

چهار نیروی جهانی که
تمام روندها را می‌شکنند

اختلال نامتعارف

www.ketab.ir

ریچارد دابز
جیمز مائیکا
جانا تان ووتزل

میثم زینلی طهرانی

McKinsey & Company

سرشناسه: دایز، ریچارد، -
 عنوان و نام پدیدآور: اختلال نامتعارف / no ordinary disruption / ریچارد دایز، جیمز مانیکا، جاناتان
 ووتزل؛ ترجمه میثم زینلی طهرانی.
 مشخصات نشر: قم: انتشارات کاریز، ۱۴۰۰.
 مشخصات ظاهری: ل، ۲۹۶ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۵۴-۶۴-۱
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 شناسه افزوده: مانیکا، جیمز، -
 شناسه افزوده: ووتزل، جاناتان، -
 شناسه افزوده: زینلی طهرانی، میثم، ۱۳۵۷ - مترجم
 شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۲۸۰۳۷
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

ابتدای ۵۵ متری عمار یاسر، نیش کوچه ۷/۱، کاریز
 ۱۷۲۲ ۵۲۹ ۰۹۳۵ - ۹۲۴۴ ۴۹۳ ۰۹۱۳



انتشارات کاریز
 اختلال نامتعارف

نویسندگان: ریچارد دایز
 جیمز مانیکا
 جاناتان ووتزل
 ترجمه: میثم زینلی طهرانی
 ناظر چاپ: مصطفی عدالتی سردهایی
 نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰
 چاپ: واصف
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۵۰۰۰۰ تومان
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۵۴-۶۴-۱



فهرست مطالب

م.....	بازنشانی بینش
۴.....	چهار نیروی بزرگ دگرگون ساز
۸.....	بازنشاندن بینش
۱۷.....	بخش اول: چهار نیروی دگرگون ساز
۱۹.....	فصل ۱: فراتر از شانگهای
۲۱.....	عصر شهرنشینی
۲۲.....	انتقال مرکز ثقل اقتصادی
۲۵.....	قرن شهرنشینی
۲۸.....	مزایای شهرها
۳۰.....	سازگاری با شهرنشینی
۳۱.....	با تازه واردها آشنا شوید
۳۲.....	خدمات نوین خلق کنید
۳۳.....	از منابع استعدادی و نوآوری شهری بهره برداری کنید
۳۴.....	شهرها را به مثابه آزمایشگاه‌ها تصور کنید
۳۵.....	پیچیدگی عملیاتی را مدیریت کنید
۴۱.....	فصل ۲: نوک کوه یخ
۴۳.....	تغییر پر شتاب فناوری
۴۵.....	نوآوری پرشتاب
۴۶.....	دوازده دگرگون ساز
۵۱.....	یک ریسمان دیجیتالی با غنای داده ای بالا همه اینها را به هم رشته می کند
۵۴.....	سازگاری پرشتاب
۵۶.....	چرا این مساله اهمیت دارد
۵۷.....	سازگاری با دگرگونی تکنولوژیکی
۵۸.....	بیشترین بهره را از سرمایه دیجیتال خود ببرید
۶۰.....	حواستان به بهره گیری از هزینه های نهایی پایینتر دیجیتال کاری ها باشد
۶۱.....	روش های جدیدی برای کسب درآمد از مصرف کننده مازاد بیابید
۶۳.....	معطل آرام شدن اوضاع نشوید
	برای شکوفایی استعدادهای تان، به خاطر سازمان تان و برای سرمایه گذاری های تان فناوری را مدنظر
۶۵.....	داشته باشید
۷۳.....	فصل ۳: پیر شدن دیگر شبیه آن چیزی نیست که قبلا بود

