

GREAT
BY CHOICE

انتخاب عالی

ترجمه: عبدیه عبادی

چرا بعضی از شرکت‌ها با وجود همه
بحران‌ها، باز هم جهش می‌کنند؟



جیم کالینز

و مورتن تی. هانسن

انتخاب عالی: چرا بعضی از شرکت‌ها با وجود همه‌ی بحران‌ها، باز هم جهش می‌کنند؟ / جیم کالینز، مورتن تی. هانسن / مترجم عهدیه عبادی، ۱۳۵۷.

هران هورمزد، ۱۳۹۶ / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۹۵۸-۹۶-۵

عنوان اصلی: Great by choice : uncertainty, chaos, and luck : why some thrive despite them all, c. ۱۱.

موضوع: موفقیت در کسب و کار - نمونه پژوهی - خلاقیت در کسب و کار - نوآوری - مدیریت

رده بندی دیوئی: ۶۵۸/۴۸

رده بندی کنگره: HF۵۳۸۶/ج۲۱۳۹۵

شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۰۵۳

انتخاب عالی: چرا بعضی از شرکت‌ها با وجود همه‌ی بحران‌ها، باز هم جهش می‌کنند؟ / جیم کالینز، مورتن تی. هانسن

ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۶ / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۹۵۸-۹۶-۵

تعداد: ۱۰۰۰ نسخه / طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد

طراحی داخلی: خاطره باقری راد / ویراستاری: مینا آدمی

نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری، پلاک ۸

واحد ۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

۱۱	 سخن ناشر
۲۱	 فصل اول: رسیدن اوج قطعیت نداشتن
۴۱	 فصل دوم: Ver ها
۷۹	 فصل سوم: رابط ایی ۲۰ مایل
۱۲۳	 فصل چهارم: اول کنویه ها شلیک کن، بعد توپ ها را
۱۶۷	 فصل پنجم: رهبری در بالای خط ۵
۲۰۵	 فصل ششم: اس مک
۲۴۵	 فصل هفتم: بازده شانس
۲۹۱	 سخن پایانی: انتخاب عالی
۲۹۷	 سؤالات متداول
۳۱۵	 بنیان های تحقیقات

تصور کنید. در یک روز خوب بهاری، هیجان زده به سواحل زیبای آگیل اسکاتلند می‌روید و خود را برای یک موج سواری جانانه آماده می‌کنید. به ساعت نگری نیستید. یک صبح دل‌انگیز؛ زمان به آرامی در حال گذر است. به اطراف خیره می‌شوید؛ به مرد و زن‌هایی که کنار ساحل، قدم زنان، درگوشی چیزهایی زمزمه می‌کنند؛ صدای جیغ و داد کودکان، صدای آواز پرندگان؛ و هیاهوی دیوانه‌کننده‌ی امواجی که تورا برای مبارزه فرا می‌خوانند. به خود نهیب می‌زنید که زندگی یعنی جنگ؛ لحظاتی بعد خود را در اوج هیجان سوار بر امواج خروشان می‌بینید که با لاق‌های کوبنده، بر تن عریان آب‌ها می‌کوبند.

از موجی به موجی دیگر و صعود و فرودهای دلهره‌آور و در عین حال لذت‌بخش. تا اینجای کار همه چیز به خوبی پیش می‌رود.

حالا تصور کنید در همین شرایط خوب، ناگهان همه چیز عوض می‌شود و وقتی به خود می‌آیید، خود را تنها و سرگردان در دل دریایی طوفانی می‌بینید که چشم‌اندازی از هیچ ساحلی دیده نمی‌شود. لحظه‌ها به سرعت می‌گذرند؛ تپش قلبتان بالا و بالاتر می‌رود؛ به هر طرف رو می‌کنید و به هر سو می‌روید؛ اما واقعیت تلخ این است که در دریای امواج طوفانی گم شده‌اید.

لحظه‌ها به سرعت می‌گذرند، امواج بالاتر و بالاتر می‌گیرند و فرود می‌آیند؛ تاریکی روزه می‌کشد و فراخنای پهناور دریا را در خود فرو می‌بلعد. هوا تاریک و تاریک‌تر می‌شود و شما تنها و تنهاتر.

