش‌های مشتریانی که ناپدید شده بودند و یادداشت‌هایی ناخوانا روی برگه‌های پراکنده و پشت پاکت‌ها، برایش باقی ماند.

از شانزده محصول از ۲۳ محصولی که به‌تازگی تولید شده بود، استقبال نشد. وقتی شرکت در اوایل سال ۱۹۷۰، به ضرر نشست و خسارت‌هایش به اوج رسید، هیئت‌مدیره به یک مدیر رؤیایی از بیرون متوسل شد.

شخصی دلیر و بی‌باک «سرزنده و کوشا». رهبری جدید که کمپانی‌ها را به کلی تغییر ساختار بدهد؛ یک تغییر روانی کامل، یک انقلاب رسمی.

از نظر او، ادرسو گراف «شبيه قایقی بود که در حلقه‌های گل‌ولای ته دریاچه‌ای در حال خشک شدن گیر افتاده بود».

موقعیت مورد نیاز «تغییری کلی در حداقل زمان ممکن بود». او با شجاعت «طفیلی‌های قدیمی» را دور نمود و یک استراتژی خلاصی را اجرا کرد. سپس، به دفتر کار آینده‌اش رفت و سخنرانی‌ای درباره‌ی پیشرفت و ماشین‌های اداری الکترونیکی ایراد کرد. اما آن جهش، آن‌طور که او نقشه کشیده بود، پیش نرفت و ناجی رؤیایی ادرسو گراف با هیئت‌مدیره‌ای ناراضی مواجه شد.

او سه ساعت تمام از رهبری‌اش دفاع کرد، آمارها را خواند و به دستاوردهایش اشاره کرد. در پایان سخنرانی تهییج‌کننده‌اش، یکی از اعضای هیئت‌مدیره به گام‌های رو به عقبش اشاره کرد.

ده ماه بعد، در سال ۱۹۸۱، ادرسو گراف خسارت‌هایی را تنها در عرض یک سال متحمل شد که تقریباً نیمی از دارایی‌هایی را که شرکت در یک قرن جمع‌آوری کرده بود، از بین برد. شاید شما تعجب کنید، اما یک لحظه تأمل نمایید!

مطمئناً، ادرسو گراف داستان «تازیانه‌ی درشکه‌چی» را به تمامی

زنده کرد.

ماشین‌های مکانیکی نسخه‌برداری متعلق به شرکت، در مواجهه با تکنولوژی زیراکس به کناری رانده شدند و جهان به زودی از آن‌ها جلو افتاد.

از طرف دیگر، شما این گونه اصلاح کنید که: خط تولید پرسروصدای ادرسوگراف منسوخ و در شکاف بوجود آمده به دست تکنولوژی جدید محو شد.

اما نیاز اصلی برای این قابلیت اساسی و محصولات آن و نیز تجارت نسخه‌برداری افست هنوز منسوخ نشده است و تا الآن که من این کتاب را در سال ۲۰۰۸ می‌نویسم، تقریباً یک قرن بعد از اینکه زیراکس خط کپی‌برداری‌اش را به راه انداخت، چاپ افست به عنوان اولین راه حل در چاپ‌های با تیراژ بسیار زیاد در موارد چاپ با کیفیت بالا باقی ماند. ادرسوگراف می‌بایست از محیط دفترش خارج می‌شد (جایی که زیراکس در سطح کوچک در مقابل چاپ نسخه‌ی رنگی برنده شد).

چرا که قبلاً و در سال ۱۹۷۰ با هجوم به بازار چاپ موفق بود. اما متأسفانه، ادرسوگراف به شکلی هولناک به تکاپو افتاد و به خاطر واکنش هذیانی، از فعالیت‌های افست غافل شد و دیگر هیچ‌گاه نتوانست آن نیروی محرکه‌ی اولیه را مجدداً به دست آورد. ادرسوگراف درست همانند آن صخره‌نورد که دستی را که مانند اهرم برای پایین آمدن به کار می‌رود، رها کرده، به خاطر رفتارهای وحشت‌زده‌اش باعث شد کمپانی از پرتگاه سقوط کند. در آشفتگی ناشی از بی‌ثباتی – پریدن از یک استراتژی به استراتژی دیگر، زیر پا گذاشتن کشور برای سرزدن به چهار شهر بزرگ و سپس، برگشتن تمام مسیر هم‌زمان برای سرکشی به مجموعه‌ای سه‌گانه از شهرهای دیگر (از کلیولند به لس‌آنجلس. از لس‌آنجلس به شیکاگو).

ادرسوگراف از سوی چهار عضو هیئت‌مدیره تحت فشار بود و در کمتر از دوازده سال دوبار به ناچار متحمل ورشکستگی شد. یکی از اعضای هیئت‌مدیره چنان با عجله گروه را ترک کرد که طبق توضیح

یکی از کارمندان؛ شبیه ترک کردن محل توسط یک جراح مغز در میانه‌ی عمل بود.

در اواخر سال ۱۹۹۰، تعداد کارکنان از سی هزار به کمتر از صد نفر رسید، در حالی که هر دلاری که در ابتدای سال ۱۹۸۰ در شرکت سرمایه‌گذاری شده بود حال کمتر از پنج سنت ارزش داشت. یک تحلیلگر با سابقه، خلاصه‌وار وضعیت کمپانی را این گونه تشریح کرد: «وضعیت تقریباً شبیه کسی است که دچار بیماری مهلکی شده. من به عینه می‌بینم که شرکت در حال منقبض شدن و مرگ است». ادرسوگراف به قعر مرحله‌ی چهارم سقوط کرد و وارد مرحله‌ی پنجم شد: واگذاری شرکت و یا پذیرش مرگ.

نشانه‌های مرحله‌ی چهارم

- گلوله‌های نقره‌ای پی‌درپی:
همیشه نوعی تمایل برای انجام حرکات مهیج وجود دارد؛ مثل یک «تغییر در بازی»، کسب منفعت، جهش‌های گسیخته با کمک استراتژی جدید یا یک تغییر مهیج، تلاش برای تسریع در ایجاد شکاف – و سپس، دوباره و دوباره انجام دادن آن، تکاپو بین این برنامه و آن برنامه، این هدف و آن هدف، این استراتژی و آن استراتژی، آن هم مطابق با الگویی کهنه و بی‌ثبات.
- متمسک شدن به یک رهبر – منجی:
پاسخ هیئت‌مدیره به تهدیدها و عکس‌العمل‌ها با جست‌وجو برای یافتن یک رهبر کاریزماتیک یا منجی از خارج از کمپانی.

- وحشت و اضطراب:
وقتی به جای آرام بودن، با احتیاط عمل کردن و منضبط بودن، بی‌حوصلگی، واکنش‌های متقابل و ایستادن بر لبه‌ی وحشت را به

نمایش می‌گذارند.

• تغییرات بنیادین و «انقلاب با بوق و کرنا»:
استفاده از کلمات «انقلاب» و «بنیادگرایی» نمایانگر دوره‌ی جدید است: برنامه‌های جدید! فرهنگ جدید! استراتژی جدید! رهبران در فریادهای خوشحالی گرفتار می‌شوند و مقدار زیادی از انرژی‌شان را صرف تحریک مردم و جمع طرفدار می‌کنند و در شایعات و حساسیت‌ها گیر می‌افتند.

• نتایج مقدماتی جوسازی:
به جای برآورده کردن انتظارات قانونی — تأکید بر بقا و دشواری بازگشت — رهبران درمورد دیدگاه‌هایشان جوسازی می‌کنند، آن‌ها «آینده را می‌فروشند» تا فقدان پاسخ‌های جاری را با درآوردن الگویی امیدبخش و نجات‌دهنده جبران کنند.

• همراهی با اولین صعود توأم با ناامیدی‌ها و تلخ‌کامی‌ها:
این اولین ظهور نتایج مثبت است اما دوامی نخواهد داشت. امیدهای بیهوده در پی امیدهای بیهوده، این‌گونه تشکیلات نه می‌تواند توانش را بالا ببرد نه نیروی محرکه‌اش را افزایش دهد.

• آشفتگی و بدبینی:
مردم نمی‌توانند به‌آسانی درک کنند چرا تشکیلاتی که طرفدار ارزش‌های اولیه‌شان بودند حال به‌خاطر مطالب نامربوط فاسد می‌شوند. خیلی راحت، آن تشکیلات دیگر نه مکانی برای کار که جایی برای کسب درآمد می‌شود. کارکنان اعتقادشان به توانایی در کامیابی و غلبه بر مشکلات را از دست می‌دهند. به‌جای اینکه نسبت به ارزش‌های اولیه‌ی شرکت تعصب داشته باشند، بی‌اعتقاد و بدگمان می‌شوند و دیدگاه‌ها و ارزش‌ها را چیزی بیش از سخنرانی و خطابه نمی‌بینند.

• تغییر ساختار قدیمی و کم شدن توانایی مالی:
هر اشتیاق که شکست می خورد، ضرر آن به منابع مالی می رسد:
درآمدها کم می شوند و نقدینگی شروع به ساقط شدن می کند.
تشکیلات تغییر ساختارهای متعددی را تحمل می کند. گزینه ها
محدود می شوند و تصمیم های استراتژیکی به شکلی فزاینده
به خاطر شرایط محیط تحلیل می روند.

اگر نتوانید خودتان را جمع و جور کنید و پاسخی فوری به پرسش
«اگر ما از مبارزه دست بکشیم چه چیزهایی را از کف می دهیم و
شرایطمان چقدر بدتر خواهد شد؟» بدهید، پس احتمالاً تنها راه
چاره برایتان تسلیم شدن خواهد بود.
اما اگر هدفی شفاف را بر پایه ی اصول اولیه ای محکم ساخته باشید،
پس شاید ارزش داشته باشد که برایش بجنگید، از میانه ی راه
سقوط بازگردید و تلاش کنید دوباره به عظمت برسید. دلیل اصلی
تلاش، برای بیشتر ماندن نیست بلکه برای انجام کاری مهم است تا
تأثیری برجسته بر جهان بحران زده داشته باشد و این کار را به غایت
عالی انجام دهیم تا باعث برجا ماندن اثری جاودان شود - اثری که
بعدها توسط هیچ شرکت دیگری نتواند پوشش داده شود - حتی
اگر دیگر وجود نداشته باشیم.

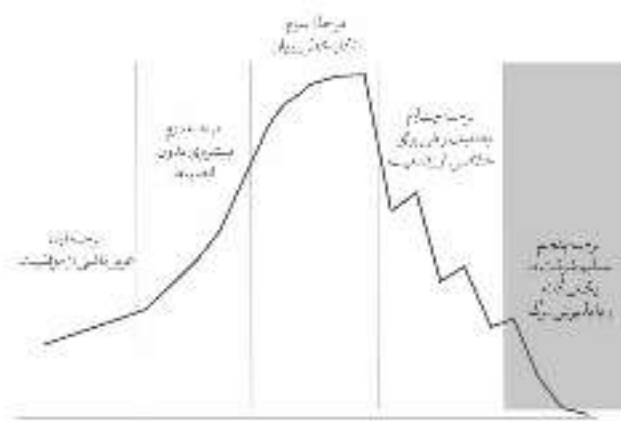
برای این مهم، نیاز به مدیرانی داریم که ایمانشان را به یافتن راهی
برای توانمند شدن در کارشان از دست ندهند و انگیزه شان بسیار
بیشتر از زنده ماندن صرف باشد (و فراتر از شخص خودش باشد) و
در همان حال باور داشته باشند که اراده ی الهی این گونه مقدر کرده
تا آن ها تمام تلاششان را انجام دهند؛ حتی اگر به خاطر خطایشان
آزار ببینند.

مرحله ی پنجم: واگذاری شرکت به یک رقیب؛ و یا تسلیم و پذیرش مرگ

برای هیچ کدام از کمپانی هایی که ما درموردشان مطالعه کردیم، سقوط به مرحله ی پنجم، از روز ازل مقدر نشده بود و هریک از آن ها می توانستند با تغییر در تصمیم گیری و در اوایل مسیر، از لغزیدن به پایین نجات یافته، بازگردند.

اما وقتی یک کمپانی مراحل مزبور را طی کند، کسانی که در رأس هستند فرسوده و دل مرده می شوند و سرانجام دست از امید می کشند. «آن هنگام که شما ناامید شوید، خودتان را برای مرگ، آماده کرده اید.»





هنگام تحقیقات روی مرحله‌ی نهایی سقوط، تسلیم شدن کمپانی‌هایی را که یکباره به اوج رسیده‌اند، می‌دیدم و به چگونگی تدریس پرفسور بیل لیزیر (Bill Lazier) درباره‌ی مدیریت مشاغل کوچک در دانشکده‌ی تجارت دانشگاه استنفورد فکر می‌کردم. او داخل کلاس می‌شد و با لحنی سرد شروع می‌کرد با دانشجویانش به صحبت کردن. به این صورت که «علت اصلی در این مورد چیست؟»

دانشجویانی که در کمپانی‌های بزرگ کار کردند با در نظر گرفتن چارچوب‌ها و بانک‌های سرمایه‌گذار، پاسخ‌هایی از این قبیل می‌دادند:

«انتخاب‌های استراتژیک»؛ «شناسایی سلسله‌ای از ارزش‌هایشان»؛ «توسعه‌ی یک نشان تجاری» یا تعدادی پاسخ‌های تخصصی MBA که به ظاهر هوشمندانه هستند.

اما لیزیر ناراضی از کلمات نامفهوم و بی‌ارزش، فشارش را بیشتر می‌کند، در طول کلاس به جلو و عقب قدم می‌گذارد و می‌گوید: «نه، فکر کنید!»

سرانجام، بعضی از دانشجویان جسارت به خرج می‌دهند. «خب نمی‌دانم آیا این همان چیزی است که شما به دنبالش هستید یا نه؟ به عقیده‌ی من، هیچ کدام از آن‌هایی که دوستانتان برشمردند، نمی‌تواند حقوق یک هفته‌ی کارکنان یک کمپانی را تهیه کند. پس شرکت‌هایتان دارند پول‌هایشان را با حقوقی که به شما می‌دهند، دور می‌ریزند.»

لیزیر می‌ایستد و به سمت تخته سیاه می‌رود و بر آن با حروف درشت فقط یک کلمه می‌نویسد. (به معنای واقعی و به اندازه‌ی طول دو

قدم):

پول.

«هیچ گاه فراموش نکنید»: لیزیر می گوید: «شما قبض هایتان را با پول می پردازید. می توانید درآمدزا باشید ولی ورشکسته شوید.» شما می توانید درآمدزا باشید ولی ورشکسته شوید.

این فکر هیچ گاه به ذهن اغلب دانشجویانی که در کمپانی های بزرگ کار می کنند نمی رسد. در مورد مؤسسان شرکت ها، آن ها می کوشند آن قدر پول به دست آورند تا بتوانند به کارشان ادامه دهند، اما به محض اینکه یک تشکیلات بزرگ، موفق شد، درآمدهایش آگاهانه کم می شود.

رهبران در کمپانی های موفق بیشتر نگران درآمد هستند اما هیچ تشکیلاتی از فقدان درآمد از بین نخواهد رفت؛ بلکه از فقدان پول نقد است که سقوط می کند.

در حالی که این بخش در اواخر سال ۲۰۰۸ برای چاپ آماده می شد، نشان تجاری معروف امریکن کورپوریت پاور (American Corporate Power) به دنبال منجی ای در میان دولت می گشت، در حالی که بر لبه ی سقوط به مرحله ی پنجم ایستاده بود. هم زمان در پی پول نقد می دوید.

حتی برای یک کمپانی که زمانی بزرگ ترین شرکت در جهان بوده، درس لیزیر را می توان با تمام قدرت دریافت: شما بدهی هایتان را با پول نقد می پردازید.

همان وقتی که شرکت ها به مرحله ی پنجم سقوط می کنند، به شکلی کنترل ناپذیر با حرکت مارپیچی فزاینده ای پیش می روند، هر چرخه ای - پیوسته با ناامیدی تعقیب می شود که همین باعث تسریع حرکت می گردد - باعث تحلیل رفتن منابع شده، پول نقد را

کمتر می کند. امیدها را ضعیف می کند و حق انتخاب را محدود می سازد.

ما دو نمونه ی اصلی را در خصوص مرحله ی پنجم شناسایی کردیم. در اولین نمونه، کسانی که در رأس قدرت هستند بر این باورند که در نهایت تسلیم شدن نتیجه ی بهتری از ادامه دادن و جنگیدن خواهد داشت.

در نمونه ی دوم، بالادستی ها به تلاش ادامه می دهند اما از گزینه های موجود جلو زده و آن قدر این کار را ادامه می دهند که یا مستقیماً از بین می روند یا تا حد الامکان منقبض می شوند که اصلاً با شکوه قبلی شان قابل مقایسه نخواهد بود. اجازه دهید برای مثال به دو کمپانی نگاهی بیندازیم: یکی که دست از مبارزه کشید و یکجا واگذار شد و دیگری که به جنگیدن ادامه داد و تا ورشکستگی پیش رفت.

دست کشیدن از مبارزه

در اواخر سال ۱۹۸۰، اسکات پیپر سقوط کرد و با فاصله ی زیاد پشت سر آراند جی قرار گرفت و کیمبرلی کلارک (Kimberly Clark) چاره ای نداشت مگر اینکه متعهد به بدهی ای عظیم شود تا روی آخرین شانس هایش سرمایه گذاری کند و شاید بتواند خود را سرپا نگه دارد.

این بدهی با نرخ ثابت بین سال های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۴ به میانگین ۱۷۵ درصد رسید. فشارهای مهلک باعث همان تجدید ساختار و صرفه جویی های دیرینه شد: ۱۷۶ میلیون دلار در سال ۱۹۹۰، ۲۴۹ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ و ۴۹۰ میلیون دلار نیز اوایل سال ۱۹۹۴ ثبت شد.

اسکات از نظر رتبه به قدری سقوط کرد که در سطح شرکت های

مبادلات صوری قرار گرفت و همان وقت بود که هیئت‌مدیره، رمبو ال (Rambo Al Dunlop) را به‌عنوان مدیرعامل به خدمت گرفت. کاترین مک‌اولی (Kathryn Mc Auley)، تحلیلگر اخبار، شنید که ال دانلوپ در سال ۱۹۹۴ به‌عنوان مدیرعامل اسکات معرفی شده است و به‌سرعت تحقیقاتی درباره‌اش انجام داد. او می‌گوید: «با خود گفتم پس هیئت‌مدیره کمپانی را فروختند.»

دانلوپ به‌خاطر لقب مسخره‌اش بدنام بود: «رمبوی پیژامه‌پوش» صورت او وقتی برای یک عکاس ورزشی ژست گرفته بود، درحالی که زیر چشمانش خطوط سیاه کشیده بود و با یک قطار فشنگ و تفنگ دولول اتوماتیک – که خیلی شبیه مدل واقعی‌اش بود – با پیراهن سفید و کروات قهوه‌ای مایل به زرد، دست‌به‌دست می‌گشت.

او ناگهان بیشتر از ۱۱ هزار شغل را حذف و ۷۱ درصد از مدیران بلندمرتبه را اخراج کرد. با صرفه‌جویی‌های انجام شده، پول به‌دست‌آمده مستقیماً بر جمع کل درآمد شرکت که در گزارش سالانه ذکر می‌شود تاثیر گذاشت و اسکات پیپر که زمانی مایه‌ی افتخار بود، به دست دان لوپ تسلیم معامله شد تا در اسناد کیمبرلی کلارک بایگانی شود.

اینک بر چگونگی عملکرد رمبو ال دانلوپ تمرکز کنیم تا دریابیم چگونه در شرکت طی کمتر از دو سال، هشت نمایش مختلف اجرا کرد و چگونه حقوقش را با جملات زیر توجیه کرد: «من در حوزه‌ی خودم یک سوپراستار هستم، چیزی شبیه مایکل جردن در بسکتبال یا بروس اسپرینگستین (Brus Springsteen) در راک اند رول (Rock (n) Roll). حقوق من باید با سوپراستارها در دیگر حوزه‌ها مقایسه شود نه اینکه با اعضای هیئت‌مدیره سنجیده شود.» اما تمام غرور ستیزه‌جویانه دان لوپ به‌خاطر شرایط حاکم بر اسکات پیپر بود و بس.

