

الكتاب الأكثر مبيعًا  
ثلاثة ملايين نسخة مباعة

لماذا تقفز بعض  
الشركات إلى النجاح ...  
والبعض الآخر لا

# من جيد إلى عظيم

جيم كولينز

المؤلف المشارك في الكتاب الأكثر مبيعًا  
البناء من أجل الاستمرار

أيضًا من تأليف جيم كولينز  
البناء من أجل الاستمرار  
(مع جيري أي بوراس)  
ترجمة مكتبة جرير

هذا الكتاب إهداء إلى فريق البحث.  
أحبكم جميعًا، فردًا فردًا.



أعضاء فريق بحث من جيد إلى عظيم

تلاقوا من أجل اجتماع الفريق في يناير 2000

الصف الأول: فيكي موسور أوسجوود، أليسون سنكلير، ستيفاني إيه. جاد، كريستين جونز

الصف الثاني: إريك هاجين، دوان سي. دافي، بول وايزمان، سكوت جونز، ويجيا (إيف) لي

الصف الثالث: نيكولاس إم. أوسجوود، جيني كوبر، ليه ويلبانكس، أنتوني جيه. تشيريكوس

الصف الرابع: براين جيه. باجلي، جيم كولينز، بريان سي. لارسن، بيتر فان جينديرين، لين هورنانج

ليس في الصورة: سكوت سيديربرج، مورتن تي. هانسن، أمبر إل. يونج

حقوق الصورة: Jim Collins Collection

## شكر وتقدير

القول بأن هذا الكتاب من تأليف جيم كولينز ينطوي على مبالغة. فلولا المساهمات العظيمة التي قدمها أشخاص آخرون، لم يكن هذا الكتاب ليوجد قط. يأتي على رأس القائمة أعضاء فريق البحث. فلقد حالفني الحظ حقًا بالحصول على مجموعة استثنائية من الأشخاص الذين كرسوا جهودهم لهذا المشروع. في المجمل، لقد ساهموا في هذا المشروع بنحو 15000 ساعة عمل، أما المعيار الذي حدده لأنفسهم فيما يتعلق بجودة العمل فقد وضع معيارًا عاليًا بالنسبة لي لأحاول الارتقاء إلى مستواه. أثناء كفاحي في تأليف هذا الكتاب، تخيلت جميع أعضاء الفريق الدءوبين الذين كرسوا شهرًا (وأعوامًا في بعض الحالات) في هذا المسعى، وهم يراقبونني عن كثب، ويلقون بالمسئولية على عاتقي، ويدفعونني لوضع مخطوطة نهائية تلي معاييرهم، وتليق بكدهم ومساهماتهم. أمل أن ينال هذا الجهد قبولهم. وأي تقصير أو إخفاق في بلوغ هذا المعيار يرجع إليّ كليًا. أعضاء فريق البحث في من جيد إلى عظيم

براين جيه. باجلي	لين هورناج	فيكي موسور أوسجوود
سكوت سيدبرج	كريستين جونز	أليسون سينكلير
أنثوني جيه. تشيريكوس	سكوت جونز	بيتر فان جينديرين
جيني كوبر	ستيفاني إيه. جاد	بول فاسمان
دوان سي. دافي	برايان سي. لارسن	ليه ويلبانكس
إريك هاجن	ويجيا (إيف) لي	أمبر إل. يوج
مورين سي. هانسن	نيكولاس إم. أوسجوود	

بالإضافة إلى ذلك، أود التوجه بالشكر إلى دينيس بي-نوك، كليات الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة كولورادو، الذي قام بدور محوري في مساعدي على تحديد صفوة طلاب الدراسات العليا وتوظيفهم للانضمام إلى فريق البحث. كان صعود أعضاء فريق البحث المناسبين على متن الحافلة هو الخطوة الأكثر أهمية في

إنجـاح المشـروع، وقـد قـام دينـيس بـدور ذي أهـمـيـة  
أسـتثنائية فـي الحـصـول عـلـى حـمولـة حـافلـة كـاملـة مـن  
الأشـخاص العـظـمـاء، كـمـا أديـن بالـفضـل كـذلك فـي جـامـعـة  
كولورادو إلى كارول كريسمان وطاقم موظفيها المتفانين في مكتبة  
ويليام إم وايت لإدارة الأعمال، والذين عملوا بصبر مع أعضاء فريق  
البحث للعثور على المعلومات  
الغامضة بكافة أنواعها. بالإضافة إلى كارول، أود أن أتقدم بالشكر  
والعرفان لكل من: بيتي جريب، ولاينت لييك، ودينا مكاي، ومارثا جو  
ساني، وجين ويلان.

وأدين بشكل خاص بعاطر الثناء والتقدير لعدد كبير من القراء النقاد  
الذين استثمروا ساعات من أوقاتهم في قراءة مسودات المخطوطة،  
وإطلاعي على الحقائق

القاسية بشأن ما يحتاج إلى التنقيح. ولكل من  
على الرغم من تقييماتهم اللاذعة أحيانًا (والمفيدة  
دائمًا)، فإنهم أسـتمروا فـي تـعزير إيمـاني بـقـوة  
المشـروع. ونظـرًا

لصـراحتهم، وبصـيرتهم النافـذة، أود أن أتوجـه بالشـكر لكـل  
مـن: كـيرك أرنولـد، واروايـن بـوس، ونـاتاليا تشـيرنيـروكا،  
وبـول إم. كوهـين، ونـيكول تومـي ديفـيس،  
وأنـدرو فينيمـان، وكريسـتوفر فورمـان، ووليـام سـي.  
جـاربولك، وتـيري جولـد، وإدجـرينبرج، ومـارثا جـرينبرج،  
ووايـن إـتش. جـروس، وجـورج إـتش. هـاجن، وبـيكي  
هول، وليز هيرون، وجون جي. هيل، وأن إتش. جود، وروب كاوفمان،  
وجو كينيدي، وكيث كينيدي، وبوتش كيرزنر، وألان خازي، وأن ناب،  
وبيتينا كوسكي،

وكـين كريسـم، وبـاربرا بـي. لـوتون الحاصـلة عـلـى  
درجـة الـدكتوراه، وكـايل لـيفكوف، وكـيفن مـاني، وبـيـل  
مـيلر، وجـوزيف بـي. موديكـا، وتومـاس دابلـيو. مـوريس،  
وروبـرت مرليـك، وجـون تـي. مـايزر، وبـيتر نوزلـر،  
وأنطونيـا أوزيـروف، وجـيري بيترسـون، وجـيم رايـد،  
وجـيمس جيـه. روب، وجـون روجـرز، وكـيفن رومـون، وهـيثر  
رينولـدز سـاجار، وفـيكتور سـانغيدو، وميسـون دي.  
شـوماخر، وجـيفري إل. سـيجلين، وسـينا سـيماننوب، وأوريـن  
سـميث، وبـيتر شـتاودامر، وريـك سـترلينج، وتيـد  
ستولبرج، وجيف تار، وجين تايلور، وكيم هولنجسورث تايلور، وتوم  
تيرني، وجون فيتال، ودان واردروب، ومارك إتش. ويليز، وديفيد إل.  
ويدرو، وأنتوني آر.  
يواي.

حالفنا الحظ حقًا بمشاركة التنفيذيين الذين اضطلعوا بأدوار جوهرية

في إحداث التحول بالشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، والذين  
تحملوا أسئلتنا بصبر

ورحابة صدر أثناء اللقاءات التي كانت تستمر لمدة ساعة أو ساعتين،  
فضلاً عن حوارات المتابعة في بعض الأحيان. إلى كل من الأشخاص

التاليين، أود أن أعرب عن

أمـالي أن يحسـد هـذا الكتـاب أفـضل لـمـا قـدمتمـ صـدقاً،

أنتـم الأبطـال المجـهولون فـي ميـدان الأعمـال التجاريـة

الأمريكيـة: روبـرت أدـرز، ووليـام إفـ. ألـدينجر الثـالث،

وريتشـارد جيـه. أبـرت، وتشـارلز جيـه. أشـاور الابـن،

وديـك أوشـتر، وإتـش ديفيـد أيكـوك، وجـيمس ديـ. برنـد،

ودوجـلاس إمـ. بيـبي، وروـجر إيـ. بيـرك، ومـارك سـيـ.

بريسـلوسكاي، وإيلـي بـرود، ودكتـور تشـارلز إسـ.

بـراون، ووالـتر بروكـارت، وفـيرنون إيـه. بـرونر،

وجـيمس إيـ. كـامبل، وفريـد كـايننج، وجـوزيف جيـه.

سـيسكو،

وريتشارد كولي، ومايكل جيه. كريتلي، وجوزيف إف. كالمان الثالث،

وجون إيه. دوهرتي، ودوجلاس دي. درايسديل، ولايل إفرينجام،

وميريديث بي فيشر، وبول

إن. فـروت، وأنـدرياس جمبلـر، ومـيلتون إلـ. جـلاس،

وجـيمس جـي. جروسـكلوس، وجـاك جرانـدهوفر،

وجـورج بيـ. هـارفـي، وجـيمس هـيرنج، وجـيمس ديـ.

هلافاسـيك، وجـين ديـ. هوفمـان، وجيـه. تـيموثي هـوارد،

وتشـارلز ديـ هنتـر، وإفـ كـينيث إيفرسـون، وجـيمس إيـه.

جونسـون، وإلـدانيـال جورنـدت، وروبـرت إلـ.

جـوس، وأرتـور جـيورجنز، ووليـام إيـ. كلفـي، ولينـدا كيـه.

نـايت، وجلـين إسـ. كـرايس، وروبـرت جيـه. لـيفين،

وإدمونـد واتـيس ليتفيلـد، وديفيـد أوهـ. ماكسـويل،

وهـاميش ماكسـويل، وإلـين مـيرلو، وهيمـان مـايرز، وأرجـاي

مـيلر، وجـون إنـ. ديـ. مـودي، وديفيـد ناصـف، وفرانـك نيومـان،

وأرتـر سـيـ. نيلسـن الابـن، وجـون ديـ.

أونج، ودكتور إيمانويل إم. بيبر، وريتشارد دي. بارسونز، وديروين

فيليبس، ومارفن إيه. بولمان، ووليام دي. برات، وفريد بوردو،

ومايكل جيه. كويجلي، وجورج

راثمان، وكارل إي. رايشارت، ودانيال إم. ريكسنجر، وبيل ريفاس،

ودينيس روني، وفرانسيس سي. روني الابن، وواين آر. ساندرز،

وروبرت إيه. شولهورن، وبرنارد

إتش زملر، وصموئيل زيغل، وتوماس إف. سكلي، وجوزيف بي.

شتيجليش، وجوزيف إف. تورلي، وجلين إس. أوت الابن، وإدوارد

فيلانويغا، وتشارلز آر. والجريين

الابن، وتشارلز آر. والجريين الثالث، ووليام إتش. ويب، وجورج  
فايسمان، وبليز وايت، ووليام ويلسون، وألان إل. فورتسل، ووليام  
إي. زيردن.  
قدم إلينا العديد ممن يعملون بالشركات المذكورة في بحثنا مساعدات  
هائلة في ترتيب اللقاءات، وتوفير الوثائق والمعلومات الأساسية.  
وأود أن أخص بالذكر كلاً  
من: كاثرين باينجتون، وديفيد إيه. بالدوين، وأن فاهي-ويدمان،  
وميريام ويلتي ترانجسرد في مختبرات أبوت (أبوت لابوراتوريز)؛ وأن  
إم. كولير في سيركت سيتي؛  
وجون بي. ديكويلو في فاني ماي؛ وديفيد إيه. فاوش، ودانيال إم.  
فريزي في جيليت؛ وتينا باري نظراً لمساعداتها في كيمبرلي كلارك  
وأفكارها حول داروين سميث؛  
وليزا ك-راوتنش، وإنج-ي مك-وي ف-ي ك-يمبرلي ك-لارك؛  
وج-اك ك-ورنت ف-ي ك-روجر؛ وت-يري إس. ليس-نباي، وكورنيلي-ا  
وي-لز ف-ي نو-ك-ر؛ وس-تيفين س-ي ب-اريش، وت-يموثي إي-ه.  
سومبولسكي في فيليب موريس؛ وشيريل واي. باتلز، ودبانا إل  
روسو في بيتني باوز؛ وتوماس إل. ماموزر، ولاوري إل. ماير في  
والجرينز؛ ونعومي إس. إيشيدا في  
ويلز فارجو.  
أود أن أتقدم بشكر خاص إلى دايان كوماجنو ميلر عن مساعدتها في  
تيسير الدخول إلى شركة ويلز فارجو، وإلى جون إس. ريد عن  
مساعدته في تيسير الدخول إلى  
شركة فيليب موريس، وإلى شارون إل. فورتسل عن مساعدتها في  
تيسير الدخول إلى شركة سيركت سيتي، وإلى كارل إم. براور عن  
أفكاره ورؤاه بخصوص سيركت  
سيتي، وكرمه الوافر حيث أطلعنا على مخطوطته الخاصة، وإلى  
جيمس جي. كلاوسون عن الأفكار والحالات المتعلقة بشركة سيركت  
سيتي، وإلى كارين لويس  
عن مساعدتها في سجلات شركة هيوليت باكارد، وإلى تريسي راسيل  
وزملائها في مركز بحوث أسعار الأوراق المالية The Center for  
Research in Security  
Prices عن عملهم ال-دعوب لص-مان تزوي-دنا بأح-دث  
البي-انات المتاحة، وإل-ي فرجينيا-إي-ه. س-ميث ع-ن  
إرشاداتها المفيدة، وإل-ي ني-ك-س-اجار ع-ن وح-دة  
في-اس بيت-ا-أس-اسية، وإل-ي م-ارفن بريس-لر ع-ن حكمت-ه  
وأفكاره، وإل-ي ب-روس وولب-رت ع-ن مس-اعدتي عل-ي ف-هم  
مف-هوم الآلي-ات (وع-ن دعم-ه المس-تمر)، وإل-ي روث أن ب-اجلي  
ع-ن  
التدقيق اللغوي المتقن، وإلى دكتور جيفري تي. لوفتيغ عن كشفه لنا



عما يدور في عقله الراجح، وإلى الأستاذ الدكتور وليام بريجز عن قدرته على تقسيم المشاكل المعقدة إلى أجزاء بسيطة مفيدة، وإلى الأميرة جيمس-توكديل عن تعاليمه التي لا تقدر بثمن، وإلى جينيفر فوترنيك عن وحيها بإنشاء صالون ماركينزي الذي أشعل فتيل هذا المشروع، وإلى بيل ميهان عن إطلاق الشرارة الأولى.

كما أود أن أخص بالذكر جيري بـوراس بصفتها مسـتشاري في البحث؛ بالإضافة إلى جيمس جي.هـ. روب باعتباره خبير الرسومات الموهوب لـدي، وبـيتر جينسـبرج بوصفه وكيلي الموثوق وعضو المجلس في عالم النشر؛ وليزا بيركويتز التي تصنع المعجزات؛ وأدريان زاخيم الذي آمن بهذا الكتاب ودعمه بحماس بمجرد أن عرف بوجوده.

وأخيراً، أن امتن للغاية لحسن طالعـي الذي جعل مـن جـوان إرنست زوجة لـي. فيعد مـرور عشـرين عـامًا على زواجنا، ما زالت تتحمل طبيعتي العصبية بعـض الشيء، ونزوعي إلى الانغماس كلياً في المشاريع على شاكلة هذا المشروع. إنها ليست الناقدة الأكثر عوتاً لي فحسب، بل هي أيضاً صاحبة الدعم الأعمق والأدوم على الإطلاق. إن التعريف الأسمى للنجاح في الحياة هو أن يزداد حب زوجك واحترامه لك بمرور الأعوام. وبهذا المقياس، أكثر من أي شيء آخر، أمل أن أكون ناجحاً مثلها تماماً.

## تمهيد

عن-دما-كن-ت-أض-ع-اللمس-ات-الأخ-يرة-لمخطوط-ة-ه-ذا-الكت-اب،  
ذهب-ت-لل-ركض-ف-وق-ط-ريق-ص-خري-ش-ديد-الانح-دار-ف-ي  
إل-دورادو-س-برينجز-ك-انيون، إل-ى-جن-وب-منزل-ي-ف-ي  
مقاطعة بولدر، بولاية كولورادو مباشرة. توقفت على قمة أحد  
الأماكن المفضلة لدي للجلوس والمطل على البلد المرتفع الذي ما  
زال يرتدي معطف الجليد الذي

نسجه له فصل الشتاء، عندما قفز إلى عقلي سؤال غريب: كم من  
المال قد يضطر شخص ما أن يدفع لي مقابل عدم نشر كتاب من جيد  
إلى عظيم؟

لقد كانت تجربة فكرية مثيرة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنني كنت قد  
أمضيت الأعوام الخمسة السابقة في العمل على مشروع البحث،  
وتأليف هذا الكتاب. ليس

الأمر أنه ما من رقم قد يغريني لأواريه التراب، ولكن عندما تجاوزت  
عتبة المائة مليون دولار، كان الوقت قد حان للعودة إلى أسفل  
الطريق. حتى هذا القدر لم

يستطع إقناعي بالتخلي عن المشروع. في طوية نفسي، أنا معلم.  
وعلى هذا الأساس، يستحيل عليّ أن أتخيل عدم مشاركة ما تعلمناه  
مع الطلاب في كافة أنحاء

العالم. وإني بدافع روح التعليم والتعلم أقوم بهذا العمل.  
بعد مرور أشهر عديدة من الاختباء بعيدًا مثل الناسك، فيما أطلق عليه  
"وضع الراهب"، أود كثيرًا الإصغاء إلى الأشخاص ومعرفة ما يجدي  
معهم نفعًا، وما لا

يؤت-ي-ثم-اره. أم-ل-أنك-م-س-تجدون-قيم-ة-كب-يرة  
ب-ين-ص-فحات-ه-ذا-الكت-اب، وأنك-م-س-تلتزمون-بتطب-يق  
م-ا-تتعلمون-ه-عل-ى-أي-ش-يء-تق-ومون-ب-ه، إذا-ل-م  
تطبق-وه-عل-ى

شركتكم، فعلى عملكم بالقطاع الاجتماعي، وإذا لم يكن هناك، فعلى  
حياتكم الخاصة على أقل تقدير.

\_ جيم كولينز

jimcollins@aol.com

www.jimcollins.com

بولدر، كولورادو

27 مارس 2001

الفصل 1

## الجيد عدو العظيم

الفضول الذي لم يتم إشباعه هو ما يجعل الموت صعبًا للغاية.

\_ بيريل ماركهام

West with the Night 1

الجيد عدو العظيم.

وبعد هذا أحد الأسباب الرئيسية لندرة من يضحون عظماء.

ليس لدينا مدارس عظيمة، لأننا نملك أساسًا مدارس جيدة. ولا نحظى

بحكومات عظيمة، لأننا في الأساس لدينا حكومات جيدة. قليلون هم

من يحيون حياة

عظيمة، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى سهولة الاكتفاء والرضا بالحياة

الجيدة. لا تصبح الغالبية العظمى من الشركات عظيمة لأنها، على وجه

التحديد، تصبح

جيدة للغاية، وتلك هي مشكلتهم الأساسية.

اتضح لي هذا الأمر كوضوح الشمس في عام 1996، عندما كنت أتناول

العشاء برفقة لفيغ من قادة الفكر اجتمعوا معًا لمناقشة الأداء

المؤسسي. انحنى تجاهي بيل

ميهان، المدير العام لمكتب شركة ماكنزي آند كمباني McKinsey &

Company في سان فرانسيسكو، وهمس عرضًا: "أتعرف يا جيم، إننا

جميعًا نحب كتاب

البناء من أجل الاستمرار. فلقد أبلت أنت والمؤلف المساعد بلاءً

حسنًا للغاية في أعمال البحث والكتابة. إلا أنه عديم الفائدة، مع

الأسف."

تملكني الفضول بشدة، وطلبت منه توضيح مقصده.

أجابني قائلاً: "لقد كانت الشركات التي أوردتها ذكرها، في الغالب،

عظيمة دائمًا. فلقد حظت تلك الشركات بأباء مثل ديفيد باكارد،

وجورج ميرك اللذين شكّلا

ملامح العظمة منذ البداية المبكرة. ولكن ماذا عن الغالبية العظمى من

الشركات التي تستيقظ في منتصف رحلة الحياة لتدرك أنها جيدة،

وليس عظيمة؟"

أنا أدرك الآن أن ميهان كان يبالغ ليحصل على التأثير المطلوب عند

قوله "عديم الفائدة"، إلا أن ملاحظته الأساسية كانت صحيحة، فتلك

الشركات العظيمة حقًا،

في الغالب، كانت عظيمة دائمًا. أما الغالبية العظمى من الشركات

الجيدة فتبقى تمامًا كما هي: جيدة، ولكنها ليست عظيمة. في الواقع،

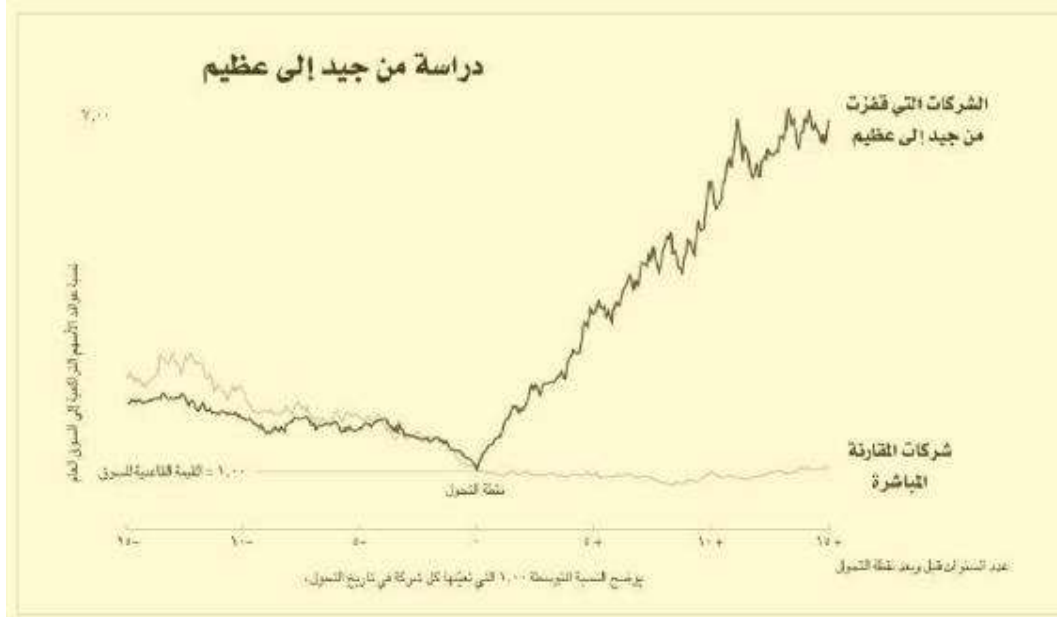
ثبت أن تعليق ميهان

كان بمثابة هدية لا تقدر بثمن حقًا، إذ غرس بذرة ذلك السؤال الذي

أضحى قاعدة هذا الكتاب، وهو: أيمن لشركة جيدة أن تصبح شركة

عظيمة، وإن كان ذلك

ممكنًا، فكيف؟ أو، أما من شفاء من مرض "الأمر جيد وكفى"؟



الآن، وبعد مرور خمس سنوات على هذا العشاء المصيري، يمكننا القول، دون أدنى شك، أن الانتقال من الجيد إلى العظيم يحدث بالفعل، ولقد تعلمنا الكثير حول المتغيرات الأساسية التي تؤدي إلى حدوثه. وبإيعاز من تحدي بيل ميهان، عكفت أنا وفريق البحث الخاص بي على مشروع استغرق خمسة أعوام من الجهود البحثية، وبدأنا رحلة لاستكشاف ما يدور بداخل المؤسسات التي تقفز من جيد إلى عظيم.

لسرعة إدراك مفهوم المشروع، انظر الرسم البياني الوارد في صفحة 2. \* لقد حددنا في الأساس الشركات التي حققت قفزة في نتائجها من جيد إلى عظيم، وحافظت على هذه النتائج لخمس عشرة سنة على الأقل. قارنا هذه الشركات مع مجموعة قياسية مختارة بعناية من شركات المقارنة التي فشلت في تحقيق تلك القفزة، أو في الحفاظ عليها إن فعلت. ثم عقدنا بعـد ذلك مقارنة بين الشركات التي حققت من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة لاكتشاف العوامل الأساسية والفارقة في العمل.

\* يوجد وصف لكيفية إعداد الرسوم البيانية الواردة في صفحة 2، وصفحة 4 في قسم ملاحظات الفصل الأول بنهاية الكتاب.

حققت النماذج التي قفزت من جيد إلى عظيم، والتي قامت عليها النسخة النهائية من الدراسة نتائج مميزة، إذ بلغ متوسط نسبة عوائد الأسهم التراكمية 6.9

أضعاف السوق العام في الخمسة عشر عامًا اللاحقة لنقاط التحول الخاصة بهم. 2 ولوضع ذلك في منظوره الصحيح، فاقت جنرال إلكتريك (والتي يعتبرها الكثير الشركة التي حطت بأفضل قيادة في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن العشرين) السوق في الأداء بمقدار 2.8 أضعاف على مدار الفترة من عام 1985 حتى عام 2000. 3 وعلاوة على ذلك، إذا استثمرت في أحد صناديق الاستثمار المشتركة الخاصة بشركات قفزت من جيد إلى عظيم في عام 1965، مع تثبيت كل شركة عند معدل العام للسوق حتى تاريخ التحول، واستثمرت في الوقت ذاته دولارًا واحدًا في أحد صناديق استثمار السوق العام، سيكون الدولار الذي استثمرته في صندوق استثمار شركات قفزت من جيد إلى عظيم، والذي استلمته في التاريخ الموافق 1 يناير عام 2000، فقد تضاعف بمقدار 471 مرة مقابل زيادة مقدارها 56 ضعفًا في السوق. 4

تلك أرقام استثنائية وجديرة بالملاحظة، تصبح جميعها أكثر لغفًا للنظر عند الأخذ بعين الاعتبار حقيقة أنها صدرت عن شركات لم تكن بارزة قبل ذلك قط. فلتنظر حالة واحدة فحسب، شركة والجرينز Walgreens. على مدى ما يربو على أربعين عامًا، سارت والجرينز باعتبارها شركة عادية للغاية بخطى متعثرة وهي تتبع السوق العام تقريبًا. ثم في عام 1975، ودون سابق إنذار على ما يبدو، دوى صداها في الأرجاء! إذ بدأت والجرينز في التسلق، والارتقاء لأعلى شيئًا فشيئًا ... ودأبت على ذلك ... ثم واصلت الصعود. على مدار الفترة من 31 ديسمبر 1975 حتى 1 يناير 2000، فاق الدولار المستثمر في شركة والجرينز ذاك المستثمر في عملاقة التقنية شركة إنتل بما يقرب من الضعف، كما فاق مثيله في شركة جنرال إلكتريك بنحو خمسة أضعاف، وشركة كوكاكولا بقراءة الثمانية أضعاف، والسوق العام (بما في ذلك قفزة بورصة ناسداك في نهاية عام 1999) بما يربو على خمسة عشر ضعفًا.\*

\* تعكس حسابات عوائد البورصة الواردة خلال هذا الكتاب إجمالي العائد التراكمي للمستثمر، وتوزيعات الأرباح المعاد استثمارها، وتجزئات الأسهم المعدلة. يعكس "سوق الأوراق المالية العام" (والذي غالبًا ما يشار إليه ببساطة باسم: "السوق") مجمل الأسهم المتداولة في بورصة نيويورك، والبورصة الأمريكية، وبورصة

## ناسداك. انظر ملاحظات الفصل الأول للاطلاع على تفاصيل حول مصادر البيانات والحسابات.



كيف أمكن لشركة لها مثل هذا التاريخ الطويل من التقليدية أن تتحول إلى مؤسسة تفوقت على بعض أفضل المنظمات قيادة في العالم؟ ولماذا تمكنت والجريز من

تحقيق القفزة، بينما لم تفعل الشركات الأخرى في نفس المجال والتي أتاحت لها الفرص ذاتها، والموارد المشابهة مثل شركة إكيرد Eckerd؟ تجسد تلك الحالة الواحدة جوهر بحثنا.

لاي دور هـذا الكتـاب حـول والجـريز فـي ذاتـها، أو حـول أي مـن الشـركـات المحـددة التـي درسـناها. بـل يـدور فـي فـلـك السـؤال: أيـمكـن لـشـركـة جـيـدة أن تصـبح شـركـة

عظيمة، وإن كان ذلك ممكناً، فكيف؟ جنباً إلى جنب مع بحثنا عن إجابات عالمية خالدة لا يبلها تعاقب الأعوام ويمكن أن تطبقها أي منظمة.

أتم-ر-س-عينا ال-ذي اس-تغرق خم-س-س-نوات ع-ن الع-ديد  
م-ن ال-رؤى والأفك-ار، بعض-ها م-دهش وين-افي المنطق  
الس-ائد تم-امًا، إلا أن-ه ثم-ة نتیج-ة عملاق-ة واح-دة تف-وق  
النتائج الأخرى: إننا نعتقد أنه بإمكان أي منظمة تقريبًا الارتقاء  
بمكائنها وأدائها إلى حد كبير، بل وربما تصبح عظيمة، إذا طبقت  
بناية إطار عمل الأفكار الذي  
أمطنا عنه اللثام.

هذا الكتاب مخصص لتدريس ما تعلمناه. ويروي لنا ما تبقى من هذا  
الفصل التمهيدي قصة رحلتنا، كما يوضح الخطوط العريضة لمنهجنا  
في البحث، ويستعرض

النتائج الأساسية. في الفصل الثاني، نخوض دون تردد في النتائج  
الأساسية ذاتها، بدءًا بواحدة من أكثر النتائج المثيرة في الدراسة  
برمتها: مستوى القيادة 5.

الفضول الباسل

كثيرًا ما يسأل الناس: "ما الذي يحفزك لإجراء تلك المشاريع البحثية  
الضخمة؟". إنه سؤال جيد. والجواب هو: "الفضول". فما من شيء  
أجده أشد إثارة من اختيار  
سؤال لا أعرف له إجابة، ثم الانطلاق برحلة للبحث عن الإجابات. فإنه  
لأمر مرض للغاية أن تصعد على متن قاربك، مثلما فعل لويس  
وكلارك، وتيمم وجهك نحو  
الغرب قائلاً: "لا ندري ماذا سنجد عندما نصل إلى هناك، بيد أننا  
سنحرص على إخباركم به لدى عودتنا".  
فيما يلي القصة المختصرة لرحلة الفضول هذه.

المرحلة الأولى: البحث

م-ع الس-ؤال الق-ائم، ش-رعت ف-ي تجم-يع ف-ريق م-ن  
الب-احثين. (عن-د اس-تخدام الض-مير "نح-ن" خ-لال ه-ذا الكت-اب،  
ف-إنني أش-ير إل-ى ف-ريق الب-حث. إجم-الاً، ش-ارك واح-د  
وعشرون شخصًا في النقاط الرئيسية للمشروع، في فرق يتراوح  
عددها عادة من 4 إلى 6 أشخاص).  
تمثلت مهمتنا الأولى في العثور على الشركات التي أظهرت نموذج  
التحول من جيد إلى عظيم المبين في الرسم البياني الوارد في  
صفحة 2. شرعنا في إجراء "تحليل

مالي مُضن" دام لمدة ستة أشهر، بحثًا عن الشركات التي أظهرت  
النموذج الأساسي التالي: عوائد الأسهم التراكمية لخمس عشرة عامًا  
في مستوى السوق العام

للأسهم أو أقل منه، تقطعها نقطة تحول، ثم العوائد التراكمية وقد  
بلغت ثلاثة أضعاف السوق على الأقل على مدار الخمسة عشر عامًا  
اللاحقة. اخترنا خمسة

عشر عامًا لأنها فترة ستتجاوز نجاحات المصادفة، وضربات الحظ (فلا

يمكن أن تكون محطوظًا فحسب لمدة خمسة عشر عامًا متواصلة)، كما سيتجاوز متوسط مدة بقاء معظم الرؤساء التنفيذيين في المنصب (مما يساعدنا على تمييز الشركات العظيمة من الشركات التي تصادف فقط أن حظت بقائد عظيم واحد). كما اخترن-ا ثلاث-ة أض-عاف الس-وق لأن-ه يف-وق أداء معظم الشركات العظيمة-ة المعروف-ة على-ى نطاق واس-ع. لتوض-يح الأمر، ف-اق ص-ندوق اس-ثمار مش-ترك ب-ين مجموع-ة الشركات "البارزة" التالية السوق بمقدار 2.5 ضعفًا فحسب على مدار الفترة من عام 1985 وحتى عام 2000: 3M، بوينج، كوكاكولا، جنرال إلكتريك، هيوليت باكارد، إنتل، جونسون آند جونسون، ميرك، موتورولا، بيبسي، بروكتر آند جامبل، وول مارت، والت ديزني. وهي مجموعة لا يستهان بالفوز عليها.

من عالم ميدني من الشركات التي ظهرت ضمن قائمة "فورتشن 500" في الأعوام من 1965 إلى 1995، قمنا بالبحث والتدقيق بطريقة منهجية، وعثرنا في نهاية المطاف على أحد عشر نموذجًا ممن قفزوا من جيد إلى عظيم. (لقد وضعت وصفًا تفصيليًا لبحثنا في الملحق 1-أ). ومع ذلك، تستحق بعض النقاط الإشارة إليها

بإيجاز هنا. أولاً، تعين على كل شركة إظهار نمط من جيد إلى عظيم بمعزل عن مجال عملها؛ فإذا أظهر المجال برمته النمط ذاته، أسقطنا الشركة. ثانيًا، ناقشنا ما إذا كان يجب استخدام معايير اختيار إضافية إلى جانب عوائد الأسهم التراكمية، مثل التأثير في المجتمع، ورفاهية الموظفين. قررنا في نهاية المطاف قصر اختيارنا على نتائج نمط من جيد إلى عظيم، إذ لم نتمكن من تصور أية وسيلة مشروعة وثابتة للاختيار بناءً على تلك المتغيرات الأخرى دون التأثير بتحيزاتنا الخاصة. غير أنني

في الفصل الأخير أناقش العلاقة بين القيم المؤسسية والشركات العظيمة الراسخة، لكن هذا البحث بعينه يتمحور حول السؤال المحدد بشأن كيفية تحويل شركة جيدة إلى واحدة تحقق نتائج عظيمة مستدامة.

لأول وهلة، فوجدنا بالقائمة. من كان يتصور أن فاني ماي Fannie Mae قد تفوق شركات مثل جنرال إلكتريك، وكوكاكولا؟ أو أن الجرينز قد تسبق إنتل؟ علمتنا

القائمة المثيرة للدهشة -سيصعب العثور على مجموعة أضعف- درسًا أساسيًا مباشرة. يمكن تحويل المستوى جيد إلى عظيم في أكثر الحالات استبعادًا. كان ذلك



## أولى المفاجآت الكثيرة التي دفعتنا لإعادة تقييم تفكيرنا بشأن عظمة الشركات. حالات من جيد إلى عظيم

سنة التحول سنة التحول + 15	النتائج من نقطة التحول حتى مرور 15 عامًا على نقطة التحول*	الشركة
1989 - 1974	3.98 ضعف السوق	أبوت
1997-1982	18.50 ضعف السوق	سيركت سيني
1999-1984	7.56 ضعف السوق	فاني ماي
1995-1980	7.39 ضعف السوق	جيليت
1987-1972	3.42 ضعف السوق	كيمبرلي كلارك
1988-1973	4.17 ضعف السوق	كروجر
1990-1975	5.16 ضعف السوق	نوكور
1979-1964	7.06 ضعف السوق	فيليب موريس
1988-1973	7.16 ضعف السوق	بيتني باور
1990-1975	7.34 ضعف السوق	والجرينز
1998-1983	3.99 ضعف السوق	ويلز فارجو

\* نسبة عوائد الأسهم التراكمية نسبة إلى السوق العام للأوراق المالية.

### المرحلة الثانية: مقارنة بماذا؟

بعـدئذ، اتخـذنا خطـوة لعلـها هـي الأکثر أهـمـيـة فـي  
المجـهـود البـحثـي بأكـمـلـه: عـقـدنا مـقارنـة بـين شـرکات  
قـفـرت مـن جـيـد إـلى عـظـيم ومـجموعـة مـختـارة بعـنایـة  
مـن

"الشركات المقارنة". لم يكن السؤال الحاسم في بحثنا، ما الشيء  
المشترك بين شركات قفرت من جيد إلى عظيم؟ بل بالأحرى، كان  
السؤال الحاسم هو، ما الشيء

المشـترک بـين شـرکات قـفـرت مـن جـيـد إـلى  
عـظـيم ومـيزهـا عـن الشـرکات المـقارنـة؟ فکـر فـي الأمـر  
عـلـى النـحـو التـالـي: لـنغـتـرض أنـک أـردت دراسـة مـا  
يـجـعـل الریاضـیـین

يـحصـدون المـيدالیات الذهبیة فـي الألعاب الأولمپیة. إذا أجريت دراسة

على الفائزين بالميداليات الذهبية في حد ذاتهم، فستجد أنهم حظوا جميعًا بمدرسين. لكن، إذا نظرت إلى الرياضيين الذين شاركوا في الأولمبياد، بي-د أن-هم ل-م يحص-دوا مي-دالية ق-ط، فس-تجد أن-هم حظ-وا بم-درسين أي-ضًا! الس-ؤال الأس-اسي ه-و: م-ا ال-ذي يم-يز الفائزين بالميداليات الذهبية منهجيًا عن أولئك الذين لم يفوزوا بأية ميدالية قط؟

انتقينا مجموعتين من شركات المقارنة. تألفت المجموعة الأولى من "المقارنات المباشرة"، وهي الشركات التي تشاركت نفس المجال مع شركات قفزت من جيد إلى

عظ-يم، وحظ-ت ب-الفرص ذات-ها، فض-لأ ع-ن الم-وارد المماثلة ف-ي وقت-ت التح-ول، ولك-ن ل-م تظ-هر أي ق-فزة م-ن جي-د إلى عظ-يم. (انظر الملحق 1-ب لمعرفة تفاصيل عملي-ة الاختبار الخاصة بنا). تألفت المجموعة الثانية من "المقارنات غير المستدامة"، وهي شركات حققت انتقالًا قصير المدى من جيد إلى عظيم، إلا أنها أخفقت في الإبقاء

على المسار، ومعالجة مسألة الاستدامة. (انظر الملحق 1-ج). على وجه العموم، أتاح لنا هذا مجموعة دراسة تتكون إجمالًا من ثمان وعشرين شركة: 11 شركة

قفزت من جيد إلى عظيم، و11 من شركات المقارنة المباشرة، و6 من شركات المقارنة غير المستدامة. مجموعة الدراسة بأكملها

## شركات قفزت من جيد إلى عظيم

شركات المقارنة المباشرة	شركات قفزت من جيد إلى عظيم
أيجون	أبوت
سيلو	سيركت سنتي
جريت وينستون	فاني ماي
وارنر لامبرت	جنتل
سكوت بيسر	كينميرلي كلارك
A&P	كروجر
بنليهام سنيل	نيوكور
آر. جيه. رينولدز	فيليب موريس
أديسوجراف	بيني باور
إكبرد	والجرينز
بانك أوف أمريكا	ويلز فارجو

## شركات المقارنة غير المسندة

بوروز

كرايسلر

هاريس

هاسبرو

رايرميد

نلداين

**المرحلة الثالثة: داخل الصندوق الأسود**  
صرفنا اهتمامنا بعد ذلك إلى التحليل العميق لكل حالة. جمعنا كل المقالات المنشورة حول الشركات الثماني والعشرين، والتي يعود تاريخها إلى خمسين عامًا أو يزيد. قسمنا جميع المواد ضمن فئات بطريقة منهجية، مثل الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والقيادة، وهكذا دواليك. بعد ذلك، أجرينا مقابلات مع معظم المديرين التنفيـذيين الـذين شـغلوا مناصب رئيسية بشـركات قـفزت مـن جيـد إلـى عـظيم أثنـاء حقبـة التحـول. بـدأنا

كذلك مجموعة واسعة النطاق من التحليلات الكمية والنوعية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل شيء من عمليات الاستحواذ وحتى تعويضات التنفيذيين، ومن استراتيجية العمل إلى الثقافة المؤسسية، ومن الاستغناء

عن خدمات الموظفين إلى أساليب القيادة، ومن النسب المالية إلى أساليب تبادل الإدارة. عندما فرغنا من كل شيء قولا وفعلا، أس تغرق المشروع بكامله 10.5 عام

بحسابات البشر من المجهود. قرأنا قرابة 6000 مقالة، ونظمناها بطريقة منهجية، وأنتجنا ما يربو على 2000 صفحة من نسخ تسجيلات اللقاءات، كما صنعنا

384 مليون بايت من البيانات الحاسوبية. (انظر الملحق 1-د للحصول على قائمة مفصلة عن جميع تحليلاتنا وأنشطتنا).

توصلنا للنظر إلى جهودنا البحثية باعتبارها أشبه بالنظر داخل صندوق أسود. فقد كانت كل خطوة على طول الطريق تشبه تثبيت مصباح آخر لتسليط الضوء على طرق العمل الداخلية لعملية من جيد إلى عظيم.



مع المعطيات التي بين أيدينا، بدأنا سلسلة أسبوعية من نقاشات فريق البحث. فيما يتعلق بكل شركة من الشركات الثماني والعشرين، كنت أتبع أنا وأعضاء

فريق البحث أسلوبًا منهجيًا لقراءة جميع المقالات، والتحليلات، والمقابلات، فضلًا عن ترميز البحوث. كنت أقدم عرضًا للفريق يدور حول تلك الشركة بعينها،

وأستخلص النتائج المحتملة، وأطرح الأسئلة. بعدئذ، كنا نتناقش، ونختلف، فنقرع الطاولة بقبضتنا، ثم نرفع أصواتنا، وبعد ذلك نصمت ونأمل، ثم نشير المزيد

من النقاش، ونصمت لنفكر، فنتناقش، ثم نقرر، ونطرح الأسئلة، ثم نتناقش مجددًا ولكن حول "ما يعنيه هذا كله".

من المهم إدراك أن توصيلنا إلى جميع المفاهيم الواردة في هذا الكتاب من خلال الأساليب العملية من البيانات مباشرة. إننا لم نبدأ هذا المشروع بوع بنظريّة نود اختبارها، أو إثباتها. فقد سعينا لبناء نظرية من نقطة الصفر فصاعدًا، ونستمدّها من الأدلة مباشرة.

كان جوهر المنهج الذي اتبعناه يتمثل في عقد مقارنة منهجية بين نماذج لشركات قفزت من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة، ونسأل دائمًا: "ما وجه الاختلاف؟".

علاوة على ذلك، دون ذلك ملاحظة خاصة بـ "الكلاب التي لم تنجح". في كلاس يكية شيرلوك هولمز The Adventure of Silver Blaze، حرد هولمز "الحادث الغريب للكلب في المساء" باعتباره الدليل الرئيسي. يتضح أن الكلب لم يفعل شيئًا في المساء وكان هذا، وفقًا لهولمز، الحادث الغريب، مما دفعه إلى استنتاج أن المشتبه به الرئيسي لا ريب أنه كان يعرف الكلب جيدًا.

في دراستنا، ما لم نجده الكلاب التي كنا نتوقع نجاحها ولكنها لم تفعل. اتضح أنه يمثل بعض أفضل الأدلة لأساليب العمل الداخلية لنماذج شركات قفزت من جيد إلى عظيم. عندما خطونا داخل الصندوق الأسود، وأشعلنا المصابيح، أدهشنا كثيرًا ما لم نره بالقدر ذاته الذي أدهشنا به ما رأيناه. على سبيل المثال:

- القادة المشاهير الاستثنائيون الذين يتولون القيادة من الخارج يرتبطون بشكل سلبي بأخذ الشركة من الجيد إلى العظيم. كان الرؤساء التنفيذيون يأتون من داخل الشركة في عشر من بين كل إحدى عشرة شركة من شركات قفزت من جيد إلى عظيم، بينما حاولت شركات المقارنة الاستعانة برؤساء تنفيذيين من الخارج بمعدل ست مرات أكثر.
- لم نعر على أي نمط منهجي يربط أشكالًا محددة من تعويضات التنفيذيين بعملية الانتقال من جيد إلى عظيم. الفكرة القائلة بأن تعويضات التنفيذيين تمثل دافعًا رئيسيًا في الأداء المؤسسي ليست مدعومة بالبيانات.
- لم تفصل الاستراتيجية في حد ذاتها بين شركات قفزت من جيد إلى عظيم وشركات المقارنة. فمجموعتا الشركات كلتاهما تمتعتان باستراتيجيات محددة جيدًا، وما من دليل على أن شركات قفزت من جيد إلى عظيم قد أنفقت وقتًا أطول من شركات المقارنة في التخطيط الاستراتيجي طويل

المدى.

- لم تركز شركات قفزت من جيد إلى عظيم في الأساس على ما يجب أن تفعله لتصبح عظيمة؛ فقد ركزت بقدر متساوٍ على ما يجب ألا تفعله، وما يجب أن تكف عن فعله.

- عمليًا، لا تمت التكنولوجيا والتغيير القائم على التكنولوجيا بصلة لإحداث تحول من جيد إلى عظيم. يمكن أن تعجل التكنولوجيا بالتحول، ولكن لا يمكنها أن تسببه.

- لا تصطلع عمليات الدمج والاندماج تحوالب أي دور عمليًا في إحداث تحول من جيد إلى عظيم؛ فلم يصنع أبدًا اندماج شركتين كبيرتين جيدين شركة واحدة عظيمة.

- لم تعرف شركات قفزت من جيد إلى عظيم الكثير من الاهتمام لإدارة التغيير، أو تحفيز الأشخاص، أو صنع المواءمة. في ظل الظروف المناسبة، انصهرت مشاكل الالتزام، والمواءمة، والتحفيز، والتغيير إلى حد كبير.

- لم تملك شركات قفزت من جيد إلى عظيم أي أسرار، أو أسرار، أو حداث إطلال، أو برناميشير إلى تحولاتها. في الواقع، ذكر البيع عرض إدراكهم لمقارن التحول في حينه؛ فقط عند إلقاء نظرة على ما تقدم، أصبح واضحًا. صحيح أنهم أحدثوا قفزة ثورية حقًا في النتائج، ولكن ليس من خلال عملية ثورية.

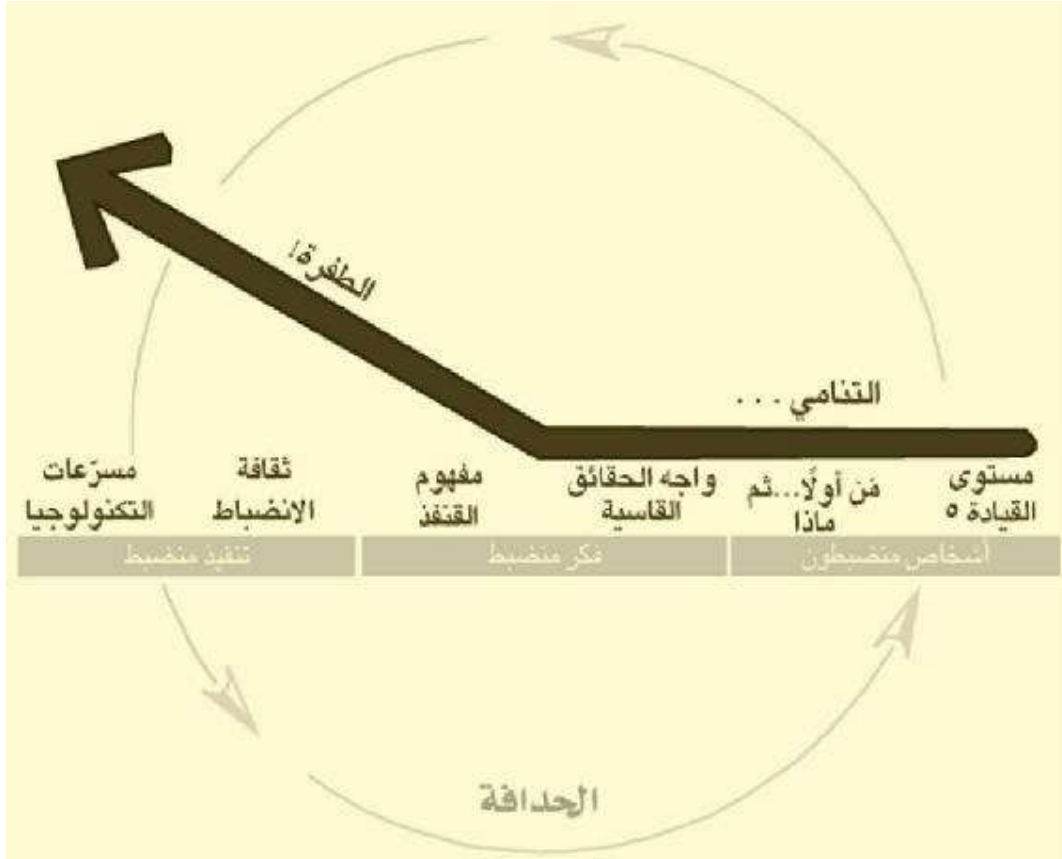
- لم تكن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، بوجه عام، في مجالات عظيمة، وكانت بعضها في مجالات شاقة. لم يحدث في أي حالة أن كانت لدينا شركة تصادف فقط أنها كانت تجلس على قمة صاروخ وقت انطلاقه. فالعظمة ليست متوقعة على الظروف. العظمة، كما يتضح، هي إلى حد كبير مسألة اختيار واع.

المرحلة الرابعة: من الفوضى إلى المفاهيم

حاولت التوصل إلى طريقة بسيطة للتعبير عما كان مطلوبًا للانتقال من جميع البيانات، والتحليلات، والمناقشات، و"الكلاب التي لم تنبح" إلى النتائج النهائية في هذا الكتاب. أفضل إجابة يسعني تقديمها هي أنها كانت عملية تكرارية جيئةً وذهابًا، إذ يتم تطوير الأفكار، ثم اختبارها مقابل البيانات، ثم مراجعة الأفكار، وبناء إطار عمل، ورؤيته يتحطم تحت وطأة الأدلة، ثم إعادة بنائه مجددًا. تكررت تلك العملية مرارًا، حتى ارتبطت كل الأجزاء معًا في إطار متنسق من المفاهيم. لدينا

جميعًا في الحياة موطن قوة أو اثنان، وأعتقد أن موطن قوتي يتمثل في القدرة على أخذ مجموعة غير منظمة من المعلومات، ورؤية الأنماط، واستخلاص النظام من الفوضى، والانتقال من الفوضى إلى المفاهيم. مع ذلك، أود التأكيد مرة أخرى على أن المفاهيم الواردة في إطار العمل النهائي ليست "آرائي" الخاصة. بينما لا يسعني انتزاع أفكارٍ وتحيزاتٍ كليًا من البحث، طابقت كل نتيجة واردة في إطار العمل النهائي معيارًا صارمًا قبل أن يقرها فريق البحث. ظهر كل مفهوم أساسي في إطار العمل الأخير كمتغير يرمز إلى التغيير في 100 بالمائة من شركات قفزت من جيد إلى عظيم، وفي أقل من 30 من المائة من شركات المقارنة خلال السنوات المحورية. أي تصور فشل في اجتياز هذا الاختبار لم يحظَ بذكره في هذا الكتاب كمفهوم على مستوى الفصل. فيما يلي، بعدئذٍ، لمحة عامة حول إطار المفاهيم، وعرض مسبق لما سيرد في بقية الكتاب. (انظر الرسم البياني أدناه). فكر في التحول باعتباره عملية تنام تعقبها طفرة، ومقسمة إلى ثلاث مراحل واسمعة النقاط:

أشخص منضبطون، وفكرك منضبط، وتنفيذ منضبط. في كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث، ثمرة مفهومان أساسيان، موضحان في إطار عمل وورد شرحهما أدناه. يلتف حول هذا الإطار بأكمله مفهوم توصلنا إلى تسميته باسم الحدافة، وهو الذي يجسد صورة عملية الانتقال من جيد إلى عظيم برمتها.



مستوى القيادة 5. لقد أدهشنا، بل صدمنا في الواقع، اكتشاف نوع القيادة اللازم لتحويل شركة جيدة إلى شركة عظيمة. مقارنة بالقيادة البارزين ذوي الشخصيات الكبيرة الذين يتصدرون عناوين الصحف، ويصبحون من المشاهير، يبدو أن قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم قد أتوا من كوكب المريخ. متواضعون، وهادئون، ومتحفظون، بل وخجولون، فهؤلاء القادة هم مزيح متنـاقض من تواضع الشخصية، والإرادة المـهنية. فإنهم أشبه بلينكولن وسقراط عـن باتون أو يوليوس قيصر.

من أولًا ... ثم ماذا. كنا نتوقع أن قيادة الشركات التي قفزت من جيـد إلى عظيم سيبدءون بوضوح رؤيـة واسـتراتيـجـية جـديـدة. عـوضًا عـن ذلك، وجدنا أنهم أولًا أدخلوا الأشخاص المناسبين إلى الحافلة، وأنزلوا غير المناسبين منها، ثم منحوا لكل شخص المقعد الذي يناسبه، وبعد ذلك قرروا إلى أين يقودونها. اتضح خطأ القول المأثور: "الناس هم الثروة الأهم لديك". فالأشخاص ليسوا الثروة الأهم لديك. بل هم الأشخاص المناسبون.



واجه الحقائق القاسية (لكن لا تفقد الثقة قط). تعلمنا أن أسير حرب سابقًا لديه ما يخبرنا به بشأن ما يلزم للعثور على السبيل إلى العظمة أكثر من غالبية الكتب

حول استراتيجية الشركات. تبنت كل شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم ما توصلنا إلى تسميته مفارقة ستوكديل: يجب أن تبقى على ثقة راسخة لا

تتزعزع بأن في إمكانك الانتصار، وأنت ستفعل في النهاية مهما كانت الصعوبات، وفي الوقت نفسه تتحلى بالانضباط لمواجهة معظم الحقائق القاسية في واقعك الحالي أيًا كانت.

مفهوم القنفذ (البساطة في إطار الدوائر الثلاثة). يتطلب الانتقال من جيد إلى عظيم تجاوز لعنة الجدارة. فلمجرد أن شيئًا ما هو صميم عملك - ولمجرد أنك تقوم

به منذ أعوام بل وربما عقود- لا يعني بالضرورة أنك أفضل من يقوم به في العالم. وإذا لم تستطع أن تكون أفضل من يقوم بعملك الرئيسي في العالم، فمن دون

شك لا يقوى عملك الأساسي على تشكيل قاعدة لشركة عظيمة. ولا بد من استبداله بمفهوم بسيط يعكس فهمًا عميقًا لثلاث دوائر متداخلة.

ثقافة الانضباط. جميع الشركات لديها ثقافة، ويحظى بعضها بالانضباط، ولكن قليلًا منها يتمتع بثقافة انضباط. عندما يكون لديك أشخاص منضبطون، تنتفي

حاجتك إلى التسلسل الهرمي. وعندما تتمتع بفكر منضبط، لا تكون بحاجة إلى البيروقراطية. وعندما تحظى بتنفيذ منضبط، لا تحتاج لضوابط مفرطة. عندما

تجمع بين ثقافة الانضباط، وأخلاقيات مبادرة الأعمال، تحصل على المعادلة السحرية للأداء العظيم.

مس-رعات التكنولوجيا-ا. تفك-ر الش-ركات الت-ي ق-فزت م-ن جي-د إل-ى ع-ظيم ف-ي دور التكنولوجيا-ا عل-ى ن-ج-و مختل-ف. فإن-هم لا يس-تخدمون التكنولوجيا-ا مطل-قًا ب-اعتبارها وسيلة أساسية لإشعال فتيل التحول. ومع ذلك، من قبيل المفارقة، فإنهم رواد في تطبيق التكنولوجيا المختارة بعناية. تعلمنا أن التكنولوجيا في حد ذاتها لا تمثل

قط سببًا جذريًا ورئيسيًا في بلوغ العظمة أو في التراجع.

الحدافة والحلقة المفرغة. من شبه المؤكد أن أولئك الذين يشنون الثورات، ويطلقون برامج التغيير الجذرية، وعمليات إعادة الهيكلة الشاملة سيعجزون عن القفز

م-ن جي-د إل-ى ع-ظيم. فم-هما ك-انت النتيج-ة الن-هائية هائل-ة، ل-م يح-دث التح-ول م-ن جي-د إل-ى ع-ظيم دفع-ة واح-دة ق-ط.

فل-م يك-ن هن-اك ح-دث مم-يز واح-د، أو برن-امج  
ضخم، أو ابتكار هائل وحيد، أو ضربة حظ فردية، أو لحظة حدثت بها  
معجزة. بل، كانت العملية أشبه بدفع حدافة ثقيلة وعملاقة دون كلل  
في اتجاه واحد،

دورة تلو الأخرى، وبناء الزخم إلى أن حدثت الطفرة، وما بعدها.  
من "جيد إلى عظيم" إلى "البناء من أجل الاستمرار". من قبيل  
المفارقة، لا أرى الآن كتاب من جيد إلى عظيم باعتباره تنمة لكتاب  
البناء من أجل الاستمرار، بل هو  
أقرب ليكون تمهيدًا له. يدور كتاب البناء من أجل الاستمرار حول  
كيفية أخذ شركة ذات نتائج عظيمة، وتحويلها إلى شركة عظيمة دائمة  
ذات مكانة بارزة. يتطلب  
القيام بهذا التحول الأخير قيمًا أساسية، وهدفًا يتجاوز مجرد كسب  
المال إلى جانب الدافع الرئيسي للحفاظ على الجوهر، أو إحراز  
التقدم.

مفاهيم من جيد إلى عظيم ← نتائج عظيمة مستدامة + مفاهيم البناء من أجل الاستمرار ← شركة عظيمة دائمة

إذا كنت أحد دارسي البناء من أجل الاستمرار بالفعل، يرجى تنحية  
أسئلتك حول الروابط الدقيقة بين الدراستين جانبًا، حيث تبدأ في  
مطالعة النتائج في كتاب من  
جيد إلى عظيم. ففي الفصل الأخير، أعود إلى هذا السؤال، وأربط  
بين الدراستين.

"الفيزياء" الخالدة لكتاب من جيد إلى عظيم  
كنت قد انتهيت للتو من تقديم بحثي لمجموعة من المديرين  
التنفيذيين في مجال الإنترنت قد اجتمعوا لحضور هذا المؤتمر، عندما  
طرح أحدهم سؤالًا. "هل ستنطبق  
نتائجك على الاقتصاد الحديث أيضًا؟ ألسنا في حاجة للتخلص من  
الأفكار القديمة كافة، والبدء من نقطة الصفر؟". إنه سؤال مشروع،  
حيث إننا نعاصر تغييرًا

شاملاً جذريًا، ويتردد هذا السؤال مرارًا وتكرارًا إلى الحد الذي يجعلني  
أود الاستغناء عنه مقدمًا، قبل أن أخوض في متن الكتاب.  
نعم، العالم يتغير، وسيستمر في التغيير. بيد أن هذا لا يعني أن نكف  
عن البحث عن مبادئ خالدة. فكر في الأمر على النحو التالي: بينما  
تتطور ممارسات الهندسة ويعتريها التغير-يبر المس-تمر، تظل  
قوان-ين الفيزي-اء ثابتة-نس-بيًا. أجب النظر إل-ى عملن-ا  
ب-اعتباره بح-ثًا ع-ن المبادئ الخالدة-الفيزي-اء ال-دائمة  
للمنظم-ات العظيمة-الت-ي  
ستبقى صحيحة وذات صلة مهما تغير العالم من حولها. نعم، سيتغير

التطبيق المحدد (الهندسة)، لكن ستخلد بعض القوانين الراسخة للأداء البشري المنظم (الفيزياء).

الحقيقة هي أنه ما من شيء جديد في معاصرة اقتصاد حديث. ألم يشعر أولئك الذين عاصروا اختراع الكهرباء، أو الهاتف، أو السيارة، أو الترانزستور بأنه كان اقتصادًا حديثًا كما نفعل نحن الآن؟ في كل أداء بالاقتصاد الحديث، التزم أفضل القادة بمبادئ أساسية محددة مشفوعة بالصرامة والانضباط.

سيشير بعض الأشخاص إلى أن نطاق التغيير ووتيرته اليوم أكبر من أي وقت مضى. ربما. على الرغم من ذلك، واجهت بعض الشركات المدرجة في دراسة من جيد

إلى عظيم الخاصة بنا معدلات تغيير تضاهي أي شيء في الاقتصاد الحديث. على سبيل المثال، في أوائل الثمانينيات، شهد القطاع المصرفي تحولًا كليًا في نحو ثلاث

سنوات، حيث تم تخفيف القيود المصرفية والتحرر منها. لقد كان اقتصادًا حديثًا للقطاع المصرفي من دون ريب! مع ذلك، طبقت ويلز فارغو Wells Fargo جميع

النتائج التي وردت في هذا الكتاب بحذافيرها لتحقيق نتائج عظيمة، تمامًا في خضم التغيير سريع الخطى الناجم عن تخفيف القيود. قبل أن تتبحر في الفصول القادمة، ضع في اعتبارك نقطة رئيسية واحدة. لا يتمحور هذا الكتاب حول الاقتصاد القديم. كما أنه لا يدور حول الاقتصاد الحديث. بل

إنه لا يدور حول الشركات التي تقرأ عنها، أو حتى عن العمل التجاري في حد ذاته. إذ يتمحور جوهرًا حول شيء واحد: المبادئ الخالدة للقفز من جيد إلى عظيم.

إنه يتعلق بكيفية أخذ منظمة جيدة، وتحويلها إلى منظمة تحقق نتائج عظيمة مستدامة، باستخدام أي تعريف للنتائج ينطبق على منطمتك بأفضل صورة ممكنة.

قد يكون ذلك مفاجئًا، إلا أنني لا أنظر لعمل أي بوصفه دراسة حول الأعمال التجارية في المقام الأول، أو أعتبره كتابًا خاصًا بإدارة الأعمال بالدرجة الأولى. بل

بالأحرى، أنني أراه يدور حول اكتشاف ما ينشئ منظمة عظيمة مستدامة من أي نوع. إنني أتوق لفهم الاختلافات الجوهرية بين الجيد والعظيم، والممتاز والمتوسط.

تصادف فقط أنني استخدمت المؤسسات كوسيلة للولوج داخل الصندوق الأسود. وأفعل ذلك لأن المنظمات التي تطرح أسهمها للتداول العام، على عكس أنواع

المنظمات الأخرى، تتمتع بفائدتين كبيرتين لأغراض البحث: تعريف متفق عليه على نطاق واسع للنتائج (حتى يتسنى لنا تحديد مجموعة دراسة بدقة)، ووفرة من

البيانات التي يمكننا الوصول إليها بسهولة. حقيقة أن الجيد عدو العظيم ليست مجرد مشكلة متعلقة بالأعمال التجارية. إنها مشكلة تواجه البشرية بأكملها. إذا كنا قد أمطنا اللثام عن مسألة من جيد إلى

عظيم، كان لا بد أن نقدم شيئًا ذا قيمة لأي نوع من أنواع المنظمات. فالمدارس الجيدة قد تصبح مدارس عظيمة. وربما تصبح الصحف الجيدة صحفًا عظيمة. ودور

العبادة الجيدة قد تغدوا عظيمة. وربما تضحى الوكالات الحكومية الجيدة وكالات عظيمة. ويحتمل أن تصبح الشركات الجيدة شركات عظيمة.

لـذا، أدعـوكم للانضـمام إلـيَّ فـي مـغـامـرة فـكريـة لاكتشـاف مـا يـلزم لتحويـل الجيـد إلـى عـظـيم. أشـجـعكم كـذلك علـى مناقشـة مـا تتعلمونـه وتغنيـده. كمـا قـال أـجـد

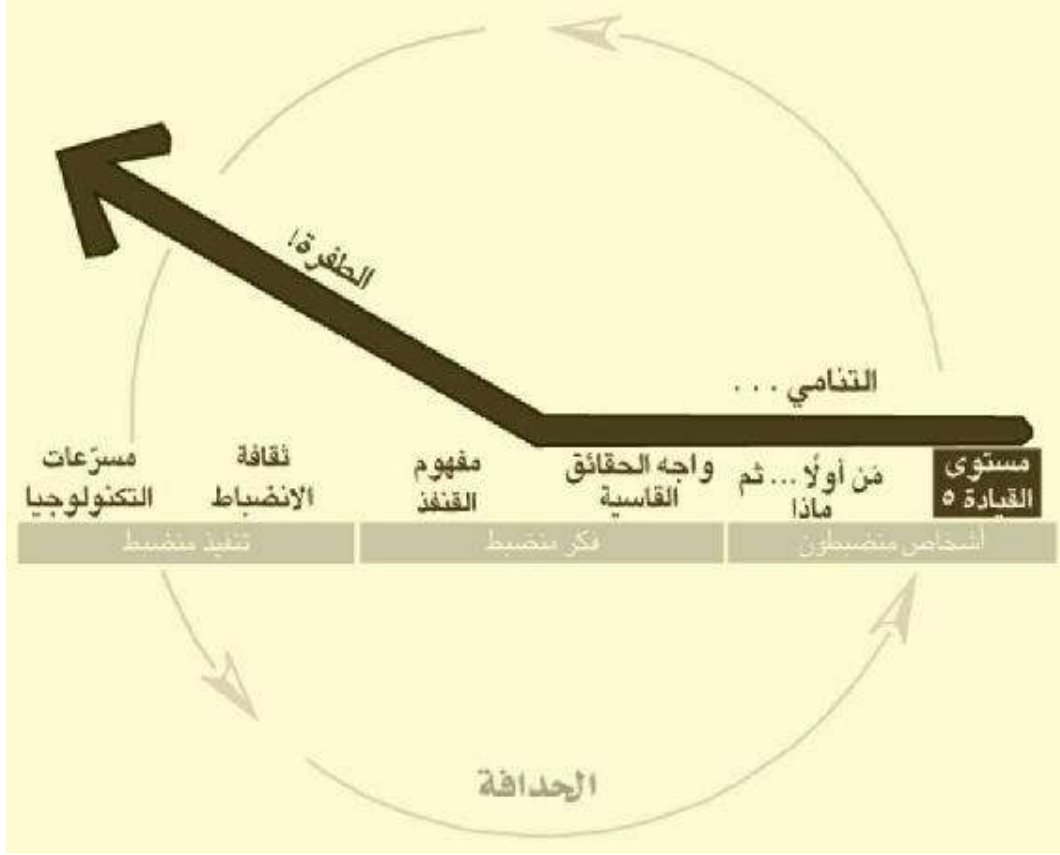
الأساتذة المفضلين لدي ذات مرة: "أفضل الطلاب هم الذين لا يؤمنون تمامًا بما يقوله أساتذتهم قط". وهذا صحيح تمامًا. لكنه ذكر أيضًا: "يجب ألا يرفض المرء

البيانات لمجرد أنه لا يحب ما تنطوي عليه". وها أنا أقدم كل شيء ورد في هذا الكتاب ليكون مادة لدراستكم المتأنية، وليس للتسليم به دون نقاش. فأنتم الخصم

والحكم. فلندع الأدلة تتحدث.

الفصل 2

## مستوى القيادة 5



يمكنك إنجاز أي شيء في الحياة، شريطة ألا تهتم إلى من سيُعزى الفضل في النهاية.

\_ هاري إس. ترومان 1  
في عام 1971، أصبح رجـل يبـدوعـادياً ويسـمى دارويـن إي. سـميث الـرئيس الـتنفيـذي لـكـيمبرلي كـلارك Kimberly-Clark، وهـي شـركـة قـديـمة لصـناعة الـمنتجـات الورقية، تراجعت أسهمها بنسبة 36 في المائة في السوق العام خلال العشرين عامًا الماضية.

لم يكن سميث، المحامي دمث الخلق في الشركة، على يقين من أن مجلس الإدارة قد اتخذ القرار الصحيح، وهو الشعور الذي تعزز لديه بشكل أكبر عندما قام أحد المديرين بأخذ سميث جانبًا مذكّرًا إياه بأنه يفتقر إلى بعض المؤهلات لهذا المنصب. 2 ولكنه كان الرئيس التنفيذي، وظل في منصبه لمدة عشرين عامًا.

يا لها من عشرين عامًا. في هذه الفترة، أحدث سميث تحولًا مبهّرًا، محولًا كيمبرلي كلارك إلى شركة رائدة في مجال المنتجات الورقية

في العالم. تحت قيادته، جنت  
شركة كيمبرلي كلابرك أرباخًا تراكمية - تعادل 4.1  
أضعاف السوق العام، متفوقًا بـ ذلك على منافسيها  
المباشرين سكويت بيبير Scott Paper وبـ روكتر أنـ دجـ امبل  
Procter & Gamble بسهولة، كما تفوقت أيضًا على شركات ذات شأن  
عال مثل كوكاكولا، وهيوليت باكارد و 3M، وجنرال إلكتريك.  
لقد كان أداءً مثيرًا للإعجاب، حيث يعد أحد أفضل الأمثلة على تولي  
شركة جيدة وجعلها عظيمة في القرن العشرين. لا يزال عدد قليل من  
الناس - حتى الطلاب  
المتحمسين للإدارة وتاريخ الشركات - لا يعرفون شيئًا عن داروين  
سميث. وعلى الأرجح كان ليفضل أن يكون الأمر على هذا النحو. لم  
يكن رجلًا يحمل إحساسًا  
بالأهمية لذاته، وجد سميث رفقة المفضلة مع السباكين  
والكهربائيين وقضى إجازاته متجولًا في مزرعته في ويسكنسون  
قائدًا جرافة، يصنع الحفر ويحرك الصخور.  
3 لم يسع قط للحصول على لقب بطولي، أو لنيل مكانة التنفيذيين  
المشهورين. 4 عندما طلب منه صحفي أن يصف نمط إدارته، كان  
سميث يرتدي ملابس لا تسير  
الموضة وكان أشبه بعامل في مزرعة يرتدي أول بذلة اشتراها من  
محل جي. سي. بيني، فقط حذق إلى الخلف من الجانب الآخر لنظارته  
ذات الإطار الأسود التي  
تشبه نظارات غربي الأطوار. بعد صمت طويل وغير مريح قال  
ببساطة "اللا مركزية". 5 لم تكتب جريدة وول ستريت مقالة خاصة عن  
داروين سميث.  
لكن إذا كنت تعتقد أن داروين سميث كان حليمًا بطريقة ما أو لينًا،  
فقد تكون مخطئًا بشكل رهيب. لقد اقترن خجله الزائد وفقدانه لصفة  
الغرور باتجاه شرس،  
بل ورواقي، نحو الحياة. نشأ سميث كصبي فقير يعمل في مزرعة  
في ولاية إنديانا، وألحق نفسه بالجامعة من خلال العمل نهارًا في  
إنترناشونال هارفستر والحضور  
في جامعة إنديانا ليلاً. لقد خسر في أحد الأيام جزءًا من إصبعه أثناء  
العمل. تقول القصة إنه ذهب إلى الجامعة في هذا اليوم وعاد إلى  
العمل في اليوم التالي. بينما  
قد يبدو في هذا الأمر قدر من المبالغة، إلا أنه من الواضح أنه لم يجعل  
فقدان إصبعه سببًا لإبطاء تقدم سعيه نحو التخرج في الجامعة. لقد  
استمر في العمل  
بدوام كامل، واستمر في الذهاب للدراسة ليلاً، والتحق بكلية الحقوق  
بجامعة هارفارد. 6 بعد ذلك، وبعد مرور شهرين على عمله كرئيس  
تنفيذي، شخص

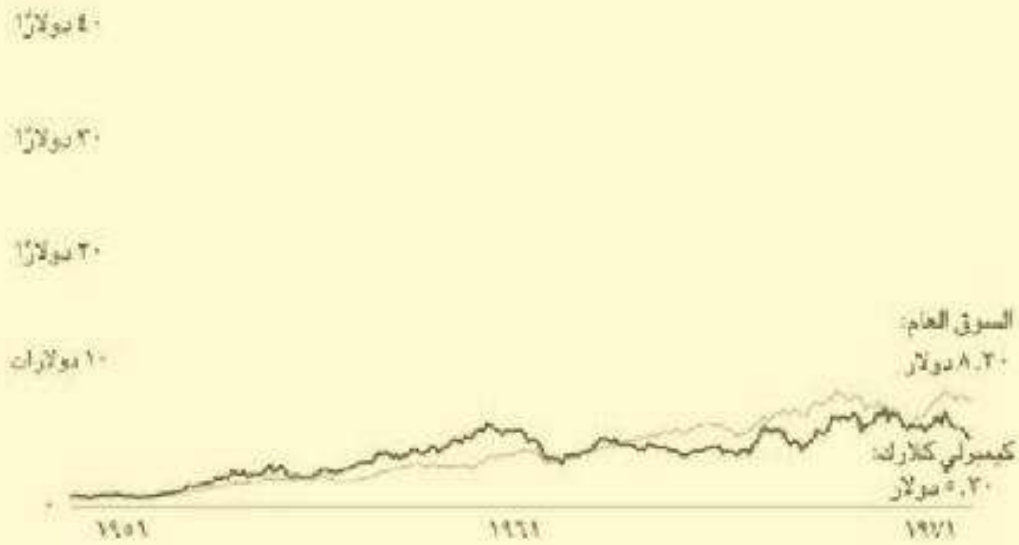
الأطباء إصابة سميث بسرطان الأنف والحنجرة، متوقعين موته بعد أقل من عام. أخبر مجلس الإدارة بالأمر، لكنه أوضح أنه لم يمت بعد وليس لديه أية خطط

للموت في وقت قريب. أبقى سميث على ج. دول أعماله المتطلب كـاملاً أثناء تنقله أسبوعياً من ويسكنسن إلى هيوستن لتلقي العلاج بالإشعاع وعاش خمسة

وعشرين عاماً أخرى، شغل في معظمها منصب الرئيس التنفيذي. 7

### قبل داروين سميت

عوائد أسهم تراكمية لاستثمار بقيمة دولار واحد في كيمبرلي كلارك،  
١٩٥١ - ١٩٧١



### فترة منصب داروين سميت

عوائد أسهم تراكمية لاستثمار بقيمة دولار واحد في كيمبرلي كلارك،  
١٩٧١ - ١٩٩١





استحضر سميث نفس توجهه القوي والشرس لإعادة بناء كيمبرلي كلارك، خاصةً عندما اتخذ أكثر القرارات دراماتيكية في تاريخ الشركة: بيع المصانع. 8 بعد فترة طويلة من توليه منصب الرئيس التنفيذي، خلص سميث وفريقه إلى أن أعمال الشركة التقليدية الأساسية -الورق المطلي- سوف تبقى للأبد عادية. كانت سيئة من الناحية الاقتصادية والمنافسة ضعيفة. 9 ولكنهم فكروا، إذا وجهت شركة كيمبرلي كلارك نفسها نحو صناعة المنتجات الورقية الاستهلاكية، قد تدفعها المنافسة على المستوى العالمي مثل بروكتر آند جامبل إما إلى الوصول للعظمة أو الانهيار.