۷۵.....	تدبیری برای چالش‌های یک جهان رو به سالخوردگی.....
۷۷.....	سقوط باروری.....
۸۰.....	جمعیت‌های رو به کهنسالی.....
۸۲.....	پیر شدن - و نقصان - نیروی کار.....
۸۳.....	تغییر ساختاری.....
۸۶.....	سازگاری با روند سالخوردگی.....
۸۷.....	مواجهه با اندوخته‌ای از کارکنان رو به سالخوردگی.....
۸۹.....	بازاریابی در میان جمعیت رو به سالخوردگی.....
۹۱.....	محصولات و خدمات خاص سالمندان.....
۹۹.....	فصل ۴: تجارت، افراد، تأمین مالی و داده‌ها.....
۱۰۱.....	ارتباطات عظیم تر جهانی.....
۱۰۲.....	موج تازه جهانی شدن: تجارت کالاها و خدمات.....
۱۰۴.....	تأمین مالی.....
۱۰۶.....	افراد.....
۱۰۸.....	داده‌ها و ارتباطات.....
۱۱۰.....	چرا این مسائل اهمیت دارند.....
۱۱۴.....	سازگار شدن با یک جهان به هم پیوسته.....
۱۱۵.....	آماده رویارویی با تازه واردان از هر جایی باشید.....
۱۱۶.....	اکوسیستم‌های جدید جهانی - و دیجیتال - ایجاد کنید.....
۱۱۷.....	از موقعیت خود در جریان‌های جهانی بهره بگیرید.....
۱۱۸.....	در یک جهان به هم پیوسته، چابک باشید.....
۱۲۷.....	بخش دوم: بازنشانی شهود.....
۱۲۹.....	فصل ۵: سه میلیارد بعدی.....
۱۳۱.....	بهره‌گیری از قدرت طبقه مصرف‌کننده جدید.....
۱۳۲.....	شکست روند.....
۱۳۴.....	نقطه هشدار.....
۱۳۶.....	فناوری برای مصرف‌کنندگان سودمند خواهد بود.....
۱۳۷.....	چگونه باید سازگار شد.....
۱۳۹.....	تمرکزتان روی شهرها و خوشه‌های شهری باشد، نه مناطق و کشورها.....
۱۴۱.....	محلی فکر کنید، جهانی عمل کنید.....
۱۴۴.....	بیاموزید تا از طریق کانال‌های متعدد بازاریابی کرده و محصولات خود را عرضه کنید.....
۱۴۶.....	راهبرد سازمان و استعداد را با شرایط سازگار کنید.....
۱۵۳.....	فصل ۶: وارون‌سازی چرخه.....

فرصت منابع	۱۵۵
شکست روند	۱۵۷
تقاضا	۱۵۸
عرضه	۱۶۰
در هم آمیختگی	۱۶۱
هزینه های زیست محیطی	۱۶۳
چگونه با این شرایط سازگار شویم	۱۶۴
دو برابر کردن بهره وری منابع	۱۶۴
پیش به سوی اقتصاد چرخه ای	۱۶۷
راه نجات براساس فناوری	۱۷۰
با اهرم طراحی انعطاف پذیر شوید	۱۷۲
فصل ۷: پایان یک عصر	۱۷۹
وداع با سرمایه بیش از پیش ارزنتر؟	۱۸۱
شکست روند	۱۸۳
سناریوی ۱: هزینه بالاتر سرمایه	۱۸۵
سناریوی ۲: نظامی بی ثبات تر	۱۸۹
چگونه با این شرایط سازگار شویم	۱۹۱
دو برابر کردن بهره وری سرمایه	۱۹۱
دست یازیدن به منابع سرمایه جدید	۱۹۳
از فرصتهای تجاری تازه نهایت استفاده را ببرید	۱۹۵
با تکیه بر انعطاف پذیری با ریسک روبرو شوید	۱۹۶
طرز تفکر را تغییر دهید	۱۹۷
فصل ۸: شکاف مشاغل	۲۰۵
غلبه بر جایجاشدگی در بازار کار	۲۰۷
شکست روند	۲۰۹
فناوری در حال عوض کردن ماهیت کار است	۲۱۰
جایجایی چارچوبها و شکاف های مهارتی در همه جا	۲۱۲
چطور سازگار شویم	۲۱۴
از منابع جدید استعدادی بهره بگیرید	۲۱۴
درباره فناوری تجدیدنظر کنید	۲۱۸
جداسازی و مهارت آموزی مرتبط	۲۲۰
بیش از پیش صرف آموزش کنید	۲۲۱
فصل ۹: از ماهی کوچک های قناتی تا کوسه های دریایی	۲۲۷