اگر اسکات پیپر مراحل اول، دوم، سوم و چهارم سقوط را طی نمی‌کرد – و کنترلش را بر شرایط مالی از دست نمی‌داد – دان لوپ هیچ‌گاه نمی‌توانست در عوض نجات کمپانی، آن را به خاکستر

بنشانند.

برای هیچ کدام از کمپانی‌هایی که ما در موردشان مطالعه کردیم، سقوط به مرحله‌ی پنجم، از روز ازل مقدر نشده بود و هریک از آن‌ها می‌توانستند با تغییر در تصمیم‌گیری و در اوایل مسیر، از لغزیدن به پایین نجات یافته، بازگردند.

اما وقتی یک کمپانی مراحل مزبور را طی کند، کسانی که در رأس هستند فرسوده و دل‌مرده می‌شوند و سرانجام دست از امید می‌کشند. «آن هنگام که شما ناامید شوید، خودتان را برای مرگ، آماده کرده‌اید.»

اما امید به تنهایی کافی نیست. شما به منابع کافی برای ادامه‌ی مبارزه نیاز دارید. اگر توانایی‌تان را در انتخاب‌های سوق‌الجیشی از دست بدهید، به ناچار به تصمیم‌گیری‌های نجات‌بخش و کوتاه‌مدت روی می‌آورید که عملیات بزرگ اقتصادی و بازرگانی را فلج می‌کند؛ پس بهبودی کامل از هر نظر، به شکل فزاینده دور از دسترس قرار می‌گیرد.

این وضع دقیقاً همان موقعیتی می‌شود که در درازمدت بر سرمان می‌آید؛ مرگ غم‌انگیزی که از شرکت‌های بزرگ و موفق آمریکایی: شرکت زنیت.

از دست رفتن انتخاب‌ها

رشد زینت به نیمه‌ی اول قرن بیستم برمی‌گردد. وقتی هدایت آن در دست نابغه‌ی عجیب و غریب، او جن مک دونالد (Eugene Mc Donald) بود و تلاش می‌کرد جایگاهی را در رادیو و تلویزیون

به دست آورد. در ژوئن سال ۱۹۴۵، مجله‌ی فورچون آگهی معضل بزرگی با عنوان «فرمانده‌ی مک دونالد از زنیت» چاپ کرد و یک صفحه‌ی کامل را به عکس‌های او که با صنایع دستی جمع‌آوری شده و طی سفرهایش به دور دنیا ژست گرفته بود، اختصاص داد: یک ساعت شنی، چند اسلحه، آثار باقی مانده از اسکیموها و حتی یک پنگوئن پر شده از گاه که زمانی حیوان خانگی اش بود. مقاله مثل ویتروینی بود که در آن کارهای مک دونالد به نمایش درآمده بود:

ماهی‌گیری در کارائیب - راندن قایق موتوری اش در حالی که کلاه دریانوردی پر جلوه‌ای را که یک کنت اروپایی به او هدیه داده بود، بر سر داشت - در حال پارو زدن کایاک (Kayak) با اسکیموها - شکار گنجینه‌ی دزدان دریایی در اقیانوس آرام - آماده شدن برای پرواز بایک گلايدر - در کارگاه معدن طلايش در مکزیک و مطالعه‌ی مجله‌ی نشنال جئوگرافیک با صدای بلند برای فرزندانش. مک دونالد رؤیایی و تهییج کننده، از نبوغش در کار استفاده کرد؛ او در تولید رادیوهای خانگی بی سیم پیش قدم شد و زنیت را واداشت تا تلویزیون را در روزهای آغازین صنعت این محصول، تولید کند. زنیت وارد مرحله‌ی اول شد: غرور ناشی از موفقیت. اواخر دوره‌ی خدمت مک دونالد، زنیت تبدیل به اولین تولید کننده تلویزیون‌های سیاه و سفید شد و ارزش هر دلاری که در اوایل سال ۱۹۵۰ در آن سرمایه گذاری شده بود، تا سال ۱۹۶۵ به بیش از صد برابر رسید.

و سود فروش در کمپانی به بیشتر از ده برابر تولید رسید. وقتی تلویزیون‌های ژاپنی شروع به گرفتن نبض بازار کردند، زنیت متکبرانه، این تهدید ژاپنی را نادیده گرفت. به عقیده‌ی آن‌ها، امکان نداشت ژاپنی‌ها (ژاپنی‌ها به خاطر کیفیت بالا و محصولات ارزان مشهور بودند) بتوانند تهدید جدی و پریشان کننده برای نشان تجاری با کیفیت و بزرگ آمریکایی با برچسب‌های تبلیغاتی روی محصولاتش: «زنیت؛ اول کیفیت بعد نام» باشند. زنیت وارد مرحله‌ی دوم شد: پیشروی بدون انضباط. در اواخر

دهه‌ی ۱۹۶۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ بعد از رسیدن به هدفش که همان پیش گرفتن در تولید RCA به عنوان اولین مدل دستگاه‌های تلویزیون رنگی بود، تصمیم گرفت با سرمایه‌گذاری بزرگ تولیدش را افزایش دهد. این کار نسبت بدهی به سهامش را به دو برابر رساند.

زنیت همچنین با موفقیتی گیج‌کننده، کسب قدرت را تجربه کرد. رئیس مک دونالد، کمپانی را ترک و آن را در دستان مشاور ۷۰ ساله‌اش ژوزف رایت (Joseph Wright)، گذاشت.

حال، رایت در مقام رئیس هیئت‌مدیره قرار گرفته بود؛ اما وقتی قائم‌مقامی را که انتخاب کرده بود فوت شد، نتوانست از میان موارد محدود کسی را برگزیند. پس زنیت یک مدیر از خارج و از شرکت فورد استخدام کرد که عاقبت به مقام ریاست رسید و این گونه پا به مرحله‌ی سوم گذاشت:

انکار خطر و زیان: مقصر دانستن دیگران (اشاره به تجربه‌ی تجاری ژاپنی‌ها، دست‌وپازدن اقتصاد آمریکا. آشفته‌گی‌های بازار مسکن و زمین، تکانه‌های بازار نفت و الی آخر) به جای مواجه شدن با ناتوانی در رقابت.

زنیت ناتوان از تحمل این بار، قیمت‌ها را در نبردی برای گرفتن سهم بازار پایین آورد و بیش‌ازپیش زیر بار بدهی رفت. هر دو گزینه باعث پایین آمدن درآمد به اندازه‌ای شدند که درسی سال گذاشته بی‌سابقه بود: پس به مرحله‌ی چهارم سقوط کرد، به دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت که درست هم‌زمان شد با اواخر سال ۱۹۷۰؛ وقتی که داشت در باتلاق فرصت‌ها دست‌وپا می‌زد. مدیر ارشد زنیت در توضیحی به نشریه‌ی بیزینس ویک گفت: «اگر هیچ طرح و برنامه‌ای هم نداشته باشیم، به هر چیزی متوسل خواهیم شد». اینگونه وارد حوزه‌ی تولید وی‌سی‌آر شد: ویدئو دیسک، تلفن‌هایی که به تلویزیون وصل می‌شدند، دوربین‌های امنیتی برای خانه‌ها، تلویزیون‌های کابلی مبدل کد و کامپیوترهای شخصی. برای اجرای تمام این اقدامات، زنیت نسبت بدهی به سهامش را به ۱۴۰ درصد رساند.

اما این داستان ناراحت کننده اینجا به پایان نرسید. در کمال تعجب، برگه‌ی خلاصی از وضعیت به آن‌ها داده شد. زنیت با پیشنهاد یک فرصت جدید برای دوباره به اوج رساندن کمپانی، دچار اشتباه شد: اعطای سرپرستی سیستم‌های اطلاعاتی، که به تازگی شکل گرفته بود، به جری پرلמן (Jerry Perlman) پارانرژی.

او خوش صحبت و عالی بود، به علاوه مدرک افتخاری از دانشگاه پرینستون داشت. کسی که جزو دو درصد افرادی بود که در مدرسه‌ی هاروارد تحصیل کرده بود.

پرلמן را نشریه بیزینس ویک، همان «شخص رؤیایی» نام نهاد. او مدیرعامل و رهبر زنیت شد تا دومین سازنده‌ی کامپیوتر شخصی چندمنظوره‌ی بی ام باشد. اما در تلاش حاصل از یک الهام، وارد تجارت لپ‌تاپ شد و موقعیت رهبری‌اش را به خطر انداخت.

بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۹ زنیت به خاطر طبقه‌بندی سیستم‌های اطلاعاتی، عوایدش را تا سی برابر بالا برد و بیش از ۵۰ درصد درآمد کلی و تقریباً تمام منافعش از این طریق تأمین می‌شد. زنیت توانست تبدیل به دل (Dell) یا کامپک (Compaq) شود.

اما هنوز بازار تلویزیون را در اختیار داشت و بعد از تمام آن سال‌ها انکار ضرر و در پی راهی برای خلاصی از وضعیت، شرایط مالی‌اش بدتر شد و پول نقدش به کمتر از ۵ درصد بدهی‌های جاری‌اش رسید.

پرلמן کوشید امتیاز تولید تلویزیون را بفروشد، اما نتوانست برای قیمت مورد نظرش مشتری بیابد. چند سال قبل‌تر، قبل از کم شدن درآمد، زنیت فرصت داشت تا تجارت تلویزیون را تعطیل و تمام منابع باقی مانده را صرف طبقه‌بندی سیستم‌های اطلاعاتی کند و به یک کمپانی بزرگ کامپیوتری تبدیل شود؛ اما خود را فرسوده کرد، به دست سهام‌داران عصبانی ویران شد و نیم میلیارد دلار بدهی بالا آورد و اندوخته مالی‌اش را کوچک کرد.

پس پرلמן خود را در جایگاهی یافت که انتخاب‌هایش محدود و محدودتر می‌شدند. در ۲۹ سپتامبر سال ۱۹۸۹، با رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت بول (Bull)، فرین سیز لورنز (Ferancis)

ملاقات کرد. لورنز بعدها توضیح داد که پرل من به وضوح (Loretz) احساس آسودگی کرد. او برای حفظ آرزویش تلاش کرد و بعد از فروختن امتیاز کامپیوتر، کوشید دوباره زنیت را بازسازی کند؛ اما بازار تلویزیون، آن را به قهقرا کشاند و سال به سال خسارت‌هایی به بار آورد.

و در نهایت در سال ۱۹۹۵، پرل من عقب کشید. شاید فکر کنید همه‌ی کمپانی‌هایی که سقوط می‌کنند به خاطر اقدامات احمقانه رهبران‌شان به این روز می‌افتند، اما در داستان زنیت می‌بینیم که چگونه بعضی از باهوش‌ترین و تواناترین رهبران وقتی فشار وارده در مرحله‌ی اول تا چهارم باعث نابودی موقعیت مالی شرکت می‌شود، خود را ناتوان از کنترل سرنوشت کمپانی‌شان می‌یابند.

بعد از پرل من، زنیت پنج مدیر دیگر را در ده سال تغییر داد تا به آستانه‌ی ورشکستگی رسید. سپس، دوباره با کمتر از ۴۰۰ کارمند سر برآورد، ۹۸ درصد کمتر از ۳۶ هزار کارمندی که در سال ۱۹۸۸ داشت: زنیت، یکی از نمونه‌های عالی موفقیت در تاریخ تجارت آمریکا برای نیم قرن، سقوط کرد و پس از آن فقط سایه‌ای از هیئت قدیمی‌اش باقی ماند.

انکار یا امید

این طور نیست که تمام کمپانی‌ها لیاقت بقا داشته باشند، شاید بتوان گفت جامعه بهتر می‌داند کدام سازمان را طوری هدایت کند تا به جای اینکه ادامه دهد و به خاطر بی‌کفایتی به سهام‌دارانش خسارت وارد کند، از اوج به حضيض بیفتد.

هیچ سازمانی در هیچ مکان واقعی‌ای در دنیا (منهای چند مورد محدود) نیست که جاودانه باشد یا اینکه خودش را به شرایط عالی تغییر دهد.

اما تا چه وقت یک کمپانی باید بجنگد و چه وقت باید دست بکشد و تسلیم نوع دیگری از انکار شود؟ شاید اگر هیئت‌مدیره‌ی اسکات

پیپر راهی می یافتند تا به جای اینکه شاهد مرگ تدریجی و دردناک شرکت یا ضعف و ناتوانی آن باشند، کمپانی را زودتر واگذار می کردند، بهتر می بود. و شاید زنیت زودتر می توانست موفق به جلب رضایت خریدارانش شود؛ پیش از آنکه به خاطر بدهی زیاد، او را مجبور به پذیرش شروط آن ها کند.

اگر نتوانید خودتان را جمع و جور کنید و پاسخی فوری به پرسش «اگر ما از مبارزه دست بکشیم چه چیزهایی را از کف می دهیم و شرایطمان چقدر بدتر خواهد شد؟» بدهید، پس احتمالاً تنها راه چاره برایتان تسلیم شدن خواهد بود.

اما اگر هدفی شفاف را بر پایه ی اصول اولیه ای محکم ساخته باشید، پس شاید ارزش داشته باشد که برایش بجنگید، از میانه ی راه سقوط بازگردید و تلاش کنید دوباره به عظمت برسید. دلیل اصلی تلاش، برای بیشتر ماندن نیست بلکه برای انجام کاری مهم است تا تأثیری برجسته بر جهان بحران زده داشته باشد و این کار را به غایت عالی انجام دهیم تا باعث بر جا ماندن اثری جاودان شود - اثری که بعدها توسط هیچ شرکت دیگری نتواند پوشش داده شود - حتی اگر دیگر وجود نداشته باشیم.

برای این مهم، نیاز به مدیرانی داریم که ایمانشان را به یافتن راهی برای توانمند شدن در کارشان از دست ندهند و انگیزه شان بسیار بیشتر از زنده ماندن صرف باشد (و فراتر از شخص خودشان باشد) و در همان حال باور داشته باشند که اراده ی الهی این گونه مقدر کرده تا آن ها تمام تلاششان را انجام دهند؛ حتی اگر به خاطر خطایشان آزار ببینند.

این نمونه ی یک رهبر کامل است. کسی که راهی می یابد تا از تاریکی بیرون آمده و به ما امیدهای روشن ببخشد. همان رهبری که همه ی ما خواهان او هستیم.

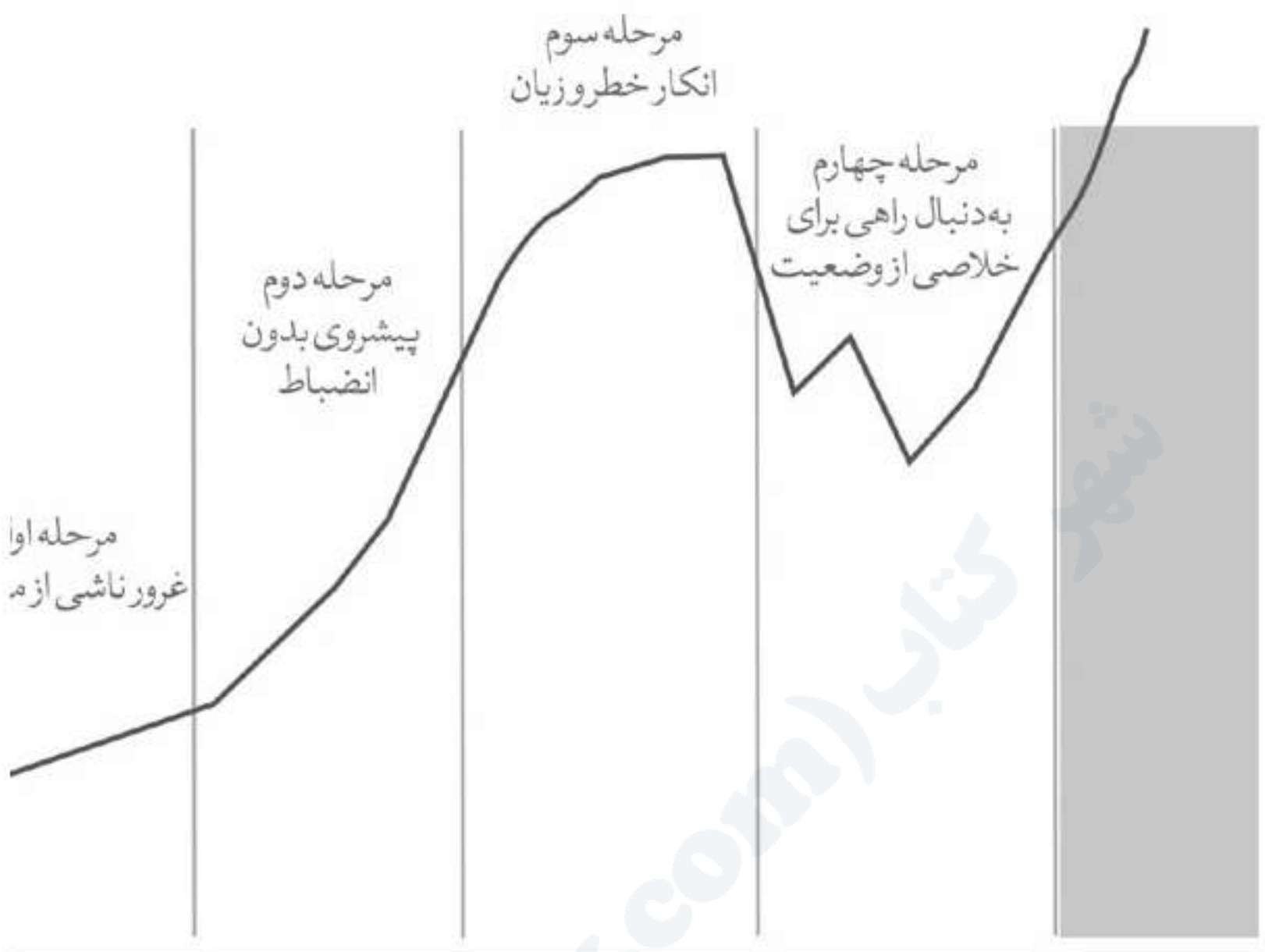
امیدهای روشن

اگر سقوط نکرده‌اید از فکر سر برآوردن یک بحران از هیچ، بیرون بیایید.

یادآوری می‌کنم گرسنتر را که: رهبران واقعی حس درونی نسبت به اوقات خوب و بد دارند. چه با تهدید مواجه شوند چه با فرصت، مهم نیست کدامشان. آن‌ها درگیر می‌شوند مدام با اضطراری خلاق و فشاری درونی برای پیشرفت، احاطه شده‌اند – همانند گلوله‌ای داغ و سوزان در شکمشان – که در مواجهه با تهدید یا فرصت همیشه یکسان عمل می‌کند. برای ایجاد یک بحران از هیچ، مدام باید فریاد زد که «ما روی سطحی داغ ایستاده‌ایم و به زودی در آتشی تماشایی فرو می‌افتیم» و این گونه می‌شود که بدبینی به وجود می‌آید. اما اشخاص لایق به سمت توسعه نظر دارند. چه بر روی خط داغ ایستاده باشند یا نه.

و هیچ‌گاه دست به پشت هم‌اندازی و زرنگی نمی‌زنند.