إدًا، مثل القائد الذي أحرق السفن عند وصوله للشاطئ، تاركًا خيارًا واحدًا (النجاح أو الموت)، أعلن سميث قرار بيع المصانع، الأمر الذي أطلق عليه أحد أعضاء

مجلس الإدارة أكثر الخطوات التي رأى رئيسًا تنفيذيًا يقدم عليها  
شجاعة على الإطلاق. بل باع أيضًا مصنع كيمبرلي، ووسكنسن، وزج  
كل العمليات في الأعمال  
الاستهلاكية، مستثمرًا في علامات تجارية مثل هاجيز Huggies  
وكلينكس Kleenex. 10  
وصفت وسائل الإعلام الخاصة بالأعمال هذه الخطوة بالغبية وقلل  
محللو وول ستريت من قيمة سهم الشركة. 11 لم يتردد سميث  
مطلقًا بعد مضي خمس  
وعشرين عامًا، امتلكت كيمبرلي كلارك سكوت بيبير كاملة وهزمت  
بروكتر أند جامبل في ست فئات منتجات من أصل ثمانية. 12 أثناء  
تقاعده، تأمل سميث أداءه  
الاستثنائي، قائلاً ببساطة: "لم أتوقف قط عن محاولة أن أصبح مؤهلاً  
لهذه الوظيفة". 13  
ليس ما توقعناه  
يقف داروين سميث كمثال كلاسيكي لما نطلق عليه قائداً من  
المستوى 5، فهو شخص يمزج ما بين التواضع الشخصي الفائق مع  
إرادة مهنية قوية. لقد وجدنا قادة  
من هذا النوع على رأس كل شركة تمر بمرحلة التحول من جيد إلى  
عظيم. على غرار سميث كانوا يتوارون عن الأنظار تواضعًا ويظهرون  
العزيمة القوية الشرسة  
للقيام بكل ما ينبغي القيام به لجعل الشركة عظيمة كبيرة.  
قادة المستوى 5 يوجهون احتياجات الأنا لديهم بعيدًا عن أنفسهم نحو  
هدف أكبر وهو بناء شركة عظيمة. لا يعني هذا أن قادة المستوى 5  
ليس لديهم شعور بالأنا  
أو بالمصلحة الشخصية. في الواقع، هم طموحون للغاية، ولكن  
طموحهم أولاً وأخيراً موجه نحو المؤسسة وليس نحو أنفسهم.  
يشير مصطلح مستوى القيادة 5 لأعلى مستوى في التسلسل الهرمي  
للقدرة التنفيذية التي حددناها في بحثنا. (انظر الرسم البياني في  
الصفحة 20). بينما لا تحتاج  
للتحرك بتسلسل من المستوى 1 إلى 5 - من المحتمل أن يتم ملء  
بعض المراحل الأدنى لاحقًا - يجسد قادة المستوى 5 كل الشرائح  
الخمس للهرم. لن أستفيض هنا في  
ذكر المستويات الخمسة، حيث إن المستويات من 1 وحتى 4 لا تحتاج  
إلى شرح وناقشها مؤلفون آخرون على مستوى واسع. سوف يركز  
هذا الفصل عوضًا عن ذلك  
على الصفات المميزة لقادة شركات قفزت من جيد إلى عظيم -  
المسماة بسمات مستوى القيادة 5- على العكس من قادة الشركات  
المقارنة في دراستنا.  
لكن أولاً، أرجو أن تسمحوا لي بالانحراف قليلاً عن الموضوع لذكر

ملاحظة مهمة. فإننا لم نكن بصدد البحث عن مستوى القيادة 5 أو أي شيء من هذا القبيل. في الواقع، لقد أعطيت تعليمات واضحة لفريق البحث بتضئيل دور الرؤساء التنفيذيين حتى يتسنى لنا تجنب التفكير البسيط الشائع بأن "الفضل يعود إلى المدير"، أو "يقع اللوم على عاتق المدير". باستخدام التشبيه، منظور "القيادة هي الإجابة عن كل شيء" يعتبر هو المكافئ المعاصر للمنظور القديم (إجابة واحدة على كل شيء) الذي عرقل فهمنا العلمي للعالم المادي في عصر الورطالام. في القرن السادس عشر، أرجع الناس كل الأحداث التي لم يفهموها إلى سبب واحد. لم إذا لم توت المحاصيل ثم ارها؟ لـم حدث زلزال؟ ما الذي يبقى الكواكب في مداراتها؟ الإجابة واحدة. لكن بالتنوير، بدأنا في البحث عن فهم قائم على العلم بدرجة أكبر مثل: الفيزياء والكيمياء وعلم الأحياء وما إلى ذلك. ولا يعني هذا أننا أصبحنا متحررين أكثر من اللازم، ولكن أصبح لدينا فهم أعمق حول آلية عمل الكون. وبالمثل، في كل مرة ننسب فيها كل شيء إلى "القيادة"، نكون نحن ومن عاشوا في القرن السادس عشر سواء. فإننا ببساطة نقر بجهلنا. هذا لا يعني أن علينا إنكار دور القيادة (فالقيادة مهمة بالفعل)، ولكن في كل مرة يملكنا الشعور بالإحباط، ونعود إلى القول: "حسنًا، لا بد أن الحل يكمن في القيادة!"، نكون قد حرمتنا أنفسنا التوصل إلى فهم أعمق وقائم على العلم بدرجة أكبر حول ما يميز الشركات العظيمة. لذلك، في بداية المشروع، أصرت باستمرار على "تجاهل الرؤساء التنفيذيين". بيد أن أفراد فريق البحث ظلوا يصدونني قائلين: "لا! ثمة شيء غير عادي بشأنهم على الدوام. لا يسعنا تجاهلهم". وكنت أجيبهم قائلًا: "لكن شركات المقارنة لديها قادة أيضًا، بل إن بعضهم قادة عظماء ومتميزون. فما الفرق إذًا؟". وفي كل مرة يحتدم النقاش حول هذا الموضوع. وفي النهاية، كما ينبغي أن يكون الحال دائمًا، انتصرت البيانات. كان التنفيذيون بالشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم يحملون السمات ذاتها. لا يهم إذا كانت الشركة استهلاكية أو صناعية، تمر بكارثة أو في حالة مستقرة، تقدم خدمات أو منتجات. لا يهم متى تم التحول أو مدى ضخامة الشركة. فقد حظيت جميع الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم بقيادة من المستوى 5 في وقت التحول. وعلاوة على ذلك، تجلى غياب مسنوى

القيادة 5 كنم-ط ثابت في ش-ركات المقارن-ة. ب-النظر إل-ى أن مس-توى القي-ادة 5 يس-ير ف-ي اتج-اه مع-اكس للقي-ادة التقل-ي-دية، وبخاص-ة الاعتق-اد ب-أننا نحت-اج إل-ى منق-ذين متم-يزين ذوي ش-خصيات كب-يرة لتحوي-ل الش-ركات، وم-ن الج-دير بال-ذكر أن مس-توى القي-ادة 5 ه-و اكتش-اف تجربي، وليس نظريًا.

التواضع + الإرادة = مستوى القيادة 5  
يمث-ل ق-ادة المس-توى 5 دراس-ة ف-ي الازدواجي-ة: بس-يط وعني-د، ج-ريء ومتواض-ع. لإدراك ه-ذا المف-هوم س-ربغًا، فك-ر ف-ي رئ-يس الولاي-ات المتح-دة إبراه-ام ل-ينكولن (أج-د رؤساء الولايات المتحدة القليلين الذين انتموا لمستوى القيادة 5)، والذي لم يعط الفرصة أبدًا لغروره الذاتي ليعترض طموحه الأساسي المتعلق بقضيته الكبرى وهو  
أم-ة عظيم-ة دائم-ة. أم-ا أولئ-ك ال-ذين أخط-ئوا ف-ي الحك-م عل-ى دماث-ة ش-خصية الس-يد ل-ينكولن وطبيعت-ه الخجول-ة وطريقته الغريب-ة عل-ى أن-ها علام-ات ض-عف وج-دوا  
نفسهم مخطئين للغاية في النهاية، بحجم 250 ألف شخص من الولايات الكونغيدرالية و360 ألف من الولايات الاتحادية، بما فيهم لينكولن نفسه. 14

بينما تبدو مقارنة الرؤساء التنفيذيين الذين يرتقون بشركاتهم من جيد إلى عظيم بإبراهام لينكولن أمرًا مبالغًا فيه قليلًا، إلا أنهم بالفعل يظهرون الثنائية ذاتها.

لنأخذ مثلًا حالة كولمان موكلر، الرئيس التنفيذي لشركة جيليت Gillette على مدار الفترة من 1975 إلى 1991. في الفترة التي تولى فيها موكلر المنصب، واجهت

جيليت ثلاث هجمات هددت بتدمير فرصة الشركة في الوصول للعظمة. هجمتان تجسدتا في عروض استيلاء عدائية من ريفلون Revlon، بقيادة رونالد بيرلمان، وهو مُعتد يدخن السيجار اشتهر بتفكيك الشركات لتسديد السندات عالية المخاطر وتمويل المزيد من الغارات العدوانية. 15 أما الهجوم الثالث أتى من شركة

استثمارية تسمى كونيستون بارتنرز Coniston Partners اشترت 5.9% من أسهم جيليت وبدأت معركة بالوكالة للسيطرة على مجلس الإدارة، على أمل بيع

الشركة لأعلى مزايد والحصول على ربح سريع من أسهمها. 16 لو كانت شركة جيليت قبلت السعر الذي عرضه بيرلمان، لحصل حملة الأسهم على ربح فوري

بزيادة قدرها 44 في المائة على أسهمهم. 17 عند النظر إلى 2.3 مليار دولار من الربح قصير المدى ل-116 مليون سهم، قد يستسلم غالبية

المديرين التنفيذيين،  
ليحصدوا الملايين من بيع أسهمهم وتحصيل النقدية من مثل هذه  
العروض السخية. 18  
موكلر لم يستسلم، بل اختار أن يقاتل من أجل العظمة المستقبلية  
لجيليت، حتى ولو كان هو شخصيًا سوف يستثمر مبلغًا كبيرًا من  
أسهمه الخاصة. كان موكلر  
رجلًا هادئًا ومتحفظًا ومهذبًا دائمًا، اشتهر بكرمه وكان أقرب إلى  
الطبقة الأرستقراطية. بيد أن الذين أخطئوا في الحكم على طبيعة  
موكلر المتحفظة على أنها نابعة  
م-ن ض-ع ف-وج-دوا أنفسهم-هم م-هزومين ف-ي الن-هية. ف-ي  
المعركة-ة بالوكالة-ة تواصل-ل كب-ار المس-ئولين التنفي-يين ف-ي  
ج-يليت م-ع آلاف المس-ثمرين الأف-راد-واح-دًا تل-و الآخ-ر،  
ومكالمة تلو الأخرى- وريحووا المعركة.  
الآن، ق-د تفك-ر، "ولك-ن ه-ذا يب-دو مث-ل إدارة تق-اتل م-ن أج-ل  
مص-لحتها ال-ذاتية عل-ى حس-اب مص-الح حمل-ة الأس-هم".  
ظ-اهرًا ق-د يب-دو الأم-ر ك-ذلك، ولك-ن خ-ذ بع-ين  
الاعتبار حقيقتين أساسيتين.  
أولًا، خاطر موكلر وفريقه بمستقبل الشركة من خلال استثمارات  
ضخمة في أنظمة جديدة متقدمة تكنولوجياً (عرفت فيما بعد باسم  
Sensor و Mach3). في  
حال نجاح الاستيلاء على الشركة، في الغالب كان سيتم تقليص أو  
استبعاد هذه المشروعات، ولم يكن أحد منا الآن سيخلق بموس  
سنسور، أو سنسور للنساء،  
أو ماك 3؛ تاركين مئات الملايين من الناس لمزيد من الألم اليومي  
المصاحب لخلق اللحية. 19  
ثانيًا، في وقت معركة الاستيلاء، كان سنسور يعد بأرباح مستقبلية لم  
تظهر في سعر السهم لأنها كانت تنمو بشكل سري. مع وضع سنسور  
بعين الاعتبار، اعتقد  
موكلر ومجلس الإدارة أن القيمة المستقبلية للأسهم سوف تتخطى  
السعر الحالي بكثير، حتى مع أعلى سعر تعرضه الشركات المُغيرة. قد  
يجعل البيع مضاربي  
الأسهم سعادة على المدى القصير، إلا أنه يمكن أن يكون تصرفًا غير  
مسئول كليًا بالنسبة لحملة الأسهم على المدى الطويل.



ثبت في النهاية أن موكلر ومجلس الإدارة كانوا على حق بشكل مذهل. فإذا قبل متسرع في بيع الأسهم عرض 44 في المائة زيادة في السعر الذي قدمه رولاند بيرلمان في 31 أكتوبر 1986، ثم استثمر كامل قيمة الأموال في السوق العام لمدة عشر سنوات، في نهاية عام 1996، لأصبح أسوأ حالاً بمقدار ثلاث مرات من حامل الأسهم الذي بقى مع موكلر وجيليت. 20 في الواقع، كانت الشركة وعملاؤها بل وحملة الأسهم أيضاً سيتضررون لو أذعن موكلر لعروض الشركات المغيرة، واستلم الملايين المقدمة إليه وتقاعد ليحيا حياة رعدة. للأس-ف، ل-م يتمك-ن موكل-ر ق-ط م-ن الاس-تمتاع بثم-ار ج-هده ك-املا. ف-ي 25 ين-اير 1991، تس-لم ف-ريق ج-يليت نس-خة مس-بقة م-ن غ-لاف مجل-ة ف-وربس ص-ور في-ها أ-ح-د الرس-امين موكل-ر واق-فا وقف-ة المنتص-ر المظف-ر عل-ى قم-ة جب-ل ح-املا ش-فرة حلاق-ة ض-خمة ف-وق رأس-ه بينم-ا يقب-ع

الم-هزومون ب-ين س-فوح الت-لال ب-القاع. ض-حك الم-ديرون  
التنفيذيون الآخرون على موكلر الذي يخجل من الدعاية، والذي رفض  
على الأرجح طلبات تصويره للغلاف في المقام الأول، متندرين برؤيته  
وقد تم تصويره على أنه

نس-خة الش-ركة م-ن كون-ان المنتص-ر. أثن-اء عودت-ه  
لمكتب-ه، بع-د دق-ائق م-ن رؤي-ة ه-ذا الاعت-راف الع-ام بنض-اله  
ال-ذي دام لم-دة س-تة عش-رع-امًا، ان-هار موكلر عل-ى الأرض،  
ووافته المنية جراء أزمة قلبية حادة. 21

إنني لا أعلم ما إذا كان موكلر ليختار الموت في خضم العمل أم لا،  
ولكنني متأكد على نحو كبير من أنه لم يكن ليغير منهجه كرئيس  
تنفيذي. خبات شخصيته

الهادئة داخله قوة كبيرة، وإصرارًا على تحويل أي شيء يلمسه إلى  
أفضل حال يمكن أن يكون عليه، ليس فقط بسبب ما يمكن أن يحصل  
عليه جراء ذلك، ولكن

بسبب-اطة لأن-ه لا يمكن-ه تخي-ل قيام-ه ب-الأمر بطريق-ة أخ-رى.  
ل-م يك-ن اختي-ار الط-ريق الس-هل خي-ارًا مت-احًا بالنس-بة  
لنظ-ام كولم-ان موكلر وتس-ليم الش-ركة لأولئ-ك ال-ذين  
سيحلبونها كالبقرة، مدمرين احتمالاتها في أن تصبح شركة عظيمة،  
مثلما كان يمكن لإبراهام لينكولن أن يتوسل السلام ويخسر للأبد  
فرصة الحصول على أمة  
عظيمة دائمًا.

الطموح من أجل الشركة: إعداد خلفاء النجاح  
عن-دما أص-بح ديغي-د ماكس-ويل ال-رئيس التنفيذي-ذي لش-ركة  
ف-اني م-اي ع-ام 1981، ك-انت الش-ركة تخس-ر مل-يون دولار  
أم-ريكي ف-ي ك-ل ي-وم عم-ل. وخ-لال التس-ع س-نوات  
التالية، أدخل ماكسويل ثقافة الأداء العالي بفاني ماي ونافست  
أفضل شركات وول ستريت، محققًا ربحًا مقداره 4 ملايين دولار في  
كل يوم عمل وتفوقت على

السوق العام بنسبة 3.8 إلى 1. تقاعد ماكسويل بينما كان على قمة  
اللعبة، حيث شعر أن بقاءه لوقت طويل في الشركة لن يخدمها بشكل  
جيد، تاركًا الشركة

لخليفة مساوٍ له في القدرات، جيم جونسون. بعد ذلك بوقت قصير،  
أصبحت حزمة تقاعد ماكسويل والتي نمت لتصل إلى 20 مليون دولار  
بناءً على أداء فاني ماي

المذهل محل جدل في الكونجرس الأمريكي (تعمل فاني ماي بموجب  
امتياز حكومي). رد ماكسويل على ذلك بكتابة خطاب لخليفته، أعرب  
فيه عن قلقه من أن هذا

الجدل قد يؤدي إلى رد فعل سلبي في واشنطن يمكن أن يعرّض  
مستقبل الشركة للخطر. ثم أرشد جونسون بعد ذلك ألا يدفع له المبلغ

المتبقي -5.5 ملايين دولار-

وطلب المساهمة بكامل المبلغ لمؤسسة فاني ماي لإسكان ذوي الدخل المنخفض. 22

يمثل ديفيد ماكسويل مثل داروين سميث وكولمان موكلر سمة رئيسية للقائد من المستوى 5: الطموح أولاً وللشركة في المقام الأول والاهتمام بنجاحها أكثر من ثرائه وشهرته الشخصية. يرغب قادة المستوى 5 أن يروا شركاتهم تحقق نجاحًا أكبر في الجيل التالي، مرتاحين لفكرة أن الناس لن يعرفوا أن جذور النجاح تعود إلى جهودهم. كما قال أحد قادة المستوى 5: "أريد أن أنظر يومًا من شرفتي إلى إحدى الشركات العظيمة في العالم وأكون قادرًا على أن أقول: 'كنت أعمل هناك'".

على النقيض، يأتي قادة شركات المقارنة، إذ يهتمون بسمعتهم الخاصة بقدر أكبر من أجل العظمة الشخصية، وغالبًا ما يفشلون في إعداد الشركة للنجاح في الجيل التالي. على كل حال هل هناك اختبار لعظمتك الشخصية أكثر من تهاوي المكان بعد رحيلك وانتهياره؟

في أكثر من ثلاثة أرباع شركات المقارنة، وجدنا تنفيذيين يعدون خلفاءهم للفشل أو يختارون خلفاء ضعفاء لهم، أو الاثنين معًا. البعض كان لديهم متلازمة "أكبر كلب" - فهم لا يمانعون من وجود كلاب أخرى في بيت الكلاب، طالما بقوا هم الأكبر. قيل إن أحد الرؤساء التنفيذيين لإحدى شركات المقارنة كان يعامل المرشحين لخلافته "بالطريقة ذاتها التي كان يعامل بها هنري الثامن زوجته". 23

لنأخذ مثلاً حالة رابرميدي Rubbermaid، وهي شركة مقارنة - نم - من شركة مغمورة لتصنيع رقصم واح - على قائمة فورتش - السنوية للشركات الأكثر إثارة للإعجاب في أميركا ومن ثم، بنفس السرعة، أنهارت بشكل مؤسف لدرجة أنه توجب استحواذ شركة نيوبل Newell عليها لإنقاذ نفسها. مهندس هذه القصة

الرائعة شخص رائع وقائد لامع يدعى ستانلي جولت، أصبح مرادفًا لنجاح الشركة في أواخر الثمانينيات. في 312 مقالًا جمعت حول رابرميدي، يظهر جولت كتنفيذي صلب وأثباتي. في إحدى المقالات، أجاب على أحد الاتهامات بأنه طاغية، قائلاً: "نعم، ولكنني طاغية صادق". 24 وبالأخذ مباشرة من تعليقاته شخصيًا على قيادة التغيير، ظهرت كلمة "أنا" 44 مرة ("أنا يمكنني تولي المسؤولية"; "أنا كتبت الاثني عشر هدفًا"; "أنا عرضت وشرحت الأهداف"), بينما ظهرت كلمة نحن 16 مرة.



25 كان جولت يملك كل الأسباب ليفخر بنجاحه كتنفيذي. فقد حققت رابرميد نموًا في الأرباح لأربعين فصلًا متتاليًا تحت قيادته، وهو أداء مبهر، ويستحق الاحترام.

لكن ثمة نقطة أساسية: لم يترك جولت خلفه شركة يمكن أن تكون عظيمة من دونه. فقد بقى خليفته المختار عامًا واحدًا في الوظيفة، وواجه الذي يليه فريق إدارة ضحلًا للغاية لدرجة أنه تحمل مؤقتًا القيام بأربعة وظائف بينما كان يسعى جاهدًا لتحديد عدد جديد من التنفيذيين. 26 لم يجد خلفاء جولت أنفسهم يعانون

فقط من الفراغ الإداري، ولكن أيضًا من الفراغ الاستراتيجي، الأمر الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى سقوط الشركة. 27 بالطبع، يمكن أن تقول: "نعم لقد انهارت الشركة بعد جولت، ولكن هذا يثبت قطعًا عظمتها الشخصية كقائد". بالضبط! لقد كان جولت حقا قائداً من المستوى

4، ربما أحد أفضلهم في الخمسين عامًا الأخيرة. لكنه لم يكن قائداً من المستوى 5، وهذا سبب رئيسي لصعود رابرميد من شركة جيدة إلى شركة عظيمة للحظة برفقة قصيرة ومن ثم، وبنفس السرعة، هبطت من عظيمة إلى غير ذات قيمة.

تواضع جلي على النقيض من النمط المتمركز حول الذات "الأنا" لقادة شركات المقارنة، أدهشنا مدى عدم تحدث قادة من جيد إلى عظيم عن أنفسهم. أثناء المقابلات معهم، قد يتحدثون عن الشركة وإسهامات التنفيذيين الآخرين بقدر ما نشاء لكنهم يصرفون الانتباه عن الحديث عند مناقشة إسهاماتهم الخاصة. عندما يتم الضغط

عليهم للتحدث عن أنفسهم، يمكنهم قول أشياء على غرار: "أتمنى ألا أبدو مغرورًا" أو "لو لم تخر الشركة هؤلاء الخلفاء الرائعين، ربما لم تكن تتحدث إلي

اليوم". أو، "هل عليّ أن أتعامل مع المزيد من هذا؟ إنه يبدو كخدمة للمصالح الذاتية. لا أعتقد أنه بإمكانني أن أحظى بمزيد من الفضل. لقد أنعم علينا بأشخاص

رائعين". أو، "هناك الكثير من الناس في هذه الشركة يمكنهم أداء ما أقوم به بشكل أفضل مني".

لم يكن مجرد تواضع زائف. الأشخاص الذين تعاملوا مع أو كتبوا عن قادة من جيد إلى عظيم يستخدمون كلمات مثل هادئ ومتواضع ومتحفظ وكريم ودمت

ويتوارى عن الأنظار خجلًا وما إلى ذلك بشكل متكرر. وصف جيم

هلافا سيك عضو مجلس الإدارة كين إيفرسون، الرئيس التنفيذي الذي أشرف على تحول نيوكور

Nucor من شركة قاربت على الإفلاس إلى واحدة من أنجح شركات الصلب في العالم:

كين رجل جم التواضع. لم أر قط شخصًا يماثله نجاحًا فيما يقوم به على هذا القدر من التواضع. أنا عملت مع الكثير من الرؤساء التنفيذيين في شركات كبيرة.

وهذا أمر حقيقي في حياته الخاصة أيضًا. بساطته. أعني تلك الأشياء الصغيرة مثل أنه دائمًا ما يجلب كلابه من الحظيرة العامة. وكان لديه منزل بسيط عاش فيه

لعقود. كان لديه مرآب واحد فقط وقد اشتكى لي في أحد الأيام من كيف أنه اضطر إلى استخدام بطاقته الائتمانية للتخلص من الثلج المتراكم على نافذته وانكسرت

البطاقة. "أنت تعرف أن هنالك حلاً لهذا؟" "أين؟" "قـم بإحاطة مرآبك بسـور". "وقـال، "الأمـر لا يسـتحق الاهتـمـام إلـى هـذا الحـد...". كـان متواضـعًا وبسـيطاً إلـى هـذه الدرجة. 28

الرؤساء التنفيذيين الأحد عشر للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم هم من بين الرؤساء التنفيذيين الأكثر أهمية في القرن، بالنظر إلى أن 11 شركة فقط من

قائمة فورتنشن 500 قد وفّت بالمعايير الصارمة اللازمة للدخول في هذه الدراسة. لكن على الرغم من نتائجهم الملحوظة، تقريبًا لا أحد لاحظهم من قبل قط! جورج

كاين، آلان وارنزل، ديفيد ماكسويل، كولمان موكلر، داروين سميث، جيم هيرينج، لايل إفرينجهام، جو كولمان، فريد آلان، كورك والجرين، كارل رايكارت؛ كم

من هؤلاء التنفيذيين الاستثنائيين قد سمعت عنهم؟ عندما قمنا بجدولة 5979 مقالًا بشكل منهجي في هذه الدراسة، وجدنا عددًا أقل من المقالات أحاطت بتاريخ تحول الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقارنةً

بالشركات المقارنة، بمعامل مقداره 2.29 علاوة على ذلك، نادرًا ما كنا نجد مقالات تركز على الرؤساء التنفيذيين للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم.

لم يرغب قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أبدًا في أن يصبحوا أبطالًا أكبر من حجمهم الطبيعي. لم يطمحوا أبدًا في أن يوضعوا على قاعدة تمثال أو أن

يصبحوا رموزًا يصعب الوصول إليها. كانوا يبدوون كأناس عاديين يحققون نتائج غير عادية.

بعض من قادة شركات المقارنة قدموا تباينًا صادمًا. عينت شركة

سكوت بيبر الشركة المقارنة بشركة كيمبرلي كلارك رئيسًا تنفيذيًا  
يسمى آل دنلاب، رجلًا ذا خلفية  
مختلفة تمامًا عن داروين سميث. كان دنلاب متباهيًا جدًا، حيث يحدث  
كل من يستطيع أن يستمع له (والكثير منهم لم يكن يفضل ذلك) عما  
أنجزه. ونقلًا عن  
مقال مجلة بيزنس ويك تسعة عشر شهرًا على قمة سكوت بيبر، قال  
متفاخرًا: "سوف تُسجل قصة شركة سكوت في سجلات تاريخ الأعمال  
الأمريكية على أنها  
واحدة من أنجح وأسرع التحولات (جاعلةً) التحولات الأخرى تتضاءل  
مقارنة بها".<sup>30</sup>  
وفقًا لبيزنس ويك تلقى دنلاب 100 مليون دولار لقاء العمل لمدة 603  
أيام في شركة سكوت بيبر (هذا يعني 165 ألف دولار يوميًا)، إلى حد  
كبير من خلال خفض  
القوى العاملة، والاقتراع من ميزانية البحث والتطوير، وتنشيط نمو  
الشركة بغرض التحضير لبيعها. 31 بعد بيع الشركة وتحصيل ملايين  
التي جناها سريعًا،  
كتب دنلاب كتابًا عن نفسه، مروجًا فيه باسمه المستعار رامبو في  
بدلة رسمية. كتب "أنا أحب أفلام رامبو. هذا هو الرجل التي كانت  
فرصة نجاحه صفرًا ودائمًا  
يفوز. يخوض رامبو ومواقف متجددًا كل الصعاب، متوقعًا  
تفجير رأسه. ولكن ذلك لا يحدث. في نهاية اليوم ينجح،  
ويتخلص من الأشرار. فهو يُوجد السلام في  
خضم الحرب. هذا ما أقوم به أنا أيضًا".<sup>32</sup> ربما استمتع داروين سميث  
أيضًا بأفلام رامبو الطائش، ولكنني لا أتوقع أبدًا أن يخرج من دار  
للسينما ويقول لزوجته:  
"أتعلمين، أشعر بأن لدي صلة فعلية بشخصية رامبو تلك؛ فهو يذكرني  
بنفسي".  
لقد أتفق على أن قصة سكوت بيبر واحدة من أكثر القصص المتطرفة  
في دراستنا، ولكنها ليست حالة منفصلة. في أكثر من ثلثي الحالات  
المقارنة، لاحظنا وجود الأنا  
الشخصية العملاقة التي ساهمت في زوال أو استمرار الشركة في  
مستواها العادي.<sup>33</sup>  
لقد وجدنا هذا النمط تحديدًا بقوة في شركات المقارنة غير  
المستدامة؛ الحالات التي تظهر فيها الشركة قفزة في الأداء تحت  
قيادة قائد موهوب ولكنه متمركز حول  
ذاته، فقط لتضيق محل في السنوات التالية. لـ إي-اكوكا  
على سبيل المثال أنقذت شركة كرايسلر من حافة  
الكارثة، موديًا واحدة من أكثر التحولات شهرة (وذلك عن  
جدارة) في تاريخ الشركات الأمريكية. تفوقت كرايسلر على السوق

بـ 2.9 أضعاف في منتصف فترة توليه المنصب تقريبًا. ثم، على الرغم من ذلك، حول انتباهه لجعل نفسه واحدًا من أكثر الرؤساء التنفيذيين شهرة في تاريخ الشركات الأمريكية. سجلت إنفستور ديلي بيزنس وصحيفة وول ستريت جورنال كيف أن إياكوكا ظهر بـ انتظام في البـرامج الحوارية مثـل تـوداي شـو ولاري كـينج لايـف، ووقـام بـ دور البطولة شـخصيًّا فـي أكثـر مـن ثـمـانين إعـلائيًّا، مطلقًا فكرة الترشح للرئاسة في الولايات المتحدة (وبـاقتباس قول لـه "كـانت إدارة كرايسلر وظيفة أكبر مـن إدارة البـلـد... يمكنـي تحسـين الاقتصاد القومـي فـي سـتة أشـهر")، وروح بشـكل واسـع لسـيرته الـذاتية. بـيع مـن كتابـه lacocca سـبعة ملايين نسـخة حـيث ارتقـى بـه لمنزلـة نجـوم موسـيقى الـروك، ممـا أدى إلـى تزاجـم الآلاف مـن معجبيـه عنـد وصـوله لليابان. 34 ارتفعت أسهم إياكوكا الشخصية، ولكن في النصف الثاني من فترة توليه المنصب، تراجع سهم شركة كرايسلر 31 في المائة خلف السوق العام.

للأسف، لم يكن من السهل على إياكوكا التخلي عن مركز الصدارة والاستغناء عن مزايا مملكة الإدارة التنفيذية. فقد أجل تقاعده مرات عديدة لدرجة أن العاملين داخل كرايسلر بدءوا يطلقون الدعابات حوله "أنا رئيس شركة كرايسلر دائمًا". 35 وفي النهاية عندما تقاعد فعليًا، طالب بأن يستمر مجلس الإدارة في توفير طائرة خاصة له مع خيارات الأسهم. 36 لاحقًا، وحد قواه مع فنان عمليات الاستيلاء الشهير كيرك كيركوريان لبدء عرض استيلاء على كرايسلر. 7

مـرت كرايسلر بفتـرة عـودة قصـيرة إلـى المـجد فـي السـنوات الخمـس التالـية لتفـاعـد إيـاكوكا، لكـن نقـاط الضـعف الكامـنة فـي الشـركة أدت فـي النـهاية إلـى بـيعها لشـركة صناعة السيارات الألمانية دايملر بنز. 38 بالتأكيد، زوال كرايسلر كشركة قائمة بذاتها لا يقع بالكامل على عاتق إياكوكا (قام الجيل التالي من إدارة كرايسلر باتخاذ القرار المصيري ببيع الشركة للألمان)، ولكن الحقيقة الباقية: لم يُثبت التحول الرائع الذي قام به إياكوكا في بداية الثمانينيات قدرته على الاستمرار وفشلت كرايسلر في أن تصبح شركة عظيمة راسخة.

عزم لا يتزعزع... للقيام بما يجب فعله من الضروري فهم أن مستوى القيادة 5 لا يتمحور فقط حول التواضع والبساطة. إنما يتعلق أيضًا بالعزم الشرس، وإصرار صبور على القيام

بما يتوجب فعله  
لجعل الشركة عظيمة.  
فـي الـواقع تناقشـنا لـوقت طويـل فـي فـريق البـحث  
حـول كـيفيـة وـصـف قـادة مـن جـيـد إلـى عـظـيم. فـي البـداية،  
وضـعنا مـبـدئاً مـصـطلحات مـثـل "التنفيـذي نـاكر لـذاته"  
و"الزعيم الخادم". لكن أعضاء الفريق اعترضوا بقوة على تلك  
الأوصاف.

قال أنتوني شيريكوس: "هذه التسميات لا تبدو حقيقية، فهي تجعلهم  
يبدون ضعفاء أو خائعين، ولكن هذا ليس ما أعتقد في داروين سميث  
أو كولمان موكلر.

فهم قد يقومون بأي شيء تقريبًا لجعل الشركة عظيمة".  
ثم اقترحت إيف لي: "لم لا نطلق عليهم قادة المستوى 5؟ إذا وضعنا  
تسميات مثل "ناكر لذاته" أو "خادم" لهم، فسوف تصل للناس فكرة  
خاطئة كليًا. نحن نريد

للناس أن يشاركونا كامل المفهوم، أن يروا وجهي العملة. إذا أدركت  
جانب التواضع فيهم فقط، فسوف يفوتك المغزى الكلي".

قادة المستوى 5 أصحاب دوافع قوية، ويتمتعون بحاجة عضال لتحقيق  
نتائج. سوف يبيعون المصانع أو يفصلون شقيقهم من العمل، إذا كان  
هذا ما يتطلبه الأمر

لجعل الشركة عظيمة.  
عندما أصبح جورج كاين الرئيس التنفيذي لشركة أبوت لابوراتوريز  
Abbott Laboratories، كانت تقبع في قاع الربع السفلي من صناعة  
الأدوية مؤسسة أصابها

النعاس عاشت لسنوات على منتجها المدر للأرباح، الإريثروميسين. لم  
يكن لدى كاين شخصية ملهمة لتحفيز الشركة، ولكن كان لديه شيء  
أقوى بكثير: معايير

ملهمة. كان لا يحتمل المستوى العادي بأي شكل من الأشكال وكان  
غير متسامح تمامًا مع أي شخص يمكنه أن يقبل فكرة أن الشيء الجيد  
جيد بما فيه الكفاية.

بدأ كين في تدمير أحد الأسباب الرئيسية لخمول أبوت: المحسوبة.  
قام بإعادة بناء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي بشكل منهجي  
بأفضل الأشخاص الذين يمكنه

إيجادهم، وأوضح كين جليًا أن لا الروابط العائلية أو مدة البقاء في  
منصب ما ستكون لها أي دور في شغل وظيفة رئيسية في الشركة  
من عدمه. إذا لم تكن لديك

المقدرة على أن تصبح أفضل تنفيذي في الصناعة في إطار  
المسئوليات الموكلة لك، فسوف تفقد راتبك. 39

عملية إعادة البناء الصارمة هذه قد تكون متوقعة من شخص آتٍ من  
خارج الشركة وتم جلبه لتغيير أحوالها، ولكن كين كان محاربًا مخضرمًا

من داخل الشركة لمدة ثمانية عشر عامًا وأحد أفراد الأسرة، هو ابن رئيس أبوت السابق. ربما كانت التجمعات العائلية في العطلات متوترة لعدة سنوات في عائلة كاين. ("أسف على اضطراري لفصلك من العمل. أتريد قطعة أخرى من لحم الديك الرومي؟"). في النهاية، على الرغم من ذلك، كان أعضاء العائلة مسرورين جدًا من أداء سهمهم، لأن كاين كان قد أعد ماكينة نمو مربحة، حيث إنها منذ تاريخ تحول الشركة في 1974 إلى 2000، أوجدت عوائد لحملة الأسهم هزمت السوق بمقدار 4.5 إلى 1، متفوقة بسهولة على نجوم الصناعة البارزين ميرك Merck وفايزر Pfizer.

أبجون Upjohn، شركة المقارنة المباشرة مع أبوت، كانت لديها أيضًا قيادة من الأسرة المؤسسة في نفس فترة عهد جورج كاين. على عكس جورج كاين، لم يظهر الـرئيس التنفيـذي لأبـجون أبـدًا الـعزم ذاتـه لكسـر المحسـوبة. وفي الـوقت الـذي شُغلت فيـه جمـيع المناصـب الرئيسـية فـي أبـوت بأفضـل الأشـخاص، بغـض النظر عـن خلفيتهم العائلية، كانت أبجون لا تزال لديها أفراد من العائلة يتقلدون مناصب عليا. 40 تتطابق الشركتان تقريبًا في مخططات الأسهم وصولًا إلى نقطة التحول، حيث تخلصت بعدها أبجون بمقدار 89 في المائة عن أبوت خلال العشرين عامًا التالية قبل استسلامها للاندماج في شركة فارماسيا Pharmacia في عام 1995.

أحد الجوانب المثيرة للاهتمام هي مجيء كل من داروين سميث وكولمان موكلر وجورج كاين من داخل الشركة. أتى ستانلي جولد وآل دنلاب ولي أياكوكا كمنقذين من خارج الشركة في أجواء صاخبة. هذا يعكس نتيجة أكثر منهجية في دراستنا. لا تدعم الأدلة فكرة أنك في حاجة إلى قائد من الخارج ليقب الأوضاع في المكان وينتقل بمستوى الأداء من جيد إلى عظيم. في الواقع، الذهاب إلى شخص مشهور من خارج الشركة ليكون عامل تغيير يرتبط ارتباطًا سلبيًا مع التحول المستدام من جيد إلى عظيم. (انظر الملحق 2-أ)

عشرة رؤساء تنفيذيين من أصل 11 في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أتوا من داخل الشركة، وثلاثة منهم أتوا عن طريق الوراثة العائلية. اتجهت شركات المقارنة إلى أشخاص من الخارج بتكرار مقداره ست مرات، ولكنهم فشلوا في الحصول على نتائج عظيمة مستدامة. 41

هناك مثال رائع على التغيير الذي قادته شركة Walgreens الملهلة إلى شركة تفوقت على أداء سوق البورصة بأكثر من خمس عشرة مرة منذ نهاية عام 1975 وحتى 1 يناير 2000. 42 بعد سنوات من الحوار والجدل داخل فريقه

التنفيذي حول عمليات والجريز لخدمات الغذاء، أحس كورك أن الفريق توصل أخيرًا لنقطة من الوضوح والفهم: يكمن مستقبل والجريز المشرق في الصيدليات المريحة وليس في الخدمات الغذائية. يصف دان جوردينت، الذي خلف والجريز كرئيس تنفيذي في عام 1998، ما حدث: قال كورك في أحد اجتماعات لجنة التخطيط، "حسنًا، الآن سأقوم برسوم خبط على الرمال. سوف نخرج من مجال أعمال المطاعم بشكل كامل خلال خمسة أعوام". في هذا الوقت، كان لدينا أكثر من خمسمائة مطعم. كان بإمكاننا سماع صوت سقوط دبوس على الأرض من شدة الصمت الذي ساد المكان. قال: "أريد أن

يعرف الجميع أن الوقت يمضي...". بعد ذلك بسنة أشهر، كنا في اجتماعنا التالي وذلك راجعاً لهم عرضاً أننا لندينا خمس سنوات فقط للخروج من مجال أعمال المطاعم. لم يكن كورك رجلاً كثير الصياح. قام نوعاً ما بالضرب على الطاولة قائلاً: "اسمع، لديك أربعة أعوام ونصف. فقد قلتُ إن لدينا خمسة أعوام منذ ستة أشهر. الآن لديكم أربعة أعوام ونصف". حسناً، في اليوم التالي، ارتفعت وتيرة العمل لإنهاء أعمالنا الخاصة بالمطاعم. لم يتراجع قط. لم يشك أبداً؛ لم يراجع موقفه أبداً. 43

مثل بيع داروين سميث لمصانع شركة كيمبرلي كلارك، تطلب قرار كورك والجريز عزمًا صبورًا. ليس فقط لأن خدمات الأغذية كانت تشكل الجزء الأكبر من أعمال الشركة (كانت تضيف بالفعل أرباحًا كبيرة إلى المحصلة النهائية). كانت المشكلة الحقيقية عاطفية أكثر. فقبل كل شيء، كانت والجريز هي التي اخترعت مخفوق

الحليب بالشعير وكانت خدمات الأغذية ترائيًا عائلتيًا قديم الأم يدعى وود تاريخه إلى جده. حتى إن بعض منافذ خدمات الأغذية سميت تيمناً بالرئيس التنفيذي نفسه؛ سميت سلسلة مطاعم كوركيز "Corky's". لكن لا يهم، إذا كان على والجريز أن تحلق في وجه تقليد عائلي قديم من أجل تركيز الموارد حيث يمكن أن

تصبح الأفضل في العالم (الصيدليات المريحة)، فسيقوم كورك بذلك بهدوء وإصرار وببساطة. 44

ظهرت الطبيعة الهادئة العبيدة في قادة المستوى 5 ليس فقط في القرارات الكبيرة، مثل بيع الأنشطة في مجال الأغذية أو محاربة المغيرين على الشركات، ولكن أي صفا في النمط الشخصي من خلال الاجتهاد ببراعة مطلقا. آلان وارنزل، عضو من الحي ل الثاني في العائلة والذي تولى إدارة شركة عائلته الصغرى وحولها إلى سيركت سيتي Circuit City، عكس بقوة هذه السمة. عندما سُئل عن الفروق بينه وبين الرئيس التنفيذي نظيره في الشركة المقارنة، لخص وارنزل: "الحصان

الاستعراضى وحصان المحراث؛ هو أشبه بحصان الاستعراض أكثر، بينما أنا أكثر شبيهاً بحصان المحراث". 45

النافذة والمرأة يعيد تعليق آلان وارنزل "حصان المحراث" تعليقا مدهلا في ضوء حققتين أخريين. أولا هو يحمل درجة دكتوراه في القانون من جامعة يال؛ من الواضح، أن طبيعته كحصان المحراث ليس لها أي علاقة بالافتقار إلى الذكاء. ثانيا، منهجية حصان المحراث الخاصة به أعدت الساحة لأفضل عرض للنتائج بحق. دعوني أوضح

الأمر بهذه الطريقة: إذا كان عليك الاختيار بين استثمار دولار واحد في سيركت سيتي أو استثمار دولار واحد في جنرال إلكتريك في اليوم الذي تولى فيه جاك ولش الأسطوري جنرال إلكتريك عام 1981 وحتى 1 يناير 2000، كنت ستكون أفضل حالا مع سيركت سيتي؛ بست مرات. 46 ليس أداءً سيئا بالنسبة لحصان المحراث.

قد تتوقع أن نتائج استثنائية مثل هذه ستجعل آلان وارنزل يناقش القرارات اللامعة التي اتخذها. لكن عندما طلبنا منه أن يعدد لنا العوامل الخمس الأساسية في تحول شركته، مرتبة وفقا لأهميتها، أعطانا وارنزل إجابة مفاجئة: كان العامل الأول هو الحظ. "لقد كنا في صناعة عظيمة، وكانت الرياح مواتية لنا".

أكدنا على السؤال، مشيرين إلى أننا قد اخترنا الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم بناء على الأداء الذي تخطى متوسط الصناعة التي تنتمي إليها. علاوة على أن

الشركة المقارنته سيلو Silo، كانت في نفس الصناعة وفي نفس الظروف وربما كانت لديها إمكانيات أكبر! تجادلنا لعدة دقائق في هذه النقطة المتعلقة بأسرار تفضيل وارنزل لربط الكثير من نجاحه بكونه في المكان الصحيح في



الوقت الصحيح. لاحقًا، عندما طُلب منه مناقشة العوامل وراء الطبيعة المستدامة للتحول، قال:

"أول شيء يخطر على بالي هو الحظ... لقد كنت محظوظًا حيث وجدت خليفة عظيمًا لي". 47

الحظ. يا له من عامل غريب لنتحدث عنه. لكن قادة التحولات من جيد إلى عظيم يتحدثون كثيرًا عن الحظ في مقابلاتنا، في إحدى المقابلات مع الرئيس التنفيذي لشركة نيوكور، سألنا لم كان لدى الشركة هذه السلسلة الرائعة من القرارات الجيدة؛ أجاب: "أعتقد أننا قد حالقنا الحظ فقط". 48 جوزيف إف. كولمان الثالث،

قائد المستوى 5 لشركة فيليب موريس Philip Morris، رفض بشكل مباشر أن ينسب له الفضل في نجاح شركته، وعزى حسن حظه إلى وجود زملاء وخلفاء

وأسلاف رائعين. 49 حتى الكتاب الذي كتبه -بناءً على مناقشة زملائه، والذي لم يقصد أن يوزعه على نطاق واسع خارج الشركة- حمل عنوانًا غير عادي "I'm a Lucky Guy".

الفقرة الافتتاحية فيه: لقد كنت رجلًا محظوظًا للغاية منذ البدايات الأولى في حياتي: أبوان رائعان، وجينات جيدة، ومحظوظ في الحب والعمل،

وكنت محظوظًا عندما غير زميل لي في جامعة يال الأوامر المقدمة لي، وذهبت إلى واشنطن العاصمة في بداية عام 1941 عوضًا عن سفينة غرقت كليًا بمن عليها في

شمال الأطلسي، ومحظوظ لانضمامي للبحرية، وأنني عشت لعمر الخامسة والثمانين". 50

لقد حيرنا هذا التأكيد على الحظ الجيد. على كل حال لم نجد دليلًا على أن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كانت تنعم بحسن حظ أكبر (أو سوء حظ أقل

بشكل عام) أكثر من شركات المقارنة. ثم بدأنا نلاحظ نمطًا مغايرًا في تنفيذي شركات المقارنة: إنهم يلغون بالمزيد من اللوم على الحظ السيئ، ويتحسرون بشكل

متكرر على الصعوبات الموجودة في البيئة التي واجهوها.

ق—ارن ش—ركة بيشلي—هام س—تيل Bethlehem Steel

بش—ركة ن—يوكور. الش—ركتان تعم—لان ف—ي ص—ناعة

الح—ديد والص—لب وتص—نعان منتج—ات متش—ابهة. وواج—هت

كلت—ا

الشركتين التحدي التنافسي للصلب المستورد الرخيص. لكن التنفيذيين في الشركتين كانت لديهم وجهات نظر مختلفة كليًا لنفس البيئة. لخص الرئيس التنفيذي

لشركة بيشليهام مشكلات الشركة كلها عام 1983 في إلقاء اللوم على

الواردات: "مشكلاتنا الأولى والثانية والثالثة هي الواردات". 51 اعتبر كين إيفرسون وطاقمه في نيوكور نفس تحدي الواردات نعمة، وضربة حظ ("ألسنا محظوظين؛ الصلب ثقيل، وعليهم شحنه كل هذا الطريق عبر المحيط، مقدمين لنا ميزة كبيرة!"). رأى إيفرسون المشكلات الأولى والثانية والثالثة التي تواجه صناعة الصلب الأمريكية ليس الواردات ولكن الإدارة. 52 حتى إنه ذهب بعيدًا حد التحدث علنًا معارصًا حماية الحكومة ضد الواردات، قائلاً لجمع أصابه الذهول من تنفيذي شركات الصلب عام 1977 إن المشاكل الحقيقية التي تواجه صناعة الصلب الأمريكية تكمن في أن الإدارة فشلت في مواكبة الابتكار. 53 لقد تحول التأكيد على الحظ ليصبح جزءًا من نمط أطلقنا عليه الشباك والنافذة.

قادة المستوى 5 ينظرون إلى خارج النافذة ليتقاسموا الفضل مع عوامل غير أنفسهم عندما تكون الأمور جيدة (وعندما لا يجدون شخصًا معينًا أو حدثًا ليعزوا إليه الفضل، فهم يعطونه للحظ الجيد). في نفس الوقت فهم ينظرون إلى المرأة ليتقاسموا المسؤولية، ولا يلومون الحظ السيئ أبدًا عندما تسوء الأمور.

يقوم قادة شركات المقارنة بالعكس تمامًا. فهم قد ينظرون خارج النافذة لإيجاد شيء أو شخص بعيد عن أنفسهم ليلقوا عليه اللوم بشأن النتائج السيئة، ولكن سوف يتأنقون أمام المرأة ويعزون الفضل لأنفسهم عندما تجري الأمور بشكل جيد. الغريب أن النافذة والمرأة لا تعكسان حقيقة موضوعية. الجميع خارج النافذة يشيرون إلى الداخل، مباشرة إلى قائدة المس. توى 5، قائلين: "هوان المفتاح، ومن دون توجيهه وقيادته، لم نكن لنصبح شركة عظيمة". ويشير قائدة المس. توى 5 مباشرة إلى خارج النافذة قائلاً: "انظر إلى كل أولئك الناس الراعين والحظ الجيد الذي جعل الأمر ممكنًا؛ أنا رجل محظوظ". كلاهما على حق، بالتأكيد. ولكن قائد المستوى 5 لن يقر بذلك أبدًا.

تنمية مستوى القيادة 5 منذ زمن ليس ببعيد، شاركت نتيجة مستوى القيادة 5 مع تجمع من كبار التنفيذيين. رفعت امرأة أصبحت مؤخرًا الرئيسة التنفيذية لشركتها يدها وقالت: "أنا أصدق ما تقوله بشأن القادة الذين ينقلون شركاتهم من جيد إلى عظيم. لكنني مشوشة لأنني عندما أنظر في المرأة، أعرف أنني لست

من مستوى القيادة 5، ليس بعد على أي حال. جزء من السبب في شعوري بذلك هو أنني حصلت على هذه الوظيفة بسبب حوافزي الذاتية. هل تقول لي إنني لا أستطيع جعل هذه الشركة عظيمة إذا لم أكن من المستوى 5؟". أجبت: "أنا لا أعرف على نحو مؤكد إذا كان يتوجب عليك أن تكوني قائدة من المستوى 5 لجعل شركتك عظيمة... سوف أشير ببساطة إلى البيانات: من 1435 شركة ظهرت في قائمة فورتشن 500 في قائمة مرشحينا الأولية، فقط إحدى عشرة شركة تجاوزت التصفيات الصعبة في دراستنا. كان لدى هذه الشركات الإحدى عشرة مستوى القيادة 5 في مناصب رئيسية، بما فيها الرئيس التنفيذي، أثناء مرحلة التحول المحورية". جلست هناك، هادئة للحظات، ويمكنك أن تستشف أن الجميع في الغرفة كان يناشدها ذهنيًا لتطرح السؤال. أخيرًا، قالت: "هل يمكنك تعلم كيف تصبح قائد المستوى 5؟". ملخص: جانباً مستوى القيادة 5

التواضع الشخصي	الإرادة المهنية
يظهر تواضعًا حقًا، بنحبه التملق والمذاهنة العامة؛ ولم يكن أبدًا من المتفاجئين.	يحقق نتائج رائعة، محفز واضح في التحول من جيد إلى عظيم.
ينصرف بإصرار هادئ؛ معتمدًا بشكل أساسي على المعايير الملهمة للتحفيز وليس الكاريزما الملهمة.	يظهر عزمًا لا يبلين للقيام بما يجب لتحقيق أفضل نتائج طويلة المدى، مهما كانت الصعوبة.
يضع معايير بناء شركة عظيمة دائمة؛ وعدم الركون لما هو بوجه الطموح نحو الشركة وليس الذات، وبعد ذلك.	يضع معايير بناء شركة عظيمة دائمة؛ وعدم الركون لما هو بوجه الطموح نحو الشركة وليس الذات، وبعد ذلك.
يخلفاء لنجاح أكبر في الجيل القادم.	يضع معايير بناء شركة عظيمة دائمة؛ وعدم الركون لما هو بوجه الطموح نحو الشركة وليس الذات، وبعد ذلك.
ينظر خارج النافذة وليس إلى المرأة، لتقاسم النتائج المتدنية، وعدم إلقاء اللوم على أشخاص آخرين أو العوامل الخارجية وحسن الحظ.	ينظر في المرأة، وليس خارج النافذة، لتقاسم مسئولية النتائج المتدنية، وعدم إلقاء اللوم على أشخاص آخرين أو العوامل الخارجية وحسن الحظ.

هناك فئتان من الأشخاص في فرصيتي: أولئك الذين لا يمتلكون بذور مستوى القيادة 5 وأولئك الذين يمتلكونها. تتكون الفئة الأولى من أشخاص لا يستطيعون حتى ول-و بع-د مل-يون ع-ام ج-ع ل حاجات-هم ال-ذاتية خاص-ة للطم-وح الأعظ-م ف-ي بن-اء ش-يء أكب-ر وأط-ول عم-رًا م-ن أنفس-هم. بالنس-بة ل-هؤلاء الأش-خاص س-وف يك-ون عملهم أولًا وأخيرًا يمثل ما يحصلون عليه في المقابل -سواء كان الشهرة، أو الثروة، أو التملق، أو السلطة، أو أيًا كان- وليس ما يبنون أو يدعون أو يساهمون فيه.

تكمن المفارقة الكبيرة في أن النية والطموح الشخصي الذي عادة ما يقود الناس إلى مناصب القوة يقف على طرف النقيض من التواضع

المطلوب لقادة المستوى 5.

عندما تجمع هذه المفارقة مع حقيقة أن مجالس الإدارات كثيرًا ما تعمل وفقًا لاعتقاد زائف بأنهم يحتاجون إلى تعيين قائد ملحمي متمركز حول ذاته، لجعل مؤسسة ما عظيمة، يمكنك أن تدرك سريعًا لم نادرًا ما نرى قادة المستوى 5 على قمة مؤسساتنا.

تتكون الفئة الثانية من الناس - أظن أن لها المجموعة الأكبر - من أولئك الذين يمتلكون إمكانيات التطور إلى مستوى القيادة 5؛ تكمن القدر داخلهم، ربما تلك مدفونة أو متجاهلة، ولكنها موجودة مع ذلك. وتحت الظروف الصحيحة، التأمل الذاتي، أو التطور الشخصي الواعي، أو قدوة، أو معلم رائع، أو والدان محبان، أو تجربة حياتية مهمة، أو رئيس من مستوى القيادة 5، أو أي عدد من العوامل الأخرى، يبدأون في التطور.

بالنظر إلى البيانات، لاحظنا أن بعض القادة في دراستنا لديهم تجارب حياتية مهمة والتي ربما تكون قد أطلقت شرارة نضجهم أو عززت منه. فقد نضجت قيادة داروين سميث كليًا بعد تجربته مع مرض السرطان. تأثر جو كولمان بتجربته في الحرب العالمية الثانية، خاصة تغيير الأوامر في اللحظة الأخيرة والذي أنقذه من سفينة هالكة كان بالتأكيد سيلاقي حتفه فيها. 54 يمكن أيضًا لتبني معتقدات أخلاقية قوية أن يغذي نمو سمات مستوى القيادة 5. على سبيل المثال، تبني كولمان موكل - ر م - ذهبيًا أخلاقياً أثناء حصوله على ماجستير إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، ولاحقًا، وفقًا لكتاب Cutting Edge، أصبح المحرك الرئيس في مجموعة تنفيذية بوسطن والذين اجتمعوا على الإفطار بشكل متكرر لمناقشة إضافة المزيد من القيم الأخلاقية في حياة الشركات. 55 لكن قادة آخرين في دراستنا لم تكن لديهم أحداث شكلت عوامل محفزة واضحة؛ لقد كانوا يعيشون حياة عادية وبطريقة ما انتهوا إلى مستوى القيادة 5 على قمة التسلسل الهرمي.

أعتقد - على الرغم من عدم استطاعتي إثبات ذلك - أن قادة المستوى 5 المحتملين منتشرين بشكل كبير في مجتمعنا. لا تكمن المشكلة، في تقديري، في قلتهم. فهم موجودون حولنا في كل مكان، إذا عرفنا فقط ما نبحث عنه. وما هو هذا؟ انظر إلى المواقف التي تظهر فيها النتائج الاستثنائية ولكن حيث لا يوجد فرد يتقدم يطالب بفضل زائد. سوف تجد على الأرجح قائدًا محتملاً من المستوى 5 يؤدي

عمله.  
من أجل تطويرك الشخصي، يسعدني أن أعطيك قائمة بالخطوات التي  
تصبح من خلالها قائد المستوى 5، ولكن ليس لدينا بيانات بحثية وثيقة  
قد تدعم قائمة

موثوقة. كشف بحثنا عن مستوى القيادة 5 كمكون رئيسي في  
الصندوق الأسود لما يتطلبه الأمر لتحول شركة من جيد إلى عظيم.  
لكن داخل هذا الصندوق الأسود  
يوجد صناديق أسود أخرى؛ وأعلى التطور الداخلي  
لشخص إلى مستوى القيادة 5. يمكن أن نخمن ما إذا  
يوجد داخل هذا الصندوق الأسود، ولكن يبقى مجرد  
تخمين. لذا، باختصار، مستوى القيادة 5 هو فكرة مُرضية جدًا، فكرة  
قوية، لتحقيق أفضل التحولات من جيد إلى عظيم، وربما تكون فكرة  
جوهرية. لكن يمكن  
لقائمة "عشر خطوات للوصول لمستوى القيادة 5" أن تهون من شأن  
مفهومها.

أفضل نصيحة لدي، بناءً على البحث، هي البدء في التمرن على مبادئ  
بحث من جيد إلى عظيم الأخرى التي اكتشفناها. لقد وجدنا علاقة  
تكافلية بين مستوى

القيادة 5 والنتائج الباقية. من جهة، سمات مستوى القيادة 5 تمكنك  
من تنفيذ النتائج الأخرى، ومن ناحية أخرى، التدريب على النتائج  
الأخرى يساعدك على أن

تصبح قائدًا من المستوى 5. فكر في الأمر بهذه الطريقة: هذا الفصل  
يتمحور حول ماهية مستوى القيادة 5؛ يصف بقية الكتاب ما يجب  
عمله. ومن خلال الاقتداء

بالمبادئ الأخرى تستطيع أن تتقدم في الاتجاه الصحيح.  
ليست هنالك ضمانات أن القيام بذلك سوف يحولك  
إلى قائد ناضج من المستوى 5، ولكن يمنحك مكانًا  
ملموسًا للبدء.

لا يمكننا الجزم بالقول ما نسبة الناس التي تحمل بداخلها بذور قائد  
من المستوى 5، أو كم منهم يستطيع تنميتها. حتى من بيننا نحن  
الذين اكتشفنا مستوى

القيادة 5 في فريق البحث لا نعرف إذا كنا نستطيع  
أنفسنا أن نتجح في التطور بشكل كامل إلى أم لا.  
ولكن جميع من عمل للتوصل لـ هذه النتائج تأثر عميقًا  
بالفكرة وألهمته. لقد أصبح داروين سميث وكولمان موكلر وآلان  
وارتزل وكل قادة المستوى 5 الذين عرفناهم نماذج لنا، شيئًا يستحق  
أن نطمح في الوصول إليه.

وسواء قطعنا الطريق كاملاً حتى مستوى القيادة 5 أم لا، فالأمر جدير  
بالعناء. ومثل كل الحقائق الأساسية المتعلقة بأفضل ما في الإنسان،

عندما نتوصل إلى لمحة من هذه الحقيقة، نعلم أن حيواتنا وكل ما نلمسه سوف يكون جديرًا بالعناء.

ملخص الفصل

مستوى القيادة 5

النقاط الأساسية

- كل شركة قفزت من جيد إلى عظيم لديها مستوى القيادة 5 أثناء سنوات التحول المحورية.
- يشير "مستوى القيادة 5" إلى سلسلة هرمية ذات خمسة مستويات من القدرات التنفيذية، ويقع المستوى 5 على قمة الهرم. يجسد قادة هذا المستوى المزيج المتناقض للتواضع الشخصي والإرادة المهنية. فهم طموحون، بالتأكيد، لكن طموح في المقام الأول وبشكل رئيسي للشركة، وليس لأنفسهم.
- يُعد قادة المستوى 5 خلفاءهم لنجاح أكبر في الجيل القادم، بينما يعد القادة من المستوى 4 المتمركزون حول أنفسهم غالبًا خلفاءهم للفشل.
- يظهر قادة المستوى 5 تواضعًا جمًّا، وهم منكرون لذاتهم ولا يقدرهم الآخرون حق قدرهم. على النقيض، فإن ثلثي شركات المقارنة كان لديها قادة ذوو ذات متضخمة والتي أسهمت في انهيار أو استمرار مستوى الشركة العادي.
- قادة المستوى 5 تملؤهم الدوافع القوية، وتقودهم حاجة ملحة إلى تحقيق نتائج مستدامة. فهم عازمون على القيام بما يتطلبه الأمر لجعل الشركة عظيمة، لا يهم مدى ضخامة أو صعوبة القرارات.
- يظهر قادة المستوى 5 اجتهادًا بارعًا؛ مثل حصان المحراث وليس حصان العرض.
- ينظر قادة المستوى 5 خارج النافذة ليربطوا النجاح بعوامل أخرى غير أنفسهم. لكن، عندما تسوء الأمور، ينظرون إلى المرأة ويلومون أنفسهم، متحملين كامل المسؤولية. عادة ما يقوم الرؤساء التنفيذيون للشركات المقارنة بعكس ذلك؛ فهم ينظرون إلى المرأة لينسبوا الفضل لأنفسهم في النجاح، وإلى خارج النافذة ليلقوا باللوم على عوامل أخرى عند حدوث نتائج مخيبة للآمال.
- واحدة من أكثر الاتجاهات المدمرة في التاريخ الحديث هي الميل (خاصة من قبل مجالس الإدارات) لاختيار القادة المشهورين البراقين وعدم اختيار قادة محتملين من المستوى 5.
- أعتقد أن قادة المستوى 5 المحتملين موجودون في كل الأنحاء

حولنا، لو أننا فقط نعرف ما نبحت عنه، وأن العديد من الناس لديهم إمكانية أن يتطوروا إلى هذا المستوى.

نتائج غير متوقعة

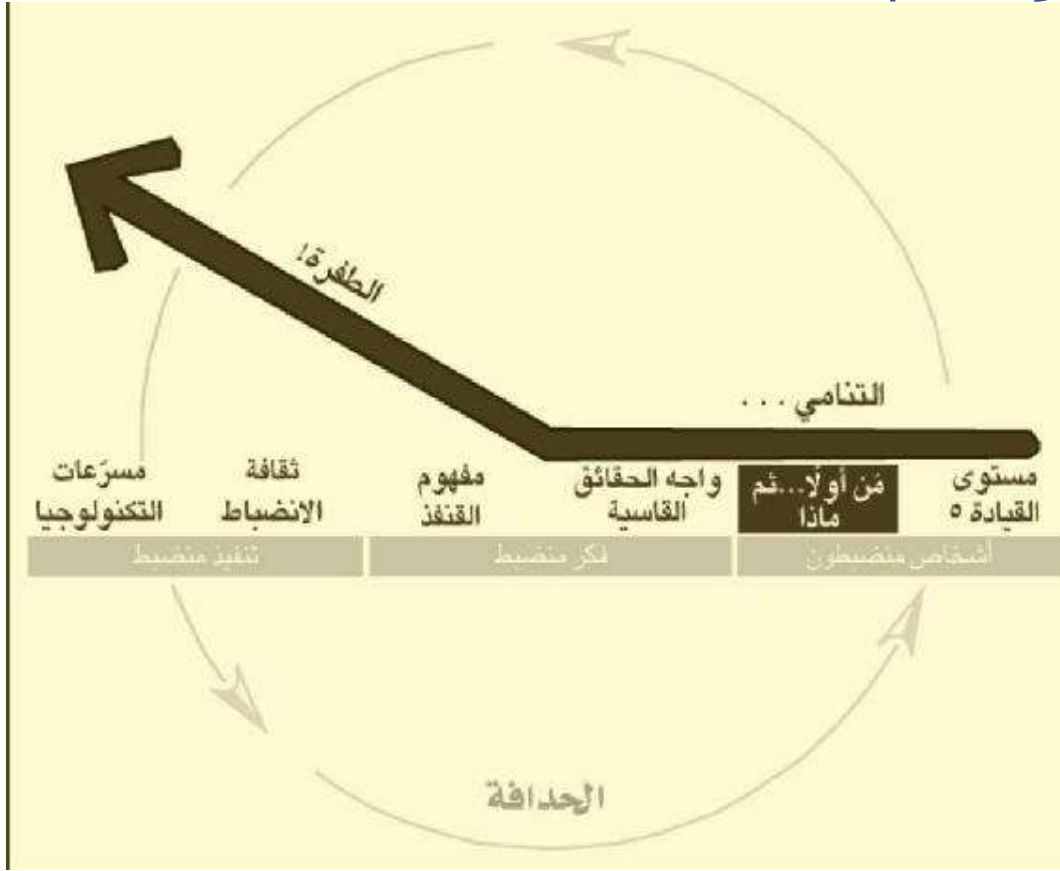
- القيادة الملحمية - هورون ال-ذين ي-أتون م-ن خ-ارج الش-ركة يتناس-بون عكس-يًّا م-ع التح-ول م-ن جي-د إل-ى عظم-يم. عش-رة م-ن أح-د عش-ر م-ن الرؤس-اء التنفي-يين للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أتوا من داخل الشركة، بينما جريت شركات المقارنة المدراء التنفيذيين من خارج الشركة بمقدار ست مرات أكثر.

- يعزي قادة المستوى 5 الكثير من نجاحهم إلى الحظ الجيد، بدلاً من العظمة الشخصية.

- نحن لا نبحت عن مستوى القيادة 5 في بحثنا، أو أي شيء يشبهها، لكن البيانات كانت ساحقة ومقنعة. فهي نتيجة تجريبية وليست أيديولوجية.

الفصل 3

مَن أولاً... ثم ماذا



"ستمر علينا أوقات عندما لا يمكننا انتظار أي شخص. فالآن إما أن تكون على متن الحافلة، أو خارجها".  
\_ كين كيسبي،

من كتاب The Electric Kool-Aid Acid Test لمؤلفه توم وولف 1  
عندما بدأنا مشروع البحث، توقعنا أن الخطوة الأولى في الارتقاء  
بشركة ما من جيد إلى عظيم سوف تتمثل في تحديد اتجاه جديد  
للشركة، ووضع رؤية جديدة  
لها، واستراتيجية جديدة أيضاً، ثم حمل الأشخاص على الالتزام بهذا  
الاتجاه الجديد، والتواؤم معه.  
كان ما وجدناه على نقيض ذلك تمامًا.  
المديرون التنفيذيون الذين أشعلوا فتيل التحولات من جيد إلى عظيم  
لم يحددوا أولاً إلى أين سيأخذون الحافلة، ثم يدفعون الأشخاص  
ليقودوها إلى هناك. كلا،  
لقد ضموا أولاً الأشخاص المناسبين لمتن الحافلة (وأنزلوا الأشخاص  
غير المناسبين منها)، ثم حددوا إلى أين يقودونها. خلاصة الأمر، لقد  
قال كل منهم: "حسناً،



إنني لا أدري حقًا إلى أين يجب أن نأخذ هذه الحافلة. لكنني أعرف  
جيدًا: إذا صعد الأشخاص المناسبون إلى متن الحافلة، وجلس  
الأشخاص المناسبون على المقاعد  
المناسبة، وهبط الأشخاص غير المناسبين عن الحافلة، سنعرف حينئذ  
كيف نأخذها إلى مكان عظيم".  
أدرك قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم ثلاث حقائق  
بسيطة. أولاً، إذا بدأت بـ "مَنْ" عوضًا عن "ماذا"، يمكنك التكيف مع  
العالم المتغير بسهولة أكبر.  
إذا صعد الأشخاص إلى متن الحافلة بناءً على وجهتها في المقام  
الأول، ماذا سيحدث إذا اضطررت إلى تغيير الاتجاه بعد السير لعشرة  
أميال على الطريق؟ ستواجه  
مشكلة. لكن إذا صعد الأشخاص على متن الحافلة استنادًا إلى من  
يوجد على متنها أيضًا، فسيكون تغيير الاتجاه أسهل كثيرًا: "لقد  
صعدت إلى تلك الحافلة بناءً  
على من يوجد على متنها أيضًا؛ فإذا كنا في حاجة إلى تغيير الاتجاه  
لنكون أكثر نجاحًا، لا مشكلة لدي". ثانيًا، إذا صعد الأشخاص المناسبون  
على متن الحافلة،  
تتلاشى مشكلة كيفية تحفيز الأشخاص، وإدارتهم إلى حد بعيد.  
فالأشخاص المناسبون ليسوا في حاجة إلى إدارة محكمة، أو تحفيز  
شديد؛ إذ سيحركهم دافعهم  
الداخلي لتحقّق أفضل النتائج، فضلاً عن حوافزهم فـي  
أن يكفونوا جزءًا من صنع شيء عظيم. ثلثًا، إذا صعد  
الأشخاص الخطأ على متن حافلتك، فلن يهتم إذا  
اكتشفت الاتجاه الصحيح أم لا؛ فإنك، مع ذلك، لن تحصل على شركة  
عظيمة. فلا قيمة لرؤية عظيمة من دون أشخاص عظماء.  
تأمل حالة ويلز فارغو Wells Fargo. بدأت شركة ويلز فارغو فترة  
أدائها المذهل التي دامت لمدة خمسة عشر عامًا في عام 1983، بيد أن  
التأسيس لهذا التحول  
يـرجع إلـى أوائل السبعينيات عنـدما شـرع ديـك  
كولـي، الـرئيس التنفـيـذي وقتئـذ، فـي تكـوين واحـد مـن  
أكثر فرق الإدارة موهبة فـي القـطـاع (الفـريق  
الأفضل، وفـقاً  
للمستثمر وارن بافيت). 2 تنبأ كولبي بأن القطاع المصرفي سيشهد  
في نهاية المطاف تغييرًا جذريًا، إلا أنه لم يدع معرفة الشكل الذي  
سيأخذه هذا التغيير. لذلك، بدلا  
من وضع استراتيجية للتغيير، ركز هو ورئيس مجلس الإدارة إيرني  
أرباكل على "ضخ تيار متواصل من المواهب" في أوردة الشركة  
مباشرة. فلقد وظفوا الأشخاص  
المتـمـيزين مـتـى وجـداهم، وأينمـا عثـروا عـليهم، وفـي

الغالب دون وظيفة معينة في بالهما. فكم قال: "هكذا  
تبنى المسقبل. لسنا نرى ذلك بما يكفي لرؤية التغييرات  
القادمة، لكن هم سيفعلون. وسيتبعون بالمرونة الكافية للتعامل  
معها". 3

ثبت أن نهج كولي ذو بصيرة ناقية. لم يستطع أحد التنبؤ بكافة  
التغييرات التي كانت ستنتج عن تخفيف القيود المصرفية. لكن عندما  
حانت هذه التغييرات، لم

يتعامل أي مصرف مع تلك التحديات بشكل أفضل مما فعلت ويلز  
فارجو. في الوقت الذي تراجع فيه مجالها بالقطاع المصرفي بنسبة  
59 في المائة أقل من السوق

العام للبورصة، فاقت ويلز فارجو السوق في الأداء بأكثر من ثلاثة  
أضعاف. 4

أرجع كارل رايكارت، الذي أصبح الرئيس التنفيذي في عام 1983، نجاح  
البنك بدرجة كبيرة للأفراد المحيطين به، والذين ورث معظمهم عن  
كولي. 5 عندما

استعرضنا أسماء أعضاء الفريق التنفيذي الذين التحقوا بشركة ويلز  
فارجو خلال عهد كولي-رايكارت، اعترتنا الدهشة. مضى كل شخص  
منهم تقريباً في طريقه

حتى أصبح الرئيس التنفيذي لشركة كبرى: أصبح بيل ألدينجر الرئيس  
التنفيذي لشركة هاوس هولد فاينانس، وأصبح جاك جروندهورف  
الرئيس التنفيذي لشركة

يو. إس. بانكورب، وأصبح فرانك نيومان الرئيس التنفيذي لشركة  
بانكرز تراست، كما أصبح ريتشارد روزنبرج الرئيس التنفيذي لبانك  
أوف أمريكا، وأصبح بوب

جوس الرئيس التنفيذي لويسستاك بانكينج (أحد أكبر المصارف في  
أستراليا)، ثم أصبح لاحقاً عميد كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا  
بجامعة ستانفورد، لا يشبه

ذلك تمامًا فريقك التنفيذي التقليدي! أخبرنا أرجاي ميلر، عضو مجلس  
إدارة فعال بشركة ويلز فارجو لمدة سبعة عشر عامًا، أن فريق ويلز  
فارجو ذكره بفريق

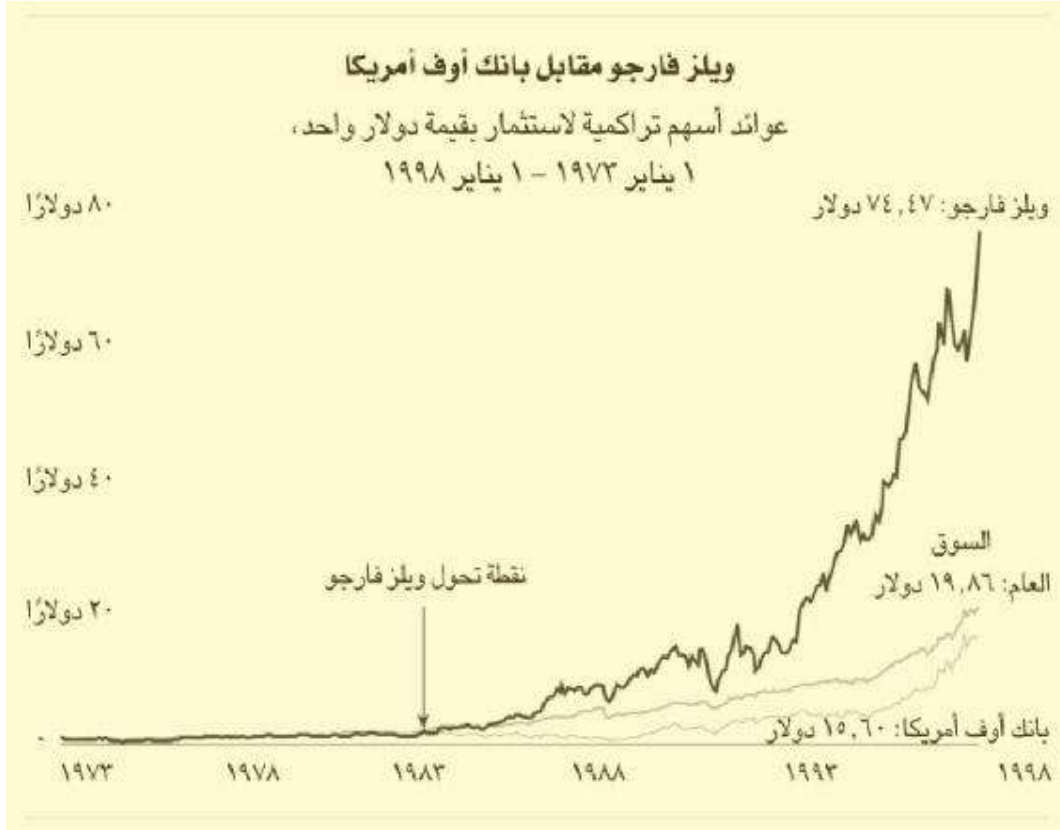
Whiz Kids الشهير الذي عمل بشركة فورد لصناعة السيارات في  
أواخر الأربعينيات (والذي كان ميلر أحد أعضائه، قبل أن يصبح رئيسًا  
لشركة فورد في نهاية المطاف). 6 كان نهج شركة ويلز فارجو  
بسيطًا: تحصل على أفضل الأشخاص، ثم تجعلهم أفضل المديرين في  
القطاع، وتتقبل حقيقة أن بعضهم سيذهب لشغل

منصب الرئيس التنفيذي لدى شركات أخرى. 7

اتبع بنك أوف أمريكا Bank of America نهجًا مختلفًا للغاية. ففي  
الوقت الذي وظف فيه ديك كولي بمنهجية أفضل الأشخاص الذين  
وقعت عليهم يده، اتبع

بانك أوف أمريكا، وفقًا لما ورد بكتاب Breaking the Bank، ما يعرف بنموذج "جنرالات ضعفاء، وملازمون أقوياء". 8 فإذا اخترت جنرالات أقوياء لشغل المناصب الرئيسية، سوف يغادر منافسوهم. لكن إذا اخترت جنرالات أو مسئولين ضعفاء، بدلًا من المديرين التنفيذيين ذوي الكفاءة العالية، سيكون من المرجح أن الملازمين الأقوياء سيؤثرون البقاء.

صنّع نموذج الجنرالات الضعفاء في بانك أوف أمريكا مناخًا مختلفًا تمام الاختلاف عنه في ويلز فارجو. ففي الوقت الذي تصرف فيه طاقم العمل في ويلز فارجو باعتبارهم فريقًا قويًا يتكون من أعضاء متكافئين، ودارت بينهم مناقشات شرسة وجهًا لوجه بحثًا عن أفضل النتائج، كان جنرالات بانك أوف أمريكا الضعفاء ينتظرون أن تأتيهم التوجيهات من الأعلى. وقد وصف سام آرماكوس، المدير التنفيذي لجنرالات الضعفاء، من إدارة قائلًا: "خرجت وأنا أشعر بالأسى الشديد عقب أول اجتماع لمجلس الإدارة لى فى الشركة. إذ لا يقتصر الأمر على أنى لى لم أحصل على أى تعليقات، بل إنى لى لم أتمكّن من الحصول على أى وصف مديرتى الذى متفاعد بـ بانك أوف أمريكا المديرتين العامين فى السبعينيات بأنهم "دمى بلاستيكية" مديرة على الخنوع لم يملىه علىها الرئيس التنفيذى المتسلط. 10 لاحقًا، وعلى إثر خسارة ما يربو على مليار دولار في منتصف الثمانينيات، عين بانك أوف أمريكا مجموعة من الجنرالات الأقوياء للارتقاء بالبنك. وأين عثر على هؤلاء الجنرالات الأقوياء؟ من الجانب الآخر للشارع تمامًا في ويلز فارجو. في الحقيقة، وظف بانك أوف أمريكا عددًا كبيرًا من المديرين التنفيذيين بشركة ويلز فارجو خلال فترة التحول لدرجة أن الموظفين بداخله بدؤوا يشيرون إلى أنفسهم باسم "ويلز أوف أمريكا". 11 وعند هذه النقطة، بدأ بانك أوف أمريكا فى الصعود إلى أعلى مجددًا، ولكن بعد فوات الأوان. فعلى مدار الفترة من عام 1973 وحتى عام 1998، انتقلت نتائج ويلز فارجو من مرحلة التناقص إلى مرحلة الطفرة، بينما لم تنجح عائدات الأسهم التراكمية لبانك أوف أمريكا في مواكبة السوق العام.