اگر این تلاطم ساعت‌ها به طول انجامد و قرار باشد یک شب پر دلهره را بر فراز موج‌ها سپری کنید و حتی ساعت‌ها و ساعت‌ها بیشتر؛ بیشتر از یک شبانه‌روز و حتی از آن هم بیشتر؛ بالای سی ساعت خوفناک؛ چقدر امید به زنده ماندن دارید؟ شاید فکر کنید هرکسی در این شرایط تسلیم مرگ می‌شود؛ اما اینطور نیست. موج‌سوار ۲۲ ساله‌ای به نام «متی برایس»، به مدت ۳۲ ساعت در آب‌های آگیل، با زندگی و مرگ جنگیده است و دست آخر تیم نجات در حالی او را پیدا می‌کند، که در ۱۳ مایلی ساحل، هنوز با آخرین زرنش در حال مبارزه برای زنده ماندن بود.

تصور کنید به «متی برایس»، موج‌سواری در این شرایط قرار می‌گرفت که از پیش هرگز عضو تیم نجات، چنین کابوس‌وار را نکرده بود! یا موج‌سواری که یازاری مقابله با هیولای دریایی داشت؛ موج‌سواری که مرگ را تقدیر می‌دانست و تسلیم سرنوشت شوم نمی‌شد. لابد شما هم با من موافقید که در این صورت، مرگ او قطعاً بود.

در اصطلاح جیم کالینز، «متی برایس» ۱۰XER نامیده می‌شود. در کتاب «انتخاب عالی»، ۱۰XER ها رهبران شرکت‌هایی هستند که در شرایط بحرانی تسلیم مرگ نمی‌شوند و همچنان به رشد ادامه می‌دهند. شرکت‌هایی که دست‌کم ۱۰ مرتبه از میانگین صنعت خراب‌تر عمل کرده‌اند.

کالینز و مورتن تی. هانسن، در پژوهشی نه‌ساله که از سال ۲۰۰۲ (پس از حملات یازده سپتامبر؛ بی‌ثباتی اقتصادی در بازارها و حتمی‌ها...) آغاز و تا سال ۲۰۱۱ به طول انجامید، با طرح سؤالی بنیادین که «چرا برخی شرکت‌ها در شرایط قطعیت‌نداشتن و حتی هرج‌ومرج رشد می‌کنند، اما دیگران نمی‌توانند؟»، دنیای کسب‌وکار را به چالش کشیدند.

کالینز و هانسن سه معیار برای انتخاب شرکت‌های ۱۰XER در نظر گرفتند:

۱. بنگاه مورد نظر برای یک دوره‌ی بیش از ۱۵ ساله نتایج کاملاً چشمگیری را

نسبت به بازار سهام عمومی و نیز صنعت خود حفظ کرده باشد.

۲. بنگاه مورد نظر این نتایج را در محیطی فوق العاده پرنشاطم کسب کرده باشد؛ محیطی پراز رویدادهایی غیر قابل کنترل، به سرعت پیش رونده، غیر قطعی و به طور بالقوه آسیب زا.

۳. بنگاه مورد نظر ترقی خود را در جهت عالی شدن از موقعیتی آسیب پذیر شروع کرده و در ابتدای سفر خود به سمت ۱۰X شدن جوان و یا کوچک بوده باشد.

و در مقابل هر شرکت ۱۰X یک شرکت مقیاس در نظر گرفتند: «مقیاس ها شرکت هایی هستند که در همان صنعت، با همان فرصت ها و یا فرصت های بسیار مشابه و در همان دوران شرکت های ۱۰X قرار دارند، اما نتوانسته اند عملکردی عالی داشته باشند»

اما غریبال کردن و گزینش شرکت های مورد نظر به همین راحتی انجام نمی گرفت. تیم تحقیق، ۲۰۴۰۰ شرکت ۷۰۰۰ سند تاریخی را بررسی و از این فهرست بالا بلند، هفت شرکت ۱۰X و هفت شرکت مقیاس برگزیدند: «امروز با جننتک؛ بایومت با کرشنر؛ اینتل با ای.ام.دی؛ مایکروسافت با اپل (البته اپل در دوره ای که استیو جابز حضور نداشت)؛ پروگرسو؛ سونی؛ کوک؛ هواپیمایی ساوت وست با پی.اس.ای و استرایکر با یو.اس.اس.سی.اس.ای مقیاس شدند.