وقتی آن مولکاهی (Anne Mulcahy) در سال ۲۰۰۱، به سمت سرپرست اجرایی زیراکس منصوب شد، شرکتی را تحویل گرفت که در مرحله‌ی چهارم گرفتار شده بود. با تحمل ۲۷۳ میلیون دلار ضرر ارزش سهام زیراکس در مدت دو سال، ۹۲ درصد سقوط کرده بود و بیش از ۳۸ میلیون دلار پول سهام‌دارانش از بین رفته بود. با نسبت بدهی به سهام بیش از ۹۰۰ درصد و نرخ‌هایی که دائماً تغییر می‌کردند، قراردادهای عملاً به کاغذپاره تبدیل شده بودند. ضامن‌ها و نمایندگان بورس برنامه‌ای را برای سرمایه‌گذاری در زیراکس چیدند که در آن، زیراکس برای دادن هرگونه تضمین و برداشتن محدودیت‌ها در افزایش سرمایه‌اش مجاز شد. با ۱۹ میلیارد دلار بدهی و تنها ۱۰۰ میلیون دلار درآمد، مولکاهی موقعیتشان را «هولناک» توصیف کرد. قبل از انتخاب مولکاهی،

زیراکس تلاش کرد خودش را به «نسل دیجیتال» تغییر دهد. پس، ریچارد تومن (Richard Thoman) فوق‌ستاره‌ی IBM را استخدام کرد (که در آنجا از اعضای باارزش یک تیم بزرگ بود). تا وقتی هیئت‌مدیره را که هنوز پائول الیر (Paul Allaire) در مقام ریاست آن قرار داشت در اختیار بگیرد، الیر تصمیمش برای ترک شرکت را این‌گونه اعلام کرد:

«ما به دنبال تغییر نماینده بودیم». اما تومن فقط سیزده ماه را در جایگاه هیئت‌مدیره تاب آورد. در ماه می سال ۲۰۰۰، مولکاهی برنامه‌اش را برای سفری به توکیو قطعی کرد. همان موقع الیر از او خواست مستقیماً به دفترش برود و به او گفت: «بیا معامله‌ای کنیم. ریک [تومن] برود. من به هیئت‌مدیره بازمی‌گردم و می‌خواهم تو سرپرست زیراکس شوی و سال بعد اگر همه چیز طبق روال گذشته پیش رفت، تو به مقام مدیرعاملی منصوب خواهی شد». مولکاهی هیچ برنامه و توقعی برای مدیرعاملی نداشت. رسیدن به این جایگاه برایش شگفتی کامل بود. او بعدها به کوین منی (Kevin Maney)، نویسنده، گفت: «شاید بعدتر هیئت‌مدیره مرا پس بزنند و با خود بگویند که این چه انتخابی بود که ما داشتیم، پس نمی‌توانم بگویم تأییدی پرهیاهو داشتم». او گفت: «این فقط قسمتی از مکالماتمان در آن آخرین دیدار بود».

مولکاهی به عنوان یک کارمند کاملاً خودی، نزدیک به ۲۵ سال در زیراکس و در بخش فروش و منابع انسانی کار کرده و کسی بود که هیچ‌گاه توجهش به بیرون از شرکت جلب نشده بود.

مولکاهی حتی جزو افراد نام‌برده و رتبه‌بندی‌های مجله فورچون با عنوان «پنج‌جاه بانوی قدرتمند در تجارت» نیز بود.

مولکاهی مسیر مقدر برای مرحله‌ی چهارم را با شکستن کامل فرهنگ آن عوض کرد و یک شبه تغییرات اساسی را به وجود آورد. او به کسانی که می‌گفتند باید به‌طور کلی فرهنگ غالب بر کمپانی را از بین ببرد تا بتواند از ورشکستگی نجات یابد، پاسخی دندان‌شکن داد: «فرهنگ من هستم، اگر من نتوانم دریابم چگونه فرهنگی را مطابق با خود بسازم، پس برای این کار ساخته نشده‌ام».

برای مولکاهی، همه‌ی این کارها برای زیراکس نه به خاطر خودش بود.

وقتی نشریه‌ی نیوزویک از او تقاضای مصاحبه کرد، مصاحبه درباره‌ی روش‌های مدیریتی‌اش را نپذیرفت.

در حقیقت، ما تنها چهار طرح مقاله درباره‌ی مولکاهی برای اولین سه‌ساله‌ی کاری‌اش به‌عنوان مدیرعامل پیدا کردیم. در کمال تعجب، طبق روایت فورتن، تعداد کمی از مدیران کمپانی خانم بوده‌اند.

بعضی از حضار، دلیل انتخابات او را پرسیدند. این تیم اجرایی ناشناخته که زیراکس را به روزهای آغازین تأسیسش برگردانده بود، برای نگه‌داشتن کمپانی احتمالاً نیاز به بی‌رحمی پیدا می‌کرد. او عجله‌ای احساس نمی‌کرد. شاید اولین راهنمایش، مطالعه‌ی کتاب مورد علاقه‌اش بود: «شکیبایی» (The Endurance) نوشته‌ی کرولاین الکساندر (Carolyn Alexander)، درباره‌ی سرگذشت ارنست شکلتن (Ernest Shackleton) که چگونه در برابر تمام اتفاقات قرار گرفت و بعد از اینکه در سال ۱۹۱۶، کشتی‌شان با هزاران قطعه‌ی یخ در قطب جنوب تصادف کرد و قطعه‌قطعه شد، مردانش را نجات داد.

او همراه پنج خدمه در سخت‌ترین دریاها مسافتی معادل ۸۰۰ مایل را در قایق نجات ۲۲ فوتی طی کرد تا بازماندگان کشتی‌اش را نجات دهد.

مولکاهی با الهام از شکلتن به مدت دو سال هیچ تعطیلات آخر هفته‌ای را استراحت نکرد. او خط تولید تعدادی از محصولاتش را متوقف کرد؛ از قبیل پرینتر جوهرافشان، که قهرمانانه از همان ابتدای مسیر از آن دفاع و با این کار ۲/۵ میلیارد دلار از هزینه‌های زیراکس را کم کرد؛ اما این گونه نبود که او این تصمیم‌ها را به‌آسانی بگیرد.

مولکاهی بعدتر توضیح داد: «فکر نمی‌کنم سرسری آن تصمیمات را گرفته باشم — اما این کار برای دفع فاجعه‌ی مطلق لازم بود». طی آن روزهای تاریک، زیراکس با تهدید واقعی ورشکستگی مواجه

بود ولی مولکاهی با آرامشی استوار در برابر پیشنهادهای مکرر مشاورانش ایستاد و نیز مانع یک توصیه‌ی مخرب از بیرون برای برچیدن R&D به منظور نجات کمپانی شد.

او معتقد بود برای بازگشت به دوران عظمت، نیاز به کم کردن هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری بلندمدت نیست. در حقیقت R&D با کسب سود یک درصد از فروش، در خلال تاریک‌ترین روزهایش، هنوز هم رشد داشت.

«من معتقدم این همه‌ی آن چیزی بود که مردم می‌توانند از یک کمپانی بخواهند. باید کمپانی وجود داشته باشد تا بچه‌هایشان به آن جا رفته و کار کنند. باید باشد که در حقیقت بتواند گاهی اوقات به هنرنمایی‌هایش مباحثات کرد».

بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۱، زیراکس در مجموع نزدیک به ۳۶۷ میلیون دلار درآمد کسب کرد و در سال ۲۰۰۶، سود تا حداکثر یک میلیارد دلار را ثبت کرد و به یک تعادل استوار رسید. در سال ۲۰۰۸، مجله شف‌اگز کوتیو (Chief Executive) مولکاهی را به عنوان مدیر شایسته‌ی سال معرفی کرد. زمانی که این مطالب در سال ۲۰۰۸ نوشته می‌شد، تغییرات زیراکس برای هفت سال شاهد بهبودی و رشد بود — البته نه با اطمینان، اما می‌توان گفت زیراکس به صعود ادامه خواهد داد زیرا یک بازگشت مؤثر در اوایل سال ۲۰۰۰ رخ داده بود.

شرکت‌های زیراکس، فوکور، آی بی ام، تگزاس اینسترومنتس (Texas Instruments)، پیتنی بوز (Pitney Bowes)، نورد ستروم، دیزنی (Diseny)، بوئینگ (Boeing)، اچ پی، مرک و ... در چه چیزی اشتراک دارند؟

همگی آن‌ها حداقل یک سقوط بزرگ و یک بازگشت را در بخشی از تاریخشان تجربه کرده‌اند. برای بعضی‌ها چرخش سریع‌تر اتفاق افتاد: وقتی که کوچک و آسیب‌پذیر بودند و برای بعضی‌ها چرخش وقتی پیش آمد که خیلی بزرگ شده بودند.

اما در هر مورد، رهبرانی وجود داشتند که مسیر سقوط را بستند و نه تنها به سادگی از ایمانشان به بقا دست نکشیدند بلکه با وجود

دشواری‌های زیاد، در نهایت پیروز هم شدند.
و به قول دیک کلارک (Dick Clark) مردی آرام و قدیمی‌ترین
کارمند مرک که بعد از گیلمارت رئیس هیئت‌مدیره شد، «یک
دوره‌ی بحران، عامل وحشتناکی برای ویران شدن است.»

اگر دریابیم که سقوط سازمان یافته یک عملکرد اولیه است و حتی با
قوی‌ترین نیروها نیز از کنترل ما خارج است – و اگر بدانیم آن‌هایی
که سقوط می‌کنند به ناچار سرنوشتشان را تعقیب کرده‌اند – جا
دارد که تسلیم ناامیدی شویم.

اما این‌ها به هیچ وجه حاصل تحقیقات ما و عاقبت شما اگر گرفتار
مراحل اول، دوم یا سوم شدید، نیستند. حتی، شاید شما بتوانید از
مرحله‌ی چهارم بازگردید: تا زمانی که هنوز منافع مالی کافی برای
خروج از چرخه‌ی چنگ انداختن به دستاویزها را داشته باشید و
بتوانید هر لحظه قدم‌های نو بردارید.

اگر سقوط نکرده‌اید از فکر سر برآوردن یک بحران از هیچ، بیرون
بیایید.

یادآوری می‌کنم گریستن را که: رهبران واقعی حس درونی نسبت به
اوقات خوب و بد دارند. چه با تهدید مواجه شوند چه با فرصت، مهم
نیست کدامشان. آن‌ها درگیر می‌شوند مدام با اضطراری خلاق و
فشاری درونی برای پیشرفت، احاطه شده‌اند – همانند گلوله‌ای داغ
و سوزان در شکمشان – که در مواجهه با تهدید یا فرصت همیشه
یکسان عمل می‌کند. برای ایجاد یک بحران از هیچ، مدام باید فریاد
زد که «ما روی سطحی داغ ایستاده‌ایم و به زودی در آتشی تماشایی
فرو می‌افتیم» و این گونه می‌شود که بدبینی به وجود می‌آید.
اما اشخاص لایق به سمت توسعه نظر دارند. چه بر روی خط داغ
ایستاده باشند یا نه.

و هیچ گاه دست به پشت هم اندازی و زرنگی نمی زنند.
اما اگر شما قبلاً پا در مراحل سقوط گذاشته اید، با بحرانی واقعی
مواجه هستید و هرچه زودتر در چرخه ی چنگ اندازی به طریق
نجات خارج شوید بهتر خواهد بود.

برای سرپا شدن در درجه ی اول باید به مهارت مدیریت منطقی و
تفکر استراتژیکی دقیق متوسل شویم.
در ضمیمه ی ۶، نام سه کمپانی بزرگ را آورده ام که از مراحل سقوط
بازگشتند (نوکور، آی بی ام، نوردستردم) و من بازگشت آن ها را
ذیل چارچوب و قواعد خوب تا عالی بررسی کرده ام (در ضمیمه ی
۷ خلاصه وار آورده ام). اگر به دنبال یک معنای تازه برای مدیریت
می گردید، از توجه به شرکت های قدیمی مثل داکر (Drucker)،
پورتر (Porter)، دمینگ (Deming) و پیترو واترمن (Peter / Waterman)
ضرر نمی کنید.

البته شما اول باید خونریزی را بند آورده، مطمئن شوید که جلوی
تلف شدن پولتان را گرفته اید. اما این فقط یک جراحی اضطراری
است. فقدان انضباط مدیریتی مشخصه ی سقوط است و تبعیت
سخت از انضباط مدیریتی با بازسازی و صعود، ارتباطی مستقیم
دارد.

همه ی حرف ها گفته شد؛ فقط یک سؤال ماند: نظرتان درباره ی
«تندباد دائمی نابودی چیست؟». طبق قول اقتصاددان معروف
قرن بیستم، جوزف اسکمپتر (Joseph Schumpeter)، که
می گفت: «هر جایی که پای تغییرات مربوط به تکنولوژی و مدیران
رؤیایی به میان کشیده شده، نظم دیرین نابود و نظم جدید به وجود
آمده، اما تنها می بینیم که نظمی رفته و چیز جدیدتری جانشین شده
و چرخه ی بی پایانی از آشفتگی و تغییرات گرفتار شده اند»، شاید
همه ی بنگاه های اجتماعی در دنیای مدرن ما با چنین نیروهای
شکننده، بزرگ، سریع و پیش بینی نشدنی ای مواجه شده باشند و
بسیاری از آن ها طی سال ها یا ده ها سال به طور غیرمنتظره ای در آن
سقوط کنند.

آیا ما می توانیم در صورت مواجه شدن با آشوبی سخت، از سقوط

دوری کنیم؟

همچنان که بر نظریه‌ی «احتمال سقوط چه اندازه است؟» کار می‌کردم، با همکارم، مورتن هانس (Morten Hansen)، در حال کار روی یک پروژه‌ی تحقیقاتی شش ساله بودیم و درباره‌ی کمپانی‌هایی مطالعه می‌کردیم که در شرایط آسیب‌پذیر رشد کردند و در وضعیتی طاقت‌فرسا به عظمت رسیدند؛ وضعیتی با تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر.

آن‌ها برخلاف دیگران که نتوانستند در محیطی آشفته و بی‌رحم بر مشکلات غلبه کنند، موفق بودند. به دو مقایسه‌ی زیر توجه کنید: فرض کنید در یک کمپ مرکزی در دامنه‌ی کوه اورست از خواب بیدار می‌شوید و متوجه می‌شوید طوفان بزرگی در راه است. می‌توانید محافظه‌کار باشید و در امنیت چادران بمانید و اجازه دهید طوفان عبور کند. اما اگر هنگام بیدار شدن در یک چادر سست و ضعیف در ارتفاع ۲۷۰۰۰ پایی در دامنه‌ی کوه باشید – جایی که طوفان بزرگ‌تر و سریع‌تر است، شرایط، طاقت‌فرسا، سخت و همه‌چیز نامعین و پیش‌بینی‌ناپذیر است؛ اینجا است که ممکن است طوفان شما را از بین ببرد.

ما معتقدیم اغلب مدیران در هر بخشی، احساس می‌کنند مجازند تا هرچه بیشتر بالا رفته و تا قلب محیط کینه‌جو و متلاطم پیشروی کنند.

در تحقیقات اخیر، به تفصیل، دستاوردهایمان درباره‌ی اصول و استراتژی‌های مورد نیاز برای غلبه بر یک جهان متلاطم را شرح دادیم.

و من مایلم در اینجا دوباره کلید نهایی را مرور کنم، چیزی که با قضیه‌ی سقوط ارتباط مستقیم دارد. وقتی دنیای ما چرخید، آن‌گاه از کنترل‌مان خارج می‌شود. وقتی آشوب‌های زیادی تهدیدمان می‌کنند، آیا هنوز سرنوشت در دست‌انمان قرار دارد یا باید پذیرفت که یک نابودی خلاق به شکلی عالی حاکم است و آیا موفقیت زودگذر و کوتاه است؛ حتی در بهترین شرایط؟

تحقیقات نشان داده احتمال دارد بتوان شرکتی بزرگ ساخت که

مقاومتی استثنایی در چند دهه و شاید بیشتر، از خود به نمایش گذارد و حتی در مواجهه با هرج و مرج، شکست، عدم اطمینان و تغییرات شدید ایستادگی کند.

در حقیقت، تحقیقات نشان می‌دهند که اگر شما اصول عظیم شدن را در همه‌ی طول مسیر عملی کرده باشید، باید زانو زده و برای آشفته‌گی سخت پیش رو دست به دعا بردارید: تا برای موقعی که اطرافیان‌تان فاقد استقامت شدید شما هستند، به پیش برانید. اما بدانید اگر در دوره‌های آشفته‌گی و در مراحل سقوط گیر بیفتید، اگر تسلیم غرور، افراط، تکذیب و متوسل شدن به راه‌حل‌های زودبازده شوید، سقوط شما سریع‌تر و شدیدتر از زمان‌های ثبات خواهد بود.

مرگ تقریباً یک‌شبه‌ی بعضی از بزرگ‌ترین کمپانی‌های مالی آمریکا در سال ۲۰۰۸ نشان داد چقدر احتمال سقوط در زمان شدیداً متلاطم، سریع‌تر است.

اگر در مسیر سقوط قرار گرفتید، برگردید و اصول مدیریتی را با شدت و سختی اجرا کنید – همین حالا! و اگر هنوز قوی هستید، نسبت به نشانه‌های سقوط زودرس هوشیار باشید. گذشته از همه‌ی این‌ها، هیچ‌گاه به این عقیده که بعد از یک دوره موفقیت به اجبار سقوط پیش خواهد آمد و مرگ شرکت حاصل نیروهای خارج از کنترل شماست، باور نداشته باشید. جفت‌وجور کردن روش‌های متفاوتی که در تحقیقاتمان از آن‌ها استفاده کردیم (نتایج موفقیت را با نتایج شکست مقایسه کردیم. تا حد امکان دقت کردیم کمپانی‌هایی مشابه را انتخاب کنیم که با شرایط محیطی مشابه مواجه شده بودند)، به ما بصیرتی مهم بخشید: تنها وقایع نیستند که منتهی به نتایج می‌شوند.

البته باید همیشه شانس وقوع فجایع تصادفی وجود داشته باشد؛ و زندگی هیچ‌گاه چیزی را ۱۰۰ درصد تضمین نمی‌کند. از این گذشته، می‌توانید سالم‌ترین و سرسخت‌ترین قهرمان همه‌ی دوران باشید و هنوز هم دچار بحران‌های فلج‌کننده یا حوادث ناگوار یک‌شبه شوید. اما شرایط محیط به یک طرف، پیام اصلی باقی می‌ماند. ماطی راه

با اتفاقات، موانع، تاریخ، اشتباهات یا حتی شکست‌هایمان محصور نشده‌ایم. ما آزادیم که انتخاب کنیم.

مشخصه‌ی پیروزی واقعی، نبود مشکلات نیست بلکه توانایی در پشت‌سر گذاشتن موانع و حتی به‌وجود آوردن تحولات عظیم، بیش از پیش است.

ملت‌های بزرگ سقوط می‌کنند و سرپا می‌شوند، کمپانی‌های بزرگ ورشکسته می‌شوند و سرپا می‌شوند، شرکت‌های سهامی عام عظیم سقوط می‌کنند و سرپا می‌شوند و افراد بزرگ نیز بر زمین می‌افتند و دوباره بلند می‌شوند. تا وقتی که شما کاملاً در بازی، ضربه فنی نشده‌اید، همیشه امیدی هست.

همه‌ی ما به نشانه‌ی راهنما نیاز پیدا می‌کنیم. برای من، اغلب اوقات، وقتی با موانع گریزناپذیر زندگی و کارم دست‌وپنجه نرم می‌کنم، این نشانه‌ی راهنما، از مطالعه‌ی زندگی وینستون چرچیل (Winston Churchill) به دست می‌آید.

در اوایل سال ۱۹۳۰، زندگی چرچیل به مرحله‌ای رسید که به قول زندگی نامه‌نویس مشهور، ویرجینیا کولز (Virginia Cowls): «در باتلاقی گرفتار شد که به ظاهر راه نجاتی نداشت.»

در اواخر دهه‌ی پنجاه عمرش، در حالی که چاق شده و موهایش ریخته بود، به خاطر پول انگلستان در دوران بحران اقتصادی و عقب افتادنش از نظام پولی طلا، در مقام رئیس خزانه‌ی ملی به شدت مورد انتقاد قرار گرفت.

از گروه هم‌فکرانش فاصله گرفت، خود را با مخالفت با استقلال هند، از دیگران جدا کرد و حتی از دیدار با گاندی سرباز زد. برای همیشه به او برچسب معمار تراژدی جنگ جهانی اول در

گالیپولی (Gallipoli) زده شد (نقشه‌ای که با از میدان به در کردن ترکیه از جنگ و حمله به آلمان و اتریش از جنوب شرقی، شکست خورد)، حادثه‌ای که باعث مرگ ۲۱۳.۹۸۰ انگلیسی شد. حتی وقتی کمیسیون داردانلز (Dardanelles) او را از گناه مبرا دانست، به خاطر حوادث بد ضعیف ماند.