الآن، ربما يدور بخلدك ما يلي: "كل ما في الأمر هو الإدارة الجيدة فحسب، وفكرة إحاطة نفسك بالأشخاص المناسبين. ما الجديد في ذلك؟". من ناحية، علينا أن نتفقد؛ فما هي إلا تلك الإدارة الجيدة عتيقة الطراز. ولكن ما يبزرع - نغيره - في مثل هذا التميز لشركات قفزت من جي-إل-سي عظيم يتمثل في نقطتين أساسيتين جعلتها مختلفة تمامًا.

لنكون واضحين، لا تقتصر الفكرة الرئيسية لهذا الفصل على حشد الفريق المناسب، فليس هذا بالشيء الجديد. إذ تتمثل الفكرة الرئيسية أولاً في صعود الأشخاص المناسبين على متن الحافلة (ونزول الأشخاص غير المناسبين عن الحافلة)، قبل تحديد إلى أين ستقودها. أما النقطة الرئيسية الثانية فهي درجة الدقة والصرامة اللازمة في القرارات المتخذة للارتقاء بشركة من جيد إلى عظيم. إن فكرة "من أولاً" سهلة للغاية من حيث الفهم، وصعبة للغاية من حيث التطبيق، ولا تجد الغالبية العظمى القيام بها كما ينبغي. فما أسهل الثرثرة بشأن الالتفات إلى قرارات الآخرين، ولكن كم مديراً تنفيذياً يتمتع بانضباط ديفيد ماكسويل، الذي أحجم عن وضع أية استراتيجية حتى حصل على

## الأشخاص المناسبين

فـي الأـمـاكن المـنـاسـبـة، فـي الأـوقـت الـذـي كـانـت تـخـسـر فـيـه الشـركـة مـلـيـون دـولـار كـل يـوم عـمـل، نـا هـيـك عـن قـرـوض خـاسـرة تـقـدر بـمـبلـع 56 مـلـيـار دـولـار؟ عـنـدما تـولـى مـاكـسـويـل مـنـصب الرئـيس التـنـفـيـذي لـشـركـة فـانـي مـاي فـي أـحـلك أـيامها، كان الفـضول يـأكل مـجلس الإدارة لـمعرفة كيف سـينقذ الشـركـة. على رـغم الحـاجة المـاسـة إـلى

الـعـمـل، والـقـيـام بشـيء جـوهـري، والإمـسـاك بـعـجـلة التـوجـيه وبتـدء القـيـادة، عـكـف مـاكـسـويـل أوـلاً على ضم الأـشـخـاص المـنـاسـبين إـلى فـريق إـدارة فـانـي مـاي. كان الـالـتـقـاء

بـالمـوظـفـين كـافـة هـو أوـل ما قام بـه. فـلـقـد جمـعهم، ثم قال: "انظروا، سـيـكـون هـذا تـحـدياً صـعباً لـلـغـاية. أريدكم أن تفـكـروا كم سـيـكـون ذـلك مـتـطلـباً. إذا ظننتم أنكم لن

ترغبوا في ذلك، فلا بأس. فلن يكن لكم أحد أية كراهية". 12  
أوضح مـاكـسـويـل على نحو لم يدع مجالاً للشك أنه لن تكون هناك مـقـاعد سـوى لـلاعـبين المـمـتـازين الذين على استعداد لبذل جهود فائقة، وإذا لم تكن أهلاً لذلك،

فعليك التـرـجـل من الحافلة والنزول الآن. 13 جاء إلى مـاكـسـويـل أحد المـديـرين التـنـفـيـذين، وكان قد اجتث لتوّه حياته وعمله من جذورهما بـغـية الانضمام إلى فـانـي

مـاي، وقال له: "لقد أنصت إليك تمامًا، ولا أود القيام بذلك". ثم غادر، وعاد من حيث أتى. 14 إجمالاً، غادر الشـركـة أربعة عشر تنفيذياً من أصل ستة وعشرين،

وحل محلهم بعض أفضل التنفيذيين، وأكثرهم ذكاءً، واجتهادًا في العمل في عالم الأعمال المالية أجمع. 15 جرى تطبيق المعيار ذاته على فـانـي مـاي، أقصاها

وأدنـاها، حـيـث رفـع القـادـة عـلى جـمـيع المسـتـويات كـفـاءة فرقهم، ومـارـسـوا صـغـر الأـقـرـان عـلى بـعضهم بـعـضاً بـدرجـة هائلـة، مـمـا أسـفـر عـن ارتـفـاع مـعـدل دوران المـوظـفـين في البـدـاية، عـندما جانـب التـوفـيق بـعضهم. 16 كما قال أحد أعضاء الفريق التنفيذي: "لدينا قول مأثور في الشـركـة: 'لا يسعك تزييف الحقائق في فـانـي مـاي'.

فإما أنك عرفت ما يتعين عليك فعله، أو لم تعرفه، وإذا لم تكن قد فعلت فسوف ترحل عن هنا". 17

توضح كل من ويلز فارجو، وفـانـي مـاي أن أسئلة "مَن" تأتي قبل أسئلة "ماذا"، كما تأتي قبل الرؤية، وقبل الاستراتيجية، وقبل التخطيط، وقبل الهيكل التنظيمي،

وقبل التكنولوجيا أيضًا. وقد ضرب كل من ديك كولي، وديفيد مـاكـسـويـل مـثـالاً على النمط التقليدي لمستوى القيادة 5 عندما قال كل

منهما: "لا أدري إلى أين يجب أن نأخذ تلك الشركة، بيد أنني أعرف حق المعرفة أنني إذا بدأت بالأشخاص المناسبين، وطرحت عليهم أسئلة، وأشركتهم في نقاشات حامية الوطيس، فسوف نجد طريقة لجعل هذه الشركة عظيمة".

تجنب نموذج "عبقري واحد له ألف مساعد" على عكس الشركات التي قفزت من جي-د إلى عظيم، التي أسست فرقاً تنفيذية قوية وعميقة، اتبعت الكثير من الشركات المقارن-ة نمودج "عبقري واحد له ألف مساعد". وفي هذا النمودج، تكون الشركة منصة لعرض مواهب فرد استثنائي واحد. في مثل هذه الحالات، تكون العبقرية الغدة، والقوة الدافعة الأساسية في نجاح الشركة، ثروة ثمينة، شريطة بقائها. فنادراً ما يؤسس العباقرة فرقاً إدارية عظيمة، وذلك لأنهم ببساطة لا يحتاجونها، كما أنهم لا يريدونها في الغالب. إذا كنت عبقرياً، فأنت لست في حاجة إلى جدارة أعضاء الفريق الإداري في ويلز فارجو الذين يمكنهم تولي زمام الأمور في مكان آخر. بل، كل ما تحتاجه هو جيش من الجنود الجيدين والقادرين على مساعدتك في تطبيق أفكارك العظيمة. لكن، عندما يغادر العبقري، يضيع المساعدون في الغالب. أو يحدث ما هو أسوأ، يحاولون محاكاة مديرهم السابق باتخاذ خطوات جريئة، وحالمة (في محاولة للتصرف كعباقرة، دون أن يكونوا كذلك بالفعل) ولكنها تثبت فشلها. عانت شركة إكيرد Eckerd Corporation من الخضوع لسيطرة قائد كان يتحلى بعبقرية خارقة في معرفة "ما" يجب القيام به، بيد أن قدراته كانت محدودة فيما يتعلق بمعرفة "من" هم الأشخاص المناسبون لضمهم إلى الفريق التنفيذي. فبفضل طاقات جاك إكيرد الشخصية الجبارة (دخل الانتخابات لمنصب حاكم ولاية فلوري-دا بينم-اك-ان-ي-دير-ش-ركته) فض-لأ-ع-ن موهبت-ه الموروث-ة ف-ي رؤي-ة الس-وق وف-همه، إل-ي ج-انب فطنت-ه ف-ي عق-د الص-فقات، اس-تطلاع إك-يرد تحوي-ل ص-يدلتين صغيرتين في مدينة ويلمنجتون بولاية ديلاوير إلى إمبراطورية من الصيدليات تتجاوز الألف وتنتشر في جميع أنحاء جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. في أواخر السبعينيات، تساوت عائدات شركتي إكيرد ووالجرينز، ولاحت احتمالية انتصار شركة إكيرد بوصفها الشركة العظيمة في القطاع. لكن بعد ذلك، غادر جاك إكيرد

بسبب ولعه بالسياسة، حيث خاض انتخابات مجلس الشيوخ وانضم إلى حكومة الرئيس فورد بالعاصمة واشنطن. ومن دون عبقريته التوجيهية، بدأت شركة إكيرد رحلة انحدار طويلة حتى انتهى بها الأمر باستحواذ شركة جيه. سي. بيني J. C. Penney عليها. 18

إن الاختلاف بين جاك إكيرد وكورك والجرين مثير للدهشة. حظي جاك إكيرد بعبقرية في شراء المتاجر المناسبة، بينما حظي كورك والجرين بعبقرية في انتقاء الأشخاص المناسبين لتوظيفهم. 19 وبينما تمتع جاك إكيرد ببصيرة ثاقبة في تحديد أي المواقع تناسب متاجره، تمتع كورك والجرين ببصيرة ثاقبة في معرفة أي المقاعد تناسب موظفيه. وفي حين أخفق جاك إكيرد تمامًا في اتخاذ أهم قرار يواجه أي تنفيذي -اختيار من يخلفه- جهز كورك والجرين عددًا من المرشحين البارزين ليختار منهم من يحمل الراية من بعده، واختار خليفة ماهرًا، والذي قد يثبت أنه أفضل من كورك ذاته. 20 وبينما لم يملك جاك إكيرد فريقًا تنفيذيًا، بل مجموعة من المساعدين المؤهلين الذين اجتمعوا لمساعدة العبقرية العظيم، أسس كورك والجرين أفضل فريق تنفيذي في القطاع بأكمله. وفي حين أن آلية التوجيه الأساسية لاستراتيجية شركة إكيرد كانت تكمن في رأس جاك إكيرد، كانت آلية التوجيه الأساسية لاستراتيجية والجرينز تكمن في الحوار الجماعي ومشاركة رؤى أعضاء الفريق التنفيذي الموهوب.



يسود نموذج "عبقري واحد له ألف مساعد" بوجه خاص في الشركات المقارنة غير المستدامة. ويمثل هنري سينجلتون من شركة تليداين Teledyne، الذي يعرف بأبي الهول، أكثر حالة كلاسيكية. نشأ سينجلتون في مزرعة بولاية تكساس ويراوده منذ الطفولة حلم بأن يصبح رجل أعمال عظيمًا على الطراز الفردي الوعر. متسلحًا بشهادة الدكتوراه التي حصل عليها من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أسس سينجلتون شركة تليداين. 21 وتليداين هو اسم مشتق من اللغة اليونانية، ويعني "القوة المسيطرة على بعد"، وهو اسم ملائم؛ إذ إن القوة المركزية التي تربط الإمبراطورية مترامية الأطراف ببعضها بعضًا كانت هنري سينجلتون ذاته.





من خلال عمليات الاستحواذ، نهض سينجلتون بالشركة من منشأة تجارية صغيرة لتصبح رقم 293 على قائمة "فورتشن 500" في ست سنوات. 22 وفي غضون عشر سنوات، أتم سينجلتون ما يربو على 100 عملية استحواذ، ليؤسس في نهاية المطاف شركة مترامية الأطراف بها 130 مركزًا ربحيًا في جميع المجالات من المعادن النادرة إلى التأمين. 23 على نحو مثير للدهشة، عمل النظام بأكمله بنجاح، وكان سينجلتون ذاته بمثابة المادة اللاصقة التي تضم جميع الأجزاء المتحركة معًا. ذات مرة، قال سينجلتون: "أعتبر أن وظيفتي تتمثل في حرية القيام بما أراه الأفضل لصالح الشركة في أي وقت". 24 ذكرت مجلة فوربس في إحدى مقالاتها الصحفية عام 1978: "لن يحصد سينجلتون أي جوائز عن التواضع، ولكن من منا يستطيع ألا يقف إجلالًا لسجله الرائع؟". واصل سينجلتون إدارة الشركة على نحو جيد في السبعينات من عمره، دون أي تفكير جدي فيما يتعلق بمن سيخلفه في الإدارة. فعلى كل، لم القلق بشأن الخلافة في الوقت الذي

يتمحور فيه كل شيء حول العمل كمنصة للاستفادة من مواهب عبقرتك الاستثنائية؟ وواصل المقال: "إذا كانت ثمة نقطة ضعف واحدة في تلك الصورة التي كانت لتكون رائعة دونها، فهي أن تليداين ليست نظامًا بقدر كونها انعكاسًا لانضباط شخص واحد". 25 ويا لها من نقطة ضعف كما اتضح لاحقًا. فبمجرد تنحي سينجلتون عن الإدارة اليومية في منتصف الثمانينيات، بدأت الإمبراطورية مترامية الأطراف في الانهيار. منذ نهاية عام 1986، وحتى اندماجها مع أليجني Allegheny في عام 1995، انهارت عوائد أسهم تليداين التراكمية، إذ انخفضت بنسبة 66 في المائة عن السوق العام. حقق سينجلتون حلم طفولته بأن يصبح رجل أعمال عظيمًا، لكنه فشل تمامًا في مهمة إنشاء شركة عظيمة. ما يهم هو لمن تدفع، وليس كيف تدفع لهم توقعنا أن نجد التغييرات في نظم الحوافز، وحوافز المديرين التنفيذيين خصوصًا، مرتبطة بدرجة عالية بتحقيق القفزة من جيد إلى عظيم. مع كل الاهتمام المولى إلى تعويضات التنفيذيين -الانتقال إلى خيارات الأسهم وحزم الامتيازات الضخمة التي أصبحت شائعة- ظننا من غير ريب أن مقدار التعويضات وبنيتها لا بد أن يضطلعوا بدور أساسي في الانتقال من جيد إلى عظيم. وإلا فكيف لك أن تجعل الأشخاص يقومون بالأشياء الصحيحة التي تحقق نتائج عظيمة؟ لقد جانبنا الصواب كليًا في توقعاتنا. لـم نعتـر علـى أي نمـط من هـجي يـربط بـين تعويضات التنفيذيين وعملية الانتقال من جيد إلى عظيم. فالأدلة ببساطة لا تدعم فكرة أن البنية المحددة لتعويضات التنفيذيين تعمل كعتلة أساسية في الانتقال بالشركة من جيد إلى عظيم. أمضينا أسابيع ندخل بيانات تعويضات التنفيذيين من بيانات الوكالة وقمنا بأكثر من 112 تحليلًا منفصلًا للبحث عن الأنماط والترابطات. فحصنا كل ما يمكن قياسه بالنسبة لأعلى خمس موظفين؛ المبـالع النقـدية مقـابل الأسـهم، الحـوافز طويلة المـدى مقـابل الحـوافز قصـيرة المـدى، الـرواتب مقـابل العـلاوات، إلـى أخـره. اسـتخدمت بعـض الشـركات الأسـهم علـى نحـو مكثـف، بينمـا البعـض الآخـر لـم يـقـم بـذلك. كـانت بعـض الشـركات تـقدم رواتب عالية، بينمـا البعـض الآخـر لـم يـقـم بـذلك. اسـتغلـت بعـض الشـركات الحـوافز الإضـافية

بشـ كل كبـير، بينمـا البعـض الآخـر لـم يـقـم بـذلك. ومـا هـو أهـم مـن ذلـك، أنـا عـنـدما حللنـا أنـمـا طـعويـضـات التنفيذيين مقارنة بشركات المقارنة، لم نجد أي اختلافات منهجية خاصة باستخدام الأسهم (أو عدم استخدامها)، أو الرواتب العالية (أو عدم استخدامها)، أو الحوافز الإضافية (أو عدم استخدامها)، أو التعويضات طويلة المدى (أو عدم استخدامها). الفرق الوحيد البارز الذي وجدناه هو أن التنفيذيين في الشركات التي

قفـرت مـن جيـد إلـى عـظـيم كـانوا يحصـلون عـلى قـدر أقل قليـلًا مـن إجمـالي التعويـضـات النقـدية مقارنـة بنظرائهم فـي شـركات المقارنـة التـي لا تزال متوسـطة المسـتوى

خلال الأعوام العشرة التي تلت فترة التحول! 26 هذا لا يعني أن تعويضات التنفيذيين ليست ذات صلة، فإنه يتعين عليك أن تكون منطقيًا وعقلانيًا على نحو أساسي (أشك أن كولمان موكلر، أو ديفيد ماكسويل،

أو داروين سميث كانوا سيعملون بلا مقابل)، كما أن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم قضت وقتًا في التفكير بشأن هذا الموضوع. ولكن بمجرد أنك أسست شيئًا منطقيًا، فإن تعويضات التنفيذيين تتلاشى كمتغير مميز في نقل الشركة من جيد إلى عظيم.

لَمْ قد يحدث هذا؟ لأن هذا الأمر هو ببساطة تعبير عن مبدأ "مَنْ أَوْلَا": لا يهم الطريقة التي تعوض بها التنفيذيين، بل مَنْ مِنَ التنفيذيين يجب أن تقوم بتعويضه

فـي المقـام الأول. إذا كـان يوجـد لـديك التنفيـزيون المناسـبون عـلى مـتـن الحافلـة، فإنـهم سـيقومون بكـل مـا فـي وسـعهم مـن أجـل بنـاء شـركة عـظيمة، ولـيس مـن أجـل المقابل الذي "سيحصلون عليه" نظير ذلك، بل لأنهم ببساطة لا يتخلون أنهم سيرضون بأي شيء أقل من ذلك. قانونهم الأخلاقي يتطلب منهم بناء التميز من

أجل التميز في حد ذاته وليس من أجل مقابل آخر، وأنت على الأرجح لا تملك تغيير هذا الأمر بحزمة التعويضات مثلما لا تملك القدرة على التحكم في تنفسهم.

الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استوعبت حقيقة بسيطة: الأشخاص المناسبون سيقومون بالأشياء الصحيحة وسيحققون أفضل النتائج التي في وسعهم

أن يحققوها، بغض النظر عن نظام الحوافز. نعم، التعويضات والحوافز لها أهمية، ولكن أهميتها تعود لأسباب مختلفة بالنسبة للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. لا ينبغي أن

يكون الهدف من نظام التعويضات هو الحصول على السلوكيات المناسبة من الأشخاص غير المناسبين، بل ضم الأشخاص المناسبين لمتن الحافلة في المقام الأول، وإبقاؤهم هناك.

لم نستطع فحص تعويضات غير التنفيذيين بنفس الصرامة التي فحصنا بها تعويضات التنفيذيين؛ فمثل هذه البيانات غير متوفرة بنسق منهجي كالذي تتمتع به

بيانات الوكالة الخاصة بكبار الموظفين. غير أن الأدلة المستقاة من الوثائق والمقالات المصدرية تشير إلى أن نفس الفكرة تنطبق على كافة مستويات المنظمة. 27

شركة نيوكور هي مثال حي على نحو خاص لهذا الأمر. بنت نيوكور نظامها بأكملها على فكرة أنه يمكنك تعليم المزارعين كيفية صناعة الحديد والصلب، ولكن لا

يمكنك أن تعلم أخلاقيات عمل المزارعين لأشخاص لا يتمتعون بها في المقام الأول. لذلك، فبدلاً من تشييد مصانع الصلب في المدن التقليدية لصناعة الصلب مثل

بيتس-برج وج-اري، فإن-ها-ش-يدت مص-انعها ف-ي أم-اكن-مثل-كروفوردس-فيل، وإن-ديانا؛ نورفول-ك، ونبراس-كا؛ بلايم-وث، ويوت-ا؛ وه-ي أم-اكن مليئة-بمزارع-ين حق-يقين

يخل-دون-لن-وم مبك-رًا، ويس-تقطعون عن-د الفج-ر، وبباش-رون عمل-هم دون ض-جة. ف-إن جم-لا مثل "تتع-ين عليّ" أن أحل-ب البق-ر" و"س-أقوم بح-رث أبع-د 40 ف-دائنا م-ن

الشمال قبل حلول الظهيرة" تُرجمت بسهولة إلى "يتعين عليّ أن أقوم بدرفلة بعض الألواح الفولاذية" و"سأقوم بصب أربعين طنًا قبل الغداء". استبعدت نيوكور

الأشخاص الذين لا يحملون نفس أخلاقيات العمل هذه، حتى إن معدل دوران الموظفين وصل إلى 50 بالمائة في أول عام في المصنع، ليتبعه معدل دوران أقل بكثير

حيث استقر الأشخاص المناسبون على متن الحافلة استعدادًا للرحلة الطويلة. 28

لكي تجذب نيوكور أفضل العاملين وتحتفظ بهم، كانت تدفع لهم أجورًا أعلى من أي شركة حديد وصلب أخرى في العالم. لكنها بنت نظام الدفع لديها على آلية

علاوة الفريق والضغط العالي، مع كون أكثر من 50 بالمائة من تعويضات العمال مرتبطة مباشرة بإنتاجية فريق العمل المؤلف من عشرين إلى أربعين شخصًا. 29

كان أعضاء فرق العمل في نيوكور يصلون مبكرًا عن موعد عملهم بثلاثين دقيقة ليرتبوا أدواتهم وليستعدوا للبدء بمجرد إطلاق إشارة بدء نوبة العمل. 30 قال

أحد التنفيـذيين فـي شـركـة نـيوكـور: "يـوجـد لـديـنا أكـثـر  
عـامـلي صـلـب مـجتـهـدين فـي العـالم، نـحـن نـعـين خـمـسـة  
أشـخـاص، ونـجـعلـهم يـعـمـلـون كـأنـهم عـشـرة أشـخـاص،  
ويـتـلقـون أجـرهم كـأنهم ثـمـانيـة أشـخـاص". 31  
لم يهدف نظام نيوكور إلى تحويل الأشخاص الكسالى إلى عمال  
مجتهدين، بل إلى توفير بيئة يزدهر فيها العمال المجتهدون بينما  
يقفز العمال الكسالى من الحافلة  
أو يتم إلقاؤهم خارجها. في إحدى الحالات المتطرفة، طرد العمال  
زميلهم الكسول من المصنع وهم يلاحقونه بعمود حديدي. 32  
رفضت نيوكور القول المأثور بأن الأشخاص هم أهم الأصول. ففي  
التحويلات من جيد إلى عظيم الأشخاص ليسوا هم أهم الأصول، بل  
الأشخاص المناسبون هم أهم  
الأصول.

توضح نيوكور نقطة مهمة. عند تحديد "الأشخاص المناسبين"، اهتمت  
الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم بالسمات الشخصية أكثر من  
الخلفية التعليمية

المحددة، والمهارات العملية، والمعرفة المتخصصة، أو الخبرة في  
العمل. هذا ليس لأن المهارات أو المعرفة المتخصصة ليست مهمة،  
بل لأنهم نظروا إلى هذه السمات  
على أنه يمكن تعليمها (أو على الأقل يمكن تعلمها)، في حين أنهم  
رأوا أن أبعادًا مثل الشخصية، وأخلاقيات العمل، والذكاء الأساسي،  
والتفاني من أجل الوفاء  
بالالتزامات، والقيم هي أبعاد أكثر رسوخًا. كما أوضح ديف ناصف من  
شركة بيتني باوز هذا الأمر قائلاً:

التحولات بقوات مشاة البحرية الأمريكية، وقوات مشاة  
البحرية الأمريكية يعود لها الفضل في بناء قيم  
الأشـخـاص، ولكـن هـذه لـيـسـت الطـريـقـة الـتي تـسـير عـلـيـها  
الأمر بالفعل. فقوات البحرية الأمريكية تضم إلى صفوفها الأشخاص  
الذين يحملون نفس قيمها، ثم تمدهم بالتدريب اللازم لإنجاز مهام  
المنظمة. نحن ننظر إلى

الأمر بنفس الطريقة في بيتني باوز. يوجد في شركتنا عدد أكبر من  
الأشخاص الذين يريدون القيام بالأشياء الصحيحة عما يوجد في أغلب  
الشركات الأخرى. نحن لا

ننظر فقط إلى الخبرة. نحن نريد أن نعرف: من هؤلاء الأشخاص؟ ولم  
هم هكذا؟ نحن نعرف ماهيتهم بأن نسألهم عن سبب اتخاذهم  
للقرارات في حياتهم. إجابات

هذه الأسئلة تمدنا بالبصيرة لمعرفة قيمهم الجوهرية. 33  
أخبرنا أحد التنفيـذيين فـي الشـركـات الـتي قـفـرت مـن  
جـيـد إلـى عـظـيم أن أفضـل قـرارات التـعـيين الـتي قـام بـها

كـانت تـأتي غـالبًا مـن أشـخاص لـيسـت لـديهم خـبـرات فـي مـجـال الأعمـال أو الصـناعة. فـي إـحـدى الحـالات، عـين مـديـرًا تـم أسـره مـرتين أثنـاء الحـرب العالـمية الثـانية واسـتطاع أن يـهرب فـي كـلتا المـرتين. قـال: "اعتقـدت أن أي شخص تمكن من القيام بذلك لن يواجه صعوبة في التعامل مع قطاع الأعمال". 34

صارمة، وليست قاسية  
قد تبدو الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم أنها أماكن قاسية للعمل فيها؛ وهي هكذا بالفعل. إذا لم يكن لديك ما يتطلبه البقاء فيها، فإنك على الأغلب لن تبقى لوقت طويل. ولكن هذه الثقافات ليست ثقافات قاسية بل ثقافات صارمة. والفارق بينهما حيوي.  
أن تصبح قاسيًا يعني تخفيض وتقليص العمالة خاصة في الأوقات العصيبة، أو فصل الأشخاص من العمل بشكل عشوائي دون دراسة متأنية. أن تكون صارمًا يعني أن تطبق باستمرار معايير صارمة في كل الأوقات وعلى كافة المستويات، خاصة في مستويات الإدارة العليا. أن تكون صارمًا، وليس قاسيًا يعني أنه لن يحتاج أفضل الموظفين إلى الشعور بالقلق على مناصبهم ويمكنهم أن يركزوا بالكامل على عملهم.  
في عام 1986، استحوذت ويلز فارجو Wells Fargo على كروكر بانك Crocker Bank وخططت للتخلص من الكم الهائل من التكاليف الزائدة في عملية الاندماج.  
لا يوجد شيء غريب في هذا الأمر؛ فكل عملية دمج للبنوك تحدث في فترة تخفيف القيود تهدف إلى تخفيض التكلفة الزائدة من الصناعات المتضخمة والمحمية.  
ولكن ما كان غريبًا بشأن اندماج ويلز-كروكر هو الطريقة التي قامت بها ويلز بدمج إدارة كروكر أو، بمعنى أدق، كيف أنها لم تحاول حتى أن تدمج الجزء الأغلب من إدارة كروكر في ثقافة ويلز فارجو.  
استنتج فريق ويلز فارجو مسبقًا أن الغالبية العظمى من مديري كروكر لن يكونوا أشخاصًا مناسبين على متن الحافلة. فمديرو كروكر كانوا منغمسين لفترة طويلة في التقاليد والامتيازات الخاصة بثقافة المصرفي قديمة الطراز، مكتملة بوجود غرفة طعام تنفيذية مكسوة بالرخام مع وجود طاهٍ مخصص لها وأوان خزفية تقدر بـ500 ألف دولار. 35 وهذا على النقيض تمامًا من الثقافة التقشفية لويلز فارجو حيث كان يتناول أعضاء الإدارة طعامًا تعده شركة خدمات غذائية للمساكن

الجامعة. 36 أوضحت ويلز فارجو الأمر لمديري بنك كروكر: "انظروا، هذه ليست عملية دمج بين نظراء؛ إنها عملية استحواذ؛ استحوذنا على فروعكم

وعملائكم؛ ولكننا لم نكن نلزم نسـتحوذ علـيكم". تخلصت ويـلز فارجو مـن أغـلب فـريق الإدارة فـي بنـك كـروكر عـادر 1600 مـدير فـي أول يـوم مـن فـي هـم تقـريبًا جمـيع كـبار التنفيذيين. 37

قد يقول أحد الناقدین: "إن مديري ويلز فارجو يحمون أنفسهم فقط". لكن ضع في اعتبارك الحقيقة التالية: فصلت ويلز فارجو بعض مديريها من عملهم في حال أنه ارتأى لها أن مديري كروكر أكثر كفاءة. عندما تعلق الأمر بالإدارة، كانت معايير ويلز فارجو صارمة وثابتة. مثل الفرق الرياضية المحترفة، فإن الفريق الأفضل هو فقط الذي وقع عليه الاختيار السنوي، بغض النظر عن منصبه أو فترة توليه هذا المنصب. لخص أحد التنفيذيين في شركة ويلز فارجو هذا الكلام قائلاً: "السييل الوحيد لمكافأة الأشخاص المنجزين هو ألا تثقل كاهلهم بأشخاص غير منجزين". 38

يبدو هذا الأمر من الخارج أمرًا قاسيًا. ولكن تشير الأدلة إلى أن المدير العادي في كروكر ليس على نفس مستوى المدير العادي في ويلز فارجو وأنه كان سيفشل في وسط ثقافة أداء ويلز فارجو. إذا كانوا لن يظلوا على متن الحافلة على المدى الطويل، فلم نتركهم يعانون على المدى القصير؟ أخبرنا أحد كبار التنفيذيين في ويلز فارجو: "اتفقنا جميعًا على أن هذه عملية استحواذ، وليست اندماجًا، ولا يوجد داع من المراوغة، وعدم الصراحة مع الآخرين. قررنا أنه سيكون من الأفضل القيام بهذا الأمر في أول يوم. نظمنا مجهوداتنا على أن نقول، بصراحة، "للأسف، نحن لا نرى لك دورًا هنا"، أو "نعم، نحن نرى لك دورًا هنا، ولك وظيفة، لذلك توقف عن القلق بشأن هذا الأمر. لن نُعرض ثقافتنا للموت بألف جرح". 39

أن تترك الناس يعانون في حالة من الشك لمدة أشهر أو أعوام، نسرق أوقاتهم ثمينة من حياتهم كان في وسعهم أن يستغلوها للانتقال لعمل آخر، حيث إنهم في النهاية لن ينجحوا بأية حال؛ هذه هي القسوة. أن تتعامل مع الأمر بكل صراحة وأن تسمح للأشخاص بأن يواصلوا المضي في حياتهم؛ هذه هي الصرامة.

هـذا لا يعنـي أن هـم مـن السـهل تقبـل اسـتحواذ ويـلز فارجو علـى بنـك كـروكر. فإن هـم لـيس مـن المبـهج أبـدًا

أن ترى الآلاف مـن الأشـخاص يفقـدون وظائفهم، ولكـن فـترة

تخفـيف القـيود المصـرفية شـهدت فقـدان مئـات الآلاف مـن الـوظائف. مـع النظـر إلـى ذلـك الأمـر، فإنـه مـن المـثـير للاهـتمـام أن نـلاحـظ أمـرين. أوـلاً، قـامت وـيـلز فـارجو بـعمليات تسـريح أقل مـن شركـتها المـقارنة، بانـك أوف أمـريـكا. 40 ثانياً، الإـدارة العـليا، بما فـيها بـعض مـن كـبار المـديرين فـي وـيلز فـارجو عـانوا عـلى أساس النسـبة المئـوية فـي عـمليـة الانـدماج بشـكل أكبر مـن العـمال الذـين هم فـي المـستويات الأـدنى. 41 الصـرامة فـي الشـركات الـتي قـفرت مـن جـيد إلـى عـظيم تطـبق أوـلاً فـي المـستويات العـليا، مـع التـركيز عـلى أولئـك الذـي يـحملون عـلى عـاتقهم أكبر عبء مـن المـسئـولية.

أن تكون صارماً في قراراتك التي تتخذها بشأن الموظفين، يعني أن تكون أولاً صارماً في قراراتك التي تتخذها بشأن أعضاء الإدارة العليا. إنني أخشى بالفعل من أن

بعض الناس قد يسـتخدمون "صـرامة مـن أوـلاً" كـعـذر للـتخلـص مـن العـمالـة عـلى نـحـو عـوـغـير عـقلانـي مـن أـجـل تحسـين الأداء. يـمكنـي أن أسـمعهم يـقولون: "مـن الصـعب القيام بهذا، لكن ينبغي علينا أن نكون صارمين". وأنكم مشـخوفاً عندئذ. ليس فقط لأن هناك أشخاصاً مجتهدين وأكفاء سيـتعرضون للأذى في خضم هذه

العـمليـة، بل لأن الأدلة أشارت إلى أن مثل هذه الأساليب تتعارض مع تحقيق نتائج عظيمة مستدامة. الشـركات الـتي قـفرت مـن جـيد إلـى عـظيم نادراً ما تستخدم

تقلـيص عـدد المـوظفـين كـتكتيـك وتـقـريباً لـم تـسـتخدمه أبـداً كـأسـتـراتيجيـة أسـاسيـة. حتـى فـي حالـة وـيـلز فـارجو، أسـتخدمت الشـركة تسـريح العـمالـة بمـوقـد النـصـف مـقارنةً بـبانـك أوف أمـريـكا خـلال فـترة التـحول.

هناك ست شركات من أصل إحدى عشرة شركة قفرت من جيد إلى عظيم لم تقم بأي عملية من عمليات تسريح الموظفين قبل تاريخ تحقيق الطفرة بعشرة أعوام وحتى عام 1998، بينما سجلت الشركات الأربع الأخرى حالة أو حالتين فقط من تسريح الموظفين.

علـى النـحـو والآخـر، وجـدنا أن الشـركات المـقارنـة أسـتخدمت تسـريح المـوظفـين بشـكل أكبر مـن الشـركات التـي قـفرت مـن جـيد إلـى عـظيم بـخـمـس مـرات. بـعض مـن

الشـركات المـقارنة كان لديها تقريباً إيمان مـزمن لحالات التسريح



وإعادة الهيكلة. 42

سيكون خطأ -خطأ فادحًا، بالتأكيد- أن نظن أن السبيل لإشعال فتيل التحول من الجيد إلى العظيم هو بفصل أعداد كبيرة من الموظفين المجتهدين من عملهم بشكل عشوائي. إعادة الهيكلة التي لا تنتهي وتقليص العمالة العشوائي لم يكونا أبدًا جزءًا من نموذج التحول من جيد إلى عظيم. كيف تكون صارمًا استخلصنا من البحث ثلاثة ضوابط عملية لكي تصبح صارمًا وليس قاسيًا.

الضابط العملي #1: عندما تكون في حالة شك، لا تعين؛ استمر في البحث.

أحد القوانين الراسخة في فيزياء الإدارة هو "قانون باكارد". (سمي هكذا لأننا عرفناه لأول مرة في مشروع بحثي سابق من ديفيد باكارد، المؤسس المشارك لهيوليت-ب-اكارد). ينص هذا القانون على أن: لا يمكنك لشركة أن تنمي عوائدها بأس-تمرار بش-كل أس-رع م-ن ق-درتها على الحصول على ع-دد ك-افي م-ن الأش-خاص المناسب-ين

لتحقيق هذا النمو وتظل شركة عظيمة رغم ذلك. إذا تجاوز معدل نمو العائدات لديك معدل نمو الموظفين، فإنك ببساطة لن تقوم - وبالأحرى لن تتمكن- من بناء شركة عظيمة.

أولئك الذين يشيدون بشركات عظيمة يعرفون أن المتحكم النهائي في النمو بالنسبة لأي شركة عظيمة ليس هو الأسواق، أو التكنولوجيا، أو المنافسة، أو المنتجات.

إنه شيء أهم من هذه الأشياء الأخرى: القدرة على الحصول على عدد كافٍ من الأشخاص المناسبين والمحافظة عليهم.

استوعب الفريق الإداري في سيركت سيتي بشكل غريزي قانون باكارد. منذ بضع سنوات كنت أقود سيارتي بالقرب من سانتا باربرا في اليوم الذي تلي العيد، عندما

لاحظت شيئًا مختلفًا في متاجر سيركت سيتي. المتاجر الأخرى كانت تحمل لافتات ولوحات تقول للعملاء: "يوجد لدينا دائمًا أفضل الأسعار" أو "صفقات رائعة

بعد عطلة العيد" أو "أفضل مختارات لما بعد العيد"، وغيرها. ولكن لم يكن هذا هو الحال مع سيركت سيتي. كانت تضع لافتة مكتوبًا عليها: "نحن نبحت دائمًا

عن الأشخاص الرائعين".

ذكرتني هذه اللافتة بالمقابلة التي أجريناها مع والتر بروكارت، نائب رئيس سيركت سيتي أثناء سنوات تحول الشركة من جيد إلى عظيم. عندما طلب منه أن يحدد

أهم خمسة عوامل أدت إلى تحول الشركة من التوسط إلى التميز،  
أجاب بروكارت قائلاً: "العامل الأول هو الأشخاص. الثاني هو  
الأشخاص. الثالث هو الأشخاص.  
الرابع هو الأشخاص. والخامس هو الأشخاص. يتول جزء كبير من  
الفضل في تحقيق التحول إلى التزامنا باختيار الأشخاص المناسبين".  
ثم تذكر بروكارت محادثة  
جرت بينه وبين الرئيس التنفيذي آلان وارنزل أثناء حدوث طفرة النمو  
في شركة سيركت سيتي: "آلان أنا منهك بالفعل، أحاول العثور على  
الشخص المناسب لهذا  
المنصب أو ذاك. عن أي نقطة يمكنني أن أقوم  
بالمسؤولية؟! دون تردد، أجاب آلان قائلاً: 'لا تسأوم.  
سنعثر على طريقه أخري نتدبر بها أمورنا إلى أن  
نعثر على  
الأشخاص المناسبين". 43  
أحد الاختلافات الرئيسية بين آلان وارنزل والرئيس  
التنفيذي ذي لس-بركت سيتي وس-يدني كوب-الرئيس  
التنفيذي لشركة س-يلو هو أن وارنزل كان يقضي ج-ل وقت-ه  
في  
أعوامه الأولى في الشركة يركز على ضم الأشخاص المناسبين لمتن  
الحافلة، بينما قضى كوبر 80 بالمائة من وقته يركز على المتاجر  
المناسبة ليشتريها. 44 كان هدف  
وارنزل الأول هو تأسيس فريق الإدارة الأفضل والأكثر-  
م-هنية في قطاع الصناعة؛ بينما كان هدف كوب-الرئيس  
هو وبسبب-اطة أن يتم-و في أس-رع وقت ممكن. ركزت  
س-بركت سيتي بشدة على وضع الأشخاص المناسبين في  
كافة-مس-تويات الشركة العليا-وال-دنيا، من س-ائقي  
التوصيل وحتى ن-ائبي الم-ديرين؛ اش-تهرت س-يلو ب-دم  
قدرتها على القيام بالأساسيات، مثل توصيل الطلبات للمنازل دون  
إلحاق الضرر بالمنتجات. 45 وفقاً لدان ريكسنجير من سيركت سيتي:  
"كان لدينا أفضل سائقي  
توصيل طلبات للمنازل في قطاع الصناعة. أخبرناهم: 'أنتم آخر جهة  
اتصال بين سيركت سيتي وبين العملاء. ستمدكم بالأزياء الموحدة.  
سنطالبكم بالحلاقة، وألا  
تنبعث منكم أي روائح جسم كريهة. ستكونون أشخاصًا محترفين!  
التغيير الذي قمنا به في طريقة تعاملنا مع العملاء عند توصيل  
الطلبات كان مذهلاً للغاية. كنا  
نتلقى بطاقات شكر عن مدى دماثة خلق عمال التوصيل لدينا". 46  
خمسة أعوام أثناء تولي وارنزل منصبه، كان يوجد بشكل أساسي لدى  
كل من سيركت سيتي

وسيلو نفس استراتيجية العمل (نفس الإجابات عن سؤال "ماذا")، إلا أن سيركت سيتي انطلقت كالصاروخ، لتتغلب على السوق العام للأسهم بنسبة 18.5 إلى 1 في الخمسة عشر عامًا التي تلت فترة التحول، بينما تعثرت خطى سيلو إلى أن استحوذت عليها في النهاية شركة أجنبية. 47 نجد نفس الاستراتيجية، ولكن مع أشخاص مختلفين، ونتائج مختلفة.

الضابط العملي #2: عندما تعرف أنك بحاجة إلى إحداث تغيير في الموظفين، تصرف.

في اللحظة التي تشعر فيها بأنك تحتاج إلى أن تدير شخصًا ما بإحكام، فإنك تكون قد ارتكبت خطأ عندما عينته. الأشخاص الأكفاء لا يحتاجون إلى أن تتم إدارتهم.

من الممكن أن يتم توجيههم أو تعليمهم أو إرشادهم. ولكن لا يحتاجون إلى أن تتم إدارتهم بإحكام. اختبرنا أو لاحظنا جميعنا السيناريو التالي. لدينا شخص غير مناسب على متن الحافلة ونج-ن نع-رف ذل-ك. إلا أن-نا ننتظر، ونؤج-ل، ونج-رب ب-دائل، ونمن-ح فرصة ثالثة ورابعة، ن-أمل أن الوض-ع س-يتحسن، نس-تثمر ال-وقت ف-ي محاولة إدارة هذا الشخص كما ينبغي، ننشئ أنظمة صغيرة تعوض أوجه قصوره، هلمّ جرًا. لكن الوضع لا يتحسن. عندما نعود للمنزل، نجد أن طاقتنا مشتتة بالتفكير في هذا الشخص (أو التحدث مع أزواجنا عنه). والأسوأ من ذلك، فإن الوقت والطاقة اللذين نستنزفهما على هذا الشخص يمتصان الطاقة اللازمة لتطوير جميع الأش-خاص المناسب-بين والعم-ل مع-هم. نس-تمر ف-ي التعثر-إلى أن يع-ادر ه-ذا الش-خص م-ن تلق-اء نفس-ه (وه-و م-ا يول-د ل-دينا ش-عورًا كب-يرًا ب-الارتياح)، أو نق-وم بالتصرف أخيرًا (وهو ما يولد لدينا أيضًا شعورًا كبيرًا بالارتياح). في هذه الأثناء، يتساءل أفضل موظفينا: "ما الذي أحرکم هكذا؟".

ترك الأشخاص غير المناسبين يضيعون الوقت دون فائدة هو أمر ظالم لجميع الأشخاص المناسبين، لأنهم يجدون أنفسهم حتمًا يعوضون أوجه قصور الأشخاص غير المناسب-بين. وم-ا ه-و أس-وأ م-ن ذل-ك، ف-هذا الأم-ر م-ن الممكن-ن أن يُع-د أفضل الموظف-ين. فالأش-خاص أص-حاب الأداء الق-وي بطبيع-ة الح-ال يح-فزهم الأداء، وعن-دما يجدون أن جهودهم تعاق بسبب تحملهم عبئًا إضافيًا، فإنهم يصابون في النهاية بالإحباط.

الانتظار لوقت طويل قبل القيام بأي تصرف هو شيء غير منصف بنفس القدر للأشخاص الذين يجب أن ينزلوا من على متن الحافلة.

لأن كل لحظة تسمح فيها لشخص أن يشغل مقعدًا وأنت تعرف أنه لن ينجح في النهاية، فإنك تسرق جزءًا من حياته، وقتًا يمكنه أن يقضيه في البحث عن مكان أفضل يزدهر فيه. لكن إذا كن-ا ص-ادقين ب-الفعل م-ع أنفس-نا، ف-إن الس-بب وراء انتظ-ارنا الطوي-ل لا يتعل-ق كث-يرًا ب-اهتمامنا ب-ذلك الش-خص بق-در م-ا يتعل-ق براحتن-ا. ف-هو يق-وم بعم-ل لا ب-أس ب-ه وسيكون من المزعج للغاية تغيير هذا الشخص، لذلك فنحن نتجنب الأمر برمته. أو أننا نجد أن عملية التعامل مع هذا الأمر برمتها مرهقة وبغيضة. لذلك، فلكي نوفر على أنفسنا التوتر والمشقة، فإننا ننتظر. ونستمر في الانتظار. في هذه الأثناء، يظل أفضل موظفينا يتساءلون: "متى سيفعلون شيئًا حيال هذا الأمر؟"، "إلى متى سيستمر الوضع على هذا النحو؟".

باستخدام البيانات من تقارير معلومات مؤسسة موديز Moody's Company Information Reports، استطعنا فحص نمط دوران الموظفين في مستويات الإدارة العليا. لم نجد اختلافًا في كم "التنقلات" (دوران الموظفين في فترة من الوقت) بين الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم وشركات المقارنة. لكننا وجدنا اختلافات في نمط التنقل. 48 أظهرت الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم النمط ثنائي القطب التالي في مستويات الإدارة العليا: فالموظفون إما بقوا على متن الحافلة لفترة طويلة أو نزلوا من على متنها على عجلة. بمعنى آخر، فالشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم لم تقم بعمليات تنقل أكبر، بل بعمليات تنقل أفضل. القادة من جيد إلى عظيم لم يتبعوا النموذج الملائم الخاص ب-"لنجرب العديد من الأشخاص ونحتفظ بالمناسب منهم". لكنهم اتبعوا عوضًا عن ذلك النهج التالي:

"لنخصص وقتًا للقيام بعملية اختيار صارمة ومتميزة مقدمًا. إذا قمنا بها على نحو صحيح، فإننا سنقوم بكل ما في وسعنا لنحتفظ بهم على متن الحافلة لفترة

طويلة. إذا ارتكبنا خطأ ما، فسنواجه تلك الحقيقة حتى يتسنى لنا المضي في عملنا ويتسنى لهم المضي في حياتهم". غير أن القادة من جيد إلى عظيم لن يتسرعوا في إصدار الأحكام. فإنهم غالبًا ما يستثمرون جهدًا كبيرًا ليحددوا ما إذا كان هناك شخص ما في مقعد غير مناسب

قبل أن يتوصلوا إلى أنه يوجد على متن الحافلة شخص غير مناسب كلية. عندما أصبح كولمان موكلر الرئيس التنفيذي لشركة جيليت، لم ينطلق في حالة ثورة،

يلقي بالناس خارج النافذة بشكل عشوائي بينما تسير الحافلة. عوضًا عن ذلك، فلقد قضى بالكامل 55 بالمائة من وقته خلال أول عامين له في منصبه يعدل فريق الإدارة، ليغير وينقل 38 رئيسًا تنفيذيًا من بين أكبر خمسين رئيسًا تنفيذيًا. قال موكلر: "كل دقيقة مكرسة لهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تقدر بأسابيع من الوقت فيما بعد". 49 بالمثل، أرسل لنا آلان وارنزل الرئيس التنفيذي لسيركت سيتي خطابًا بعد أن قرأ مسودة سابقة لهذا الفصل، حيث علق فيها قائلاً:

وجهة نظرك بشأن "وضع الأشخاص المناسبين على متن الحافلة" مقارنة بالشركات الأخرى هي صحيحة تمامًا. هناك نتيجة بديهية مهمة أيضًا. إنني قضيت الكثير من الوقت أفكر وأتحـدث عـن وضـع الأشـخاص المناسبـين بين فـي الأمـاكن المناسبـة فـي الحافلـة. سـميت هـذه العمليـة "وضـع الأوتـاد المربعـة فـي الثقـوب المربعـة والأوتـاد

المسـتديرة فـي الثقـوب المسـتديرة". بـدلاً مـن طـرد الموظفـين الشـرفاء والأكفـاء الـذين لا يقـدمون أداءً حسـناً، فإنـه مـن المـهم أن نجـرب مـرة أو اثنتـين أو ثـلاث مـرات أن ننقلهم لمناصب أخرى من الممكن أن يزدهروا فيها. قد تأخذ وقتًا حتى تعرف على وجه اليقين ما إذا كان هناك شخص ما في مكان غير مناسب أو إذا ما كان يجب عليه أن ينزل من على متن الحافلة بالكامل. ومع

ذلك، عندما يعرف القادة من جيد إلى العظيم أنه يجب عليهم أن يغيروا موظفيهم، فإنهم يقومون بالتصرف. لكن كيف تعرف متى تعرف هذا الأمر؟ هناك سؤالان أساسيان في وسعهما أن يساعداك. الأول هو، إذا كان هذا قرارًا خاصًا بالتعيين (بدلاً من كونه قرارًا خاصًا

بـ"ما إذا كان يجب أن ينزل هذا الشخص من على متن الحافلة؟")، فهل ستعين هذا الشخص مرة أخرى؟ ثانيًا، إذا جاء هذا الشخص وأخبرك أنه سيغادر سعيًا

وراء فرصة شبيقة جديدة، فهل ستشعر بخيبة أمل كبيرة أم ستشعر سرًا بالارتياح؟

الضابط العملي #3: ضع أفضل موظفيك في أكبر فرصك وليس في أكبر مشكلاتك.

في بداية الستينيات من القرن الماضي، كانت شركتا فيليب موريس وار. جيه. رينولدز تحصلان على الغالبية العظمى من عوائدهما من الساحة المحلية. كان نهج

شركة آر. جيه. رينولدز في الأعمال الدولية هو: "إذا كان شخص ما في أي مكان في العالم يرغب في الحصول على سجنار كاميل، فليصل بنا". 50 كان لدى جو كولمان الرئيس التنفيذي لفيليب موريس وجهة نظر مختلفة. فلقد حدد الأسواق الدولية على أنها أفضل فرصة للنمو طويل المدى، على الرغم من أن الشركة كانت تحصل على أقل من 1 بالمائة من عوائدها من الخارج. احتار كولمان بشأن أفضل "استراتيجية" لتطوير العمليات الدولية ثم أتى في النهاية بإجابة رائعة. لم تكن إجابة عن سؤال "ماذا" بل عن سؤال "من". فلقد سحب المسئول التنفيذي الأول لديه، جورج ويزمان، من قطاع الأعمال المحلية الأساسي، وجعله مسئولاً عن الأعمال الدولية. في هذا الوقت، كان قطاع الأعمال الدولية ليس له أي قيمة تقريباً، مجرد قسم صغير للتصدير، مجال استثماري متعثر في فنزويلا، وآخر في أستراليا، ونشاط تجاري صغير في كندا. سخر أحد زملاء ويزمان قائلاً: "عندما قام جو بجعل جورج مسئولاً عن الأعمال التجارية الدولية، تساءل العديد من الناس ما الخطأ الذي ارتكبه جورج". 51 قال ويزمان: "لم أكن أعرف إذا كانوا يلقونني جانباً، أم لأسفل أم خارج النافذة. هنا كنت أدير 99% من الشركة وفي اليوم التالي أدير 1% من الشركة أو أقل". 52 إلا أنه كما لاحظت مجلة فوربس بعد عشرين عاماً، فإن قرار كولمان الخاص بنقل ويزمان لأصغر قسم في الشركة كان فكرة عبقرية. نظرًا لكون ويزمان شخصًا حصرًا ومحنكا، فإنه كان هو الشخص الأمثل لتطوير أسواق مثل الأسواق الأوروبية، وجعل قسم الأعمال الدولية هو القسم الأكبر والأسرع نموًا في الشركة. في الحقيقة، ففي ظل إدارة ويزمان أصبحت سجنار مارلبورو هي أكثر السجنار مبيعًا في العالم قبل أن تصبح العلامة رقم واحد في الولايات المتحدة الأمريكية بثلاث سنوات. 53

حالـة شـركـة فـيليب مـوريس مقـابل آر. جيـه. رينولـدز  
توضـح نمـطاً شـائعاً. اعتـادت الشـركات التـي قفـرت  
مـن جيـد إلـى عـظيم علـى وضـع أفضل موظفيـهم فـي  
أكبـر

فرصهم، وليس في أكبر مشاكلهم. كانت شركات المقارنة لديها ميل  
تجاه القيام بالعكس تمامًا، لتفشل في إدراك حقيقة أن إدارة  
المشكلات من الممكن فقط أن  
تجعلها شركة جيدة، في حين أن بناء الفرص هو السبيل الوحيد

للوصول للعظمة.  
هنالك نتيجة منطقية مهمة لهذا الضابط: عندما تقرر أن تتخلص من مشاكلك، لا تتخلص من أفضل موظفيك. وهذا واحد من تلك الأسرار الصغرى الخاصة بالتغيير إذا وجدت مكانًا بحيث يستطيع أفضل الموظفين دائمًا أن يجدوا لهم فيه مقاعد على متن الحافلة، فإنهم سيميلون بالأكثر إلى دعم تغير الوجهة.

على سبيل المثال، عندما باعت كيمبرلي كلارك مصنعها، أوضح دارويجن سميت أن: "قد تتخلص من الشركة من قطاع الأعمال الورقية، لكن لها سحتفظ بأفضل

موظفيها. أوضح ديك أوتير قائلاً: "ارتفع شأن العديد من موظفينا من خلال قطاع الأعمال الورقية. ثم، فجأة تم بيع أهم قطاع أعمال لديها وأخذوا يتساءلون،

ما مستقبلي؟ وكان دارويجن يقول نحن في حاجة إلى جميع المديرين الموهوبين الذين نستطيع الحصول عليهم. وسحتفظ بهم". 54 على الرغم من أن خبرتهم

بالمنتجات الاستهلاكية قليلة أو معدومة، فإن سميت نقل أفضل موظفيه الموجودين في صناعة الورق إلى قطاع الأعمال الاستهلاكية.

أجرينا مقابلة شخصية مع ديك أبيرت، أحد كبار التنفيذيين الذين قضوا أغلب مشوارهم المهني في قسم صناعة الورق في كيمبرلي كلارك، وهو نفس القسم الذي

بيع لتوفير الأموال للخطوة الكبيرة التي ستقوم بها الشركة للانتقال للمنتجات الاستهلاكية. تحدث بكل فخر وحماس عن التحول الذي حدث لكيمبرلي كلارك،

كيف أنها واتها الجراء لتبيع مصانعها الورقية، كيف أنها تحلت بالبصيرة للخروج من قطاع المنتجات الورقية وتوجه الموارد في الأعمال الاستهلاكية، وكيف أنها

نافست بروكتر أند جامبل. قال: "لم أعترض أبدًا على قرارنا بشأن تصفية قسم الصناعات الورقية بالشركة. لقد تخلصنا بالفعل من مصانع الورق في ذلك الوقت،

وكنت أتفق تمامًا مع هذا الأمر". 55 توقف وفكر في الأمر لدقيقة. الأشخاص المناسبون يريدون أن يكونوا جزءًا من شيء عظيم، ورأى ديك أبيرت أن قيام كيمبرلي

كلارك ببيع الجزء الذي قضى فيه أغلب حياته المهنية سيمكنها من أن تصير شركة عظيمة.

حالتنا فيليب موريس وكيمبرلي كلارك توضحان نقطة أخيرة حول فكرة "الأشخاص المناسبين". لقد لاحظنا أجواء مستوى القيادة 5 في

المستويات التنفيذية العليا لكل شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، خاصةً خلال سنوات التحول الرئيسية. هذا لا يعني أن كل تنفيذي في الفرق تطور بشكل كامل ليصبح قائد المستوى 5 مثل داروين سميث أو كولمان موكلر، بل إن كل عضو حيوي من الفريق غير طموح الشخصي ليصبح طموحًا للشركة ككل. هذا يشير إلى أن أعضاء الفريق لديهم إمكانيات المستوى 5 - أو أنهم على الأقل كانوا قادرين على أن يعملوا بطريقة متسقة مع أسلوب مستوى القيادة 5. قد تتساءل قائلاً: "ما الفرق بين أن تكون عضو فريق تنفيذي من المستوى 5 وأن تكون فحسب جنديًا جيدًا؟". عضو الفريق التنفيذي من المستوى 5 لا ينقاد للسلطة من دون تفكير وهو قائد قوي بفضل إمكانياته الخاصة، ثابت العزم وموهوب للغاية، ويعمل على أن يجعل مجال عمله واحدًا من أفضل المجالات في العالم. إلا أنه يجب أن يكون لدى كل عضو في الفريق القدرة على دمج هذه القوة للقيام بكل ما يلزم لكي تصل الشركة للعظمة.

ب- الفعل، ف- إن أح-د العوام-ل الجوهرية-ة اللازم-ة لنق-ل الش-ركة م-ن جي-د إل-ى عظيم-متن-اقض بع-ض الش-يء، أن-ت تحت-اج إل-ى تنفي-ذيين، يق-ومون م-ن ناحي-ة، بالج-دال والنقاش، بعنف أحيانًا - سعيًا وراء أفضل الإجابات، ومن الناحية الأخرى، يتحدون بالكامل وراء القرار الذي يتخذونه، بغض النظر عن المصالح المحدودة.

تحدثت مقالة عن عهد كولمان في فيليب موريس: "لم يتفق هؤلاء الرجال على أي شيء أبدًا، وكانوا يتجادلون على أي شيء، وكانوا يتعاركون مع بعضهم البعض ويُشركون الجميع، من المستويات العليا والمستويات الدنيا، من الأشخاص الموهوبين. لكن عندما كان يتعين عليهم أن يتخذوا قرارًا ما، كانوا يخرجون بهذا القرار.

هذا ما صنع شركة فيليب موريس". 56 قال أحد التنفيذيين في فيليب موريس: "بغض النظر عن كثرة جدالهم، فإنهم كانوا يبحثون دائمًا عن أفضل الإجابات. وفي النهاية، كان الجميع يدعمون القرار الذي يتوصلون إليه. كانت جميع النقاشات تهدف إلى تحقيق الصالح العام للشركة، وليس تحقيق مصالحهم الشخصية".

57

من أولًا، شركات عظيمة، وحياة عظيمة في أي وقت أقوم فيه بتدريس نتائج بحث من جيد إلى عظيم، دائمًا ما يشير شخص ما فكرة الثمن الشخصي الذي يدفعه المرء عند القيام



بالتحول من جيد إلى  
عظيم. بمعنى آخر، هل من الممكن بناء شركة عظيمة وأيضًا حياة  
عظيمة؟

نعم.

السر في القيام بهذا الأمر يوجد في هذا الفصل.  
قضيت بضعة أيام قصيرة بصحبة أحد كبار التنفيذيين بشركة جيليت  
وزوجته في مؤتمر تنفيذي في هونج كونج. خلال مسار حديثنا، سألته  
إذا كانوا يعتقدون أن  
كولمان موكلر، الرئيس التنفيذي والمسئول عن نقل جيليت من جيد  
إلى عظيم، يتمتع بحياة رائعة. أخبروني أن حياة كولمان تتمحور حول  
ثلاث قصص حب عظيمة:

وهي عائلته، وهارفارد، وجيليت. حتى في أحلك وأشد الأوقات التي  
مر بها بسبب أزمة الاستيلاء على الشركة في الثمانينيات، وعلى  
الرغم من الطابع العالمي المتزايد

لشركة جيليت، استطاع موكلر تحقيق توازن ملحوظ في  
حياته. لم يقلل بشكل كبير من الوقت الذي كان  
يقضيه مع عائلته، كان نادرًا ما يعمل في المساءات  
وعطلات نهاية الأسبوع. حافظ على ممارساته الدينية منضبطة.

وواصل عمله النشط في مجلس إدارة جامعة هارفارد. 58  
عندما سألت كيف حقق موكلر كل هذا، أجابني التنفيذي قائلاً: "حسناً،  
لم يكن الأمر بهذه الصعوبة بالنسبة له. كان بارعًا للغاية في حشد  
الأشخاص المناسبين

حوله، ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، حتى إنه لم  
يتعين عليه أن يتواجد بنفسه طوال الوقت. هذا هو سر كولمان في  
تحقيق النجاح والتوازن".

ويضيف قائلاً إنه كان من الممكن أن يراه في متجر  
العدد والأدوات مثلما كان من الممكن أن يراه في  
المكتب. "كان يسمتع بالفعل بالتسكع حول المنزل،  
يصالح

الأشياء. كان يبدو دائماً أن يجدها في وقت للاسـترخاء بتلك  
الطريقة". ثم أضافت زوجته قائلة: "عندما توفي كولمان،  
وذهبت أجمعاً لحضور الجنائز، نظرت حولي

وأدركت كم الحب الموجود في المكان. لقد كان هذا الرجل شخصاً  
يقضي أغلب وقته مع أشخاص أحبوه، وأحبوا ما كانوا يفعلونه، وأحبوا  
بعضهم البعض - في

العمل، والمنزل، وفي أعماله الخيرية، وفي أي مكان".  
ذكرتني هذه العبارة بشيء ما، وكان هناك شيئاً يتعلق بالفرق  
التنفيذية في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أعجز عن  
وصفه بالكامل، ولكنه ميزهم بشكل

واضح. عندما أوشكنا على إنهاء مقابلتنا الشخصية مع جورج ويزمان من شركة فيليب موريس، علقت قائلاً: "عندما نتحدث عن الوقت الذي قضيته في العمل في الشركة، يبدو لي وكأنك تصف علاقة غرامية". ضحك وقال: "هذا صحيح، فيجانب زواجي، فإن عملي كان هو علاقة الحب الشغوفة في حياتي. لا أظن أن العديد من الناس سيفهمون ما أتحدث عنه، ولكنني أظن أن زملائي سيفهمون كلامي". احتفظ ويزمان وغيره من زملائه التنفيذيين بمكاتب لهم في فيليب موريس، يأتون إليها بانتظام، حتى بعد تقاعدهم بوقت طويل. يوجد هناك رواق في المقر الرئيسي العالمي لشركة فيليب موريس يسمى بـ "ردهة سحرة الماضي" 59. إنه الرواق الذي كان يستمر فيه ويزمان، وكولمان، وماكسويل، وآخرون، القدوم إلى العمل، لأنهم إلى حد كبير يستمتعون بقضاء الوقت معًا. على نحو مماثل، قال ديك أبيرت التنفيذي الذي يعمل في كيمبرلي كلارك في المقابلة الشخصية، "لم يحدث طوال فترة عملي لمدة واحد وأربعين عامًا في كيمبرلي كلارك أن وجه لي أي شخص كلامًا مسيئًا. أشعر بالامتنان لتعييني في هذه الشركة لأنني تعرفت على أناس رائعين. أشخاص صالحين يكون الاحترام والإعجاب لبعضهم البعض". 60

كان يميل أعضاء من جيد إلى عظيم إلى أن يصيروا أصدقاء وأن تستمر صداقتهم مدى الحياة. في العديد من الحالات، فإنهم يظلون على اتصال وثيق لمدة سنوات أو عقود بعد عملهم معًا. كان من المدهش سماعهم يتحدثون عن فترة التحول، لأنه بغض النظر عن مدى ظلمة الأوقات أو كبر المهام، فإن هؤلاء الأشخاص كانوا يحظون بالمتعة! كانوا يستمتعون بصحة بعضهم البعض ويتطلعون بالفعل للقاء بعضهم البعض. وصف العديد من التنفيذيين الأعوام التي قضوها في العمل في فرق من جي-د إل-ي عظيم على أن-ها فترات مهمة من حياتهم. فإن تجاربهم تخطت مجرد الاحترام المتبادل (الذي كانوا بالطبع يكونون به لبعضهم البعض)، إلى الزمالة الدائمة.

الالتزام بفكرة "من أولًا" قد تكون هي أقرب صلة تربط بين الشركة العظيمة والحياة العظيمة. لأنه بغض النظر عن إنجازاتنا التي نحققها، إذا لم نقض الغالبية العظمى من أوقا-تنا مع الأشخاص خاص-الذين نحبهم ونحترمهم، فإننا لن-نتمك-ن من أن نحظى بحياة عظيمة.

لك-ن إذا كن-ا نقض-ي الغالبي-ة العظم-ى م-ن أوق-اتنا م-ع  
أشخاص نحبههم ونحترمهم -أشخاص نستمتع بالفعل بوجودهم معنا  
على متن الحافلة، والذين لن يخيبوا ظننا أبدًا- إذا فإننا بالتأكيد  
سنحظى بحياة رائعة، أيًا  
كانت الوجة التي ستتجه إليها الحافلة. الأشخاص الذين أجرينا معهم  
مقابلات شخصية من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم من  
الواضح أنهم كانوا  
يحبون ما يفعلونه، إلى حد كبير لأنهم أحبوا الأشخاص الذين قاموا  
معهم بهذا العمل.

ملخص الفصل

مَن أولاً ... ثم ماذا

النقاط الأساسية

- بدأ قادة من جيد إلى عظيم التحول بأنهم ضموا أولاً الأشخاص  
المناسبين لمتن الحافلة (وأنزلوا الأشخاص غير المناسبين من على  
متن الحافلة) ثم حددوا إلى أين  
يقودونها.

- لا تقتصر الفكرة الرئيسية للفصل على ضم الأشخاص المناسبين  
في الفريق. الفكرة الرئيسية هي أن أسئلة "من" تأتي قبل القرارات  
المتعلقة بـ "ماذا"؛ فهي تأتي

قبل الرؤية، وقبل الاستراتيجية، وقبل البنية التنظيمية، وقبل  
الخطط التكتيكية. مَن أولاً، ثم ماذا، هو مبدأ صارم، يطبق بثبات.  
- اتبعت شركات المقارنة في كثير من الأحيان نموذج "عبقري واحد له  
ألف مساعد" - القائد العبقري الذي يحدد الرؤية ثم يضم طاقماً من  
"المعاونين" البارعين

للمغاية لتنفيذ هذه الرؤية. يفشل هذا النموذج عندما يغادر هذا الشخص  
العبقري.

- كان قادة من جيد إلى عظيم صارمين وليسوا قساة في قراراتهم  
المتعلقة بتغيير الموظفين. لم يعتمدوا على تسريح الموظفين وإعادة  
الهيكله كاستراتيجية أساسية  
لتحسين الأداء. شركات المقارنة استخدمت أسلوب تسريح العمال  
على نحو أكبر بكثير.

- أوضحنا ثلاثة نظم عملية لكي يكون القادة صارمين وليسوا قساة  
في قرارات الموظفين:

1. عندما تكون في حالة شك، لا تعين؛ استمر في البحث. (هناك نتيجة  
بديهية: هي أنه يتعين على الشركة أن تحد نموها اعتمادًا على قدرتها  
على جذب عدد كاف  
من الأشخاص المناسبين).

2. عندما تعرف أنك في حاجة إلى تغيير الموظفين، تصرف. (كنتيجة  
بديهية لذلك: تأكد أولاً من أنه لا يوجد لديك موظف في المكان غير

المناسب).  
3. صنع أفضل موظفك في أكبر فرصك، وليس أكبر مشاكلك. (كنتيجة  
بديهية لذلك: إذا كنت تتخلص من أكبر مشاكلك، فلا تتخلص من أفضل  
موظفك).

- تتألف فرق الإدارة من جيد إلى عظيم من أفراد يتجادلون بشدة بحثًا  
عن أفضل الإجابات، إلا أنهم يتحدون خلف القرارات، بغض النظر عن  
المصالح المحدودة.

نتائج غير متوقعة

- لم نعثر على أي نمط منهجي يربط بين تعويضات التنفيذيين  
والتحول من الجيد إلى العظيم. فالهدف من التعويض ليس "تحفيز"  
السلوكيات الصحيحة من

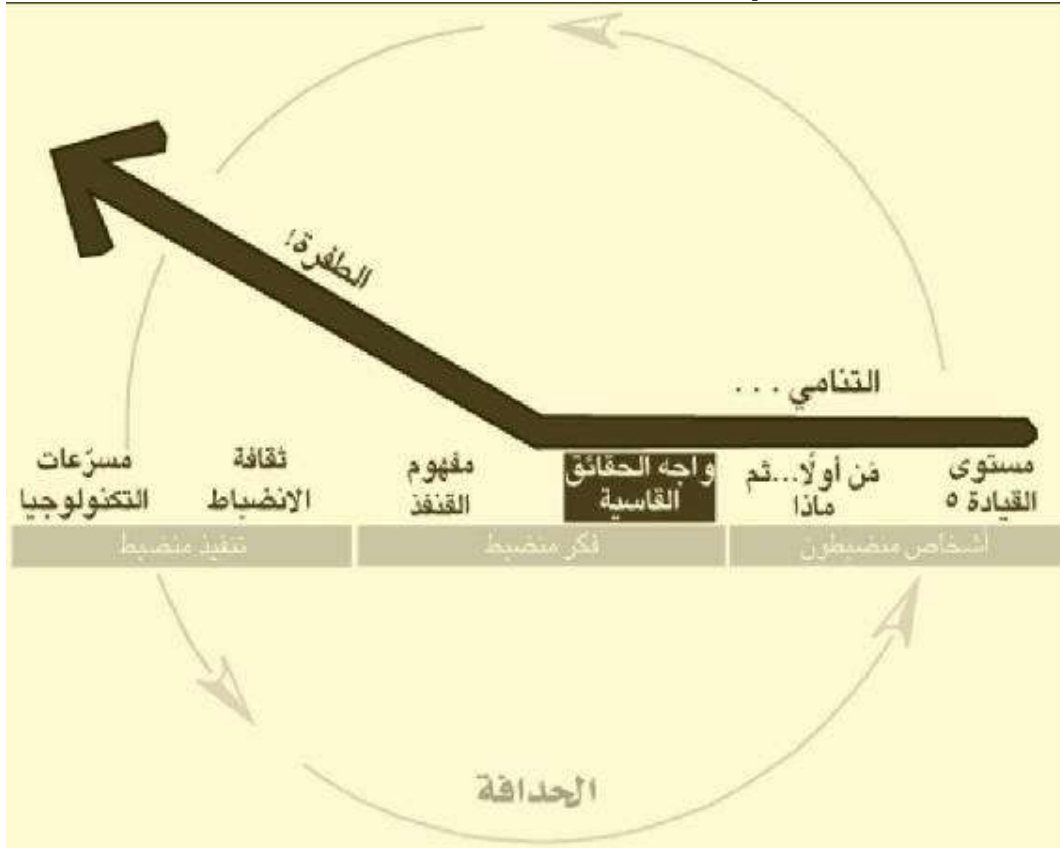
الأشخاص غير المناسبين، بل الحصول على الأشخاص المناسبين  
والاحتفاظ بهم في المقام الأول.

- المقولة القديمة التي تقول "الأشخاص هم أهم الأصول" خاطئة.  
الأشخاص ليسوا هم أهم الأصول، بل الأشخاص المناسبون هم أهم  
الأصول.

- م-ا إذا ك-ان ش-خص م-ا ه-و "الش-خص المناسب-ب"، ف-إن  
ه-ذا ل-ه علاق-ة بالس-مات الش-خصية والق-درات الفطري-ة  
أكثر م-ن علاق-ة بالمعرف-ة المح-ددة، أو الخلفي-ة، أو  
المهارات.

الفصل 4

## واجه الحقائق القاسية (لكن لا تفقد الثقة أبدًا)



ما من خطأ في القيادة العامة أسوأ من التمسك بآمال زائفة سرعان ما تذهب أدراج الرياح.

\_ وينستون إس. تشرشل

The Hinge of Fate 1

على أعقاب الخمسينيات، برزت شركة جريت أتلانتيك أن دباسيفيك تي كومباني Great Atlantic and Pacific Tea Company والمعروفة باسم A&P،

باعتبارها أكبر مؤسسة للبيع بالتجزئة في العالم وواحدة من كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي إحدى المراحل كان ترتيبها الثاني بعد شركة جنرال

موتورز في المبيعات السنوية. 2 وعلى النقيض من ذلك، كانت شركة كروجر Kroger عبارة عن سلسلة محلات بقالة غير بارزة، حيث بلغت مساحتها أقل من

نصف شركة A&P، مع أداء بالكاد يواكب السوق العام. بعد ذلك في الستينيات، بدأت خطى A&P تتعثر في الوقت الذي

شرعت فيه كروجر إرساء أسس التحول إلى شركة عظيمة. على مدار  
الفترة من 1959 إلى 1973،  
كلتا الشركتين تخلفت عن السوق، مع تقدم طفيف أحرزته كروجر  
على A&P. بعد ذلك، تباينت الشركتان تمامًا، وعلى مدار الخمسة  
والعشرين عامًا التالية،  
حققت كروجر عوائد تراكمية تبلغ عشرة أضعاف عائدات السوق، كما  
تفوقت على شركة A&P بثمانين ضعفًا.

### كروجر و A&P والسوق القيمة التراكمية لاستثمار دولار واحد

١٩٥٩-١٩٧٣



ملاحظات:

١. نقطة تحول كروجر حدثت في عام ١٩٧٣.
٢. يوضح الرسم البياني قيمة الدولار المستثمر في ١ يناير ١٩٥٩.
٣. العوائد التراكمية، والأرباح للعقد استثمارها، حتى ١ يناير ١٩٧٣.

### كروجر و A&P والسوق القيمة التراكمية لاستثمار دولار واحد

١٩٧٣-١٩٩٨



ملاحظات:

١. نقطة تحول كروجر حدثت في ١٩٧٣.
٢. يظهر الرسم البياني قيمة الدولار المستثمر في ١ يناير ١٩٧٣.
٣. العوائد التراكمية، والأرباح للعقد استثمارها، حتى ١ يناير ١٩٩٨.

كيف حدث هذا التحول الهائل؟ وكيف أضحت شركة عظيمة مثل A&P شركة سيئة إلى هذا الحد؟

كانت شركة A&P نموذجًا مثاليًا للنصف الأول من القرن العشرين، عندما فرضت حربان عالميتان التقشف على الأمريكيين: العديد من البقالات الرخيصة كانت تباع في المتاجر النفعيَّة. لكن في النصْف الثاني الموسمَر من القرن العشرين تغير الأمر. أرادوا متاجر أجمَل وأكبر وخيارات أكثر. أرادوا خبزًا طازجًا وورودًا وأطعمة صحية وأدوية لعلاج البرد ومنتجات طازجة وخمسة وأربعين خيارًا متنوعًا لحبوب الإفطار وعشرة أنواع من الحليب. أرادوا أغراضًا فريدة، مثل خمسة أنواع مختلفة وغالية الثمن من الملفوف ومخترعات مختلفة من مسحوق البروتين وأعشاب التداوي الصينية. أوه، لقد أرادوا أيضًا أن يكونوا قادرين على القيام بمعاملاتهم البنكية والحصول على لقاح الأنفلونزا السنوي أثناء التسوق. باختصار، لم يع ودوا يري دون محلات البقالة. أصبحوا يرغبون في متاجر كبرى، تقدم تقريبًا كل شيء تحت سقف واحد، مع الكثير من أماكن انتظار السيارات، وأسعار زهيدة، وأرضيات نظيفة، وعدد كبير من الأماكن لطواير دفع الحساب.

الآن، على الفور، قد تفكّر: "حسنًا إن قصة A&P هي أنها شركة عجزت لذيها استراتيجيَّة صحيحة في وقتها، ولكنَّ الزمَن تغير وعفا عليَّها الزمَن، حيث قدمت الشركات الأحدث للمستهلكين المزيد مما يرغبون فيه. ما الأمر المثير للاهتمام في هذا؟"

هذا هو المثير للاهتمام: كروجر و A&P كانتا شركتين مسنتين (كروجر تبلغ 82 عامًا و A&P تبلغ 111 عامًا) ومع اقتراب السبعينيات، كانت تقريبًا جميع أصول الشركتين مستثمرة في محلات البقالة التقليدية، وكان لكل منهما على حد سواء مواقع يسيطرون عليها خارج مناطق النمو الرئيسية في الولايات المتحدة، كما كان لديهم معرفة بكيفية تغير العالم من حولهم. لكن واحدة منهما واجهت الحقائق القاسية للواقع القادم وغيرت نظامها كليًا استجابة لذلك، بينما دفنت الشركة الأخرى رأسها في الرمال.