تیم تحقیق، در همان ابتدای کار و با بررسی ۷۰۰۰ پرونده ای که جمع آوری کرده بودند و همچنین بررسی های میدانی بیشتر، به نکات قابل توجهی دست یافته اند که افسانه های رایج در مورد رهبران کسب و کارهای موفق را به چالش کشید. آن ها پی بردند که رهبران ۱۰XER نسبت به نمونه های مقیاس ریسک پذیرتر، جسورتر، دوراندیش تر و خلاق تر نبودند؛ بلکه منضبط تر، تجربه گراتر و بدگمان تر بودند. همچنین آن ها نوع آورتر از شرکت های مقیاس نبودند و «در برخی موارد غافلگیرکننده، نمونه های ۱۰X نوآوری کمتری نیز

داشتند: مانند شرکت هواپیمایی ساووست که کپی برداری شده از شرکت پی.اس.ای بود»، و در کمال حیرت به این نتیجه رسیدند که XER ۱۰ها سریع‌تر، پرجاذبه‌تر، بلندپروازتر، بی‌باک‌تر و حتی خوش‌شانس‌تر از شرکت‌های مقیاس نیستند: «به عبارت روشن‌تر، ما نمی‌گوییم که XER ۱۰ها فاقد جدیت، خلاقانه، بلندپروازی زیاد و یا شجاعت برای انجام قمارهای بزرگ بودند. آن‌ها همه‌ی این خصوصیات را نشان می‌دادند و مقیاس‌های کمتر موفق آن‌ها نیز عموماً به‌طور بودند».

پس راز موفقیت شرکت‌های XER ۱۰ در چه بود؟

کتاب هفت فصل تشکیل شده است:

فصل اول: رشد؛ خود عدم قطعیت؛ فصل دوم: XER ۱۰ها؛ فصل سوم: راه‌پیمایی بیست‌میلی؛ فصل چهارم: اول گلوله‌ها را شلیک کن، بعد توپ‌ها؛ فصل پنجم: رهبر، رهبال، طرمرگ؛ فصل ششم: اس‌مک (SMaC)؛ فصل هفتم: بازده شانس.

«ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم، اما می‌توانیم آن را بسازیم.» این سرآغاز کتاب «انتخاب عالی» است. در دنیای غیرقابل پیش‌بینی، هیچ اتفاقی دور از انتظار نیست. جهان در یک لحظه، از ترس به اندازه‌ی یک دهه ناآرام شود؛ جنگ‌ها، بی‌ثباتی‌های اقتصادی، حملات تروریستی، انقلاب‌های مردمی، آشوب‌ها و هرج‌مرج‌هایی که هر کدام حاصل عدل‌هاست، مختلف‌اند؛ بالا رفتن قیمت‌های انرژی در یک دوره‌ی کوتاه؛ و برعکس آن، سقوط قیمت‌ها تا مرز یک سوم قیمت‌های قبل و همچنین هزار و یک اتفاقی که در هر لحظه ممکن است در جهان بیفتد.

فردای غیرقابل پیش‌بینی، هم ما را تهدید می‌کند و هم به ما هشدار می‌دهد؛ و کسب و کارهای کوچک و بزرگ، در این دنیای پراشوب، بزرگ‌تر و یا کوچک‌تر می‌شوند؛ گاهی اوج می‌گیرند و گاهی نابود می‌شوند؛ گاهی کسب و کارهای

دیگری را به تسخیر خود در می آورند و گاهی جزئی ناچیز از یک شرکت بزرگ می شوند.

در این کتاب، کالینزو هانسن ضمن هشدار در مورد دنیای پر آشوب، سعی می کنند به این سؤال اساسی پاسخ دهند که: چگونه «برخی شرکت ها و رهبران، چنین دنیایی را فوق العاده خوب هدایت می کنند؟ رهبرانی که نه تنها واکنش نشان می دهند، بلکه خلق می کنند؛ نه تنها دوام می آورند، بلکه موفق می شوند و به موفق می شوند، بلکه رشد نیز می کنند.»؟

کالینزو هانسن با موشکافی و دقت و سواس گونه ای، سعی کردند پرده از این راز بزرگ بردارند و نشان کار ردن تضادها و شباهت های رهبران شرکت های ۱۰X و شرکت های مقیاس بزرگ را در مدیریت بهتر آینده باشند.