۲۲۹.....	خیزش رقبای جدید و تغییر مبنای رقابت
۲۳۰.....	شکست روند
۲۳۲.....	خیزش رقبای بازار نوظهور
۲۳۴.....	ماهی‌های کوچولو و کوسه‌ها
۲۳۶.....	محو کردن خطوط
۲۳۸.....	چگونه سازگار شویم
۲۳۸.....	اکوسیستم جدید را بشناسید و آن را زیر نظر داشته باشید
۲۳۹.....	از قدرت درون بهره بگیرید
۲۴۰.....	شبکه‌ای از متحدان بسازید
۲۴۱.....	استعدادهای جهانی را به خدمت بگیرید
۲۴۲.....	از درجا زدن بپرهیزید
۲۴۷.....	فصل ۱۰: سیاست مهم است
۲۴۹.....	چالش‌هایی پیشروی جامعه و حاکمیت
۲۵۰.....	پرونده تغییر
۲۵۰.....	سیاست کار در زمانه رقابت جهانی و دگرگونی فناوری
۲۵۱.....	سیاست مالیاتی در زمانه جمعیت‌های روبه سالخوردگی و افزایش هزینه‌های سرمایه
۲۵۳.....	سیاست‌های بازرگانی، مهاجرتی و پولی در زمانه یکپارچگی جهانی
۲۵۴.....	ناوبری در زمانه رشد بهره‌وری
۲۵۷.....	استانداردها در زمانه اختلال فناوری و منابع
۲۵۸.....	پیامدهای مربوط به حکمرانی در آینده
۲۶۱.....	استفاده از مشوق‌ها برای شتاب بخشیدن به تغییر
۲۶۲.....	استفاده از تنظیم مقررات برای نشان دادن واکنش مستقیم به تغییر
۲۶۴.....	مهار قدرت اطلاعات به منظور بهبود بهره‌وری
۲۶۶.....	فرصت‌های جدید برای کسب و کارها
۲۷۳.....	فصل ۱۱: اندیشه‌های فرجامین
۲۷۵.....	خب حالا چه می‌شود؟

معمولا برای آموختن نکات مهم و مفید، بسته به نیازمان، به «مراجع» مراجعه می کنیم. وقتی مطلبی دارای مرجع مناسبی باشد، بیشتر به آن توجه می کنیم. یک کتاب لزوما یک مرجع نیست. کتاب ها یا به پشتوانه نویسندگان شان و یا روش شناسی پژوهشی شان مرجعیت می یابند. برخی آثار هم هستند که به اعتبار شخصیت سازمانی شان مرجع می شوند. به همین ترتیب، کتاب اختلال نامتعارف، به پشتوانه سازمان منتشر کننده آن، در زمره مراجع مهم درباره اوضاع اجتماعی کنونی جهان و اثری مشورتی برای گروه مدیران و کارشناسان در همه بخش ها قرار می گیرد.