در سقوط بازار سهام، ثروت چرچیل به طرز چشمگیری از بین رفت و در ۱۲ دسامبر سال ۱۹۳۱، وقتی داشت پیچ خیابان پنجم نیویورک را طی می کرد، طبق عادتش در لندن ابتدا سمت راست را از نظر گذراند و ترافیک را برانداز کرد، سپس، به سمت چپ نظری انداخت؛ آن طور که در آمریکا رسم بود. ناگهان، عابری که از آنجا می گذشت صدایی وحشتناک شنید: بامب! صدا ناشی از تصادف چرچیل با اتومبیلی بود که با سرعت ۳۰ مایل در ساعت از سمت مخالف نگاه چرچیل می آمد و او را چند یارد آن طرف تر از خیابان پنجم پرت کرد. تصادف او را روانه بیمارستان کرد و زمانی طولانی گذشت تا بهبود یابد.

افسردگی برایش طاقت فرسا شده بود.

در فصل پایانی کتاب آخرین شیر (The last lion)، کتابی سه جلدی درباره‌ی زندگی وینستون چرچیل، ویلیام منچستر (William Manchester)، نویسنده، جایگاه چرچیل را در سال ۱۹۳۲ شرح داده است:

در ملاقاتی که لیدی استور (Lady Astor) با جوزف استالین (Joseph Stalin) داشت، استالین او را به خاطر چشم اندازهای سیاسی اش در مورد بریتانیا دست انداخت. استور درباره‌ی سریال پرطرفدار رو به آینده (Up and - Coming) پرگویی کرد و از نویل چبرلین (Nevil Chamberlain) به عنوان یک ستاره یاد کرد. استالین از او پرسید: «نظرتان درباره‌ی چرچیل چیست؟» چشمان استور گشاد شد: «چرچیل؟» و سپس، با حالتی اهانت آمیز به بینی اش چینی انداخت و گفت: «اوه، کار او تمام شده است.» هشت سال بعد در چهارم ژوئن سال ۱۹۴۰، چرچیل مقابل پارلمان و در مقام نخست وزیر، در حالیکه لشکر زرهی هیتلر ازشان را به سمت

فرانسه کج کرده بودند، ایستاده بود.

لهستان: سقوط کرد - بلژیک: سقوط کرد - هلند: سقوط کرد -

نروژ: سقوط کرد - دانمارک: سقوط کرد - فرانسه: سقوط کرد -

انگلستان از گروهی که رهبری می‌شدند تا دان کریک (شهری در

سواحل فلاندر فرانسه) را ترک کنند، جدا شد.

بیشتر رهبران جهان و از جمله بسیاری بزرگان بریتانیا عقیده

داشتند چاره‌ای جز تسلیم شدن اروپا به هیتلر وجود ندارد.

همه‌ی همکاران چرچیل به جز خودش معتقد بودند هیچ راه

دیگری جز گفت‌وگوی صلح با هیتلر و همفکرانش نیست. آن‌ها

امیدوار بودند که هیتلر از تصمیم به پیشروی منصرف شده،

عهدنامه‌ی صلح را امضا کند؛ اما کم‌کم داشتند ناامید می‌شدند.

چرچیل یادداشت‌هایش را محکم در دست داشت؛ با این ترس

همیشگی که بدون داشتن آن برگه‌هایی که با دقت نوشته شده

بودند، ممکن است نتواند از پس سخنرانی برآید، به اعضای مجلس

عوام خیره شد و جملات مشهورش را بر زبان آورد:

«ما هیچ‌گاه نباید تسلیم شویم. اگر این اتفاق بیفتد - که من

لحظه‌ای به آن فکر نمی‌کنم - تمام این جزیره یا بخش اعظم آن

از دست رفته و نابود می‌شود. امپراتوری ما وراءالبحار ما باید با

ناوگان جنگی انگلیسی محافظت شود. ما به تلاش ادامه می‌دهیم

تا وقتی به یاری خدا دنیای جدیدمان با همه‌ی قدرتش رو به جلو

و به سمت آزادی و رهایی از فساد، قدم بردارد.» چرچیل با قولی که

برای ثبات انگلیس درباره‌ی ایستادن در مقابل نیروهای محوری

داد، نه تنها خودش را احیا کرد که همچنین کاندید دریافت جایزه

نوبل ادبیات هم شد. او در ۷۷ سالگی با سمت نخست‌وزیری، دوباره

به صحنه بازگشت و از ملکه‌ی انگلستان لقب شوالیه دریافت کرد.

چرچیل با وارد کردن اصطلاح «دیوار آهنین» در فرهنگ جنگ سرد،

هشدارهایی پیشگویانه به شورای جنگ داد.

در سال ۱۹۴۱، طی روزهای سخت انگلستان، چرچیل به مدرسه‌ی

قدیمی‌اش بازگشت؛ جایی که گروه‌های قانونی موانعی پیش رویش

گذاشتند، تا نطق آغازین را ایراد نکند.

رئیس آنجا، به طور اجمالی نگرانی هایش را درباره‌ی چرچیل مطرح کرد: که او افسون شده و در میان تشریفات و آداب و رسوم به خواب غفلت فرو رفته است.

هنگام شروع، او نگاهش را به سمت جایگاه چرخاند، خیره به مجموع حضار نگریست و این گونه سخنانش را شروع کرد: «این یک درس است: هیچ گاه تسلیم نشوید. هیچ گاه تسلیم نشوید، هرگز، هرگز، هرگز، هرگز. به خاطر هیچ چیز بزرگ یا کوچک، عظیم یا ناچیز — هیچ گاه تسلیم نشوید، مگر در مقابل ایمان به شرف و ادراکات مثبت.

هیچ گاه تسلیم زور نشوید: ابداً در مقابل نیروهای به ظاهر مضمحل کننده دشمن از پا نیفتد...».

«هرگز تسلیم نشوید، به دنبال تغییر تاکتیک‌ها باشید اما هیچ گاه از هدف اصلی‌تان دست نکشید. خواهان از بین بردن افکار غلط باشید، حتی اگر مدت‌هایی مدید به آن می‌پردازند، اما هرگز از عقیده‌ی ساخت کمپانی بزرگ دست نکشید. خواهان رشد و رسیدن به مقامی کاملاً متفاوت با فعالیت‌های بی‌وقفه‌تان باشید. حتی اگر نتیجه‌ی عمل امروزتان، بازگشت به صفر باشد، هیچ گاه از اصولی که مشخص کننده‌ی فرهنگ شما هستند، دست نکشید. حتی به اجبار، ویرانی خلاق را حفظ کنید اما هیچ گاه از انضباطی که باعث ساخته شدن سرنوشت‌تان می‌شود غافل نشوید. خواستار توقف خسارت باشید. تاریخ را تحمل کنید. موقتاً، آزادی را از دست بدهید اما هیچ وقت ایمانتان به پیروزی را رها نکنید. با رقبای پیشین متحد شوید. ضرورتاً به آن‌ها تعهد بدهید اما هرگز — تا ابد — از ارزش‌های اولیه دست نکشید. آن‌هایی منحرف می‌شوند که بر تک‌روی پافشاری می‌کنند، کسانی که ذاتاً از اجرای تعهد ناتوان هستند.

این گونه می‌توان یک شکست موقتی را تحمل کرد — همان طور که احتمالاً در تاریخ تمام مشاغل ماندگار و اقدامات مهم اجتماعی اتفاق افتاده است — و دیگر اینکه از آرزوها و ارزش‌هایی که تلاش‌های ارزنده‌تان را پایدار می‌کنند، دست نکشید.

شکست آن حالت فیزیکی نیست که در اذهان وجود دارد. موفقیت
یعنی افتادن و دوباره برپا خواستن، بی آنکه خسته شویم»



پیوست‌ها

پیوست یک: فانی می و بحران مالی سال ۲۰۰۸

در خوب تا عالی نشان دادیم که فانی می با عملکرد فوق‌العاده در سال ۱۹۸۰، تحت سرپرستی دیوید مکسول، جهشی از خود نشان داد. فانی می خودش را از یک شرکت دولتی با تشریفات اداری، به یک قدرت برتر در سرمایه‌گذاری‌های تجاری عمده بدل کرد. مجموع گزارش‌های مالی اش اساساً در رأس بازار سهام قرار گرفت. با استفاده از مجموع گزارش‌های مالی سی‌ساله، به عنوان پایه، فانی می در سال‌های ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۹ الگوی خوب تا عالی شناخته شد. و در زمره‌ی تحقیقات ما قرار گرفت.

متأسفانه، در سال ۲۰۰۰ دقیقاً عملکرد متضاد نشان داد: خوب تا عالی... تقریباً از دست رفته. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کرده بودم، در تحلیل‌های جامعه‌مان مربوط به (چگونه سقوط اتفاق می‌افتد) هرجا از مطالعاتمان درباره‌ی کمپانی‌های سقوط کرده در سال ۲۰۰۵ صحبت بود، از فانی می فقط به عنوان یک مثال نام بردیم. اما فانی می (و سایر مؤسسات مالی در پایگاه داده‌ها) هنوز سقوط نکرده‌اند. پس آن‌ها شامل توضیحات این مطلب نمی‌شوند. در عوض، آن‌ها را در پروژه‌ی تحقیقاتی، در یادداشت‌های قبل آوردم زیرا به‌طور اتفاقی سرزبان‌ها افتاد. پس تصمیم گرفتم تفسیر مختصری را در این پیوست بیاورم.

هنگام مرور این سقوط، این شرکت و دیگر مؤسسات مالی در سال ۲۰۰۸، به وقایع فیلم تایتانیک فکر می‌کردم. به آن صحنه‌ای که جی بروس آیس می (J. Bruce Ismay) از وایت استار لاین (White Star Line)، صاحب تایتانیک، هنگام مواجه شدن با سرنوشت ناگزیرشان را انکار کرد: «اما این کشتی غرق نمی‌شود». طراح، توماس اندروس (Tomas Andrews) در جواب او گفت: «این کشتی از آهن ساخته شده قربان، به شما اطمینان می‌دهم غرق

نمی‌شود.»

وقتی حساب مسکن ترکید، مدیران مالی در مؤسسات بزرگ به ناباوران شکاک تبدیل شدند؛ ظاهراً آن‌ها نمی‌توانستند واقعیت ترسناک موقعیتشان را باور کنند.

در بازبینی مطالبی که از سقوط فانی می‌گرد آورده بودیم، دریافتیم که مدیران اجرایی شرکت، به‌طور جدی احتمال شکست و سقوط را در نظر داشته‌اند؛ باین حال در سپتامبر سال ۲۰۰۸، فانی می‌خود را تحت حمایت دولت یافت:

موقعیتی قانونی که تقریباً به ورشکستگی شبیه بود: در ۳۱ اکتبر، در حالی که ارزش سهام فانی می‌یک سال پیش از آن ۵۷ دلار بود، به کلی از بین رفت و با ۹۸ درصد سقوط به ۹۳ سنت رسید. طبق مقاله‌ی منتشرشده در نیویورک تایمز، مدیرعامل فانی می بعدها در دفاع از کمپانی خاطرنشان کرد که: «تقریباً هیچ کس انتظار چنین واقعه‌ای را نداشت. عادلانه نیست که ما را به خاطر ناتوانی در پیش‌بینی چنین امر نامحتملی سرزنش کنید.»

در حقیقت، تقریباً همه‌ی مؤسسات مالی به واسطه‌ی حساب مسکن صدمه دیدند. وام‌های بی‌پشتوانه در سال ۲۰۰۸، شرکت‌هایی مثل اتحادیه‌ی فانی می، فردی مک (Freddie Mc) و نیز شرکت‌هایی مثل سیتی گروپ (City Group) را به آشوب کشاند. وقتی ویکروم پندیت (Wikram Pandit)، مدیرعامل سیتی گروپ، در برنامه‌ی چالی رز (Charlie Rose) و در اواخر نوامبر سال ۲۰۰۸، ظاهر شد و همان بحث همیشگی را پیش کشید:

«چند بار دیده‌اید که حد AAA به سمت صفر میل کند؟» او بدون اینکه منتظر پاسخ باشد، اضافه کرد که «مدل‌های ریسک مدیریت خیلی ساده، سناریوهایی را که در واقع از قبل آشکار بوده‌اند، به حساب نمی‌آورند.» او بعدها افزود: «من مطمئن نیستم هیچ کسی – هیچ کسی – به این نوع استرس محیطی که ما الآن در حال تجربه‌ی آن هستیم دچار شده باشد.»

پس، شاید فانی می به خاطر این فاجعه‌ی صنعتی فقط به‌طور موقت پرچمش را پایین آورده باشد؛ شاید هم شکستش به مدیریت هیچ

ارتباطی نداشته باشد؛ اما مدارکی مربوط به سه مرحله‌ی سقوط را در شرکت فانی می (مرحله‌ی اول: غرور ناشی از موفقیت؛ مرحله‌ی دوم: پیشروی بدون انضباط؛ مرحله‌ی سوم: انکار خطر زیان) پیدا کردیم که مقدمه‌ای برای سال ۲۰۰۸ بوده است. مکس ول همان زمانی که در سال ۱۹۸۰، رهبر فانی می بود، اصل اخلاقی فروتنی را ترویج کرد، با وجود این در اوایل سال ۲۰۰۰ فانی می به تکبر و غرور مشهور شده بود، که آن هم به واسطه‌ی موفقیت غیرعادی و اشتها به درستکاری، در کنار نقش ویژه‌اش در پیشرفت رؤیایی آمریکایی مربوط به مالکیت منزل مسکونی بوده است.

فانی می مدتی طولانی به عنوان یک سازمان منضبط، به خصوص در مخاطرات مدیریتی شهرت داشت؛ اما این شرکت فشار بسیاری را هنگام رشد - از داخل و از جانب وال استریت - تجربه کرد که به اضافه‌ی فشارهای سیاسی برای کمک هرچه بیشتر به خانواده‌های کم‌بضاعت، به منظور خانه‌دار شدنشان همراه بود. گزارش سالانه‌ی فانی می در سال ۲۰۰۱ نشان می‌دهد که در مسیری افتاده بود که قصد داشته طی پنج سال و تا پایان سال ۲۰۰۳، ارزش هر سهم را دو برابر کند و مفهوم آن نرخ رشد سالانه‌ی ۱۵ درصد بوده است (با رشد ۷۰ درصد تا ۱۰۰ درصد کلی در بازار رهن و مسکن در آن مقایسه کنید).

فانی می به هدفش دست یافت. روبه جلو و به سمت موفقیت پیش رفت و سپس، در یک توفان گرفتار شد. در سپتامبر سال ۲۰۰۶، دفتر فدرال نظارت بر سرمایه‌گذاری مسکن OFHEO گزارش اتهام این شرکت را در استفاده‌ی نابجا از اصول محاسبات توافق شده، به طور کلی به خاطر کم کردن درآمدهایش، صادر کرد.

فانی می سرانجام این بحران را حل و فصل کرد اما درازای آن، هزینه‌ی زیادی پرداخت نمود. در گزارش سالانه‌ی ۲۰۰۶ آمده است: ما به یک توافق جامع رسیدیم که موضوعات پیش آمده را با طی کردن آزمون ویژه OFHEO و هم‌زمان با نظارت و تحقیق توسط کمیسیون امنیت و تبادل SEC حل کنیم. به عنوان بخشی از توافقات با OFHEO ما با صدور رضایت‌نامه از OFHEO موافقت کردیم.

برای رسیدن به این توافق، همچنین پذیرفتیم از هرگونه عمل خلاف یا ادعا یا مدرکی یافت شده یا هر زمینه‌ای دوری کنیم که با قانون مغایرت داشته باشند.

همچنین، توافق کردیم که ۴۰۰ میلیون دلار به عنوان مجازات عمومی همراه ۵۰ میلیون دلار به خزانه‌ی دولت آمریکا و ۳۵۰ میلیون دلار به هیئت‌مدیره برای توزیع بین تعدادی از سهام‌داران، مطابق با نظر صندوق عدالت قوانین سرمایه‌گذاری و براساس قانون Sarbanes-Oxley در سال ۲۰۰۲ بپردازیم.

بدتر از مجازات‌های مالی، فانی می درحالی که درگیر این تحقیقات گسترده شده بود، مقدار زیادی از انرژی محرکش را از دست داد. خسارت این ضمانت‌نامه‌ی سنگین در توافقات مالی به شکل یک رشد حسابی در مسکن و تکاپوی پرهیاهوی اطراف کمپانی‌های مثل کانتری واید (Country Wide)، لمن برادرز، بیل استرن و دیگران ظاهر شد. فانی می فعالیتش را در دادن وام‌های بی‌پشتوانه بیشتر کرد اما نه در حد بعضی از شرکت‌های دیگر.

همان‌طور که یکی از مدیران اجرایی فانی می به واشنگتن پست گفت: «همه فهمیدند که ما در حال گرفتن وام‌هایی هستیم که قبلاً آن‌ها را رد می کردیم. این روش بیانگر این واقعیت بود که فقط جلوی پایمان را می بینیم اما به ما حکم شده بود که ادامه دهیم و با وام‌دهندگان با سود پایین کار کنیم. ما همان کار را انجام دادیم.» وقتی حساب مسکن ترکید، فانی می میزان خسارت را ۲/۳ میلیارد دلار در یک چهارم و اول سال ۲۰۰۸ و ۲/۳ میلیارد دلار در نیمه‌ی دوم سال اعلام کرد. برای کمک به پس زدن سیستم مالی سقوط آمریکا، دولت، فانی می و فردی مک را تحت حفاظت خود گرفت با این هدف که آن‌ها را تا سال ۲۰۱۰ بازسازی کند. در اینجا بخشی از مشاهدات و دریافت‌ها آمده است:

• مؤسسات مالی به طرزی عجیب با مراحل سوم، چهارم و پنجم سقوط مرتبط می شوند. به دلیل سطوح بالای نفوذ، که اغلب در اقدامات مالی استفاده می شود، یک خسارت نسبتاً کم باعث ایجاد

مصیبت‌های بزرگ می‌شود. مؤسسات مالی در خط سقوط فاجعه‌آمیز گرفتار می‌شوند، به‌طوری‌که از مرحله‌ی سوم، مستقیم به مرحله‌ی پنجم سقوط می‌کنند و سرعت سقوطشان بسیار تندتر از آنی است که بتوانند به وسیله‌ای برای خلاصی متوسل شوند.

- کمپانی‌هایی که پیش‌تر در مراحل سقوط بودند، در برابر آشفتگی‌ها به شدت آسیب‌پذیرند. اگر طوفان مالی سال ۲۰۰۸، هیچ‌گاه اتفاق نمی‌افتاد یا اگر با شدت کمی پیش می‌آمد، شاید فانی می‌می‌توانست با کمک نیروهایش فرصتی را برای بازگشت از سقوط و تجدید عظمت به دست آورد که این فرصت در فاجعه‌ی سپتامبر ۲۰۰۸ از دست رفت.

- من از چگونگی ترسیم مراحل سقوط گیج شدم – غرور ناشی از موفقیت، پیشروی بدون انضباط، انکار خطر و زیان، به‌دنبال راهی برای خلاصی از وضعیت (دولت دستان را بگیرد، ان‌شاءالله!) و سرانجام، تسلیم شرکت به شرایط نامناسب یا مرگ – که جداگانه یا به‌طور کامل برای هر کمپانی‌ای جواب نمی‌داد. اما شاید برای یک صنعت کامل مثل خدمات مالی یا صنعت اتومبیل آمریکا به کار رود. حتی می‌توان گفت کمپانی‌ها لزوماً با نوع صنعتشان محدود نمی‌شوند. هیچ کمپانی مالی‌ای طی بحران سال ۲۰۰۸ سرنگون نشد و بعضی از آن‌ها از این موقعیت استفاده کردند تا در میانه‌ی آشوب، امتیازهایی را از کمپانی‌های ضعیف‌تر بگیرند.