آن ها به سه عامل اساسی اشاره می کنند که رهبران ۱۰XER را از رهبران شرکت های مقیاس متمایز می کند:

«انضباط متعصبانه: ۱۰Xer ها ثبات بر عادی در عمل نشان می دهند. ثبات در ارزش ها، اهداف، استانداردهای عملکرد و شیوه ها. آن ها کاملاً پیگیر و سرسخت هستند، و سواس متمرکز دارند و در تمام درخواست های خود انعطاف ناپذیرند.

خلاقیت تجربی: در هنگام مواجهه با قطعیت نداشتن، ۱۰Xer ها در درجه ای اول برای تعیین مسیر خود به افراد دیگر، خرد متعارف، شخه های مرجع یا افراد هم تراز توجه نمی کنند، بلکه عمدتاً به سراغ شواهد تجربی می روند. بدگمانی سازنده: ۱۰Xer ها هشیاری بیش از حد خود را حفظ می کنند، به شدت نسبت به تهدیدات و تغییرات محیط خود هماهنگ می شوند، حتی وقتی که همه چیز خوب پیش می رود.»

مبحث بعدی (که یکی مباحث مهم این کتاب است)، راهپیمایی ۲۰ مایلی است. به قول سعدی: «رهرو آن نیست که گه تند و گهی خسته رود... رهرو آنست که آهسته و پیوسته رود.»؛ و فلسفه‌ی راهپیمایی ۲۰ مایلی تا حدودی به فهم ما از همین بیت بزرگ شاعر پرآوازه‌ی کشورمان برمی‌گردد. راهپیمایی ۲۰ مایلی به این معناست که اگر قرار است ما یک مسیر سه‌هزار مایلی را راهپیمایی یا کوه‌پیمایی کنیم، تصمیم بگیریم هر روز ۲۰ مایل از راه را سپری کنیم؛ ۲۰ مایل ۲۰ مایل؛ و این کار را در هر شرایطی انجام دهیم؛ در روزهای سوپ بهاری با شکوفه‌ی درختان و چهره‌ی پرندگانش؛ و در یک روز سخت زمستان، با هوی طوفان و وزه‌ی سرد بورانش؛ در برگ‌ریزان پاییزی و جاده‌های سرد و برف‌ریزان زمستانی با دنیایی سفیدپوش.

حالا فرضی نم‌کن این فلسفه برای پیمودن سه‌هزار مایل کوه‌پیمایی در نظر گرفته شود و یا فلسفه‌ی یک رهبر ۱۰XER در هدایت یک کسب‌وکار کوچک یا بزرگ؛ راهپیمایی ۲۰ مایلی، مدیریت شاخصه‌ی چنین رهبرانی است. آن‌ها نه از دیدن بهار هیجان‌زده می‌شوند و در سایه‌سار شکوفه‌ها ساعتی ۵ مایل می‌دوند؛ و نه هم گرفتار آمدن در باران‌ها و باران‌ها آنان را زمین‌گیر می‌کند. همه‌ی رهبران ۱۰XER تابع این قانون هستند:

«در سال ۱۹۷۷ که جان براون مدیرعامل استرایک شد، یک معیار عملکرد تعیین کرد تا محرکی برای پیشرفت باثبات باشد. بودخالص استرایک در هر سال ۲۰ درصد بود. این بیش از فقط یک هدف، یک آرزو، یک امید، یک رؤیا یا یک تخیل بود. این، به بیان براون، «قانون» بود. از این قانون، رادر فرهنگ شرکت عجین و آن را به روش زندگی تبدیل کرد.» و گاه این ثبات در یک شرکت تا دهه‌ها تداوم می‌کند.

