

BUILT TO
LAST

سختن برای ماندن

سیرتکامل شرکت های موفق
ترجمه: ریحانه توکلی - سمیرا فرهادی



کالینز، جیم، ۱۹۵۸ - م. Collins, Jim

پوراس، جری، Porras, Jerry

ساختن برای ماندن: سیر تکامل شرکت های موفق

نویسندگان: جیم کالینز، جری پوراس؛ مترجمان: ریحانه توکلی - سمیرا فرهادی

تهران: هورمزد، ۱۳۹۸ / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۵-۲۷-۴

شناسه خزوده: ۱۳۶۰، مترجم

شناسه افزوده: سمیرا فرهادی، ۱۳۶۲ - مترجم

عنوان اصلی: Built to last: successful habits of visionary companies

موضوع: موفقیت در کسب و کار - ایالات متحده - United States

مدیریت صنعتی - ایالات متحده - Industrial management - United States

کارآفرینی - ایالات متحده - Entrepreneurship - United States

رده بندی دیویی: ۶۵۰/۱۰۹۷۳

رده بندی کنگره: ۲۱۳۹۸ س ۲۵ ک ۱ HF۵۳۸۶

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۷۵۸۲۹ ♦

ساختن برای ماندن: سیر تکامل شرکت های موفق

نویسندگان: جیم کالینز، جری پوراس

مترجمان: ریحانه توکلی - سمیرا فرهادی / ویراستار: سمیرا فرهادی

ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸ / تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۵-۲۷-۴

طراحی داخلی: خدیجه صبور و خاطره باقری راد

طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد

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

پلاک ۷۸، واحد ۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

شناسنامه

فهرست

۱۱	مقدمه
۲۹	پیشگفتار
۳۳	فصل این: بهترین بهترین ها
۶۷	فصل دوم: ساعت سازی نه زمان گویی
۱۰۷	فصل سوم: فایده های فراوان
۱۶۳	فصل چهارم: ارزش های محوری / برانگیختن پیشرفت
۱۸۳	فصل پنجم: اهداف / با آنه و غاظه آمیز بزرگ
۲۲۵	فصل ششم: فرهنگ های تازه مانده
۲۶۷	فصل هفتم: انتخاب شایسته
۳۱۳	فصل هشتم: مدیریت درون زا
۳۴۱	فصل نهم: همیشه بهتر از خودت باش
۳۶۷	فصل دهم: پایان یک آغاز
۳۸۹	فصل یازدهم: آینده نگری
۴۲۵	سخن آخر
۴۳۹	پیوست ۱
۴۴۷	پیوست ۲
۴۶۷	پیوست ۳
۴۹۳	تقدیر و تشکر
۴۹۷	درباره نویسندگان
۴۹۹	تحسین کتاب ساختن برای ماندن از سوی دیگران

مقدمه‌ای بر ویرایش کتاب‌های جلدکاغذی

در ۱۴ مارس ۱۹۹۴، نسخه نهایی دست‌نویس کتاب ساختن برای ماندن را برای ناشرمان فرستادیم. مانند تمام نویسندگان، امیدها و رؤیاهایی برای این کتاب داشتیم، اما هرگز به خود اجازه ندادیم این امیدها به پیش‌بینی تبدیل شوند. می‌دانستیم در هر کتاب موفق ده یا بیست دستورالعمل، یا ارزش یکسان وجود دارد که ابهام موجود در آن دستورالعمل‌ها فهم کتاب را در شرایطی دشوار قرار می‌دهد. با وجود این، پس از گذشت دو سال از انتشار کتاب، اکنون که این مقدمه را بر ویرایش کتاب‌های جلدکاغذی می‌نویسیم تا حدی از موفقیت کتاب سگفته شده ایم؛ زیرا به سیزده زبان ترجمه و بیش از چهل بار در سراسر دنیا چاپ شده است و در آمریکای شمالی و جنوبی، ژاپن و قسمت‌هایی از اروپا جز پررشدترین کتاب‌ها بوده است.