- سرانجام، اینجا یک درس فوق‌العاده وجود دارد: باید از غروری که منتهی به «حرارت مذهبی‌گونه» شود، برحذر بود. من و جری پوراس (Jerry Poran) در مطالعاتمان درباره‌ی «ساختن برای ماندن» دریافتیم که دوام کمپانی‌های بزرگ به‌خاطر شور و تعجب، به‌دلیل وفادار ماندن به ارزش‌های اولیه و تعقیب یک هدف واحد – و رای فقط کسب درآمد – است. اما در اینجا، یک ریسک در مدیریت هم وجود دارد: داشتن حس پرهیزگاری نسبت به یک هدف و ارزش واحد (ما آدم‌های خوبی هستیم)، شاید باعث شود کمپانی نسبت به مراحل اول تا سوم آسیب‌پذیر شود. در این بخش، «حرارت مذهبی‌گونه»ی فانی می‌در گسترده کردن رؤیایی آمریکایی

درباره‌ی صاحب‌خانه شدن هر آمریکایی تا جایی که امکان دارد، آن هم با شدت عمل تمام، پافشاری بر رشد و حتی نمودار رشد فزاینده‌ی ریسک را می‌توان نام برد. هر کجا که مردم برخلاف نیک‌خویی و خرد، از اصالت هدفشان دور شدند – ما در تعقیب یک دلیل عالی، بسیار خوب عمل می‌کنیم پس تصمیماتمان خوب و عاقلانه هستند – شاید بیش از دیگران احتمال انحراف و گمراهی داشته باشند. تصمیمات بد به‌رغم داشتن نیت خوب، هنوز هم تصمیمات بد هستند.

پیوست الف. ۲:

جدول نشانه‌ها – شروعی برای پایان روزهای خوب

توجه داشته باشید: این جدول طوری طراحی شد که نشان دهد کمپانی‌های بزرگ، حتی وقتی پرانرژی باشند و فعالیت‌های جاه‌طلبانه داشته باشند، احتمال سقوط دارند. در نتیجه، این فریضه که کمپانی‌های بزرگ به دلیل رضایتمندی سقوط می‌کنند، باطل می‌شود. درحقیقت، همان‌طور که این جدول روشن می‌کند، ده کمپانی از یازده کمپانی بزرگ موردتحقیق ما، به‌رغم نشان دادن رفتارهایی در نارضایتی، باز هم سقوط کردند.

ادرسوگراف، مرحله‌ی دوم: ۱۹۷۱-۱۹۵۶

- درک درست تهدید از طرف زیراکس، بعدها با نام چارلز برانینگ (Charles Bruning) ظاهر شد که برای رقابت بیشتر محصول Bruning ۳۰۰۰ را تولید کرد اما محصولش با شکست مواجه شد.
- ماشین نسخه‌برداری + دستگاه کپی (AMCD-۱) را پیشرفته‌تر ساخت اما این محصول هیچ‌گاه وارد بازار نشد؛ زیرا فاقد توانایی کپی دوطرفه بود. تولید با اشکالاتی مواجه شد و در رقابت با تولیدات

داخلی شکست خورد.

- برنامه‌ای سریع برای توسعه‌ی محصولات جدید را به‌راه‌انداخت و طی سه سال ۲۳ محصول جدید تولید کرد.

ایمز، مرحله‌ی دوم: ۱۹۸۸-۱۹۸۲

- با کسب یک‌سری منافع چشمگیر رشد کرد.
- بی‌باکانه از روستاها به سمت شهرها تمرکز کرد.
- با تکیه بر ماجراجویی‌های تجربی دست به راه‌اندازی فروشگاه‌های لوازم تحریر، اجناس متنوع صنایع دستی و لوازم سرگرمی زد.
- فروشگاه‌های زنجیره‌ای «زیر» را ایجاد کرد با این امید که اندازه‌ی کمپانی را به دو برابر برساند.
- طی پنج سال متوالی بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۸، پنج بار فروش را افزایش داد.

بانک آمریکا، مرحله‌ی دوم: ۱۹۷۹-۱۹۷۰

- رشدی وسیع و حد بین‌المللی داشت. در سال ۱۹۶۰، شعبه‌های بین‌المللی‌اش را از کمتر از ۲۰ به بیش از ۹۰ رساند که بین سال‌های ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۷ شعبه‌های ماوراءالبحار و ملحقات آن به بیش از ۳ برابر رسید.
- به خاطر قرض گرفتن‌های بین‌المللی، هم‌زمان با افزایش تأسیس شرکت‌ها در بازارهای خارجی، قدرت از دستش خارج شد.
- طی یک اقدام، ای. دبلیو کلاوسن (A. W. Clausen) به منصب رئیس هیئت‌مدیره منصوب شد:
- «کلمه‌ی رمز ما باید عمل باشد - اشتباهان باید اشتباهات تصمیم‌گیری باشد نه مربوط به اشتباهات بدتر ناشی از فقدان تصمیم‌گیری».
- دست به تأسیس شراکتی عمده و بی‌باکانه با ریسک بالا زد:

سرمایه‌گذاری مستقیم در کمپانی‌های کوچک تکنولوژی.

- دارایی‌اش از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۴ دوبرابر شد و مجدداً از سال‌های ۱۹۷۴ تا ۱۹۷۹ تقریباً دوبرابر گشت. Bank of American را که قبلاً به ثبت رسیده بود، به ویزاکارت تبدیل کرد که همه‌جا قابل استفاده بود.

- در اواخر سال ۱۹۷۰، رشد چشمگیری در نرخ ثابت رهن‌ها، وام‌های کشاورزی، مراکز اعطای وام و وام‌های گرفته‌شده در کشورهای ناامن در آمریکای لاتین و آفریقا اتفاق افتاد.

سیر کوئیت سیتی، مرحله‌ی دوم: ۱۹۹۷-۱۹۹۲

- تعهد کرد رشد چشمگیری داشته باشد، به طوری که در سال ۱۹۹۶ تا پایان سال ۲۰۰۰ برآورد نمود که درآمدهایش به دوبرابر، یعنی ۱۵ میلیارد دلار برسد.

همچنین، پیش‌بینی کرد فروشگاه‌های بزرگ سیر کوئیت سیتی در سال ۲۰۰۰ به ۸۰۰ شعبه برسد: رشدی ۸۰ درصدی طی سال ۱۹۷۷.

- درآمدهایش به ۲/۷ برابر رسید (از ۲/۸ میلیارد دلار به ۷/۷ میلیارد دلار) طی پنج سال بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۷ با میانگین نرخ رشد ۲۲ درصد در سال رسید.

- تعهد داد کار مکس، را به عنوان کاسبی‌ای جدید راه‌اندازی کند. در سال ۱۹۹۷، با کار مکس از درآمد صفر به ۵۱۰ میلیارد دلار رسید. در سال ۱۹۹۷، برای رشد، تدارک ۴۱۲ میلیون سهم را دید؛ با این هدف که تعداد فروشگاه‌های کار مکس را تا سال ۲۰۰۱ به ۸۰ فروشگاه برساند.

- شروع به تولید دایویکس کرد؛ تکنولوژی جدید ویدئویی خانگی‌ای که حق تعویض و نیز سیستمی اجاره‌ای برای تماشای فیلم در منزل داشت.

اچ پی، مرحله‌ی دوم: ۱۹۹۱-۱۹۹۲

- بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۷، درآمدی ۲/۶ برابری (از ۴/۱۶ میلیارد دلار به ۹/۴۲ میلیارد دلار) داشت که باعث شد رشد

میانگین بالاتری نسبت به دستاوردهای ۲۵ ساله طی ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۶ داشته باشد.

- به سرعت محصولات جدید را گسترش داد. در سال ۱۹۹۳، هفتاد درصد سفارش‌های اچ پی حول و حوش محصولات بود که در دو سال قبل معرفی کرده بود؛ که نسبت به ده سال قبل ۳۰ درصد اضافه شده بود.

- در سال ۱۹۹۶، به عنوان «کمپانی‌ای با بهترین عملکرد» در آمریکا و توسط فوربز معرفی شد و از جی ای (GE)، جانسون اند جانسون و اینتل پیشی گرفت. در آن مقاله، این گونه آمده بود: «عملکرد درجه یک شرکت: با بوی اسکاتز (Boy Scouts) غوغا کرد.»

- لو پلت (LEW Platt)، رئیس هیئت مدیره برای رسیدن به کامیابی دست به نبردی زد و اقدام به تغییر اچ پی کرد. او می گفت: «بیم افتادن در دام غرور، همان چیزی بود که شب‌ها شما را بیدار نگه می داشت. باید آگاه باشید که هر چیزی که در گذشته شما را موفق کرده، لزوماً باعث موفقیت‌تان در آینده نمی شود.» پلت بر این باور بود که بهترین دفاع، انحصاراً خراب کردن خود و دوباره بازسازی است. او می گفت: «این مخالف طبیعت بشر است. اما شما باید کار و کسبتان را وقتی هنوز فعال است، عوض کنید. کار من ایجاد محیطی است که جنون را تشویق می کند.»

- در صنعت تولید پرینتر، با ایجاد چرخه‌ای مشابه با اینتل، میدان رقابت شدید نمایان شد: «با تولید بعدی از محصولات بهتر، درست همان وقتی که رقبا هنوز درگیر محصولات رایج هستند، ظاهر شوید.»

- «رقبا را با بالا بردن قیمت نابود کنید و به سرعت چرخه را تکرار کنید.»

این مدل را برای کامپیوترهای شخصی اجرا کرد و طی چهار سال از رتبه ی یازدهم به جایگاه سوم رسید.

- با خرید وری فون (Veri Fon) و پیش‌تاز بودن در عقیده ی «دانش سودمند» حرکت روبه جلوی قابل توجهی در تجارت الکترونیک انجام داد تا بتواند وسایل دیجیتالی را به سهولت و استحکام توسط

ابزار مخصوص به دیوار نصب کند و بعد از آن به عکاسی دیجیتال رو آورد.

مرک، مرحله‌ی دوم: ۱۹۹۸ – ۱۹۹۳

- در سال ۱۹۹۳، با شش میلیارد دلار، توانست به شرکت بیمه‌ی خدمات اقتصادی مدکو (Medco) دست یابد (با درآمد پایه‌ی ۷ / ۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲)؛ مدکو برای کنترل موضع‌گیری در محیطی خصمانه خریداری شد.

- اولین تجارت معتبر را به‌عنوان پیشگام در رشد کمپانی برقرار کرد، نقشه داشت تا با سرمایه‌گذاری در بنیاد آراند دی به ساخت دارو دست یابد. در مدیریت کنترل داروسازی قدرتمند شد و سودآوری‌اش را به‌واسطه‌ی تجارت دارو حفظ کرد.

- ماجراجویی‌های علمی را ادامه داد؛ تا جایی که از کمپانی‌های دیگر داروسازی جلو افتاد و ترکیبات جدیدی ثبت کرد.
- پیشگام در تغییرات بزرگ سازمانی بود، «گروه استراتژی تجارت جهانی» را راه‌اندازی کرد که هربار بریک بیماری عمده تمرکز می‌کرد، تا محصول و بازار آن را توسعه دهد.

موتورولا، مرحله‌ی دوم: ۱۹۹۵ – ۱۹۹۰

- به دنبال دو برابر شدن طی هر پنج سال بود. از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، عوایدش از ۱۱ میلیارد دلار به ۲۷ میلیارد دلار رسید.
- قویاً خودش را شرکتی با تنوع بالا نشان داد: بی‌سیم، سلول‌های خورشیدی، لوازم الکترونیکی و با سرمایه‌گذاری از راه دور در چین (با این سرمایه‌گذاری در سال ۱۹۹۶، بالاترین رقابت را در آمریکا نسبت به کمپانی‌های دیگر داشت) جهان شمول شد.
- از ایریدوم در پروژه‌ی ارتباطات ماهواره‌ای استفاده کرد و پیشرفتی کامل انجام داد (وارد ال سی جداگانه در سال ۱۹۹۱ شد).
- بزرگ‌ترین شرط‌بندی را در میکروپردازشگرهای قدرتمند برای

کامپیوترهای شخصی (PC) انجام داد (در شراکت با آی بی ام و اپل)، تا با اینتل رقابت کند.

• در سطح بالا شروع به نوآوری کرد، حق ثبت‌هایش را از تعداد ۶۱۳ در سال ۱۹۹۱، به ۱۰۹۶ ثبت در سال ۱۹۹۵ رسانید.

• منادی شعار «کمپانی مایل است شخصاً محصولات خودش را از رده خارج کند» بود.

• پیشگام کیفیت سیکس سیگما (Six Sigma) بود: یکی از اولین کمپانی‌هایی که تنها ۳/۴ نقص را در هر یک میلیون تولید داشت.

• مشوق «مکتب مبارزه» بود تا بهترین تکنولوژی و ایده‌های شخصی در تجارت را تضمین کند.

رابرمید، مرحله‌ی دوم: ۱۹۸۰-۱۹۹۳

درآمدهایش به بیش از شش برابر افزایش یافت و بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ تقریباً پانزده برابر شد. در یک نقطه، در چهل فصل متوالی، رشد عایدی داشت.

• در صنعت اتومبیل، بدعت جدیدی نهاد. در سال ۱۹۹۱، بیش از ۳۰ درصد درآمدش را از تولید محصولات معرفی شده طی پنج سال گذشته‌اش به دست آورد.

• از اوایل ۱۹۹۰، موفق شد هر ۱۲ تا ۱۸ ماه طبقه‌بندی جدیدی به بازار بیفزاید.

• شتاب رشد و خودتغییری را افزایش داد: «ما مجبوریم پیوسته خود را تغییر دهیم». «رشد واقعی و بزرگ ما وقتی است که فروش و عوایدمان را به دو برابر برسانیم و هر پنج سال درآمدمان افزایش یابد.»

اسکات پیپر، مرحله‌ی دوم: ۱۹۷۰-۱۹۶۲

• بنیان‌گذار تغییر در راستای رشد بود. کارخانه‌ی تولید کاغذ کتاب، کمپانی تولید روکش پلاستیکی، کمپانی‌ای را که کیت‌های آموزشی

تعلیم K-۱۲ تولید می کردند، خریداری کرد.
سپس، کمپانی تولیدات یک بار مصرف را با ایده های خلاقانه
مثل لباس های کاغذی یک بار مصرف و گان های تضمین شده
به راه انداخت. آن گاه، با حرکت روبه جلو به تولید وسایل چوبی
پیش ساخته دست زد.

• نشان تجاری مدیریت را کسب کرد. نشان مدیرانی که در برابر
عوااید محصولات و درازای تحقیقات و نیز در برابر تولیدات، تبلیغات
و فروششان مسئولیت داشتند.

— تغییری در خور نسبت به سیری که تا پیش از آن پیموده بودند—
هم زمان، اسکات در اوایل سال ۱۹۶۰، در مقابل تهدید پی اند جی
پاسخی قاطع نشان نداد (بعضی مدارک حاکی از این است که
شرکت، یک فرهنگ «اصیل» داشته که فاقد روحیه ی مبارزه بوده
است).

زینت، مرحله ی دوم: ۱۹۷۴ — ۱۹۶۶

- سال ۱۹۵۹ با رسیدن به آرزوی اول شدن در آمریکا. بازار
تلویزیون های سیاه و سفید را در دست گرفت.
- با آرزوی پیوستن به آر سی ای (RCA)، در سال ۱۹۷۲، به اولین
تولید کننده ی تلویزیون های رنگی تبدیل شد.
- سرمایه گذاری بزرگی بر ایده ی رؤیایی تلویزیون ارزان قیمت انجام
داد اما موفق نشد. بیشتر به این خاطر که زینت تقریباً دو دهه جلوتر
از زمانه ی خودش بود.
- از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۳، به منظور افزایش ظرفیت، در حد چشمگیری
در تایوان، هنگ کنگ، مرزهای مکزیک و هر جای ممکن
سرمایه گذاری کرد.
- پولی را برای تولید لوازم الکترونیکی در آمریکا اختصاص داد تا با
شرایط دشوار اقتصادی جهان وارد رقابت شود.
- شهرتی را برای سریع ترین تعقیب کننده در زمینه ی تکنولوژی
به دست آورد: هم زمان در هر راه جدیدی که یافت می شد، دلیرانه

گام برمی داشت.

مواردی که رضایتمندی درخوری را به نمایش گذاشتند:

ای اند پی، مرحله‌ی دوم: ۱۹۶۳-۱۹۵۸

- شناخته شده به عنوان «سلطان انزوا» که به خاطر شهرتش در کناره گیری و مقاومت در برابر هر گونه تغییری بود: با این شعار اصلی که «شما نمی توانید با صدها سال موفقیت مبارزه کنید».
- میزان ۴۰ درصد از سهام اولیه اش را به تأسیس هارتفورد (Hart Ford) اختصاص داد که سود سهام زیادی را می طلبید. از سال ۱۹۵۸ تا ۱۹۶۲ از ثبت درآمد بالا، به ثبت سود سهام بالا متمایل شد و بیش از ۹۰ درصد از سود سهامش را در این کار هزینه کرد.
- در مقایسه با رقیبانش، سرمایه گذاری کمتری در افتتاح فروشگاه های جدید می کرد. در سال ۱۹۲۶، با ۳۳ درصد رشد حجم و ۳۶ درصد رشد در تعداد فروشگاه ها، فقط ۱۸ درصد از سرمایه گذاری های اولیه را به گسترش و تأسیس فروشگاه های زنجیره ای تاپ تن اختصاص داد.
- به فروشگاه ها اجازه داد تا خودشان را ویران کنند؛ در حالی که رقبایشان اقدام به سرمایه گذاری در تشکیلات فروش های کلان کردند که در نهایت به سوپرمارکت تبدیل شدند، ای اند پی هنوز درگیر فروش قدیمی اش بود.

پیوست B.۲: جدول نشانه ها - به دنبال راه نجات

ای اند پی

این شرکت در اوایل سال ۱۹۷۰ سقوط کرد. جنگ ارزش ها رفت - آنچه که رقیبان در یک صنعت این گونه توصیفش می کنند: «ناامیدی حاصل از کشیده شدن یک صنعت به

آشفتگی»- بیشتر از چهار هزار فروشگاه ای اند پی را به شکل جدیدی به نام دبلیو ای ا (حروف اول نام. سرچشمه‌ی صرفه جویی کجاست? whwre economy originate) تغییر داد و قیمت‌ها را تا زیر قیمت خرید پایین آورد تا سهمش را از بازار مجدد کسب کند. ناجی ای جذاب را برای ریاست هیئت مدیره و از خارج کمپانی استخدام کرد.

اقدام به دسته‌بندی جدید «بازار روستایی» در فروشگاه‌های زنجیره‌ای کرد: همه چیز از تلویزیون گرفته تا نان، شیر و نوشیدنی می فروخت.

به تبلیغات جدید و سفرهای تبلیغاتی تصویری روی آورد. بعد از اینکه به اندک سودی رسید، یک رشته خسارت‌ها گریبانش را گرفت که باعث شد سطح توازنش بیش از پیش از بین رفته و فرسوده شود. پس، به راه‌های نجات دیگری روی برد: مثل سرمایه‌گذاری در کمپانی آلمانی و باز هم یک مدیر دیگر از خارج از کمپانی.

ادرسوگراف

در اوایل سال ۱۹۷۰، سقوط وحشتناکی را در سوددهی تجربه کرد و به علت ناکامی در تولید وسوسه شد تا مدیرعاملی از شرکت هانی ول (Honey Well) استخدام کند که دستمزدی زیاد و سود از سهام را طلب کرده بود اما او نیز در بازگشت از میانه‌ی راه سقوط، ناکام ماند.

پس، به سوی مدیر جذاب دیگری از بیرون، روی آورد که همه‌ی کمپانی را به ساخت نصفه نیمه کشاند. با اتخاذ استراتژی «امید به منجی» تصمیم گرفت بعدها دفتری تأسیس کند (استراتژی، طبق نظریک مدیر ادرسوگراف در چند سال آینده این بود که «از آنجایی که ادرسوگراف بود- یعنی میانه‌ی سال ۱۹۷۰- جهش به پانزده سال آینده داشته باشند، جهشی که برای آن نقشه‌ای از قبل نداشتند»).