درس بعدی کالینز و هانسن از اساتید بزرگ کسب‌وکار، قانونی است به نام «اول گلوله‌ها را شلیک کن، بعد توپ‌ها را». این قانون بدین معناست که در هر

کسب و کار، اگر بی‌گذار به آب بزنیم و همه‌ی چیزی که در چنته داریم را یکباره روکنیم، کارمان تمام است. یا به دیگر اصطلاح، در یک جنگ گنگ، اول با شلیک گلوله‌ها آغاز کنیم (زیرا گلوله هم کم ریسک است، هم کم هزینه و هم حواس پرتی کمی ایجاد می‌کند) و بعد که هدف را خوب و ارسی نموده و در تیراندازی دقیقمان قرار گرفت، توپ شلیک کنیم و به نتیجه برسیم. شلیک توپ‌ها بدون آنکه از وضعیت دشمن آگاه باشیم، خودکشی است.

«Xer» ها برای اعتبارسنجی تجربی آنچه واقعاً نتیجه بخش است از گلوله‌ها استفاده می‌کنند. آنها سپس براساس این اعتبارسنجی تجربی منابع خود را برای شلیک یک گلوله، توپ متمرکز می‌کنند؛ در نتیجه این امکان فراهم می‌شود که سود بسیار زیادی از شماره‌های متمرکز خود به دست بیاورند. البته خود این «توپ شلیک کردن» هم اگر تنظیم نشده باشد، می‌تواند آسیب زیادی وارد کند: «دو نوع گلوله‌ی توپ وجود دارد، تنظیم شده و تنظیم نشده. گلوله‌ی توپ تنظیم شده براساس تجربیات واقعی، این موضوع را تأیید می‌کند که اقدام کردن به قمار بزرگ به احتمال زیاد موفق خواهد بود. پرتاب یک توپ تنظیم نشده به معنای یک قمار بزرگ بدون اعتبارسنجی تجربی است».

«کپسول اکسیژن» دیگر مبحثی است که در این کتاب مورد توجه قرار گرفته است. در مفهوم ساده و قابل فهم، اینکه اگر کسی قصد فتح قاره‌ی اورست را داشته باشد، باید حوادث پیش‌بینی‌ناپذیر را نیز در نظر داشته باشد و کپسول‌های اکسیژن بیشتری برای روزهای مبادا با خود داشته باشد. ولی در دنیای کسب و کار به معنای اندوخته کردن ذخایر و مخازن نقدی برای روزهای مبادا است: «در شرکت‌های X که ما مطالعه کردیم، نسبت نقد به دارایی در مقایسه با میانگین آنچه بیشتر شرکت‌ها دارند ۳ تا ۱۰ برابر است و آن‌ها در سراسر تاریخ خود، حتی در زمانی که شرکت‌های کوچکی بوده‌اند، ترازنامه‌هایی محتاطانه‌تر از شرکت‌های مقیاس داشته‌اند».

فصل پنج کتاب، با تأکید بر داشتن کپسول اکسیژن بیشتر، به بررسی سه اصل زیر می‌پردازد:

۱. ذخایر و مخازن نقدی (مخازن اکسیژن) بسازید تا برای رویدادها و بدشانشی‌های غیرمنتظره، پیش از اتفاق افتادن، آمادگی داشته باشید.
۲. ریسک (اعم از ریسک خط مرگ، ریسک نامتقارن و ریسک غیرقابل کنترل) را محدود کنید و ریسک زمان-محور را تحت مدیریت خود داشته باشید.

۱. کوچک‌نمایی و سپس بزرگ‌نمایی کنید، هوشیاری بیش از حد خود داشته باشید تا بتوانید شرایط در حال تغییر را احساس کنید و به طور مؤثری پاسخ دهید.

در فصل ششم با قانونی به نام اس‌مک (SMAC)، آشنا می‌شویم. «کلمه‌ی «اس‌مک» (SMAC) نشانه‌ی کلمات مشخص (Specific)، روشمند (Methodical) و اثبات (Consistent) است».

دستورالعمل «هاوارد پانم» مدیر عامل وقت شرکت هواپیمایی ساوت وست (اصول فهرست پانتم در مدت یک ربع قرن تنها ۲۰ درصد دچار تغییر شدند و این «باوجود مجموعه‌ای از رویدادهای مختل‌کننده، شوک‌های قیمت سوخت، اعتصابات مأموران کنترل ترافیک هوایی، ادغام‌های بسیار بزرگ در این صنعت، پیدایش مدل قطب و اقماری، رکود، افزایش چشمگیر میزان بهره، اینترنت و ۱۱ سپتامبر» به ثبات خود ادامه داد. این اصل به شرح زیر می‌باشند:

۱. یک شرکت حمل و نقل مسیرهای کوتاه، در بخش‌های زیر دو عامل، باقی می‌مانیم.