في عام 1958، وصفت مجلة فوربس شركة A&P بـ "مملكة هرميت" تدار تحت الحكم الملكي للأمير المسن. 3 حاول رالف برجر، خليفة



الإخوة هارتفورد الذين بنوا سلسلة A&P، الحفاظ على أمرين أكثر من أي شيء آخر: توزيعات الأرباح النقدية لمؤسسة الأسرة والمجد القديم لإخوة هارتفورد. وفقًا لأحد مديري A&P، كان برجر "يعتبر نفسه تجسيدًا لجون هارتفورد القديم، لدرجة أنه كان يضع زهرة في طية صدر سترته من بيت هارتفورد الزجاجي للنباتات يوميًا. حاول أن يقوم بما يظن أنه سيعجب السيد جون هارتفورد، على الرغم من الانتقادات".<sup>4</sup> لقد اتبع برجر نهج "ماذا كان السيد هارتفورد ليفعل؟" في اتخاذ القرارات، وعاش تحت شعار "لا يمكنك أن تجادل مع مائة سنة من النجاح".<sup>5</sup> حقًا، من خلال برجر استمر السيد هارتفورد في كونه القوة المهيمنة على مجلس الإدارة لما يقارب العشرين عامًا، دون التطرق إلى حقيقة أنه كان قد مات بالفعل.<sup>6</sup> عندما بدأت الحقائق القاسية المتعلقة بعدم التوافق بين نموذج الشركة في الماضي والعالم المتغير في التراكم، شنت شركة A&P دفاعًا حماسيًا متزايدًا ضد تلك الحقائق. في سلسلة من الأحداث، افتحت الشركة متجرًا جديدًا يسمى "ذا جولدن كـي" The Golden Key وهو علامة تجارية مسجلة حثيث يمكن للشركة تجربة أساليب ونماذج جديدة لمعرفة ما يريده العملاء.<sup>7</sup> لم يبع فيه منتجات تحمل العلامة التجارية A&P، وأعطى مدير المتجر حرية أكبر، وخربت إدارات جديدة مبتكرة، وبدأ في التطور نحو متجر حديث. أحبه العملاء فعلاً. هنا، وتحت عيونهم، بدءوا في اكتشاف الإجابة للأسئلة المتعلقة بأسباب خسارتهم الحصة السوقية وما الذي يمكنهم فعله حيال ذلك. ماذا فعل المديرون التنفيذيون في A&P مع ذا جولدن كـي؟ لم تعجبهم الإجابات التي قدمها لهم، لذا أغلقوه.<sup>8</sup> بعد ذلك بدأت A&P في الترنج من استراتيجية إلى أخرى، ودائمًا ما بحثت عن حل سريع لمشكلاتها. عقدت مسيرات حماسية وأطلقت برامج وسائرت موضات وطردت رؤسًا تنفيذين وعينت رؤسًا تنفيذين ومثمت طردتهم مجددًا. لقد بدأت فيما أطلق عليه أجد المراقبين للصناعة "سباسة الأرض المحروقة"، وهي سياسة راديكالية لخفض الأسعار لبناء حصة سوقية، ولكنها لم تتعامل قط مع الحقيقة الأساسية، وهي أن المستهلكين لم يرغبوا في أسعار أقل، ولكن في متاجر مختلفة.<sup>9</sup> أدى خفض الأسعار إلى خفض التكلفة، والذي أدى إلى

متاجر أكثر رتابة وخدمة أسوأ، مما أدى بدوره إلى ابتعاد الزبائن،  
وخفض الهوامش بشكل  
أكبر، مما أدى حتى إلى متاجر أقدر وخدمات أكثر سوءًا. "بعد فترة  
استمرت الخسارة في التراكم" كما قال مدير سابق في الشركة. "لم  
يعد لدينا قذارة فحسب،  
ولكن أصبح لدينا قذارة قذرة". 10  
في نفس الوقت، في شركة كروجر، ظهر نمط مختلف كليًا. أجرت  
كروجر في الستينيات تجارب أيضًا لاختبار مفهوم المتجر الكبير. 11  
بحلول 1970 وصل الفريق  
التنفيذي لكروجر إلى استنتاج لا مفر منه: النموذج القديم لمحلات  
البقالة (والذي يمثل ما يقارب نسبة 100 في المائة من أعمال كروجر)  
على وشك الانقراض. لكن،  
على عكس A&P، واجهت كروجر هذه الحقيقة القاسية وتصرفت بناءً  
عليها.  
صعود كروجر هو بسيط بشكل ملحوظ ومباشر، تقريبًا مثير للجنون.  
أثناء مقابلاتهم، كان كل من لايل إفرينجام وخليفته جيم هيرنج  
(الرؤساء التنفيذيين في  
سنوات التحول المحورية) مهذبين ومتعاونين، ولكن أسئلتنا أثارت  
حفيظتهم قليلًا. بالنسبة لهم، كان الأمر يبدو جليًا ببساطة. عندما  
طلبنا من إفرينجام تخصيص  
مائة نقطة لأهم خمسة عوامل للتحويل، قال: "أجد سؤالاك  
مثيرًا قليلاً. في الأساس، لقد قمنا ببحث مكثف، وأنت  
البيانات قوية وواضحة: لقد كنت المتاجر  
الكبرى هي الطريق إلى المستقبل. لقد تعلمنا أيضًا أن تكون  
رقم واحد أو اثنين في كل سوق، وإلا توجب عليك الخروج منه.\*  
بالأكيد كان هناك بعض  
الشكوك في البداية. ولكن بمجرد أن نظرنا إلى الحقائق، لم يكن هناك  
أي شك حقا حول ما يتوجب علينا فعله. لذا قمنا بذلك فحسب". 12  
\* تذكر، كان ذلك في بداية السبعينيات، أي عقد كامل قبل أن تصبح  
فكرة (كن رقم واحد أو اثنين أو اخرج) سائدة. ومثل الشركات التي  
قفزت من جيد إلى  
عظيم، طورت كروجر أفكارها من خلال الانتباه إلى البيانات التي  
أمامها مباشرة، وليس اتباع العلامات التجارية أو الموضات التي أعدها  
الآخرون. المثير للاهتمام أن  
أكثر من نصف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كان لديها  
إصدارها الخاص من مفهوم "رقم واحد، رقم اثنان" بالفعل قبل  
سنوات من أن يصبح صحيحة  
سائدة في الإدارة.  
قررت كروجر استبعاد أو تغيير أو استبدال كل متجر ومغادرة كل

منطقة لا تنسجم مع الحقائق الجديدة. سوف يتم تحويل النظام كليًا،  
متجرًا متجرًا ولبنة لبنة  
ومدينة مدينة وولاية ولاية. وبحلول أول التسعينيات كانت كروجر قد  
أعدت بناء نظامها كليًا في ضوء النموذج الجديد وأيضًا بطريقة تتيح  
لها أن تصبح سلسلة  
البقالات رقم واحد في أمريكا، وهي مكانة ستصل إليها في عام  
1999. 13 في أثناء ذلك، كان أكثر من نصف متاجر A&P مازالت في حجة  
حقبة الخمسينيات  
وتضاءلت إلى بقايا مؤسسة أمريكية كانت عظيمة فيما مضى. 14  
الحقائق أفضل من الأحلام  
إحدى الأفكار المسيطرة في بحثنا هي أن النتائج التي تُحدث انفراجة  
تأتي من خلال سلسلة من القرارات الجيدة، والمنفذة بجد وتتراكم  
واحدًا تلو الآخر. بالطبع، لا  
تمتلك الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم سجلًا مثاليًا. لكن على  
العموم، هم اتخذوا قرارات جيدة أكثر من تلك السيئة، واتخذوا  
قرارات جيدة أكثر بكثير من  
الشركات المقارنة. والأهم، في الخيارات الكبيرة فعلاً، مثل قرار  
كروجر بضح كل مواردها في مهمة تحويل كامل نظامها إلى مفهوم  
المتاجر الكبرى، كانوا مركزين  
بشكل ملحوظ على الهدف.  
هذا بالطبع يطرح سؤالًا. هل نقوم بمجرد دراسة مجموعة من  
الشركات التي عن طريق الحظ فقط اتخذت مجموعة من القرارات  
الصائبة؟ أم كان هناك شيء  
مميز في عمليتهم والذي زاد من احتمالية صحة قراراتهم بشكل  
كبير؟ الإجابة -كما اتضح- هي أن هناك شيئًا مميزًا جدًا في عمليتهم.  
أطهرت الشركات التي قفزت من جي-د إلى عظيم  
ش-كلين مم-يزين م-ن التفكير المنظم. الأول، وموضوع ه-ذا  
الفصل، ه-و أن-ها دمجت ك-امل العملي-ة م-ع الحق-ائق  
القاسية-ية لل-واقع. (الن-وع الث-اني م-ن التفكير المنظم  
س-وف تناقش-ه ف-ي الفصل الت-الي، وه-و أن-هم ق-د ط-وروا  
إط-ارًا م-رجعيًا لجم-يع الق-رارات بس-يطًا ولكن-ه ناف-ذ البص-يرة  
بشكل عميق). عندما، كما هو الحال في كروجر، تبدأ بمجهود مخلص  
ومتقن لتحديد حقيقة الموقف، كثيرًا ما تصبح القرارات الصائبة  
بديهية. ليس دائمًا بالطبع،  
ولكن غالبًا. حتى لو لم تكن جميع القرارات بديهية، هناك شيء واحد  
مؤكد: من المؤكد أنه لن يمكنك اتخاذ سلسلة من القرارات الجيدة  
دون مواجهة الحقائق  
القاسية أولًا. عملت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم وفقًا  
لهذا المبدأ، ولم تقم شركات المقارنة بذلك بشكل عام.

ضع في الاعتبار شركة بيتني باوز Pitney Bowes في مقابل شركة  
أدريسوجراف Addressograph. من الصعب أن نجد من يتفوق على  
هاتين الشركتين في تشابه  
الأوضاع في لحظة محددة في التاريخ ثم تباعدهما بشكل كبير جدًا.  
حتى عام 1973، كانتا تحققان ذات العائدات والأرباح وتتماثلان في  
عدد الموظفين ومخططات  
الأسهم. كلتا الشركتين كانت في وضع قريب من احتكار السوق مع  
قاعدة متماثلة فعليًا من العملاء - بيتني باوز في عدادات الطوابع  
وأدريسوجراف في آلات نسخ  
العناوين - وواجهت كلتاها الحقيقة الوشيكة لخسارة احتكاراتهم. 15  
لكن بحلول عام 2000، نمت بيتني باوز ليصل عدد موظفيها إلى 30000  
موظف وعائدات  
تخطت 4 مليارات دولار، مقارنة بالبقايا المؤسفة لأدريسوجراف،  
والتي كان لديها أقل من 100 مليون دولار و670 موظفًا فقط. 16  
بالنسبة لحملة الأسهم، تخطى  
أداء بيتني باوز أداء شركة أدريسوجراف بمقدار 3.581 إلى 1 (نعم،  
أفضل بمقدار ثلاثة آلاف وخمسمائة وواحد وثمانين مرة).  
في عام 1976، أصبح قائد فاتن وصاحب رؤية يدعى روي آش الرئيس  
التنفيذي لأدريسوجراف. آش الذي وصف نفسه بـ "خبير التكتلات"،  
قد بنى مسبقًا ليتون  
Litton م-ن خ-لال ت-راكم الاس-تحوادات م-نغًا الت-ي تعث-رت من-ذ  
ذل-ك الح-ين. وف-قًا لمجلة فورتن-ن، ح-اول اس-تخدام  
أدريس-وجراف كقاع-دة لبن-اء براعت-ه ف-ي القي-ادة ف-ي  
عيون العالم. 17  
قدم آش رؤية للهيمنة على أشباه IBM وزيروكس وكوداك في المجال  
الناشئ لأنتمة المكاتب، وهي خطة جريئة لشركة سيطرت مسبقًا  
على أعمال نسخ عناوين  
الأظرف. 18 ليس هناك خطأ في تبني رؤية جسورة، ولكن آش أصبح  
مشدودًا للغاية نحو مسعاه غير العملي بحيث إنه، وفقًا لمجلة بيزنس  
ويك، رفض مواجهة  
الأدلة المتزايدة على أن خطته محكوم عليها بالفشل وقد تهوي ببقية  
الشركة معها. 19 لقد أصبر على استنزاف الأموال من المجالات  
المربحة، مما أدى إلى تآكل  
الأعمال الأساسية أثناء ضخ النقود نحو خطة لديها فرصة ضئيلة  
للنجاح. 20



لاحقاً، بعد استبعاد آش من منصبه وتقديم الشركة لطلب إعلان الإفلاس (والذي عادت منه الشركة للظهور مرة أخرى)، كان ما زال يرفض مواجهة الحقيقة، قائلاً: "لقد خسرننا بعض المعارك، ولكننا كنا نفوز بالحرب". 21 لكن أدريسوجراف لم تكن قريبة حتى من الفوز بالحرب، وكان العاملون بالشركة على علم بهذا في ذلك الوقت. لكن الحقيقة لم يتم إدراكها إلا بعد فوات الأوان. 22 في الواقع، العديد من الأشخاص الرئيسيين في أدريسوجراف خرجوا من الشركة، مثبتي الهمة لعدم مقدرتهم على حمل الإدارة العليا على التعامل مع الحقائق. 23 ربما ينبغي أن ننسب بعض الفضل إلى السيد أش لكونه صاحب رؤية والذي حاول أن يدفع بشركته إلى مكانة أعلى. (ولكنك وون عـادلين، طرد مجلس إدارة أدريسوجراف أش قبل أن ينفذ خطته بشكل تام). 24 لكن الدلائل في عدد وافر من المقالات الجديرة بالاحترام التي كتبت في ذلك الوقت تشير إلى أن أش أدار ظهره إلى أي حقيقة لا تتسق مع رؤيته الخاصة للعالم.

لا يوجد خطأ في اتباع رؤية نحو العظمة. فقبل كل شيء، الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم انطلقت لتحقيق العظمة. لكن، على عكس شركات المقارنة، كانت تصقل الطريق نحو العظمة من خلال الحقائق القاسية للواقع. "عندما تقلب صخرة وتنظر إلى كل الكائنات المتعرجة تحتها، يمكنك إما أن تضع الصخرة مكانها، أو يمكنك أن تقول: "إن عملي هو قلب الصخرة والنظر إلى الكائنات المتعرجة تحتها" حتى إن كان ما رأيته يمكنه إخافتك حد الرعب". 25 هذا الاقتباس عن التنفيذي في بيتني باوز، فريد بوردي، يمكن أن يصرح به أي من المديرين التنفيذيين لبيتني باوز الذين أجرينا معهم مقابلات. فكلهم يبدو قليلاً صرخاء وانفعاليين ومهووسين بوضع بيتني باوز في العالم. "هذه ثقافة عدائية للغاية تجاه الرضا الذاتي"، كما قال أحد المديرين التنفيذيين. 26 "لدينا هاجس بأن ما حققناه للتو لا يهم مدى عظمتهم، لن يكون أبداً جيداً بالشكل الكافي لاستمرارنا" كما قال آخر. 27

الاجتماع الإداري الأول لبيتني باوز للسنة الجديدة يتكئون عادة من حوالى خمسين عشيرة دقيقة لمناقشة العام الماضي (غالباً نتائج رائعة) وساعتين حديث حول "الكائنات المتعرجة المرعبة" التي يمكن أن تعوق النتائج المستقبلية. 28 لقد كانت اجتماعات مبيعات بيتني مختلفة جداً عن مؤتمرات المبيعات المليئة بالحماس والان دفاع "ألم نكن عظماء" النموذجية في معظم الشركات: يفتح فريق الإدارة بأكمله للأسئلة الحارقة والتحديات من قبل مندوبي المبيعات الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء. 29 أرست الشركة تقليداً طويل الأمد من المنتديات حيث يستطيع الناس أن يقفوا ويخبروا كبار المسؤولين التنفيذيين عن الأخطاء التي تقوم بها الشركة، يدفعون الصخور ذات الكائنات المتعرجة في وجوههم، قائلين: "انظروا! من المستحسن أن تلقي بالاً لهذا". 30

حالة أدريس وجراف، خاصة عن مقارنة هامة بين بيتني باوز، توضح نقطة حيوية. القيادة الأقوية والجدابون مثل روي أش يمكن جمياً أي صفاً أن يصحوا الواقع الفعلي الذي يوقود شركة. عبر الدراسة، وجدنا شركات مقارنة حيث يدير القيادة في المناصب العليا بمثابة هذه القوة أو يزرعون الخوف فيمن حولهم حتى إن العاملين يقلقون أكثر حيال القائد -ماذا يمكن أن يقول، ما الذي يمكن

أن يفكر فيه، ما الذي قد يفعله- أكثر مما يقلقون حيال الواقع الخارجي وما الذي يمكن أن يفعله- بالشركة. تذكر أج- واء العم- ل ف- ي ب- انك أوف أمريك- ا الت- ي وص- فناها ف- ي الفص- ل الس- ابق، ح- يث لا يُلق- ي الم- ديرون ح- ت- ي بتعل- يق إل- ي أن يع- رفوا ش- عور ال- رئيس التنفيذي. لم نجد مثل هذا النمط في شركات مثل ويلز فارجو وبيتني باوز، حيث يهتم الناس أكثر بالكائنات المتعرجة المخيفة أكثر من مشاعر الإدارة العليا.

اللحظة التي يسمح فيها القائد لنفسه بأن يصبح الواقع الأساسي الذي يقلق العاملون بشأنه، أكثر من كون الواقع الفعلي هو الواقع الأساسي، تكون لديك وصفة

البقاء ف- ي المس- توى المتوس- ط أو أس- واً. ه- ذه ه- ي أح- د الأس- باب الرئيس- ية لتحق- يق الق- ادة الأق- ل ك- اريزما غ- البّات نت- ائج أفضل عل- ي الم- دى الطوي- ل أكث- ر م- ن نظرائ- هم ال- دين

يتمتعون بكاريزما أقوى.

في الواقع، بالنسبة لمن يتمتعون بشخصيات قوية كاريزمية منكم، من المفيد أن تضعوا في اعتباركم فكرة أن الكاريزما يمكن أن تمثل خطورة بقدر ما تمثل أحد

أصولكم القيمة. يمكن لقوة شخصيتكم أن تزرع بذور المشكلات، عندما يأخذ الناس الحقائق القاسية منكم بعد تصفيتها وتنقيحها. يمكنكم التغلب على مخاطر

التمتع بكاريزما، لكن هذا يتطلب اهتمامًا واعيًا.

فهم وينستون تشرشل مخاطر شخصيته القوية، وعض عنها بشكل رائع خلال الحرب العالمية الثانية. تشرشل، كما تعرف، حافظ على تصور جريء لا يتزعزع

أن بريطانيا لن تصمد فقط، ولكنها ستسود كأمة عظيمة - على الرغم من أن العالم كله كان يتساءل ليس إذا ولكن متى سوف تلتهمس السلام. أثناء أحلك الأيام، حيث كانت أوروبا كلها تقريبًا وشمال أفريقيا تحت السيطرة النازية، وأمليت الولايات المتحدة أن تبقى بعيدًا عن الصراع، وخاص هتلر حربًا من جبهة واحدة (لم

يكن قد التفت إلى روسيا بعد)، قال تشرشل: "نحن عازمون على تدمير هتلر وكل بقايا النظام النازي. ومن هذا المنطلق، لن يثبينا شيء عن ذلك. لا شيء! لن نقوم

بمداولات ومباحثات أبدًا. لن نتفاوض أبدًا مع هتلر أو أي من عصابته. علينا محاربتة أرضًا. علينا محاربتة بحرًا. علينا محاربتة جواً. حتى

نتمكن، بعون الله، من

أن نخلص الأرض من ظله". 31

مسلحاً برؤيته الجريئة، لم يفشل تشرشل قط، في مواجهة أقسى

الحقائق. خشي من أن شخصيته الشامخة ذات الكاريزما قد تردع الأخبار السيئة من الوصول إليه في صورتها الصارخة. لذلك، مبكرًا في الحرب، أنشأ إدارة منفصلة كليًا خارج سلسلة القيادة العادية، سميت بالمكتب الإحصائي، وظيفته الأساسية إمداده -بشكل مستمر ومواكب للأحداث وغير منقح على الإطلاق- بأقصى حقائق الواقع. 32 اعتمد اعتمادًا كبيرًا على هذه الوحدة الخاصة طوال فترة الحرب، حيث يسأل باستمرار عن الحقائق، فقط الحقائق. بينما اجتاحت المدرعات الألمانية النازية أوروبا، دخل تشرشل سريره ونام في هدوء: كتب قائلاً: "أنا... لم أكن في حاجة إلى أحلام مبهجة، الحقائق أفضل من الأحلام". 33

مناخ تُسمع فيه الحقيقة الآن، قد تتساءل: "كيف يمكنك تحفيز الناس بالحقائق القاسية؟ ألا يتدفق التحفيز بصورة رئيسية من الرؤية القوية؟". الإجابة، بشكل مدهش، هي "نعم لا يتدفق". ليس لأن الرؤية غير مهمة، ولكن لأن إنفاق الطاقة في محاولة تحفيز الناس إلى حد كبير مضيعة للوقت. واحدة من الأفكار المهيمنة التي تسري في هذا الكتاب والتي إن نفذت بنجاح نتائجها، لن تحتاج إلى بذل الطاقة والوقت في "تحفيز" الناس، هي: إذا كان لديك الأشخاص الصحيحون على متن الحافلة، فسوف يكُونون متحمسين ذاتيًا. سَيكون السُّؤال الحقِّي حينها: كيف يمكنك الإدارة بشكل لا يثبط الناس؟ وواجه -م-ن أحَد أكثر الإجراءات تثبيطًا للهمم التي يمكن اتخاذها هو التمسك بآمال كاذبة، سرعان ما تقضي عليها الأحداث. نعم، القيادة تتمحور حول الرؤية. ولكنها تدور أيضًا حول إيجاد مناخ تُسمع فيه الحقيقة وتواجه فيه الحقائق القاسية. هناك فرق هائل بين فرصة "التعبير عن رأيك" والفرصة في أن يُستمع إليك. يدرك قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم هذا الفرق، إرساء ثقافة تتسنى للناس فرصة رائعة فيها بأن يكونوا محل إنصات، وفي نهاية المطاف أن يتم الإنصات إلى الحقيقة. كيف توفر مناخًا تُسمع فيه الحقيقة؟ نقدم أربع ممارسات أساسية:

1. قُد من خلال الأسئلة، وليس الإجابات.

في عام 1973، بعد سنة واحدة من توليه مسئولية الرئيس التنفيذي من والده، وقفت شركة الان وارنزل على عتبة الإفلاس، واقتربت بشكل خطير من انتهاك اتفاقيات القروض. في هذا الوقت، الشركة (كانت تسمى في ذلك



الوقت ووردز Wards، لا تخلط بينها وبين شركة مونتجمري وورد) كانت خليطاً من متاجر الأجهزة والصوتيات دون مفهوم موحد. على مدى السنوات العشر التالية، لم يحول وارتزل وفريقه الشركة وحسب، ولكنهم أيضاً أنشئوا مفهوم سيركت سيتي Circuit City ووضعوا أسس سجل نتائج مذهل، هزم السوق اثنتين وعشرين مرة من تاريخ تحول الشركة في 1982 وحتى 1 يناير 2000. عندما بدأ آلان وارتزل الانتقال الطويل من قرب الإفلاس وصولاً إلى هذه النتائج الممتازة، بدأ مع إجابة رائعة لمسألة أين تأخذ الشركة: لا أعرف. على عكس روي أش في شركة أدريسوجراف، قاوم وارتزل الرغبة في المضي قدماً مع "الإجابة". بدلاً من ذلك، ما أن وضع الأشخاص المناسبين على متن الحافلة، بدأ بطرح الأسئلة وليس تقديم إجابات. "كان آلان شرارة حقيقية" قال أحد أعضاء مجلس الإدارة. "لقد كانت لديه مقدرة مذهلة على طرح أسئلة. أجرينا بعض المناقشات الرائعة في مجلس الإدارة. لم يكن عرضاً فحسب تستمع إليه ثم تذهب لتناول الغداء". 34 في الواقع يعد وارتزل أحد الرؤساء التنفيذيين القلائل في الشركات الكبرى الذين يطرحون على مجلس الإدارة أسئلة أكثر مما يطرحها المجلس عليهم. كان يتبع نفس النهج مع فريقه التنفيذي، كان يدفعهم ويحثهم بالأسئلة دائماً. في كل خطوة على الطريق، يستمر وارتزل في طرح الأسئلة حتى تصبح لديه صورة واضحة للواقع والآثار المترتبة عليه. قال وارتزل: "لقد اعتادوا أن يدعوني بالمدعي العام، لكثرة طرحي للأسئلة، تعلم، مثل كلب البولدوج، لا أترك أمراً يمر دون أن أفهم. لماذا، لماذا، لماذا؟". مثل وارتزل، عمل القادة في كل شركة من الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم وفق نمط سقراطي بشكل ما. علاوة على ذلك، استخدموا الأسئلة لسبب واحد فقط: للفهم. لم يستخدموا الأسئلة كشكل من أشكال التلاعب ("ألا تتفق معي في هذا الأمر؟") أو كنوع من إلقاء اللوم أو إحباط الآخرين (لم أفسدت ذلك الأمر؟). عندما سألنا المديرين التنفيذيين عن اجتماعات فريق الإدارة في فترة التحول، قالوا إنهم أمضوا الكثير من الوقت "فقط في محاولة الفهم". استفاد قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم بشكل خاص من الاجتماعات غير الرسمية التي قد يقابلون فيها مجموعات من المديرين والموظفين دون نص

مسبق الإعداد أو أجندة أو بنود عمل للمناقشة. بدلاً من ذلك قد يبدؤون بأسئلة مثل: "إدًا ماذا يدور في ذهنك؟"، "هل يمكنك أن تخبرني عن هذا الأمر؟"، "هل يمكنك أن تساعدني على الفهم؟"، "ما الذي يتوجب علينا القلق بشأنه؟". إن هذه الاجتماعات التي لا تحمل أجندة محددة تصبح منتدى حيث يميل الواقع الراهن إلى الظهور على السطح.

أن تقود شركة قفرت من جيد إلى عظيم لا يعني أن تأتي بالإجابات وتحفز الجميع لاتباع رؤيتك الخلاصية. إنما يعني امتلاك قدر من التواصل لإدراك حقيقة أنك لم تفهم بعد بشكل كافٍ لامتلاك الإجابات، ومن ثم طرح الأسئلة التي ستقود إلى بصيرة أفضل.

2. شارك في الحوار وناقش، لا تُجبر.

في عام 1965، لا يمكنك أن تجد شركة أكثر سوءًا من نيوكور. كان لديها قسم واحد فقط يجني المال. كان كل شيء آخر يستنزف النقود. لم يكن لديها ثقافة تفخر

بها. لم يكن لديها اتجاه ثابت. كانت علي شفا الإفلاس. في هذا الوقت، كانت نيوكور تُعرف بالشركة الأمريكية النووية Nuclear Corporation of America،

عاكسة التوجه نحو منتجات الطاقة النووية، بما فيها المسبار الوامض Scintillation Probe (نعم، بالفعل أطلقوا عليه هذا الاسم)، وكان يستخدم في قياس

الإشعاع. كانت استحوذت على سلسلة من الشركات غير ذات الصلة في مجالات مثل إمدادات أشباه الموصلات، ومعادن الأرض النادرة، وآلات تصوير مستندات

المكتب الإلكتروني، وعارضات دعم الأسقف. في بداية التحول في 1965، لم تصنع نيوكور أوقية واحدة من الصلب. لم تجن بنسبًا من الأرباح. بعد ثلاثين عامًا،

وقفت نيوكور كرابع أكبر مصنع للصلب في العالم 35، وبحلول 1999 حققت أرباحًا سنوية أكبر من أي شركة أمريكية أخرى للصلب. 36 كيف انتقلت نيوكور من الشركة الأمريكية النووية المروعة تمامًا إلى ربما أفضل شركة أمريكية للصلب؟ أولًا، استفادت نيوكور من ظهور قائد من المستوى 5، كين

إيفرسون، الذي ارتقى إلى منصب الرئيس التنفيذي بعد أن كان المدير العام لقسم عارضات دعم الأسقف. ثانيًا، كان لدى إيفرسون الأشخاص المناسبين، وأنشأ

فريقًا استثنائيًا يضم أناسًا مثل سام سيجيل (وصف من قبل أحد زملائه بأنه "أفضل مدير للأموال في العالم، ساحر") وديفيد أيكوك، عبقرى العمليات. 37

ثم ماذا؟  
مثل آلان وارنزل، حلم إيفرسون ببناء شركة عظيمة، لكنه رفض البدء بـ "إجابة" لكيفية الوصول إلى هناك. بدلًا من ذلك لعب دور وسيط سقراطي في سلسلة من المناقشات العنيفة. "قمنا بسلسلة مستمرة من اجتماعات المدير العام، وكان دوري أقرب إلى الوسيط" علق إيفرسون. "كانت فوضى، كنا نبقي هناك لساعات، نسوي المسائل، حتى نصل إلى شيء ما... في بعض الأوقات، تصبح الاجتماعات عنيفة لدرجة أن الحاضرين كادوا يتجاوزون مكانهم من الطاولة حتى الطرف الآخر منها... كان الناس يصيحون. يلوحون بأيديهم ويضربون المناضد بعنف. تحمر الأوجه وتبرز العروق". 38  
يخبرنا مس-اعد إيفرسون-ع-ن مش-هد متك-رر عب-ر الس-نوات، ح-يث يتح-رك الزم-لاء إل-ى مكت-ب إيفرسون-ويص-يحون ويص-رخون ف-ي بعض-هم البع-ض، ولك-ن ف-ي الن-هاية يصلون إلى استنتاج نهائي. 39 لقد تحاوروا وتناقشوا، ثم باعوا نشاطهم في مجال الأعمال النووية؛ تحاوروا وتناقشوا، ومن ثم ركزوا على أعمال العوارض من الصلب؛ تحاوروا وتناقشوا، ثم بدؤوا في تصنيع الصلب الخاص بهم؛ تحاوروا وتناقشوا، ثم استثمروا في مصنعهم الصغير الخاص؛ تحاوروا وتناقشوا، ثم بنوا مص-نغًا ص-غيرًا ث-انيًا، وهك-ذا. تو-ر بيًا ك-ل الم-ديرين التنفي-يين ف-ي ن-يوكور ال-ذين تح-دثنا مع-هم وص-فوا من-اخ المناقش-ة، ح-يث اس-تراتيجية الش-ركة "تط-ورت م-ن خ-لال نقاشات ومعارك مضمينة". 40  
مثل نيوكور، كان لدى كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم ولع بالحوار المكثف. عبارات مثل "حوار ذو صوت عال"، و"مناقشات ساخنة"، و"خلاف صحي" نجدها في مقالات ونسخ مقابلات مع كل الشركات. هم لا يستخدمون المناقشات كعملية زائفة لجعل الناس "يقولون كلمتهم" بحيث يستطيعون "الاقتناع" بقرار أعد مسبقًا. كانت العملية أشبه بمناقشة علمية ساخنة، حيث يشارك الناس في البحث عن أفضل الإجابات.  
3. حلل دون لوم،  
في عام 1978، استحوذ فيليب موريس على شركة سفن أب، فقط لبيعها بعد ثماني سنوات بخسارة. 41 كانت الخسارة المالية صغيرة نسبيًا مقارنة بالأصول الكلية لفيليب موريس، ولكنها كانت نقطة سوداء واضحة جدًا والتي

استهلكت آلاف الساعات من الوقت الإداري الثمين.  
فـي مـقـابـلـتـنـا مـع المـديـرين التـنـفـيـيـين لـفـيـلـب مـوريس،  
فوجئنا كـيف أنـهم أشـاروا إلـى هـذا الإخـفـاق بأنفسـهم  
وكـانوا منفتحـين فـي مناقشـة الأمـر. عـوضاً عـن إخـفاء  
خطئهم الكبير القبيح، كانوا يشعرون تقريباً بحاجة علاجية للتحدث عن  
الأمـر. فـي كتابه I'm a Lucky Guy خصص جو كولمان خمس صفحات  
لتحليل كارثة

سفن أب. لم يخف الحقيقة المحرجة عن مدى خطأ القرار. كانت  
خمس صفحات من التحليل السريري للخطأ، وأثاره، والدروس  
المستفادة منه.

مئـات، إن لـم يكـن آلافاً، مـن سـاعات العـمـل بـذلها  
العـاملون فـي تحلـيـل حـالـة سـفن أب. لكـن، رـغم كـثـرة  
حـديثهم عـن هـذا الإخـفـاق الجـلـي، لـم يوجـه أحـد أصـابع  
الـاتهام نحو فرد. هناك استثناء واحد لهذا النمط: جو كولمان، وقف  
أمام المرأة موجهًا إصبع الاتهام نحو نفسه. كَتَبَ كولمان: "... أصبح  
(الأمـر) جلياً أنها كانت

خطة غير ناجحة أخرى لجو كولمان". 42 حتى إنه ذهب إلى أبعد من  
ذلك، حيث ذكر ضمناً أنه كان لو استمع فقط بشكل أفضل للذين  
تحدوا فكرته في وقتها،

لربما كان من الممكن تجنب الكارثة. ويستفيض في إسناد الفضل إلى  
أولئك الذين كانوا على صواب بالنظر إلى الماضي، ذاكراً أسماء هؤلاء  
الأفراد تحديداً الذين كانت  
لديهم بصيرة أكبر منه.

في عصر يذهب فيه القادة إلى أبعد مدى للاحتفاظ بصورة سجل  
عملهم - يتقدمون ليطالبوا بالفضل في كونهم كانوا أصحاب رؤى  
عندما لم يكن زملاؤهم كذلك،

لكـن يجـدون أحـرين لإلقـاء اللـوم عليـهم عـنـدما تخفـق  
قراراتـهم - مـن المنعـش إلـى حـد بعـيـد أن تقـابل شـخصاً  
مثـل كولـمان. فـهو مـن أرسـى قاعـة: "سـوف أتحمـل  
مسئولية هذا القرار الخاطئ. ولكننا جميعاً سوف نتحمل مسؤولية  
استخلاص أقصى خبرة تعلم من التكلفة التي دفعناها".

عندما تحلل دون توجيه اللوم، تقطع شوطاً بعيداً في توفير مناخ  
تُسمع فيه الحقيقة. إن كان لديك الأشخاص المناسبون على متن  
الحافلة، ينبغي ألا تحتاج أبداً  
تقريباً إلى توجيه اللوم، لكن ستحتاج فقط إلى البحث عن الفهم  
والتعلم.

4. اعتمد آليات "العلم الأحمر".

نحن نعيش في عصر المعلومات، حيث من المفترض أن يكون للذين  
يمتلكون معلومات أفضل أفضلية. لكن، إذا نظرت إلى صعود وسقوط

المؤسسات، سوف تجد أنه من النادر إيجاد شركات تتعثر بسبب افتقارها للمعلومات. عرف المديرون التنفيذيون لشركة بيليهام ستيل لسنوات وجود تهديد يتمثل في شركات المصانع الصغيرة مثل نيوكور. لكنهم لم يلقوا لها بالاً حتى استيقظوا في يوم ما ليكتشفوا أن أجزاءً كبيرة من الحصة السوقية قد أخذت بعيداً. 3 كان لدى أبجون الكثير من المعلومات تشير إلى أن بعض منتجاتها القادمة قد تفشل في الوصول إلى النتائج المتوقعة، أو الأسوأ، لديها آثار جانبية خطيرة محتملة. لكنها غالباً ما تجاهلت هذه المشكلات. مثلاً في حالة هالسيون Halcion، ورد اقتباس لأحد العاملين بداخل أبجون في مجلة نيوزويك "صرف النظر عن المخاوف الخاصة بالأمان في هالسيون أصبحت سياسة فعلية للشركة". في حالة أخرى عندما وجدت أبجون نفسها معرضة لسيل من الانتقادات، وضعت مشاكلها في إطار أنها "دعاية معادية"، بدلاً من مواجهة الحقائق المتعلقة بمواطن النقص لديها. 44

كان لدى المديرين التنفيذيين في بنك أوف أمريكا الكثير من المعلومات حول واقع تخفيف القيود المصرفية، ولكنهم فشلوا في مواجهة عاقبة كبيرة لهذا الواقع: في عالم دون قيود مصرفية، يمكن أن تصبح الأعمال المصرفية سلعة، وتذهب الامتيازات السابقة والتقاليد المرموقة للأعمال المصرفية بلا عودة. لم يتقبل بنك أوف أمريكا فعلياً هذه الحقيقة إلا بعد أن خسر 1.8 مليار دولار. على النقيض، كارل ريكارت من ويلز فارجو، والذي سمّي بالواقعي المطلق من قبل خليفته، واجه الحقائق القاسية لتخفيف القيود المصرفية مباشرة. 45 عفوًا، رفقائي من المصرفيين، ولكن لا يمكننا الاحتفاظ ببطيخة المصرفيين بعد الآن. يجب علينا أن نصبح رجال أعمال مع مزيد من الانتباه إلى التكلفة والفاعلية مثل مطاعم ماكدونالدز.

في الواقع لم نجد أية دلائل على أن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كان لديها معلومات أكثر أو أفضل من الشركات المقارنة. البتة. كلتا المجموعتين من الشركات كانت لديها فعلياً إمكانية وصول مماثلة إلى المعلومات المهمة. السر إذن لا يكمن في المعلومات الأفضل، لكن في تحويل المعلومات إلى معلومات لا يمكن تجاهلها.

إحدى الطرق القوية على الأخص في تحقيق ذلك هي آليات العلم

الأحمر. اسمحوا لي أن أستخدم مثالاً شخصياً لتوضيح الفكرة. عند التدريس بأسلوب دراسة الحالة في كلية ستانفورد للأعمال، خصصت لكل طالب في ماجستير إدارة الأعمال ورقة من اللون الأحمر الفاتح مقاس 8.5 \* 11 وأعطيتهم التعليمات الآتية: "هذا هو علمك الأحمر للترم الدراسي. إذا رفعت يدك حاملاً العلم الأحمر، فسوف تتوقف المحاضرة من أجلك. ليس هناك أية قيود على الوقت أو الكيفية التي يمكنك استخدامها العلم الأحمر بها؛ القرار كلياً في يدك. يمكنك استخدامه لقول ملاحظة، أو مشاركة تجربة شخصية، أو تقديم تحليل، أو معارضة الأستاذ، أو تحدي رئيس تنفيذي ضيف، أو الرد على طالب زميل، أو طرح سؤال، أو تقديم مقترح، أو أيًا كان. لن يكون هناك عقاب على الإطلاق لاستخدام العلم الأحمر. يمكنك استخدام العلم الأحمر مرة واحدة أثناء الترم الدراسي. علمك الأحمر غير قابل لنقله لغيرك؛ لا يمكنك إعطاؤه أو بيعه لطالب آخر".

م-ع-وج-ود-ه-ذا-العلم-الأحمر-،-ل-م-تكن-ل-دي-أي-فكرة-على-وج-ه-ال-دقة-لم-يمكن-أن-يج-دث-ك-ل-ي-يوم-في-المحاضرة-،-في-أج-د-الم-واقف-،-اس-تخدمته-طالب-ة-لتق-ول-،-أس-تاذ-كولينز، أعتقد أنك تقوم بعمل غير فعال تحديداً في إدارة المحاضرة اليوم. فأنت تقودنا بشكل مبالغ فيه بأسئلتك وتخلق تفكيرنا المستقل. دعنا نفكر لأنفسنا". لقد واجهتني العلم الأحمر بحقيقة قاسية أن أس-لوبي-في-طرح-الأسئلة-في-طريق-تعليم-الط-لاب-،-إن-إج-راء-أس-تقصاء-طلاب-في-نهاية-الترم-ك-إن-ل-يعطيني-نفس-المعلومات. لكن العلم الأحمر فعلياً وفي مواجهة الجميع في الصف-حول معلومات عن عيوب المحاضرة إلى معلومات لا يمكنني تجاهلها بالتأكيد.

حصلت على فكرة العلم الأحمر من بروس وولبرت، والذي وضع وسيلة فعالة بشكل خاص تسمى (الدفع القصير) في شركته Graniterock. تعطي هذه الوسيلة العميل سلطة تخضع لتقديره بالكامل ليقرر ما إذا كان سيدفع فاتورة أم لا وكم سيدفع بناءً على تقييمه الموضوعي لمدى الرضا الذي يشعر به عن منتج أو خدمة.

الدفع القصير ليس مجرد سياسة استرجاع. لا يحتاج العميل إلى إرجاع المنتج، أو الاتصال بالشركة لإعطائه السماح. هو فقط يضع دائرة حول المنتج غير المقبول في الفاتورة، ويطرح ثمنه من المجموع الكلي، ويرسل شيكاً بالفرق. عندما سألت وولبرت عن أسبابه في تبني سياسة الدفع القصير، قال:

"يمكنك الحصول على الكثير من المعلومات من أس-تقصاءات العم-لاء، ولك-ن هن-اك دائ-مًا طرق للتقلي-ل من أه-ميه-ة البي-انات. م-ع ال-دفع القص-ير، يتحت-م علي-ك الانتب-اه إل-ى البي-انات. أن-ت غ-البًا لا تعلم أن عميلًا غير راض حتى تخسره كليًا. يعمل الدفع القصير كنظام إنذار مبكر والذي يجبرنا على التعديل بسرعة، بفترة طويلة قبل خسارة ذلك العميل".

لنكون واضحين، لم نجد بشكل عام آليات علم أحمر بنفس وضوح وأهمية نظام الدفع القصير في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. مع ذلك، قررت أن أضمن هذه الفكرة هنا، استجابة لمناشدة الباحث المساعد لين هورنانج. هورنانج، والذي ساعدني بصورة منهجية في البحث ومقارنة الآليات بين الشركات لمشروع بحث مختلف، يقدم حجة قوية بأنه إذا تطورت بشكل كامل إلى قائد من المستوى 5، ربما لن تحتاج إلى آليات العلم الأحمر. لكن إذا لم تصبح قائدًا من المستوى 5 بعد، أو كنت تعاني من مخاطر الكاريزما، فآليات العلم الأحمر تقدم لك أداة عملية ومفيدة لتحويل المعلومات إلى معلومات لا يمكن تجاهلها وتوفير مناخ تُسمع فيه الحقيقة. \*

\* للمزيد عن مناقشة كاملة للآليات، انظر المقال "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms," Harvard Business Review, July-August, 1999.

ثقة لا تتزعزع وسط الحقائق القاسية عن-دما غزت ب-روكتر أن-دج-امبل مج-ال المنتج-ات الورقيه- الاس-تهلاكية ف-ي أواخ-ر الس-تينيات، اس-تسلمت إل-ى المرتبه- الثاني-ة ببس-اطة ش-ركة س-كوت ب-بير Scott Paper (التي كانت رائدة السوق في ذلك الوقت) دون قتال وبدأت في البحث عن طرق لتنويع أعمالها. 46 قال أحد المحللين: "كان لدى الشركة اجتماع للمحللين عام 1971

والذي كان واحدًا من أكثر الاجتماعات كآبة التي حضرتها على الإطلاق. استسلمت الإدارة بشكل جوهري وقالت، 'لقد انخدعنا'". 47 بدأت الشركة التي كانت

فخورة في يوم من الأيام تنظر إلى منافستها وتقول: "ها هي مرتبتنا في مقابل أفضل شركة" وتتهدد: "أوه، حسنًا... على الأقل هناك في مجال أعمالنا من هم أسوأ

حاليًا منا". 48 بدلًا من التفكير في كيفية العودة إلى الهجوم والفوز، حاولت شركة سكوت فقط حماية ما تملك. مسلمة قمة السوق إلى بروكتر أند جامبل، أمّلت

شركة سكوت أنه من خلال الاختباء في الفئة ب لن يضايقها الوحش الذي غزا قمتها. 49

كيمبرلي كلارك، من جهة أخرى، نظرت إلى التنافس ضد بروكتر آند جامبل ليس كمخاطرة ولكن كميزة. شعر داروين سميث وفريقه بالبهجة من فكرة الصعود

أم-ام الأفض-ل، ورأوه-ا كفرص-ة لجمع-ل ك-يمبرلي ك-لارك شركة أفض-ل وأق-وى. كم-ا رأوا في-ها طريق-ة لت-دفع الح-افز التنافس-ي للع-املين ف-ي ك-يمبرلي ك-لارك على-كافة المستويات. في أحد التجمعات الداخلية، وقف داروين سميث وبدأ حديثه قائلاً: "حسناً أريد أن يقف الجميع لدقيقة في صمت". نظر الجميع حولهم، متسائلين

عم-ا يعتزم-ه داروي-ن. هل م-ات ش-خص م-ا؟ وبعد دقيقة م-ن الارتباك، وقف الجميع وح-دقوا في أح-ذيتهم في ص-مت تبح-يلي. وبعد وقف-ة ملائم-ة، نظر س-ميث إل-ى المجموعة وقال بنبرة حزينة: "تلك كانت دقيقة من الصمت حدادًا على روح بروكتر آند جامبل".

جن جنون المكان. بليز وايت، أحد المديرين الذي شهد الواقعة، قال "لقد جعل الجميع يتحمسون لهذا الأمر، في أعلى وأدنى الشركة، وصولاً إلى طابق المصنع. كنا نتحدث عن هزيمة عملاق الصناعة!". 50 لاحقاً، واين ساندرز (خليفة سميث) وصف لنا الفائدة العظيمة من منافسة الأفضل: "هل كان يمكننا إيجاد خصم أفضل من بروكتر آند جامبل؟ أبداً. أقول ذلك لأننا نحترمهم للغاية. هم أكبر مما نحن عليه. هم موهوبون جداً. هم بارعون في التسويق. يهزمون كل واحد من منافسيهم شر هزيمة، عدا واحد، كيمبرلي كلارك. هذه واحدة من الأشياء التي تجعلنا فخورين للغاية". 51

اختلاف ردود فعل سكوت بيبير وكيمبرلي كلارك تجاه بروكتر آند جامبل تجلبنا إلى نقطة حيوية. في مواجهة الحقائق القاسية، جعلت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم نفسها أقوى وأكثر مرونة، وليس أضعف وأكثر إحباطاً. هناك شعور بالنشوة يأتي من مواجهة الحقائق القاسية وجهاً لوجه وقول: "لن نبأس أبداً. لن نستسلم أبداً. ربما يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، لكن سوف نجد طريقة للانتصار".

روبرت أديرس من شركة كروجر لخص ذلك بشكل جميل في نهاية المقابلة، واصفاً سيكولوجية فريق كروجر عندما واجه المهمة المرعبة والتي استمرت لعشرين عاماً لتحويل نظام كروجر كلياً بشكل منهجي. "كانت هناك شخصية



شبيهة بتشرشل لما كنا نقوم به. كانت لدينا إرادة قوية للبقاء،  
إحساسنا بأننا نمثل كروجر،  
كروجر كانت هنا قبلنا وسوف تبقى لفترة طويلة بعد رحيلنا، سوف  
نربح هذا الأمر بعون الله. ربما يستغرق الأمر مائة عام، ولكننا سوف  
نتأبر لمدة مائة سنة، إذا  
كان هذا هو ما يتطلبه الأمر". 52  
طوال بحثنا، ذكرنا باستمرار بـ "صعوبة" الدراسات البحثية التي  
قامت بها اللجنة الدولية لدراسة الضحايا. بحثت هذه الدراسات في  
حالات الأشخاص الذين عانوا  
من محن خطيرة -مرضى السرطان، وأسرى الحرب، وضحايا الحوادث،  
وهكذا- ونجوا. وجد الباحثون أن الأشخاص انقسموا إلى ثلاث فئات  
بشكل عام: أولئك  
الذين كانوا مكتئبين على الـ دوام بسبب الحوادث، وأولئك  
الذين أعادوا حياتهم لوضوحها الطبـيعي، وأولئك الذين  
اسخدموا هذه التجربة التي مروا بها كحدث  
مميز جعلهم أقوى. 53 الشركات التي فزت من جيد إلى عظيم كانت  
مثل المجموعة الثالثة، مع "عامل الصعوبة".  
عندما بدأت شركة فاني ماي مرحلة تحولها في بداية الثمانينيات، لم  
يعطها أحد تقريبًا احتمالات عالية للنجاح، ناهيك عن تحقيق العظمة.  
كان لدى فاني ماي 56  
مليارًا من القروض التي كانت تخسر الأموال. كانت تتلقى فائدة  
مقدارها نحو 9 في المائة من ملف الرهن العقاري ولكن كان عليها أن  
تدفع ما يصل إلى 15 في المائة  
على الديون الصادرة. اضرب هذا الفارق في 56 مليار دولار، وستحصل  
على رقم سالب كبير! علاوة على ذلك، وفقًا لترخيص التأسيس، لم  
تكن فاني ماي تستطيع  
أن تنوع أعمالها خارج نطاق الـ رهن العقاري. رأى  
الكثير من الناس أن فاني ماي مرهونة بـ التحولات في  
مؤشرات معدلات الفائدة -عن دما ترفع تخسـر، وعن دما  
تنخفض تكسب- واعتقد الكثيرون أن فاني ماي يمكن أن تنجح فقط  
في حالة قيام الحكومة بإحكام السيطرة على معدلات الفائدة. 54 "هذا  
هو أملهم الوحيد"،  
قال أحد المحللين. 55  
لكن لم يزد ديفيد ماكسويل وفريقه الذي جُمع حديثًا الوضع بهذه  
الطريقة. لم تنزع ثقتهم، وأكدوا باستمرار في مقابلاتهم معنا أن  
هدفهم لم يكن أبدًا مجرد  
الصمود وإنما أن ينتصروا في النهاية كشركة عظيمة. صحيح أن  
الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة كان حقيقة قاسية ولم يكن  
ليختفي بطريقة سحرية. لم يكن

لدى فاني ماي خيار، إلا أن تصبح أفضل لاعب في أسواق المال في العالم في إدارة خطر فائدة الرهن العقاري. شرع ماكسويل وفريقه في إنشاء نموذج عمل جديد

يعتمد بصورة أقل على معادلات الفائدة، والذى ينطوي على ابتكار أدوات تمويلية من عقاري متطورة للغاية. كانت ردود فعل غالبية المحللين هي السخرية. "عندما يكفون لديك قروض قيمتها 56 ملياً حالياً وتتخطى القيمة السوقية، يكفون التحدث عن برنامج جديدة مزحة" قال أحداهم. "هذا أشبه بكرائيس لـ (التي طلبت في ذلك الوقت ضمانات قروض فيدرالية لتجنب الإفلاس) عندما اتجهت لمجال الطائرات". 56

بعد الانتهاء من مقابلي مع ديفيد ماكسويل، سألته كيف تسنى له هو وفريقه التعامل مع المعارضين في تلك الأيام الحالية. "لم يشكل هذا الأمر مشكلة داخلياً أبداً" قال. "بالتبع، كان علينا التوقف عن القيام بكثير من الأمور الغبية، وكان علينا ابتكار مجموعة جديدة كلياً من الوسائل المالية. لكننا لم نفكر أبداً في

احتمالية فشلنا. كنا سنوظف المحنة كفرصة لتعيد صنع شركة فاني ماي إلى شركة عظيمة". 57

خلال اجتماع لفريق البحث، علق إحدى السيدات في الفريق بأن فاني ماي ذكرتها بمسلسل تليفزيوني قديم اسمه The Six Million Dollar Man بطولة لي

مايجورز. قصة المسلسل هي رائد فضاء يعاني من تحطم خطير أثناء اختباره لطائرة هبوط على القمر في الصحراء الجنوبية الغربية. بدلاً من محاولة إنقاذ المريض

فحسب، أعاد الأطباء تصميمه كاملاً مع تحويله إلى إنسان سايبورج خارق، واضعين له أجهزة روبوتية تعمل بالطاقة الذرية مثل عين يسرى قوية وأطراف آلية.

58 بشكل مماثل، لم يستخدم ماكسويل وفريقه حقيقة أن فاني ماي كانت تنزف وعلى وشك الموت كذريعة لمجرد إعادة بناء الشركة. لقد استخدموها كفرصة

لصناعة شيء أقل وأكثر فاعلية. خطوة بخطوة، وياً بيوماً، وشهراً بشهر، أعاد فريق فاني ماي بناء نموذج العمل كإصلاح إدارة المخاطر وأدوات تشكيك

ثقافة الشركة إلى ماكينة عالية الأداء والتي نافست كل من وول ستريت، وفي النهاية حققت عوائد أسهم تقارب ثمانية أضعاف السوق على مدى خمسة عشر عاماً.

مفارقة ستوكديل  
بالطبع لم تواجه كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كارثة  
وخيمة مثل فاني ماي؛ فأقل من النصف عانوا من كارثة مماثلة. لكن  
جميعها واجهت محنة  
كبيرة في طريقها للعظمة بشكل أو بآخر؛ جيليت ومعارك الاستيلاء،  
نيوكور والواردات، ويلز فارجو وتخفيف القيود المصرفية، بيتني باوز  
وخسارة الاحتكار، أبوت  
لاب-وراتوريز وإرج-إي-كمي-ات-ض-خمة-م-ن-المنت-ج، ك-روجر  
والحاجة-إلى-أس-تبدال-100% م-ن-مت-اجرها، وهل-م-ج-رًا. ف-ي  
ك-ل-حال-ة، اس-تجاب-ف-ريق-الإدارة-بثنائي-ة-نفس-ية  
قوية. فمن جهة، تقبلوا الحقائق القاسية للواقع برزانة. ومن جهة  
أخرى، حافظوا على ثقة لا تتزعزع في النهاية، والتزام بأن يسودوا  
كشركة عظيمة رغم الحقائق  
القاسية. وقد أطلقنا على هذه الثنائية اسم مفارقة ستوكديل.  
بش-ير-الاس-م-إلى-الأم-يرال-ج-يم-س-توكديل، ال-ذي-ك-ان  
أعلى-الض-باط-الأمريك-ان-ف-ي-معس-كر-ه-انوي-ه-يلتون-لأس-ري  
ال-ج-رب-ف-ي-ذروة-ج-رب-فيتن-ام. ت-م-تع-ذبه-أكثر-م-ن-  
عشرين مرة أثناء الثماني سنوات التي قضها في الأسر من 1965 إلى  
1973، عاش ستوكديل خارج الحرب دون أي حقوق للأسرى، ودون تاريخ  
لإطلاق السراح،  
ودون أي يقين بما إذا كان سيظل على قيد الحياة حتى ليرى أسرته  
مجددًا. حمل على عاتقه عبء القيادة، والقيام بكل ما بإمكانه لتوفير  
ظروف تزيد من أعداد  
الأسرى الناجين دون انكسار. أثناء قتاله الداخلي ضد ساجنيه  
ومحاولتهم استخدام الأسرى في الدعاية، عند مرحلة ما، ضرب جسمه  
بكرسي وجرح نفسه بموس  
الحلاقة، مشوهًا نفسه عن قصد حتى لا يمكن تصويره بالفيديو كمثال  
على "حسن معاملة الأسرى". وتبادل معلومات سرية استخبارية مع  
زوجته عبر رسائلهم،  
مع علمه بأن اكتشاف ذلك سيعرضه للمزيد من التعذيب وربما الموت.  
ووضع قواعد يمكن أن تساعد الأسرى على التعامل مع التعذيب (لا  
أحد يقاوم التعذيب إلى  
أجل غير مسمى، لذا وضع نظامًا تدريجيًا يتسم بالحكمة -بعد عدد  
معين من الدقائق يمكنك الإفصاح عن أشياء محددة- والذي يمد الرجال  
بمراحل محددة  
للص-مود-حت-ي-الوص-ول-إلى-ها). أس-س-نظ-ام-اتص-الات  
داخل-تًا-متق-تًا-لتخف-يف-الإحس-اس-بالعزل-ة-ال-ذي-ح-اول  
ال-س-جانين-خلق-ه، واس-تخدم-في-ه-مص-فوفة-خمسة-ف-ي  
خمسة-م-ن-ش-ف-رات-ب-النقر-ل-رموز-ألف-ا. (نقرت-ان

تس-اوي الح-رف a، نقره ث-م وقفه ث-م نقرت-ان تس-اوي الح-رف b، نقرت-ان ث-م وقفه ث-م نقره تس-اوي الح-رف f، وهكذا

لخمسة وعشرين حرفًا، ومضاعفة حرف c تساوي حرف k). في مرحلة ما، أثناء صمت اجباري، مسح السجناء وكنسوا أرضية الفناء المركزي باستخدام نقرات

الش-فرة "نج-ن نج-ك" إل-ي س-توكديل، ف-ي ال-ذكرى السن-نوية الثالثة لإط-لاق الرص-اص علي-ه. بع-د إط-لاق س-راحه، أص-بح س-توكديل أول ض-ابط بث-لاث نج-وم ف-ي ت-اريخ البحرية يرتدي كلاً من وسام أجنحة الطيار وميدالية الكونجرس الشرفية. 59 يمكن-ك إذا أن تتف-هم تطلع-ي لاحتما-لي-ة قض-اء بع-ض وق-ت الظ-هيرة م-ع س-توكديل. كت-ب أح-د طلاب-ي بحث-ه ع-ن س-توكديل، وال-ذي ص-ادف أن-ه زمي-ل بحث-ي ي-درس الفلاسفة الرواقيين في معهد هوفر في الجهة المقابلة للشارع أمام مكتبي مباشرة، ودعا ستوكديل كلينا للغداء. عند التحضير للغداء، قرأت In Love and War،

كتابًا ألفه كل من ستوكديل وزوجته في فصول بالتناوب، مؤرخين فيه تجاربهم في تلك السنوات الثمانية.

بينما كنت أتقل بين صفحات الكتاب، وجدت نفسي أشعر بالكآبة. فهو يبدو كثيرًا جدًّا؛ الشك في مصيره، فسوة ساجنيه، وما إلى ذلك. ومن ثم، اتضح لي: "ها

أنا ذا أجلس في مكتبي الدافئ والمريح، أنظر إلى حرم جامعة ستانفورد الجميل في وقت ظهيرة جميل في يوم سبت. أنا أشعر بالكآبة بسبب قراءتي لهذا الكتاب، وأن-أع-رف ن-هاية القص-ة! أع-رف أن-ه س-يُطلق س-راحه، ويلت-م ش-مله م-ع عائلت-ه، ويص-بح بط-لًا قوم-يًّا، ويقض-ي بقية س-نواته التالي-ة ي-درس الفلس-فة ف-ي نف-س ح-رم الجامعة هذا. إذا كان الأمر يبدو كثيرًا بالنسبة لي، كيف تسنى له التعامل مع الأمر عندما كان هناك فعليًا ولا يعرف ما ستؤول إليه قصته؟"

"لم أفقد ثقتي أبدًا في نهاية القصة" قال ذلك، عندما سألته. "لم أشك أبدًا في أنني سأخرج فحسب، بل أيضًا في أنني سوف أنتصر في النهاية وأحول التجربة إلى حدث تعريفي لحياتي، والذي، بالنظر إلى الماضي، لن أرتضي عنه بديلًا."

\*\*\*

لم أقل شيئًا لعدة دقائق، واستمررتنا في سيرنا البطيء تجاه نادي الكلية، كان ستوكديل يعرج وتتأرجح رجله على شكل قوس والتي لم تشف كليًا قط من تعذيبه

المتكرر. في النهاية، بعد حوالي مائة متر من الصمت، سألته: "منُ الذين لم يتمكنوا من الخروج؟".  
 "أوه، هذا سهل" قال. "المتفائلون".  
 "المتفائلون؟ أنا لا أفهم" قلت، والآن أنا مرتبك كليًا، بالنظر إلى ما قاله قبل مائة متر.  
 "المتفائلون، أوه، هم الذين كانوا يقولون: 'سوف نخرج بحلول السنة الجديدة'. وتأتي سنة وترحل. ثم يقولون، سوف نخرج بحلول العيد".  
 ويأتي عيد ويرحل. ثم يقولون سنخرج بحلول الصيف، ثم يقولون بحلول السنة الجديدة مجددًا. وماتوا مغطوري الغواد".  
 بعد توقف طويل آخر، ومزيد من المشي. التفت نحوِي بعدها وقال "هذا درس مهم للغاية. يجب ألا تخلط بين ثقك أبدًا بأنك ستنتصر في النهاية -والتي لا تملك رفاهية خسارتها أبدًا- ومبدأ مواجهة أكثر الحقائق قسوة لواقعك الحالي، مهما كانت".  
 حتى يومنا هذا، أحمل صورة ذهنية لستوكديل يحذر المتفائلين: "لن نخرج بحلول العيد: تقبلوا هذا الأمر!".

\*\*\*

بقي الحوار مع الأميرال ستوكديل معي، وفي الواقع كان له أثر عميق في تطوري. الحياة غير عادلة؛ أحيانًا تكون في صالحنا، وأحيانًا في غير صالحنا. جميعنا سيمر بخيبات أمل وأحداث مدمرة في مكان ما على الطريق، نكسات غير مبررة، ولا أحد نلقي اللوم عليه. قد يكون مرضًا، أو إصابة، أو حادثة، أو فقدان شخص عزيز، أو الخسارة في معركة سياسية، أو الإصابة بطلق ناري في فيتنام والأسر في معسكر أسرى الحرب لمدة ثمانية أعوام. الذي يفرق بين الناس، كما علمني ستوكديل، ليس وجود المصاعب أو عدمها، ولكن كيفية تعاملهم مع المصاعب المحتومة في الحياة. في مصارعة مصاعب الحياة، أثبتت مفارقة ستوكديل (يجب أن تبقى على ثقك بـ أنك ستنتصر في النهاية ويجب عليّ أن أتقن أي صفا موجّهة الحقائق القاسية لواقعك الحالي) قوتها في العبودية من الشدائد ليس أضرب بـ أوقوي؛ ليس فقط بالنسبة لي، ولكن لكل الذين تعلموا الدرس وحاولوا تطبيقه. مفارقة ستوكديل

حافظ على ثقك بأنك ستنتصر في النهاية، بعض النظر وفي نفس الوقت واجه أكثر الحقائق قسوة لواقعك الحالي، مهما كانت. عن المصاعب.

لم أعتبر حقًا تمثييتي مع ستوكديل جزءًا من بحثي حول الشركات العظيمة قط، فأنا أصنفها كدرس شخصي أكثر من كونها درسًا للشركات. لكن بينما كنا نحل خيوط دلائل البحث، ظللت أعود إليها في ذهني. أخيرًا، في يوم ما أثناء اجتماع فريق البحث، تشاركت معهم قصة ستوكديل. خيم الصمت على الطاولة عندما انتهيت، "بالتأكيد شعروا بأني حقًا أخطأت كليًا". ثم دون دافي، أحد أعضاء الفريق وهو شخص هادئ وعميق التفكير والذي أجرى تحليل شركة A&P مقابل كروجر، قال: "هذا بالضبط ما كنت أعاني منه. لقد كنت أحاول أن أضع يدي على الفرق الأساسي بين A&P وكروجر. وها هو. كانت كروجر مثل ستوكديل، بينما كانت A&P مثل المتفائلين الذين دائمًا ما اعتقدوا أنهم سيخرجون بحلول العيد".

ثم بدأ بقيّة أعضاء الفريق في الكلام مجذّين ضجة، ملاحظين نفس الاختلاف بين مجموعيات المقارنة الخاصة بكلاهما من هم؛ ويلز فارجو مقابل بـ إنك أوف أميركا. كلاهما واجه تخفيف القيود المصرفية، كيمبرلي كلارك وسكوت بيبر كلتاهما واجهت القوة المرعبة لبروكترا أند جامبل، وبيتي باوز وأدريسوجراف كلتاهما واجهت خسارة الاحتكار، ونيوكور وبيثليهام ستيل واجهتا الواردات، هكذا. كلهم أظهروا نمط المفارقة النفسية، ونحن أجلينا الأمر في مفارقة ستوكديل.

إن مفارقة ستوكديل هي إمضاء كل أولئك الذين يحققون العظمة، سواء في حياة أو حياة الآخرين. كانت لـ دي تشـ رشل أثناء الحرب العالمية الثانية. الأميرال ستوكديل، مثل فيكتور فرانكل قبله، عاش في معسكر للأسرى. وبينما لا يمكن لشركاتنا التي قفزت من جيد إلى عظيم أن تزعم أن لديها خبرة سواء في نيل إنقاذ العالم الحر أو عمق التجربة الشخصية الخاصة بالعيش في معسكر لأسرى الحرب، فإنهم جميعًا تبنا مفارقة ستوكديل. لا يهم مدى قتامة الوضع أو مدى الإحباط الناتج عن المسـ توى المتوسـ ط، كلهم حافظوا على ثقة لا تزعزع حيث لم يصمدوا فحسب، بل انتصروا كشركة عظيمة. ولكن في نفس الوقت، أصبحوا منضبطين دون كلل في مواجهة الحقائق القاسية لواقعهم الراهن.

مثل الكثير مما وجدناه في بحثنا، فإن العناصر الأساسية لتحقيق العظمة بسيطة بشكل خادع وواضحة المعالم. لقد كان قادة الشركات

التي قفزت من جيد إلى  
عظيم قادرين على فصل أنفسهم عن الكثير من الضوضاء والفوضى  
والتركيز فقط على أشياء قليلة لديها التأثير الأكبر. كان يمكنهم  
القيام بذلك غالبًا لأنهم عملوا  
على كلا جانبي مفارقة ستوكديل، ولم يجعلوا أحدهم يطغى على  
الآخر مطلقًا. إذا كنت قادرًا على تبني هذا النمط الثنائي، فسوف تزيد  
بشكل كبير من احتمالات  
اتخاذ سلسلة من القرارات الجيدة وفي النهاية اكتشاف مفهوم  
بسيط ولكن عميق البصيرة للقيام باختيارات كبيرة حقًا. وبمجرد أن  
تمتلك هذا المفهوم البسيط  
الموحد، سوف تكون قريبًا جدًا من تحقيق تحول مستدام نحو الطفرة.  
والتوصل إلى ذلك المفهوم هو الموضوع الذي سنتحول إليه الآن.  
ملخص الفصل

واجه الحقائق القاسية  
(لكن لا تفقد ثقتك أبدًا)

النقاط الأساسية

- كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم بدأت عملية إيجاد  
الطريق من خلال مواجهة الحقائق القاسية لواقعهم الراهن.
- عن-دما تب-دأ بج-هد ص-ادق و-متق-ن لتج-ديد حقيق-ة  
موقف-ك، غ-البًا م-ا تص-بح الق-رارات الص-حيحة ب-ديهية. م-ن  
المس-تحيل اتج-اذ الق-رارات الجي-دة دون دم-ج ك-امل العملية  
بالمواجهة الصادقة للحقائق القاسية.
- إحدى المهام الأساسية لنقل شركة من جيد إلى عظيم هي توفير  
ثقافة يكون للناس فيها فرصة رائعة بأن يكونوا محل إنصات، وفي  
نهاية المطاف، تكون الحقيقة  
محل إنصات.
- ينطوي توفير مناخ تكون فيه الحقيقة مسموعة على أربع ممارسات  
رئيسية:

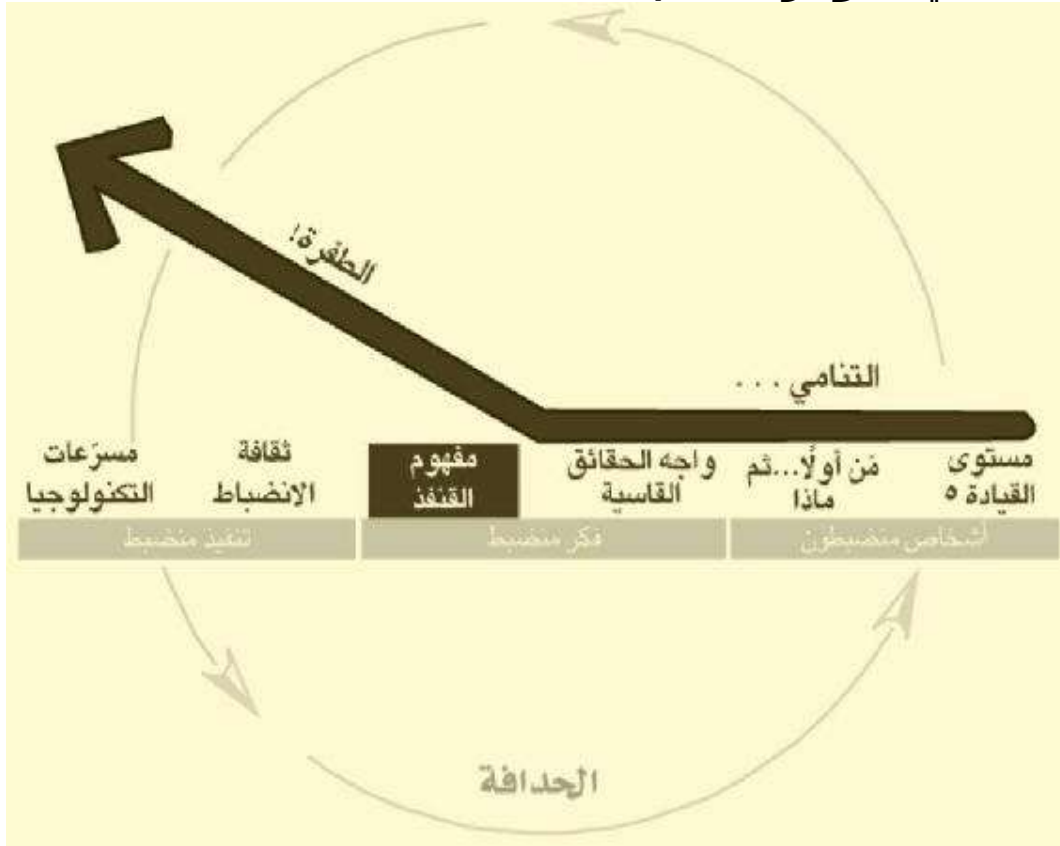
1. قد من خلال الأسئلة، وليس الإجابات.
2. شارك في الحوار وناقش، لا تجبر.
3. حلل دون لوم.
4. اعتمد آليات "العلم الأحمر" والتي تحول المعلومات إلى معلومات لا  
يمكن تجاهلها.

- واجهت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم نفس القدر من  
المحن الذي واجهته الشركات المقارنة، ولكنها استجابت لها بشكل  
مختلف. لقد واجهوا وقائع  
موقفهم وجهًا لوجه. وكنتيجة لذلك، فقد عادوا من هذه المحن أقوى.
- سيكولوجية أساسية في القيادة من جيد إلى عظيم هي مفارقة  
ستوكديل: الحفاظ على ثقة مطلقة بأنك تستطيع وسوف تنتصر في

النهاية، بغض النظر عن  
المصاعب، وفي نفس الوقت واجه أفسى الحقائق لواقعك الراهن،  
مهما كان.  
نتائج غير متوقعة  
- قد تمثل الكاريزما خطورة بقدر ما تمثل أحد الأصول القيّمة؛ حيث  
يمكن لقوة شخصيتك القيادية أن تحول دون وصول الحقائق القاسية  
إليك.  
- لا تبدأ القيادة برؤية. إنها تبدأ بجعل الناس يواجهون الحقائق  
القاسية والتعامل مع الآثار المترتبة عليها.  
- بذل الوقت والجهد في محاولة "تحفيز" الناس هو ضياع للمجهود.  
السؤال الحقيقي ليس، "كيف نحفز الناس؟". إذا كان لديك الأشخاص  
المناسبون، فسوف  
يكونون متحفزين ذاتيًا. السر هو في عدم تثبيط هممهم. إحدى الطرق  
الأساسية في تثبيط همم الناس هي تجاهل الحقائق القاسية للواقع.  
الفصل 5



## مفهوم القنفذ (البساطة في الدوائر الثلاث)



اعرف نفسك.  
\_ مخطوطات دلفي،  
عن طريق أفلاطون 1  
هل أنت قنفذ أم ثعلب؟  
في مقاله الشهيرة "القنفذ والثعلب"، قسّم الكاتب أشعيا برلين  
العالم إلى قنفاذ وثعلب، اعتمادًا على مقولة يونانية قديمة: "الثعلب  
يعرف أشياء كثيرة، لكن  
القنفذ يعرف شيئًا واحدًا كبيرًا". 2 الثعلب مخلوق ماكر، قادر على  
ابتكار عدد لا يُحصى من الاستراتيجيات المعقدة للتسلل هاجمًا على  
القنفذ. ويومًا بعد يوم،  
يدور الثعلب حول حجر القنفذ، متحينًا اللحظة المثالية للهجوم. لكونه  
سريعًا، وأنيقًا، وجميلًا، ومتعجلًا، وماكرًا يبدو الثعلب أنه الراجح  
بالتأكيد. القنفذ، من  
ناحية أخرى، مخلوق أكثر ابتدالًا، يبدو كخليط وراثي بين النيص  
والمدرع الصغير. إنه يخرج متهاديًا، ممارسًا يومه البسيط، باحثًا عن

غداه ومعتنيًا بيته.

ينتظر الثعلب في صمت ماكر عند منعطف الطريق. القنفذ، الذي يهتم بأموره فقط، يتجول مازًا في مسار الثعلب. يفكر الثعلب، "نعم، لقد أصبحت في متناول

يـدي الآن!". ينـدفع قـافـرًا عبـر المكـان بسـرعة البـرق. ينظـر القنفـذ الصـغير، الـذي يشـعر بـالخطر لأعلـى ويفكـر، "هـا نـحـن نـفـعل ذلـك مـجـدـدًا. أـلـن يتـعلـم أبـدًا؟". يلـفـف القنفذ نفسه ككرة صغيرة كاملة، فيصبح كرة من المسامير الحادة في جميع الاتجاهات. والثعلب، القافر تجاه فريسته، يرى دفاع القنفذ ويوقف الهجوم. يعود

الثعلب متقهقرًا إلى غابته، ويبدأ التفكير في هجوم جديد. كل يوم، شكل جديد من هذه المعركة يقع بين القنفذ والثعلب، وعلى الرغم من مكر الثعلب الأكبر، يفوز القنفذ دائمًا.

أسـتقرأ بـرلين مـن هـذا المـثـل الصـغير تـقسـيم النـاس إلـى مـجموعـتـين أسـاسيتـين: ثـعـالب وقنـافـذ. تـسـعى الثـعـالب لـعدـة أهـداف فـي الـوقت نـفسـه وتـرى العـالم بكـل

تعقيداته. يقول برلين إنها "مبعثرة أو مشتتة، لعملها على عدة مستويات" غير موحدة تفكيرها في مفهوم واحد شامل أو رؤية موحدة. القنافظ، من ناحية أخرى،

تبسط العالم المعقد إلى فكرة منظمة واحدة، أو مبدأ أو مفهوم أساسي يوحد ويرشد كل شيء. مهما بلغ تعقيد العالم، يختزل القنفذ كل التحديات والمعضلات

إلى أفكار قنفذية بسيطة؛ في الواقع غالبًا ما تكون بالغة التبسيط. بالنسبة للقنفذ، أي شيء لا يتعلق بطريقة ما بفكرة القنفذ لا تكون له أهمية.