در حوزه یادگیری و آموزش، منابع و مراجع متنوعی وجود دارند که هر کدام به پشتوانه مجموعه ای از توانمندی ها و شاخص ها، دست به تولید محتوا زده و در عمل جریان آگاهی و تجربه را در بخش های مرتبط با حوزه خود تحت تاثیر قرار می دهند. این نهادهای مرجع، همچون مشعلی فروزان و مرکبی پای در راه، نه تنها مسیر پیشرفت و توسعه را می سازند بلکه زوایای مختلف و نحوه پیمودن آن را نیز رو به همگان می گشایند. محتوای این نهادها، سوای از هر میل و سلیقه و مصلحتی، از آنجا که جریان ساز هستند همیشه به عنوان مهم ترین اشارات در روند تصمیم سازی و برنامه ریزی به کار می آیند. نقطه اتکالی تولیدات دانشی این مراجع، داده کلوی عمیق و تحلیل داده پیشرفته ای است که مدام به روز می شود و بر همین پایه است که نکات و آموزه های آن ها این چنین محل رجوع تصمیم گیرندگان، کارشناسان، مدیران و فراگیران قرار می گیرد و بهترین منبع برای ثبت و تحلیل تجارب به شمار می رود. و در بحث عمومی مدیریت و کارشناسی، موسسه مک کنزی و شرکا (McKinsey & Company) نه فقط یکی بلکه بهترین موسسه مشاور مدیریت در جهان است. گزارش ها و انتشارات این سازمان در زمره معتبرترین و کلیدی ترین محتوای موضوعی در جهان به شمار می رود.

موسسه مک کنزی از ابتدای بحران مالی سال ۲۰۰۷ وارد یک تحلیل گسترده چند بعدی درباره سازوکارهای فعال در شکل گیری جریان های تازه جهانی شد؛ به خصوص جریان هایی که باعث بروز اختلال در روند پیشرفت عادی و آشنای امور می شدند و همه پیش بینی ها را بر هم می زدند. آنها به پشتوانه اطلاعات گسترده و شناخت دینامیک جهانی مبتنی بر مدیریت و اقتصاد، آهنگ تغییر شگرفی را شناسایی کردند که ظرف کمتر از ۵ سال به آغاز دوران تازه ای موسوم به «انقلاب صنعتی چهارم» منجر شد.

مک کنزی خیلی زود وارد جرگه تبیین «تحول دیجیتال» شد و آن را یکی از بزرگ ترین عوامل تغییر در جهان کسب و کار معرفی کرد. همزمان با معرفی مفهوم «توآوری دگرگون ساز» توسط

دانشگاه هاروارد (پروفسور کلیتون کریستنسن) در سال ۲۰۱۳، مک کنزی مسیر را ادامه داده و طی گزارش مفصلی در همان سال مجموعه ای از ۱۲ فناوری دگرگون ساز را معرفی کرد که در قالب و با رویکرد تازه، قدرت ایجاد تغییرات شگرفی را در سال های پیش رو دارند. مک کنزی پس از انتشار گزارش فناوری های دگرگون ساز، دست به انتشار این کتاب در سال ۲۰۱۶ میلادی زد. به نظر آنها، دنیا نیاز به یک بازنشانی بزرگ در ابعاد و زوایا و طرز تلقی مدیریتی و ادراکی دارد. اما بیان این مساله نیازمند صرف زمان برای جا افتادن اهمیت آن بود. این کتاب در سطحی بالاتر از گزارش مذکور، با معرفی چهار نیروی بنیادی که قادرند هر روندی را در سال های پیش رو بر هم زده و مختل سازند، عملا شکل گیری دوران اجتماعی تازه ای تحت عنوان اختلال نامتعارف را در جهان معاصر پیش بینی کرد.