ایمز

بعد از اینکه «زیر» به سود نشست، به خاطر ورشکستگی، زیر چتر حمایت‌های دولت رفت. مدیرعامل جدید، گروهی تفنگدار را برای حفظ شرکت استخدام کرد. اما با وجود جذب رئیس جدید برای هیئت‌مدیره، نتوانست از ورشکستگی نجات یابد. کسی که در گزارش سالانه‌اش نوشت: «قبل و طی جلسه‌ی یازدهم، ایمز، خرید و فروش‌های متنوع و انواع استراتژی‌های تجاری را امتحان کرده بود و شاید همین باعث گیج شدن بسیاری از مشتریان شده باشد.»

در مدت دو سال باز هم مدیرعاملی از خارج آورد که او نیز شروع به ایجاد تغییرات بنیادین کرد و دوباره استراتژی‌ها را عوض کرد: «حال، فرصت خوبی برای خرده‌فروشی است.»

به مدل «هر روز ارزان‌تر از دیروز» روی آورد، به این صورت که تمرکزش را در نماندن در بورس و اجرای برنامه‌های جلوه‌گرانه با نشانه‌های مشخص از قبل «۵۵ طلایی» و نیز «معامله با یک بسته» گذاشت.

در سال ۱۹۹۸، با کمی پیشروی، از فروشگاه‌های هیلز (Hills) به سود دست یافت، و تقریباً یک‌شنبه، رشد کمپانی‌اش را دو برابر کرد و کمتر از چهار سال بعد، به کلی از بین رفت.

بانک آمریکا

در اواسط سال ۱۹۸۰، مشخصاً افت کرد. از نظر مشاوران، برای نمایش ظاهری‌اش، حدود ۲۰۰۰ کارمند را استخدام کرد که به تعریف فرتون «دست به یک سری پیکار گروهی پیوسته» زد. به گزارش بنکر مگزین (Banker Magazine) «برنامه‌های گسترده ... تجدیدنظر کلی در اندیشه‌ها، تاکتیک‌ها، استراتژی و درآمدهای منطقه‌ای، انجام داد.»

یک برنامه پنج میلیارد دلاری را روی تکنولوژی سرمایه‌گذاری کرد و این گونه به سوی عصر اطلاعات گام برداشت.

برای اولین بار طی بیش از پنج دهه، سود سهام را کم کرد. رئیس استعفا داد و هیئت مدیره، یکی از مدیران قبلی را که بازنشست شده بود، برگرداند تا کمپانی را نجات دهد. او بعدها کارمندی قدیمی به نام ولز فارگو (Wells Fargo) را آورد تا به بازگرداندن هر چیزی که در اطراف بود، کمک کند.

سیر کوئیت سیتی

وقتی در سال ۲۰۰۲ با کاهش منابع مواجه شد، به سخن‌ها و برنامه‌های جدید روی آورد و شعارش این بود: «ما با شما هستیم» که با سفرهای تبلیغاتی وسیعی همراه بود. در اوایل سال ۲۰۰۳، حرکت مؤثری در جهت حذف نمایندگی‌های فروش انجام داد، بیش از ۳۰۰۰ کارمند با سابقه را اخراج و فروشندگان با دستمزد پایین را جایگزین کارکنان گران قیمت کرد، افرادی را به صورت پاره وقت و با قیمت ارزان جذب کرد. «مشاوران فروش» را با «متخصصان تولید» جایگزین ساخت. در سال ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴، توانست خسارت‌ها را جبران کند و برای تحت تأثیر قرار دادن مشتری‌ها، سفرهای تبلیغاتی‌ای را در سال ۲۰۰۴ و تحت شعار «همانی که نیاز دارم» به راه انداخت. در سال ۲۰۰۶، نام تجاری جدیدی با عنوان «فایر داگ» عنوان کرد. یک مدیر اجرایی را از بست مابی آورد که در سال ۲۰۰۵ رئیس شد و در سال ۲۰۰۶، عنوان رئیس هیئت مدیره را از آن خود کرد. در سال ۲۰۰۸، به انواع راه‌های فروش روی آورد تا اموالش را برای سرمایه‌گذارانش حفظ کند که تنها یک پیشنهاد از بلاک باستر داشت و بعد، شرکت برباد رفت.

اچ پی

در اواخر سال ۱۹۸۰، ظاهراً بعد از جریان مرتبط با حباب تکنولوژی، سقوط کرد و کمتر از انتظارات وال استریت ظاهر شد. رئیس

هیئت مدیره استعفا داد و هیئت مدیره یک رهبر جذاب با سابقه‌ی کاری درخشان از بیرون استخدام کرد. او به فرهنگی رادیکال و به تغییرات استراتژیک روی آورد که مبنای آن حول و حوش اینترنت بود.

پس، در سال ۲۰۰۱، پیشنهاد داد که شرکت کامپ کامپیوتر را با ارزش تقریبی ۲۴ میلیارد دلار خریداری کند و این کار را با سخنان بلیغ آغاز کرد: «بهترین و سریع‌ترین راه برای افزایش ارزش»؛ «با یک حرکت، ما به ارتفاع چشم‌گیری دست می‌یابیم»؛ «ما را قادر می‌سازد به سرعت پیش رویم»؛ «در مدت کمی به دو برابر اندازه‌ی حال حاضر می‌رسیم»؛ «در یک حرکت استراتژیکی»؛ «صنعت ما را متحول خواهد ساخت» و جملات دیگر.

اما درآمدها نامنظم شدند. در اوایل سال ۲۰۰۵، هیئت مدیره مدیرعامل را اخراج کرد و برای او جایگزینی از خارج از شرکت آورد.

مرک

هیچ گاه به مرحله‌ی چهارم نرسید.

موتورولا

با توجه به سقوط آشکارش در سال ۱۹۹۰، بر بهره‌برداری از پهنای باند قدرت بی سیم و اینترنت، سرمایه گذاری کرد - هم‌زمان با افزایش فعالیت مخبرات و ارائه‌ی خدمات پیشرفته - بعدها پذیرفت که: همانند دیگران «ما به شکلی نامناسب به دنبال ارائه‌ی خدمات و تسهیلات مخبراتی بوده‌ایم».

با این هدف که از نو خودش را طراحی کند، خواست تا از یک شرکت صرفاً سخت‌افزاری به شرکتی نرم‌افزاری تبدیل شود. پس، با استفاده از ارائه‌ی خدمات عمومی، ۱۷ میلیارد دلار به دست آورد. با پیش گرفتن فرهنگ رادیکال و تغییرات استراتژیکی «همه چیز در کمپانی تغییر یافت یا اصلاح شد»، روی برنامه‌ای به

نام «هوش فراگیر» سرمایه‌گذاری کرد. شروع به تحقیقات درباره‌ی مقوله‌ی بیوتکنولوژی نمود و طی چهار سال سه بار به تجارت بی‌سیم دست زد. در اواخر سال ۲۰۰۳، مدیرعاملی را در نقش منجی از خارج از کمپانی استخدام کرد که عمر ریاست او کمتر از چهار سال بود.

رابرمید

در چهارمین فصل سال ۱۹۹۵، مدت کمی پس از آنکه به‌عنوان کمپانی تحسین شده در آمریکا انتخاب شد، ضرر و زیانش را گزارش کرد. سپس، اولین بازسازی بزرگش را اعلام نمود، تولید تقریباً ۶۰۰۰ محصول متنوعش را متوقف کرد، هشت کارخانه را تعطیل و ۱۱۷۰ شغل را از بین برد. هم‌زمان، یکی از دستاوردهای بزرگ تاریخ را به دست آورد.

با نقض کردن یک سری از دستورات لازم‌الاجرا فقط چند سال قبل، آگهی فروش امتیاز تولید لوازم اداری را منتشر کرد.

به تجارت رادیکال روی اینترنت به‌عنوان «آرایش رنسانسی» روی آورد ولی باز هم سودها کاهش یافتند. برای دومین بار، اقدام به بازسازی کرد و دست به بزرگ‌ترین سفرهای تجاری جدید در تاریخ زد. با انگیزه‌ی جبران، قوی‌ترین ارتباطات را با بازار سهام برقرار کرد.

دستورد بزرگ دیگری با چهار برابر کردن فروش در اروپا کسب کرد. در سال ۱۹۹۸ به شرکت نیوول فروخته شد.

اسکات پیپر

از سال ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۸، چرخشی دراماتیک را شروع کرد. طی تغییری انقلابی، اقدام به شوک وارد کردن به کمپانی و خروج آن از بی‌حسی و ایجاد انگیزه‌ی فراگیر کرد. صدها مدیر را بازنشسته کرد تا به جای آن‌ها مدیرانی با بینش جدید جایگزین کند. کمپانی را به شکلی پویا

درآورد و جانی دوباره به آن بخشید. مشاوران آشنا به امور استخدام کرد تا با کمک آن‌ها سیرش را تغییر دهد. نتایج اولیه خوب بود، اما بعدتر سوددهی کم شد.

دوباره، در حلقه‌ی عذاب بازسازی گرفتار شد و ۱۶۸ میلیون دلار را در سال ۱۹۹۰ صرف بازسازی کرد. در ادامه و در سال ۱۹۹۱، ۲۹۴ میلیون دلار دیگر برای بازسازی هزینه کرد و بعد نیز ۴۹۰ میلیون دلار دیگر در سال ۱۹۹۴ خرج کرد که مجموع آن‌ها به یک میلیارد دلار رسید.

یک مدیر ثابت را از خارج استخدام کرد که او نیز تعداد کارکنان را کاهش داد. هزینه‌ها را کم کرد و کمپانی را به بایگانی کیمبرلی کلارک (Cimberly - Clark) فروخت.

زنیت

در سال ۱۹۷۷، اولین ضررها را بعد از چند دهه اعلام کرد. مدیرعامل استعفا داد. هم‌زمان بعد از به‌وجود آمدن یک سری فرصت‌های جدید، جهشی انجام داد. یکی از مدیران ارشد زنیت گفت: «اگر ما هیچ برنامه‌ای نداشته باشیم یعنی اینکه به همه جا شلیک خواهیم کرد.» در یک دوره‌ی سه‌ساله دست به تولید وی سی آر، ویدئو دیسک، تلفن‌هایی که به تلویزیون وصل می‌شدند، دوربین‌های امنیتی خانگی، تلویزیون کابلی رمزگشا، و کامپیوترهای شخصی زد (از طریق به‌دست آوردن کمپانی کامپیوتر هلت؛ Healt) برای اجرای این مقاصد نسبت بدهی به سهم متعارفش را دو برابر کرد.

پیوست ۳

شاخص انتخاب «افراد لایق» برای شغل‌های مهم چیست؟

قبل از اینکه به افراد خاص توجه کنیم، کسانی که می‌توانند لایق

شغل‌های مهم مختلف در سازمان‌ها باشند، تحقیقات ما شش
مشخصه‌ی عمومی را آشکار می‌کند:

۱- افراد لایق با ارزش‌های کمپانی همسو هستند: اغلب کمپانی‌های
بزرگ بر مبنای فرهنگ حرفه‌ای بنا می‌شوند و در آنجا، کسانی که
در ارزش‌های شرکت مشترک نیستند، خود را در محیطی غریب
می‌بینند و شبیه ویروس می‌شوند که توسط پادتن‌ها احاطه شده
باشند.

اغلب، مردم می‌پرسند: «چگونه می‌توانیم کسانی را پیدا کنیم که در
ارزش‌های پایه با ما اشتراک داشته باشند؟»
پاسخ این است که شما نمی‌توانید. شما افرادی را استخدام می‌کنید
که قبلاً از نظر روحی با ارزش‌های اصلی شرکت هماهنگ بوده‌اند و
بر آن‌ها دست می‌اندازید.

۲- افراد لایق نیاز به مدیریت و نظارت دائم ندارند: لحظه‌ای که
شما احساس کردید نیاز دارید کسی را دقیقاً و از نزدیک مدیریت
کنید، احتمالاً در استخدام آن شخص دچار اشتباه شده‌اید. اگر
افراد لایقی در اختیار داشته باشید، نیاز نیست زمان زیادی را صرف
«ایجاد انگیزه» و «مدیریت» بر آن‌ها کنید. آن‌ها استرس سازنده
دارند، خودانگیخته هستند و انضباط درونی دارند. با اجبار درونی
کارهایشان را به بهترین نحو انجام می‌دهند؛ زیرا خیلی ساده، این
خصوصیات بخشی از دی‌ان‌ای آن‌هاست.

۳- افراد لایق می‌دانند که صاحب «شغل» نیستند بلکه صاحب
«مسئولیت» هستند: آن‌ها اختلاف بین فهرست وظایف و
مسئولیت‌های واقعی را دریافته‌اند. افراد لایق کامل‌کننده‌ی این
بیانیه هستند: «من کسی هستم که در نهایت به خاطر... پاسخگو
خواهد بود.»

۴- افراد لایق به تعهداتشان عمل می‌کنند: در فرهنگ انضباط،

مردم از تعهداتشان می ترسند، کارشان را بدون شکایت انجام می دهند، همان کاری که درباره اش حرف زده اند و مراقبند که هیچ گاه حرف غیر معمول نزنند یا وعده ای ندهند که نمی توانند عمل کنند.

۵- افراد لایق، کمپانی و کارشان را دوست دارند: هیچ اتفاق بزرگی بدون احساسات انجام نمی شود و افراد لایق به نحوی درخور، این احساسات شدید را نشان می دهند.

۶- نمایش افراد لایق با سنجش «پنجره و آینده»: وقتی همه چیز به خوبی پیش می رود، افراد لایق به پنجره اشاره می کنند، آن ها سایر کارمندان را بر خود مقدم می شمارند، کسانی را که در راه موفقیت شرکت کمک کرده اند، بالا برده و فقط اشاره ی کوچکی به خودشان می کنند. اما وقتی کارها درست پیش نرود، اتفاقات یا دیگران را به خاطر شکست ها و عقب افتادگی ها سرزنش نمی کنند. آن ها انگشت شان را رو به آینه می گیرند و می گویند «این منم که مسئولم.»

پیوست الف. ۴: سقوط و بازسازی آی بی ام



بازگشت آی بی ام تحت سرپرستی لوئیس. وی. گستر
نسبت مجموع گزارش‌های مالی به کل بازار، گستر در سال ۱۹۹۳
رئیس هیئت‌مدیره و در سال ۲۰۰۳، بازنشسته شد.

خلاصه: آی بی ام تحت ریاست توماس. جی. واتسون اس آرو
جیمز. جی. واتسون جی آر (Tomas J. Watson Sr & Tomas J.
Watson Jr) رشد کرد، تا جایی که به یکی از شرکت‌های موفق و
تحسین‌شده‌ی قرن بیستم تبدیل شد.
آن‌ها برای ۵۰ سال تمام، سرپرستی این کمپانی را در دست داشتند:
(۱۹۱۴ تا ۱۹۵۶ برای واتسون اس آرو ۱۹۵۶ تا ۱۹۷۱ برای واتسون جی.
آر). آی بی ام نیروی حاکم در محاسبات بود و با برنامه‌هایی از قبیل
پروژه‌ی آی بی ام ۳۶۰ قدم‌های بزرگی برداشت.
بین سال‌های ۱۹۲۶ تا ۱۹۷۲، به‌طور کلی بازار سهام را بیشتر از
هفتاد بار تکان داد، یک سرمایه‌گذاری هزار دلاری در سال ۱۹۲۶،
می‌توانست بیش از پنج میلیون دلار در سال ۱۹۷۲، سود داشته
باشد. در میانه‌ی سال ۱۹۸۰ اما در سراسیمی ثابتی غلطید و در اوایل

سال ۱۹۹۰ به پایین‌ترین حد رسید. ابتدا، زیان‌هایش تا هفت دهه ادامه داشت و بیش از ۱۵ میلیارد دلار بین سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ خسارت دید. در سال ۱۹۹۳، هیئت‌مدیره، گریستنر را به عنوان مدیرعامل استخدام کرد. او توانست تا حدودی وجهه‌ی آی بی ام را بازگرداند. سپس، برنامه‌ریزی‌هایی برای شرکت انجام داد تا آن را مجدداً به یک کمپانی بزرگ تبدیل کند. من از دوره‌ی بازگشت آی بی ام طرح مختصری تهیه کردم که با توجه به نظریه‌ی خوب تا عالی، نمونه‌ی خوبی به حساب می‌آید (برای دیدن توضیحاتی در این باره، به ضمیمه‌ی ۵ نگاهی بیندازید).

سطح پنجم مدیریت: وقتی گریستنر در مقام یک ناجی وارد هیئت‌مدیره شد، در روحیه‌اش نظم قاطع وجود داشت که او را قادر می‌ساخت تصمیماتی سخت اتخاذ کند (و در مقابل وحشت ناشی از تصمیم‌گیری، مقاومت نشان دهد). در حالی که هنوز جایگاهش در آی بی ام به عنوان یک رهبر سطح پنجم معلوم نشده بود، دست به کار شد و تحلیلی مربوط به سطح پنجم را برای کمپانی آغاز کرد و آن را در پایان دوره‌ی رسمی کارش به هیچ تقلیل داد چرا که «عاشق آی بی ام شده بود». او کتابش به نام «چه کسی می‌گوید فیل‌ها نمی‌توانند برقصند؟» را به هزاران عضو خانواده‌ی آی بی ام، همکارانش و کسانی تقدیم کرد که هیچ‌گاه از کمپانی دست نکشیدند. آن‌ها قهرمانان واقعی در تغییرات آی بی ام بودند. گریستنر آرزوهای دورودرازی برای تبدیل آی بی ام به شرکتی ممتاز در سر می‌پروراند.

اول چه کسی، بعد چه: گریستنر ابتدا روی نوسازی تیمش تمرکز کرد؛ او تمام تلاشش را کرد تا افراد لایق را در شغل‌های مهم منصوب کند و این کار را با شعار «اولویت‌های من در همان چند هفته‌ی اول مشخص بود» شروع کرد.

او سیستم پاداش را مجدد سازماندهی کرد، به این ترتیب که هیچ گاه افراد لایق را از دست نمی داد. گروه دوروبر خودش را با افرادی پر کرد که می دانست می تواند به آن ها اعتماد کند - مدیر روابط عمومی جدید، سرپرستی جدید برای تجارت رسمی، مدیر اصلی جدید در بخش کامپیوترهای شخصی، هیئت مدیره ای جدید - و مدیرانی را که همانند خودش احساس اضطرار نداشتند یا آن هایی که نتوانسته بودند حس مسئولیت پذیری شان را ثابت کند، اخراج کرد.

روبه رو شدن با حقایق بی رحم: گریستن بر تشخیص و ارزیابی حقایق بی رحم اعتقادی راسخ داشت - آنجا که آی بی ام داشت سقوط می کرد، آنجا که دیگر نتوانست مثل گذشته ها عالی ظاهر شود، چرا آی بی ام سهم بازارش را از دست داد، چگونه در ساختار هزینه های آی بی ام، تورمی ناگهانی به وجود آمد، مشتریان تیزبین حقیقتاً به چه چیز فکر می کنند، چگونه رقابتی پیش آمد که در آن میان آی بی ام به شکلی نامناسب ظاهر شود و خیلی چیزهای دیگر - با وجود این سخت بود که توسعه ی پیش رویش را تجسم کند:

«آخرین چیزی که آی بی ام در جولای سال ۱۹۹۳ نیاز داشت، یک رؤیا بود. قبل از آن نیاز دارد که من (گریستن) برخیزم و بگویم که اینجا اساساً همه چیز درست کار می کند.»

گریستن و گروهش با مشتری هایی مواجه شدند که به شکلی باشکوه از آن ها حمایت می کردند و پس با این حمایت، برزخی بزرگ را پشت سر گذاشتند تا یک بار دیگر در مرکز توجهات قرار گیرد. آن ها با این حقیقت مواجه شدند که آی بی ام تابه حال به ازای نگه داشتن قیمت ها در سطح بالا و کم شدن سهمش در بازار، پول در می آورده است (گروه گریستن مشخصاً قیمت ها را طی هفت سال بعد، در تمام بخش ها و با نهایت قدرت تا ۹۶ درصد کاهش داد). آن ها با این حقیقت روبه رو شدند که آی بی ام مجبور است برای زنده ماندن، از هفت میلیارد دلار از درآمدهایش چشم پوشی کند. پس دانستند که پروژه ی OS/۲ شکست خورده و برتری ویندوز به

اثبات رسیده است. آن‌ها دیدند که آی بی ام با رقابتی مواجه شده که در تمام طول تاریخش این گونه مورد تهدید قرار نگرفته بود.