أشار مارفن بريسler أستاذ جامعة برينستون إلى قوة القنفذ أثناء واحدة من محادثاتها الطويلة: "أتريد أن تعرف ما الذي يميز الذين يتركون الأثر الأكبر عن كل

الآخـرين الـذين يعادلونـهم فـي مسـتوى الـذكاء؟ إنـهم قنـافـذ". فرويـد واللاوعـي، دارويـن والانتقـاء الطـبـيعي، مـاركس والصـراع الطـبـقي، أينشـتاين والنسـبـية، آدم سـميث وتقسـيم العـمـل؛ جميعـهم كـانوا قنـافـذ. لـقـد آخـذوا العـالم المعقـد وبسـطوه. قـال بريسـلر، "هـؤلاء الـذين يتـركون البصـمات الأكبـر... لـديهم آلاف يصـحون خلفهم، فكرة جيدة، لكنكم تماديتم كثيرًا!".<sup>3</sup>

لكي نكون واضحين، القنافظ ليست غبية. بل على العكس تمامًا. إنهم يدركون أن جوهر البصيرة الثاقبة العميقة هو البساطة. ما الذي قد

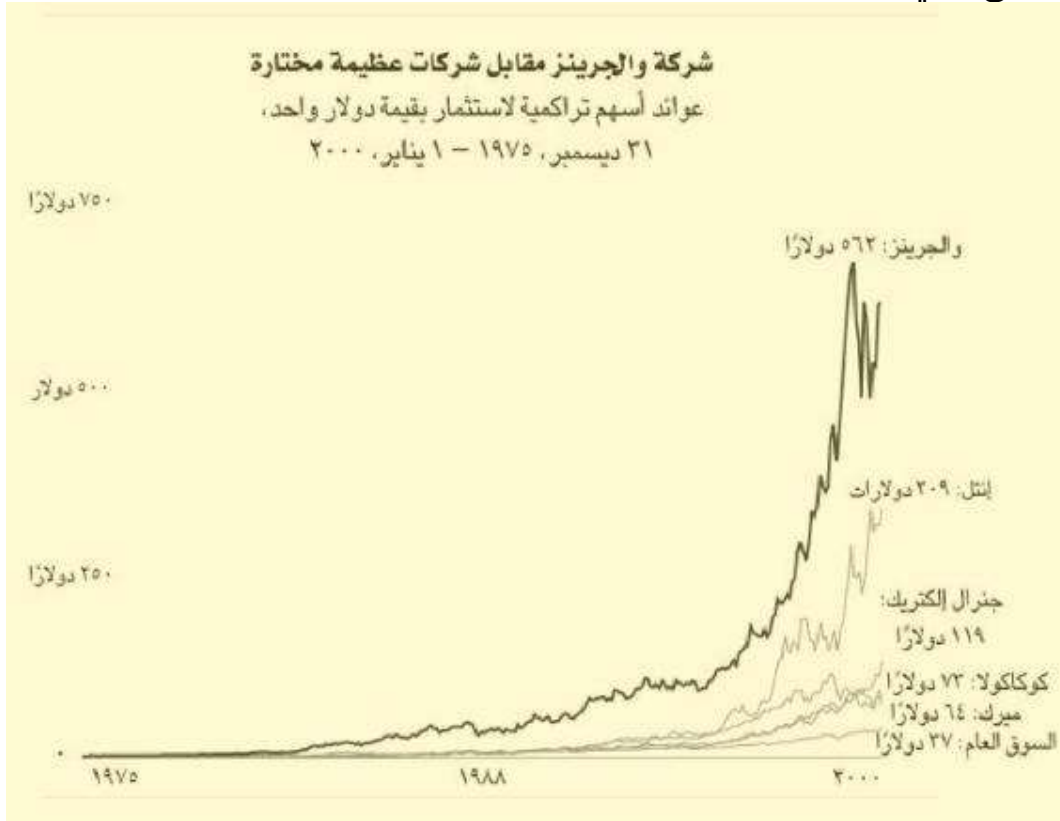
يكون أبسط من "الطلاقة  
= الكتلة في مربع سرعة الضوء"؟ ما الذي قد يكون أبسط من فكرة  
اللاوعي، مكون من الهو والأنا والأنا الأعلى؟ ما الذي قد يكون أرقى  
من مصنع دبابيس آدم  
س-ميث ومف-هوم "الي-د الخفي-ة"؟ لا، القنافة-ذ ليس-ت  
س-اذجة؛ إن-ها تمتل-ك بص-يرة ثاقب-ة تس-مح ل-ها  
باس-تيعاب التعقي-د وتب-ين الأنم-اط الكامن-ة. ت-رى القنافة-ذ  
الأم-ور

الجوهريّة، وتتجاهل البقية.  
ما علاقة كل هذا الحديث عن القنافة والثعالب بالقفز من جيد إلى  
عظيم؟ له كل العلاقة.  
ه-ؤلاء ال-ذين أنش-ئوا ش-ركات ق-فزت م-ن جي-د إل-ى  
عظ-يم ك-انوا، ب-درجة أو ب-أخرى، قنافة-ذ. لوق-د اس-تخدموا  
طبيع-ة القنافة-ذ لتطب-يق م-ا نس-ميه مف-هوم القنافة-ذ عل-ى  
شركاتهم. وهؤلاء الذين قادوا شركات المقارنّة كانوا يميلون لأن  
يكونوا ثعالب، ولم يكتسبوا أبدًا ميزة وضوح مفهوم القنافة، بل إنهم  
كانوا مبعثرين ومشتتين

وغير متسقين.  
تأمل حال شركة والجريز مقابل شركة إكبرد. تذكر كيف أحدثت  
شركة والجريز عوائد أسهم تراكمية من نهاية عام 1975 حتى 2000  
والتي تجاوزت السوق بأكثر  
م-ن 15 م-رة، متغلب-ة بس-هولة عل-ى ش-ركات عظيمة  
مثل جن-رال إلكتري-ك، م-يرك، كوك-اكولا، إنتل. لوق-د ك-ان أداء  
رائ-عًا لمثل ه-ذه الش-ركة المغم-ورة؛ والت-ي ق-د يرام-ا  
البعض مملّة. عندما أجريت مقابلة شخصية مع كورك والجريز، ظلت  
أطلب منه التعمق أكثر، لمساعدتنا على استيعاب تلك النتائج  
الاستثنائية. أخيرًا، وفي حق، قال: "انظر، لم يكن الأمر بهذا التعقيد!  
بمجرد أن أدركنا المفهوم، سرنا قدمًا فحسب". 4  
ماذا كان المفهوم؟ ببساطة هذا: أفضل وأكثر صيدليات مريحة، مع  
ربح عال في كل زيارة عميل. هذا كل ما في الأمر. هذه هي  
استراتيجية الطفرة التي استخدمتها  
شركة والجريز للتغلب على شركات إنتل، وجنرال إلكتريك،  
وكوكاكولا، وميرك.

بنمط قنافة تقليدي، أخذت شركة والجريز هذا المفهوم البسيط  
ونفذته باتساق متحمس. لقد باشرت برنامجًا منهجيًا لاستبدال كل  
المواقع غير المريحة بأخرى،  
وفضلت أن تكون على ناصية الشارع حتى يتمكن العملاء من الدخول  
والخروج بسهولة من اتجاهات متعددة. إذا أصبح موقع عظيم على  
الناصية متاحًا على بُعد

نصـف بنايـة فقـط مـن إـحـدى صـيدليات والجـرينز المـربحـة  
المـوجودـة فـي مـوقـع جـيـد، سـتغلق الشـركـة الصـيدلية الجـيـدة  
(حتـى لـو تـكـل فـالأمـر مـلـيون دـولـار لـإنـهـاء عـقـد  
الإيجار) لتفتح صيدلية جديدة عظيمة على الناصية. 5 أصبحت شركة  
والجرينز رائدة الصيدليات التي تقدم الخدمة لعملائها دون أن يغادروا  
سياراتهم، وجدت  
عمـلاء أعـجبتـهم الفـكـرة، وأنشـأت مئـات مـنـها. فـي  
المنـاطق الحـضـرية، حشـدت الشـركـة صـيدلياتها بـالقرب مـن  
بعضـها البـعض، بمبـداً أنـه لا يـتـعـين عـلى أي شـخص  
السير لأكثر من بضع بنايات ليصل إلى إحدى صيدليات والجرينز. 6 في  
وسط مدينة سان فرانسيسكو، على سبيل المثال، حشدت شركة  
والجرينز تسع صيدليات في  
دائرة نصف قطرها ميل واحد. تسع صيدليات! 7 إذا نظرت عن كثب،  
سترى صيدليات والجرينز منتشرة بكثافة في بعض المدن مثل مقاهي  
ستاربكس في سياتل.



ربطت شركة والجرينز بعد ذلك مفهوم الراحة الخاص بها بفكرة  
اقتصادية بسيطة، ربح في كل زيارة عميل. الحشد في مناطق قريبة  
من بعضها البعض (تسع  
صيدليات لكل ميل!) أدى إلى اقتصادات محلية كبيرة الحجم، مما وفر

المال اللازم لافتتاح المزيد من الصيدليات بجوار بعضها البعض، والذي بدوره جذب المزيد من العملاء. بإضافة خدمات ذات هوامش ربحية عالية، مثل تحميص الصور خلال ساعة واحدة، رفعت شركة والجريز من ربحها في كل زيارة عميل. المزيد من الراحة أدى إلى المزيد من زيارات العملاء، وهو الأمر الذي، عندما رفعت المرات المتضاعفة الربح لكل زيارة عميل، رجع المال إلى النظام لبناء صيدليات مربحة أكثر. صيدلة بعد أخرى، بنائية بعد بنائية، مدينة بعد مدينة، مقاطعة بعد مقاطعة، أصبحت شركة والجريز ممثلة للقنفذ أكثر وأكثر بهذه الفكرة شديدة البساطة. في عالم يتحكم فيه المنبهرون بصراعات الإدارة، وأصحاب الرؤى اللامعة، والمستقبلون المتشددون، ومثيرو الخوف، والقادة المحفزون، والبقية كلها، من المنعش أن نرى شركة تنجح بشكل رائع جدًا بتبني مفهوم واحد بسيط وتنفيذه بتميز وتصوّر فحسب. أن تصبح الأفضل في عالم الصيدليات المربحة، مع رفع الربح في كل زيارة عميل بشكل مطرد؛ ما الذي قد يكون أكثر وضوحًا ومباشرة؟ ومـع ذلـك، إذا كان الأمـر شـديد الوضـوح والمباشـرة، فلمـ إذا لـم تـدرکه شـركة إکـبرد؟ بینمـ التزمـت شـركة والجـريز فـقـط بالمـدن التـی یمكنـها تنفیـذ مفـهوم الراحـة/ الحشد فيها، لم نجد أي دليل على مفهوم للنمو بمثل هذا التماسك في شركة إكبرد. لكونهم صانعي صفقات حتى النخاع، اعتمد تنفيذيو شركة إكبرد الفرص بشكل مفرط للحصول على مجموعات متكاملة من المتاجر؛ اثنتين وأربعين وحدة هنا، ست وثلاثين وحدة هناك؛ بنمط مختلط، دون اتباع فكرة موحدة واضحة. بينما أدرك تنفيذيو شركة والجريز أن نمو الربح سيتحقق بالتخلص من كل ما لا يتناسب مع مفهوم القنفذ، تخبط تنفيذيو شركة إكبرد بحثًا عن النمو من أجل النمو ذاته. في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، تمامًا كما أصبحت شركة والجريز دقيقة للغاية بشأن تنفيذها لمفهومها الخاص بالصيدليات المربحة، ألقت شركة إكبرد بنفسها في سوق أفلام الفيديو المنزلي-ة بشرائها لشركة أميريك-ان هوم في-ديو American Home Video Corporation. قال رئيس شركة إكبرد التنفيذي لمجلة فوربس عام 1981، "البعض يشعر بأنه كلما كنا أنقى أصبحنا أفضل. لكنني أريد النمو، وصناعة أفلام الفيديو المنزلية الصاعدة منذ وقت قريب؛

على عكس، مثلًا، سلاسل الصيدليات". 8 تسببت مغامرة شركة إكيرد في مجال أفلام الفيديو المنزلية في خسائر مقدارها 31 مليون دولار قبل أن تبيعها لشركة

تاندي Tandy، التي أعلنت بشماتة حصولها على الصفقة بأقل من قيمتها الدفترية بمقدار 72 مليون دولار. 9 في نفس سنة استحواذ شركة إكيرد على شركة أميريكان هوم فيديو، حققت شركتا والجريز وإكيرد عائدات متماثلة تقريبًا (1.7 مليار دولار). بعد عشر سنوات،

كانت شركة والجريز قد نمت محققة أكثر من ضعف عائدات شركة إكيرد، مراكمة صافي ربح ملياري دولار أكثر من شركة إكيرد على مدار العقد. بعد عشر سنين سنة، كانت شركة والجريز لا تزال قوية، كواحدة من أكثر التحولات المستمرة في دراستنا. وفي الوقت نفسه، لم يعد لشركة إكيرد وجود كشركة مستقلة. 10

### الدوائر الثلاث

وردت فكرة مفهوم القنفذ في اجتماعات فريق بحثنا عندما كنا نحاول العثور على تفسير منطقي لعائدات شركة والجريز المذهلة. لقد سألت، "السنا نتحدث ببساطة عن استراتيجية؟ صيدليات مريحة، ربح في كل زيارة عميل؛ أليس هذا ببساطة استراتيجية أساسية؟ ما المثير للاهتمام بهذا القدر في الأمر؟".

قالت جيني كوبر، التي حللت التباين بين الشركتين، "لكن شركة إكيرد كان لها استراتيجية أي صًا. لا يمكن القول بأن الأمر يتعلق فقط بامتلاك استراتيجية".

كلاهما كان لديه استراتيجية". كانت جيني على صواب في ملاحظتها. الاستراتيجية في حد ذاتها لم تميز الشركات التي قفزت من جي-إل-إي عظيم عن الشركات المقارنة. كلا الجانبين من الشركات كان لديه خطط استراتيجية، وبالتأكيد لا يوجد أي دليل على أن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استثمرت وقتًا وطاقًا

أكثر في تطوير الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. "حسنًا، هل نحن إذًا نتحدث عن استراتيجية جيدة مقابل استراتيجية سيئة؟".

جلس الفريق هادئًا لدقيقة، يفكر. بعد ذلك أبدت لي ويلب-انكس ملاحظة: "لكن م-أراه مدهشًا للغاية ه-و بس-اطتهم المذهلة. أعني، انظروا إل-ي-شركة ك-روجر ومفهوم المناجر الكبرى، أو شركة كيمبرلي كلارك والتحول إلى المنتجات الاستهلاكية الورقية، أو شركة والجريز والصيدليات

المريحة. تلك كانت أفكارًا بسيطة، بسيطة، بسيطة".

قفز أعضاء فريق البحث جميعًا إلى حلبة الجدل، متبادلين المزاح بشأن الشركات التي كانوا يدرسونها. وسريعًا أصبح من الواضح تمامًا أن كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم قد وصلت إلى مفهوم بسيط جدًا استخدمته كإطار مرجعي لكل قراراتها، وتزامن هذا الإدراك مع نتائج الطفرة. في الوقت نفسه، شركات

المقارنة مثل إك-يرد تعثرت جميعها بسبب اس-تراتيديات النم-و المنمق-ة خاص-تها. تص-ديت ل-هم ق-ائلًا: "حسنًا، لكن هل البس-اطة تكفي؟ بس-اطتها لا تعني ص-حتها. العالم مليء بالشركات الفاشلة التي كانت لديها أفكار بسيطة لكن خاطئة".

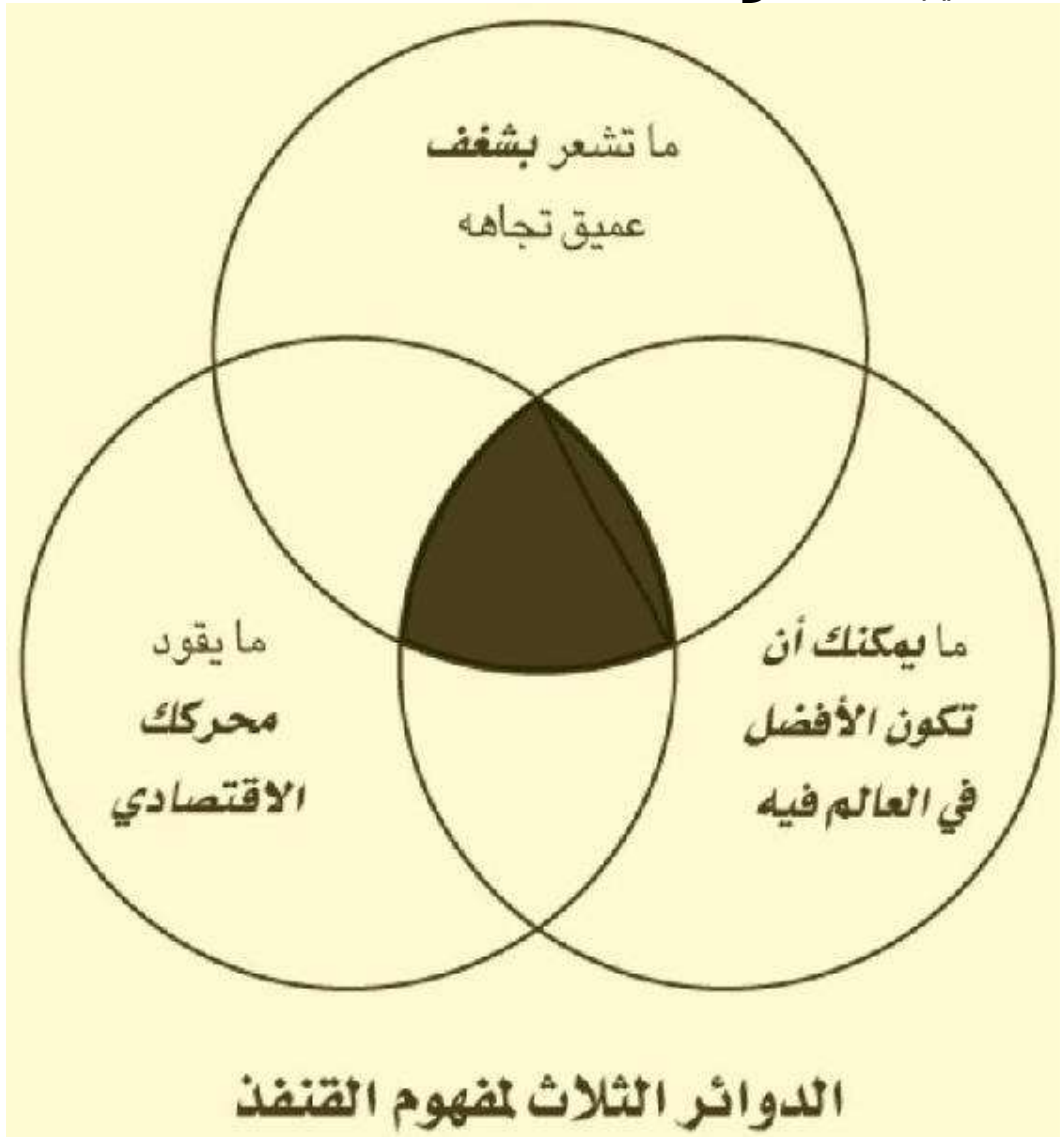
عندئذ قررنا إلقاء نظرة منهجية على المفاهيم التي أرشدت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة. بعد بضعة أشهر من الغربة والتصنيف، واضعين في الاعتبار الاحتمالات ومستبعدينها، توصلنا أخيرًا إلى أن مفهوم القنفذ في كل شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم لم يكن مجرد فكرة بسيطة عشوائية.

الاختلاف الاستراتيجي الأساسي بين الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم وشركات المقارنة يكمن في فارقين جوهريين. أولاً، أقامت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استراتيجياتها على أساس إدراك عميق لثلاثة أبعاد رئيسية؛ والتي نسميها الدوائر الثلاث. ثانيًا، ترجمت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم هذا الإدراك إلى مفهوم بسيط، واضح أرشد جميع جهودها؛ وهو ما يُعرف بمفهوم القنفذ.

بتعبير أدق، مفهوم القنفذ هو مفهوم بسيط، واضح ينبع من إدراك عميق لتقاطع الدوائر الثلاث التالية:

1. ما يمكنك أن تكون الأفضل في العالم فيه (وينفس القدر من الأهمية، ما لا يمكنك أن تكون الأفضل في العالم فيه). هذا المعيار القطن يتجاوز كثيرًا الكفاءة الأساسية. مجرد امتلاكك لكفاءة أساسية لا يعني بالضرورة أنه يمكنك أن تكون الأفضل في العالم في-ه-ذا الأمر. وعلى العكس من ذلك، ما يمكنك أن تكون الأفضل فيه ربما لا يكون شيئًا تنخرط فيه حاليًا.
2. ما يقود محركك للاقتصادي. جميع الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كانت لديها نظرة ثاقبة

فيمـا يتعلـق بكيفيـة تحقـيق تـدفق نقـدي وريحيـة قويـة  
ومستمره بأقصى قدر من الفاعلية. على وجه الخصوص، لقد  
اكتشفت العامل المشترك الوحيد؛ ربح لكل س؛ الذي كان له الأثر  
الأكبر على اقتصادياتها. (سيكون  
ذلك تدفقًا نقديًا لكل س في القطاع الاجتماعي)  
3. ما تشعر بشغف عميق تجاهه. ركزت الشركات التي قفزت من جيد  
إلى عظيم على تلك الأنشطة التي أشعلت شغفها. الفكرة هنا ليست  
تحفيز الشغف بل  
اكتشاف ما يجعلك شغوفًا.



لفهم الدوائر الثلاث بسرعة، فكر في التشبيه الشخصي التالي.  
افترض أنك كنت قادرًا على بناء حياة عمل تفي بالاختبارات الثلاثة  
التالية. أولًا، أنت تقوم بعمل



لديك في-ه موهبة وراثية أو حباك ب-ها الخ-الق، وربما  
يمكنك أن تصبج واح-دًا م-ن ب-ين الأفض-ل ف-ي الع-الم  
ف-ي تطب-يق تل-ك الموهب-ة. ("أش-عر أن-ي ول-دت ف-ق-ط  
لأق-وم

بذلك"). ثانيًا، أنت تحصل على مقابل جيد لما تقوم به. ("هل حصلت  
على مقابل للقيام بذلك؟ هل أنا أحلم؟"). ثالثًا، أنت تقوم بعمل تشعر  
بالشغف تجاهه

وتج-ب قط-عًا القي-ام ب-ه، مس-تمتًا بالعملي-ة الفعلي-ة  
ف-ي ح-د ذات-ها. ("أنتطلع للاس-تيعاط وإلق-اء نفس-ي ف-ي  
عمل-ي ال-يومي، وأن-ا ح-قًا أو-م-ن بم-ا أق-وم ب-ه"). إذا أمكن-ك  
الوصول إلى تقاطع تلك الدوائر الثلاث وترجمة ذلك التقاطع إلى  
مفهوم بسيط، واضح يرشد اختيارات حياتك، عندئذ سيكون لديك  
مفهوم قنفذي لنفسك.

ليكون لديك مفهوم قنفذي متطور تمامًا، تحتاج للدوائر الثلاث  
جميعها. إذا ربحت الكثير من المال من القيام بأمور لن يمكنك أبدًا أن  
تكون الأفضل فيها، فستبني

شركة ناجحة فحسب، وليست شركة عظيمة. إذا أصبحت الأفضل في  
شيء ما، لن تبقى في القمة أبدًا إذا لم يكن لديك شغف حقيقي تجاه  
ما تقوم به. أخيرًا،

يمكنك أن تكون شغوفًا بقدر ما تريد، لكن إذا لم يكن بإمكانك أن تصبح  
الأفضل في ذلك الأمر أو إذا لم يكن ذا عائد اقتصادي معقول، فعندئذ  
قد تحظى بالكثير من المرح، لكنك لن تحقق نتائج عظيمة.

إدراك ما يمكنك (وما لا يمكنك) أن تكون الأفضل فيه

"إنهم يتمسكون بما يفهمونه ويدعون قدراتهم، لا غرورهم، تحدد  
مساعيهم". 11 هكذا كتب وارن بافيت عن استثماره الذي يبلغ 290  
مليون دولار في شركة ويلز

فارجو Wells Fargo رغم تحفظاته الجدية بشأن الصناعة المصرفية. 12  
قبل توضيح مفهوم القنفذ الخاص بها، حاولت شركة ويلز فارجو أن  
تكون مصرفًا عالميًا،

وتعمل كنموذج مصغر من شركة سيتيكورب Citicorp، وتكون على  
مستوى متوسط في ذلك. بعد ذلك، تحت قيادة ديك كولي أولًا ومن  
بعده كارل رايكارت، بدأ

تنفيذ شركة ويلز فارجو طرح مجموعة ثاقبة من الأسئلة على  
أنفسهم: ما المحتمل أن نتمكن من القيام به بشكل أفضل من أية  
شركة أخرى، وعلى نفس القدر

من الأهمية، ما لا يمكننا القيام به بشكل أفضل من أية شركة أخرى؟  
وإذا لم يكن بإمكاننا أن نكون الأفضل فيه، فلماذا نقوم به من  
الأساس؟

بتنحية-ة غ-رورهم ج-انبًا، أج-هض ف-ريق ش-ركة وي-لز

فـارجو الغالبية العظمى مـن عملياتـها الـدولية، متقبلين حقيقة أنـه لـيس بإمكانـها أن تكـون أفضل مـن شـركة سيتيكورب في الصرافة العالمية. 13 بعد ذلك حولت شركة ويلز فارجو انتباهها إلى ما يمكنها أن تكون الأفضل في العالم فيه: إدارة مصرف كعمل تجاري، مع التركيز على الولايات المتحدة الغربية. هذا كل ما في الأمر. كان ذلك أساس مفهوم القنفذ الذي حوّل شركة ويلز فارجو من الرغبة في أن تكون نموذجًا متوسطًا لشركة سيتيكورب إلى واحد من المصارف ذات أفضل أداء في العالم. كارل رايكارت، الرئيس التنفيذي لشركة ويلز فارجو وقت التحول، يعد نموذجًا لقنفذ بارع. بينما دخل نظراؤه في شركة بانك أوف أمريكا في حالة ذعر ثورية كرد الفعل على تخفيف القيود على البنوك، وعيّنوا خبراء التغيير الذين استخدموا نماذج معقدة ومجموعات مناقشة مستهلكة للوقت، جرّد رايكارت كل شيء معيّنًا إياه إلى بساطته الأساسية. 14 لقد قال لنا في مقابلتنا الشخصية معه، "هذا ليس أمرًا معقدًا كعلوم الفضاء. ما فعلناه كان بسيطًا للغاية، وقد أبقيناه بسيطًا. لقد كان مباشرًا وواضحًا للغاية لدرجة أنه بدا وكأنه شيئًا سخيًا أن نتحدث عنه. رجل الأعمال العادي القادم من صناعة ذات قدرة تنافسية عالية دون لوائح قد ينقضّ على ذلك كأوزة تنقضّ على حشرة". 15 أبقى رايكارت الناس مركزين دون كللٍ على فكرة القنفذ البسيطة، المذكّرًا إياهم باستمرار بأن "هناك أموالًا يمكن تحقيقها في موديستو أكثر من طوكيو". 16 هؤلاء الذين عملوا مع رايكارت اندهشوا من عبقريته في البحث عن البساطة. قال واحد من زملائه: "إذا كان كارل غواصًا في الألعاب الأولمبية، لم يكن ليقوم بالالتفاف والانقلاب في الهواء خمس مرات. كان ليقوم بأفضل حركة غوص كالبحر في العالم، ويقوم بها بشكل متقن مرارًا وتكرارًا". 17 تركيز شركة ويلز فارجو على مفهوم القنفذ كان شديدًا للغاية لدرجة أنه أصبح، على حد تعبير مسؤوليها التنفيذيين، "شعارًا". طوال مقابلتنا الشخصية، ردد العاملون في شركة ويلز فارجو نفس الفكرة الأساسية؛ "لم يكن الأمر بهذا التعقيد. لقد ألقينا فقط نظرة حازمة على ما كنا نقوم به وقررنا أن نركز بشكل كامل على تلك الأشياء القليلة التي كنا نعرف أنه بإمكاننا القيام بها بشكل أفضل من أي شخص آخر، وألا نشئت انتباهنا في المجالات التي قد تغذي غرورنا ولكننا لن

نتمكن من أن نكون الأفضل فيها".  
يقودني ذلك إلى واحدة من النقاط الأكثر أهمية في هذا الفصل:  
مفهوم القنفذ ليس هدفًا لأن تكون الأفضل، استراتيجية لأن تكون  
الأفضل، نية لأن تكون الأفضل،  
خطة لأن تكون الأفضل. إنه إدراك لما يمكنك أن تكون الأفضل فيه.  
الفرق جوهري بالتأكيد.  
كل شركة تحب أن تكون الأفضل في شيء ما، لكن شركات قليلة هي  
التي تدرك بالفعل -ببصيرة ثاقبة ووضوح خالٍ من الغرور- ما الذي  
لديها بالفعل إمكانية  
لتكون الأفضل في-ه، وعلى-نفس القدر-من الأهمية-، م-ا  
لا يمكن-ها أن تكون الأفضل في-ه. وهذا الفرق الذي يع-د  
واح-دًا م-ن التباينات الأساسية ب-ين الشركات التي  
قفزت من جيد إلى عظيم والشركات المقارنة.  
فكر في التباين بين شركتي أبوت لابوراتوريز Abbott Laboratories،  
وأبجون Upjohn. في عام 1964، كانت الشركتان متماثلتين تقريبًا فيما  
يتعلق بالعائدات،  
والأرباح، وخطوط الإنتاج. كان الجزء الأكبر من عمل كلتا الشركتين  
في الصناعات الدوائية، وفي مقدمتها المضادات الحيوية. كلتا  
الشركتين كانت تحت قيادة إدارة  
عائلية. كلتا الشركتين تخلفت عن بقية دوائر الصناعة الدوائية. لكن  
عندئذ، عام 1974، حدثت طفرة في أداء شركة أبوت، محققة عوائد  
تراكمية أكثر من السوق  
4.0 مرات وأكثر من شركة أبجون 5.5 مرات على مدار الخمسة عشر عا  
التالية. الفرق الحاسم بين الشركتين هو أن شركة أبوت تبنت مفهومًا  
قنفذيًا قائمًا على  
ما يمكنها أن تكون الأفضل فيه بينما لم تفعل شركة أبجون ذلك.  
بدأت شركة أبوت بمواجهة الحقائق القاسية. بحلول عام 1964، كانت  
أبوت قد خسرت فرصة أن تصبح أفضل شركة أدوية. بينما تقدمت  
أبوت بتناقل على نحو  
متكاسل في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، معتمدة  
على ما يجلب لها ربحًا ثابتًا، وهو الإريثروميسين، كانت شركات مثل  
ميرك قد بنت محركات  
بحث نافست هارفارد وبيركلي. بحلول عام 1964، أدرك جورج كاين  
وفريقه في أبوت أن ميرك وشركات أخرى لديها مثل هذه الصدارة  
البحثية الضخمة تجعل  
محاولتهم أن يكونوا أفضل شركة أدوية أشبه بفريق كرة قدم في  
المدرسة الثانوية يحاول أن يواجه فريقًا عالي الاحتراف مثل دالاس  
كاوبويز.  
على الرغم من أن تاريخ شركة أبوت بأكمله ينحصر في الصناعات

الدوائية، فإن كونها أفضل شركة في هذا المجال لم يعد خيارًا ممكنًا. لذلك، وتحت إرشاد قائد من المستوى 5 وبلاستفادة من الثقة في مفارقة ستوكديل (لا بد وأن تكون هناك طريقة تمكننا من الانتصار كشركة عظيمة، وسوف نعثر عليها!)، سعى فريق شركة أبوت لإدراك ما يمكنها أن تكون الأفضل فيه. حوالي عام 1967، برزت فكرة ثاقبة أساسية: لقد فقدنا الفرصة في أن نكون أفضل شركة أدوية، لكن لدينا فرصة للتفوق في صناعة المنتجات التي تساهم في رعاية صحية فعالة من حيث التكلفة. كانت شركة أبوت قد أجرت تجارب على المنتجات الغذائية في المستشفيات، المصممة لمساعدة المرضى على استعادة قوتهم بسرعة بعد العمليات الجراحية، وأدوات التشخيص (واحدة من الطرق الرئيسية لتقليل تكاليف الرعاية الصحية هي من خلال التشخيص السليم). أصبحت شركة أبوت أخيرًا الشركة رقم واحد في كل من هذين المجالين، مما جعلها تقطع شوطًا كبيرًا في طريقها لتصبح أفضل شركة في العالم في صناعة المنتجات التي تجعل الرعاية الصحية أكثر فاعلية من حيث التكلفة. 18 لم تواجه شركة أبجون الحقيقة القاسية أبدًا واستمرت في العيش واهمةً بأنها تستطيع التغلب على شركة ميرك. 19 لاحقًا، عندما تخلفت أكثر وراء رواد الصناعات الدوائية، وظفت أموالها في مجالات متنوعة لا يمكنها بالقطع أن تكون فيها الأفضل في العالم، مثل البلاستيك والمواد الكيميائية. عندما تخلفت شركة أبجون أكثر، عادت لتركز على العقاقير المحظور بيعها إلا بناءً على وصفة طبيب، لكنها لم تواجه أبدًا حقيقة أنها كانت أصغر بكثير من أن تبيع في لعبة الأدوية ذات الحصص الكبيرة. 20 رغم إنفاقها بشكل مستمر ما يقارب ضعف نسبة المبيعات على البحث والتطوير مقارنة بشركة أبوت، فإن شركة أبجون رأت أرباحها تتضاءل لما يقل عن نصف أرباح شركة أبوت قبل أن يتم الاستحواذ عليها عام 1995. 21

حالة شركة أبوت مقابل شركة أبجون تبرز الفرق بين "العمل الأساسي" ومفهوم القنفذ. لمجرد أن شيئًا ما هو عمليك الأساسي - فقط لأنك تقوم به لسنوات أو ربما لعقود - لا يعني بالضرورة أن بإمكانك أن تكون الأفضل في العالم في ذلك. وإذا لم يكن بإمكانك أن تكون الأفضل في العالم في عملك الأساسي، فعندئذ لا يمكنك

لعملك الأساسي أن يشكل أساس مفهومك القنفذي.  
من الواضح أن مفهوم القنفذ ليس هو نفسه الكفاءة الأساسية. قد يكون لديك كفاءة في شيء ما لكن ليس بالضرورة أن تكون لديك إمكانية أن تكون الأفضل في العالم فيه. كتشبيه، فكر في الشاب الذي يحصل على امتياز دائمًا في مادة التفاضل والتكامل في المدرسة الثانوية، ويحصل على درجات عالية في الجزء الحسابي من اختبار المهارات الأكاديمية للطلاب، مما يُظهر كفاءة أساسية في الرياضيات. هل يعني هذا أن ذلك الشخص لا بد وأن يصبح عالم رياضيات؟ ليس بالضرورة.  
افترض الآن أن هذا الشاب ذهب إلى الكلية، وتلقى دورات تعليمية في الرياضيات، واستمر في الحصول على تقدير امتياز، لكنه واجه أشخاصًا مبرمجين وراثيًا على الرياضيات. وكما قال أحد هؤلاء الطلاب بعد هذه التجربة، "سيستغرق الأمر مني ثلاث ساعات لإنهاء الاختبار النهائي. ثم هناك هؤلاء الذين أنهوا نفس الاختبار في ثلاثين دقيقة وحصلوا على تقدير امتياز. إن عقولهم تعمل بشكل مختلف فحسب. يمكنني أن أكون عالم رياضيات كفتًا جدًّا، لكنني أدركت سريعًا أنني لن أتمكن أبداً من أن أكون أحسن من أفضل العلماء". لا يزال ذلك الشاب قد يتعزز للرضاء للضغوط من قبل والديه وأصدقائه ليس تمر في مجال الرياضيات، قائلين، "لكنك متميز للغاية فيه". تمامًا كذلك الشاب، العديد من الأشخاص تم دفعهم أو آل بهم الأمر في مهن لا يمكنهم أبدًا الوصول إلى إتقان كامل وإنجاز فيها. لمعاناتهم بسبب لعنة الكفاءة مع الافتقار لمفهوم قنفذي واضح، نادرًا ما يصبحون عظماء فيما يقومون به.  
يتطلب مفهوم القنفذ معيارًا صعبًا من التميز. فهو لا يتعلق فقط ببناء قوة وكفاءة، لكن بإدراك الأمر الذي تمتلكه منظمتك حقًا إمكانية أن تكون الأفضل فيه على الإطلاق مع إمكانية الالتزام بذلك. كشركة أجبون، تمسكت شركات المقارنة بعمل كانت "جيدة" فيه لكن لا يمكنها أبدًا أن تكون الأفضل فيه، أو الأسوأ من ذلك، شرعت في مجالات لم يكن لديها أمل أن تكون الأفضل فيها سعيًا لتحقيق النمو والأرباح السهلة. لقد جنت أموالًا لكنها لم تصبح عظيمة أبدًا.  
التحول من جيد إلى عظيم يتطلب تجاوز لعنة الكفاءة. إنه يتطلب الانضباط اللازم لقول، "فقط لأننا جيدون في ذلك؛ فقط لأننا نجني أموالًا ونحقق نموًا؛ لا يعني ذلك بالضرورة أنه يمكننا أن نكون الأفضل فيه". لقد أدركت

الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أن القيام بما تجيده  
سيجعلك جيدًا فحسب؛ بينما  
التركيز فقط على ما يحتمل أن تتمكن من القيام به بشكل أفضل من  
أية منظمة أخرى هو الطريق الوحيد إلى العظمة.  
كل شركة قفزت من جيد إلى عظيم توصلت في النهاية إلى إدراك  
عميق لهذا المبدأ وعلقت مستقبلها على تخصيص موارد لتلك  
المجالات القليلة حيث يحتمل أن  
تتمكن من أن تصبح الأفضل فيها. (انظر الجدول في الأسفل) شركات  
المقارنة نادرًا ما كانت تتوصل إلى هذا الإدراك.

## الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم ودائرة مفهوم القنفذ "الأفضل عالميًا في"

بين هذا الجدول الإبراز الذي توصلت إليه الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم والذي يشكل أساس تحليلها. لاحظ أن: هذه القائمة لا تفسر أفضل شيء كانت فيه هذه الشركات بالفعل عندما بدأت تحولها (أغلب هذه الشركات لم تكن الأفضل في أي شيء بل بالأحرى، تبين ما أدركت أنه بإمكانها أن تصبح الأفضل في العالم فيه).

**أبوت لابوراتوريز:** ملاحظات: واجهت شركة أبوت تحديًا أنه لا يمكنها أن تصبح أفضل شركة أدوية في العالم، على الرغم من حقيقة أن الأدوية في ذلك الوقت كانت تمثل 80% من إيراداتها. لقد نظرت بتركيزها لصناعة منتجات يمكنها المساهمة في رعاية صحية ذات تكلفة أقل، خاصة المواد الغذائية في المستشفيات وأدوات التشخيص وتوازن المستشفيات.

ملاحظات: رأيت شركة سبرنت تسعي أن بإمكانها أن تصبح "بنفس تعبير مطاوع ماكدونالدز" في تجارة التجزئة بأهلية التمن، حيث إنها قادرة على تشغيل نظام متباعد جغرافيًا بالتحكم عن بعد. لا يمكن تميزها في نموذج "S-4" بعد ذلك؛ بل في التنفيذ المتفوق المتسق للنموذج.

ملاحظات: كانت الرؤية الحاسمة لتري: (1) أنه بإمكانها أن تكون مشاركة جيدة في أسواق رأس المال بنفس قدر أن مشاركت في دول سبرنت (2) أنه بإمكانها أن تصي قدره فريدة على تدمير المخاطر في الأوراق المالية المتعلقة بالرفق العفاري.

ملاحظات: رأيت شركة جيليت أنها تمتلك مزيجًا استثنائيًا من مهارتين مختلفتين تمامًا: (1) القدرة على تصنيع مليارات المنتجات منخفضة التكلفة وعالية الأختمال جدًا (على سبيل المثال، شفرات الحلاقة) و(2) القدرة على بناء ماركات استهلاكية عالمية بنفس تميز شركة "كوكاكولا" في مجال الشغرات وهرين الأسنان.

ملاحظات: أدركت شركة كيمبرلي كلارك أنها تمتلك مهارة كامنة في صناعة ماركات "تختلف على متيلاتها في نفس العلة" وهي ماركات يكون فيها اسم المنتج مرادف لاسم العلة (على سبيل المثال، متايل كلينكس). في المنتجات الورقية.

ملاحظات: دائمًا ما كانت تمتلك شركة كروجر قوة في الابتكار في متاجر البقالة. لقد أحدثت تلك المهارة وطبقها على مسأله كيفية إنشاء متجر تدمج يضم هذه "متاجر صغيرة" مبتكرة، عالية الجودة الرخيصة تحت سقف واحد.

ملاحظات: توصلت شركة نيوكور إلى أنها تمتلك مهارة هائلة في نشاطين: (1) تسير تقاطع أداء و(2) القيام بمخاطرات بعيدة النظر في تكنولوجيات تصبح جديدة بدمج هذين النشاطين، كانت قادرة على أن تصبح المنتج الأقل تكلفه للطلبت في الولايات المتحدة.

ملاحظات: منكرًا في فترة تحولها، رأيت شركة غيليت موريس أنه بإمكانها أن تصبح مسيطرة أفضل شركة تبرع في العالم. لاحظت ذلك في توظيف أموالها في مجالات غير مرتبطة بالتبرع (وهي خطوط إنتاجها كل شركات التبغ، كإجراء دفاعي). لكنها طالت فريده من نقاط قوة بناء ماركاتها في المنتجات الجلدية (لمشروبات التبغ، المشوكولاتة، المهوه) والمنتجات الغذائية.

ملاحظات: بينما صارتت شركة بيتس مع مسأله كيفية التطوير لما هو أبعد من أجهزة الطوايح البردية، كان لديها رؤيتان أساسيتان بشأن نقاط قوتها: (1) أنها لم تكن شركة بريد، لكن بإمكانها أن تفسر تعريفًا يشمل (المراسلة) و(2) أنها تمتلك نقطة قوة خاصة في (إمداد العرف) الخفيفة بالألات المعقدة.

ملاحظات: رأيت شركة والتجريتز أنها لم تكن صيدلية فحسب بل كانت أيضًا متجرًا ملائقًا، لقد بدأت تحت بشكل منهجي عن أفضل المواقع التي يستهل الوصول إليها؛ حيث حسنت العديد من الصدمات على بُعد مسافات صغيرة وأصبحت رائدة الصدمات التي تقدم الخدمة لعملائها دون أن يغادروا سياراتهم. وقد عمدت أيضًا استثمارات واسعة النطاق في التكنولوجيا (بما في ذلك المظورات الحديثة في الموقع الإلكتروني). حيث ربطت صدمات والتجريتز في كل أنحاء العالم لتكون صيدلية واحدة متعلقة على ناصية الطريق.

ملاحظات: توصلت شركة ويلز إلى رؤيتين جوهريتين: أولًا، أغلب المصارف كانت ترى نفسها مصارف، تتعامل كالمصارف، وتحسن الثقافة المصرفية. شركة ويلز رأيت نفسها كعمل تجاري تصادف أن يكون في الصناعة المصرفية. ثمًا، "قم بإدارته كعمل تجاري" و"قم بإدارته كما لو كنت تمتلكه" أصبحت شعارين. ثانيًا، أدركت شركة ويلز أنه ليس بإمكانها أن تكون الأفضل في العالم كمصرف عالمي، لكن بإمكانها أن تكون الأفضل في الولايات المتحدة العربية.

أبوت لابوراتوريز

يمكنها أن تكون الأفضل في صناعة مجموعة منتجات تعال تكلفه الرعاية الصحية.

شركة فابي ماي: يمكنها أن تصبح أفضل مشاركة في أسواق رأس المال في أي شيء يتعلق بالرهون العقارية.

شركة جيليت: يمكنها أن تصبح الأفضل في بناء ماركات عالمية تتمازح للمستهلكات اليومية التي تطلبت تكنولوجيا تصنيع معقدة.

شركة كيمبرلي كلارك: يمكنها أن تصبح الأفضل في العالم في المنتجات الاستهلاكية الورقية.

شركة كروجر: يمكنها أن تصبح الأفضل في المتاجر الضخمة المتكبرة.

شركة نيوكور: يمكنها أن تصبح الأفضل في تسخير التفاعلية والتكنولوجيا لإنتاج طلب شخصي التكلفة.

شركة بيتس موريس: يمكنها أن تصبح الأفضل في العالم في بناء ولاه للماركة في قطاع السجائر والأحفا، في مواد استهلاكية.

شركة بيتس موريس: يمكنها أن تصبح الأفضل في العالم في المراسلات التي تطلبت معدات معقدة للمكاتب الخفيفة.

شركة والتجريتز: يمكنها أن تصبح الأفضل في الصدمات المرهقة.

شركة ويلز والتجريتز: يمكنها أن تصبح الأفضل في إدارة مصرف كعمل تجاري، مع التركيز على الولايات المتحدة العربية.

نظرة ثاقبة على محرك الاقتصاد، ما القاسم المشترك لديك؟  
حققت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عائدات مذهلة بشكل  
متكرر في صناعات غير ملحوظة تمامًا. الصناعة المصرفية جاء  
تصنيفها في الربع الأدنى من  
الصناعات (في إجمالي العائدات) أثناء الفترة نفسها التي تفوقت  
فيها شركة ويلز فارغو على السوق بأربعة أضعاف. الأمر الأكثر إثارة  
للإعجاب، أن شركتي بيتني  
بـاوزونـيوكور كـانـتا ضـمن أدنى 5% مـن الصـناعات؛ لكـن  
كـلتـاهـما تـفـوقت عـلى السـوق بـخمسـة أضعاف. واحـدة فـقط  
مـن الشـركات التـي قـفزت مـن جـيـد إلـى عـظـيم  
اسـتغادت مـن كـونـها فـي صـناعة عـظيمة (عُرفت بأنـها  
مـن ضـمن أعلـى 10% مـن الصـناعات)؛ وخمسـة كـن فـي  
صـناعات جـيـدة؛ وخمسـة كـن فـي صـناعات تـتراوح بـين  
سيئة إلى مريضة. (انظر ملحق 5-أ من أجل ملخص تحليل الصناعات).  
تبين دراستنا بوضوح أن الشركة لا تحتاج لأن تكون في صناعة عظيمة  
لتصبح شركة عظيمة. كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم  
بنت محركًا اقتصاديًا  
رائعًا، بصرف النظر عن الصناعة. لقد كانت قادرة على فعل ذلك لأنها  
توصلت إلى أفكار ثاقبة عميقة في اقتصادياتها.  
هـذا لـيس كـتابـًا يتحـدث عـن الاقتصـاد الجزئـي. كـل  
شـركة و كـل صـناعة لـها حقائقـها الاقتصـادية الخاصـة بـها،  
ولـن أسـتغيب فـي الحـديث عـنـها جمـيعًا هـنـا. النقطـة  
المركزية هي أن كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم توصلت  
إلى إدراك عميق للدوافع الأساسية في محركها الاقتصادي وبنّت  
نظامها بما يتوافق مع هذا  
الإدراك.  
رغم ذلك، لقد لاحظنا شـكلًا واحـدًا محـفـرًا للرؤيـة  
الاقتصـادية بـصـورة خاصـة توصلت إلـيـه كـل الشـركات التـي  
قـفزت مـن جـيـد إلـى عـظـيم، فكـرة "قاسـم اقتصـادي  
مشارك" واحد. فكر في الأمر من ناحية السؤال التالي: إذا كان  
بإمكانك اختيار نسبة واحدة فقط؛ ربح لكل س (أو، في القطاع  
الاجتماعي، تدفق نقدي لكل س)؛ لتتم و بشـكل مـن هـجـي بـمـرور  
الـوقت، أي س س يكون لـها أكبر الأثر وأكثر اسـتدامة  
عـلى مـحركـك الاقتصـادي؟ لـقد عرفنا أن هـذا السـؤال  
يـؤدـي إلـى رؤيـة عميقـة فـي  
أساليب العمل الداخلية لاقتصاديات المنظمة.  
تذكر كيف نقلت شركة والجرينز تركيزها من ربح لكل  
صـيدلية إلـى ربح لكل زيـارة عميـل. المـواقع المريحـة



غالبية الثمن، لكن بزيادة الربح لكل زيادة عميل، كانت  
والجربز قادرة على زيادة الراحة (تسع صيدليات في الميل!) وفي  
الوقت نفسه زيادة الأرباح في نظامها بأكملها. المعيار القياسي  
لفكرة ربح لكل صيدلية كان ليتعارض  
مع مفهوم الراحة. (أسرع طريقة لزيادة الربح لكل صيدلية هي تقليل  
عددها ووضعها في مواقع أقل ثمنًا. كان ذلك ليدمر مفهوم الراحة).  
أو فكر في شركة ويلز فارجو. عندما واجه فريق ويلز الحقيقة  
القاسية التي تقول بأن تخفيف القيود على البنوك سوف يحول  
الصناعة المصرفية إلى سلعة، أدركوا  
أن المعايير المصرفية القياسية، مثل ربح لكل قرض وربح لكل إيداع،  
لن تظل الدوافع الأساسية. بدلًا من ذلك، أدركوا قاسمًا مشتركًا  
جديدًا: ربح لكل موظف.  
باتباع هذا المنطق، أصبحت شركة ويلز فارجو واحدة من المصارف  
الأولى التي تغير نظام توزيعها ليعتمد بالدرجة الأولى على الفروع  
التي لا تضم سوى المستلزمات  
الضرورية وماكينات الصراف الآلي.  
يمكن للقاسم المشترك أن يكون خفيًا إلى حد كبير، بل إنه أحيانًا  
يكون غير واضح. المفتاح هو استخدام سؤال القاسم المشترك  
لاكتساب إدراك ورؤية فيما يتعلق  
بنموذجك الاقتصادي.  
على سبيل المثال، أدركت شركة فاني ماي قاسمًا خفيًا وهو ربح لكل  
درجة مخاطرة في الرهن العقاري، وليس ربحًا لكل عملية رهن  
عقاري (وهو الذي قد يكون  
الاختيار "الواضح"). إنها رؤية عبقرية. الدافع الحقيقي في اقتصاديات  
شركة فاني ماي هو القدرة على إدراك خطر التخلف عن السداد في  
صفحة رهن عقاري أفضل  
من أي شخص آخر. ثم تجني الأموال من بيع التأمينات وإدارة انتشار  
ذلك الخطر. إنه بسيط، ثاقب، غير واضح؛ وصحيح.  
شركة نيوكور، على سبيل المثال، تركت بصمتها في صناعة الصُلب  
ذي الأسعار المتنافسة بضراوة باختيارها قاسم الربح لكل طن من  
الصُلب الجاهز. للوهلة الأولى،  
قد تظن أن القاسم لكل م-وظف أو لكل تكلفة ثابتة قد  
يكوّن القاسم المشترك المناسب. لكن أف-رادش-ركة  
ن-يوكور أدركوا أن القوة الدافعة في محركها الاقتصادي  
كانت مزيجًا من ثقافة أخلاقيات العمل القوية وتطبيق تكنولوجيا  
التصنيع المتطورة. الربح لكل موظف أو لكل تكلفة ثابتة لم يكونا  
ليلتقطا هذا الثنائي كما فعل  
الربح لكل طن من الصُلب الجاهز.  
هل تحتاج لأن يكون لديك قاسم مشترك واحد؟ لا، لكن السعي

للحصول على قاسم مشترك واحد يميل لتحقيق رؤية أفضل مما لو تخلت عن الالتزام بقاسم واحد لوجود ثلاثة أو أربعة قواسم مشتركة. تعمل مسألة القاسم المشترك كآلية لفرض إدراك أعمق للدوافع الرئيسية في محرك الاقتصاد. عندما برز سؤال القاسم المشترك في البحث، اخترنا السؤال على عدد من الفرق التنفيذية. ووجدنا أن السؤال دائمًا ما يحفز محادثة ومناقشة مكثفة. علاوة على ذلك، حتى في الحالات التي فشل فيها الفريق (أو رفض) أن يحدد قاسمًا مشتركًا واحدًا، قادهم تحدي السؤال إلى رؤية أعمق. وهذا، في النهاية، هو الهدف؛ أن يكون لديك قاسم مشترك ليس من أجل امتلاك قاسم مشترك، بل من أجل اكتساب رؤية تقود في النهاية إلى اقتصاديات أكثر متانة واستدامة.

## القاسم الاقتصادي المشترك

يبين هذا الجدول رؤية القاسم المشترك الاقتصادي التي توصلت إليها الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم أثناء سنوات التحول بالغة الأهمية.

أبوت: لكل موظف	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل حط إنتاج إلى الريج لكل موظف تناسب مع فكرة المساهمة في الرعاية الصحية الفعالة من حيث التكلفة.
سيركت سيتي: لكل مقاطعة جغرافية	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل متجر بمفرده إلى الريج لكل مقاطعة عكس الاقتصاديات المحلية كبيرة الحجم. بينما أداء كل متجر ظل حيوتا، إلا أن التجمع الإقليمي كان رؤية أساسية دفعت اقتصاديات شركة سيركت سيتي لتتجاوز اقتصاديات شركة سيلو.
فاني ماي: لكل مستوى مخاطرة	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل عملية رهن عقاري إلى الريج لكل مستوى مخاطرة في مستوى مخاطرة عملية الرهن عكس الرؤية الأساسية التي تقول بأن إدارة مخاطر الفائدة تقلل الاعتماد على في عملية الرهن اتجاه أسعار الفائدة.
جيليت: لكل عميل	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل قسم إلى الريج لكل عميل عكس القوة الاقتصادية للمشتريات المتكررة (على سبيل المثال، خراطيش الخلاقة) حيث تحقق ربحًا عاليًا لكل عملية شراء (على سبيل المثال، ماكينة خلاقة ذات ثلاث شفرات، قابلة لإعادة الاستعمال).
كيمبرلي كلارك: لكل ماركة استهلاكية	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل أصل ثابت (المصانع) إلى الريج لكل ماركة استهلاكية: سيكون أقل تكرارًا وأكثر ربحية في الشدة والرخاء.
كروجر: لكل ساكن محلي	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل متجر إلى الريج لكل ساكن محلي عكس رؤية أن حصة السوق المحلية تدفع اقتصاديات البقالة. إذا لم تتمكن من الوصول إلى رقم واحد أو رقم اثنين في الحصة المحلية، فلا يجدر بك دخول اللعبة.
نيوكور: لكل طن من الضلب الجاهز	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل قسم إلى الريج لكل طن من الضلب الجاهز عكس مزيج شركة نيوكور الفريد من ثقافة الإنتاجية العالية الممتزجة بتكنولوجيا المصانع المصغرة، بدلًا من التركيز فقط على الكم.
فيليب موريس: لكل فئة ماركة عالمية	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل منطقة بيع إلى الريج لكل فئة ماركة عالمية عكس الإدراك بأن المفتاح الحقيقي للعظمة يكمن في الماركات التي يمكنها امتلاك قوة عالمية، مثل شركة كوكاكولا.
بيتني باوز: لكل عميل	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل جهاز طوابع بريدية إلى الريج لكل عميل عكس فكرة أن شركة بيتني باوز بإمكانها استخدام أجهزة الطوابع البريدية خاصتها كنقطة انطلاق لتمدد المكاتب الخلفية للعملاء بمجموعة من المنتجات المعقدة.
والجرينز: لكل زيارة عميل	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل صيدلية إلى الريج لكل زيارة عميل عكس علاقة تكافلية بين مواقع الصيدليات المريحة (وغالبية الثمن) والاقتصاديات المستدامة.
ويلز فارجو: لكل موظف	رؤية أساسية: التحول من الريج لكل فرض إلى الريج لكل موظف عكس إدراكًا للحقيقة القاسية المتعلقة بتخفيف القيود على البنوك: الصناعة المصرفية هي سلعة.

جميع الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم اكتشفت قاسمًا اقتصاديًا أساسيًا (انظر الجدول الموجود صفحة 106)، بينما شركات المقارنة لم تفعل عادةً. في الحقيقة، لقد وجدنا حالة واحدة من شركات المقارنة قد توصلت إلى رؤية عميقة في اقتصادياتها. بنّت شركة هاسبرو Hasbro حركة صعودها على رؤية أن ملف الدمى والألعاب الكلاسيكية، مثل G.I. Joe، و Monopoly، ينتج تدفقًا نقديًا أكثر استدامة من الزيارات الكثيرة لمرة واحدة. 23 في الحقيقة، شركة هاسبرو هي الوحيدة من بين الشركات المقارنة التي أدركت دوائر مفهوم القنفذ الثلاث. لقد أصبحت الأفضل في العالم في الاستحواذ على ألعاب

أثبتت جدارتها وتجديدها،  
معيدة-تقديمها وت-دويرها في ال-وقت المناسب-ب-تم-امًا  
لزي-ادة ال-ربح لك-ل-ماركة-كلاس-يكية. وأفراد-ال-ل-ديهم ش-غف  
كب-يرتج-اه-ه-ذا-ال-عمل-ل. ولكون-ها-قائمة-من-هجينًا-على  
الدوائر الثلاث، أصبحت شركة هاسبرو صاحبة أفضل أداء بين شركات  
المقارنة الواردة في دراستنا، مُضيفة المزيد من المصداقية إلى قوة  
مفهوم القنفذ.  
أصبحت شركة هاسبرو تحوُّلاً غير مستدام جزئيًا لأنها فقدت الانضباط  
اللازم لبقائها داخل الدوائر الثلاث، بعد الموت المفاجئ للرئيس  
التنفيذي ستيفن هاسنفيلد.  
حالة شركة هاسبرو تعزز درسًا حيويًا. إذا طبقت تلك الأفكار بنجاح، ثم  
توقفت عن العمل بها، سوف تتراجع، من العظيم إلى الجيد، أو أسوأ  
من ذلك. الطريقة  
الوحيدة أمامك لتظل عظيمًا هي الاستمرار في تطبيق المبادئ  
الأساسية التي جعلتك عظيمًا.  
إدراك شغفك  
عند إجراء مقابلة شخصية مع تنفيذي شركة فيليب موريس، لاقينا  
حدة وشغفًا أدهشنا. تذكر من الفصل 3 كيف وصف جورج ويزمان  
العمل لدى الشركة بأنه  
حب حياته الكبير، لا يفوقه سوى زواجه. حتى مع مجموعة جانبية من  
المنتجات الاستهلاكية (سجائر مارلبورو، مشروب ميلر Miller، جين  
فلفيتا Velveeta  
الذي يحتوي على دهون بنسبة 67%، قهوة ماكسويل هاوس Maxwell  
House لمدمني الكافيين، توبليرون Toblerone لمحبي الشوكولاتة،  
وما شابه ذلك)،  
وجدنا شغفًا هائلًا للعمل. أغلب كبار التنفيذيين في شركة فيليب  
موريس كانوا مستهلكين شغوفين بمنتجاتهم الخاصة. عام 1979، قال  
روس ميلهيسر، الذي  
كان وقتها نائب رئيس شركة فيليب موريس ومدخنًا متفانيًا: "أنا أحب  
السجائر. إنها أحد الأشياء التي تجعل الحياة جديرة بالعيش". 24  
أفراد شركة فيليب موريس أحبوا شركتهم بشكل واضح، وكان لديهم  
شغف بما كانوا يفعلون. الأمر يبدو كما لو أنهم رأوا أنفسهم كراعي  
البقر الوحيد والمستقل  
بش-دة ال-ذي-ط-هر-على-اللوح-ات-الإعلانية-لش-ركة-م-ارلبورو.  
"ل-دينا-الح-ق-في-الت-دخين، وس-وف-نحم-ي-ه-ذا-الح-ق!".  
أخ-رتني-عض-وة-في-مجل-س-الإدارة-أث-اء-بحث-ي-في-  
مشروع سابق، "أنا أحب حقًا وجودي في مجلس إدارة شركة فيليب  
موريس. الأمر يشبه كونك جزءًا من شيء مميز للغاية". لقد قالت ذلك  
بينما تنفث دخان

سيجارتها بفخر. 25

الآن، قد تقول: "لكن هذا ليس سوى الموقف الدفاعي لصناعة التبغ. بالطبع سيشعرون بذلك. وإلا، كيف سيتمكنون من النوم في الليل؟".

لكن ضع في اعتبارك أن

شركة آر. جيه. رينولدز R. J. Reynolds كانت أيضًا في مجال التبغ وتحت حصار من المجتمع. لكن، على عكس شركة فيليب موريس، بدأ تنفيذيو شركة آر. جيه.

رينولدز توظيف أموال الشركة بعيدًا عن التبغ في أي مجال يمكنها أن تنمو فيه، بصرف النظر عن شعورهم بالشغف تجاه عمليات الاستحواذ تلك أم لا، وسواء

كأن بإمكان الشركة أن تصبج الأفضل في العالم فيها أم لا. ظل أفراد شركة فيليب موريس أقررب إلى مجال التبغ، إلى حد كبير لأنهم أحبوا هذا العمل. على

العكس من ذلك، رأى أفراد شركة آر. جيه. رينولدز التبغ على أنه مجرد طريق لجني الأموال. كما هو مصور بوضوح في كتاب Barbarians at the Gate، فقد

تنفيذيو شركة آر. جيه. رينولدز شغفهم في النهاية تجاه كل شيء ما عدا جعل أنفسهم أثرياء من خلال الاستحواذ على الشركات. 26 قد يبدو دوعريًا أن نتحدث عن شيء ضئيف وغمض "كالشغف" كجزء لا يتجزأ من إطار العمل الاستراتيجي. لكن في جميع الشركات التي قفزت من جي-إلى عظيم، أصبح الشغف جزءًا أساسيًا من مفهوم القنفذ. لا يمكنك اختلاق الشغف أو "تحفيز" الناس ليشعروا بالشغف. يمكنك فقط اكتشاف ما يشعل شغفك وشغف المحيطين بك.

لم تقل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم: "حسنًا أيها الناس، دعونا نشعر بالشغف تجاه ما نفعل". بل إنهم بحكمة، سلكوا الطريق المعاكس تمامًا: علينا

القيام فقط بتلك الأشياء التي يمكننا أن نشعر بالشغف تجاهها. انتقل تنفيذيو شركة كيمبرلي كلارك إلى المنتجات الاستهلاكية الورقية إلى حد كبير لأنه بإمكانهم

الشعور بالمزيد من الشغف تجاهها. على حد تعبير أحد التنفيذيين، المنتجات الورقية التقليدية لا بأس بها، "لكنها ببساطة لا تمتلك جاذبية حفاضات الأطفال". 27

عندما اختار تنفيذيو شركة جيليت بناء أنظمة حلاقة معقدة وغالية الثمن نسبيًا بدلًا من دخول معركة منخفضة الهمش مع المنتجات غير القابلة لإعادة

الاستعمال، فعلوا ذلك إلى حد كبير لأنهم ببساطة لم يتمكنوا من الشعور بالإثارة تجاه الشفقات الرخيصة غير القابلة لإعادة الاستعمال. كتب أحد الصحفيين عن المدير التنفيذي لشركة جيليت عام 1996، "يتحدث زابن عن أنظمة الحلاقة على نحو تقني يميل المرء لسماعه من أحد مهندسي شركة بوننج أو هيوز". 28

دائماً ما كانت شركة جيليت في أفضل حالاتها عندما تتمسك بالعمل الذي يتناسب مع مفعوم القنفذ الخاص بها. كتب أحد الصحفي جريدة وولس-تريت جورنال، "الأشخاص غير الشغوفين بجيليت لا داعي لأن يتقدموا للعمل لدى الشركة"، وقد أكمل كلامه ليصف كيف أن إحدى أوائل خريجات كلية إدارة الأعمال لم يتم تعيينها لأنها لم تُظهر شغفاً كافياً تجاه مزبل العرق. 29 ربما أنت، أيضاً، لا يمكنك أن تشعر بالشغف تجاه مزبل العرق. ربما ترى أنه من الصعب تخيل الشعور بالشغف تجاه الصيدليات، أو متاجر البقالة، أو التبغ، أو أجهزة الطبايع. قد تتساءل أي نوع من الأشياء خاص يشعرون بإثارة كبرى تجاهه جعل أحد المصنرف بنففس كفاءة مطاعم ماك-دونالدز، أو من يعتبر رخصات الأطفال جذابة. في النهاية، الأمر غير مهم حقاً. المقصود هو أنهم شعروا بالشغف تجاه ما كانوا يفعلون والشغف كان عميقاً وحقيقياً. رغم ذلك، هذا لا يعني أنه يتعين عليك أن تكون شغوفاً باليات العمل في حد ذاتها (على الرغم من أنك قد تكون كذلك). دائرة الشغف يمكن تركيزها بالقدر نفسه على ما تؤيده الشركة. على سبيل المثال، لم يكن أفراد شركة فاني ماي شغوفين بالعملية الآلية لتحويل الرهن العقاري إلى أوراق مالية تتداول في السوق. لكنهم كانوا متحمزين بشكل رائع للفكرة العامة لمساعدة الناس من كل الطبقات، والخلفيات، والأعراق على أن يفهموا الحلم الأمريكي بامتلاك منازلهم الخاصة. ليندا

نابيت، التي انضمت إلى شركة فاني ماي عام 1983، تم أماف في الوقت الذي واجهت فيه الشركة أحلك أيامها، قالت لنابيت: "لم تكن مجرد شركة قديمة واقعة في متاعب؛ لقد كانت شركة في صميم جعل امتلاك منزل حقيقة لآلاف الأمريكيان. إنه دور أهم بكثير من مجرد جني الأموال، ولهذا السبب شعرنا بمثل هذا الالتزام العميق لوقاية، وحماية، وتعزيز الشركة". 30 كما لخص الأمر تنفيذي آخر من شركة فاني ماي، "أرانا آلية أساسية لتقوية النسيج

الاجتماعي الأمريكي بأكمله.  
متى مررت بأحياء سكنية متواضعة تدخل في طور التحسن لأن المزيد  
من العائلات أصبحت تمتلك منازلها الخاصة، أعود إلى العمل مفعماً  
بالطاقة".

انتصار الإدراك على التفاخر  
في فريق البحث، كثيرًا ما وجدنا أنفسنا نتحدث عن الفرق بين حالتي  
"ما قبل القنفذ" و"ما بعد القنفذ". في حالة ما قبل القنفذ، الأمر  
يشبه تلمس الطريق عبر

الضباب. أنت تحرز تقدمًا في مسيرة طويلة، لكنك لا تستطيع رؤية  
الطريق جيدًا. عند كل منعطف في الطريق، يمكنك فقط رؤية مقدار  
ضئيل أمامك ويجب أن  
تتحرك زاحقًا ببطء وتأن. بعد ذلك، مع مفهوم القنفذ، تنطلق في  
طريق واضح، ينقشع الضباب، ويمكنك الرؤية لأميال. منذ ذلك الحين  
فصاعدًا، كل منعطف

يتطلب تأنيًا أقل، ويمكنك التحول من الزحف إلى السير، ومن السير  
إلى الركض. في حالة ما بعد مفهوم القنفذ، أميال من الطريق تتحرك  
بسرعة تحت قدميك،

تتجاوز سريعًا مفارق الطريق بينما تتخذ بسرعة القرارات التي لم  
تتمكن من رؤيتها بوضوح في الضباب.  
الملفت للنظر بشأن شركات المقارنة هو أنها، رغم كل برامج التغيير  
خاصتها وإيماءاتها المحمومة وقادتها الجذابين، نادرًا ما كانت تخرج  
من الضباب. كانت تحاول

الركض، متخذه قرارات سيئة عند مفترق الطريق، ثم يتعين عليها  
تغيير المسار لاحقًا. أو كانت تنحرف تمامًا عن الطريق، فتصطدم  
بالأشجار وتسقط في الوديان.

(أوه، لكنها بالتأكيد كانت تفعل ذلك بسرعة ومهارة!)  
بالنسبة لشركات المقارنة، نفس العـالم الـذي أصـبح  
بسـيطاً وواضحاً للغاية بالنسبة للشركات التي قـفزت مـن  
جـيـد إلـى عـظـيم طـلـم عـقـدًا يكتنفه الضباب. لم-إذا؟  
لسببين. أولاً، لم تطرح أبدًا الشركات المقارنة الأسئلة الصحيحة،  
الأسئلة التي تحت عليها الدوائر الثلاث. ثانيًا، أنها تضع أهدافها  
واستراتيجياتها بما يتناسب مع  
التفاخر أكثر منه مع الإدراك.

يتجلى هـذا بوضـوح أكـبر مـمـا كـان عليـه فـي حالـة  
السـعي الطـائش نجـو النـمـو الـذي تتبـع هـ شـركات المقارنـة.  
أكثر مـن ثلثـي شـركات المقارنـة أظـهـرت هـ وسمـا بـالنمو دون  
الاستفادة من مفهوم القنفذ. 31 عبارات مثل "لقد كنا شركة تسعى  
للمو بأي ثمن" و"أجزم أن الحجم يساوي النجاح" تملأ مواد الشركات  
المقارنة. على العكس

من ذلك، لم تركز أية شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم على النمو بهوس. لكنها حققت نموًا مستدامًا ومربحًا أكثر بكثير من شركات المقارنة والتي جعلت النمو شعارها.

فكر في حالة شركتي جريت ويسترن Great Western وفاني ماي. جاء في وول ستريت ترانسكربت: "إن شركة جريت ويسترن غير عملية قليلًا. إنها ترغب في النمو بكل طريقة ممكنة". 32 وجدت الشركة نفسها في المبيعات، والتأجير، والتأمين، والمنازل المصنعة، ومستمرة في الاستحواذ على الشركات في نوبة توسع شرهة. 33

أكبر من ذلك! المزيد! عام 1985، قال المدير التنفيذي لشركة جريت ويسترن لجمع من المحللين: "لا تقلقوا بشأن الاسم الذي تطلقونه علينا؛ مصرف، أو شركة مدخرات وقروض، أو شركة مشابهة لشركة زيبرا". 34

على العكس تمامًا من شركة فاني ماي، التي كان لديها إدراك بسيط وواضح بأنها تستطيع أن تكون أفضل مشاركة في أسواق رأس المال في أي شيء متعلق بالرهن العقاري، بشكل أفضل حتى من مصرفي جولدمان ساكس وسالمون براذرز في فتح أسواق رأس المال الكاملة لعملية الرهن العقاري. لقد بنت عجلة اقتصادية قوية عن طريق إعادة صياغة نموذج عملها ليقوم على إدارة الخطر، بدلًا من بيع الرهونات العقارية. وقد دفعت العجلة بشغف كبير، لقد ألهم أفراد شركة فاني ماي بدورها الحيوي في دمقرطة امتلاك المنازل.

حتى عام 1984، تتبع رسوم الأسهم البيانية إحداهما الأخرى كصورة في مرآة. بعد ذلك في عام 1984، بعد عام واحد من اكتشافها لمفهوم القنفذ الخاص بها، انطلقت شركة فاني ماي لأعلى، بينما ظلت شركة جريت ويسترن تتخبط في طريقها بلا هدف حتى قبيل الاستحواذ عليها مباشرة عام 1997. بالتركيز على تصورها

البيسيط الممتاز؛ وليس التركيز فوق-ط-على "النم-و"، زادت شركة فاني ماي من عائداتها ثلاثية أض-عاف تقريبًا من سنة تحولها في 1984 حتى 1996. شركة جريت ويسترن، رغم كل انشغالها بمنتجات النمو، زادت من عائداتها ومكاسبها 25% فقط خلال الفترة نفسها، ثم فقدت استقلالها عام 1997.

حالة شركة فاني ماي مقابل شركة جريت ويسترن تبرز نقطة أساسية: "النمو" ليس مفهومًا تنفيذيًا. بل بالأحرى، إذا كان لديك مفهوم القنفذ الصحيح وتتخذ القرارات المتفكدة معه بلا هوادة، فستصنع قوة دافعة تجعل مشكلتك



الرئيسية ليس في كيفية النمو، بل في كيفية عدم النمو بسرعة أكبر من اللازم.

مفهوم القنفذ هو نقطة تحول في الرحلة من الجيد إلى العظيم. في أغلب الحالات، يأتي تاريخ التحول بعد بضع سنوات من تبني مفهوم القنفذ. علاوة على ذلك،

كل شيء بدءًا من الآن في الكتاب يتوقف على امتلاك مفهوم القنفذ. كما سيتضح باستفاضة في الفصول التالية، التنفيذ المنضبط؛ ثالث جزء كبير في إطار العمل بعد الأشخاص المنضبطين والفكر المنضبط؛ لا يعني شيئًا سوى في سياق مفهوم القنفذ.

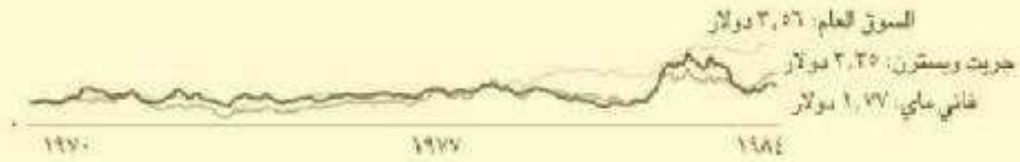
على الرغم من أهمية الحيوية (أو، بالأحرى، بسبب أهمية الحيوية)، سيكون خطأ مريبًا أن تحاول القفز مباشرة دون تفكير إلى مفهوم القنفذ. لا يمكنك ببساطة أن تتعد عن العمل ليومين، وتسحب مجموعة من الألواح الورقية القلابة، وتجري اجتماعات مناقشة، وتتوصل إلى إدراك عميق. حسنًا، يمكنك القيام بذلك، لكنك على الأرجح لن تقوم به بطريقة صحيحة. سيكون الأمر كما لو أن أينشتاين يقول: "أعتقد أنه حان الوقت لأصبح عالمًا عظيمًا، لذلك سوف أنطلق إلى فندق فور سيزونز في عطلة نهاية هذا الأسبوع، وأسحب الألواح الورقية القلابة، وأكشف أسرار الكون". الرؤية لا تحدث بهذه الطريقة. لقد قضى أينشتاين عشر سنوات متلمسًا طريقه وسط الضباب ليتوصل إلى نظرية النسبية الخاصة، وقد كان شخصًا ذكيًا. 35

### فاني ماي، جريت ويسترن، والسوق العام

قيمة تراكمية لاستثمار دولار واحد،

١٩٧٠-١٩٨٤

١٠ دولارات



#### ملاحظات،

١. يبين الرسم القيمة التراكمية لاستثمار بقيمة دولار واحد من ٣١ ديسمبر ١٩٧٠ حتى ١ يناير ١٩٨٤.
٢. توزيعات الأرباح تُعاد استثمارها.

### فاني ماي، جريت ويسترن، والسوق العام

القيمة التراكمية لاستثمار دولار واحد،

١٩٨٤-٢٠٠٠

٨٠ دولاراً

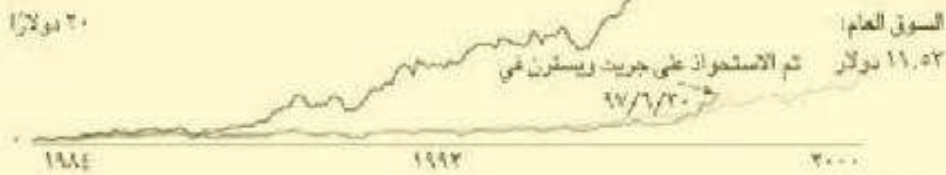
٦٠ دولاراً

٤٠ دولاراً

٢٠ دولاراً

١٩٨٤ ١٩٩٢ ٢٠٠٠

شركة فاني ماي: ٦٤,١٧ دولار



#### ملاحظات،

١. وقعت نقطة تحول شركة فاني ماي في عام ١٩٨٤.
٢. القيمة التراكمية لاستثمار دولار واحد من ٣١ ديسمبر ١٩٨٤ حتى ١ يناير ٢٠٠٠.
٣. توزيعات الأرباح تُعاد استثمارها.

لقد استغرق الأمر أربع سنوات في المتوسط لتكتشف الشركات التي  
قفزت من جيد إلى عظيم مفهوم القنفذ الخاص بها. كالبصيرة  
العلمية، يبسط مفهوم القنفذ  
عالمًا معقدًا ويجعل القرارات أسهل بكثير. لكن بينما هو يمنح وضوحًا  
صافيًا وبساطة ممتازة بمجرد أن تحصل عليه، فإن التوصل إلى  
المفهوم قد يكون أمرًا صعبًا  
إلى حد بعيد ويستغرق وقتًا. عليك إدراك أن التوصل إلى مفهوم  
القنفذ عملية تكرارية بطبيعتها، وليس حدثًا.  
جوهر العملية هو جعل الأشخاص المناسبين يندمجون في محادثة  
ومناقشة قوية، مملوءة بالحقائق القاسية وتقودها الأسئلة المتكونة  
بناءً على الدوائر الثلاث. هل  
ندرك حقًا ما يمكننا أن نكون الأفضل في العالم فيه، بشكل متميز عما  
يمكننا أن نكون ناجحين فحسب فيه؟ هل ندرك حقًا الدوافع في  
محركنا الاقتصادي، بما  
فيها قاسمنا الاقتصادي المشترك؟ هل ندرك حقًا أفضل ما يشعل  
شغفنا؟  
الآلية المفيدة بشكل خاص في تقدم العملية هي أداة أسميناها  
المجلس. يتكون المجلس من مجموعة من الأشخاص المناسبين الذين  
يشاركون في محادثة ومناقشة  
تقودهما الدوائر الثلاث، بشكل متكرر وبمرور الوقت، بشأن قضايا  
وقرارات حيوية تواجه المنظمة. (انظر "سمات المجلس"، في  
الأسفل)



كإجابة عن السؤال، "كيف نسعى للحصول على مفهوم القنفذ الخاص بنا؟" سأشير إلى الرسم التوضيحي الوارد صفحة 114 وأقول: "أسس المجلس، واستخدم ذلك كنموذج. اطرح الأسئلة الصحيحة، اندمج في مناقشة قوية، اتخذ قرارات، حلل النتائج، وتعلم؛ وكل ذلك في سياق الدوائر الثلاث. استمر فحسب في دورة الإدراك هذه".

