

۲۰۵۰۷۰۲

ساختن برای ماندن

عادات موفقیت آمیز شرکت های آرمانی

حم کالینز (نویسنده ی کتاب پرفروش خوب تا عالی)

جری آی. پوراس

ترجمین

دکتر حمید رضا جعفری

سید ناصر الدین گشتاب

زهره خشامنی



انتشارات سروش

سرشناسه	:	کالینز، جیمز چارلز، ۱۹۵۸ - م.
عنوان و نام پدیدآور	:	Collins, James C. (James Charles) ساختن برای ماندن : عادات موفقیت‌آمیز شرکت‌های آرمانی / جیم کالینز، جری آی. پوراس؛ مترجمین حمیدرضا جعفری، سیدناصرالدین گشتائی، زهرا خشامن.
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات الماس دانش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۴۹۲ ص: جدول؛ ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۲۰۳-۵
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
زبان دیگ	:	عادات موفقیت‌آمیز شرکت‌های آرمانی.
موضوع	:	موفقیت در کسب و کار -- ایالات متحده-- Success in business -- United States
رצוע	:	مدیریت صنعتی -- ایالات متحده-- Industrial management -- United States
موضوع	:	کارآفرینی -- ایالات متحده-- Entrepreneurship -- United States
شناسه داده	:	پوراس، جری آی. Porras, Jerry I.
شناسه افزوده	:	جعفری، حمیدرضا، ۱۳۵۱ - مترجم
شناسه افزوده	:	گشتائی، سیدناصرالدین، ۱۳۴۲ - مترجم
شناسه افزوده	:	خشامن، زهرا، ۱۳۵۱ - مترجم
رده بندی کنگره	:	۳۴۵۲
رده بندی دیویی	:	۶۰۱/۱۰۹۷۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۸۲۰۵۱۶

ساختن برای ماندن (عادات موفقیت‌آمیز شرکت‌های آرمانی)

مؤلفین: جیم کالینز - جری آی. پوراس

مترجمین: دکتر حمید رضا جعفری - سید ناصرالدین گشتائی - زهرا خشامن

شمارگان: ۱۰۰

نویت چاپ: آون-۱۳۹۸

قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۲۰۳-۵

ناشر: انتشارات الماس دانش؛ تلفن: ۶۶۱۲۵۶۹۴ (۰۲۱)

آدرس: میدان انقلاب خیابان کارگر جنوبی خیابان رشتچی بن بست اول پلاک ۴ طبقه اول واحد ۳

فهرست مطالب

۵.....	مقدمه
۱۹.....	پیشگفتار
۲۳.....	فصل ۱.....
۲۳.....	بهترین بهترین ها.....
۵۷.....	حل ۲.....
۵۷.....	ساعت برای نه اعلام زمان.....
۹۷.....	فصل ۳: بیش از سود.....
۱۵۱.....	فصل ۴: حفظ کن / پیشرفت را تحریک کن.....
۱۶۷.....	فصل ۵.....
۱۶۷.....	اهداف بزرگ ترسناک و متهمانه.....
۲۰۹.....	فصل ۶.....
۲۰۹.....	فرهنگ‌های فرقه مانند.....
۲۴۹.....	فصل ۷.....
۲۴۹.....	چیزهای زیادی را امتحان کن و آنچه که عملی است را حفظ کن.....
۲۹۵.....	فصل ۸: مدیریت خانگی.....
۳۲۱.....	فصل ۹: به اندازه‌ی کافی خوب، نداریم.....
۳۴۷.....	فصل ۱۰: پایان آغاز.....
۳۷۵.....	فصل ۱۱: ساخت چشم‌انداز.....
۴۱۱.....	سخن آخر: سؤالات متداول.....
۴۲۴.....	ضمیمه ۱: مسئله‌های تحقیق.....
۴۳۴.....	ضمیمه ۲: ریشه‌های شرکت‌های آرمانی و قیاسی.....

در چهاردهم مارس سال ۱۹۹۴ آخرین دست‌نویس ساختن برای ماندن* را به انتشاراتی دادیم. مثل همه‌ی نویسنده‌ها، برای کتاب‌مان امیدها و آرزوها داشتیم، اما حرات نداشتیم که امیدهایمان را به پیش‌گویی بدل کنیم. می‌دانستیم که به ازای هر یک کتاب موفق، ده یا بیست کتاب خوب (یا بهتر از آن) در گمنامی می‌مانند. دو سال بعد، موقع نوشتن این مقدمه برای نسخه‌ی جلد کاغذی، از موفقیت این کتاب در نوشتن حیرت‌زده بودیم: بیش از چهل چاپ در سرتاسر دنیا، ترجمه به سیزده زبان زندگی دنیا و پر فروش‌ترین کتاب در آمریکای شمالی، ژاپن، آمریکای جنوبی و بخش‌هایی از اروپا.