چند ماه پس از انتشار این کتاب، مجمع جهانی اقتصاد در نشست سالانه ۲۰۱۶ خود آغاز عصر تازه انقلاب صنعتی چهارم - صنعت ۴/۰ - را اعلام کرد. در واقع، مجموعه بررسی های صورت گرفته توسط مک کنزی در کمتر یک دهه پیش از آن، همراه با مفهوم نوآوری (و سپس فناوری) دگرگون ساز، زمینه ساز معرفی انقلاب صنعتی چهارم شد. من در سال ۲۰۱۶ و زمانی که به کار «مطالعات روند» مشغول بودم، بلافاصله پس از اعلام این موضوع توسط مجمع جهانی اقتصاد، در پی شناسایی ریشه ها و پیشینه آن برآمدم و در نهایت به این کتاب ارزشمند برخورددم که به خوبی، زمینه هایی که این تحول تازه و عصر نوین بر پایه آن شکل گرفتند را تشریح می کرد. از این رو بر آن شدم تا آن را ترجمه کرده و در اختیار علاقمندان قرار دهم.

همچنان هیچ منبعی به اندازه این کتاب حاوی بررسی جامعی از مهم ترین شرایط اجتماعی حال حاضر ما نیست. از این منظر، کتاب پیش رو در واقع مقدمه ای مفهومی برای ورود به موضوع انقلاب صنعتی چهارم است. این کتاب، به علاوه، به عنوان کلید ادبیات دوران همه گیری کووید-۱۹ نیز به شمار می رود چرا که بررسی های اجتماعی انجام شده در آن، به ویژه چهار نیرویی که همه روندها را مختل می سازند، دیدگاه مدیریتی و شناختی عمیقی را برای هدایت سازمان ها و حرکت ها در ادغام با تجربه همه گیری بدست خواهند داد. نه من و نه هیچ کس دیگری نمی تواند مدعی این باشد که چه اعلام آغاز دوران صنعت ۴/۰ و چه بحران جهانی کووید-۱۹ در این اثر یا دیگر آثار و انتشارات مک کنزی پیشگویی شده بود. اما عمق مطالب مطروحه و ارتباط آنها با رویدادهای پس از طرح، واقعا اعجاب آور است.

مفهوم "بازنشانی بینش ها" که محور ادبیات این کتاب و هدف نهایی از طرح موضوع آن است، در سال ۲۰۲۰ به نام و محتوای کتابی از مجمع جهانی اقتصاد با عنوان «بازنشانی بزرگ» (The Great Reset) نوشته پروفسور کلاوس شواب هم راه یافت. به تعبیری، بزرگ ترین نهاد مشاور

مدیریت جهان - مک کنزی - و مهم ترین نهاد تحلیل اقتصادی جهان - مجمع جهانی اقتصاد - بر این باورند که اندیشه و طرز تلقی ما نسبت به سازوکارهای جهان معاصر نیازمند بازنشانی است؛ یک بازنشانی همه جانبه در همه ابعاد و عرصه های فکری و عملیاتی.

کتاب در زمان کوتاهی پس از انتشار جهانی به فارسی ترجمه کردم. متأسفانه چاپ آن به دلایل عدیده ای به تأخیر افتاد. برای همین، تشکر و سپاسگزاری فراوان اینجانب از انتشارات کاریز و جناب آقای دکتر حسنی مدیر محترم انتشارات و همکاران ارجمندشان در حمایت و انتشار این اثر علیرغم دشواری های موجود، عاری از هرگونه تعارف و تملق، در کمال قدرشناسی و ستایش است. همه فعالین عرصه های تصمیم گیری و مدیریت، عملیات و اجرا، صنایع آموزشی و فرهنگی، تولید و خدمات، کنش ورزان و تحلیل گران اجتماعی در بخش های خصوصی و دولتی و خلاصه تمام علاقمندان به درک سازوکارهای کلان اجتماعی در جهان معاصر مخاطب این کتاب ارزشمند و راهگشا هستند. امید که مسیر تبیین صحیح و تولید محتوا و ادبیات غنی عصر صنعت ۴/۰ در کشور که با حمایت بی شائبه انتشارات کاریز آغاز شد، مصمم تر و پر محتواتر در کشور ادامه پیدا کند.

میثم زینلی طهرانی

بهار ۱۴۰۰ خورشیدی

www.ketab.ir