عندما يتم سؤالي، "كيف نسرع عملية الحصول على مفهوم القنفذ؟" سأجيب قائلاً: "زد عدد مرات دورانك في تلك الدورة بأكملها في فترة معينة من الوقت". إذا

مـررت بـهذه الـدورة عـددًا كـافيًا مـن المـرات، ترشـدك بـحزم الـدوائر الثـلاث، سـتكتسب أخـيرًا عمـق الإدراك الـذي يتطلبه مفـهوم القنفذ. لـن يـحدث هـذا بـين عشـية وضحاها، لكنه سيحدث في نهاية المطاف.

## سمات المجلس

1. يعمل المجلس كأداة لاكتساب الإدراك فيما يتعلق بالقضايا المهمة التي تواجه المنظمة.
2. يجتمع ويُستخدم بواسطة القائد التنفيذي ويتكون عادة من خمسة إلى اثني عشر شخصًا.
3. كل عضو - و من أعضاء المجلس - لديه القدرة على المجادلة والمناقشة بحرية، والإدراك، وليس من منطلق الحاجة الأنانية للفوز بنقطة أو حماية مصلحة ضيقة الأفق.
4. يلتزم كل عضو من أعضاء المجلس باحترام كل أعضاء المجلس الآخرين، دون استثناء.
5. يأتي أعضاء المجلس من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، لكن كل عضو لديه معرفة عميقة ببعض جوانب المنظمة وأو البيئة التي يعمل فيها.
6. يضم المجلس أعضاء رئيسيين من فريق الإدارة، لكنه غير مقتصر على أعضاء فريق الإدارة، ولا يصبح كل التنفيذيين أعضاء بشكل تلقائي.
7. المجلس هيئة دائمة، وليس لجنة مخصصة تجتمع من أجل مشروع محدد.
8. يجتمع المجلس بصورة دورية، بما لا يزيد عن مرة في الأسبوع أو بم لا يقل عن مرة بشكل ربع سنوي.
9. لا يسعى المجلس إلى الإجماع، مدرجًا أن القرارات التي يتم اتخاذها بالإجماع غالبًا ما تكون متعارضة مع القرارات الحكيمة. مسئولية اتخاذ القرار النهائي تظل مع القائد التنفيذي.
10. المجلس هيئة غير رسمية، وليس مدرجًا في أية مخططات رسمية للمنظمة أو في أية مستندات رسمية.
11. يمكن أن يكون للمجلس مجموعة من الأسماء المحتملة، والتي عادة ما تكون حميدة تمامًا. في الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم، كان لديهم أسماء حميدة مثل لجنة تحسين الأرباح على المدى الطويل، ولجنة المنتجات المشتركة، ومجموعة التفكير الاستراتيجي، والمجلس التنفيذي. هل كل منظمة لديها مفهوم تنفيذي لتكتشفه؟ ماذا لو استيقظت، نظرت حولك بصراحة شديدة، واستنتجت: "لسنا الأفضل في أي شيء، ولن نكون كذلك أبدًا". وهنا يكمن أحد الجوانب الأكثر إثارة للدراسة بأكملها. في أغلبية الحالات، لم تكن الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم الأفضل في العالم في أي شيء ولم تُبد أي إمكانية الاحتمالات لأن تصبح كذلك. لتسببها بمفارقة - س - توكديل ("لا بد وأن هنالك شيئًا ما

يمكننا أن نصبح الأفضل في هـ، وسوف نجده ! يجب علينا  
أي صًا مواج-هه  
الحقائق القاسية بشأن مـ لا يمكننا أن نصبح الأفضل  
في هـ، ولن نصـلل أنفسنا!"، كـل الشـركات التـي  
قـفرت مـن جيـد إلـى عـظيم، بصـرف النظر عـن مـدى سـوء  
وضعها في بداية العملية، انتصرت في بحثها عن مفهوم القنفذ.  
بينما تبحث عن مفهومك الخاص، ضع في اعتبارك أنه عندما أدركت  
الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم مفهوم القنفذ الخاص بها  
أخيرًا، لم يكن لديها أي  
نوع من النوبات المزجة المملة المتعلقة بالتفاخر الطائش الذي كان  
يوجد عادة لدى الشركات المقارنة. عبارة "نعم، يمكننا أن نكون  
الأفضل في ذلك" كانت تُقال  
كاعتراف بالحقيقة، لا تزيد دهشة عن ملاحظة أن السماء زرقاء أو  
العشب أخضر. عندما تحصل على مفهوم القنفذ الخاص بك بشكل  
صحيح، يكون له صدى  
الحقيقة الهادئ، كنوتة موسيقية وحيدة، واضحة، معزوفة بإتقان  
ومتدلية في الهواء في الصمت المطبق لقاعة ممتلئة بالحضور في  
نهاية مقطوعة هادئة لموتسارت  
على البيانو. ليس هناك حاجة لقول الكثير؛ الحقيقة الهادئة تحدث  
عن نفسها.  
أتذكر تجربة شخصية في عائلتي توضح الاختلاف الحيوي بين التفاخر  
والإدراك. بدأت زوجتي، جوان، سباقات ماراتون وترياثلون في بداية  
الثمانينيات من القرن  
العشرين. عندما تكونت لديها خبرة؛ المدد الزمنية للجري، فترة  
السباحة، نتائج السباق؛ بدأت تشعر بزخم النجاح. ذات يوم، دخلت  
سباقًا مع العديد من أفضل  
السيدات في الترياثلون في العالم؛ وعلى الرغم من السباحة  
المتخاذلة التي جعلتها تخرج من الماء متأخرة بمراحل عن أفضل  
السباحات واضطرارها لدفع دراجة  
ثقيلة غير هوائية لأعلى أحد التلال، فإنها نجحت في عبور خط النهاية  
لتكون بين المراكز العشرة الأولى.  
ومن ثم، بعد مرور بضعة أسابيع بينما كانت تتناول الإفطار، نظرت  
جوان من خلف جريدتها الصباحية وقالت بهدوء وسكينة، "أعتقد أنه  
بإمكاني الفوز ببطولة  
الرجل الحديدي".  
بطولة الرجل الحديدي The Ironman، وهي بطولة العالم في  
الترياثلون، تتضمن سباحة مسافة 2.4 ميل في المحيط وقيادة  
الدراجة لمسافة 112 ميلًا، يُختتمان  
بماراثون عدو لمسافة 26.2 ميل على ساحل كونا الساخن ذي الحمم

البركانية في هاواي.  
"بالطبع، سيتعين عليّ الاستقالة من وظيفتي، والاعتذار عن عروض  
كليات الدراسات العليا (كانت قد قُبلت في كلية إدارة الأعمال في  
عدد من أفضل الجامعات)،  
والالتزام بتدريب كامل. لكن...".  
كانت كلماتها خالية من التفاخر، وخالية من المبالغة والإثارة  
والالتماس. لم تحاول إقناعي. لقد رصدت ببساطة أن ما أدركته كان  
واقعيًا، حقيقة لم تكن صادمة  
أكثر من قول إن الجدران كانت مطلية باللون الأبيض. كان لديها  
الشغف. كان لديها العوامل الوراثية. وإذا رحبت السباقات، فسيكون  
لديها الاقتصاد. هدف الفوز  
ببطولة الرجل الحديدي تبع من الإدراك المبكر لمفهوم القنفذ الخاص  
بها.

وهكذا، قررت أن تفعل ذلك. فاستقالت من عملها. واعتذرت عن  
قبول عروض كليات الدراسات العليا. وباعت المصانع مثلما فعل  
داروين سميث! (لكنها أبقت  
عليّ بصحتها). وبعد ثلاث سنوات، في يوم حار من أيام شهر أكتوبر  
عام 1985، عبرت خط النهاية لتفوز بالمركز الأول في بطولة الرجل  
الحديدي العالمية بهاواي.

عندما عقدت العزم على الفوز ببطولة الرجل الحديدي، لم تكن تعرف  
إذا كانت ستصبح الأفضل في العالم في التريثلون. لكنها أدركت أنه  
بإمكانها ذلك، أن ذلك  
في حيز الإمكان، أنها لم تكن تعيش في الوهم. وهذا الفارق هو ما  
يُحدث كل الاختلاف. إنه الفارق الذي يقول إن من يرغب في التحول  
من الجيد إلى العظيم عليه  
أن يدرك، ومن يفشل في أن يكون عظيمًا غالبًا ما لا يصبح كذلك أبدًا.

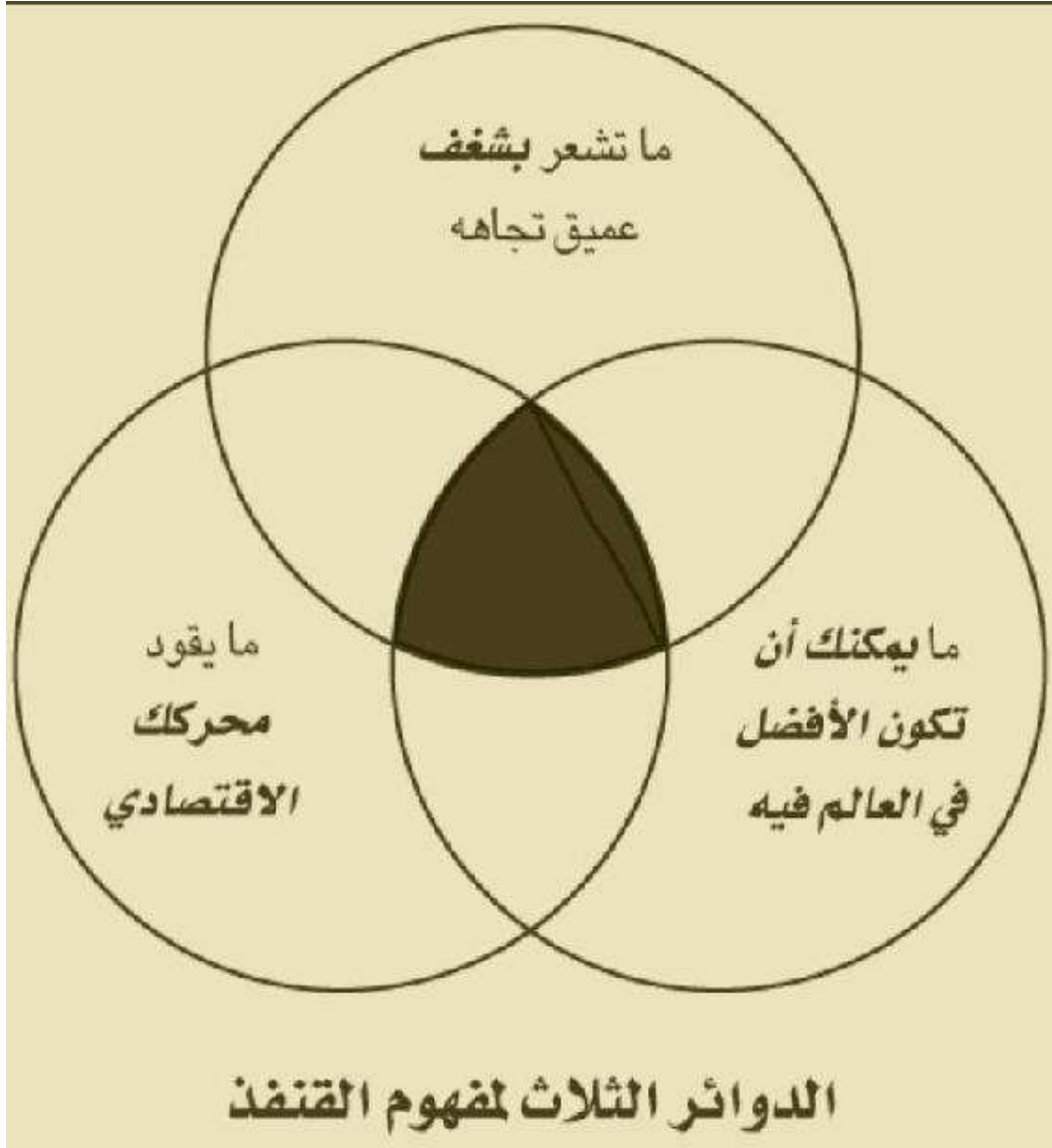
ملخص الفصل

مفهوم القنفذ

(البساطة في الدوائر الثلاث)

النقاط الأساسية

- التحول من الجيد إلى العظيم يتطلب إدراكًا عميقًا لثلاث دوائر  
متقاطعة مترجمة إلى مفهوم بسيط واضح (مفهوم القنفذ):



- المفتاح هو إدراك ما يمكن لمنظمتك أن تكون الأفضل في العالم فيه، وبالقدر نفسه من الأهمية ما لا يمكنها أن تكون الأفضل فيه؛ وليس ما "ترغب" في أن تكون الأفضل فيه. مفهوم القنفذ ليس هدفًا أو استراتيجية أو نية؛ إنه إدراك.
- إذا لم يكن في إمكانك أن تكون الأفضل في العالم في عملك الأساسي، فعندئذ لا يمكن لعملك الأساسي أن يُشكل أساس مفهومك القنفذ.
- إدراك "الأفضل في العالم" هو معيار أشد بكثير من الكفاءة الأساسية. قد تمتلك كفاءة لكن ليس بالضرورة أن تمتلك القدرة على أن تكون حقًا الأفضل في العالم في تلك الكفاءة. على العكس من ذلك، قد تكون هناك أنشطة



يمكنك أن تصبح الأفضل في العالم فيها، لكنك لا تمتلك كفاءة عالية بخصوصها.

- لتمتلك رؤية فيما يتعلق بدوافع محرك الاقتصاد، ابحث عن القاسم المشترك (ربح لكل س أو، في القطاع الاجتماعي، تدفق نقدي لكل س) الذي له الأثر الأكبر الوحيد.

- تضع الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أهدافها واستراتيجياتها استنادًا إلى الإدراك؛ وتضع الشركات المقارنة أهدافها واستراتيجياتها استنادًا إلى التفاخر.

- الوصول إلى مفهوم القنفذ هو عملية تكرارية. المجلس قد يكون أداة مفيدة.

نتائج غير متوقعة

- الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أشبه بالقنفاذ؛ مخلوقات بسيطة مبتدلة تعرف "شيئًا واحدًا كبيرًا" وتمسك به. الشركات المقارنة أشبه بالثعالب؛

مخلوقات مخادعة ماكرة تعرف أشياء كثيرة لكنها تفتقر إلى الاتساق.

- لقد استغرق الأمر أربع سنوات في المتوسط لتكتشف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مفهوم القنفذ الخاص بها.

- الاستراتيجية بحد ذاتها لا تميز الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن الشركات المقارنة. كلتا المجموعتين تمتلك استراتيجيات، وليس هناك دليل على أن

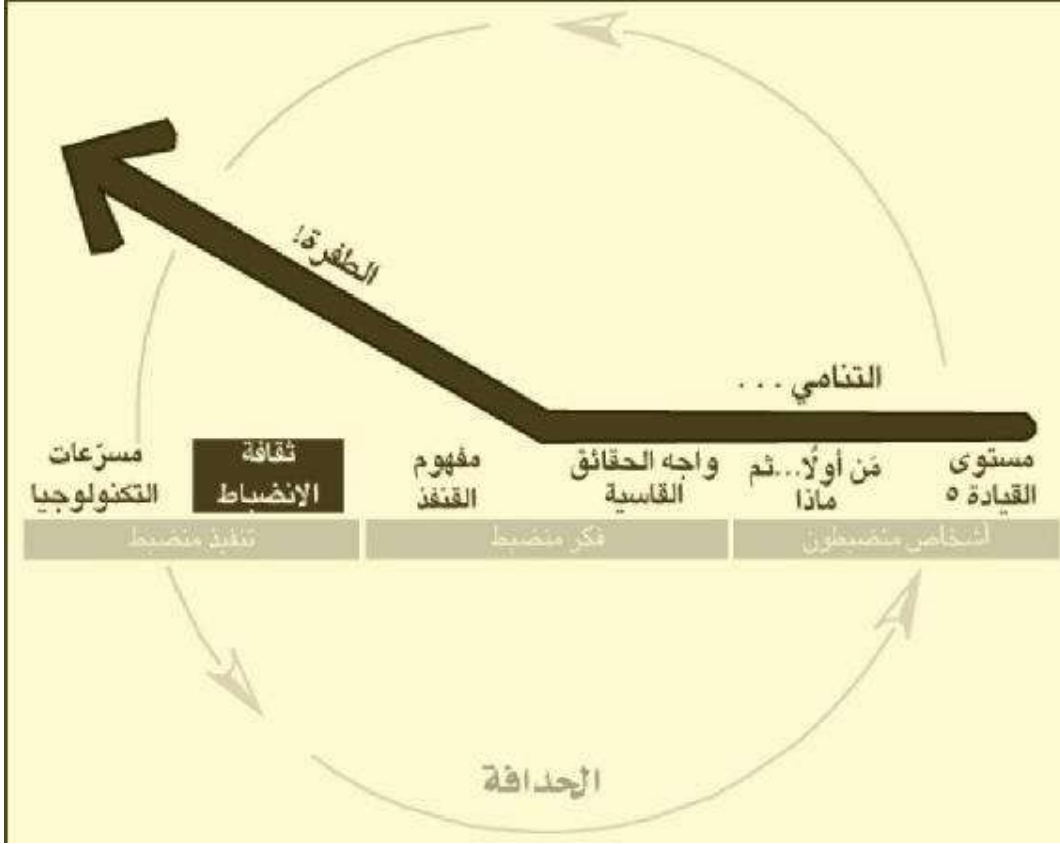
الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استثمرت وقتًا أكثر في التخطيط الاستراتيجي عن الشركات المقارنة.

- لست في حاجة بالتأكيد لأن تكون في صناعة عظيمة لتحقيق نتائج عظيمة مستدامة. بصرف النظر عن مدى سوء الصناعة، اكتشفت كل شركة من الشركات

التي قفزت من جيد إلى عظيم كيف تحقق عائدات اقتصادية متفوقة بحق.

الفصل 6

## ثقافة الانضباط



الحرية ما هي إلا جزء من القصة ونصف الحقيقة... ولهذا أقترح أن يُستبدل بتمثال الحرية الموجود على الساحل الشرقي تمثال للمسئولية على الساحل الغربي.

\_ فيكتور إي. فرانكل،

في كتابه 1 Man's Search for Meaning

عام 1980، شارك جورج راثمان في تأسيس شركة التكنولوجيا الحيوية أمجين Amgen. على مدار العشرين سنة التالية، نمت شركة أمجين من مبادرة أعمال

مكافحة لتصنيع شركة رأس مالها 3.2 ملي دولار يعمل

بها 6400 موظف، تصنع منتجات الدم لتحسين حياة

الأشخاص خاصة الذين يعانون من العلاج الكيميائي

والغسيل الكلوي. 2 تحت قيادة راثمان، أصبحت شركة أمجين واحدة

من شركات التكنولوجيا الحيوية القليلة التي حققت ربحية ونموًا

ثابتين. لقد أصبحت

مربحة بشكل ثابت للغاية، ففي الحقيقة، لدرجة أن

سعر أسهمها تضاعف أكثر من 150 مرة منذ طرحها في

الاكتتاب العام في يون-يوع-ام 1983 وحتي ين-اير-عام 2000. المستثمر الذي اشترى من أسهم شركة أمجين بقيمة صغيرة تبا 7000 دولار، يكون قد حقق ربحًا رأسماليًا يتجاوز المليون دولار، وهو ثا عشرة مرة

أفضل من نفس الاستثمار في سوق الأسهم العام. قليل من الشركات الناشئة الناجحة أصبحت شركات عظيمة، إلى حد كبير لأنها تستجيب للنمو والنجاح بالطريقة الخاطئة. نجاح مبادرة الأعمال يدعمه الإبداع والخيال والخطوات الجريئة داخل المياه غير المدروسة والحماس البصير. بينما تنمو الشركة وتصبح أكثر تعقيدًا، تبدأ في التعرقل في نجاحها الخاص؛ أشخاص جدد أكثر من اللازم، عملاء جدد أكثر من اللازم؛ طلبات جديدة أكثر من اللازم، منتجات جديدة أكثر من اللازم. ما كان قبلاً متعة كبيرة يصبح كتلة من الأمور

الفوضى-وية التي يصعب السيطرة عليها. الافتقار إلى التخطيط، والافتقار إلى المحاسبة، والافتقار إلى الأنظمة، والافتقار إلى قيود التوظيف تتسبب في الخلافات. وتظهر المشكلات، مع العملاء، في التدفق النقدي، في جداول الأعمال.

اس-تجابة لذلك، قد يقول أحدهم (ربما أحدهم أعضاء مجلس الإدارة)، "حان الوقت للنمو. وهذا المكان يحتاج إلى إدارة محترفة". تبدأ الشركة في توظيف حملة ماجستير إدارة الأعمال والتنفيذين المخضرمين من الشركات الممتدة. العمليات، الإجراءات، القوائم المرجعية، والبقية كلها تبدأ في النمو وسريعًا كالأعشاب

الضارة. ما كانت قبلاً بيئة من المساواة يُستبدل بها نظام قائم على التسلسل الهرمي. سلاسل قيادية تظهر للمرة الأولى. العلاقات بين المرءوسين ورؤسائهم تصبح

واضحة، وبدأت تظهر فئة تنفيذية ذات امتيازات خاصة. تظهر انقسامات "نحن" و"هم"؛ تمامًا كما هو الحال في الشركة الحقيقية. يسيطر المدراء المحترفون أخيرًا على العيث. فيصنعون نظامًا بعد الفوضى، لكنهم أيضًا يقتلون روح مبادرة الأعمال. يبدأ أعضاء الفريق المؤسس في التذمر، "هذا لم

يعد ممتعًا. لقد اعتدت على إنجاز الأمور ببساطة. الآن عليّ ملء هذه الاستثمارات الغبية واتباع هذه القواعد الغبية. أسوأ ما في الأمر، عليّ قضاء قدر رهيب من

الوقت في اجتماعات عديمة الفائدة". يبدأ السحر الإبداعي في التناقص بمعدلة بعوض الأشخاص الأكثر

ابتكـارًا، مسـتأين مـن البيروقراطية المتزايـدة والتسـلسل الهرمي. تتحول الشركات المبتدئة المثيرة إلى مجرد شركة أخرى، لا يميزها عن غيرها شيء. يبدأ سرطان الجودة المتوسطة في النمو بشكل جدي.

تجنـب جـورج راثمـان دوامـة مـوت مبادرة الأعمال هذه. لقد أدرك أن هدف البيروقراطية هو تعويض عدم الكفاءة والافتقار إلى الانضباط؛ وهي مشـكلة تتلاشى بدرجة كبيرة إذا كان لديك الأشخاص الصحيحة في المقام الأول. تبني أغلب الشركات قواعدها البيروقراطية للتحكم في النسبة الصغيرة من الأشخاص الخطأ في

المنظمة، والذي بدوره يُبعد الأشخاص الصحيحة الموجودة في المنظمة، والذي عندئذ يرفع نسبة الأشخاص الخطأ في المنظمة، والذي بدوره يرفع الحاجة إلى المزيد

من البيروقراطية لتعويض عدم الكفاءة والافتقار إلى الانضباط، والذي عنـدئذ يُبعـد الأشـخاص الصـحيحة أكثر، وهكذا. أدرك راثمـان أن أي صـا و جـ و د بـ ديل: تجنـب البيروقراطية والتسلسل الهرمي وبدلاً منهما توفير ثقافة انضباط. عندما تضع هاتين القوتين المتتامتين معاً، ثقافة انضباط مع أخلاقيات مبادرة الأعمال، تحصل

على الكيمياء السحرية للأداء المتفوق والنتائج المستدامة. مصفوفة الانضباط الإبداعي للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم

مرتفعة	منظمة عظيمة	منظمة ذات تسلسل هرمي
ثقافة الانضباط	منظمة ناشئة	منظمة بيروقراطية
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
	أخلاقيات مبادرة الأعمال	

لماذا يبدأ هذا الفصل بشركة مُبادرة للأعمال في مجال التكنولوجيا الحيوية بدلاً من واحدة من شركاتنا التي قفزت من جيد إلى عظيم؟ لأن راثمان ينسب جزءاً كبيراً من نجاحه في مبادرة الأعمال لما تعلمه أثناء عمله في أبوت لابوراتوريز قبل تأسيس شركة أمجين: ما اكتسبته في شركة أبوت كان فكرة أنك عندما تضع أهدافك للعام،

تسجلها بشكل ملموس. يمكنك تغيير خططك خلال العام، لكنك لا تغير  
أبدًا ما تقيس  
نفسك عليه. أنت تكون صارمًا في نهاية العام، ملتزمًا بالضبط بما  
قلت إنه سيحدث. لا فرصة لديك للتعبير عن رأيك. لا فرصة لديك  
للتعديل والاحتيايل على الأمر،  
والبت بأنك لم تنوِّ حقًا القيام بذلك على أية حال، وتعديل أهدافك مرة  
أخرى لإظهار نفسك بشكل أفضل. أنت لا تركز أبدًا على ما أنجزته في  
ذلك العام فحسب؛  
بل تركز على ما أنجزته نسبةً إلى ما قلت إنك ستنجزه بالضبط؛ مهما  
بلغت صعوبة المقياس. كان هذا انضباطًا تعلمناه في شركة أبوت،  
ونقلناه إلى شركة أمجين. 3  
العديد من ضوابط شركة أبوت يعود إلى عام 1968، عندما وظفت  
مسئولًا ماليًا رائعًا يدعى برنارد إتش. سيملر. لم ينظر سيملر إلى  
عمله باعتباره مراقبًا ماليًا أو  
محاسبًا تقليديًا. بدلًا من ذلك، انطلق ليخترع آليات تحت على التغيير  
الثقافي. لقد أنشأ إطار عمل جديدًا تمامًا للمحاسبة أطلق عليه اسم  
محاسبة المسؤولية،  
وفيه يتم تحديد كل عنصر من عناصر التكلفة والدخل والاستثمار  
بوضوح من قبل فرد واحد مسئول عن هذا العنصر. 4 الفكرة، والتي  
تعتبر متطرفة بالنسبة  
للستينيات من القرن العشرين، كانت إنشاء نظام يكون فيه كل مدير  
من مدراء شركة أبوت في كل نوع من أنواع الوظائف مسئولًا عن  
عائده الاستثماري، بنفس  
الصرامة التي يُحْمَلُ بها المستثمر المسؤولية لمبادر الأعمال. لن  
يكون هناك تخفُّ وراء اعتمادات محاسبية تقليدية، ولا أموال مهدرة  
للتغطية على إدارة غير فعالة،  
ولا فرص لتبادل الاتهامات. 5  
لكن جمال نظام شركة أبوت لا يكمن في صرامته فحسب، بل في  
كيفية استخدامه للصرامة والانضباط لتمكين الإبداع ومبادرة الأعمال.  
قال جورج راثمان، "طورت  
شركة أبوت منظومة منضبطة للغاية، لكن ليس  
بطريقة تفكير خطية. لقد كانت مثلًا لا تحتذى به  
في امتلاك كل من الانضباط المالي والتفكير  
المتشعب للعمل.  
الإبداعي. لقد استخدمنا الانضباط المالي كطريقة لتوفير الموارد  
للعمل المبدع بحق". 6 خفضت شركة أبوت تكاليفها الإدارية كنسبة  
مئوية من المبيعات إلى أدنى حد  
في هذه الصناعة (بهامش كبير) وفي الوقت نفسه أصبحت آلة ابتكار  
منتجات جديدة كشركة 3M، مستمدة ما يصل إلى 65% من العائدات من

منتجات جديدة

ظهرت في السنوات الأربع السابقة. 7

تم العمل بهذا الثنائي المبدع في كل جوانب شركة أبوت أثناء الفترة الانتقالية، متداخلًا بعمق مع نسيج الثقافة المؤسسية. من ناحية،

جندت شركة أبوت قادة من

مبادري الأعمال ومنحتهم حرية تحديد أفضل مسار لتحقيق أهدافهم. ومن الناحية الأخرى، كان يتعين على الأفراد الالتزام بشكل كامل بنظام شركة أبوت وكانوا

يتحملون المسؤولية بصراحة تجاه أهدافهم. كانوا

يتمتعون بالحرية، لكنهم كانوا حريصين على نطاق إدارتهم.

رست شركة أبوت حتمًا من مبادئ الأعمال للمرون-

الانتهازية. (قال أحد تنفيذيي شركة أبوت، "لقد أدركنا أن التخطيط لا

يقدر بثمن، لكن الخطط عديمة الفائدة"). 8 لكن شركة أبوت كان لديها أيضًا الانضباط

اللازم لتقول لا للفرص التي لم تستطع اجتياز اختبار الدوائر الثلاث.

بينما تشجع الابتكار واسع النطاق داخل أقسامها، حافظت شركة

أبوت في الوقت نفسه على

التزامها الصارم بمفهوم القنفذ الخاص بها والذي ينص على

المساهمة في الرعاية الصحية الفعالة من حيث التكلفة.

تعد أبوت لابوراتوريز مثالًا على نتيجة أساسية لدراستنا: ثقافة

الانضباط. بطبيعتها، تعتبر "الثقافة" موضوعًا تصعب مناقشته إلى حد

ما، وهو أقل ميلًا لإنشاء

إدارات عمل متسقة كالدوائر الثلاث. رغم ذلك،

تتلخص الأفكار الرئيسية في هذا الفصل في فكرة

مركزية واحدة: ابن ثقافة مليئة بأشياء خاصة وموم

بتنفيذ

منضبط في سياق الدوائر الثلاث، بما يتفق بشكل صارم مع مفهوم

القنفذ.

على نحو أدق، هذا يعني ما يلي:

1. ابن ثقافة تقوم على فكرة الحرية والمسئولية، في نطاق إطار

عمل.

2. املًا تلك الثقافة بأشخاص يتمتعون بانضباط ذاتي ولديهم استعداد

للوصول إلى أقصى الحدود للوفاء بمسئولياتهم. إنهم سوف

"يغسلون الجبن القريش".

3. لا تخلط بين ثقافة الانضباط وفرض الانضباط الاستبدادي.

4. التزم بثبات كبير بمفهوم القنفذ، ممارسًا تركيزًا يكاد يكون مفرطًا

على تقاطع الدوائر الثلاث. وبالقدر نفسه من الأهمية، اصنع "قائمة

الأمر الواجب التوقف

عنها" وافصل بصورة منهجية أي شيء غير ذي صلة.

الحرية (والمسئولية)

في إطار العمل

تخيل قائد طائرة. يجلس في قمرة القيادة، محاطًا بعشرات المفاتيح المعقدة وأجهزة القياس المتطورة، جالسًا أمام معدات ضخمة قيمتها 84 مليون دولار. بينما

يتوافد المسافرون بصخب ويضعون حقائبهم داخل الحاويات العلوية ويهرول طاقم الطائرة محاولين جعل الجميع يستقرون في أماكنهم، يبدأ هو مراجعة قائمة

تدقيق ما قبل الطيران. خطوة بخطوة بشكل متناسق، يمر بمنهجية على كل عنصر مطلوب.

بعد الحصول على إذن للإقلاع، يبدأ العمل مع وحدة مراقبة الحركة الجوية، متبعًا تعليمات دقيقة؛ أي اتجاه يتخذ للارتفاع من البواب، أي الطريق لدرجة

بالطائرة، أي مدرج يستخدمه، أي اتجاه للإقلاع. إنه لا يتخذ السرعة القصوى ويندفع بالطائرة في الهواء حتى يحصل على إذن بالإقلاع. بمجرد أن يخلق في الجو،

يتواصل باستمرار مع مراكز مراقبة الرحلة الجوية ويظل داخل نطاق الحدود المشددة لنظام الحركة الجوية التجارية.

رغم ذلك، في طريقه، يصطدم بعاصفة رعدية وأمطار شديدة جدًا. الرياح الهادرة، المعاكسة وغير المتوقعة، تميل جناحي الطائرة لأسفل تجاه اليسار، ثم لأسفل

تجاه اليمين. بالنظر من النوافذ، لا يستطيع المسافرون رؤية الأرض، فقط كتل متفرقة من السحب الرمادية التي تزداد وتقل في كثافتها ورذاذ المطر على النوافذ.

يعلن طاقم الطائرة، "سيداتني سيداتي، لقد نزلت من الجلسوس في أمكننا لبقية الرحلة. رجاءً اجعلوا مقاعدكم في وضعية مس-تقيم وم-ؤمن وض-عوا كل حقائبكم المحمولة أسفل المقعد أمامكم. سنكون على الأرض خلال وقت قصير".

يفكر المسافرون الأقل خبرة، "ليس أقصر من اللازم، كما أمل"، وقد توتروا بسبب الرياح العاصفة وومضات البرق الخاطفة. لكن

المسافرين ذوي الخبرة يستمرون ببساطة في قراءة المجلات، ويتجادبون أطراف الحديث مع من يجاورونهم في المقاعد، ويرتبون للقاءاتهم على الأرض. إنهم يفكرون، "لقد مررت بكل هذا من قبل. سوف يهبط إذا كان ذلك آمنًا".

كما هو متوقع، في هبوط الطائرة النهائي -تنزل العجلات بينما ينزل ربع مليون رطل من الحديد الصلب لأسفل بسرعة 130 ميلًا في الساعة- يسمع المسافرون

فجأة أزيز المحرك ويشعرون بأنهم يندفعون للخلف في مقاعدهم.

تسرع الطائرة عائدة إلى السماء. وتميل في شكل قوس كبير عائدة  
تجاه المطار. يتوانى قائد الطائرة  
لحظة قبل أن يصـغط على جـهاز الاتصـال الـداخلي:  
"عـذراً أيـها السـادة. كـنـا نـعـانـي مـن بعـض الـريـاح المعاكسـة  
هـنـا. سـنـحاول مـرة أـخـرى". فـي المـحاوـلة الثـانيـة، تـهدأ  
الرياح بدرجة كافية وينجح هو في الهبوط بالطائرة، بأمان.  
الآن تراجع خطوة للخلف وفكر في النموذج الوارد هنا. يعمل قائد  
الطائرة وفق نظام صارم للغاية، ولا يتمتع بحرية الخروج عن ذلك  
النظام. (أنت لا تريد قائد  
طائرة يقول، "مرحبًا، لقد قرأت للتو في أحد الكتب الإدارية عن قيمة  
التمتع بالسلطة؛ حرية التجربة، أن تكون مبدعًا، أن تكون مبادر أعمال،  
أن تجرب الكثير  
من الأمور وثُبقي ما ينجح منها!") لكن في الوقت نفسه، القرارات  
الحاسمة -إذا كان سيُقلع، إذا كان سيهبط، إذا كان سيلغي الرحلة، إذا  
كان سيهبط في مكان  
أخـر- تـطـل مـتروكـة لـقائـد الطـائرة. بـصـرف النـظـر عـن قـيود  
النظام، تبرز حقيقة مركزية واحدة أكثر من غيره: يتحمل  
قائد الطائرة مسؤولية مطلقـة تجاه الطائرة  
وحياة من على متنها.  
المقصود هنا هو أن الشركة يجب أن تمتلك نظامًا بنفس صرامة وعدم  
مرونة نظام الحركة الجوية. في النهاية، إذا فشل نظام المؤسسة، لا  
يموت الناس بالمئات  
داخل كتل محترقة وملتوية من الحديد الصلب. خدمة العملاء في  
الخطوط الجوية ربما تكون مريعة، لكنك تكون متأكدًا تقريبًا أن تصل  
لوجهتك كاملًا. المقصود  
من هذا التشبيه هو أننا عندما نظرنا داخل الشركات التي قفزت من  
جيد إلى عظيم، تذكرنا أفضل جزء من نموذج قائد الطائرة: الحرية  
والمسؤولية داخل إطار  
عمل نظام متطور للغاية.  
بنت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أنظمة متسقة ذات  
قيود واضحة، لكنها أيضًا منحت الناس الحرية والمسؤولية في إطار  
عمل هذا النظام. لقد وظفت  
أشخاصًا يتمتعون بانضباط ذاتي والذين لا حاجة للتحكم فيهم، ثم  
تحكمت في النظام، وليس الأشخاص.  
قال بيل ريفاز من شركة سيركت سيتي Circuit City، "كان هذا هو  
السر وراء كيفية تمكننا من إدارة المتاجر من على بعد كبير، عن  
طريق التحكم عن بعد. لقد  
كان السر في توليفة مدراء المتاجر الرائعين الذين يتمتعون  
بالمسؤولية النهائية تجاه متاجرهم الفردية والعمل في إطار نظام



كبير. يجب أن تمتلك إدارة وأشخاصًا  
يؤمنون بالنظام ويقومون بما يلزم لجعل النظام  
يجدي نفعًا. لكن في إطار حردود ذلك النظام، مـدراء  
المتاجر لديهم الكثير من حرية التصرف، لتتوافق  
مع  
مسئوليتهم". 9 بما معناه، لقد أصبحت سيركت سيتي بين شركات بيع  
الإلكترونيات الاستهلاكية بالتجزئة بنفس منزلة ماكدونالدز بين  
المطاعم الأخرى؛ ليست  
صاحبة التجربة الأكثر إتقانًا، لكنها متنسقة بشكل كبير. تطور النظام  
بمرور الوقت حيث جربت سيركت سيتي إضافة عناصر جديدة مثل  
أجهزة الكمبيوتر وألعاب  
الفيديو (تمامًا كما أضاف مطعم ماكدونالدز وجبة Egg McMuffins  
للإفطار). لكن طوال الوقت، كان الجميع يعمل في إطار عمل النظام.  
قال بيل زيردن، "هذا  
أحد الاختلافات الكبيرة بيننا وبين الآخرين في نفس المجال منذ بداية  
الثمانينيات. إنهم ببساطة لم يستطيعوا طرح شيء جديد، ونحن  
استطعنا. لقد استطعنا  
القضاء على تلك المتاجر في كل أنحاء الدولة، باتساق كبير". 10 هنا  
يكمن أحد الأسباب الأساسية وراء انطلاقة سيركت سيتي في بداية  
الثمانينيات من القرن  
العشرين والتفوق على سوق الأسهم العام بأكثر من ثماني عشرة  
مرة على مدار الخمس عشرة سنة التالية.  
بما معناه، أن معظم هذا الكتاب يدور حول صنع ثقافة انضباط. يبدأ  
كل شيء بأشخاص منضبطين. يبدأ التحول ليس بمحاولة ضبط  
الأشخاص الخطأ بالسلوك  
الصحيح، بل بضـم أشخاص منضـبطين إلى المنظمـة في  
المقام الأول. بعد ذلك لدينا الفكر المنضبط. أنت تحت  
لانضباط لمواجهة حقائق الواقع القاسية، يجب أن  
تتمسك بالثقة العازمة بأنك تستطيع وسوف تصنع مسـارًا  
يصل بك إلى العظمة. الأمر الأكثر أهمية، أنك تحت  
الانضباط لتستثمر في البحث عن الإدراك حتى  
تحصل على مفهوم القنفذ لـديك. أخيرًا، لدينا  
التنفيذ المنضبط، الموضوع الأساسي لهذا الفصل. هذا  
الترتيب مهم. شركات المقارنـة غـالبًا ما كانت تحاول  
مباشرة إلى التنفيذ المنضبط. لكن التنفيذ  
المنضبط دون أشخاص خاص يتمتعون بانضباط ذاتي مسـتحيل  
أن يـدوم، والتنفيذ المنضبط دون فكر منضبط يعـد  
وصفة  
للكوارث.

في الواقع، الانضباط بحد ذاته لن يحقق نتائج عظيمة. فقد وجدنا الكثير من المنظمات في التاريخ التي كان لديها انضباط هائل والتي سارت مباشرة تجاه الكوارث،  
 بـإحكام وفـي صـفوف مـهتمة. لا، المقصـود هـو أن  
 تحصـل أولاً علـى أشـخاص يتمتعـون بانضـباط ذاتـي  
 ينـدمجون فـي تفكـير صـارم للغيـة، والـذين بعـد ذلـك  
 يقـومون  
 بتنفيذ منضبط في إطار عمل نظام متسق مصمم بناءً على مفهوم  
 القنفذ.



طـوال بحثنـا، صـادفنا الاسـتخدام المسـتمر لكلمـات مثـل  
 منضـبط، صـارم، عنيـد، محـدد، دءوب، دقـيق، مـدقق،  
 منـهجي، متناسـق، حصـيف، متطلـب، متنسـق،  
 مركز، محاسب، مسئول. لقد أغرقت المقالات والمقابلات والمواد  
 المرجعية المتعلقة بالشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، وغابت  
 بشكل لافت للنظر عن المواد  
 المتعلقة بالشركات المقارنة. الأفراد في الشركات التي قفزت من  
 جيد إلى عظيم أصبحوا مبالغين إلى حد ما في الوفاء بمسئولياتهم،  
 مقتربين من التطرف في بعض  
 الحالات.  
 لقد قررنا تسمية ذلك عنصر "غسل الجبن القريش". يأتي التشبيه من  
 رياضي عالمي منضبط يدعى ديف سكوت، الذي ربح ترياثلون الرجل  
 الحديدي بهاواي ست  
 مرات. في التدريبات، كان سكوت يقود دراجته لمسافة 75 ميلاً،

ويسبح لمسافة 20000 متر، ويركض لمسافة 17 ميلًا؛ في المتوسط، كل يوم. لم يكن ديف سكوت يعاني من مشاكل في وزنه! إلا أنه كان يؤمن بأن النظام الغذائي منخفض الدهون، والغني بالكربوهيدرات سيمنحه أفضلية إضافية. لذلك، ديف سكوت، الرجل الذي يحرق على الأقل 5000 سعر حراري في اليوم في التدريبات، كان حرفيًا يغسل الجبن القريش ليتخلص من الدهون الزائدة. الآن، لا يوجد دليل على حاجته الأكيدة لغسل الجبن القريش لربح بطولة الرجل الحديدي؛ ليس هذا المقصود من وراء القصة. المقصود هو أن غسل الجبن القريش كان خطوة صغيرة إضافية اعتقد أنها ستجعله أفضل بكثير، خطوة صغيرة مضافة إلى كل الخطوات الصغيرة الأخرى لتنفيذ برنامج متسق من الانضباط الفائق. لقد كنت دائمًا أتخيل ديف سكوت وهو يركض 26 ميلًا في الماراثون؛ متحركًا بنشاط في حرارة تصل إلى المائة درجة على الحقول السوداء ذات الحمم البركانية على ساحل كونا بعد السباحة لمسافة 2.4 أميال في المحيط وقيادة الدراجة لمسافة 112 ميلًا ضد الرياح المعاكسة الشديدة؛ ويفكر بينه وبين نفسه: "مقارنة بغسل الجبن القريش كل يوم، هذا ليس بالأمر السيئ".

أنا مدرك أنه تشبيه غريب. لكن بما معناه، لقد أصبحت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مثل ديف سكوت. جزء كبير من حل مسألة "من جيد إلى عظيم" يكمن في الانضباط الذي يجعلك تفعل ما يتطلبه الأمر لتصبح الأفضل في مجالات مختارة بعناية وبعد ذلك تسعى للتحسن المستمر من تلك النقطة. الأمر حقًا بهذه البساطة. وهو حقًا بهذه الصعوبة. يرغب الجميع في أن يكون الأفضل، لكن أغلب المنظمات تفتقر للانضباط اللازم لتكتشف بوضوح لا غرور فيه ما يمكنها أن تكون الأفضل فيه والإرادة اللازمة لفعل كل ما يتطلبه الأمر لتحويل هذه الإمكانية إلى حقيقة. إنها تفتقر إلى الانضباط اللازم لغسل الجبن القريش.

فك-ر-ف-ي-ش-ركة-وي-لز-ف-ارجو Wells Fargo مق-ابل-ب-انك أوف أمريكا- Bank of America. ل-م-يش-ك-ك-ارل-رايك-ارت أب-دًا-أن-ه-ب-إمكان-ش-ركة-وي-لز-ف-ارجو-الخ-روج-م-ن-مس-ألة-تخف-يف-الق-يود-المص-رفية-كش-ركة-أق-وي، وليس-ت-أض-عف. لوق-د-رأى-أن-المفت-اح-ال-ذي-س-يجعلها ش-ركة-عظيمة-لا-يكم-ن-ف-ي-اس-ترانيجيات-ج-ديدة-ذكية-ب-ل-ف-ي

الإصرار الكامل لاقتلاع مئات السنين من العقلية المصرفية من النظام. قال رايكارت: "هناك الكثير جدًا للتخلص منه في الصناعة المصرفية. والتخلص منه يحتاج إصرارًا، وليس ذكاءً". 11

حدد رايكارت أسلوبًا واضحًا للوصول إلى القمة: لن نطلب من الآخرين جميعهم أن يعانون بينما نجلس نحن على عروشنا. سنبدأ بغسل الجبن القريش، هنا في الجناح التنفيذي. لقد جمد مرتبات التنفيذيين لعامين (رغم حقيقة أن ويلز فارجو كانت تتمتع ببعض أفضل السنوات المربحة في تاريخها). 12 وأغلق غرفة الطعام الخاصة بالتنفيذيين واستبدلها بخدمة تقديم طعام على طراز مباني الكليات. 13 وأغلق المصعد الخاص بالتنفيذيين، وباع طائرات المؤسسة، ومنع النباتات الخضراء من الجناح التنفيذي لكون تكلفة ريتها مرتفعة للغاية. 14 ومنع القهوة المجانية من الجناح التنفيذي. وألغى زينة الأعياد بالنسبة للإدارة. 15 وأعاد التقارير للأشخاص الذين قدموها في مجلدات فاخرة، مرفقة بنصيحة: "هل كنت ستنفق أموالك الخاصة بهذه الطريقة؟ ما الذي يضيفه المجلد لأي شيء؟". 16 كان رايكارت يجلس خلال الاجتماعات مع زملائه التنفيذيين، في مقعد قديم بال تتدلى منه حشوته. أحيانًا كان يجلس هناك وينتف الحشوة ببساطة بينما يستمع إلى اقتراحات إنفاق الأموال، كما قالت إحدى المقالات، "[و] الكثير من المشروعات واجبة التنفيذ تلاشت ببساطة". 17

عبر الشارع في بانك أوف أمريكا، واجه التنفيذيون أيضًا مسألة تخفيف القيود وأدركوا أن هناك حاجة لتقليل الإهدار. رغم ذلك، وعلى عكس ويلز فارجو، لم يكن لـدي تنفيـذي بـانك أوف أمريكاـ الانضـباط الـلازم لغسـل الجبـن القـريش. لـقـد حـافظوا عـلى مملكتـهم التنفيـذية الفـاخرة فـي برجـها المـهيب فـي وسـط المـدينة بسـان فرانسيسكو، كان مكتب الرئيس التنفيذي كما جاء وصفه في كتاب Breaking the Bank "جناحًا جانبيًا في الشمال الشرقي به غرفة مؤتمرات كبيرة ملحقه، وسجاد شرقي، ونوافذ بطول الحائط منحه مشهدًا كاملاً لخليج سان فرانسيسكو من البوابة الذهبية حتى جسر الخليج". 18 (لم نجد دليلًا على مقاعد خاصة بالتنفيذيين تتدلى منها حشوتها). كان المصعد يتوقف في طابق التنفيذيين ويهبط مباشرة إلى الطابق الأرضي دون توقف، متخلصًا

من تدخل الكائنات الأقل شأنًا.  
المكان الشاسع المفتوح في الجناح التنفيذي جعل النوافذ تبدو أطول مما هي عليه بالفعل، مما يولد شعورًا بالطفو فوق الضباب في مدينة مرتفعة تسكنها نخبة غربية حكمت العالم من أعلى. 19 لماذا نغسل الجبن القريش عندما تكون الحياة جيدة جدًا؟  
بعد خسارة 1.8 مليار دولار عبر ثلاث سنوات في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، قامت بانك أوف أمريكا أخيرًا بالتغييرات الضرورية استجابة لتخفيف القيود على البنوك (بشكل عام بتوظيف تنفيذيين عملوا سابقًا لدى ويلز). 20 لكن حتى في أحلك الأيام، لم تتمكن شركة بانك أوف أمريكا من إجبار نفسها على التخلص من الامتيازات التي جعلت تنفيذيها بمنأى عن العالم الحقيقي. في أحد اجتماعات مجلس الإدارة أثناء فترة أزمة بانك أوف أمريكا، قدم أحد الأعضاء اقتراحات عاقلة مثل "لبيع طائرة المؤسسة". استمع المدراء الآخرون للاقتراحات، ثم تجاهلوها. 21  
ثقافة، وليس طاعة  
لقد كدنا نستبعد هذا الفصل من الكتاب. فمن ناحية، أصبحت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أكثر انضباطًا من شركات المقارنة، كما هو الحال في شركة ويلز فارجو على النقيض من شركة بانك أوف أمريكا. ومن ناحية أخرى، أظهرت شركات المقارنة غير المستدامة نفس القدر من الانضباط لدى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم.  
قال إريك هاجن، بعدما أنهى وحدة تحليل خاصة للبحث في ثقافات القيادة عبر الشركات، "بناءً على تحليلي، لا أعتقد أنه بإمكاننا وضع الانضباط في الكتاب كنتيجة. من الواضح تمامًا أن الرؤساء التنفيذيين للشركات المقارنة غير المستدامة جلبوا انضباطًا هائلًا إلى شركاتهم، ولهذا السبب حققوا مثل هذه النتائج المبدئية الرائعة. لذلك، الانضباط لا يعتبر متغيرًا مُميِّزًا وفق المعايير الموضوعية."  
من قبيل الفضول، قررنا إلقاء نظرة أعمق على هذه القضية، وأجرى إريك تحليلًا أكثر تعمقًا. عندما فحصنا الأدلة أكثر، أصبح من الواضح أنه -على الرغم من المظاهر السطحية- هناك بالفعل اختلاف كبير بين مجموعتي الشركات في منهجها تجاه الانضباط.  
بينما كان لدى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم قادة من

المستوى 5 والذين بنوا ثقافة انضباط مستديمة، كان لدى شركات المقارنة غير المستدامة قادة من المستوى 4 والذين قاموا شخصيًا بضبط المنظمة عن طريق القوة المحضة.

فكر في راي ماكدونالد، الذي تولي قيادة شركة بوروز Burroughs عام 1964. لكونه رجلًا ذكيًا لكن فطًا، تحكم ماكدونالد في المحادثات، وألقى كل النكات، وانتقد

كل من لم يكن بنفس مقدار ذكائه (وكان ذلك إلى حد كبير كل من حوله). لقد أنجز الأمور عن طريق قوة الشخصية المطلقة، باستخدام شكل من الضغط عُرف

باسم "ملزمة ماكدونالد". 22 حقق ماكدونالد نتائج ملحوظة أثناء فترة حكمه. كل دولار تم استثماره عام 1964، العام الذي أصبح فيه رئيسًا، حتى نهاية عام

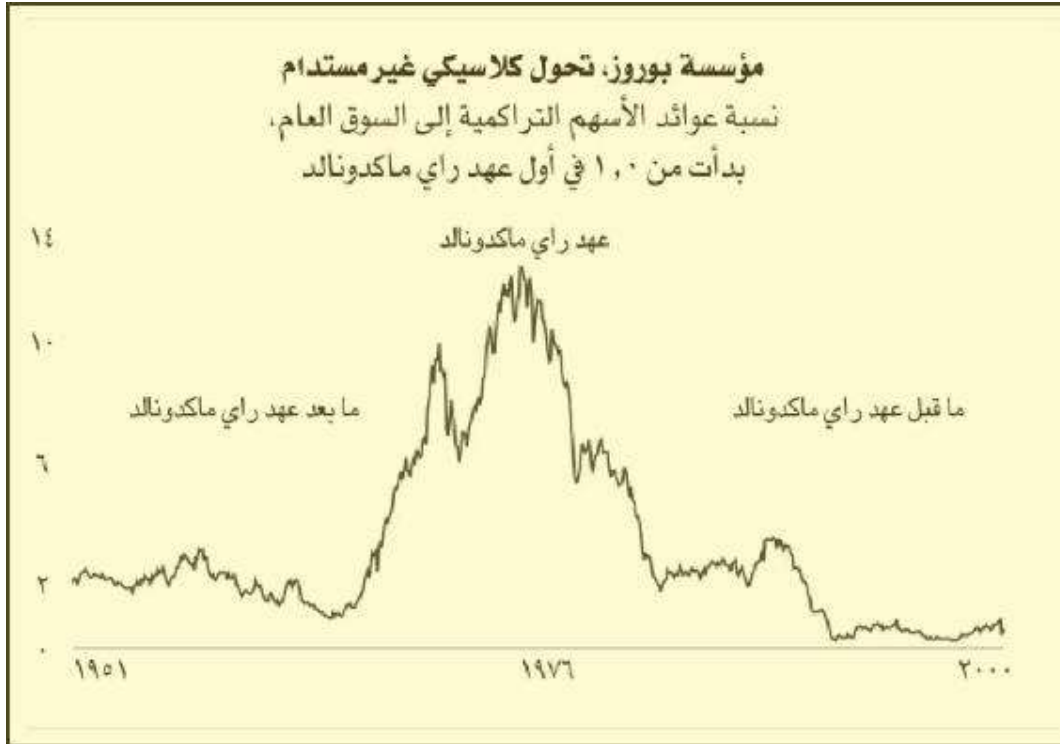
1977 عندما تقاعد، حقق عائدات أفضل 6.6 مرات من السوق العام. 23 ذلك، لم يكن لدى الشركة ثقافة انضباط لتستمر من بعده. بعدما تقاعد، جمدت

الحيرة مساعديه التابعين له، تاركين الشركة، وفقًا لمجلة بيزنس ويك، "معدومة القدرة على فعل أي شيء". 24 بعد ذلك بدأت شركة بوروز هبوطًا طويلًا،

يصحبها فشل في العائدات التراكمية بنسبة 93% تحت السوق العام منذ نهاية عهد ماكدونالد حتى عام 2000.

لقد وجَدنا قصة مماثلة في شركة رابرمي Rubbermaid تحت قيادة س. تانلي ج. ولت. تذكر م. ن. فص. ل. مس. توي القياسية 5 كيف أن ج. ولت س. خرم. ن. ات. هامه بكونه طاغية، "نعم، لكنني طاغية مخلص". ف. رض. ج. ولت انضباطًا صارمًا على شركة رابرمي؛ تخطيط صارم وتحليل من افس، أبحاث سوق من هجية، تحلي ل. أرب. اح، تحكم حازم في التكلفة، وما شابه ذلك. كتب أحد المحللين: "هذه منظمة منضبطة بشكل لا يصدق. هناك إحكام لا يصدق في أسلوب حياة رابرميد". 25 بدقة

ونظام، كان جولت يصل إلى العمل في السادسة والنصف صباحًا ويعمل بشكل روتيني لمدة ثمانين ساعة كل أسبوع، متوقعًا من مديره أن يفعلوا الشيء نفسه.



كرئيس انضباطي، كان جولد يتصرف بصفة شخصية كما لو أنه الآلية رقم واحد للتحكم في الجودة في الشركة. بينما كان يسير في الشارع في مانهاتن، لاحظ

ح-ارس ع-ق-ار يغمغ-م ويس-ب بينم-ا يكن-س الت-راب واض-عًا إي-اه ف-ي مجرف-ة م-ن ص-نع رابرمي-د. ق-ال ريتش-ارد ج-يتس، ال-ذي س-رد القص-ة لمجل-ة فورتنش-ن، "الت-ف س-تان بسرعة وبدأ يستجوب الرجل عن سبب كونه غير سعيد". جولد، الذي اقتنع أن حافة المجرفة كانت سميكة للغاية، أصدر على الفور أمرًا مكتوبًا إلى مهندسيه

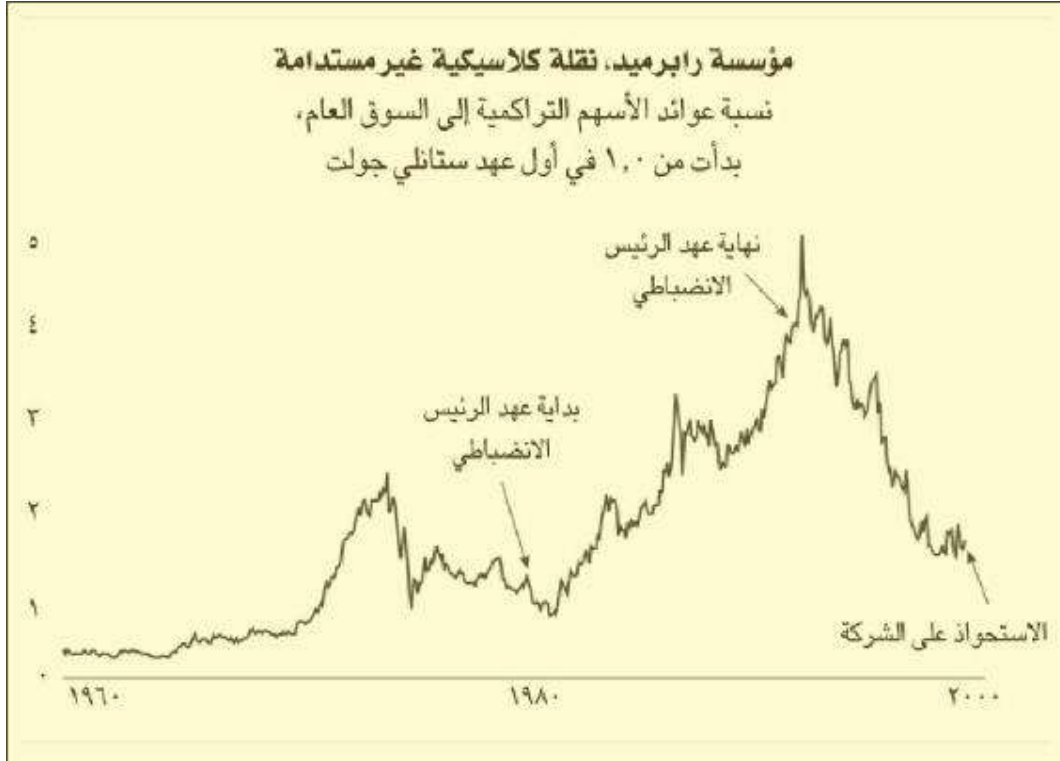
لإعادة تصميم المنتج. قال جولد: "فيما يتعلق بالجودة، أنا وغد". اتفق معه المدير التنفيذي للعمليات خاصته قائلاً: "إنه يصبح حانقًا". 27 ارتفعت شركة رابرميد بشكل كبير تحت الحكم الاستبدادي لهذا القائد المنضبط المتفرد لكن بعد ذلك هبطت بنفس القدر عندما رحل. تحت قيادة جولد، تفوقت

ش-ركة رابرمي-د عل-ى الس-وق الع-ام بنس-بة 3.6 إل-ى 1. بع-د رحى-ل ج-ولد، خس-رت ش-ركة رابرمي-د 59% م-ن قيمت-ها نس-بًا إل-ى الس-وق، قب-ل أن تش-تريها ش-ركة نيوي-ل Newell.

أحد الأمثلة المذهلة بشكل خاص عن متلازمة الرئيس الانضباطي كان شركة كريسلر Chrysler تحت قيادة لي إياكوكا، الذي وصفته مجلة بيزنس ويك ببساطة

على أنه، "الرجل. الديكتاتور. لي". 28 أصبح إياكوكا رئيس شركة  
كريسلر عام 1979 وفرض شخصيته المهيبه لضبط المنظمة بالشكل  
المطلوب. كتب إياكوكا عن أيامه  
الأولى، "عرفت مباشرة أن المكان كان في حالة من الفوضى [و] في  
حاجة إلى جرعة من النظام والانضباط؛ وبسرعة". 29 في عامه الأول،  
أصلح هيكل الإدارة بشكل  
شامل، ووضع ضوابط مالية صارمة، وحسّن مقاييس التحكم في  
الجودة، وجعل جدول الإنتاج الزمني منطقيًا، وأجرى عمليات تسريح  
جماعية للحفاظ على  
السيولة النقدية. 30 "لقد كان لديّ شعور طيب جراح بالجيش . . . كان  
يتعين علينا إجراء جراحة جذرية، لإنقاذ ما يمكننا إنقاذه". 31 في  
التعامل مع الاتحادات  
العمالية، قال: "إذا لم تساعدوني، سأقضي عليكم. سأعلن الإفلاس  
في الصباح، وستكونون جميعًا عاطلين". 32 حقق إياكوكا نتائج مذهلة  
وأصبحت شركة  
كريسلر واحدة من أشهر الشركات المتحولة في التاريخ الصناعي.  
رغم ذلك، في منتصف فترة ولايته تقريبًا، بدأ إياكوكا وكأنه يفقد  
التركيز وبدأت الشركة تتراجع مرة أخرى. كتبت جريدة وول ستريت  
جورنال: "رأس السيد إياكوكا  
ترميم تمثال الحرية، وانضم إلى لجنة الكونجرس لتخفيض الميزانية  
وألّف كتابًا ثانيًا. لقد بدأ يكتب عمودًا صحفيًا مشتركًا، واشترى فيلا  
إيطالية وبدأ يصنع زيت  
الزيتون الخاص به . . . قال النقاد إن كل ذلك شئت تركيزه، وكان سببًا  
جذريًا لمشكلات شركة كريسلر الحالية . . . سواء كان ذلك مُشْتِئًا  
للتركيز أم لا، من الواضح  
أن كون المرء بطلًا شعبيًا يعد عملًا إضافيًا مُلْحًا". 33





الأسوأ من عمله الإضافي كبطل قومي، افتقاره للانضباط اللازم لبقائه داخل نطاق المجالات التي يمكن لشركة كريسلر أن تكون الأفضل في العالم فيها أدى إلى الكثير من التشعبات غير المنضبطة بشكل كبير. عام 1985، جذبه الصناعات الجوية المثيرة. بينما قد يكتفي أغلب المدراء التنفيذيين بطائرة جولف ستريم واحدة، إلا أن إياكوكا قرر شراء شركة جولف ستريم Gulfstream بأكملها! 34 أيضًا في منتصف ثمانينيات القرن العشرين، بدأ في مشروع مشترك مكلف وغير ناجح في النهاية مع الشركة الإيطالية مازيراتي المصنعة للسيارات الرياضية. قال أحد تنفيذي شركة كريسلر المتقاعدين: "كان لدى إياكوكا نقطة ضعف تجاه الإيطاليين". كتبت مجلة بيزنس ويك، "كان إياكوكا، الذي يمتلك عزبة متوسطة في توسكاني، عازمًا بشدة على إجراء تحالف إيطالي لدرجة أنه تجاهل الحقائق التجارية، كما ارتأى خبراء الصناعة". 35 بعض التخمينات تقدر خسائر مغامرة مازيراتي الفاشلة بمبلغ 200 مليون دولار، والذي، وفق مجلة فوربس، كان مبلغًا ضخماً يُهدر على سيارة مفتوحة مرتفعة السعر وقليلة الكمية. في النهاية، لن يتم تصنيع أكثر من بضعة آلاف أبدًا". 36

أثناء النصف الأول من فترة ولايته، حقق إياكوكا نتائج رائعة، منتقلًا بالشركة من إوشاكها على الإفلاس إلى التفوق على السوق العام بثلاث مرات تقريبًا. أثناء

النصف الثاني من فترة ولايته، تراجعت الشركة عن السوق بنسبة 31% وواجهت إفلاسًا محتملًا ثانيًا. 37 كتب أحد تنفيذيي شركة كريسلر "كالعديد من مرضى

القلب، نجونا بالجراحة لعدة سنوات فقط لنعود إلى نمط حياتنا غير الصحي". 38

توضح الحالات المذكورة بالأعلى نمطًا وجدناه في كل شركات المقارنة غير المستدامة: ارتفاعًا مذهلًا تحت قيادة رئيس انضباطي استبدادي، يتبعه انخفاض مدهل

بنفس القدر عن-دما يتبع-دال-رئيس الانضباطي، تاركًا وراءه ثقافة انضباط غ-ير مس-تديمة، أو عن-دما يص-بح ال-رئيس الانضباطي نفس-ه غ-ير منض-بط ويض-ل طريق-ه باستهتار بعيدًا عن الدوائر الثلاث. نعم، الانضباط أمر أساسي لتحقيق نتائج عظيمة، لكن التنفيذ المنضبط دون إدراك منضبط للدوائر الثلاث لا يمكنه تحقيق

نتائج عظيمة مستديمة.

التزام صارم

بمفهوم القنفذ

لم-دة أربع-ين ع-امًا تو-قريبًا، عاش-ت ش-ركة ب-يتني ب-اوز Pitney Bowes داخ-ل ش-رنقة الاحتك-ار ال-دافئة والمحمي-ة.

م-ع علاقت-ها المقرب-ة بح-دمات بري-د الولايت-ات المتحد-ة وبراءات الاختراع المتعلقة بأجهزة الطوابع، حققت بيتني نسبة 100% من سوق البريد الذي يستخدم الطوابع. 39 بنهاية خمسينيات القرن العشرين، تقريبًا نصف

بريد الولايات المتحدة أكملها كان يمر على أجهزة بيتني باوز. 40 مع تجاوز هوامش الأرباح الإجمالية 80%، دون منافسة، في سوق ضخم، وعمل في مأمن من

الركود الاقتصادي، لم تكن شركة بيتني باوز شركة عظيمة بقدر ما كانت شركة تتمتع باحتكار عظيم.

بعد ذلك، كما يحدث دائمًا تقريبًا لشركات الاحتكار عندما تتمزق الشرنقة، بدأت بيتني باوز في انزلاق طويلة لأسفل. جاء أول قرار تراض يلزم بيتني باوز بترخيص

براءات اختراعاتها للمنافسين، دون رسوم حقوق ملكية. 41 خلال ستة أعوام، كان لدى بيتني باوز ستة عشر منافسًا. 42 خوفًا من وقوع كارثة وشيكة، أصاب

شركة بيتني شعار تنويع الأنشطة التجارية كرد فعل، منفقة أموالها في عمليات استحواذ ومشروعات مشتركة غير ناجحة، بما في ذلك

إهدار 70 مليون دولار  
(54% من صافي حقوق ملكية حملة الأسهم في ذلك الوقت) في غزو  
لتجارة أجهزة الكمبيوتر بالتجزئة. عام 1973، فقدت الشركة أموالاً  
لأول مرة في تاريخها. كانت  
تتحول لتكون مجرد حالة نمطية أخرى لشركة يحميها الاحتكار تنهار  
بالتدريج بمجرد مواجهتها لحقيقة المنافسة القاسية.  
لحسن الحظ، جاء قائد من المستوى 5 يدعى فريد ألين وطرح أسئلة  
صعبة أدت إلى إدراك أعمق لدور شركة بيتني في العالم. بدلا من رؤية  
نفسها كشركة "أجهزة  
طوابع بريدية"، توصلت شركة بيتني إلى أنه بإمكانها أن تكون الأفضل  
في العالم في تقديم خدمات للغرف الخلفية في المشروعات  
التجارية ضمن المفهوم الأوسع  
الذي يدعى "مراسلة". لقد توصلت أي صفا إلى أن  
منتجات المكاتب الخلفية المتطورة، مثل أجهزة الفاكس  
والآلات التصويرية المتخصصة، تساهم مباشرة في  
محركها الاقتصادي المعتمد على ربح لكل عميل، مطورة شبكتها  
للمبيعات والخدمات واسعة النطاق.  
أنشأ ألين وخليفته، ج. جورج هارفي، نموًا وذجًا للتنوع  
المنضبط. على سبيل المثال، فازت شركة بيتني أخيرًا  
بنسبة 45% من سوق أجهزة الفاكس للشرركات  
الكبرى، وهو مجال مربح بشكل كبير. 43 بدأ هارفي عملية استثمار  
منهجية في تكنولوجيا ومنتجات جديدة، مثل معالج البريد Paragon  
الذي يختم ويرسل  
الخطابات، وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، كانت شركة  
بيتني تستمد بشكل ثابت أكثر من نصف عائداتها من منتجات تم  
طرحها في السنوات الثلاث  
السابقة. 44 لاحقًا، أصبحت بيتني باوز رائدة في ربط آلات الغرف  
الخلفية بالإنترنت، وما كان ذلك إلا فرصة أخرى لتنوع منضبط للنشاط  
التجاري. النقطة  
الأساسية هي أن كل خطوة من خطوات التنوع والابتكار طلت داخل  
إطار الدوائر الثلاث.  
بعد تراجعها بنسبة 77% عن السوق منذ إصدار قرار التراضي حتى  
أحلك أيامها عام 1973، غيرت بيتني باوز مسارها، لترتفع في النهاية  
عن السوق بمقدار إحدى  
عشرة مرة بداية عام 1999. منذ عام 1973 حتى 2000، تفوقت بيتني  
باوز على شركات كوكاكولا، 3M، جونسون أند جونسون، ميرك،  
موتورولا، بروكتر أند جامبل، هيوليت باكارد، والت ديزني، وحتى  
جنرال إلكتريك. هل تعرف أية شركة أخرى خرجت من مجال راحتها  
الآمن داخل شرنقة الاحتكار ووصلت إلى هذا

المستوى من النتائج؟ شركة AT&T لم تفعل. زيروكس لم تفعل. حتى IBM لم تفعل.

توضح بيتني باوز ما يمكن أن يحدث عندما تفتقر شركة ما إلى الانضباط اللازم للبقاء داخل إطار الدوائر الثلاث، والعكس بالعكس، ما يمكن أن يحدث عندما تستعيد ذلك الانضباط.

اتبعت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم في أفضل حالاتها شعارًا بسيطًا: "أي شيء لا يتناسب مع مفهوم القنفذ، لن نفعله. لن نطلق مشروعات غير ذات

صلة. لن نقوم بعمليات استحواذ غير ذات صلة. لن نقوم بمشروعات مشتركة غير ذات صلة. إذا كان لا يناسبنا، فلن نفعله. انتهى الأمر". في المقابل، وجدنا أن الافتقار إلى الانضباط اللازم للبقاء داخل إطار الدوائر الثلاث يعد عاملًا أساسيًا في انهيار كل شركات المقارنة تقريبًا. كل شركة منها إما (1)

كانت تفتقر إلى الانضباط اللازم لإدراك الدوائر الثلاث الخاصة بها أو (2) كانت تفتقر إلى الانضباط اللازم للبقاء داخل إطار الدوائر الثلاث. تعد شركة آر. جيه. رينولدز R. J. Reynolds حالة كلاسيكية. حتى الستينيات من القرن العشرين، كان لدى شركة آر. جيه. رينولدز مفهوم بسيط وواضح، مبني

على أساس كونها أفضل شركة تبغ في الولايات المتحدة؛ وهي مكانة تقلدتها لمدة خمسة وعشرين عامًا على الأقل. 45 بعد ذلك في عام 1964، أصدر مكتب وزير

الصحة تقريره الذي ربط السجائر بمرض السرطان، وبدأت شركة آر. جيه. رينولدز تنوع من أنشطتها إلى مجالات بعيدة عن التبغ كإجراء دفاعي. بالطبع، بدأت

كل شركات التبغ التنوع التجاري في ذلك الوقت للسبب نفسه، بما في ذلك شركة فيليب موريس. لكن شرود شركة آر. جيه. رينولدز خارج إطار دوائرها الثلاث تحدى كل منطق.

أنفقَت شـركة آر. جيـه. رينولـدز ثلـث إجمـالي أصـول الشـركة تقـريبًا عـام 1970 لشـراء شـركة شـحن حـاويات وشـركة نفـط (شـركتي سـيلاند Sea-Land وأمينويـل

Aminoil)، وكانت فكرتها هي جني الأموال عن طريق نفلها الخاص. 46 حسنًا، ليست فكرة بالغة السوء بحد ذاتها. لكن ما علاقتها بمفهوم القنفذ الخاص

بشركة آر. جيه. رينولدز؟ لقد كان استحواذًا غير منضبط إطلاقًا يعود سببه جزئيًا إلى كون مؤسس سيلاند صديقًا مقربًا لمدير آر. جيه. رينولدز. 47

بعد إهدار أكثر من 2 مليار دولار في سيلاند، كاد إجمالي الاستثمار أن يعادل المبلغ الإجمالي لصافي حقوق ملكية حملة الأسهم. 48 أخيرًا،

بعد سنوات من تجويع

مجال التبغ لتمويل مجال الشحن غير المقدر له النجاح، اعترفت آر. جيه. رينولدز بفشلها وباعت سيلاند. 49 اشتكى أحد أحفاد رينولدز

قائلًا: "انظر، هؤلاء

الأشخاص هم الأفضل في العالم في صناعة وبيع منتجات التبغ، لكن ماذا يعرفون عن السفن أو النفط؟ أنا لست قلقًا بشأن إفلاسهم،

لكنهم يشبهون أولادًا

سدجًا في أيديهم أموال أكثر من اللازم". 50

لنك-ون منص-فين، ل-م يك-ن ل-دي ش-ركة ف-يليب م-وريس

س-جل مث-الي لتن-ويع النش-اط التج-اري ك-ذلك، كم-ا يتض-ح م-ن

عملي-ة ش-رائها الفاش-لة لش-ركة س-فن أب. رغ-م

ذلك، في تناقض واضح مع آر. جيه. رينولدز، أظهرت فيليب موريس

انضباطًا أكبر في الاستجابة لتقرير وزير الصحة عام 1964. بدلا من

تجاهل مفهوم القنفذ،

أع-ادت ش-ركة ف-يليب م-وريس تعريف-ه فيم-ا يتعل-ق بب-ناء

م-اركات عالمي-ة للم-واد الاس-تهلاكية غ-ير الص-حية (التب-غ،

المش-روبات الغازي-ة، الق-هوة، الش-وكولاتة، الجب-ن

المطبوخ، إلخ). انضباط شركة فيليب موريس الفائق الذي أبقاها

داخل إطار الدوائر الثلاث هو أحد الأسباب الأساسية وراء تباين نتائج

الشركتين بشكل كبير للغاية

بع-د تق-رير 1964، عل-ى ال-رغم م-ن حقيق-ة أن كلتي-هما

واج-هت نف-س الف-رص والمخ-اطر الص-ناعية. من-ذ ع-ام 1964

حت-ى 1989 (عن-دما اختف-ت آر. جي-ه. رينول-دز م-ن

التداول العام في شراء حصص الشركات بالكامل)، كل دولار مستثمر

في فيليب موريس تفوق على كل دولار مستثمر في آر. جيه. رينولدز

بأكثر من أربع مرات.

القليل من الشركات لديها الانضباط اللازم لاكتشاف مفهوم القنفذ،

وعدد أقل بكثير منها لديها الانضباط اللازم للعمل بشكل ثابت في

إطاره. إنها تفشل في إدراك

مفارقة بسيطة: كلما زاد انضباط المنظمة الذي يبقاها داخل إطار

دوائرها الثلاث، زادت الفرص الجذابة المتاحة أمامها للنمو. في

الواقع، الشركة العظيمة يحتمل

أن تموت من عسر الهضم الذي تسببه كثرة الفرص على أن تتضور

جوعًا بسبب قلتها. فلا يصبح التحدي هو توفير الفرص، إنما اختيارها.

يحتاج الأمر انضباطًا لقول "لا، شكرًا" للفرص الكبيرة. حقيقة كون

شيء ما "فرصة مرة واحدة في العمر" تعد غير ذات صلة إذا لم

تناسب مع الدوائر الثلاث.