معیارهای زیادی برای سنجش موفقیت یک کتاب وجود دارد، اما برای ما شمار خواننده‌ها در صدر لیست است. این کتاب ابتدا در بسیاری از مجلات و نشریات به خوبی پوشش داده شد، سپس خیلی سریع به غایبان خود را پیدا کرد و نام آن در میان خواننده‌های خوش‌فکر دهان به دهان به‌رحید خواننده یک کلمه‌ی کلیدی است. قیمت واقعی یک کتاب چند است؟ قیمت از پانزده تا بیست و پنج دلار روی جلد نیست. برای یک فرد پرمشغله قیمت روی جلد را مقایسه با ساعت‌ها خواندن و درک کتاب رنگ می‌بازد، خصوصاً یک کتاب بی‌پایانی و ایده‌پردازانه مثل کتاب ما. اکثر مردم کتاب‌هایی که می‌خرند را نمی‌خوانند یا

* این ترجمه‌ی تحت‌اللفظی عنوان کتاب (Built to Last) است، اما با توجه به محتوای کتاب می‌شود آن را به جاودانگی ترجمه و تعبیر کرد. (مترجم)

حداقل همه‌اش را نمی‌خوانند. ما نه تنها از اینکه تعداد خواننده‌هایمان بالا بود، بلکه از تعداد افرادی که واقعاً آن را خوانده بودند، شگفت‌زده شدیم. افراد پرمشغله از مدیرعامل‌ها و مدیران ارشد گرفته تا کارآفرین‌ها، رهبران غیرانتفاعی، سرمایه‌گذارها، روزنامه‌نگارها و مدیران تازه‌کار ارزشمندترین ثروت خود، یعنی وقت، را صرف ساختن برای ماندن کردند.

به نظر ما شمار زیاد خواننده‌های این کتاب به چهار عامل اصلی ربط دارد. نخست، مردم از اندیشه‌ی ساختن یک شرکت پایدار و بزرگ الهام گرفته بودند. با مایرانی از سرتاسر دنیا ملاقات کردیم که انگیزه داشتند چیزی بزرگتر و بسیار بادوام‌تر از خودشان بسازند - یک شرکت در حال پیشرفت که در یک مجموعه ارزش‌های اصلی جای‌ان ریشه دارد، به دلیلی فراتر از پول درآوردن زنده است و بواسطه‌ی توانمندی در انجمن بی‌پیوسته‌ی درونی خویش از محک زمان سربلند بیرون می‌آید.

این انگیزه را نه تنها در افراد مسئول در سازمان‌های بزرگ، بلکه و شاید بویژه در کارآفرین‌ها و رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط دیدیم. الگوهای مثل دیوید پاکارد، جورج مرک، والت دیزنی، ماسارو ایبکا، پُل گالوین و ویلیام مک‌نایت - خانواده‌ی توماس جفرسون و جیمز مدیسون در کسب‌وکار جهانی - استانداردهای بالایی برای ارزش و عملکرد دارند که به ما در آن حد تلاش می‌کنند. پاکارد و هم‌قطارانش که از اول شرکت‌های بزرگی داشتند؛ آنها هم به عنوان کارآفرین و با شرکت‌های کوچک شروع کردند. سپس بنگاه‌های کوچک و نیازمند به نقدینگی را موفق‌ترین و ماندگارترین شرکت‌های دنیا ساختند. مدیر

یک شرکت کارآفرینانه‌ی کوچک گفت: «وقتی فهمیدیم که آنها توانستند، اعتمادبنفس و الگویی برای پیروی پیدا کردیم.»