از طرفی، روش‌های گوناگونی برای سنجش موفقیت یک کتاب وجود دارد؛ اما برای ما شمار خوانندگان در اولویت قرار می‌گیرد. این کتاب در گستره وسیعی تحت پوشش مساعد نشریات و مجله‌ها قرار گرفت، سرعت خوانندگان خود را پیدا کرد و آوازه آن زنجیروار دهان به دهان در میان خوانندگان اندیشمند چرخید. از نظر ما «خوانندگان» کلمه‌ای کلیدی است.

قیمت واقعی یک کتاب چقدر است؟ قیمت پانزده تا ۲۵ دلار، روی جلد آن؟

برای شخصی با مشغله زیاد قیمت روی جلد در مقایسه با ساعت‌های مورد نیاز برای خواندن و درک کردن یک کتاب، به ویژه کاری پژوهش‌بنیان و ایده‌پرداز مانند کار ما، کم‌رنگ می‌شود. از طرفی، بیشتر افراد کتاب‌هایی که می‌خرند نمی‌خوانند یا دست‌کم همه بخش‌های آن‌ها را نمی‌خوانند؛ اما

افزون بر شمار خریداران این کتاب، تعداد افرادی که آن را خوانده‌اند نیز ما را به طرز خوشایندی شگفت زده کرده است. درواقع، مجموعه‌ای از افراد پرمشغله گران‌بهارترین دارایی‌شان، یعنی زمان را به مطالعه کتاب ساختن برای ماندن اختصاص داده‌اند؛ افراد این مجموعه عبارت‌اند از: مدیران شرکت‌ها، مجریان ارشد، کارفرمایان بلندپرواز، رهبران مؤسسه‌های غیرانتفاعی، سرمایه‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مدیران تازه‌کار. بنابراین، ما این خوانندگان گسترده را به چهار دسته اصلی تقسیم می‌کنیم:

دسته اول: بیشتر افراد از نظریه ساختن یک شرکت بزرگ و بادوام الهام می‌گیرند. درایر راستا، مجریانی را در سرتاسر جهان ملاقات کرده‌ایم که می‌خواهند چیزی بزرگ‌تر از آنچه هستند ایجاد کنند، طوری که بعد از مرگشان هم ادامه داشته باشد. درواقع، نهادی که مجموعه ارزش‌هایی والا و بی‌انتها دارد، هدفی بالاتر از «صرافی‌دزدان‌زدن» را دنبال می‌کند و برای «بازسازی مداوم» خود توانایی درونی دارد.

افزون بر کسانی که مسئول نظارت بر سازمان‌های بزرگ هستند، این انگیزه را به‌طور ویژه در کارفرمایان و رهبران شرکت‌های کوچک تا متوسط نیز دیده‌ایم. افرادی مانند دیوید پِگِرِد^۱، جورج مرک^۲، والت دیسنی^۳، ماسارو ایبوکا^۴، پال گلوین^۵ و ویلیام مک‌نایت^۶ در دنیای تجارت، هِنری وِیلسون^۷ و ماس جفرسون^۸ و «جیمز مدیسون»^۹ ها مجموعه استانداردهای والایی دارند که عملکردها ارائه کرده‌اند. این مجموعه‌ها بسیاری را مجبور کرده تا برای تعیین خود با این استانداردها بیشتر تلاش کنند. درواقع، پِگِرِد و هم‌تایانش از ابتکار شرکت‌هایی

1. David Packard

2. George Merck

3. Walt Disney

4. Masaru Ibuka

5. Paul Galvin

6. William McKnight

7. Thomas Jefferson

8. James Madisons

غول‌پیکر تأسیس نکردند، بلکه با تأسیس مؤسسه‌هایی با کسب‌وکار کوچک شروع به کار کردند. در نتیجه، مؤسسه‌های کوچک با نقدینگی بسیار کم را به موفق‌ترین و بادوام‌ترین بنگاه‌های دنیا تبدیل نمودند. در این راستا، یکی از مدیران اجرایی شرکتی کارآفرین چنین گفت: «آگاهی از اینکه آن‌ها توانسته‌اند از بنگاهی کوچک به شرکتی جهانی تبدیل شوند، به ما اطمینان و سرمشقی برای پیروی کردن از آن‌ها داد.»