فكرة الاتساق الصارم مع مفهوم القنفذ لا تتعلق فقط بملف الأنشطة الاستراتيجية، يمكنها أن تتعلق بالطريقة التي تدير وتبني بها المنظمة بأكملها. بنت شركة

ن-يوكور نجاح-ها ح-ول مف-هوم القنفذ ال-ذي ين-ص على-ي تس-خير الثقافة والتكنولوجيا-لإنتاج الص-لب. وم-ركز مف-هوم ش-ركة ن-يوكور ك-أن المواءمة ب-ين مص-الح العم-ال ومصالح الإدارة وحملة الأسهم من خلال مبدأ الجدارة القائم على المساواة والذي يخلو إلى حد كبير من الفوارق الطبقية. كتب كين إيفرسون، في كتابه Plain Talk الصادر عام 1998:

ما زال انعدام المساواة متفشياً في أغلب المؤسسات التجارية. أنا أتحدث الآن عن انعدام المساواة الهرمي الذي يضفي الشرعية والطابع المؤسسي على مبدأ "نحن"

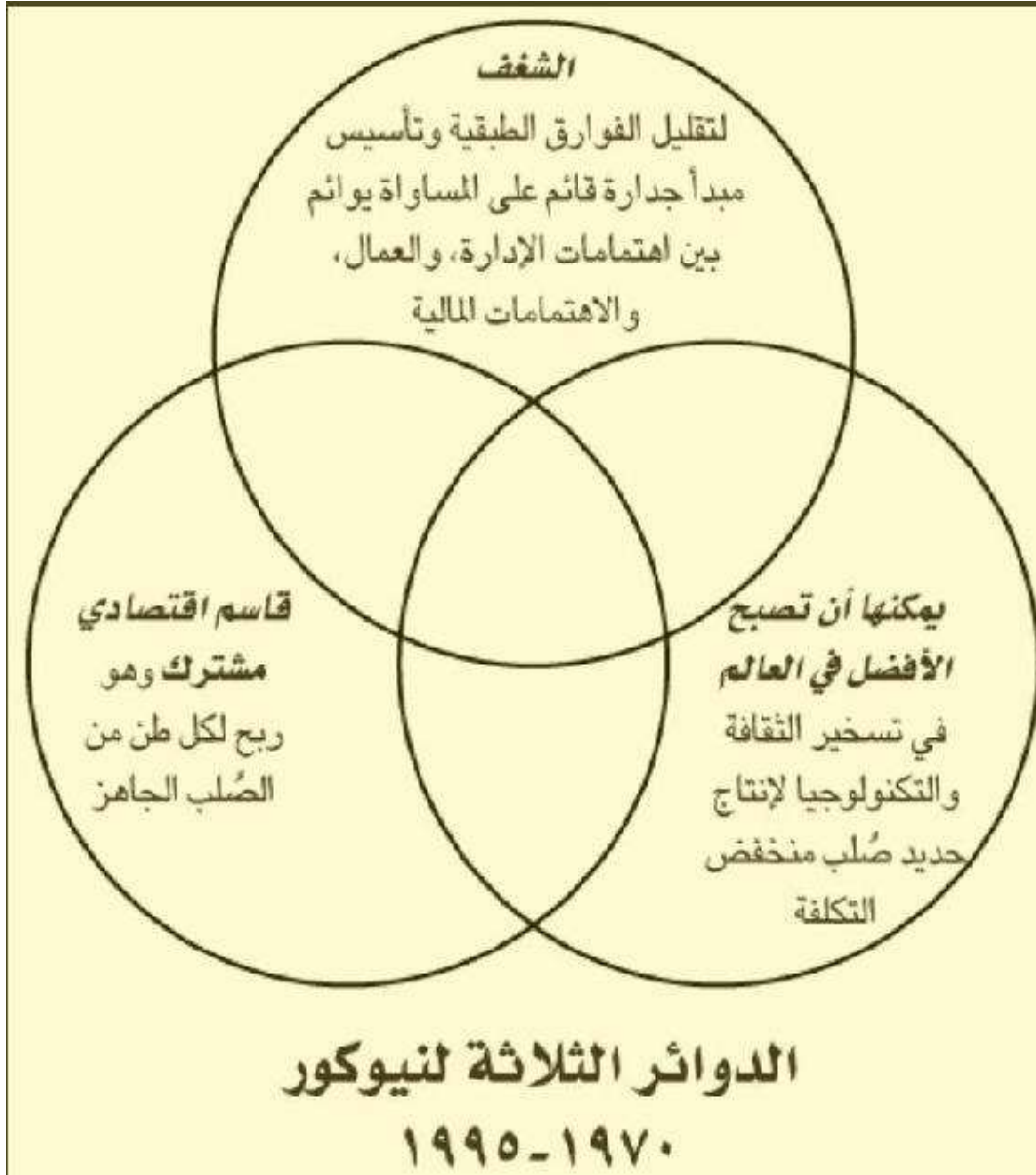
مقابل "هم".... يمنح الأشخاص الموجودون على قمة التسلسل الهرمي المؤسسي أنفسهم امتيازاً وراء امتياز، متفاخرين بتلك الامتيازات أمام الرجال والنساء الذين يقومون بالعمل الحقيقي، ثم يتساءلون لم لا يبالي الموظفون بدعوات الإدارة إلى خفض التكلفة وزيادة الأرباح.... عندما أفكر في ملايين الدولارات التي

ينفقها الأشخاص الموجودون على قمة التسلسل الهرمي الإداري على الجهود المبذولة لتحفيز الأشخاص الذين يحبطهم هذا التسلسل الهرمي، لا يسعني إلا أن أهر رأسى في عجب. 51

عندما أجرينا مقابلة شخصية مع كين إيفرسون، أخبرنا أن 100% تقريباً من نجاح شركة نيوكور تعزى إلى قدرتها على ترجمة مفهومها البسيط إلى تنفيذ منضبط

متسق-م-ع ذل-ك المف-هوم. ل-ق-د أص-بحت ش-ركة رأس مال-ها 3.5 ملي-ار دولار ووردت ض-من قائمة "فورتش-ن 500" ب-أربع طبقات فوق-م-ن الإدارة وف-ريق عم-ل ف-ي المق-ر الرئيس-ي للش-ركة يح-وي أق-ل م-ن خمسة وعش-رين ش-خصاً؛ ف-ي م-هام تنفي-ذية، مالي-ة، س-كرتارية، وك-ل الم-هام الأخرى؛ يكت-ظ ب-هم مكت-ب مس-تأجر ف-ي حج-م عي-ادة أسنان صغيرة. 52 زين الأثاث الرخيص المكسو بقشرة خشبية الردهة، والتي لم تكن هي ذاتها أكبر حجماً من خزانة ملابس. بدلاً من غرفة طعام مؤسسية،

استضاف التنفيذيون كبار الزوار في Phil's Diner، وهو متجر شطائر في مول تجاري عبر الشارع. 53



لـم يحصـل التنغيـديون على امتيـازات أفضل مـن العمـال  
المـيـدانين، فـي الحقيـقة، كـان لـدى التنغيـدين امتيـازات  
أقـل، علـى سـبيل المـثال، جمـيع العمـال (ولكـن لـيس  
التنغيـدين) كانوا مؤهلين للحصول على 2000 دولار في العام لكل  
طفل لمدة تصل إلى أربعة أعوام دراسية حتى ما بعد المدرسة  
الـثانوية. 54 ذات مرة، جاء رجل إلى  
مارفن بولمان وقال، "لديّ تسعة أطفال. هل تقول لي إنك ستدفع  
لي لمدة أربعة أعوام من الدراسة -دراسة جامعية، مدرسة مهنية، أو  
أيًا كان- لكل طفل من  
أطفالي؟". أقر بولمان أنه، نعم، هذا ما سيحدث. قال بولمان: "جلس

الرجل هناك فحسب وبكى. لن أنسى ذلك أبدًا. إنه يصور في لحظة واحدة الكثير جدًا مما كنا نحاول القيام به". 55

عندما كانت تحظى شركة نيوكور بعام مربح للغاية، كان الجميع في الشركة يحظون بعام مربح جدًا. أصبح عمال شركة نيوكور يتقاضون رواتب جيدة للغاية لدرجة أن إحدى السيدات قالت لزوجها: "إذا تم فصلك من شركة نيوكور، فسأطلب الطلاق". 56 لكن عندما كانت تواجه شركة نيوكور أوقاتًا صعبة، كان

الجميع من القمة حتى القاع يعانون. لكن الأشخاص الموجودون في القمة يعانون أكثر. في الركود الاقتصادي الذي وقع عام 1982، على سبيل المثال، تم خفض

رواتب العمال بنسبة 25%، ورواتب المسؤولين بنسبة 60%، وراتب الرئيس التنفيذي بنسبة 75%. 57

اتخذت شركة نيوكور خطوات استثنائية لإبعاد الفواق الطبقية التي تنتجها في النهاية أغلب المنظمات. طهرت أسماء الموظفين السبعة آلاف جمعيًا في التقرير السنوي، وليس فقط أسماء المسؤولين والتنفيذيين. 58 كان الجميع باستثناء مشرفي السلامة والزوار يرتدون خوذات بنفس اللون. لون الخوذات قد يبدو أمرًا

تافهًا، لكنه أحدث ضجة شديدة. اشتكى بعض رؤساء العمال أن الخوذات ذات الألوان الخاصة كانت تميزهم كأصحاب مكانة أعلى في السلسلة، وهي رمز مهم

للمكانة يمكنهم وضعها على الرفوف الخلفية لسياراتهم أو شاحناتهم. استجابت شركة نيوكور بتنظيم سلسلة من اللقاءات لمعالجة مبدأ أن مكانتك وسلطتك في

شركة نيوكور تأتي من قدراتك القيادية، وليس منصبك. إذا كان ذلك لا يعجبك - إذا كنت تشعر أنك حقًا بحاجة إلى هذا الفارق الطبقي - حسنًا، عندئذ، فشركة

نيوكور ليست المكان المناسب لك. 59

على العكس من مقر شركة نيوكور الذي كان بحجم عيادة أسنان، بنات شركة بيثلي-هام ستيل مجمعات مكاتب مكوتًا من واجد وعشرين طابقًا لفرقها التنفيدي. وبنفقات إضافية، صممت المبنى ليدو على شكل علامة زائد أكثر من مسطويًا؛ وهو تصميم

استوعب الحد الكبير من نائبين الرؤساء الذين أرادوا مكاتب جانبية. وضح الأمر أحد تنفيذيي بيثليهام قائلاً، "نائبو الرؤساء .

[كان لا بد وأن يمتلكوا] نوافذ تطل على جهتين، لذلك من منطلق تلك الرغبة توصلنا



إلى هذا التصميم". 60 في كتابه Crisis in Bethlehem، يسرد جون ستروماير تفاصيل ثقافة على النقيض الكامل لشركة نيوكور. إنه يصف أسطول طائرات خاصة بالمؤسسة، تستخدم حتى لإيصال أبناء التنفيذيين إلى الكليات والذهاب بعيدًا إلى أماكن لقضاء عطلة نهاية الأسبوع. ويصف ملعب جولف ذا ثماني عشرة حفرة على مستوى عالمي للتنفيذيين، وناديًا ريفيًا تنفيذيًا تم تجديده بأموال مؤسسة بيثليهام، ويصف حتى كيف تتحدد أولوية الاستحمام في النادي وفقًا للرتبة

التنفيذية. 61

لقد توصد لنا إل-إس-تنتاج أن تنفي-ذي-ش-ركة بيثلي-هام رأوا الخ-رض الحق-يقي م-ن أنش-طتهم كاس-تدامة لنظام طبق-ي رفع-هم إل-إس-مص-اف النخب-ة. ل-م تنح-در ش-ركة

بيثلي-هام ف-ي الس-بعينيات والثم-انينيات م-ن الق-رن العشرين ف-ي المق-ام الأول بس-ب ال-واردات أو التكنولوجي-ا؛ لقد انح-درت ش-ركة بيثلي-هام أولًا وقبل-ك-ل ش-يء لأن-ها كانت بيئ-ة لثقاف-ة ركز ف-ي-ها الن-اس ج-هودهم عل-ى التف-اوض بش-أن الف-وارق ال-دقيقة للتس-لسل ال-هرمي الاجتم-اعي المعق-د، ول-يس عل-ى العم-لاء، أو المنافس-ين، أو التغييرات الواقعة في العالم الخارجي.

منذ عام 1966 (عند بداية نموها) حتى 1999، حققت نيوكور أربعة وثلاثين عامًا متتابعًا من الأرباح الإيجابية، بينما خلال الأربعة والثلاثين عامًا نفسها، خسرت

بيثليهام مبالغ مالية اثنتي عشرة مرة وكانت أرباحها التراكمية أقل من صفر. بحلول تسعينيات القرن العشرين، كانت أرباح نيوكور تفوق أرباح بيثليهام كل عام،

وفي نهاية القرن، تفوقت نيوكور-التي كانت أقل من ثلث حجم بيثليهام قبل عقد واحد فقط- في النهاية على بيثليهام في إجمالي العائدات. 62 الأمر المذهل أكثر،

كان متوسط ربح كل موظف في خمسة أعوام في نيوكور يتفوق على بيثليهام بعشر مرات تقريبًا. 63 وبالنسبة للمستثمرين، كل دولار مستثمر في نيوكور تفوق على

كل دولار مستثمر في شركة بيثليهام ستيل بأكثر من 200 مرة.

للإنصاف، كان لدى بيثليهام مشكلة عملاقة لم تواجهها نيوكور: علاقات خلافية مع العمال والاتحادات العمالية المحصنة. لم يكن لدى شركة نيوكور اتحاد عمالي

وكانت تتمتع بشكل ملحوظ بعلاقات جيدة بين عمالها. في الحقيقة، عندما زار منظمو الاتحادات العمالية أحد المصانع، شعر العمال بالولاء

لشركة نيوكور بشدة  
لدرجة أنه كان على الإدارة حماية منظمي الاتحادات من العمال الذين  
بدعوا في الصباح وإلقاء الرمال عليهم. 64  
لكن جـ دل الاتحـادات العماليـة يطـرح سـؤالاً بـالغ  
الأهميـة: لمـا إذا تمتمتـع شـركة نـيوكور بمثلـ هذه العلاقـات  
الأفضـل مـع عمالـها فـي الموقـام الأول؟ لأن كـين إيفرسـون  
وفريقه كان لديهم مفهوم قنغد بسيط وواضح بشأن المواءمة بين  
مصالح العمال ومصالح الإدارة؛ والأكثر أهمية لأنهم كانوا على  
استعداد للوصول إلى أقصى  
الحدود لبناء الشركة بأكملها بما يتسق مع هذا المفهوم. اعتبرهم  
متحمسين قليلاً إذا أردت، لكن تحقيق نتائج عظيمة يتطلب تفانياً  
متحمساً إلى حد ما لفكرة  
الاتساق داخل إطار مفهوم القنغد.  
ابداً قائمة "الأمر الواجب التوقف عنها"  
هل لديك قائمة بالمهام التي يجب أن تفعله؟  
هل لديك أيضاً قائمة تضم "الأمر الواجب التوقف عنها"؟  
أغلبنا حياته مشغولة لكن غير منضبطة. لدينا قوائم دائمة التوسع تضم  
"الأمر الواجب القيام بها"، محاولين بناء الزخم عن طريق العمل،  
والعمل، والعمل؛  
والمزيد من العمل. ونادراً ما ينجح ذلك. لكن، هؤلاء الذين بنوا  
الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، استفادوا من قوائم "الأمر  
الواجب التوقف عنها" بالقدر  
نفسه كقوائم "الأمر الواجب القيام بها". لقد أظهروا انضباطاً  
ملحوظاً للتخلص من كل أنواع الأمور الدخيلة غير المرغوب فيها.  
عنـدما أصـبح دارويـن سـميث الـرئيس التنفيـذي لشـركة  
كـيمبرلي كـلارك، اسـتفاد بشـكل كبـير مـن قـوائم "الأمـور  
الـواجب التـوقف عنـها". لـقد رأى أن ممارسـة لعبـة  
التوقعات السنوية مع جريدة وول ستريت جعلت الناس تركز أكثر من  
اللازم على المدى القصير، لذلك توقف عن القيام بها. قال سميث،  
"بشكل عام، لا أرى أية  
ميزة صافية لحملة الأسهم عندما نتوقع سنويًا المكاسب المستقبلية.  
لن نقوم بذلك". 65 لقد رأى أن "ذعر المسمى الوظيفي" يعد علامة  
على الوعي الطبقي وطبقات  
البيروقراطية، لذلك تخلص ببساطة من المسميات الوظيفية. لن  
يملك أحد في الشركة مسمى وظيفيًا، إلا إذا كان ذلك لمنصب يطلب  
فيه العالم الخارجي مسمى  
وظيفية. لقد رأى أن الطبقات المتزايدة تعد النتيجة الطبيعية لبناء  
إمبراطورية. لذلك تخلص ببساطة من كومة هائلة من الطبقات بألية  
بسيطة ممتازة: إذا لم يكن

فـي إـمـكـانـك التـبـرير لأقـرانـك حـاجـتك لـمـا لا يـقـول عـن  
خـمـسـة عـشـر شـخـصًا تـحـت سـلـطـتـك لـتـمـكـن مـن الـوفـاء  
بـمـسـئـولـيـاتـك، فـعـنـدئـذ لـن يـكـون هـنـاك أي شـخـص تـحـت  
سـلـطـتـك. 66 (لا تـنـسَ أنـه فـعل ذلـك فـي السـبـعـينـيات مـن الـقـرن  
العـشـرين، قـبـل أن يـصـبـح ذلـك عـصـريًا بـفـتـرة طـويـلـة) لـتـعـزـيز فـكـرة أنـه  
يـتـعـيـن عـلـى كـيـمـبرلي كـلـارك  
الشـرـوع فـي اعـتـبار نـفـسـها شـركـة اسـتـهـلاكيـة، وـليـس شـركـة وـرقـية،  
فـصل كـيـمـبرلي عـن كـل مـؤسـسات التـجـارة الـورقـية. 67  
أضـفـت الشـركـات الـتي قـفـزت مـن جـيد إـلى عـظـيم الـطـابع الـمؤسـسي  
عـلى انـضـباط "الأـمـور الـواجـب التـوقـف عـنـها" عـن طـريق اسـتـخدام آليـة  
مـيزانـية فـريـدة. تـوقـف وـفـكر  
لـلـحـظـة: ما الغـرض مـن إـعـداد المـيزانـيات؟ تـقـول أـغـلب الإـجابـات إن  
إـعـداد المـيزانـيات مـوجـود لـتـحـديـد مـقدار ما يـقـسم لـكل نـشاط، أو لإـدارة  
النـفقـات، أو كـلـيـهـما. مـن  
مـنـظـور الشـركـات الـتي قـفـزت مـن جـيد إـلى عـظـيم، كـلـتا الإـجابـتين خـطـأ.  
عـند التـحوـل مـن جـيد إـلى عـظـيم، يـعد إـعـداد المـيزانـيات انـضـباطًا لـتـحـديـد  
أي المـجـالات يـجب أن يـمـول بـشـكل كـامـل وأيـها لا يـجب أن يـمـول عـلى  
الإـطـلاق. بـعـبـارة أـخـرى،  
عـمـليـة المـيزانـية لا تـتـعلق بـتـبـيـن المـقدار الـذي يـنـاله كـل نـشاط، بـل  
بـتـحـديـد الأـنـشـطة الـتي تـدعم مـفـهـوم القـنـفـذ أـفـضـل مـن غـيـرها وـالـتي  
يـنـبـغي تـعـزـيزها بـشـكل كـامـل،  
وـتـحـديـد الأـنـشـطة الـتي يـجب التـخـلـص مـنـها بـالكـامـل.  
لـم تـقـم كـيـمـبرلي كـلـارك فـقـط بـإـعـادـة تـوزـيع المـوارد  
مـن النـشـاط الـورقـي إلـى الـاسـتـهـلاكي. لـقـد تـخـلـصـت  
نـهـائـيًا مـن النـشـاط الـورقـي، وـبـاعـت المـصـانـع، وـاسـتـثمرت  
كـل  
الأـمـوال فـي النـشاط الـاسـتـهـلاكي النـاشئ.  
لـقـد أـجـريت مـحـادـثـة مـمـتـعـة مـع بـعـض تنـفـيـذيـي إـحـدى  
شـركـات النـشـاط الـورقـي. إنـها شـركـة جـيـدة، لـيـسـت شـركـة  
عـظـيمـة بـعـد، وـكـانـت تـنـأفـس بـشـكل مـباـشـر مـع  
كـيـمـبرلي كـلـارك قـبـل أن تـحوـل الأـخـيرة نـفـسـها إـلى شـركـة اسـتـهـلاكيـة.  
مـن بـاب الغـضـول، سـألـتـهم عـن رأـيـهم فـي كـيـمـبرلي كـلـارك. قـالـوا: "ما  
فـعلـته كـيـمـبرلي لـيـس مـنـصـفًا".  
قـلت بـنـظـرة مـتـسائـلة: "لـيـس مـنـصـفًا؟".  
"أوه، بـالـطـبع، لـقد أـصـبـحت شـركـة أـكـثـر نـجـاحًا. لـكن، كـما تـعلم، إذا بـعنا  
نـشاطنا الـورقـي وأـصـبـحنا شـركـة اسـتـهـلاكيـة كـبـيرة، بـإمـكاننا أن نـصـبـح  
عـظـماء، أـيـضًا. لـكن  
حـجم اسـتـثمـاراتنا فـي هـذا المـجال أـكـبر مـن الـلازم، وـلم نـتـمـكـن مـن حـمل  
أنـفـسنا عـلى القـيام بـذلـك".

إذا نظرت للوراء إلى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، لقد أظهرت شجاعة ملحوظة لوضع مواردها في مجال واحد فقط أو بضعة مجالات قليلة. بمجرد إدراكها لـدوائرها الثلاث، نـادراً مـا كـانت تلـتزم الحـذر. تـذكر الـتزام شـركة كـروجر بـقلـب نظامـها بـالكامل لإنشـاء مـتـاجر كـبرى، بـينمـا تشـبث شـركة A&P "بـأمان" متاجرها القديمة. تذكر التزام أبوت بتخصيص القسم الأكبر من مواردها لتصبح رقم واحد في أدوات التشخيص والمنتجات الغذائية في المستشفيات، بينما تشبثت شركة أبجون بعملها الدوائي الأساسي (حيث لا يمكنها أبداً أن تصبح الأفضل في العالم). تذكر كيف خرجت والجريز من مجال الخدمات الغذائية المربح وركزت كل قوتها على فكرة واحدة: الصيدليات الأفضل، والأكثر راحة. تذكر جيليت وموس سينسور، ونيوكور ومقر الشركة الصغير، وكيمبرلي كلارك وبيع المصانع لوضع كل مواردها في العمل الاستهلاكي. لقد كانت جميعها تتمتع بالجرأة اللازمة لإقامة استثمارات ضخمة، بمجرد أن أدركت مفهوم القنفذ. استراتيجية الاستثمار الأكثر فاعلية هي عدم التنوع في الأنشطة التجارية بدرجة كبيرة عندما تكون على الطريق الصحيح. بقدر ما يبدو ذلك طريفاً، هذا هو تحديداً الأسلوب الذي اتبعته الشركات التي قفزت من جيـد إلى عظيم. كونك على "الطريق الصحيح" يعني إدراكك لمفهوم القنفذ؛ "عدم التنوع في الأنشطة التجارية بدرجة كبيرة" يعني الاستثمار كاملاً فيما يتناسب بشكل مباشر مع الدوائر الثلاث والتخلص من كل ما عدا ذلك. بالطبع، المفتاح هنا هو التنبيه الصغير، "عندما تكون على الطريق الصحيح". لكن كيف تعرف متى تكون على الطريق الصحيح؟ عند دراسة الشركات، عرفنا أن "كونك على الطريق الصحيح" ليس بهذه الصعوبة إذا كان كل شيء في مكانه الصحيح. إذا كان لديك قادة من المستوى 5 والذين يضمون الأشخاص المناسبين إلى المنظمة، إذا واجهت حقائق الواقع القاسية، إذا وفرت مناخاً يُسمع فيه صوت الحقيقة، إذا كان لديك مجلس ويعمل داخل إطار الدوائر الثلاثة، إذا صغت كل القرارات في سـياق مـفـهوم قنفـذي واطـرح، إذا تصـرفت بـناءً عـلى الإدراك، ولـيس التـفـاهـر؛ إذا فعلت كل هذه الأمور، فعندئذ على الأرجح ستكون على الطريق الصحيح في القرارات الكبرى. السـؤال الحـقـيقي هـو، بـمـجـرد أن تـعـرف الطـريق الصـحيح، هـل لـديـك الانضباط

الـ لازم للقيـام بـ الأمر الصـحيح، وبالـقـدر نفسـه مـنـ  
الأهمية، التوقف عن القيام بالأمر الخطأ؟

ملخص الفصل

ثقافة الانضباط

النقاط الأساسية

- النتائج العظيمة المستدامة تعتمد على بناء ثقافة مليئة بأشخاص منضبطين يقومون بتنفيذ منضبط، متسقة بشكل صارم مع الدوائر الثلاث.

- تظهر الثقافات البيروقراطية لتعويض عدم الكفاءة والافتقار إلى الانضباط، اللذين يظهران بسبب وجود الأشخاص الخطأ في المنظمة في المقام الأول. إذا قمت

بضم الأشخاص الصحيحة إلى المنظمة، وأبعدت الأشخاص الخطأ، لن تحتاج إلى البيروقراطية السخيفة.

- ثقافة الانضباط تتضمن جانبين. فمن ناحية، تتطلب أشخاصًا تلتزم بنظام متسق؛ لكن، من ناحية أخرى، تمنح هؤلاء الأشخاص حرية ومسئولية داخل إطار عمل ذلك النظام.

- ثقافة الانضباط لا تتعلق بالفعل فقط. إنها تتعلق بجعل أشخاص منضبطين يندمجون في فكر منضبط والذين عندئذ يقومون بتنفيذ منضبط.

- تبـدو والشـركـات التـي قـفـزت مـن جـيـد إلـى عـظـيم مملـة ومبتـذلة عنـد النظـر إلـيـها مـن الخـارج، لكـن عنـد ملاحظـتـها بشـكل أـقـرب، فإنـها مليئـة بأشـخاص يطـهرون حـرصًا مبالغًا فيه وشدة مذهلة (إنهم "يغسلون الجبن القريش").  
- لا تخلط بين ثقافة الانضباط والطاعة الـذي يفرض انضباطًا؛ إنهما مفهومان مختلفان للغاية، أحدهما فعـال بـدرجة كبـيرة، والآخر مختل بـدرجة كبـيرة.

الرؤساء التنفيذيون المنفذون الذين يقومون شخصيًا بفرض الانضباط عن طريق قوة الشخصية المطلقة عادة ما يفشلون في تحقيق نتائج مستدامة.

- الشـكل الوحيـد الأكثر أهمية للانضباط الـ لازم لتحقـيق نتـائج مسـتدامة هـو الـالـتزام الصـارم بمفـهوم القنفـذ والاسـتعداد لتجنـب الفـرص التـي تـقع خـارج الـدوائر الثلاث.

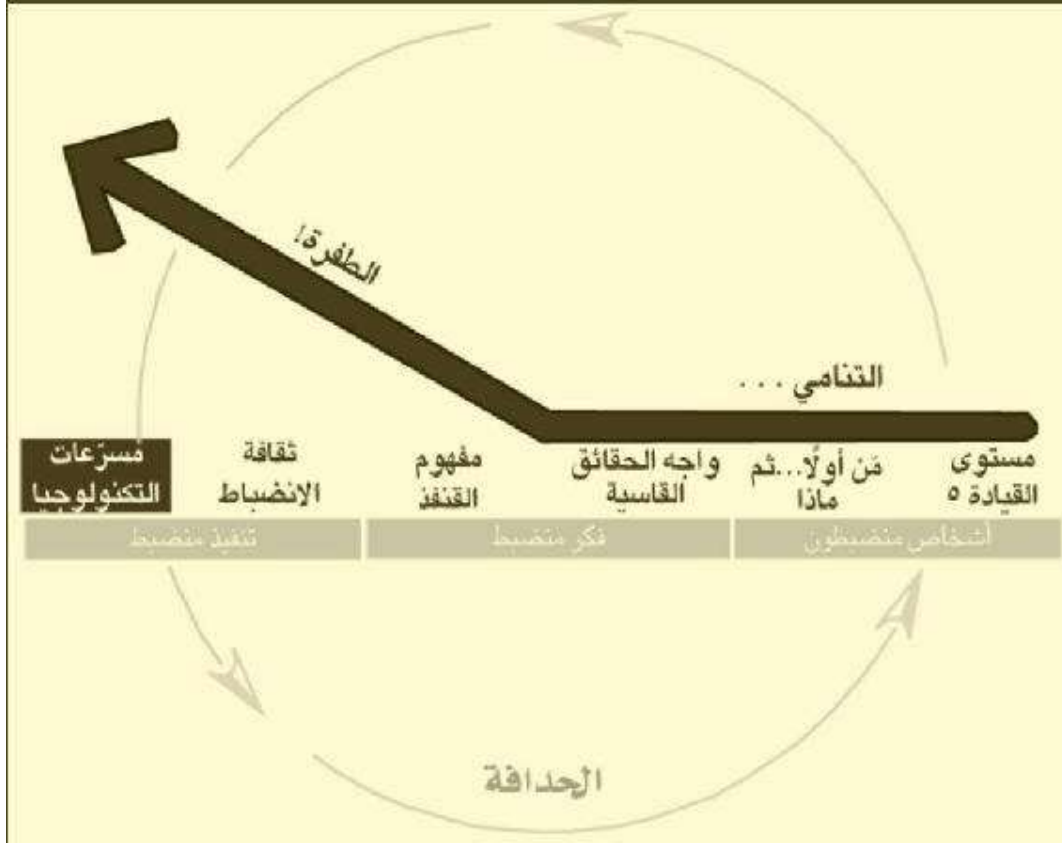
نتائج غير متوقعة

- كلما زاد انضباط المنظمة اللازم للبقاء داخل إطار دوائرها الثلاث، باتساق مفرط تقريبًا، زادت الفرص المتاحة أمامها للنمو.  
- حقيقة كون الشيء "فرصة لمرة واحدة في العمر" تعد غير ذات

صلة، ما لم يكن يتناسب مع الدوائر الثلاث. الشركة العظيمة سيكون لديها العديد من الفرص التي تأتي مرة واحدة في العمر. - الغرض من إعداد الميزانيات في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم ليس تحديد ما يقسم لكل نشاط، بل تحديد أي المجالات يناسب مفهوم القنفذ أكثر من غيره ويجب تمويله بشكل كامل وأيها يجب عدم تمويله على الإطلاق. - قوائم "الأمر الواجب التوقف عنها" تعد أكثر أهمية من قوائم "الأمر الواجب القيام بها".

الفصل 7

## مسرعات التكنولوجيا



أغلب الناس يفضلون الموت على التفكير. الكثيرون يفعلون ذلك.

1 \_ برتراند راسل

في يوم 28 يوليو، 1999، باع موقع drugstore.com -وهو من ضمن أولى الصيدليات على الإنترنت- أسهمًا من حصته للعامة. خلال لحظات من جرس الافتتاح،

تضاعف سعر السهم ثلاث مرات تقريبًا لتصبح قيمته 65 دولارًا. بعد أربعة أسابيع، أغلق السهم عند أعلى قيمة وهي 69 دولارًا، مؤديًا إلى قيمة سوقية تقدر

بأكثر من 3.5 مليار دولار. هذا ليس سيئًا بالنسبة لشركة باعت منتجات لفترة أقل من تسعة أشهر، وكان لديها أقل من 500 موظف، ولم تقدم أي أمل لتوزيعات

أرباح على المستثمرين منذ سنوات (إن لم يكن لعقود)، وخططت بشكل متعمد لخسارة مئات الملايين من الدولارات قبل ربح دولار واحد. 2

م-ا الأس-اس المنطوق-ي ال-ذي اس-تخدمه الن-اس لتب-رير  
تل-ك الأرق-ام الاس-ثنائية ن-وعًا م-ا؟ ق-ال المنطوق:

"التكنولوجي-الج-ديدة س-تغير ك-ل ش-يء". ردد الخب-راء  
"س-يُحدث

الإنترنت ثورة بشكل كامل في كل المجالات". صاح مبادرو الأعمال:  
"إنه العصر الذي يسيطر فيه الإنترنت: كن هناك أولاً، كن هناك

بسرعة، ابن حصة سوقية -مهما كانت عالية- وستربح".  
لقد دخلنا لحظة لافتة للنظر في التاريخ عندما بدت فكرة محاولة بناء  
شركة عظيمة بأكملها غريبة وقد عفا عليها الزمن. "البناء من أجل  
البيع في البورصة" أصبح

شعار اليوم. فقط أخبر الناس أنك تفعل شيئاً ما، أي شيء، مرتبطاً  
بالإنترنت -وبسرعة جداً!- تصبح غنياً بطرح الأسهم للاكتتاب العام،  
حتى إذا لم يكن لديك أية

أرباح (أو لم تكن حتى شركة حقيقية). لماذا تتخذ كل الخطوات الصعبة  
للانتقال من مرحلة التنامي إلى مرحلة الطفرة، صانعاً نموذجاً ناجحاً  
بالفعل، عندما

يكون بإمكانك الصياح قائلاً، "تكنولوجيا جديدة!" أو "اقتصاد جديد!"  
وإقناع الناس أن يعطوك مئات الملايين من الدولارات؟

لم يكلف بعض مبادري الأعمال أنفسهم حتى عناء توضيح أنهم  
عازمون على بناء شركة حقيقية على الإطلاق، ناهيك عن بناء شركة  
عظيمة. بل إن أحد مبادري

الأعمال قدم شركة للطرح للاكتتاب العام في مارس عام 2000 كانت  
تكون فقط من موقع إلكتروني إعلامي وخطة عمل، ولا شيء أكثر  
من ذلك. اعترف مبادر

الأعمال لموقع الأخبار Industry Standard بأنه بدأ أمرًا غريبًا أن يطرح  
الشركة للاكتتاب العام قبل بدء عملها، لكن لم يمنعه هذا من محاولة  
إقناع المستثمرين

أن يشتروا 1.1 مليون من الأسهم بسعر يتراوح بين 7 و9 دولارات  
للسهم، رغم عدم وجود عائدات، ولا موظفين، ولا عملاء، ولا شركة. 3  
مع تكنولوجيا الإنترنت

الجديدة، من يحتاج لكل بقايا الاقتصاد القديم هذه؟ أو هكذا بدا  
المنطق.

عند ذروة هذه الحمى، أعلنت شركة drugstore.com تحديها لشركة  
والجرينز. في البداية، عانت أسهم والجرينز من غزو شركات  
الإنترنت، فقد خسرت أكثر

من 40% من سعرها في الشهور التي سبقت الاكتتاب العام لشركة  
drugstore.com. كتبت مجلة فوربس في أكتوبر عام 1999: "بدا أن  
المستثمرين يظنون أن

سباق الإنترنت سيربجه المنافسون الذين يركضون بأقصى سرعة؛  
شركات مثل drugstore.com، التي تطرح تداولاتها بمقدار 398 مرة  
من حجم العائدات، بدلاً



من شركة والجريز، التي تطرح تداولاتها بمقدار 1.4 مرة من حجم العائدات". 4 خفض المحللون من قيمة أسهم والجريز، وزاد الضغط الواقع عليها لتبدي رد

فعل تجاه خطر الإنترنت عندما تبخر 15 مليار دولار من القيمة السوقية. 5

رد فعل والجريز في خصم هذه الحمي؟

قال دان جورند لمجلة فوربس واصفًا أسلوب تعامله المتناسق المدروس مع الإنترنت، "نحن شركة تزحف، تسير، ثم تركض". بدلًا من إبداء رد فعل متهور، قام

تنفيديو والجريز بشيء غير معتاد على الإطلاق في ذلك الوقت. لقد قرروا أن يتوقفوا ويعيدوا النظر. لقد قرروا استخدام عقولهم. لقد قرروا أن يفكروا!

ببـ طء فـي البـداية (زحـفًا)، بدأت والجـريز تجربة مـوقع إلكتروني بينمـا هـي منشـغلة بحـوار وـجـدال داخـلـي حـاد بشـأن الأثـار المترتبـة عليـه، فـي سـياق مـفهوم القنفـذ الخاص بها. "كيف سيرتبط الإنترنت بمفهومنا الخاص للراحة؟ كيف يمكننا ربطه بقاسمنا الاقتصادي المشترك الذي ينص على تدفق نقدي لكل زيارة عميل؟ كيف

يمكننا اسـتخدام شـبكة الإنـترنت لتحسـين مـا نـقوم بـه بشـكل أفضل مـن أيـة شـركة أخـرى فـي العـالم وبطريقـة نشـعر بالشـغف تجاهـها؟". خـلال ذلـك تبـدى تنفيـديو والجـريز مفارقـة سـتوكديل: "لـدينا ثـقة كامـلة بـأننا نسـتطيع الانتصـار فـي عـالم الإنـترنت كشـركة عظيمـة؛ لكـن، عليـنـا أيـضًا مواجـهه حـقائق الـواقع القاسـية بشـأن الإنـترنت". أخبرنـا أحـد تنفيـدي والجـريز قصـة صـغيرة مرحـة بشـأن هـذه اللحظـة اللافتـة للنظـر فـي التـاريخ. أدلـى أحـد قـادة الإنـترنت بتصـريح بشـأن والجـريز علـى شاكلة: "أوه، والجريز. إنها أقدم وأكثر ملاءمة من أن تدخل عالم الإنترنت. سيتخلفون عن الركب". أفراد والجريز، بينما أثار استياؤهم هذا التعليق المتعطر من

نخبة الإنترنت، لم يفكروا بجديّة أبدًا بشأن تقديم رد علني. قال أحد التنفيذيين: "دعونا نستمر بهدوء في القيام بما نحتاج إلى القيام به، وسيصبح واضحًا قريبًا

جدًا أنهم اختاروا الكلب الخطأ لشد ذيله".

بعد ذلك بسرعة أكبر قليلًا (سيّرًا)، بدأت والجريز البحث عن طرق لربط الإنترنت مباشرة بنموذج الجرد والتوزيع المتطور الخاص بها - وفي النهاية - ربطه بمفهومها

الخاص عن الراحة. أملًا رويشتك الطيبة على الإنترنت، اركب سيارتك واذهب إلى صيدلية والجريز المحلية للشراء من خلال السيارة (في

أية مدينة يصادف وجودك فيها في تلك اللحظة)، اقترب من النافذة متوقفًا لحظات قليلة لتلتقط الزجاجاة التي تريدها أيًا كان ما بداخلها. أو اطلب شحنها إليك، إذا كان ذلك أكثر راحة لك.

لم يكن هناك اندفاع مهووس، ولا دعاية، ولا تفاخر؛ فقط سعي هادئ مدروس للإدراك، متبوع بخطوات هادئة مدروسة للأمام.

بع-د-ذل-ك، أخ-يرًا (رك-ضًا!)، ت-رفع-ش-ركة-والج-رينز-م-ن-مس-توى-مخاطرت-ها، مطلق-ة-م-وقع-إنت-رنت-بالق-در-نفس-ه-م-ن-التط-ور-والتص-ميم-الممت-از-ال-ذي-تتمت-ع-ب-ه-أغل-ب-شركات الإنترنت المتخصصة. قبل كتابة هذا الفصل مباشرة، في أكتوبر عام 2000، جربنا موقع الشركة [Walgreens.com](http://Walgreens.com). وجدناه بنفس مميزات موقع أمازون (حامل لقب بطل التجارة الإلكترونية في ذلك الوقت) من سهولة الاستخدام وموثوقية نظام التوصيل وجودة التخطيط. بعد مرور عام بالضبط على مقال مجلة فوربس، كانت والجريز قد اكتشفت كيفية تسخير الإنترنت لتسريع الزخم، بما يزيد من صعوبة إيقافها بشكل كبير. لقد أعلنت (على موقعها الإلكتروني) عن زيادة كبيرة في فرص العمل، لدعم نموها المستدام. من أدنى نقطة لها عام 1999 في خضم حمى الإنترنت، تضاعف سعر أسهم والجريز تقريبًا خلال عام.

وماذا عن شركة [drugstore.com](http://drugstore.com)؟ مع استمرارها في تكبد خسائر فادحة، أعلنت عن تسريح موظفين للحفاظ على التدفق النقدي. عند أعلى نقطة لها، منذ أكثر قليلًا من عام، كان سعر تداولات [drugstore.com](http://drugstore.com) أعلى 26 مرة مما هو عليه وقت كتابة هذه السطور. لقد خسرت تقريبًا كل قيمتها الأولية. 6 بينما انتقلت والجريز من الزحف للسير للركض، انتقلت [drugstore.com](http://drugstore.com) من الركض للسير للزحف.

ربما تكتشف شركة [drugstore.com](http://drugstore.com) نموذجًا مستدامًا ينجح معها وتصبح شركة عظيمة. لكنها لن تصبح عظيمة بسبب التكنولوجيا الجذابة، والدعاية، وسوق الأسهم غير العقلاني. ستصبح شركة عظيمة فقط إذا اكتشفت طريقة لتطبيق التكنولوجيا على مفهوم متماسك يعكس إدراكًا للدوائر الثلاث.

التكنولوجيا ومفهوم القنفذ الآن ربما تفكر: "لكن حمى الإنترنت ليست سوى فقاعة مضاربة وقد انفجرت. فماذا إذا؟ يعلم الجميع أن الفقاعة كانت غير مستدامة، وأنها لا يمكن أن تستمر.

ماذا يعلمنا ذلك فيما يتعلق بالقفز من جيد إلى عظيم؟". حتى نكون واضحين: الغرض من هذا الفصل لا يتعلق كثيرًا بتفاصيل فقاعة الإنترنت، بحد ذاتها. الفقاعات تأتي وتذهب. لقد حدث ذلك مع السكك الحديدية.

وقد حدث مع الكهرباء. وقد حدث مع الراديو. وقد حدث مع الكمبيوتر الشخصي. وقد حدث مع الإنترنت. وسيحدث مجددًا مع تكنولوجيات جديدة غير متوقعة.

لكن في خصم كل هذا التغيير، تكيفت الشركات العظيمة وصمدت. في الواقع، أغلب الشركات العظيمة بحق في المائة عام الأخيرة؛ من شركة وول مارت إلى والجريز، من شركة بروكتر أند جامبل إلى كيمبرلي كلارك، من شركة ميرك إلى أبوت؛ ترجع جذورها للوراء مارة بأجيال متعددة من التغيير التكنولوجي، سواء

كان ذلك الكهرباء، أو التلفاز، أو الإنترنت. لقد تكيفت من قبل وخرجت من ذلك عظيمة. أفضل الشركات ستتكيف مجددًا. التغيير الذي تحفزه التكنولوجيا ليس بشيء جديد. السؤال الحقيقي ليس، ما دور التكنولوجيا؟ بالأحرى، السؤال الحقيقي هو، كيف تفكر الشركات التي قفزت

من جيد إلى عظيم بشكل مختلف بخصوص التكنولوجيا؟ كان بإمكاننا أن نتوقع أن تواكب شركة والجريز في النهاية ثورة الإنترنت. فالشركة لديها تاريخ في إقامة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا قبل أن تحسن الشركات الأخرى في مجالها. استخدم التكنولوجيا بوقت طوي. في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، كانت رائدة لنظام شبكات صممه إس. إم. إنتركوم Intercom.

كانت الفكرة بسيطة: ربط كل صيدليات والجريز إلكترونيًا وإرسال بيانات العملاء إلى مصدر مركزي، حول ذلك كل منافذ والجريز في الدولة إلى صيدلية محلية

للعلاء. أنت تعيش في فلوريدا، لكنك تزور فينيكس وتحتاج لإعادة صرف الروشيتة. لا توجد مشكلة، صيدلية فينيكس مرتبطة بالنظام المركزي، والأمر يشبه

تمامًا ذهابك إلى صيدلية والجريز الموجودة في مدينتك. قد يبدو ذلك روتينيًا بمعايير اليوم. لكن عندما استثمرت شركة والجريز في نظام إنتركوم في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، لم يكن لدى أية شركة في

ذلك المجال شيء مثل هذا. في النهاية، استثمرت شركة والجريز أكثر من 400 مليون دولار في نظام إنتركوم، بما في ذلك 100 مليون دولار لنظام الأقمار الصناعية

الخاص بها. 7 كتبت إحدى المجلات التجارية أن الجولة في مقر

إنتركوم -الذي يطلق عليه اسم "محطة والجريز الأرضية" - "نشبه رحلة في مركز الفضاء ناسا بمجموعته المذهلة من المبتكرات الإلكترونية المتطورة". 8 أصبح فريق والجريز التقني ماهرًا في صيانة كل قطعة من الآلات التكنولوجية، بدلًا من الاعتماد على متخصصين من خارج الشركة. 9 لم يتوقف الأمر عند هذا الحد. أصبحت والجريز رائدة في تطبيق الماسحات الضوئية، والروبوتات، ومراقبة المخزون عن طريق الكمبيوتر، ونظم متقدمة لتتبع المستودعات. الإنترنت ما هو إلا خطوة إضافية في نمط مستمر.

لم تتبنَّ والجريز كل هذه التكنولوجيا المتقدمة فقط من أجل التكنولوجيا المتقدمة أو كرد فعل خوفًا من التخلف. لا، لقد استخدمت التكنولوجيا كأداة لتسريع الزخم بعد وصولها إلى مرحلة الطفرة، وربطت التكنولوجيا مباشرة بمفهوم القنفذ الذي ينص على وجود صيدليات مريحة ترفع الريح لكل زيارة عميل. كاستثناء

مثير للاهتمام، عندما أصبحت التكنولوجيا متطورة بشكل متزايد في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، كان مدير المعلومات في والجريز صيدليًا معتمدًا، وليس خبيرًا تكنولوجيًا. 10 ظلت والجريز واضحة بشكل حازم: كان مفهوم القنفذ هو ما يقود استخدامها للتكنولوجيا، وليس العكس. تعكس حالة والجريز نمطًا عامًا. في كل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، وجدنا تطورًا تكنولوجيًا. رغم ذلك، لا يتعلق الأمر بالتكنولوجيا في حد ذاتها، بل

بالتطبيق الريادي لتكنولوجيا مختارة بعناية. أصـبحت كل شركة مـن الشركات التي قـفزت مـن جيـد إلـى عظيم رائدة في تطبيق التكنولوجيا، لكن التكنولوجيات نفسها كانت متنوعة بشكل كبير. (انظر الجدول الموجود في صفحة 150)

كانت شركة كروجر، على سبيل المثال، من أوائل الرواد في تطبيق ماسحات الباركود الضوئية، مما ساعدها على التفوق على شركة A&P بربط مشتريات الخط الأمامي بالغرف الخلفية لإدارة المخزون. قد لا يبدو ذلك مثيرًا للغاية (إدارة المخزون ليست شيئًا يلفت انتباه القراء)، لكن فكر في الأمر بهذه الطريقة: تخيل الرجوع إلى المسـتودع وبـدلاً مـن رـؤية عـلـب حـبـوب الإـفطار وأقفـاص التفـاح، تـرى أكـوامًا وأكـوامًا مـن الـدولارات؛ مئـات الـآلاف والملايـين مـن الـدولارات الجـديدة، الهشـة، المـجعدة قابـعة هـناك عـلى أرفـف التخزين، في أكوام تصل إلى

السقف. هكذا تحديدًا عليك أن تفكر في المخزون. كل صندوق من  
الجزر المعلب ليس فقط صندوقًا من  
الجزر المعلب، إنها نقود. وهي نقود قابعة هناك دون فائدة، حتى تباع  
ذلك الصندوق من الجزر المعلب.  
الآن تذكر كيف تخلصت كروجر بشكل منهجي من متاجر البقالة  
الصغيرة والقديمة المملة الخاصة بها، واستبدلت بها متاجر ضخمة  
لطيفة، كبيرة، بهيجة. لإنجاز  
هذه المهمة في النهاية، تطلب الأمر أكثر من 9  
مليارات دولار من الأسهم. وثم ثمارات؛ وهي سيولة نقدية يجرب  
بطريقة ما أن يتعمق فيها من عمال البقالة منخفضة  
الهوامش. لوضع الأمر في نصابه، وضعت شركة كروجر أكثر من  
ضعف إجمالي أرباحها السنوية في نفقات رأسمالية في المتوسط  
كل عام لمدة ثلاثين سنة. 11 الأمر  
الأكثر إثارة للإعجاب، على الرغم من اضطلاعها بمبلغ 5.5 مليار دولار  
من ديون سندات عالية العوائد والمخاطر لتدفع لمرة واحدة توزيعات  
أرباح نقدية بمقدار 40  
دولارًا لكل سهم بالإضافة إلى 8 دولارات من سندات الديون الثانوية  
لمحاربة غزاة الشركات عام 1988، استمرت كروجر في تجديداتها  
مرتفعة المصروفات النقدية  
طوال الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين. 12 لقد حدثت  
كروجر كل متاجرها وقلبتها رأسًا على عقب، وحسنت تجربة التسوق  
للعلاء، ووسعت  
بشكل جذري تشكيلة المنتجات المعروضة، وسددت مليارات الدولارات  
من الديون. استخدام كروجر لتكنولوجيا الماسحات الضوئية لإخراج  
مئات الملايين من النقود  
من المسودعات واستخدامها على نحو أفضل أصعب  
عأملًا أساسيًا في قدرتها على إنجازها. خذتها السحرة؛  
إخراج ليس واحدًا، ولا اثنين، بل ثلاثة أرباب من  
القبعة.  
أصبحت شركة جيليت أيضًا رائدة في تطبيق التكنولوجيا. لكن  
مسرعات التكنولوجيا الخاصة بجيليت تكمن بشكل كبير في تصنيع  
التكنولوجيا. فكر في التكنولوجيا  
المطلوبة لصناعة مليارات حرقًا مليارات من شفرات  
الحلاقة منخفضة التكلفة، عالية التحمل. عندما نختار أن  
وأننا نحتج شفرات جيليت، نتوقع أن تكون  
الشفرة مثالية، ونتوقع ألا تكون مرتفعة الثمن لكل  
عمليّة حلاقة. على سبيل المثال، لابتكار ميسور  
سويسور، أسست جيليت أكثر من 200 مليون دولار في  
التصميم والتطوير، تركز أغلبها على طفرات التصنيع، وحصلت على

تسع وعشرين براءة اختراع. 13 لقد أصبحت رائدة في تطبيق اللحام بالليزر في نطاق شامل على أنظمة الحلاقة؛ وهي تكنولوجيا كانت تستخدم عادة في المنتجات الغالية والمتطورة مثل أجهزة تنظيم ضربات القلب. 14 مفتاح أنظمة الحلاقة في جيليت يكمن برمته في تصنيع تكنولوجيا فريدة وخاصة للغاية لدرجة أن جيليت حمتها كما كانت شركة كوكاكولا تحمي وصفتها السرية، مع استكمال ذلك بالحراس المسلحين والتصريحات الأمنية. 15

## مسرعات التكنولوجيا في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم

### الشركة مسرعات التكنولوجيا المرتبطة بمفهوم القنفذ أثناء فترة التحول

أبوت	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا الكمبيوتر لريادة القاسم الاقتصادي المشترك الذي ينص على ربح لكل موظف. ليست منصده في البحث والتطوير الصيدلي؛ تاركة ذلك لشركات ميرك، وفايزر، وشركات أخرى لديها مفهوم فندي مختلف.
سيركت سيني	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا نقاط البيع وتبيع المخزون المتطورة؛ والمرتبطة بمفهوم كونها "بنفس نميز مطاعم مكادونالدز" في بخارة البيع بالتجزئة باهظة الثمن. حيث إنها قادرة على تشغيل نظام متباعد جغرافيًا بانساق كسر.
فاني ماي	أصبحت رائدة في تطبيق الخوارزميات المتطورة وتحليلات الكمبيوتر من أجل تقدير أكثر دقة للمخاطر في الرهن العقاري. وبالتالي زيادة القاسم الاقتصادي المشترك الذي ينص على ربح لكل مستوى مخاطره. النظام "الأدكر" لتحليل المخاطر برفع نسبة الرهن العقاري للمنازل للمجموعات صاحبة الدخل الأقل، وذلك مرتبط بشعف دمقرطة امتلاك المنازل.
جيليت	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا تصنيع متطورة لصناعة مليارات المنتجات عالية الاحتمال بتكلفة منخفضة بانساق رائع. وهي تحمي أسرار تكنولوجيا التصنيع بنفس الشدائد الذي يحمي به شركة كوكاكولا وصفنها.
كيمبرلي كلارك	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا عملية التصنيع، خاصة في المواد غير المنسوجة، لدعم سعيهم الشعوف لتفوق منتجاتهم. معامل بحث وتطوير متقدمة؛ "أجسام صغيرة تحرف ويتدلى من ذيلها أجهزة استشعار لقياس درجة الحرارة والرطوبة".
كروجر	كانت رائدة في تطبيق تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات لتحديث المتاجر الكبرى بشكل مستمر. كانت أول من جرب جدية الطابعات الضوئية، الأمر الذي يرتبط بدائره التدفق النقدي بأكملها، وبالتالي توفير التمويل اللازم لعملية تحديد المتاجر الضخمة.
نيوكور	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا المصانع الصغيرة الأكثر تقدمًا لتصنيع الحديد الصلب. "جذب العالم بحثًا عن أكثر التكنولوجيا تقدمًا. كانت على استعداد للمخاطرة بشكل كبير (ما يصل إلى 50% من صافي قيمة المؤسسة) على التكنولوجيا الجديدة التي رآها الآخرون محارفة، مثل سبك أنواع البلاط الرقيقة.
فيليب موريس	أصبحت رائدة في تطبيق كل من تكنولوجيا التعبئة والتصنيع. راهنت على التكنولوجيا لصناعة صناديق تفتح من أعلى؛ وهو أول اختراع تعبئة منذ عشرين عامًا في هذه الصناعة. كانت أول من يستخدم التصنيع المعتمد على الكمبيوتر. استثمار ضخم في مركز التصنيع لتجربة واختبار وتحسين أساليب التصنيع والجودة المتقدمة.
سيسى باوز	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا متقدمة في غرف البريد. في البداية، أخذ ذلك شكل أجهزة الطوابع البريدية الآلية. لاحقًا، استثمرت بيتي بكثافة في الهندسة الكهربائية والبرمجة والاتصالات وهندسة الإنترنت من أجل آلات المكاتب الخلفية الأكثر تعقيدًا. عقدت استثمارًا ضخمًا في البحث والتطوير لإعادة اختراع تكنولوجيا أجهزة الطوابع البريدية الأساسية في الثمانينيات من القرن العشرين.
والجرين	أصبحت رائدة في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الساتلية وشبكات الكمبيوتر، وذلك مرتبط بمفهومها المتعلق بصيدليات على الناصية مريحة، مصممة للاحتياجات القريفة للتركيب السكانية والمواقع المحددة. عقدت استثمارًا كبيرًا على أنظمة الأقمار الصناعية التي تربط كل الصيدليات ببعضها البعض، كشبكة واحدة عملاقة لصيدلية واحدة على الناصية. "تشبه رحلة في مركز الفضاء بأساس". تزعمت بقيه المجال لعقد على الأقل.
ويلز فارجو	أصبحت رائدة في تطبيق التكنولوجيا التي قد ترفع القاسم الاقتصادي المشترك الذي ينص على ربح لكل موظف. مبادره مبكرة في الحجز عن طريق الهاتف طوال 24 ساعة، تبنى مبكر لأجهزة الصراف الآلي، أول من سمح للناس ببيع وشراء صناديق استثمار مشتركة عند جهاز الصراف الآلي، أصبحت رائدة في الإنترنت والبنوك المصرفية الإلكترونية. أصبحت رائدة في الرياضيات المتطورة لإجراء تقديرات أفضل للمخاطر في القروض.

التكنولوجيا كعامل مسرع، وليس منتجًا، للزخم  
عندما أصبح جيم جونسون الرئيس التنفيذي لشركة فاني ماي، خليفة

لديفيد ماكسويل، وظّف هو وفريقه القيادي شركة استشارية لإجراء تدقيق تكنولوجي.

استخدم المستشار الرئيسي، بيل كيلفي، تصنيفًا يتكون من أربعة مستويات، حيث المستوى الرابع يمثل أحدث التطورات ويمثل المستوى الأول العصر الحجري.

حصلت فاني ماي في التصنيف على المستوى الثاني فقط. لذلك، اتباعًا لمبدأ "من أولاً"، تم تعيين كيلفي لدفع الشركة للأمام. 16 عندما أتى كيلفي لفاني ماي عام 1990، كانت الشركة متخلفة حوالي عشرة أعوام عن وول ستريت في استخدام التكنولوجيا.

على مدار الأعوام الخمسة التالية، رفع كيلفي شركة فاني ماي بشكل منهجي من 2 إلى 3.8 في التصنيف المكون من أربعة مستويات. 17 أنشأ هو وفريقه أكثر من 300 برنامج حاسوبي، بما في ذلك برامج تحليلية متطورة للتحكم في م الرهن العقاري الذي تبلغ قيمته 600 مليار دولار، ورفع البيانات المتعلقة بالمستودعات على الإنترنت والتي تغطي 60 مليون عقار وتبسيط مهام سير العمل، مما يقلل بشكل كبير الجهد الورقي والكتابي. قال كيلفي، "لقد أخرجنا التكنولوجيا من المكاتب الخلفية وسخرناها لتحويل كل جزء من العمل. لقد أنشأنا نظامًا متخصصًا يقلل تكلفة امتلاك منزل. المقرضون الذين يستخدمون التكنولوجيا الخاصة بنا قللوا الوقت المطلق وقبضوا القرض من ثلاثين يومًا إلى ثلاثين دقيقة وقللوا التكليف المرتبطة به بمقدار يفوق 1000 دولار لكل قرض". حتى يومنا هذا، ساعد النظام على توفير ما يقرب من 4 مليارات دولار لمشتري المنازل. 18 لاحظ أن تحول شركة فاني ماي بدأ عام 1981، مع وصول ديفيد ماكسويل، إلا أن الشركة ظلت متخلفة عن الركب في تطبيق التكنولوجيا حتى بداية التسعينيات

من القرن العشرين. نعم، أصبح للتكنولوجي أهمية أساسية بالنسبة لفاني ماي، لكن بعد اكتشافها لمفهوم العنف ذوبعدها ولها لمرحلة الطفولة. كانت التكنولوجيا جزءًا رئيسيًا فيما أسماه قادة فاني ماي "الرياح الثانية" للانتقال وكانت بمثابة عامل تسريع. 19 تتبع النمط نفسه شركات كروجر، جيليت، والجريز، وكل الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؛ الريادة في تطبيق التكنولوجيا كانت عادة ما تأتي متأخرة في مرحلة التحول ولم تأت في البداية مطلقًا.



يقودنا هذا للنقطة الأساسية لهذا الفصل. عند استخدامها بشكل صحيح، تصبح التكنولوجيا عامل تسريع للزخم، وليست منتجة له. لم تبدأ مطلقًا الشركات

التي قفزت من جيد إلى عظيم تحولها بالريادة التكنولوجية، وذلك لسبب بسيط وهو أنك لا تستطيع الاستفادة من التكنولوجيا حتى تعرف أيًا منها ذا صلة. وما

هذه التكنولوجيا التي تعنيك؟ إنها تلك؛ و فقط تلك؛ التي ترتبط بشكل مباشر بالدوائر الثلاث المتقاطعة الخاصة بمفهوم القنفذ.

جعل التكنولوجيا مثمرة في التحول من جيد إلى عظيم يعني طرح الأسئلة التالية. هل تناسب التكنولوجيا مباشرة مع مفهوم القنفذ الخاص بك؟ إذا كان الجواب

نعم، فعندئذ تحت-اج لأن تك-ون رائدًا في تطب-يق تل-ك التكنولوجيا. إذا كان الج-واب لا، فعندئذ سل، هل تحت-اج هذه التكنولوجيا بأي-ة ح-ال م-ن الأ-ح وال؟ إذا كان

الجواب نعم، فعندئذ كل ما تحتاجه هو مكافئ لها. (لست تحتاج بالضرورة إلى نظام الهاتف الأكثر تطورًا في العالم لتكون شركة عظيمة) إذا كان الجواب لا،

فعندئذ تكون التكنولوجيا غير ذات صلة، ويمكنك تجاهلها. لقد استنتجنا أن ريادة تطبيق التكنولوجيا ما هي إلا طريقة إضافية بقيت بها الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم منضبطة داخل إطار مفهوم القنفذ الخاص

بها. من الناحية النظرية، علاقتها بالتكنولوجيا لم تكن تختلف عن علاقتها بأية فئة أخرى من القرارات: أشخاص منضبطون، والذين يندمجون في فكر منضبط،

والذين عن-دئذ يق-ومون بتنفي-ذ منض-بط. إذا ل-م يك-ن أح-د أن-واع التكنولوجيا م-تناس-بًا تم-امًا داخ-ل دوائره-ا الث-لاث، فإن-ها تتج-اهل ك-ل الض-جيج والخ-وف وتس-تمر ف-ي

عمل-ها ببس-اطة ب-درجة لاف-تة للنظ-ر م-ن رباطة-ه الج-أش. رغ-م ذل-ك، بمج-رد إدراك-ها أي-ة تكنولوجي-ا تع-د ذات ص-لة، فإن-ها تص-بح متحمس-ة ومب-دعة ف-ي تطب-يق تل-ك التكنولوجيا.

على العكس م-ن ذل-ك، ف-ي الش-ركات المقارن-ة، وج-دنا ث-لاث ح-الات فق-ط للري-ادة ف-ي تطب-يق التكنولوجيا. تل-ك الح-الات الث-لاث؛ ش-ركة كرايس-لر (التص-ميم بمس-اعدة الكمبيوتر)، وشركة هاريس Harris (إلكترونيات تستخدم في الطباعة)، وشركة رابرميد (تصنيع متقدم)؛ كانت جميعها شركات مقارنة غير مستدامة، مما يدل

على أن التكنولوجيا وح-دها لا تس-طيع تحق-يق نت-ائج عظيمة-ة مس-تدامة. ش-ركة كرايس-لر، على س-بيل المث-ال،

اس-تفادت بش-كل رائ-ع م-ن مس-اعدة أج-هزة الكمب-يوترب  
المتقدمة وتكنولوجيا التصميم الأخرى لكنها فشلت في ربط تلك  
التكنولوجيا بمفهوم قنغذي متسق. عندما ضلت شركة كرايسلر  
طريقها خارج إطار الدوائر الثلاث  
في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، من طائرات Gulfstream  
لسيارات مازيراتي الرياضية، لم تتمكن أية تكنولوجيا متقدمة بحد  
ذاتها من إنقاذ الشركة  
من تراجع هائل آخر. التكنولوجيا دون مفهوم قنغذي واضح، ودون  
الانضباط اللازم للبقاء داخل إطار الدوائر الثلاث، لا يمكنها أن تجعل  
الشركة عظيمة.  
فخ التكنولوجيا

برزت حادثتان في ذهني أثناء كتابتي لهذا الفصل. الأولى هي اختيار  
مجلة تايم عام 1999 لألبرت أينشتاين "كشخصية القرن العشرين". إذا  
وضعت اختيار شخصية  
القرن في إطار سؤال، ما مدى الاختلاف الذي قد يكون العالم عليه  
اليوم لو لم يكن ذلك الشخص موجودًا؟ ستجد أن اختيار أينشتاين  
مفاجئ، بالمقارنة بقيادة مثل  
تشيرشل، وهتلر، وستالين، وغاندي؛ وهم أشخاص غيروا حقًا مسار  
التاريخ البشري، للأفضل أو للأسوأ. أشار علماء الفيزياء إلى أن  
المجتمع العلمي كان سيصل  
إلى إدراك النسبية بوجود أينشتاين أو من دونه، ربما بعد خمسة  
أعوام، أو عشرة دون شك، لكن ليس خمسين. 20 لم يكن ليتلقى  
النازيون صدمة القنبلة  
الذرية، وكان الحلفاء ليربحوا الحرب العالمية الثانية من دونها (رغم  
أن ذلك كان ليتكلف المزيد من أرواح الحلفاء). لماذا اختارت مجلة تايم  
أينشتاين؟

ف-ي توضح-يح اختي-ارهم، كت-ب مح-ررو مجلة-ة ت-ايم:  
"تص-عب مقارن-ة ت-أثير رج-ال ال-دولة م-ع العلم-اء. رغ-م  
ذل-ك، يمكن-ا ملاحظ-ة أن هن-اك حقب-ات معين-ة ك-ان رج-ال  
السياسة أكثر ما يميزها، وحقب-ات أخرى كانت تميزها ثقافاتنا،  
وأخرى تقدمها العلمي... إذا، بم سيذكر القرن العشرين؟ نعم،  
بالديموقراطية. ونعم، بالحقوق  
المدنية. لكن أكثر ما سيذكر به القرن العشرين هو تقدمه المزلزل في  
العلوم والتكنولوجيا... [الذي]... عزز قضية الحرية، بطريقة ما أكثر  
مما فعله أي رجل دولة.

في القرن الذي سيذكر في المقام الأول بالعلوم والتكنولوجيا  
الخاصة به... هناك شخص واحد يتميز باعتباره أيقونة أساسية  
لعصرنا... ألبرت أينشتاين". 21  
بش-كل جوه-ري، ل-م يخت-ر مح-ررو مجلة-ة ت-ايم ش-خصية

القرن بـقـدر مـا اختـاروا موضـوع القرن التكنولوجيـا والعلـومـ وأرفقـوا أشـهر شـخص متعلـق بـه. مـن المثـير للاهتمام، قبل إعلان اختيار أينشتاين ببضعة أيام فقط، أعلنت مجلة تايم عن شخصية العام لـ1999. فمن اختاروا؟ لا أحد سوى عنوان التجارة الإلكترونية، جيف بيزوس من موقع Amazon.com؛ مما يعكس مجددًا هوسنا الثقافي بالتغيير الذي تقوده التكنولوجيا. دعوني أوضح. أنا لا أوافق ولا أختلف مع اختيارات مجلة تايم. أنا ببساطة أجدها منيرة ومثيرة للاهتمام، لأنها تمنحنا نافذة على روحنا العصرية. من الواضح أن أحد العناصر الأساسية في وعينا الجمعي هي التكنولوجيا، والآثار المترتبة عليها.

مما يقودني للحادثة الثانية. في استراحة قصيرة من المتطلبات الصارمة المصاحبة لكتابة هذا الكتاب، سافرت إلى مينيسوتا للتدريس في جلسات في ماسترز فوروم Masters Forum. عقد ماسترز فوروم حلقات دراسية تنفيذية لما يقرب من خمسة عشر عامًا، وكنت أشعر بالفضول لأعرف أية موضوعات ظهرت بشكل متكرر على مدار تلك الأعوام. قال جيم إريكسون وباتي جريغن جينسن، مديرا برامج: "أحد الموضوعات الثابتة، هي التكنولوجيا، والتغيير؛ والرابط بين الاثنين".

سألت، "لماذا تفترضان ذلك؟".

قالا، "لا يعرف الناس ما لا يعرفونه. وهم دائمًا خائفون من أن تتسلل إليهم تكنولوجيا جديدة من خلفهم وتضربهم على رؤوسهم. إنهم لا يفهمون التكنولوجيا، والكثيرون يخافون منها. كل ما يعرفونه على وجه اليقين هو أن التكنولوجيا تعد قوة مهمة للتغيير، ومن الأفضل لهم أن ينتبهوا لها".

نظرًا لـهوس ثقافتـها بـالتكنولوجيا، ونظرًا للريـادة فـي تطـبـيق التكنولوجيـا فـي الشـركات التـي قـفزت مـن جـيـد إلـى عـظـيم، ريمـا تـتـوقع أن "التكنولوجيـا" قـد تـسـتـغرق مقدارًا كبيرًا من المناقشات في مقابلاتنا الشخصية مع تنفيذيي الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم.

لقد تفاجأنا تمامًا باكتشاف أن 80% على الأقل من تنفيذيي الشركات التي قفزت من جيـد إلـى عـظـيم الـذين أجرينـا مقـابلات معـهم لـم يـذكروا حتـى التكنولوجيـا كأحد العناصر الخمسة الأهم في عملية التحول. علاوة على ذلك، في الحالات التي ذكروا فيها التكنولوجيا، كان متوسط تصنيفها في المرتبة الرابعة، وقد قام اثنان فقط من التنفيذيين الأربعة والثمانين الذين عُقدت معهم المقابلة

بتصنيفها في المرتبة الأولى.  
إذا كانت التكنولوجيا ذات أهمية حيوية كبيرة، لماذا تحدث تنفيذية  
الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم بشكل محدود للغاية عنها؟  
هذا قطعاً ليس لأنهم  
تجاهلوا التكنولوجيا؛ لقد كانوا متطورين تكنولوجياً ومتفوقين بشكل  
كبير على من يقارنون بهم. علاوة على ذلك، تلقى عدد من الشركات  
التي قفزت من جيد إلى  
عظيم تغطية إعلامية واسعة وجوائز لاستخدامها الريادي للتكنولوجيا.  
لكن التنفيذيين نادراً ما يذكرون التكنولوجيا. الأمر كما لو أن المقالات  
الإعلامية والتنفيذيين  
يناقشون مجموعتين مختلفتين تمامًا من الشركات!  
شركة نيوكور، على سبيل المثال، أصبحت مشهورة كواحدة من أعتى  
الرواد في تطبيق فكرة المصانع الصغيرة لتصنيع الحديد الصلب، مع  
احتفال عشرات المقالات  
وكتابين باستثماراتها الحريئة في سبك ألواح البلاط الرقيقة والأفران  
القوسية الكهربائية. 22 أصبحت شركة نيوكور حالة أساسية في كليات  
إدارة الأعمال كمثال  
على الإطاحة بالنظام القديم من خلال التطبيق المتقدم للتكنولوجيا  
الجديدة.  
لكن عندما طلبنا من كين إيفرسون، الرئيس التنفيذي لشركة نيوكور  
أثناء عملية التحول، أن يذكر العوامل الخمسة الأهم في التحول من  
جيد إلى عظيم، أين  
تظن -هـ وض-ع التكنولوجيا -ا وس-ط القائم-ة؟ ف-ي المرتب-ة  
الأول-ى؟ لا. الثاني-ة؟ لا. الثالث-ة؟ لا. الرابع-ة؟ لا حتى تلك  
المرتب-ة. الخامس-ة؟ عف-وًا، لك-ن لا. قال ك-ين إيفرس-ون،  
"العوامل الأساسية كانت اتساق الشركة، وقدرتنا على إبراز  
فلسفاتها في كل أنحاء المنظمة، متمكنين من ذلك بفضل افتقارنا  
للطبقات والبيروقراطية". 23  
توقف وفكر في ذلك للحظة. لدينا هنا دراسة حالة كاملة متعلقة بقلب  
النظام القديم باستخدام تكنولوجيا جديدة، والرئيس التنفيذي الذي  
ساعد على حدوث  
ذلك لم يسرد التكنولوجيا حتى ضمن العوامل الخمسة الأهم في  
التحول من جيد إلى عظيم.  
استمر هذا النمط نفسه في كل مقابلات شركة نيوكور. من بين كبار  
التنفيذيين السبعة وأعضاء مجلس الإدارة الذين أجرينا معهم  
مقابلاتنا، اختار واحد منهم  
فقط التكنولوجيا كأول عامل في التحول، وصب أغلب تركيزه على  
العوامل الأخرى. تحدث القليل من التنفيذيين عن مخاطر شركة  
نيوكور الكبيرة بالتكنولوجيا

فـي وسـط المـقابـلـة، لـكن هـم أكـدوا عـلـى العـوامـل الأـخـرى  
أكـثـر؛ صـم أشـخـص مـلتـزمـين بـأخـلاقيـات العـمـل إلـى  
المنظمـة، ووضـع الأشـخـص المناسـب بين فـي المناصـب الإداريـة  
الرئيسية، النظام البسيط والافتقار إلى البيروقراطية، ثقافة الأداء  
الدعوب التي ترفع الربح لكل طن من الصُّلب الجاهز. كانت  
التكنولوجيا جزءًا من معادلة شركة  
نيوكور، لكنها كانت جزءًا ثانويًا. لخص أحد تنفيذيي شركة نيوكور الأمر  
قائلًا: "عشرون بالمائة من نجاحنا يرجع إلى التكنولوجيا الجديدة التي  
تبنيها . . . [لكن]

80 بالمائة من نجاحنا تكمن في ثقافة شركتنا". 24  
في الواقع، كان بإمكانك إعطاء التكنولوجيا نفسها في الوقت نفسه  
لأي عدد من الشركات مع الموارد نفسها كما هو الحال مع شركة  
نيوكور؛ ورغم ذلك، كانوا  
ليفشلوا في تقديم نتائج شركة نيوكور. كسباق Daytona 500، المتغير  
الأساسي في الربح ليس السيارة، بل السائق وفريقه. لا يعني ذلك أن  
السيارة غير مهمة،  
لكنها تأتي في المرتبة الثانية.

ينتج المستوى المتوسط أولاً وقبل كل شيء عن فشل الإدارة، وليس  
الفشل التكنولوجي. الصعوبات التي واجهتها شركة بيثليهام ستيل لم  
تكن متعلقة بتكنولوجيا المصانع الصغيرة بقدر ما كانت متعلقة  
بتاريخها الذي شهد علاقات خصومة بين العمال، الأمر الذي كانت  
جذوره تكمن في نهاية المطاف في الإدارة غير المستنيرة  
وغير الفعالة. كانت شركة بيثليهام قد بدأت بالفعل انحدارها الطويل  
قبل أن تأخذ شركة نيوكور والمصانع الصغيرة الأخرى حصة سوقية  
كبيرة. 25 في الحقيقة،

في الوقت الذي حققت فيه شركة نيوكور طفرتها التكنولوجية في  
سبك ألواح البلاط الرقيقة عام 1986، كانت شركة بيثليهام قد خسرت  
بالفعل أكثر من 80% من  
قيمتها بالنسبة للسوق. لا يعني هذا أن التكنولوجيا لم تلعب دورًا في  
انهيار شركة بيثليهام؛ لقد لعبت التكنولوجيا دورًا، وفي نهاية  
المطاف كان دورًا كبيرًا. لكن  
دور التكنولوجيا كان كعامل تسريع لانهيار شركة بيثليهام، وليس سببًا  
له. مرة أخرى، إنه نفس المبدأ القائم؛ التكنولوجيا كعامل تسريع،  
وليس كسبب؛ إلا أنه  
في حالة شركة المقارنة هذه يعمل بصورة عكسية.



في الواقع، عندما فحصنا الشركات المقارنة، لم نجد مثلاً واحداً على انهيار إحدى الشركات المقارنة بشكل أساسي بسبب طوريبيد تكنولوجيا أطاح بها خارج المياه.

فقدت شركة آر. جيه. رينولدز مكانتها كشركة التبغ الأولى في العالم ليس بسبب التكنولوجيا، بل بسبب فشل إدارتها الذي ظهر في التنوع غير المنضبط لأنشطتها، ولاحقاً، إفراطها في عمليات الاستحواذ التي كان لسان حالها "دعونا نجعل الإدارة غنية على حساب الشركة". سقطت شركة A&P من مكانتها كثاني أكبر شركة في أمريكا لعدم جدواها ليس بسبب تخلفها عن شركة كروجر في تكنولوجيا الماسحات الضوئية، بل بسبب افتقارها للانضباط اللازم لمواجهة حقائق الواقع القاسية بشأن الطبيعة المتغيرة لمتاجر البقالة.

الدليل الموجود في دراستنا لا يدعم فكرة أن التغيير التكنولوجي يلعب دوراً أساسياً في انهيار الشركات التي كانت عظيمة في وقت ما (أو في المستوى المتوسط الذي لم يتغير للشركات أخرى). قطعاً، التكنولوجيا مهمة؛ لا يمكنك أن تظل متخلفاً عن الركب وتأمل أن تكون عظيماً. لكن التكنولوجيا بحد ذاتها ليست أبداً سبباً أساسياً لأي من العظمة أو الانهيار.

طوال تاريخ إدارة الأعمال، رواد التكنولوجيا المبكرون نادراً ما كانوا

ينتصرون في النهاية. كان فيزي كالك VisiCalc، على سبيل المثال،  
أول برنامج جدول بيانات  
كبير في أجهزة الكمبيوتر الشخصي. 26 أين فيزي كال اليوم؟ هل  
تعرف أحدًا يستخدمه؟ وماذا عن الشركة التي كانت صاحبة الريادة به؟  
تلاشت؛ لم يعد لها  
وجود حتى. انهزم برنامج فيزي كال في النهاية أمام برنامج Lotus 1-  
2-3، الذي خسر هو نفسه أمام برنامج إكسيل. 27 بدأت مؤسسة لوتس  
وقتها في هبوط  
لولبي، لم ينقذها منه سوى شراء IBM لها. 28 وبالمثل، أجهزة  
الكمبيوتر المحمولة الأولى جاءت من شركات غير موجودة الآن، مثل  
شركة Osborne. 29 اليوم،  
نحن نستخدم بشكل أساسي أجهزة الكمبيوتر المحمولة لشركات مثل  
ديل وسوني.