۲. برای مدت ده تا دوازده سال از ۷۳۷ به عنوان هواپیمای اصلی خود استفاده می‌کنیم.

۳. تداوم بهره‌برداری زیاد از هواپیماها و دور زدن‌های سریع، در بیشتر موارد ده دقیقه‌ای.

۴. مسافر، محصول شماره یک ماست. باربری یا پست هوایی انجام نمی‌دهیم، فقط بسته‌های کوچکی را حمل می‌کنیم که سودآوری زیاد و هزینه‌های حمل‌ونقل کمتری داشته باشند.

۵. تداوم بلیت‌های کم‌بها و تکرار خدمات.

۶. خدمات غذایی دخالتی نمی‌کنیم.

۷. هزینه‌های مربوط به بلیت‌فروشی بین خطوط را نداریم، تعرفه‌ها، کامپیوترها و نرخ‌های منحصربه‌فرد ما برای قراردادهای بین خطوط هوایی مناسب هستند.

۸. تگ‌زاس را به عنوان اولویت شماره یک خود حفظ می‌کنیم و اگر بازاریابی با تراکم زیاد مسافرو در مسیرهای کوتاه برایمان وجود داشته باشد، فقط سفرهای بین‌ایالتی انجام می‌دهیم.

۹. حس خانواده‌ها و افراد را در خدمات خود حفظ می‌کنیم و جوی شاد و مفرح در پرواز خواهیم داشت. ما به کارکنان خود افتخار می‌کنیم.

۱۰. سادگی را حفظ می‌کنیم. به روال زیرادیده می‌دهیم.

صدور بلیت با صندوق پول‌شمار، کنسل کردن رزرو ۱۰ دقیقه قبل از پرواز در گیت برای دادن مجوز به مسافران لیست انتظار، سیستم کامپیوتری ساده‌سازی شده، نوشیدنی رایگان در خدمات اجرایی، پیروازهای پیراشکی رایگان در سالن انتظار برای سوارشدن، امکان نداشتن انتظار بیش از ۱۰ دقیقه در هواپیما، ضبط کردن فهرست مسافران روی نوار، رساندن هر شب در پیماها و خدمه به دالاس، فقط یک تأسیسات اقامت و تعمیر و نگهداری.

اصول پاتنم، به معنای واقعی، اصل «اس‌مک» را تشریح می‌کنند.

دستورالعمل اس‌مک مجموعه‌ای از روش‌های عملیاتی پایداری است که فرمول موفقیتی قابل تکرار و باثبات را به وجود می‌آورد؛ هرچقدر محیط شما غیرقطعی‌تر باشد، با سرعت بیشتری تغییر کند و بی‌گذشت‌تر باشد، بیشتر

به اس مک شدن نیاز خواهید داشت.

و در فصل پایانی، موضوع شانس مد نظر قرار گرفته؛ که در موفقیت شرکت های بزرگ، شانس چه سهمی به خود اختصاص داده و آیا شرکت های ۱۰XER خوش شانس تر از شرکت های مقیاس بودند. کالینز و هانسن به این نتیجه رسیدند که موقعیت های شانس شرکت های ۱۰XER بیشتر از شرکت های مقیاس نبوده ولی هرگاه چنین موقعیتی پیش آمده است، آن ها در مقایسه با شرکت های مقیاس، بهتر با آن برخورد نمودند.

نتیجه اینکه: این کتاب معجزه نمی کند؛ ولی راهکارهای تجربی بسیار سازنده ای برای موفقیت در کسب و کار را به ما یاد می دهد؛ راهکارهایی که چه بسا اگر هر یک را به تنهایی به کار بگیرید، آنان را الگوی مدیریت خود قرار دهد، می تواند به رهبری ۱۰XER تبدیل گردد.

آرزوی روزگار خوب و کسب و کاری موفق

فرشاد اخترشناس