درس دوم: اندیشمندان مشتاق اجرا کردن اصولی هستند که در طول زمان امتحان خود را پس داده‌اند. آن‌ها از تکرار چرخه رونق-رکود مدیران ایده‌پرداز خسته‌اند. به همین جهت تغییر می‌کند و این تغییر با سرعت بیشتری ادامه می‌یابد، اما این بار مناسبتی نیست که جستجو برای یافتن مفاهیم اساسی را که با گذشت زمان ارزشمندان ثابت شده است رها کنیم؛ برعکس بیش از پیش به آن‌ها نیاز داریم. مطمئناً از بهر جستجو برای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید همواره وجود دارد. کشف و اختراع بشر را به پیش می‌برد؛ اما بزرگ‌ترین مشکلاتی که امروزه رویاروی سازمان‌ها قرار دارد ناشی از کمبود ایده‌های مدیریتی جدید نیست، بلکه به‌طور کلی، ناشی از فقدان درک اصول پایه و از همه مسأله‌سازتر اجرا نکردن این اصول است. بیشتر مدیران اجرایی با برگشت به اصول پایه، به مراتب بیشتر به سازمان‌هایشان کمک می‌کنند تا با پیروی کردن از متدهای کامل اما زودگذر جدید.

دسته سوم: مدیران اجرایی شرکت‌های در حال گذار مفاهیم کتاب‌ساخته برای ماندن را در ایجاد تغییرات پربار سودمند می‌دانند، بدون اینکه بنیان اساسی شرکت تخریب شود. مفاهیم این کتاب حتی در مواردی که این بستر قرار است برای اولین بار ایجاد شود نیز مفید خواهد بود. برخلاف دانش عمومی، اولین واکنش مناسب به دنیای در حال تغییر این نیست که بپرسیم «چگونه باید تغییر کنیم؟»، بلکه به جای آن باید بپرسیم «برای چه

مانده ایم و چرا وجود داریم؟» سپس چیزهای دیگر را تغییر دهیم، این اصل هرگز نباید تغییر کند. روش دیگری که شرکت های خلاق به کار می برند این است که ارزش های اصلی و اهداف بلندمدت خود را از شیوه های عملیاتی و استراتژی های تجاری تمییز می دهند، این در صورتی است که ارزش های اصلی و اهداف بلندمدت هرگز نباید تغییر کنند و شیوه های عملیاتی و استراتژی های تجاری باید در پاسخ به «دنیای در حال تغییر» همواره به روز شوند. ثابت شده است که این تمایز بسیار مفید در سازمان ها با تحولات چشمگرم همراه بوده است. شرکت هایی که از این شیوه استفاده کرده اند، عبارتند از: شرکت های تجهیزات دفاعی مانند راکول^۱ در مواجهه با پایان جنگ سرد،^۲ سیستم های خدمات عمومی مانند شرکت سادرن^۳ در مواجهه با سرعت بخشیدن به مقررات زدایی، شرکت های دخانیاتی مانند یو.اس.تی^۴ در مواجهه با افزایش خصوصیت ج بهانی، شرکت های خانوادگی مانند کارگیل^۵ در مواجهه با نسل اول مدیریت غیر خانوادگی و شرکت هایی با بنیان گذاران خلاق مانند ادونس مایکرو دیوایسز^۶ و مایکروسافت^۷ در مواجهه با نیاز روبه افزایش به بنیان گذاران خلاق.

1. Rokwell

2. Southern

3. UST

4. Cargill

5. Advance Micro Devices

6. Microsoft