تفکر جوجه تیغی: بنیاد تغییر آی بی ام نشأت گرفته از یک ایده‌ی حیاتی بود: میل قوی برای جایگزینی در ذهن. مشتری می‌تواند مرکز جهان آی بی ام قرار بگیرد. این تغییر بعدها باعث کشف بینشی حیاتی شد – مشتری‌ها به ناچار به شخصی نیاز دارند که تمام قطعات مختلف تکنولوژی داده‌ها را کنار هم قرار دهد. شخصی که دم‌دست باشد. چیزی که به شکلی شخصی و از قبل آماده باشد و اشکالات آن‌ها را رفع کند و تمام این‌ها در یک مجموعه قرار گرفته شده باشند و این نیاز به موازات تغییرات تکنولوژی رشد می‌کرد و به سمت محاسبات سریع شبکه‌ای تغییر می‌یافت.

این چنین شد که ماهیت تفکر جوجه تیغی شکل گرفت: آی بی ام می‌توانست در خدمات تکمیلی تکنولوژی از بهترین‌ها در جهان باشد؛ «ایده‌ای که بسیار پیچیده بود، به سختی تکمیل شد و مجموعه‌ای اختصاصی از تکنولوژی‌هایی بود که توسط مشتری‌ها خریداری می‌شد. مشتری‌هایی که مایل بودند در مورد چیزهایی که درباره‌شان آگاهی نداشتند، پیمانکاری اختصاصی داشته باشند.

فرهنگ انضباط: گریستن اصل تغییر فرهنگ تشریفات اداری به فرهنگ انضباط را سرمشق قرار داد. ارایه‌ی چارچوبی مشخص حق مردم بود. آن‌ها می‌توانستند استانداردهای اجرایی، ارزش‌ها و پاسخگویی صحیح را مطالبه کنند؛ «توقع برای هر چیز شخصی پیشرفته... تا رسیدن به این فرهنگ که، فرد لازم نیست کاری را انجام دهد که تمایل ندارد یا توقع ندارند – او توقع دارد مزایای کامل و خدمات دائمی را با این حس که کسی را برای این کار استخدام کرده، داشته باشد.

او چارچوبی برپا کرد که حاوی هشت اصل اجرایی آی بی ام بود و هریک از مدیران تجاری که نتوانستند نتایج پایداری را در قالب چارچوب به دست آورند، اخراج می‌شدند.

تیم گرسنتر، تمرکزش را بر تفکر جوجه تیغی حفظ کرد نه بر پایه‌ی این عقیده که: «سهم زیادی از موفقیت ما به خاطر معاملاتی است که انجام نداده‌ایم.»

چرخ لنگر، نه چرخ سرنوشت: گرسنتر مقابل فعالیت‌های مخالف ایستاد. وقت صرف کرد تا در خصوص مشکلات آی بی ام تحلیل‌های دقیقی انجام دهد. با وجود این، دیدگاه اصلی او، بر تمام تحلیل‌ها، فشارها و نیروهای دیگر که معتقد بودند آی بی ام باید تجزیه شود، مستولی شد.

گرسنتر می‌خواست کمپانی را یکپارچه حفظ کند. تولید OS/۲، توسعه‌ی نرم‌افزارهای کاربردی و فروش سیستم‌های طبقه‌بندی مرکزی را متوقف کرد، شروع به اجرای تبلیغات کوتاه در رسانه کرد، هیچ‌گاه اجازه نداد که تعجیل، بر دستاورد غلبه کند، وارد تکنیک انضباطی «متعهد شدن و به موقع تحویل دادن» شد، دستاوردهایی را که با استراتژی‌های شرکت همسو نبودند با مواردی که در حدی قابل توجه نبودند، جایگزین کرد.

هم‌زمان که ایده‌ی خدمات یکپارچه‌ی آی بی ام قدرتمند شد، تیم گرسنتر با افزایش استفاده از اینترنت و تغییر سمت و سوی رقابت‌های شبکه‌ای به عرضه‌ی خدمات الکترونیکی توسط آی بی ام، شروع به جمع‌آوری سرمایه کرد.

زمان ساختن، نه وقت نقل کردن: گرسنتر نوشت: «هنگام حضورم در آی بی ام دیدم که فرهنگ، چیزی جز بازی ظاهری نبود – فقط بازی». برای تقویت این ایده که مدیران اجرایی به جای فقط اعلام دارایی‌ها، در برابر ارزش‌آفرینی پاسخگو باشند. اجازه ندادم برای طولانی مدت اختیار سهام را در دست داشته باشند، مگر اینکه هم‌زمان از پول خودشان سهام آی بی ام را می‌خریدند.

گرسنتر، یک گروه سیصد نفره از مدیران ارشد را در کنار هم گرد آورد؛ گروهی با یک سرپرست که قراردادشان یک‌ساله بود. گرسنتر با توجه به طریقه‌ی اجرای اعضا، هر سال گروه را دوباره تجزیه و

ترکیب می کرد: فقط ۷۱ نفر از ۳۰۰ نفر اولیه از گروه مدیران ارشد در سال ۲۰۰۲ باقی ماندند. او برنامه ریزی های متوالی و دقیقی برای اعضای هیئت مدیران آینده در نظر گرفت.

حفظ انگیزه ی اصلی پیشرفت: گرسنتر از آمیختگی بین ارزش های اصلی و تجربیات مؤثر پرده برداشت. او سنت های کوتاه نظرانه و قوانین احمقانه را واژگون ساخت و در حالی که همزمان به ارزش های اولیه ی آی بی ام زندگی دوباره بخشید، علاقه ای شدید و جنون آمیز به موفقیت و عالی بودن داشت – شماها خانواده ی آی بی ام هستید، مرده شور ببردتان!

او هدفی متهورانه برای ساخت بزرگ ترین خدمات مؤثر تکنولوژی داده ها در جهان را پیش گرفت، سرمایه گذاری سنگینی بر ایده ی رقابت شبکه انجام داد، چون می دانست به زودی جایگزین رقابت های متفرقه می شوند.

از این رو به تجارت الکترونیک با نام مون شات (Moonshot) در آی بی ام روی آورد که از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ طول کشید.

تیم گرسنتر تقریباً تمام وجوه پیشرفت تدریجی تجارت را دوباره مهندسی و بیش از ۱۴ میلیارد دلار را به خاطر جبران فقدان کاردانی بین سال های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۲ هزینه کرد.

پیوست ب. ۴: سقوط و بازگشت نوکور



بازگشت نوکور تحت ریاست دی میکو نسبت مجموع گزارش‌های مالی به بازار کلی. دیمیکو در سال ۲۰۰۰ به ریاست منصوب شد.

خلاصه: نوکور تمایل زیادی داشت که موقعیتش به عنوان قابل توجه‌ترین مورد در روش خوب تا عالی، در ۵۰ سال آخرش را حفظ کند.

اما با احتمال ورشکستگی که در سال ۱۹۶۵ مواجه شد، هیئت‌مدیره تصمیم گرفت کمپانی را به کن ایورسون (Ken Iverson) بسپارد. تحت سرپرستی ایورسون بود که نوکور اولین غلتک‌های فولادی را تولید کرد، زیرا نتوانسته بود کارپردازی معتمد بیابد.

کارکنان نوکور ایده‌ای را کشف کردند که فولاد بهتر و ارزان‌تر از هر چیز دیگری است. پس، غلتک‌های کوچک بیشتری را نیز تولید کردند.

نوکور سرانجام به واسطه‌ی کسب سود زیاد از هریک از کمپانی‌های فولاد، در فهرست هزار کمپانی نام برده شده در فورچون وارد شد. بین سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۰، سهامش بیش از پنج برابر شد که

نمایشی ورای انتظار را در بازار عمومی سهام نشان داد. بنیاد موفقیت کمپانی، با بهبود سازه‌های فولادی، اجرای یک فرهنگ جهت‌دار را در پیش گرفت که به این طریق قیمت تمام شده برای هر تن فولاد را پایین آورد.

در میانه‌ی سال ۱۹۹۰، نوکورتی یک دوره آشفته‌گی اجرایی، در پایان ریاست ایورسون، دچار تردید شد. او در سال ۱۹۹۶، بعد از بگومگویی شدید، از اتاق کنفرانس خارج شد و اعضا و هیئت‌مدیره‌ای که او را انتخاب کرده بود، در سال ۱۹۹۹، با اخراجش موافقت کردند. در سال ۲۰۰۰، هیئت‌مدیره، کارمند با سابقه‌ی شرکت، دنیل دیمیکو (Daniel Dimicco) را به سمت ریاست برگزیدند و نوکورتی مجدداً جایگاه خود را به دست آورد و سهام شرکت دوباره در مسیر فتح بازار قدم گذاشت. سپس، کمپانی در صدد برآمد تا پرسودترین سال‌های تاریخش را داشته باشد.

من بازگشت نوکورتی را از دیدگاه خوب تا عالی طرح‌بندی کردم (برای توضیح این نظریه به ضمیمه‌ی ۵ نگاه کنید).

سطح پنجم مدیریت: دی میکو مدت مدیدی در خدمت نوکورتی و فرهنگ آن بود. او در سال ۱۹۸۲، درست هجده سال قبل از آنکه وارد هیئت‌مدیره شود، به کمپانی پیوست. دی میکو تساوی‌گرایی و بازرگانی سریع‌السیر را برقرار کرد؛ فرهنگ موقعیت‌بر مبنی رتبه‌بندی را برداشت؛ و با تمام کارکنانش تماس تلفنی داشت؛ وقتی آخرین فنجان قهوه‌اش را می‌خورد، دوباره قهوه‌ای می‌ریخت و محیط را از یکنواختی و کسالت خارج می‌کرد و نگاه سخیف به اداره‌ی مرکزی را با روشی نرم تغییر داد و سرعت احراز مقام را کند کرد.

دیمیکو ادامه داد تا اینکه فرهنگ «مدیریت در خدمت کارکنان» را بهبود بخشید. او برای دادن اعتبار بیشتر به دیگران و اعتبار کمتر برای خودش تمرین می‌کرد. با وجود آشفته‌گی سیستم اجرایی، در پایان دوره‌ی مدیریت ایورسون با او همکاری کرد. دی میکو، دینی را که به گذشتگان داشت، این گونه ادا کرد: «کسانی هستند که امروز

به خاطر آن‌ها در اوج قدرت هستیم و رهبری مان را پیش کش آن‌ها می‌کنیم – به‌ویژه کن ایورسون و تیمش».

ابتدا چه کسی، بعد چه: دی میکو تا آنجا پیش رفت تا بتواند حدالمقدور نام تمام کارمندان شرکتش را به‌خاطر بسپارد – همه‌ی ۱۸ هزار نفر را. در سال ۲۰۰۷ – در گزارش سالانه، ایده‌ی قدرت نوکور را بر مبنای اولین و با قدرت‌ترین‌ها در زمینه‌ی استخدام انواع کارمندان لایق منعکس کرد. همان کسانی که با فرهنگ نوکور همسو بودند. دی میکو و تیمش این فلسفه را به‌خاطر سپرده بودند که بهتر است کسانی را استخدام کنند که اخلاقی کار کنند و صفات ممتاز داشته باشند.

آنگاه به آن‌ها چگونگی ساخت فولاد را آموزش دهند؛ به‌جای اینکه کسانی را استخدام کنند که ساخت فولاد را می‌دانند اما فاقد اخلاق کاری و تربیت ممتاز هستند.

تحت ریاست دی میکو، نوکور شروع به رشد و توسعه کرد. او در عوض اینکه فقط به انتخاب افراد لایق بپردازد، برنامه‌های بهبود مدیریت را برای تمام مدیران ارتقا داد.

مواجهه با حقایق بی‌رحم: دی میکو و گروهش با تهدیدهایی از جانب فولاد چینی و خطر فزاینده‌ی آموزش نادرست مواجه شدند. آن‌ها خطرات مربوط به قیمت انرژی‌های فرار را دیدند و استراتژی‌ای محاصره‌کننده برای خرید نفت خام را برقرار کردند. به‌این ترتیب که روش‌های تجربه‌شده‌ی محافظه‌کارانه‌ی مالی را پیش گرفتند و تعادلی پایدار را برقرار ساختند تا بتوانند مقابل طوفان‌های انقلابی و تحولات تصادفی مقاومت کنند و فرصت‌های پیش‌آمده برای به‌دست آوردن سهم بازار را پیش از آنکه در شرایط سخت، به‌دست رقبای ضعیف‌تر به تصرف درآید، به چنگ آورند.

تفکر جوجه‌تیغی: نوکور با یک عقیده‌ی ساده پیش می‌رفت؛ وقف کردن توان خود برای هواداری از مشتریان؛ آن هم با پافشاری شدید

بر کنترل فرهنگ و تکنولوژی برای عرضه‌ی فولاد ارزان قیمت؛ در حالی که قیمت تمام‌شده برای هر تن فولاد، پیوسته بالا می‌رفت. دیمیکو و گروهش بر این عقیده‌ی بنیادین متفق ماندند و در همان حال تغییرات استراتژیک مناسبی را ایجاد می‌کردند (به حفظ انگیزه‌ی اصلی، هم‌زمان با پیشرفت نگاهی بیندازید). او با سخت‌کوشی تمرکزش را تنها بر عرصه‌های منتخب گذاشت. میدان‌هایی که نوکور می‌توانست در آن‌ها وضعیت ممتازی را در جهان به‌دست آورده، بازگشت اقتصادی عالی‌ای داشته باشد و نیز از شر دادوستدهایی که از این آزمون سربلند بیرون نیامدند، خلاص شود: خرید و فروش محصولات خاص و بهره‌برداری از «کاربید آهن».

فرهنگ انضباط: دی‌میکو فرهنگ سخت‌گیرانه‌ای درباره‌ی سودمندی را که شاخصه‌ی نوکور بود، مجدداً تقویت کرد. نوکور در عوض تمرکز بر کارمندان قوی و بلندپایه، بر اجرای خوب تأکید داشت: گروه‌هایی که اهداف سودآور را اجرا می‌کردند یا از آن پیشی می‌جستند بدون اینکه امنیت یا کیفیت را تسلیم کنند. این‌گونه، بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ درصد به پاداش‌های دائمی آن‌ها اضافه شد. پرداخت‌های اضافی بر پایه‌ی اجرای هر بخش و هر گروه بود، که تمام کارکنان را تشویق می‌کرد تا مسئولیت کامل سودمندی را نه فقط در مورد شخص خود که به‌طور جمعی بر عهده بگیرند. اگر تیمی فولاد نامرغوب تولید می‌کرد، اعضای آن پاداش‌هایشان را از دست می‌دادند و اگر آن محصول به دست مشتری می‌رسید، میزان جریمه‌شان به سه برابر اندازه‌ی اول می‌رسید. سیستم ابتدایی طوری ترتیب داده شده که رسمی را تقویت کند که هیچ‌کسی در نوکور به‌خاطر صرفاً شغلش حقوق دریافت نمی‌کند بلکه هر کارمند به‌خاطر مسئولیت مشارکت هم در تولید با کیفیت هم در محصول کم‌هزینه و نیز داشتن هوای مشتری است که حقوق می‌گیرد.

چرخ لنگر، نه چرخ سرنوشت: دیمیکو دقیقاً خلاف جریان «گشتن به دنبال راه نجات» بود. پس در گردونه‌ی سرنوشت گرفتار شد: همان بی‌ثباتی دیرینه.

او اهمیت ثبات را می‌دانست، پس تمام انرژی‌اش را برای سرپا نگه داشتن چرخ لنگر صرف کرد.

در آثار به‌جامانده از رویدادهای پرهرج و مرج سال ۲۰۰۱ و چالش‌های خردکننده‌ای که صنعت فولاد با آن مواجه بود، دیمیکو در نامه‌ای که به سهام‌دارانش نوشت، وقایع سال را توضیح داد: «من مواردی مشابه را در نامه‌ام که در سال قبل نوشته بودم آوردم و انتظار دارم آن‌ها را در دوازده ماه آینده مجدداً بخوانید. مهم نیست چه اتفاقاتی برای این صنعت و برای جهان اطراف ما می‌افتد، ما هیچ‌گاه نباید نظرم‌ان را نسبت به هدف اصلی خود تغییر دهیم».

و در سال ۲۰۰۳، بعد از آن دوره‌ی آشفتگی خاصی در صنعت فولاد، او نوشت: «هر اتفاقی برای صنعت بیفتد، نوک‌ور بر اصولش پا بر جا خواهد ماند، اصولی که نزدیک به چهل سال راهنمای ما بوده و پیوسته باعث رشد و سوددهی ما شده است.»

زمان ساختن، نه وقت گفتن: میراث‌نهایی سیستم نوک‌ور، این حقیقت است که کمپانی طی برزخ تغییر، استقامت کرد و سی سال دیگر تحت رهبری کن ایورسون نابغه باقی ماند. دیمیکو بر تجدید نیروی ساختار فرهنگی نوک‌ور تأکید داشت؛ در این صورت بود که پایداری کمپانی تنها بر رهبری او متکی نمی‌ماند.

حفظ انگیزه‌ی اصلی پیشرفت: دیمیکو به وضوح بر عقیده‌ی ابقای ارزش‌ها و تثبیت اصول اخلاقی پافشاری کرد، در حالی که هم‌زمان، استراتژی‌ها و کارمندان‌ش را تا حد امکان برای تطبیق با تغییرات جهان، تغییر می‌داد: «تجارت باید تغییر کند و در همان حال باید مراقب بود که اصول پایه تسلیم نشوند.»

سازوکار کلیدی برای پیشرفت، تحت نظر دیمیکو به خاطر توجه زیاد به مشتری‌ها، استفاده از دیدگاه‌های آن‌ها به عنوان یک

سازمان دهنده‌ی ثابت برای پیشرفت و ایجاد مکانیسم پایه‌ی داخلی بود.

او کارمندان قدیمی و باتجربه را با اعتماد کامل، در بخش‌های توسعه‌ی تولید غلتک‌های کوچک بر سر کار گذاشت و نیز تعدادی کارمند برگزیده را با سه اصل و معیار «به دنبال حقوق بیشتر نباشید، به کاری بچسبید که در آن تخصص دارید و با فرهنگ حاکم سازگار باشید»، با خود همراه کرد.

او روی این کار سرمایه‌گذاری کرد و تکنولوژی جدیدی را که برای اولین بار در جهان استفاده می‌شد، برای نصب سیستم نوارهای ریخته‌شده از فولاد کربن متورق را به کار برد.

پیوست پ. ۴: سقوط و بازگشت نوردستروم



بازگشت نوردستروم به ریاست بلیک دبلیو. نوردستروم نسبت مجموع گزارش‌های مالی به بازار کلی. نوردستروم در سال ۲۰۰۰ به ریاست رسید.

خلاصه: نوردستروم به خاطر خدمات فوق‌العاده‌ای که به مشتری می‌داد، مشهور شده و شهرتش را به عنوان یکی از کمپانی‌های بزرگ خرده‌فروش در قرن بیستم به دست آورده بود. در سال ۱۹۹۰، کمپانی دچار لغزش ممتد و در سال ۲۰۰۰، به خاطر کم‌شدن میزان فروش در تمام فروشگاه‌هایش، در سقوطی اسفناک گرفتار شد. نوردستروم بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶ به سرعت بهبود یافت:

درست وقتی چهارمین نسل از اعضای خانواده‌ی بلیک نوردستروم (Blake Nordestrom)، رهبری شرکت را به عهده گرفتند و مجدداً به چرخ لنگر اولیه – خدمت‌رسانی به مشتری‌ها و فروش حرفه‌ای – که همان ابتدا باعث رشد کمپانی شده بود، تکیه زد. در همان حال، سیستم‌های پشتیبانی، مثل کنترل موجودی، را به شکلی اساسی بهبود بخشید.

من بهبود نوردستروم را تحت ایده‌ی خوب تا عالی طرح‌بندی کرده‌ام. (برای دیدن مثال به ضمیمه‌ی ۵ نگاه کنید.)