دوم، افراد اندیشمند دنبال اصول‌های آزموده شده می‌گردند؛ آنها از چرخه‌ی رونق و کسادِ «مُد سال» در تفکر مدیریت خسته‌اند. بله، دنیا تغییر می‌کند - و با سرعت بالایی تغییر می‌کند - اما به این معنا نیست که ما باید از جستجوی مفاهیم زیربنایی که محک زمان را تاب آورده‌اند، دست برداریم. برعکس، ما بیش از هر زمانِ دیگر، به این اصول نیاز داریم! مطمئناً ما همیشه باید دنبال اندیشه‌ها و ایده‌های جدید باشیم - اختراع و کشف موجب پیشرفت بشر می‌شود - اما بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌های امروزی ناشی از کمبود ایده‌های مدیریتی جدید نیست (از این ایده‌ها اشباع شده‌ایم)، بلکه در درجه‌ی اول در عدم درک اصول زیربنایی و مدام، مادی مداوم از آن اصول ریشه دارد. اکثر مدیرها بیشتر با بازگشت به اصول ارزشمندی خود را اداره می‌کنند، نه با یک ایده‌ی مدیریتی جذاب و خوش رنگ و لعاب مُد.

سوم، برای مدیران شرکت‌های در حال گذار مفاهیم موجود در این کتاب به ایجاد تغییر مؤثر بدون تخریب پایه‌های اصلی یک شرکت (با موارِدی ساخت آن پایه‌ها برای اولین بار) کمک می‌کند. برخلاف نظر عموم، این واکش مناسب به یک دنیای در حال تغییر این که «چطور تغییر کنیم» نیست، بلکه با از خودمان بپرسیم «ما مظهر چه هستیم و چرا هستیم؟» اصل نباید هرگز تغییر کند. آزادید که هر چیز دیگری را تغییر دهید. به بیان دیگر، شرکت‌های آرمانی^۱ ارزش‌های اصلی ابدی و هدف جاودان خود (که هرگز نباید تغییر کند) را از

^۱ visionary companies

راهبردهای عملیاتی و کاری (که باید متناسب با دنیای در حال تغییر پیوسته تغییر کند) تمیز می‌دهند. این تمایز برای سازمان‌هایی که وسط دگرگونی‌های شدید هستند بسیار سودمند است - شرکت‌های دفاعی مثل راکول با پایان جنگ سرد، شرکت‌های خدماتی مثل ساوترن با تسریع محدودیت‌زدایی‌ها، شرکت‌های دخانیات مثل یواس‌تی با یک دنیای به شدت خشن و شرکت‌های خانوادگی مثل کارگیل با نسل اول رهبری غیرخانوادگی روبرو هستند و شرکت‌هایی با میان‌گذارهای دوراندیش مثل آدونسد میکرو دیوایسز و مایکروسافت به عدم وابستگی به محصول نیاز دارند.

حتی شرکت‌های آرمانی مورد مطالعه در کتاب ساختن برای ماندن باید تمایز بین اصلی و فرعی، آنچه که هرگز نباید تغییر کند و آنچه که باید پذیرای تغییر باشد، آنچه که برآستی، خطر و آنچه که نیست را پیوسته به خود یادآوری کنند. به عنوان مثال مدیران هیولت-پاکارد تنها از این تمایز حیاتی حرف می‌زنند و به کارکنان شرکت اچ‌پی نشان می‌دهند که «تغییر» در فعالیت‌های عملیاتی، هنجارهای فرهنگی و راهبردهای کاری به معنای منحرف شدن از مسیر اچ‌پی نیست. در گزارش سالانه‌ی اچ‌پی در سال ۱۹۹۵ این شرکت را با یک چرخش سنج مقایسه کرده و نوشتند: «تقریباً یک قرن است که از چرخش سنج‌ها برای هدایت کشتی‌ها، هواپیماها و ماهواره‌ها استفاده می‌شود. یک چرخش سنج با ترکیب پایداری چرخ داخلی با حرکت آزاد قاب گردان این کار را می‌کند. به طریقی مشابه، مشخصه‌ی پایدار اچ‌پی شرکت را هدایت می‌کند، در حالی که ما مشغول به رهبری و سازگاری با رشد تدریجی فناوری و بازار هستیم.» جانسون اند جانسون با استفاده از این مفهوم کل ساختار سازمان خود را به چالش کشید

و رویه‌هایش را نوسازی کرد و در عین حال ایده‌آل‌های اصلی اعتقادی خود را حفظ نمود. شرکت تری‌ام کل بخش‌هایی که شانس اندکی برای نوآوری داشتند را فروخت - یک حرکت نمایشی که مطبوعات تجاری را شگفت‌زده کرد - تا دوباره روی هدف جاودان خود (حل مبتکرانه‌ی مشکلات حل‌نشده) تمرکز کند. در واقع، راز داشتن یک شرکت بزرگ و جاودان «قابلیت مدیریت تداوم و تغییر» است - قانده‌ای که باید آگاهانه تمرین شود، حتی آرمانی‌ترین شرکت‌ها هم نباید از آن غافل شوند.