سطح پنجم مدیریت: بلیک نوردستروم طبق سنت حفظ مشتری در خانواده، شخصاً به تلفنش جواب می‌داد. او مجدداً ساختار هرمی‌ای را برپا کرد که در آن مدیران در کف قرار می‌گرفتند و مشتری‌ها و فروشندگان‌های ردیف اول در رأس بودند. او مسئولیت مشکلات شرکت را پذیرفت: «این برای خانواده‌ام و من واضح بود که شکست ما ناشی از کوتاهی خودمان است.»

ابتدا چه کسی، بعد چه: تغییر ایجاد شده در نوردستروم با تحول بزرگ در تیم رهبری آغاز شد که شامل اعضا و رئیس هیئت‌مدیره و معاونش و نیز رؤسای فروشگاه‌های بزرگ می‌شد – تیم نوردستروم مجدداً ایده‌ی استخدام براساس ارزش‌ها و شخصیت، و نه براساس مهارت را درپیش گرفت – «ما می‌توانیم افرادی عالی را استخدام کنیم و آن‌ها را آموزش دهیم تا خوب بفروشند، اما نمی‌توانیم فروشندگان‌هایی را استخدام کنیم و به آن‌ها آموزش دهیم که عالی باشند» – آن‌ها به سخت‌گیری‌های اولیه بازگشتند تا افراد لایق را در جایگاه‌های مهم بگمارند.

همان‌طور که یکی از مدیران نوردستروم اشاره کرد: «ترجیح می‌دهیم مرتب کارمندان را عوض کنیم، تا اینکه کسانی را حفظ کنیم که با استانداردهایمان مطابق نباشند؛ چرا که یک کارمند ضعیف اطرافیانش را ضعیف می‌کند و آن‌ها را به پایین می‌کشاند.»

مواجهه با حقیقت بی رحم: بلیک نوردستروم با این حقیقت روبه‌رو شد که نوردستروم از فرهنگ و سواسی‌اش درمورد خدمت‌رسانی به مشتری فاصله گرفته است و شدیداً به ارتقای سیستم‌های پایه، به خصوص سیستم‌های اعلام موجودی، مطابق با سیستم‌های فروش نیاز داشت.

او ۲۰۰ میلیون دلار را در سیستم اعلام موجودی سرمایه‌گذاری کرد؛ سپس، توانست هم‌زمان هزینه‌ی اعلام موجودی را برای مشتری کاهش دهد و امکان معرفی آسان و فوری را درازای تقاضای آن‌ها فراهم آورد.

تفکر جوجه‌تیغی: تیم نوردستروم مجدداً به تفکر اولیه‌ی کمپانی دست یافت و به این طریق توانست صاحب بهترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دنیا به دلیل ارتباط فروشنده و مشتری شود. این بازگشت براساس یک ایده‌ی دقیق و ساده بود:

«ساختار محکم ارتباط با مشتری‌ها را پیش بگیر. این کار را با حمایت شخصی فروشنده‌های حرفه‌ای و به‌شکلی وسیع با کمک سیستم‌های پشتیبانی ارتقایافته انجام بده (به خصوص سیستم‌های اعلام موجودی) بنابراین می‌توانی سنجه‌ی اقتصادی اولیه را با بازگشت سرمایه‌ی اولیه، بهبود بخشی.»

آن‌ها به درکی عمیق از عملکرد اقتصادی دست یافتند که با اندک دلارهای مربوط به اعلام میانگین موجودی به مشتریان مهیا شد.

فرهنگ انضباط: تیم نوردستروم با بازگشت به مسیر اولیه در گام اول به شرکتی بزرگ تبدیل شد — حرفه‌ای‌های پر حرارت را برای فروش استخدام کردند. با اجرای بسیار عالی و پیگیری برنامه‌های خدمت‌رسانی به مشتری، و آزادی به آن‌ها برای تصمیم‌گیری تا بتوانند بهترین خدمات را انجام دهند — آن‌ها به کتاب قانون نوردستروم مراجعه کردند که در آن تنها یک قانون تصریح شده بود و برای چنین موقعیت‌هایی بهترین قاضی به حساب می‌آمد. بلیک

نوردستروم در گزارش سالانه‌ی سال ۲۰۰۳ نوشته بود: «شاید بزرگ‌ترین فضیلت موجود این باشد که ما به منظم‌ترین کمپانی تبدیل شویم.»

چرخ لنگر، نه چرخ سرنوشت: بلیک نوردستروم بر اندیشه‌ی «قدم‌های کوچک و پربار» نه حرکت‌های بزرگ و نمایشی تمرکز کرده بود.

او با زیانی ۴۰ میلیون دلاری به واسطه‌ی عملیات «تغییر خود» روبه‌رو شد: «این کوششی است برای انجام دادن کارهای متفاوت، و اینکه نگاهمان را از آنچه که هستیم تغییر دهیم. مشتری‌ها مشخصاً نمی‌خواهند که ما آن‌ها را تغییر دهیم و از کمپانی ما نیز نمی‌خواهند که خودش را تغییر دهد.» در سال ۲۰۰۴، بلیک نوردستروم نوشت: «موفقیت کمپانی ما در پیش گرفتن استراتژی جدید، یا انتخاب یک کسب‌وکار جدید نیست، بلکه به این است که کارهای خوب قبلی مان را ببینیم و همان‌ها را ادامه دهیم.»

زمان ساختن، نه وقت گفتن: بلیک نوردستروم بر فرهنگ‌سازی و حمایت سیستم برای بالا بردن فرهنگ تأکید داشت. بدین طریق پیشرفت نوردستروم به حضور هیچ‌یک از رهبران وابسته نبود. او تیم اجرایی‌اش را از نو ساخت. این گونه رهبری کمپانی تماماً بر دوش خودش قرار نمی‌گرفت و اگر او به همین روش ادامه می‌داد، موفقیت و پیشرفت کمپانی احتمالاً ادامه می‌یافت. (اکنون که این متن را می‌نویسم بلیک نوردستروم همچنان رئیس کمپانی مانده است).

حفظ انگیزه‌ی اصلی پیشرفت: تأکید همیشگی بلیک نوردستروم، تن دادن به ارزش‌های اصلی کمپانی بود (خدمات‌رسانی به مشتری در رأس امور، تعصب شدید نسبت به پیشرفت، بنیان‌گذار اخلاق کاری، شهره به عالی و درجه‌یک بودن). پس باز هم تغییراتی اساسی در سیستم‌ها و رسومی انجام داد که برای به فعل درآوردن

ارزش به آن‌ها نیاز داشت – سیستم‌های جدید، استفاده از بهترین مهارت‌ها و اعمال مقررات بیشتر حاصل از تجربیات.

پیوست ۵: چارچوب خوب تا عالی – خلاصه‌ی مفاهیم

توجه داشته باشید: در وب سائتمان: www.jimcollins.com ابزارهای تشخیصی را برای شناخت تشکیلاتی که با این مفاهیم همسو هستند، قرار داده‌ایم. این ابزار تشخیصی برای هر تشکیلاتی کاربرد دارند.

(اصول نام‌برده در مرحله‌ی اول تا سوم حاصل تحقیقات جیم کالینز در کتاب «از خوب تا عالی» است. اصول مرحله‌ی چهارم نیز از کتاب «ساختن برای ماندن» به قلم جیم کالینز و جری آی. پوراس آورده شده است.)

مرحله‌ی اول: افراد منظم

سطح پنجم مدیریت: مدیران سطح پنجم، اول از همه جاه‌طلب هستند و در هدف، تشکیلات و کار جزء بهترین‌ها هستند – نه برای خودشان – آن‌ها برای انجام دادن هر کاری که جاه‌طلبی‌شان را اقناع کند، تشنه و ثابت‌قدم هستند. در یک مدیر سطح پنجم، ترکیبی ضد و نقیض از تواضع شخصی و تمایل حرفه‌ای دیده می‌شود.

بعد چه: کسانی که سازنده‌ی کمپانی‌های بزرگ هستند، اطمینان دارند که افرادی لایق را استخدام می‌کنند و افراد نالایق را از خود دور می‌کنند.

آن‌ها افراد لایق را قبل از اینکه بدانند کشتی‌شان به کجا می‌رود، در جایگاه‌های کلیدی می‌نشانند. آن‌ها همیشه اول کار درباره‌ی «چه کسی» فکر می‌کنند، بعد به «چه چیزی» می‌پردازند.

استفاده از قواعد (خوب تا عالی) تقسیم بندی های عظمت و بزرگی	شما شالوده ی آن را پایه گذاری کرده اید	یک تشکیلات بزرگ (تقسیم بندی های بزرگ)
مرحله ی اول افراد منظم سطح پنجم مدیریت ابتدا چه کسی، سپس چه.		ارائه ی نمایشی عالی: در تجارت، نمایشی با بازده و دستاوردهای صنفی مشخص می شود. در بخش های اجتماعی، نمایشی با نتایج و سودآوری در ارائه ی رسالت اجتماعی مشخص می شود.
مرحله ی دوم تفکر منظم مواجهه با حقیقت بی رحم تفکر جوجه تیغی		اثرگذاری برجسته: یک تشکیلات با مشارکت بی نظیر در جامعه و برجسته کردن این اشتراکات با صداقت تمام، برتری اش را به دست می آورد که اگر به دلیلی شرکت منحل شود، شکافی ایجاد می شود که به آسانی با هیچ شرکت دیگری در جهان پر نخواهد شد.
مرحله ی سوم رفتار منظم فرهنگ انضباط چرخ لنگر		رسیدن به دوامی پایدار: یک تشکیلات می تواند در طولانی مدت و رای هر مدیر خاص، ایده ی بزرگ، چرخه ی بازار یا برنامه ریزی قوی، نتایجی استثنایی ارائه دهد و هنگامی که به مانعی برخورد کند حتی می تواند محکم تر از گذشته آن را پس بزند.
مرحله ی چهارم تجدید عظمت گذشته زمان ساختن نه وقت گفتن حفظ انگیزه ی اصلی پیشرفت		

مرحله ی دوم: تفکر منظم

مواجهه با حقیقت بی رحم – تناقض در استاک دیل (Stock Dale):
نام مکانی در شمال انگلستان): عقیده ی اولیه تان را تا جایی که
می توانید فراموش نکنید: این گونه، در پایان پیروز خواهید شد. به
سختی ها بی اعتنا باشید و هم زمان برای مواجهه با حقیقت بی رحم،
در وقایع روزمره، خود را آماده نگاه دارید: هر چیزی که پیش بیاید.

تفکر جوجه تیغی: عظمت از مجموعه تصمیماتی ساده حاصل

می شود که بایک عقیده‌ی ساده در ارتباط است — تفکر
جوجه تیغی —

تفکر جوجه تیغی یک مدل مؤثر است که منعکس کننده‌ی درک
سه چرخه‌ی متداول است: «تا چه حد می توانید در جهان بهتر
ظاهر شوید؟»؛ «چقدر در مورد آن تعصب دارید؟»؛ و «چقدر موتور
اقتصادی یا شرایط مالی تان را شایسته‌ی اداره کرده اید؟»

مرحله‌ی سوم: رفتار منظم

فرهنگ انضباط: افراد منضبط که از تفکر منظم برخوردارند
و کسانی که اعمالشان دارای نظم است — در چارچوب
مسئولیت هایشان به خوبی عمل می کنند — این فرهنگ، پایه‌ای
برای رسیدن به عظمت و بزرگی است. این افراد صاحب «شغل»
نیستند، بلکه صاحب «مسئولیت» هستند.

چرخ لنگر: اینجا هیچ عمل تعریف شده‌ی منفرد، هیچ برنامه‌ی
سطح بالا، هیچ بدعت، هیچ تغییر مجرد پر منفعت و هیچ لحظه‌ی
معجزه آمیز وجود ندارد. در عوض پیشرفت همانند هل دادن سخت
یک چرخ لنگر سنگین و غول آساست. چرخاندن و چرخاندن،
تحرک تا نقطه‌ی جنبش، و حسی ورای آن ...

مرحله‌ی چهارم: تجدید عظمت گذشته

تشکیلات بزرگ به درستی با نسل هایی از رهبران متعدد کامیاب
شده اند. دقیقاً برعکس کمپانی هایی که تنها یک رهبر بزرگ،
ایده‌ی بزرگ یا برنامه‌ی خاص دارند. رهبران در تشکیلات عظیم
سازوکارهای تسریع کننده برقرار می کنند و باعث تحریک پیشروی
شده و فقط بر داشتن شخصیتی جذاب، برای جلو بردن کارشان
تکیه نمی کنند؛ در واقع بسیاری از آنها جذاب نبوده اند.

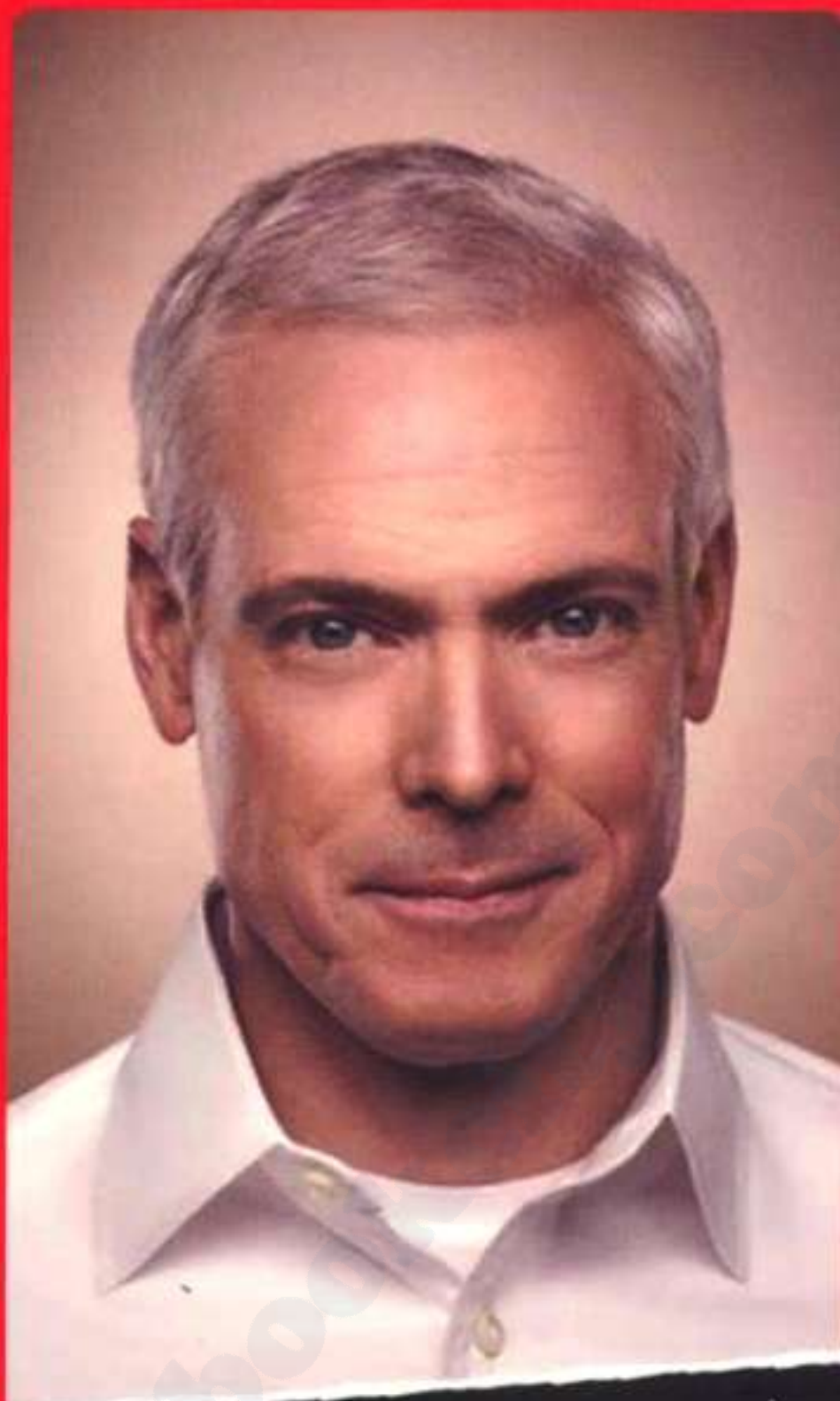
حفظ انگیزه‌ی اصلی پیشرفت: پایدار ماندن یک تشکیلات عظیم، با یک دوگانگی بنیادین مشخص می‌شود. از یک طرف، آن‌ها ارزش‌هایی اولیه دارند که هیچ‌گاه کنار گذاشته نمی‌شوند و دلایلی دارند که در درازمدت پایدار بمانند. از طرف دیگر، بی‌رحمانه می‌شتابند تا تغییر و پیشرفت داشته باشند — یک اضطرار خلاق که اغلب با BHAG مشخص می‌شود (جمله‌ای استراتژیک شبیه به جمله‌های الهام‌بخش در مورد شرکت‌های بزرگ) تشکیلات بزرگ، تفاوت بین ارزش‌های اولیه (که هیچ‌گاه تغییر نمی‌کنند) و استراتژی‌های مؤثر و ممارست‌های تذهیبی (که به شکلی بی‌پایان همپا با دنیا تغییر می‌کنند)، تفکیک قائل می‌شوند.

پایان

۱. شرکت خدمات مالی و بانکداری آمریکایی و چندملیتی است، که هم‌اکنون به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک ایالات متحده آمریکا شناخته می‌شود.

۲.. «Where Economy Originates?»: «جایی که اقتصاد می‌آید»
«سرچشمه می‌گیرد؟»

نشر کتاب (nbookcity.com)



در سال ۲۰۰۹ آکیوتویودا، رئیس شرکت تویوتا، صنعت خودروسازی را با اظهارنظری عجیب حیرت زده کرد: او گفت که کتاب جیم کالینز با عنوان «از عرش به فرش: شرکت های قدرتمند چگونه سقوط می کنند؟» را خوانده و به این نتیجه رسیده است که شرکتش در چهارمین مرحله از پنج مرحله ی زوال معرفی شده در کتاب است و پس از آن بود که تویوتا از خطر قطعی مرگ نجات پیدا کرد.

کالینز در این کتاب به ما می گوید: هر شرکتی - مهم نیست چقدر بزرگ باشد - در معرض سقوط است؛ هیچ قانون طبیعی نمی تواند با اقتدار تضمین کند که شرکتی برای همیشه در قله بماند. کالینز، استاد جادویی موفقیت شرکت هاست؛ بزرگ ترین، بهترین، ضعیف ترین و آن هایی که شکست خوردند؛ از شرکت های نوپا تا آن هایی که از زمان تأسیس شان دو سوم قرن می گذرد...

همه ی شرکت های مالی آسیب پذیر هستند، مهم نیست چقدر بزرگ باشند، مهم نیست دستاوردهای شما چقدر فراوان بوده باشد، مهم نیست تا کجا پیش رفته اید و مهم نیست چقدر قدرتمند شده اید. مهم این است که در برابر سقوط آسیب پذیر هستید. هیچ قانون طبیعی ای وجود ندارد که تضمین کند قدرتمندترین ها قطعاً بر قله می مانند. هر کسی می تواند ورشکسته شود و عاقبت، سرانجامش چنین خواهد بود. اگر شرکت قدرتمندی مثل «بانک آمریکا» در اواخر سال ۱۹۷۰ به سرعت سقوط کرد، پس برای هر شرکت دیگری نیز چنین احتمالی وجود دارد. اگر کمپانی هایی مثل موتورولا (Motorola) و سیرکویت سیتی (Circuit City) - بت هایی که به عنوان نمونه ی برتر شناخته شده بودند - با وضعیتی بغرنج تحلیل رفتند، پس هیچ کسی ایمن نیست. اگر کمپانی هایی از قبیل زینت (Zenith) و ای اند پی (A & P) که بدون تسرید برترین های حوزه ی فعالیت خود بودند، از عرش به فرش رسیدند، پس ما باید نسبت به موفقیت خودمان نگران شویم... تجربه های این چنینی، چه درسی به ما می دهند؟ و دیگر کمپانی ها چگونه می توانند از چنین سرنوشتی اجتناب کنند؟

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان



شرکت مهر