چهارم، شرکت‌های رمانی زیادی وجود دارد و از نظر آنها این کتاب مهر تأیید خوشایندی بر روی دشان به کسب‌وکار است. شرکت‌هایی مورد مطالعه‌ی ما تنها بخش کوچکی از چشم‌انداز شرکت‌های آرمانی هستند. شرکت‌های آرمانی در بسته‌بندی‌های مختلفی وجود دارند: بزرگ و کوچک، دولتی و خصوصی، شناخته‌شده و منزوی، مستقل و شعبه‌دار، شرکت‌های مشهوری مثل کوکاکولا، ال‌ال، بین، لوی اشتراوس، مک‌دونالدز، مکنزی و استیت فارم که در تحقیق ما نبودند قطعاً شرکت‌های آرمانی محسوب می‌شوند. شرکت‌های دیگری مثل نایکی که هنوز جوان است نیز احتمالاً وارد این دسته خواهند شد. تعداد زیادی شرکت‌های آرمانی کمتر شناخته‌شده هم وجود دارد که اگر آن‌ها صرفی و به نوعی منزوی هستند. برخی از آنها شرکت‌های قدیمی‌تر و پایدارتری هستند، مثل کارگیل، ادوارد دی. جونز، فنی می، گرانت راک، مولکس و سیکر. بقیه شرکت‌های رو به ترقی هستند، مثل بونویل اینترنشنال، سپیرس، جی‌اس‌دی‌آندام، لندمارک، مانکو، ام‌بی‌ان‌ای، تیلور، سان‌رایز مدیکال و دابلیو‌ال گور. مطبوعات کسب‌وکار می‌خواهند توجه ما را روی شرکت‌های ایکاروسی

— شرکت‌های مشهوری که یا در حال ترقی یا در حال سقوط هستند — متمرکز کنند. ما با گروه متفاوتی از شرکت‌ها سروکار داریم — شرکت‌های استواری که به اصول توجه می‌کنند، از جلب توجه همگان دوری می‌کنند، اشتغال‌زایی دارند، پول‌ساز هستند و در امور اجتماعی دخالت می‌کنند. ما به این شرکت‌ها خیلی خوش‌بین هستیم و تعدادشان هم کم نیست.

ساختن برای ماندن در یک دنیای سرتاسری و چند فرهنگی

نظر به آنکه دفاتر مرکزی هفده شرکت از هجده شرکتی که مطالعه کردیم در ایالات متحد است، از عملکرد مفاهیم اصلی در سایر کشورهای دنیا مطمئن نبودیم. از زمان انتشار این کتاب به بعد دریافتیم که مفاهیم اصلی قید شده در کتاب ساختن برای ماندن جهان‌شمول است و در همه‌ی فرهنگ‌ها و محیط‌های چندفرهنگی کاربرد دارد. ما به همه‌ی قاره‌ها، به جز قطب جنوب، سفر کرده‌ایم و سمینار و سخنرانی داده‌ایم. شرکت‌ها همکاری کرده‌ایم. ما در شرکت‌های مختلف با فرهنگ‌های متفاوت کار کرده‌ایم. از جمله آرژانتین، استرالیا، برزیل، شیلی، کلمبیا، دانمارک، فنلاند، آلمان، فرانسه، اسرائیل، ایتالیا، مکزیک، نیوزیلند، فیلیپین، سنگاپور، آفریقای جنوبی، سوئیس، تایلند و ژاپن. اگرچه هنوز به همه‌ی قسمت‌های آسیا سفر نکرده‌ایم، ولی این کتاب با استقبال گسترده‌ای روبرو شده و به زبان‌های چینی، ژاپنی و کره‌ای ترجمه شده است.

آرزوی ساخت یک شرکت بزرگ و جاودان منحصر به آمریکایی‌ها نیست؛ ما در همه‌ی فرهنگ‌ها ساعت‌ساز^۱ دیدیم. رهبران روشن‌فکر کسب‌وکارها در سرتاسر

^۱ Clock-builder اصطلاحی است که توسط نویسنده‌های کتاب حاضر ساخته و باب شده است.