هذا النمط الذي ينتصر في التتابع الثاني (أو الثالث أو  
الرابع) على الرواد المبكرين يظهر خلال تاريخ التغيير  
التكنولوجي والاقتصادي بأكمله. لم تكن شركة IBM  
صاحبة المبادرة في أجهزة الكمبيوتر. لقد خلفت  
كثيرًا عن شركة ريمنجتون راند Remington Rand (التي  
كان لديها جهاز يونيفاك UNIVAC، أول كمبيوتر  
تجاري ناجح واسع النطاق) حتى إن الناس أطلقوا على أول جهاز  
كمبيوتر لـ IBM "يونيفاك". 30 لم تكن شركة بوينج رائدة الطائرات  
التجارية. كانت شركة دي

هافيلاند De Havilland هي الرائدة بطائراتها Comet، لكن  
تراجعت عن دماغ انفجرت واحدة من طائراتها الأولى  
في الجو، ولم تكن لحظة مناسبة لبناء أسهم  
تجاري. استثمرت شركة بوينج، المتخذة خطوات أبطأ في السوق، في  
صناعة الطائرات الأكثر أمانًا والأجدر بالثقة وسيطرت على الخطوط  
الجوية لأكثر من ثلاثة

عقود. 31 يمكنني الاستمرار لصفحات. لم تكن شركة جنرال إلكتريك  
رائدة النظام الكهربائي المعروف باسم التيار المتردد، بل كانت  
شركة وستنجهاوس

32 Westinghouse. لم تكن شركة بالم كومبيوترينج Palm Computing  
رائدة أجهزة المساعد الرقمي الشخصي؛ بل كانت شركة أبل،  
بجهازها رفيع المستوى

المعروف باسم نيوتن. 33 لم تكن شركة AOL رائدة مجتمع الإنترنت  
الاستهلاكي؛ بل كانت شركتا كمبيوتر سيرف CompuServe وبروديجي  
Prodigy. 34

يمكننا سرد قائمة طويلة من الشركات التي كانت صاحبة مبادرة  
تكنولوجية لكنها فشلت في الانتصار في النهاية كشركات عظيمة.

ستكون قائمة رائعة بحد ذاتها، لكن الأمثلة جميعها ستؤكد حقيقة أساسية: لا يمكن للتكنولوجيا أن تحول شركة جيدة إلى شركة عظيمة، ولا يمكنها بحد ذاتها أن تمنع الكوارث.

يعلمنا التاريخ هذا الدرس بشكل متكرر. فكر في هزيمة الولايات المتحدة في فيتنام. كان لدى الولايات المتحدة أكثر قوى محاربة متقدمة تكنولوجياً قد عرفها العالم. مقاتلات عملاقة. طائرات هليكوبتر حربية. أسلحة متقدمة. أجهزة كمبيوتر. وسائل اتصال متطورة. أميال من الحدود المغطاة بأجهزة استشعار عالية التكنولوجيا.

في الواقع، ولد الاعتماد على التكنولوجيا شعورًا وهميًا بالحصانة. افتقر الأمريكيان لا للتكنولوجيا، بل لمفهوم بسيط وواضح للحرب، تُرفق به تلك التكنولوجيا. لقد

تخبطت للأمام وللخلف عبر مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات غير الفعالة، ولم يكن لها أبدًا اليد العليا.

في الوقت نفسه، القوى الفيتنامية الشمالية الأضعف تكنولوجياً التزمت بمفهوم بسيط متماسك: حرب عصابات الاستنزاف، التي تهدف إلى إنهاك الدعم الشعبي

للحرب بشكل منهجي داخليًا. ما وظفته فيتنام الشمالية من تكنولوجيا بسيطة، مثل بندقية AK 47 (أجدر بالاعتماد عليها والحفاظ عليها في ميدان الحرب أسهل

من بندقية M-16 المعقدة)، كانت ترتبط مباشرة بذلك المفهوم البسيط. وفي النهاية، كما تعلم، الولايات المتحدة -رغم كل هذا التطور التكنولوجي- لم تنجح في

فيتنام. إذا وجدت نفسك في أي وقت تفكر أن التكنولوجيا وحدها تحمل مفتاح النجاح، فكر مرة أخرى في فيتنام.

في الواقع، الاعتماد الأرعن على التكنولوجيا يعد عائقًا، وليس مساعدًا. نعم، عندما تُستخدم بشكل صحيح -عندما ترتبط بمفهوم بسيط، وواضح، ومتماسك

متأصل في إدراك عميق- تعد التكنولوجيا دافعًا أساسيًا لتسريع الزخم للأمام. لكن عندما تُستخدم بشكل خاطئ، عندما يُنظر إليها باعتبارها حلًا سهلًا، دون إدراك عميق لكيفية ارتباطها بمفهوم واضح ومتماسك، تسرع التكنولوجيا ببساطة انهيارك الذاتي.

التكنولوجيا والخوف من التخلف عن الركب جادل فريق البحث بشدة بخصوص إذا ما كان هذا الموضوع مستحقًا لفصل خاص به أم لا.

قال سكوت جونز: "لا بد وأن يكون هناك فصل عن التكنولوجيا. نحن نتعرض لوابل من الحديث عن أهمية التكنولوجيا هذه الأيام في كلية إدارة الأعمال. إذا لم



نتناوله، فسنترك فجوة كبيرة في هذا الكتاب".  
رد بريان لارسن: "لكن يبدو لي أن نتائجنا التكنولوجية ليست سوى حالة خاصة من التنفيذ المنضبط، وهي تنتمي للفصل السابق. التنفيذ المنضبط يعني البقاء داخل إطار الدوائر الثلاث، وهذا هو جوهر نتائجنا التكنولوجية".  
أشار سكوت سيدريج قائلاً: "صحيح، لكنها حالة خاصة جدًا. كل واحدة من الشركات أصبحت رائدة بشكل مفرط في تطبيق التكنولوجيا قبل وقت طويل من إصابة العالم بهوس التكنولوجيا".  
ردت علي-مه أمبري-ونج: "لكن مقارنة بالنتائج الأخرى مثل المس-توي 5، مف-هوم القنفذ، وامن-أولا، تب-دو التكنولوجي-أفض-ية أص-غر بكت-ير. أن-أف-ق-م-ع بري-ان:  
التكنولوجيا مهمة، لكن كعنصر فرعي للانضباط أو ربما الحدافة".  
لقد تجادلنا طوال الصيف. بعد ذلك طرحت كريس جونز سؤالاً، بطريقتها المعتادة الهادئة والمدروسة، "لماذا حافظت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم على مثل هذا المنظور المتوازن عن التكنولوجيا، في الوقت الذي أصبحت فيه أغلب الشركات رجعية، تترنح وتهيم في تهور خائف، كما نرى الحال مع الإنترنت؟".  
لماذا فعلاً.  
قادنا سؤال كريس إلى اختلاف جوهرى بين الشركات العظيمة والشركات الجيدة، اختلاف آمال التوازن في النهاية لصالح إضافة هذا الفصل.  
إذا أتحت لك الفرصة لتجلس وتقرأ الصفحات التي تجاوزت الألفين من نصوص المقابلات التي أجريت مع الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، سيصدمك الغياب المطلق للحديث عن "اس-تراتيجية تنافسية". نعم، لم يتح-دثوا عن-اس-تراتيجيات، وتح-دثوا عن الأداء، وتح-دثوا عن-غ-دوهم الأفض-ل، وتح-دثوا حتى عن-الفوز. لكنهم لم يتحدثوا أبدًا بمصطلحات رجعية ولم يعرفوا استراتيجياتهم بشكل أساسي كاستجابة لما كان يفعله الآخرون. لقد تحدثوا بمصطلحات تشير لما كانوا يحاولون إنشائه وكيف كانوا يحاولون تحسين أنفسهم نسبةً إلى معيار مطلق للتميز.  
عندما طلبنا من جورج هارفي وصف حافزه لإضفاء التغيير على شركة بيتني باوز في الثمانينيات من القرن العشرين، قال: "لقد أردت دائمًا رؤية شركة بيتني باوز شركة عظيمة. دعنا نبدأ بهذا، حسناً؟ دعنا فقط نبدأ من هناك. هذا أمر

مسلم به لا يحتاج إلى تبرير أو توضيح. نحن لسنا هناك اليوم. ولن نكون هناك غدًا. هناك دائمًا المزيد والمزيد لإنشائه من أجل العظمة في عالم دائم التغيير". 35 أو كما لخص واين ساندرز الحديث عن روح الجماعة التي أصبحت الطابع المميز للأعمال الداخلية في شركة كيمبرلي كلارك: "نحن ببساطة لا نقتنع أبدًا. قد نبتهج، لكن لا نقتنع أبدًا". 36 هؤلاء الذين بنوا الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم لم يحفزهم الخوف. لم يقدمهم الخوف مما لم يدركوه. لم يقدمهم الخوف من أن يشبهوا الحمقى. لم يقدمهم الخوف من رؤية الآخرين يحققون إنجازات كبيرة بينما هم لم يفعلوا. لم يقدمهم الخوف من الوقوع تحت مطرقة المنافسة. لا، هؤلاء الذين يحولون الشركات الجيدة إلى عظمة تحفزهم رغبة إبداعية عميقة وإلزام داخلي بالتميز المحض المطلق من أجل التميز ذاته. على النقيض من ذلك، هؤلاء الذين بنوا واستمروا في شركات متوسطة المستوى يحفزهم أكثر الخوف من التخلف عن الركب. لم يكن هناك أبدًا مثال على هذا الاختلاف أفضل من فترة الفقاعة التكنولوجية في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، التي صادف وقوعها في منتصف بحثنا بالضبط عن الانتقال من جيد إلى عظيم. لقد كانت بمثابة مسرح مثالي تقريبًا لمراقبة الاختلاف بين الجيد والعظيم كممثل يؤدي دوره، حيث استجابت الشركات العظيمة مثل والجريز؛ برياطة جاش ساكنة وخطوات هادئة مدروسة للأمام؛ بينما ترنحت الشركات متوسطة المستوى في رد فعل محموم خائف.

في الـ واقع، القصـد الأسـاسي لـ هذا الفصل لـيس التكنولوجيـا بحـد ذاتـها. لا يمكـن لأيـة تكنولوجيـا بحـد ذاتـها، مـهما كـانت مـذهلة؛ لا أجـهزة كمبـيوتـر، ولا اتصـالات سلكية ولاسلكية، ولا روبوتات، ولا إنترنت؛ إشعال شرارة التحول من جيد إلى عظيم. لا يمكن لأية تكنولوجيا أن تجعلك تصل لمستوى القيادة 5. لا يمكن لأية تكنولوجيا تحويل الأشخاص غير المناسبين إلى أشخاص مناسبين. لا يمكن لأية تكنولوجيا غرس الانضباط اللازم لمواجهة حقائق الواقع القاسية، ولا يمكنها غرس ثقة لا تـترزع. لا يمكـن لأيـة تكنولوجيـا أن تحـل محل الحاجـة إلـى إدراك عمـيق للـدوائر الثـلاث وترجمـة ذلك الإدراك إلـى مـفهوم قنـفـذي بسـيط. لا يمكـن لأيـة تكنولوجيا صنع ثقافة انضباط. لا يمكن لأية تكنولوجيا غرس الاقتناع

الداخلي العميق بأن ترك إمكانيات غير مستغلة مفتوحة للنقاش -ترك أمر ما جيد على حاله في الوقت الذي يمكنه في أن يصبح عظيمًا- يعد خطيئة دنيوية. هـ-ؤلاء الـذين يظلـون متمسـكين بتلـك الأسـس ويحـافظون على توازنهم، حتى في أوقات التغيرات والاضطراب العصيبة، سيكتسبون الزخم الـذي يـؤد إلى مرحلة الطفرة. هؤلاء الذين لا يفعلون، هؤلاء الذين يسقطون في تrench رجعي، سيهبطون بشكل لولبي أو يظلون في مستوى رديء. هذا هو الاختلاف الكبير بين العظيم والجيد، بنية الدراسة بأكملها تُختصر في استعارة الحدافة مقابل حلقة الهلاك. والآن ننتقل إلى هذا التناقض الرئيسي.

### ملخص الفصل

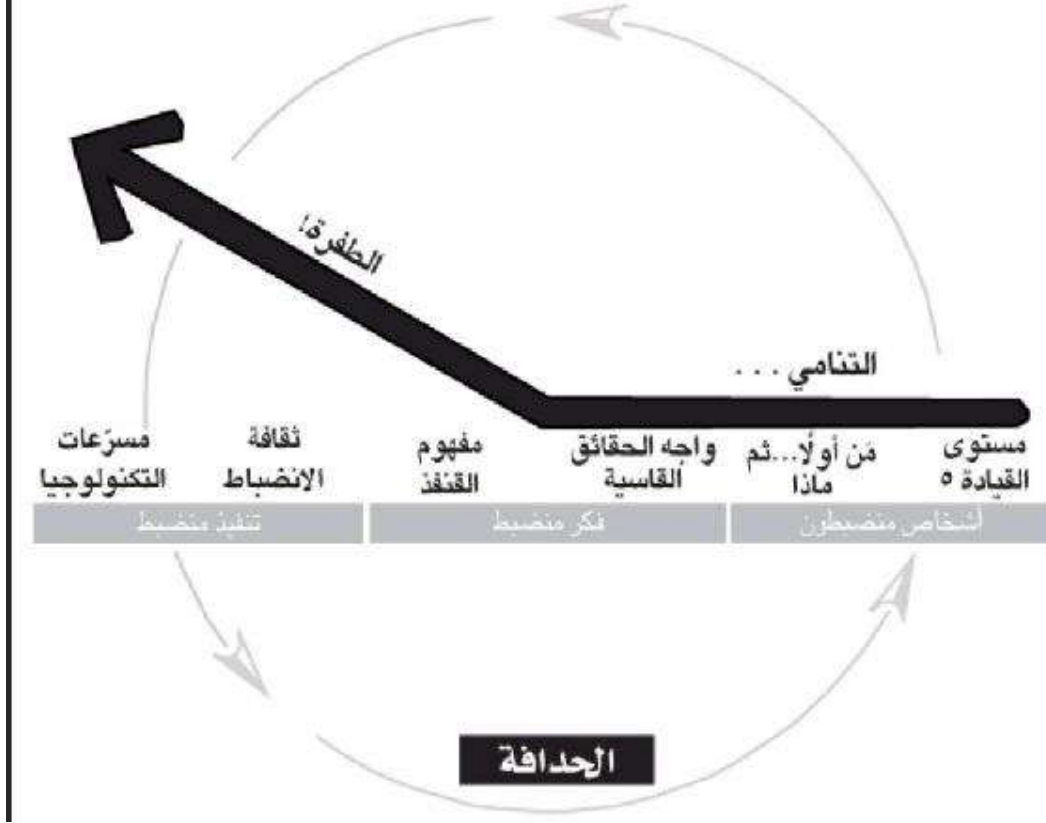
### مسرعات التكنولوجيا

### النقاط الأساسية

- المنظمات التي قفزت من جيد إلى عظيم تفكر في التكنولوجيا والتغير التكنولوجي بشكل يختلف عن المنظمات متوسطة المستوى.
- المنظمات التي قفزت من جيد إلى عظيم تتجنب سرعات وصيحات التكنولوجيا، لكنها تصبح رائدة في تطبيق التكنولوجيا المختارة بعناية.
- السؤال الأساسي بشأن أية تكنولوجيا هو: هل تناسب التكنولوجيا بشكل مباشر مع مفهوم التنفيذ الخاص بك؟ إذا كان الجواب نعم، فعندئذ تحتاج لأن تكون رائدًا في تطبيق تلك التكنولوجيا. إذا كان الجواب لا، فعندئذ يمكنك الاكتفاء بمكافئ لها أو تجاهلها بالكامل.
- الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم استخدمت التكنولوجيا كعامل مسرع للزخم، وليست منتجًا له. لم تبدأ أية شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تحولاتها بالريادة التكنولوجية، لكنها أصبحت جميعًا رائدة في تطبيق التكنولوجيا بمجرد أن أدركت كيف تناسب مع دوائرها الثلاث وبعدها وصلت إلى مرحلة الطفرة.
- يمكنك أخذ التكنولوجيا المتطورة نفسها التي كانت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم رائدة بها وتسلمها لشركات المقارنة مجانًا، وستفشل أيضًا شركات المقارنة في تحقيق ما يقرب بأي شكل من نفس النتائج.
- رد فعل الشركة تجاه التغير التكنولوجي يعد مؤشرًا جيدًا لدافعها الداخلي للعظمة مقابل المستوى المتوسط. تستجيب الشركات العظيمة بفكر متمعن وإبداع، يقودها التزام بتحويل الإمكانيات غير المستغلة إلى نتائج؛ تتراجع الشركات متوسطة المستوى وتترنح، يحفزها الخوف من التخلف عن

الركب.  
نتائج غير متوقعة  
- فكرة أن التغير التكنولوجي هو المسبب الرئيسي لانهايار الشركات التي كانت عظيمة يومًا ما (أو السبب في المستوى المتوسط الذي لم يتغير للشركات الأخرى) لا يـدعمه دليـل. قطعًا، لا يمكن للشركة أن تظل متخلفة عن الـركب وتـأمل فـي أن تصـبح عظيمـة، لكـن التكنولوجيـا بـحـد ذاتـها ليسـت سـببًا جـذريًا أسـاسيًا لأي مـن العظمة أو الانهيار.  
- من بين أربع وثمانين مقابلة مع تنفيذيي الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، 80% على الأقل لم يذكروا حتى التكنولوجيا كأحد العناصر الخمسة الأهم في فترة الانتقال. هذا حقيقي حتى في الشركات المشهورة بريادتها في تطبيق التكنولوجيا، مثل شركة نيوكور.  
- "الزحف، السير، الركض" يمكنه أن يكون أسلوبًا فعالًا للغاية، حتى في أوقات التغير التكنولوجي السريع والجذري.  
الفصل 8

## الحدافة والحلقة المفرغة



الثورة تعني تدوير العجلة.

إيجور سترافنسكي 1

تخيل حدافة كبيرة وثقيلة؛ أسطوانة معدنية ضخمة موضوعة أفقيًا على محور عجلة، يبلغ قطرها حوالي 30 قدمًا وسمكها 2 قدم وتزن حوالي 5000 رطل. الآن

تخيل أن مهمتك هي جعل الحدافة تدور على المحور بأقصى سرعة وأطول مدة ممكنتين.

عند دفعك للعجلة بجهد بالغ، تتمكن من جعل الحدافة تتقدم للأمام ببطء، تكاد حركتها تكون غير ملموسة في البداية. تواصل الدفع وبعد ساعتين أو ثلاث

ساعات من الجهد المتواصل، تتمكن من جعل الحدافة تكمل دورة واحدة كاملة.

تواصل الدفع وتبدأ الحدافة في التحرك أسرع قليلًا، ومع الجهد الكبير المتواصل، تجعلها تدور دورة ثانية. تواصل الدفع في اتجاه ثابت. ثلاث دورات... أربع...

خمس... ست... تولد الحدافة سرعة... سبع... ثمان... تواصل الدفع... سبع... عشرة... تنشئ زخمًا... أحد عشر... اثنا عشر...

. تتحرك أسرع مع كل دورة... عشرين... ثلاثين... خمسين... مائة. ثم، عند مرحلة ما؛ تحقق الطفرة! يبدأ الزخم في العمل لصالحك، دافعًا الحدافة إلى الأمام، دورة تلو دورة... وفجأة!... يعمل وزنها الثقيل لصالحك. فأنت تدفع بقوة لا تزيد عن تلك التي كنت تدفع بها أثناء الدورة الأولى ولكن الحدافة تدور أسرع وأسرع. كل دورة من الحدافة مبنية على العمل الذي أنجز مسبقًا، مضاعفة استثمارك للجهد. أسرع ألف مرة، ثم عشرة آلاف مرة، ثم أسرع بمائة ألف مرة. الأسطوانة الضخمة الثقيلة تطير مسرعة للأمام بزخم يكاد لا يتوقف. الآن، لنفترض أن شخصًا أتى وسأل: "ما تلك الدفعة الكبيرة التي تسببت في جعل هذا الشيء يدور بسرعة بالغة؟". لن تكون قادرًا على الإجابة؛ إنه سؤال لاعقلاني فحسب. هل كانت الدفعة الأولى؟ الثانية؟ الخامسة؟ المائة؟ لا، لقد كانت جميع الدفعات مضافة مع تراكم عام للجهد الذي بذل في اتجاه ثابت. بعض الدفعات ربما كانت أكبر من الأخرى، ولكن أي دفعة مفردة -مهما كانت كبيرة- تعكس جزءًا صغيرًا من التأثير التراكمي الكامل على الحدافة. التنامي والطفرة \*

\* ينبغي أن ينسب الفضل في استخدام مصطلحات التنامي والطفرة إلى ديفيد إس. لاندز وكتابه The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor. (New York: W.W.Norton&Company 1998). في صفحة 200، يكتب لاندز: "المسألة هي حقًا ثنائية الجانب. فأولًا، لماذا وكيف كسرت أي دولة حاجز العادة والمعرفة التقليدية لتصل إلى ذلك النمط الجديد للإنتاج؟ بالنظر إلى الجانب الأول فإنني سأشدد على التنامي؛ تراكم المعرفة والخبرة؛ والطفرة؛ الوصول إلى البدايات وتجاوزها". عن-دما قرأنا هذه الفقرة، لاحظنا إمكانية تطبيقها على دراسة-تنا وقررنا-تبني-هذه-المصطلحين-في-وصف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. تشبيه الحدافة يصور الشعور العام لما كان عليه الأمر بداخل الشركات بينما قفزت من جيد إلى عظيم. بغض النظر عن حجم النتيجة النهائية، فإن التحولات من جيد إلى عظيم لم تحدث أبدًا نتيجة لحدث واحد. لم يكن هناك فعل

واحد محدد، ولا برنامج عظيم، ولا ابتكار ساحق، ولا ضربة حظ واحدة، ولا ثورة مفاجئة.

القفز من جيد إلى عظيم ينتج عن عملية تراكمية؛ خطوة بخطوة، فعلاً تلو فعل، قرارًا تلو قرار، دورة تلو دورة للحدافة، حيث ينتج عن ذلك نتائج مستدامة ومذهلة.

وعلى الرغم من ذلك، فعند قراءتك لتقارير وسائل الإعلام عن الشركات، فإنك قد تستخلص استنتاجًا مختلفًا كليًا. ففي الغالب، لا تغطي وسائل الإعلام شركة إلى أن تكون الحدافة تدور بالفعل ألف دورة في الدقيقة. هذا يشوه بالكامل منظورنا عن كيفية حدوث تلك التحولات، جاعلاً الأمر يبدو كما لو أنها قفزت مباشرة إلى الطفرة كنوع من التحول بين عشية وضحاها.

على سبيل المثال في 27 أغسطس من عام 1984 نشرت مجلة فوربس مقالاً عن شركة سيركت سيتي. كانت أول لمحة موجزة تكتب عن الشركة على المستوى القومي على الإطلاق. لم يكن مقالاً كبيراً، حيث تألف من صفحتين فحسب، وقد كان يتساءل إذا ما كان بوسع الازدهار حديث العهد لشركة سيركت سيتي أن يستمر. 2

وعلى الرغم من ذلك، كان أول إقرار علني بأن شركة سيركت سيتي قد حققت طفرة. عرفها الصحفي على أنها شركة جديدة لامعة، كما لو كانت قصة نجاح بين عشية وضحاها.

غير أن قصة النجاح تلك بعينها التي حدثت بين عشية وضحاها، استغرقت أكثر من عقد في الإعداد لها. ورث آلان وارنزل مسئولية منصب الرئيس التنفيذي عن والده في عام 1973، حيث كانت الشركة على وشك الإفلاس. في البداية، أعاد تكوين فريقه التنفيذي وتبنى نظرية موضوعية تجاه الحقائق القاسية للوقائع الداخلية والخارجية. في عام 1974، بينما كان لا يزال يصارع مع حمل ساحق من الديون، بدأ وارنزل وفريقه التجربة مع أسلوب للبيع بالتجزئة في معارض كبيرة كالمستودعات (مخزون كبير من سلع العلامات التجارية، وتسعير يستند إلى الخصومات، وتوصيل فوري) وأنشئوا نموذجاً أولياً لهذا النموذج في مدينة ريتشموند بولاية فيرجينيا، لبيع الأجهزة المنزلية. في عام 1976، بدأت الشركة تجربة بيع الإلكترونيات الاستهلاكية في صالة عرض كبيرة، وفي عام 1977 حولت المفهوم إلى أول متجر لشركة سيركت سيتي على الإطلاق.

لاقى المفهوم نجاحًا، وبدأت الشركة منهجيًا بتحويل متاجرها الخاصة ببيع أجهزة الاستريو إلى متاجر سيركت سيتي. في عام 1982- بعد تسع سنوات من الدورات

المتراكمة- على الح-دافة- ال-تزم وارتنزل وفريق-ه بش-كل ك-أمل بفك-رة مت-اجر س-يركت س-يتي الض-خمة. على-م-دار الس-نوات الخم-س التالي-ة، م-ع تحوّل-ها كلي-ة إل-ى ه-ذا المفهوم، ولدت سيركت سيتي أكبر عائد إجمالي لحملة الأسهم في أي شركة مدرجة في بورصة نيويورك. 3 منذ عام 1982 حتى عام 1999، حققت سيركت سيتي

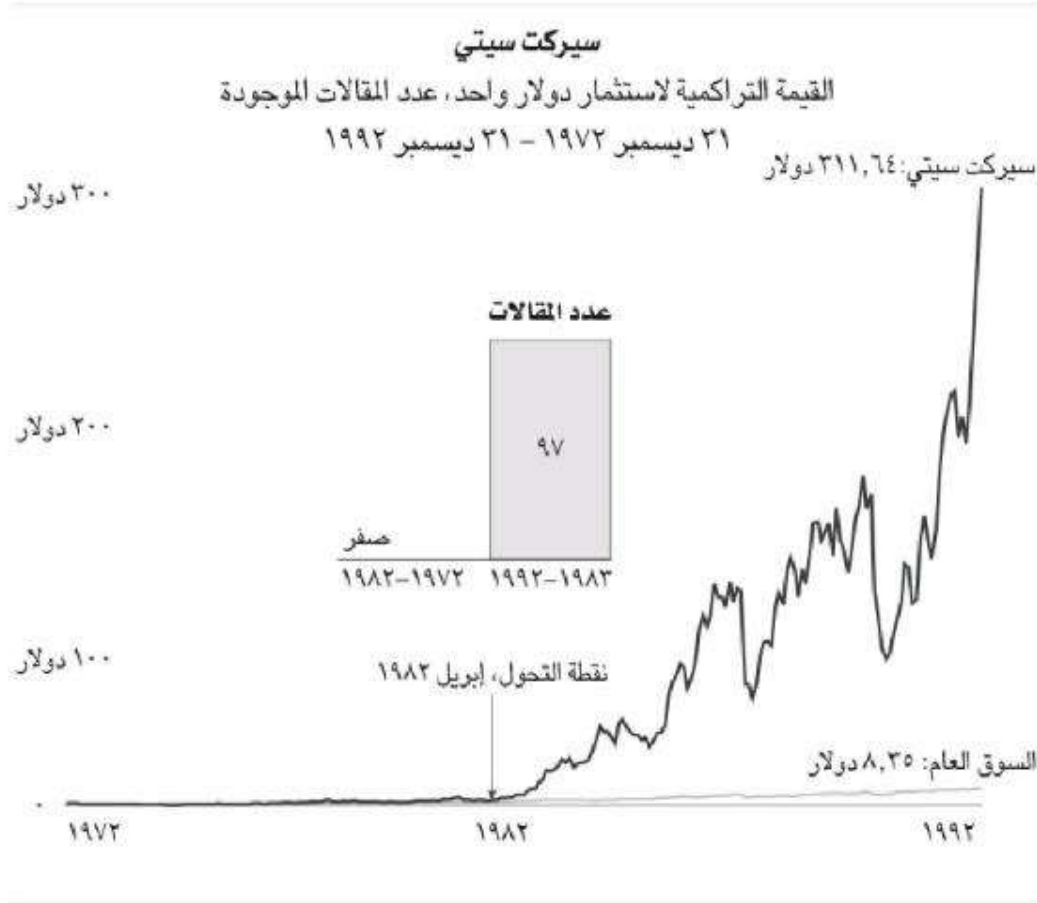
عوائد أسهم تراكمية أكثر من السوق باثنتين وعشرين مرة، لتتفوق ببراءة على إنتل، وولمارت، وجي إي، وهيوليت باكارد، وكوكاكولا. وليس من الغريب أن شركة سيركت سيتي وجدت نفسها في هذا الوقت وقد أصبحت موضوعًا رئيسيًا يجتذب اهتمام وسائل الإعلام. في حين أننا لم نجد أي مقالة

تذكر أثناء العقد-ال-ذي س-بق عملي-ة التح-ول، ف-إننا وج-دنا تس-عًا وس-بعين مقالة-ة تس-تحق النظر-إلي-ها ظ-هرت ف-ي العقد-ال-ذي يل-ي عملي-ة التح-ول، م-ع ك-ون اثنت-ين وعشرين مقالة منها من المقالات الكبيرة. بدأ الأمر وكان الشركة لم يكن لها وجود قبيل هذه الفترة، على الرغم من أنها قامت بالتداول في سوق أوراق مالية كبيرة

منذ عام 1968، وعلى الرغم من التقدم الملحوظ الذي قام به وارتنزل وفريقه في العقد الذي سبق حدوث الطفرة.

تعدّ س-تجرب-ة س-يركت س-يتي نم-طًا ش-ائعًا. ف-في حال-ة تل-و الأخ-رى، وج-دنا ع-دداً أق-ل م-ن المق-الات ف-ي العقد-ال-ذي س-بق نقطة التح-ول عن-ه ف-ي العقد-ال-ذي تلاه-ا، بمعدل متوسط يقترب إلى ثلاث مرات. 4





على سبيل المثال، بدأ كين إيفرسون وسام سيجيل في تدوير حدافة شركة نيوكور للحديد والصلب في عام 1965. لمدة عشر سنوات، لم يولهما أحد أي اهتمام، بالطبع لم تهتم الصحافة المالية أو شركات الحديد والصلب الأخرى. لو كنت سألت التنفيذيين بشركة بيثليهام ستيل أو شركة يو إس ستيل عن "تهديد نيوكور" في عام 1970، لضحكوا، هذا لو تعرفوا على اسم الشركة على الإطلاق (وهو أمر مستبعد). بحلول عام 1975، وهو العام الذي ظهرت فيه نقطة التحول على مخطط الأسهم، كانت نيوكور قد بنت بالفعل ثالث مصنع صغير لها، ورسخت ثقافتها الإنتاجية الفريدة طويلاً، وفي طريقها لتصبح شركة الحديد والصلب الأكثر ربحية في أمريكا. 5 غير أن أول مقال رئيسي نشر عنها في مجلة بيزنس ويك لم يظهر للنور حتى عام 1978، أي بعد ثلاثة عشر عامًا من بداية عملية التحول، ولم يظهر أي مقال في مجلة فورتن إلا بعد ستة عشر عامًا. منذ عام 1965 وخلال عام 1975، وجدنا إحدى عشرة مقالة فقط عن نيوكور، لم تكن

لأي منها أهمية. ثم منذ 1976 وخلال 1995، جمعنا سنًا وتسعين مقالة عن نيوكور، أربعين منها كانت لمحات رئيسية أو مقالات خاصة بارزة على الصعيد الوطني. قد تفكر الآن قائلاً: "ولكننا يجب أن نتوقع ذلك. بالطبع ستحصل هذه الشركات على المزيد من التغطية الإعلامية بعد أن تحقق نجاحًا واسعًا. ما المهم بشأن هذا الأمر؟".

إليك المهم. لقد سمحنا للطريقة التي تبدو عليها عمليات التحول من الخارج بأن توجه تصورنا لما يجب أن يبدو عليه الأمر لأولئك الذين يمرون بعمليات التحول من الداخل. من الخارج، تبدو عمليات التحول هائلة وأقرب إلى الطفرات الثورية. ولكن من الداخل، فهي تبدو مختلفة تمامًا، أشبه بعملية التطور العضوي.

تصور بيضة قابعة في مكانها. لا يوليها أحد الكثير من الاهتمام إلى أن تتشقق قشرة البيضة ويخرج الفرخ! تتهافت جميع المجلات والجرائد الكبرى على الحدث،

لتكتب القصص الإخبارية مثل "تحول البيضة إلى دجاجة!"، "الثورة الرائعة للبيضة!"، "التغير المذهل للبيضة!"؛ كما لو أن البيضة تعرضت لعملية تحول بين

عشية وضحاها، لتحول نفسها جذريًا إلى دجاجة. ولكن ما الذي يبدو عليه الأمر من منظور الدجاجة؟ إنها قصة مختلفة تمامًا. في حين أن العالم الخارجي كان يتجاهل البيضة التي تبدو في حالة سبات، كانت الدجاجة تكبر، وتنمو، وتتطور، وتحتضن البيض. من منظور الدجاجة، فإن فقس البيضة ما هو إلا خطوة أخرى من سلسلة طويلة من الخطوات تؤدي إلى تلك

اللحظة؛ خطوة كبيرة بالطبع، ولكنها لم تكن هي الخطوة الواحدة الجذرية المسئولة عن التحول كما تبدو لمن ينظرون إلى البيضة من الخارج.

من المؤكد أن هذا التشبيه يعتبر تشبيهًا ساذجًا. ولكنني أستخدمه لأوضح نتيجة مهمة توصلنا إليها في بحثنا. لقد كنا نعتقد أننا سنجد "العنصر الواحد العظيم"،

أو لحظة المعجزة التي حددت الطفرة. كنا نبحث عن ذلك بإلحاح في اللقاءات الشخصية التي قمنا بها. ولكن تنفيذي الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم لم

يس-تطيعوا ببس-اطة أن يح-ددوا حادث-ة واح-دة بعين-ها أو لحظة معينة-ة م-ن الزم-ن مثل-ت ه-ذا التح-ول. كثر-يرًا م-ا انزعج-وا م-ن مس-ألة تح-ديد أفك-ار أس-اسية وت-رتيب العوام-ل حسب الأهمي-ة. ف-ي ك-ل ش-ركة ق-فزت م-ن جي-د إل-ى عطا-يم، أس-دى عل-ى الأقل ش-خص م-ن ال-ذين أجري-نا

معهم اللقائات الشخصية بنصيحة تلقائيّة، على غرار، "انظر، لا يمكنك أن تجزئ هذا الأمر إلى سلسلة من العناصر والعوامل الصغيرة، أو أن تحدد لحظة 'النجاح' أو 'العنصر الواحد الكبير'. إنها مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي بنيت فوق بعضها".

حتى في أكثر الحالات التي تغيرت جزيئاً في دراستنا وهي بيع شركة كيمبرلي كلارك لمصانعها الورقية، وصف المديرون التنفيذيّون هذا الأمر بأنّه عملية عضوية

وتراكمية. قال أحد التنفيذيين في الشركة: "لم يغير داروين وجهة الشركة بين عشية وضحاها. لقد طور هذه الوجهة على مدار الوقت".  
6 قال تنفيذي آخر: "لم

يكن التحول سريعاً كتعاقب الليل والنهار. لقد كانت عملية تدريجية ولا أعتقد أنها كانت واضحة بشكل كامل للجميع إلا بعد بضعة أعوام من الدخول فيها".  
7

كان بيع مصانع الورق بالطبع دفعة مهولة على الحدافة، ولكنها لم تكن سوى دفعة واحدة. بعد بيع مصانع الورق، تطلبت عملية تحول كيمبرلي كلارك لتصير

الشركة رقم واحد للمنتجات الورقية الاستهلاكية آلاف من الدفعات الإضافية على الحدافة، كبيرة وصغيرة، متراكمة بعضها فوق البعض. استغرق الأمر سنوات

للحصول على الزخم الكافي حتى تقوم الصحافة بنشر تحول كيمبرلي كلارك من الجيد إلى العظيم على الملأ. كتبت مجلة فوربس، "عندما ... قررت كيمبرلي كلارك

أن تقف ندّاً لند ضد شركة بروكتر آند جامبل... تنبأت هذه المجلة بحدوث كارثة. يا لها من فكرة غبية. ولكن كما اتضح الأمر، لم تكن الفكرة غبية. بل كانت فكرة

ذكية".  
8 كم كانت الفترة الزمنية الفاصلة بين المقالتين؟ واحد وعشرون عامًا.

أثناء عملنا على المشروع، كانت لدينا عادة أن نسأل التنفيذيين الذين جاءوا إلينا عن الأبحاث الخاصة بنا ما الذي يريّ دون أن يعترفوه من البحث. سأل أحدهم

التنفيذيين، "ماذا كانوا يسمون الشيء الذي كانوا يقومون به؟ هل كان لديهم تسمية له؟ كيف كانوا يتحدثون عنه في ذلك الوقت؟". إنه سؤال عظيم وعدنا لكي

نبحث عن الإجابة. كانت الإجابة المذهلة هي: إنهم لم يطلقوا عليه أي اسم.

لم يكن لدى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تسمية للتحولات التي حدثت لها. لم يكن هناك حفل إطلاق لها، أو شعار، أو

أي إحساس بوجود برنامج من  
أي نوع. قال بعض التنفيذيين إنهم لم يدركوا حتى أنه كان هناك تحول  
يحدث إلا بعد أن كانوا قد خاضوا فيه شوطًا كبيرًا. كان التحول في  
كثير من الأحيان أكثر  
وضوحًا لهم بعد حدوثه عما كان وقت حدوثه.  
ثم بدأ الأمر يتضح لنا: لم تكن هناك لحظة معجزة. (انظر الجدول في  
صفحة 170) على الرغم من أنها قد تبدو طفرة حدثت في ضربة واحدة  
بالنسبة لمن يختلسون  
النظر من الخارج، فإن الأمر لم يكن هكذا على الإطلاق بالنسبة  
للأشخاص الذين يختبرون التحول من الداخل. لكنه كان بالأحرى عملية  
هادئة ومنتانية لاكتشاف  
ما يجب القيام به لتحقيق أفضل النتائج المستقبلية ثم تنفيذ هذه  
الخطوات، واحدة تلو الأخرى، ودورة تلو الأخرى على الحداثة. بعد  
دفع تلك الحداثة في اتجاه  
ثابت على مدار فترة طويلة من الوقت، فإنهم حتمًا سيحققون  
الطفرة.

## "لا وجود للحظة المعجزة" في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم

### (اقتباسات نموذجية من المقابلات الشخصية)

- أبوت "لم يقع التحول كوميض مفاجئ يُعمى الأَبصار أو كالإهام مفاجئ هبط على رؤوسنا من السماء".<sup>9</sup> "التغيير الذي طرأ علينا كان تغييرًا كبيرًا، إلا أنه في الكثير من النواحي يعتبر سلسلة من التغييرات التدريجية؛ وهذا ما جعله تغييرًا ناجحًا. فمنها هذا الأمر بطريقة تدريجية لطيفة وكانت دائمًا هناك فواسم مشتركة بين ما أتفناه بالفعل وما كنا نشرع في القيام به."<sup>10</sup>
- سيركت سيتي "التحول إلى التركيز على المتاجر الصخمة لم يحدث بين عشية وضحاها. فكرنا في هذا الأمر لأول مرة عام 1974، ولكننا لم نحول بشكل كامل إلى متاجر سيركت سيتي الصخمة إلا بعد حوالي عشرة أعوام، بعد أن كنا قد نقحنا الفكرة وبنينا زخمًا كافيًا نستطيع أن نراهن بمستقبلنا كله عليه."<sup>11</sup>
- فاني ماي "لم يكن هناك حدث سافر بعينه أو نقطة تحول واحدة بعينها. إنها مجموعة من الأشياء. الأمر أشبه بعملية التطور، على الرغم من أن النتائج النهائية كانت منيرة."<sup>12</sup>
- جيليت "نحن في الحقيقة لم نتخذ قرارًا كبيرًا واعدًا ولم نطلق برنامجًا صخيمًا للبدء في إحداث عملية التغيير أو التحول الكبيرة. فعلى المستوى الفردي والجماعي كنا نحاول الوصول إلى استنتاجات بشأن ما يمكننا أن نقوم به لتحسين أدائنا جذريًا."<sup>13</sup>
- كيمبرلي كلارك "لا أعتقد أن عملية التحول تمت بوضوح كما تبدو. هذه الأمور لا تحدث بين ليلة وضحاها. إنها تنمو. فالأفكار تنمو وتزدهر ثم تأتي إلى حيز الوجود."<sup>14</sup>
- كروجر "لم يحدث الأمر بعتة. كنا جميعًا نراقب المتاجر الصخمة التجريبية وهي تتطور، وكنا مقتنعين تمامًا بأن صاغتنا سنسير على ذلك المتوال. كان الشيء العظيم الذي قام به لابل هو أنه قال إننا سنقوم بالتغيير بدءًا من الآن، على أساس مدروس بعناية."<sup>15</sup>
- نيوكور "لم نأخذ قرارًا بأن هذا الشيء هو ما ندعمه في أية لحظة بعينها. تطور هذا الأمر من خلال العديد من المجادلات والصراعات المضنية. لست على يقين من أننا كنا نعلم بالضبط ما الذي كنا نحارب من أجله إلا بعد أن عدنا بنظرنا إلى الوراء وقلنا إننا نحارب من أجل تأسيس الكيان الذي سنكون عليه."<sup>16</sup>
- فيليب موريس "من المستحيل أن تفكر في شيء واحد عظيم يمكنه أن يمثل التحول من جيد إلى عظيم لأن النجاح الذي حققناه كان تطورًا على عكس النجاح النوري، أي أنه بناء نجاح على نجاح. لا يمكنني القول بأنه كان هناك حادث واحد بعينه."<sup>17</sup>
- ستني باوز "لم نتحدث كثيرًا عن التغيير. أدركنا منذ البداية أننا لا نحتاج كثيرًا إلى التغيير بقدر ما نحتاج إلى التطوير، وهو الأمر الذي يقيد بأنه يتعين علينا القيام بالأمر بشكل مختلف. أدركنا أن التطوير مفهوم مختلف تمامًا عن التغيير."<sup>18</sup>
- والجرينز "لم يكن هناك اجتماع مؤثر، أو لحظة إلهام، لم يكن هناك ضوء ساطع أصاء عقولنا. كان الأمر أشبه بعملية التطور."<sup>19</sup>
- ويلز فارجو "لم تكن عملية تحول حدثت دفعة واحدة. شيئًا فشيئًا بدأت الأفكار تصبح أكثر وضوحًا وقوة. عندما أصبح كارل الرئيس التنفيذي، لم يكن هناك تغييرًا كبيرًا. قاد ذلك مرحلة من مراحل التطور وقاد كارل المرحلة التالية، وسار الأمر بسلاسة، بدلًا من التحول المفاجئ."<sup>20</sup>

عند توضيحي لهذه النقطة، أستخدم أحيانًا مثالًا من خارج دراستي البحثية ولكنه يوضح الفكرة بشكل مثالي: فريق جامعة كاليفورنيا

(بروينز) UCLA Bruins

المسيطر على كرة السلة في الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي. أغلب مشجعي كرة السلة يعرفون أن فريق بروينز فاز بعشر بطولات للرابطة الوطنية لرياضة الجامعات خلال 12 عامًا، عند نقطة محققًا الفوز بـ61 مباراة متتالية، تحت قيادة المدرب الأسطوري جون وودن. 21

ولكن هل تعلم كم عامًا قضاهم وودن في تدريب فريق بوينز قبل أول بطولة له في الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات؟ 15 عامًا. منذ عام 1948 وحتى عام 1963،

عمل وودن في حالة من الغموض النسبي قبل أن يفوز بأول بطولة له في عام 1964. عامًا بعد عام، كان وودن يبني الأسس الرئيسية، ويطور نظم التعيين، ويطبق

فلسفة متسقة، وينقح أسلوب الدفاع في اللعب. لم ينتبه أحد كثيرًا للمدرب الهادئ، واللطيف وفريقه إلى أن حققوا-فجأة- الطفرة وحطموا نظاميًا أي منافس خطير لأكثر من عقد من الزمان.

مثل فترة انتصارات وودن، فإن التحولات المستمرة من جيد إلى عظيم تتبع نمطًا عامًا يبدأ بالتنامي ثم تتبعه الطفرة. في بعض الحالات، تستغرق فترة التحول من

الثنـامي إلـى الطفـرة فتـرة طويـلة، فـي حـالات أخـرى، تسـتغرق وقـتًا أقصـر. فـي شـركة سـيركت سـيتي اسـتغرقت عمليـة الثنـامي تسـعة أعـوام، وفـي شـركة نـيوكور

استغرقت عشرة أعوام، بينما في شركة جيليت استغرقت خمسة أعوام فقط، وفي شركة فاني ماي استغرقت ثلاثة أعوام فقط، وفي شركة بيتني باوز استغرقت

حوالي عامين. لكن بغض النظر عن طول أو قصر الفترة الزمنية، فإن كل تحول حدث من جيد إلى عظيم اتبع نفس النمط الأساسي-الزخم المتراكم، من خلال

دورة تلو الأخرى على الحدافة- حتى تحول التنامي إلى طفرة. الأمر لا يتعلق بظروف موائمة فقط

من الضروري أن نستوعب أن اتباع نموذج الحدافة في التحول من التنامي إلى الطفرة لا يتعلق فقط بظروف موائمة. الأشخاص الذين يقولون، "ولكن هناك قيود

تمنعنا من اتباع هذه النهج الأطول أمداً"، يجب أن يضعوا في اعتبارهم أن الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم اتبعت هذا النموذج بغض النظر عن مدى

سوء الظروف قصيرة المدى؛ مثل تخفيف القيود على البنوك في حالة ويلز فارجو، والإفلاس وشيك الحدوث في حالتي شركة نيوكور وسيركت سيتي، ومخاطر

الاستحواذ المحتملة في حالتي شركة جيليت وكروجر، وخسائر بمليون دولار في اليوم كما هو الحال في شركة فاني ماي.

ينطبق هـذا الأمـر أيـضًا علـى التـعـامل مـع الضـغوط قصـيرة المـدى التـي يفرضـها سـوق وول سـتريت. قـال دافيـد ماكسـويل مـدير شـركة فـاني مـاي: "أنـا لا أتفـق

م-ع  
الأشخاص الذين يقولون إنه لا يمكنك أن تبني شركة عظيمة راسخة  
لأن وول ستريت لن تسمح لك بذلك. تواصلنا مع المحللين، لنعرفهم  
بما كنا نفعله وبوجهتنا.  
في البداية لم يقتنع العديد من الناس؛ يجب عليك أن تتقبل هذا  
فحسب. ولكن بمجرد أن تجاوزنا الأوقات الحالكة، استجينا بتحسين  
أدائنا كل عام. وبعد بضعة أعوام وبفضل نتائجنا الفعلية أصبحت  
أسهمنا جذابة ولم ننظر إلى الوراثة قط". 22 وكانت أسهم فاني ماي  
جذابة بالفعل. خلال أول عامين من تولي ماكسويل  
للإدارة، تخلفت أسهم الشركة عن باقي السوق، ثم بدأت تحقق  
ارتفاعًا. منذ نهاية عام 1984 حتى عام 2000، تضاعف الدولار المستثمر  
في فاني ماي 64 مرة،  
ليتفوق على السوق العام -بما في ذلك بورصة ناسداك التي كانت  
متضخمة للغاية في نهاية التسعينيات من القرن الماضي- بحوالي  
ست مرات.  
الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم كانت معرضة لنفس ضغوط  
سوق وول ستريت قصيرة المدى التي تعرضت لها الشركات المقارنة.  
ولكن على عكس شركات  
المقارنة، كانت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تتحلى  
بالصبر والانضباط في تتبعها لنموذج الحدافة في التحول من التنامي  
إلى الطفرة على الرغم من هذه  
الضغوط. وفي النهاية، حققت نتائج استثنائية باستخدام مقياس وول  
ستريت نفسها للنجاح.  
ال-درس الأس-اسي ال-ذي تعلمن-اه ه-و أن نس-تغل-الج-دافة  
لك-ي نتع-امل م-ع الض-غوط قص-يرة الم-دى. أح-د الأس-اليب  
الرائع-ة عل-ى وج-ه الخص-وص ف-ي القي-ام ب-هذا الأم-ر  
اس-تقيناها م-ن أب-وت لاب-وراتوريز، باس-تخدام آلي-ة  
تس-مي "الخط-ط الزرق-اء". ف-ي ك-ل ع-ام، ك-انت أب-وت  
تخبر محلل-ي وول س-تريت أن-ها تت-وقع أن يزداد دخل-ها  
بق-در  
معين؛ لنقل، 15 بالمائة. وستحدد في نفس الوقت هدفًا داخليًا  
بتحقيق معدل نمو أعلى بكثير؛ لنقل، 25 بالمائة، أو حتى 30 بالمائة.  
في هذه الأثناء، كانت تحتفظ  
بقائمة لمشاريع مبادرات الأعمال المقترحة التي لم يتم تمويلها بعد -  
أي الخطط الزرقاء. عند نهاية العام، تختار أبوت رقمًا فاق توقعات  
المحللين ولكنه لم يحقق  
النمو الفعلي. ثم تأخذ الفرق بين النمو "الذي يسعد المحللين" والنمو  
الفعلي وتوجه الأموال إلى الخطط الزرقاء. كانت آلية رائعة للتعامل  
مع الضغوط قصيرة

المدى وفي الوقت نفسه الاستثمار في المستقبل بشكل منهجي. 23  
 لم نعثر على دليل لوجود ما يشبه الخطط الزرقاء في الشركة  
 المقارنة بأبوت. بدلاً من ذلك، كان المديرين التنفيذيون لشركة  
 أبجون يرفعون من سعر أسهمهم  
 بأسلوب المبيعات ("شاركوا في مستقبل شركتنا")، ليرددوا بوقار  
 عبارة "استثمروا على المدى الطويل"، خاصة عندما فشلت الشركة  
 في تقديم نتائج حالية. 24  
 أنفقـت شـركـة أبـجـون أموالـها باسـتمرار علـى مشـروعات  
 طائشـة مثـل منتـج روجـين Rogaine الـذي قـدمته لـعـلاج  
 الصـلع، فـي محـاولـة مـن هـا لتخطـي مـرحلـة التـنـامي  
 والقفز لتحقيق الطفرة بإنجاز عظيم. ذكرتنا أبجون بالفعل بمن  
 يجازف بأمواله ويقول: "أثرون، نحن نستثمر في المستقبل". بالطبع  
 عندما جاء المستقبل، لم تظهر  
 النتائج الموعودة.

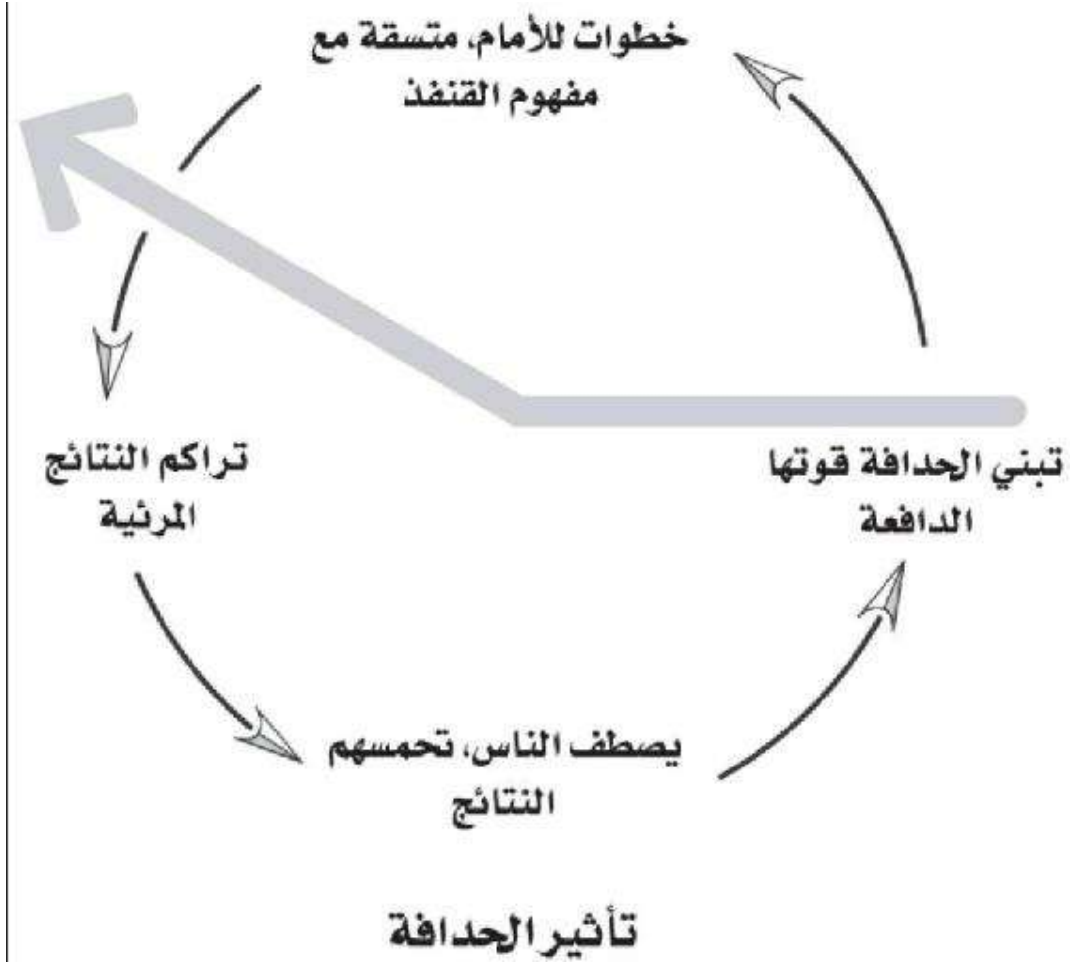
ليس من الغريب أن أصبحت أبوت صاحبة أداء متسق واستثمار مفضل  
 في وول ستريت، بينما مثلت أبجون خيبة أمل مستمرة. منذ عام 1959  
 حتى عام 1974  
 الذي حققت فيه أبوت الطفرة، كانت أسهم الشركتين تقريباً تتبع  
 بعضها البعض. ثم تباعدت أسهمهما بشكل كبير، حيث تخلف سعر  
 سهم أبجون عن أبوت  
 بأكثر من ستة أضعاف قبل أن يتم الاستحواذ عليها عام 1995.





مثل شركتي فاني ماي وأبوت، فإن جميع الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم تعاملت بفعالية مع سوق وول ستريت خلال سنوات التنامي والطفرة، ولم ترّ تناقضًا بين الاثنين. لقد ركزوا ببساطة على تراكم النتائج، ومارسوا كثيرًا النظام العريق الخاص بتقليل الوعود وزيادة الإنجاز. وبينما بدأت النتائج في التراكم -وبينما بدأت الحداثة في بناء قوتها الدافعة- أتى المجتمع الاستثماري بحماس شديد.

"تأثير الحداثة"  
استوعبت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم حقيقة بسيطة: تتمثل القوة الهائلة في التحسن المضطرد وتحقيق النتائج. أشير إلى الإنجازات الملموسة -ولكن التدريجية في البداية- ووضّح كيف ستتناسب هذه الخطوات مع السياق الخاص بالمفهوم الشامل الذي سينجح. عندما تقوم بهذا الأمر بطريقة تجعل الناس يرون ويشعرون بتنامي الزخم، سـيصطفون بحمـاس. توصـلنا إلـى تسـمية هـذا الأمـر بتـأثير الحـداثة، وهـو لا ينطبـق فـقـط علـى المسـتثمرين الخـارجيين بـل أيـضًا علـى المجموعات التأسيسية الداخلية.



دعوني أشارك بقصة من دراستي البحثية. عند نقطة محورية في الدراسة، كاد أن يثور أعضاء الفريق البحثي. ألقوا بورق المقابلات الشخصية على الطاولة، وسألوا، "هل يجب علينا أن نستمر في طرح ذلك السؤال الغبي؟". سألتهم، "أي سؤال غبي؟". "السؤال المتعلق بالالتزام، والمواعمة، وكيفية إدارة التغيير". أجبتهم قائلاً، "هذا ليس سؤالاً غيباً، إنه واحد من أهم الأسئلة". "حسناً"، قال عضو من الفريق، "العديد من التنفيذيين الذين حققوا التحول، يظنون أنه سؤال غبي. والبعض الآخر لم يفهم السؤال حتى!".

أجبتهم، "نعم، يتعين علينا أن نستر في طرح هذا السؤال. يجب علينا أن نكون متسقين خلال لقاءاتنا الشخصية. غير أن هذه من الممتع أكثر أن هم لا يفهمون السؤال. لذلك، واصلوا البحث. يجب علينا أن نفهم كيف تغلبوا على مقاومتهم للتغيير واستطاعوا أن يحفزوا الناس ليصطفوا وراءهم". توقعتم تمامًا أن جعل الناس يصطفون وراء هدف واحد - أي باستخدام المصطلح المتخصص "تحقيق المواءمة" - سيكون أحد أهم التحديات التي واجهها التنفيذيون

الذين يعملون على تحويل شركاتهم من جيد إلى عظيم. ففي النهاية، فإن كل رئيس تنفيذي تقريبًا زار المختبر قد طرح هذا السؤال بشكل أو بآخر. "كيف نحول

المركب؟"، "كيف نجعل الناس يلتزمون برؤية جديدة؟"، "كيف نحفز الناس لكي يصطفوا وراء هدف واحد؟"، "كيف نجعل الناس يقبلون التغيير؟".

لدهشتي الشديدة، فإن السؤال المتعلق بالمواءمة لم يكن هو التحدي الأساسي الذي واجه قادة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. على نحو واضح، حظيت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم بقدر رائع من الالتزام والمواءمة - أداروا التغيير بمهارة - ولكنهم لم يقضوا الكثير من الوقت في

التفكير في هذه الأمور. كان الأمر واضحًا تمامًا بالنسبة لهم. تعلمنا أن هذه في ظل الظروف المناسبة، فإن المشكلات المتعلقة بالالتزام، والمواءمة، والتحفيز، والتغيير تتلاشى. هي غالبًا تتولى حل نفسها بنفسها.

فكر في شركة كـروجر. كيف لك أن تجمع لـشركة تضم أكثر من 50000 موظف - من الصرافين، ومُعبئي المشروبات في الأكياس، وواضعي السلع على الأرفف، ومُنظفي المنتجات، وغيرهم - يتقبلون استراتيجية مختلفة جذريًا جديدة والتي ستغير في النهاية كل جانب من جوانب كيفية بناء الشركة لمحلات البقالة وإدارتها؟

الإجابة هي أنه لا يمكنك ذلك. ليس من خلال حدث أو برنامج واحد ضخم بأي حال من الأحوال.

جيم هيرينج، وهو قائد من المستوى 5 الذي بدأ عملية التحول التي حدثت في كروجر، أخبرنا أنه تجنب أي محاولات للتحفيز والدعاية الصاخبة. بدلًا من ذلك، بدأ

هو وفريقه في تدوير الحدافة، لتقديم أدلة ملموسة على أن خطتهم منطقية. قال هيرينج، "قدمنا ما كنا نفعله بطريقة مكنت الموظفين من رؤية إنجازاتنا. عملنا

على إنجاز خططنا خطوة بخطوة، حتى يتمكن جموع الموظفين من أن يستمدوا ثقتهم من النجاحات، وليس الكلمات فحسب". 25 أدرك

هيرينج أن الطريقة التي يمكن من خلالها أن يجعل الأشخاص يصطفون وراء رؤية جديدة جريئة هي تدوير الحداثة في اتجاه يتلاءم مع تلك الرؤية - من دورتين إلى أربع، ثم من أربع إلى ثمان، ثم من ثمان إلى ست عشرة دورة - ثم أن تقول، "أنرون ما الذي نقوم به، وكيف أنه يسير على نحو جيد؟ استنبطوا من هذا الأمر، وستكون هذه هي الوجهة التي سنسير فيها".

ل-م تك-ن الش-ركات الت-ي ق-فزت م-ن ج-ي-د إل-ى ع-ظ-يم تم-ي-ل إل-ى إ-ع-لان الأ-ه-داف الع-ظ-يم-ة عل-ى الم-لأ-من ذ-الب-داية. ب-دلا م-ن ذ-ل-ك، ب-دأت ف-ي ت-دوير الح-دافة؛ م-ن الف-هم إل-ى العمل، خطوة بخطوة، دورة تلو الأخرى. بعد أن تكون الحداثة قد بنت قوتها الدافعة، كانوا يتطلعون ويقولون: "إذا استمررنا فقط في دفع هذا الشيء، لا يوجد

سبب يمنعنا من تحقيق أي هدف".

على سبيل المثال، بدأت نيوكور في تدوير الحداثة عام 1965، كانت تحاول في البداية أن تتجنب الإفلاس، ثم قامت بعد ذلك ببناء أول مصانع الحديد لأنها لم

تستطع أن تجد موردًا موثوقًا. أدرك موظفو نيوكور أنهم يمتلكون المهارة لصناعة الحديد بشكل أفضل وأرخص من أي شركة أخرى، وبالتالي بنوا مصنعين ثم

ثلاثة من المصانع الصغيرة الإضافية. حصلوا على المزيد والمزيد من العملاء؛ وفجأة! بنت الحداثة قوتها الدافعة، دورة تلو الأخرى، وشهراً تلو الآخر، وسنة تلو

الأخرى. ثم في حوالي عام 1975، تناهى إلى إدراك موظفي نيوكور أنهم إذا استمروا فقط في دفع الحداثة، فإنهم سيصبحون شركة الصلب الأولى والأكثر ربحية في

أمريكا. ش-رح م-ارفين بولم-ان ذ-ل-ك ق-ائلًا، "أت-ذكر ح-ديشي م-ع ك-ين إيفرس-ون ف-ي ع-ام 1975، وأن-ه ق-ال ل-ي، 'م-ارف، أعتق-د أن-ه يمكن-ا أن نص-بح ش-ركة الص-لب الأول-ى ف-ي

الولايات المتحدة! كان ذلك في عام 1975! سألته، 'والآن يا كين، متى ستصبح رقم واحد؟' أجاب، 'لا أعلم، ولكن إذا واصلنا القيام بما نقوم به، لا يوجد ما يمنعنا

من أن نكون رقم واحد". 26 استغرقهم هذا الأمر أكثر من عقدين، ولكن نيوكور استمرت في دفع الحداثة، لتحقيق في النهاية أرباحًا أعلى من أي شركة حديد

وصلب أخرى وردت بقائمة "فورتن 1000". 27

عندما تدع الحداثة تقوم بتوضيح الأهداف، لن يكون عليك أن تعبر عن أهدافك بحماس. يمكن للموظفين أن يستخلصوا بأنفسهم من زخم

الحدافة أنه: "إذا واصلنا القيام بهذا، انظروا إلى أين يمكننا أن نذهب!". عندما يقرر الناس فيما بينهم أن يغيروا الاحتمالية إلى نتائج، فإن الهدف تقريبًا يحدد نفسه.

توقف وفكر في الأمر لدقيقة. ما الذي يرغب فيه الأشخاص المناسبون أكثر من أي شيء آخر؟ إنهم يريدون أن يصبحوا جزءًا من فريق ناجح. يريدون أن يساهموا في

تحقيق نتائج مرئية وملموسة. يريدون أن يشعروا بحماسة المشاركة في شيء ناجح بوضوح. عندما يرى الأشخاص المناسبون أن الخطة البسيطة ولدت من مواجهة

الحقائق القاسية - خطة أت-ع-ن إدراك ول-يس-ع-ن تف-آخر-س-يقولون على الأرجح: "هذا الأمر س-ينجح. ص-موني لص-فوفكم". عن-دما ي-رون وح-دة الف-ريق التنفي-ذي

الضخمة وراء الخطة البسيطة وسمات الإيثار والتفاني لمستوى القيادة 5، سيتخلون عن تشاؤمهم. عندما يبدأ الأشخاص بالشعور بسحر الزخم، عندما يبدأون في

رؤية النتائج الملموسة، عندما يمكنهم الشعور بالحدافة وهي تبني سرعتها، هنا يبدأ الناس في التكاتف لبيدوا أقصى طاقتهم ويقوموا بالدفع بقوة.

الحلقة المفرغة

وجدنا نمطًا مختلفًا تمامًا في شركات المقارنة. بدلًا من محاولة اكتشاف ما يجب القيام به بشكل هادئ ومتأن ثم القيام به، فإن شركات المقارنة كثيرًا ما كانت تطبق

ب-رامج ج-ديدة باس-تخدام الكث-ير م-ن الض-جة وال-دعاية الص-اخبة "لتحفيز الق-وات"، ثم تش-هد فق-ط فش-ل الب-رامج ف-ي تحق-يق نت-ائج مس-تدامة. ك-انت ه-ذه الش-ركات

تسعى وراء الفعل الواحد المحدد، أو البرنامج العظيم، أو الابتكار الساحق، أو لحظة المعجزة التي ستتيح لها أن تتخطى مرحلة التنامي المصنعية والقفر مباشرة

لتحقيق الطفرة. كانت تدفع الحدافة في اتجاه واحد، ثم تتوقف، وتغير مسارها، ثم تدفعها في اتجاه جديد؛ ثم تتوقف، وتغير المسار، وتدفعها في اتجاه آخر. بعد

سنوات من التخطيط من اتجاه لآخر، فشلت شركات المقارنة في بناء زخم مستدام ووقعت بدلًا من ذلك فيما سميناه بالحلقة المفرغة.

انظر إلى حالة شركة وارنر لامبرت، شركة المقارنة المباشرة لجيليت.

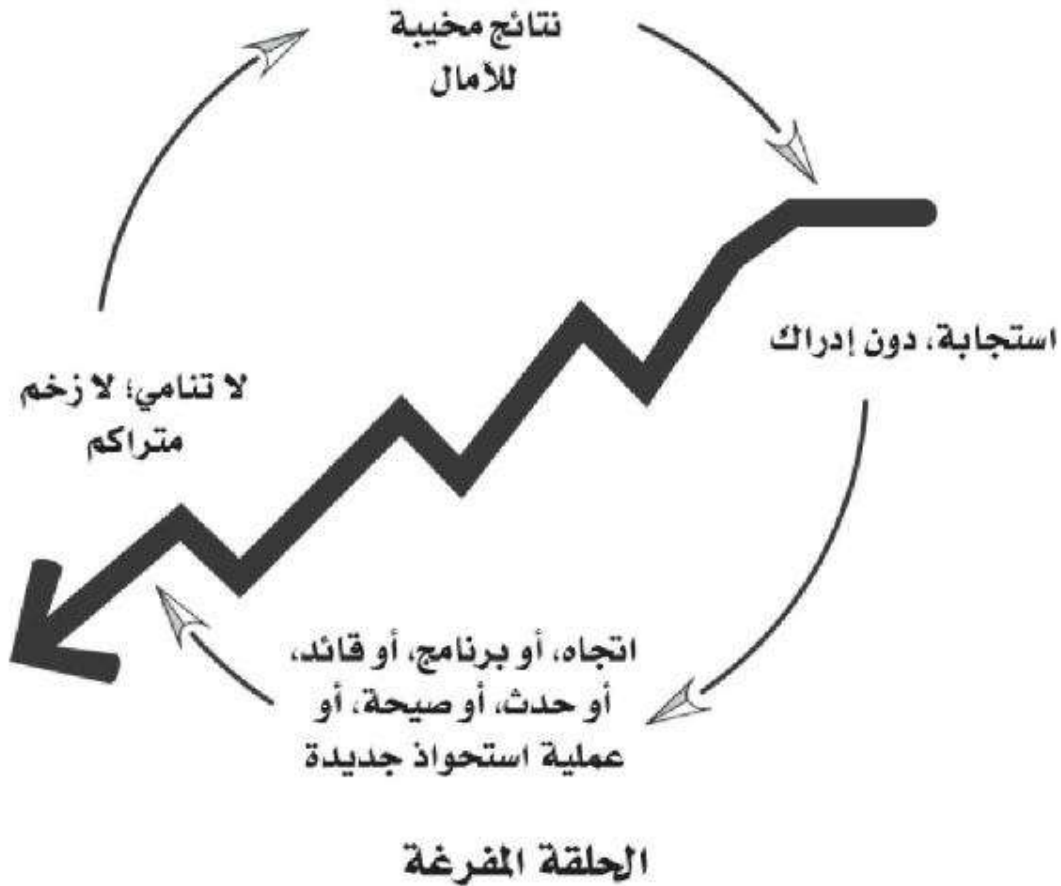
في عام 1979، صرحت وارنر لامبرت Warner-Lambert لمجلة بيزنس

ويك بأنها تسعى لأن تصبح الشركة الرائدة للمنتجات الاستهلاكية. 28

وبعد عام واحد، في 1980 غيرت اتجاهها بالكامل وحولت أنظارها نحو

عالم الرعاية الصحية قائلة: "هدفنا المباشر هو منافسة شركة ميرك،

وليلي، وشركة سميث كلاين؛ والكثير من الشركات". 29  
 في عام 1981، حولت الشركة مسارها مرة أخرى وعادت إلى التنوع في الأنشطة التجارية والمنتجات الاستهلاكية. 30  
 وبعد ستة أعوام، في عام 1987، غيرت وارنر لامبرت وجهتها بالكامل مرة أخرى، بعيدًا عن المنتجات الاستهلاكية، لتحاول مرة أخرى أن تكون مثل شركة ميرك.  
 (وفي الوقت نفسه، أنفقت الشركة على الترويج للمنتجات الاستهلاكية ثلاثه أضعاف ما أنفقته على البحث والتطوير؛ وهي سياسة محيرة إلى حد ما بالنسبة لشركة تسعى إلى أن تتغلب على ميرك). 31  
 في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، كاستجابة للتصريحات الخاصة بإصلاح قطاع الرعاية الصحية في عصر كلينتون، اتجهت الشركة إلى الاتجاه المعاكس وعادت إلى التنوع والعلامات التجارية الاستهلاكية. 32



كأن كل رئيس تنفيذي في وارنر لامبرت ياتي ببرنامجه الخاص به، ويعطى قوة الدفع التي حقها

س-لغه. ح-اول وارد ه-اجين أن يحق-ق طف-رة ف-ي القي-ام بعملية استحواذ مكلفة في قطاع إمدادات المستشفيات في عام 1982. بعد ثلاثة أعوام، أخرج خليفته جو ويليامز وارنر لامبرت من هذا القطاع وانخفضت قيمة الشركة بمقدار 550 مليون دولار. 33 وحاول أن يركز جهود الشركة على التفوق على شركة ميرك، ولكن الرئيس التنفيذي الذي خلفه أعاد الشركة مرة أخرى للتنوع في الأنشطة التجارية والسلع الاستهلاكية. وهكذا مضت الشركة بتزنج وتخطيط في اتجاهات عديدة، مع محاولة كل رئيس تنفيذي أن يترك بصمة ببرنامجه الخاص.

منذ عام 1979 وحتى عام 1998، شهدت وارنر لامبرت ثلاث عمليات رئيسية لإعادة الهيكلة -كل عملية تحدث في عهد رئيس تنفيذي جديد- مع تقليص عدد 20

أل-ف ش-خص للس-عي وراء نت-ائج خارق-ة س-ريعة. ك-انت الشركة، م-رة تل-و الأخ-ري، تحصل-ل على-دفع-ة م-ن نت-ائج، ث-م يت-راخي أداؤه-ا، ولا تحصل-ل أب-دًا على-الزخ-م المستدام للحدافة لتنتقل من مرحلة التنامي إلى الطفرة. انخفضت عوائد الأسهم نسبة إلى السوق واختفت وارنر لامبرت كشركة مستقلة، ابتلعها شركة فايزر. 34

حالة وارنر لامبرت تعتبر متطرفة، ولكننا وجدنا بعض نماذج للحلقة المفرغة في كل شركة من الشركات المقارنة. (انظر الملحق 8-أ للحصول على ملخص). على الرغم من أن ه-ك-ان ه-ن-اك الكثر-ير م-ن الأنم-اط المتغ-يرة ف-ي الحلق-ة المفرغ-ة والت-ي اختلفت م-ن ش-ركة لأخ-ري، إلا أن ه-ك-ان ه-ن-اك بع-ض الأنم-اط المنتش-رة للغاية، نمط-ان من-ها

يستحقان اهتمامًا خاصًا: الاستخدام الخاطئ لعمليات الاستحواذ واختيار القادة الذين مسحوا إنجازات الأجيال التي سبقتهم.

الاستخدام الخاطئ لعمليات الاستحواذ لاحظ بيتر دراكر مرة أن الدافع وراء عمليات الاندماج والاستحواذ لا يستند كثيرًا إلى المنطق السليم ويستند أكثر إلى حقيقة أن القيام بالصفقات وسيلة أكثر إمتاعًا

لقضاء يومك من إنجاز العمل الفعلي. 35 بالفعل، فهمت شركات المقارنة ملصق الشعار الشهير على خلفية السيارات في الثمانينيات، "عندما تصعب الأمور، نذهب للتسوق!".

لكي نفهم دور عمليات الاستحواذ في التحول من جيد إلى عظيم، أجرينا تحليلًا منهجيًا كمياً وكيفياً لجميع عمليات الاستحواذ أو تصفية الاستثمارات في جميع

الشركات التي تناولتها دراستنا، من عشرة أعوام قبل تاريخ التحول وحتى عام 1998. في حين أننا لم نلاحظ أي نمط معين خاص بحجم عمليات الاستحواذ أو نطاقها، فإننا لاحظنا اختلافًا كبيرًا في معدل نجاح عمليات الاستحواذ التي قامت بها الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل تلك التي قامت بها شركات المقارنة. (انظر الملحق 8-ب)

لماذا حققت الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم معدلات نجاح أعلى بشكل كبير في عمليات الاستحواذ، خاصةً عمليات الاستحواذ الكبرى؟ السبب الرئيسي لنجاحها هو أن عمليات الاستحواذ الكبرى التي قاموا بها حدثت بعد تطور مفهوم القنفذ وبعد أن بنت الحداثة زخمًا كبيرًا. لقد استخدموا عمليات الاستحواذ كمسرعات للقوة الدافعة للحداثة، وليس كمولد لها.

في المقابل، حاولت شركات المقارنة كثيرًا أن تقفز مباشرة لتحقيق الطفرة عن طريق عمليات الاستحواذ أو الاندماج. لم يفلح هذا الأمر أبدًا. غالبًا مع كون أعمالهم الرئيسية تحت الحصار، تقوم شركات المقارنة بالخوض في عملية استحواذ كبرى كطريقة لزيادة النمو، أو إبعاد المشاكل، أو تحسين صورة الرئيس التنفيذي. إلا أنها لم تعالج أبدًا السؤال المحوري: "ما الشيء الذي يمكننا أن نقوم به أفضل من أي شركة أخرى في العالم، ويتناسب مع قاسمنا الاقتصادي المشترك ونشعر بالشغف تجاهه؟ لم يتعلموا الحقيقة البسيطة التي تقول: في حين أنه يمكنك أن تشتري طريقك للنمو، لكنك لن تستطيع أن تشتري طريقك للعظمة أبدًا. فلا يمكن صنع شركة عظيمة من شركتين متوسطتين.

القادة الذين يوقفون سير الحداثة

نمط الحلقة المفرغة الـذي كثرت ملاحظته هـ.و أن القيادة الجدد الذين يتولون المسؤولية، يقومون بإيقاف الحداثة التي تدور بالفعل، ويوجهونها في اتجاه جديد تمامًا. انظر إلى شركة هـ. اريس Harris Corporation، التي طبقت العديد من مفاهيم التحول من جي. د إلى عظيم في بداية الستينيات من القرن الماضي. وبدأت عملية تنامي تقليدية وصلتها إلى تحقيق الفطرة. حدد كل من جورج ديفلي، وخليفته، وريتشارد توليس مفهومًا من مفاهيم القنفذ، اعتمادًا على إدراكهم بأن في إمكان هاريس أن تصبح أفضل شركة في العالم في تطبيق التكنولوجيا على مجالي الطباعة والاتصالات. على الرغم من أنها لم



تلتزم بهذا المفهوم بانضباط كامل (كان توليس يميل إلى الخروج قليلاً عن الدوائر الثلاث)، حققت الشركة قدرًا كافيًا من التقدم أتاح لها أن تقدم نتائج بارزة. بدت كمرشح واعد للتحويل من جيد إلى عظيم، محققة الطفرة في عام 1975. ثم بدأت تخف سرعة الحدافة.

في عام 1978، أصبح جوزيف بويد الرئيس التنفيذي للشركة. كان بويد في السابق مديرًا لشركة رادياشن Radiation وهي شركة استحوذت عليها هاريس قبل سنوات. كان من أولى قراراته الرئيسية كرئيس تنفيذي أن ينقل المقر الرئيسي للشركة من كليفلاند إلى مدينة ميلبورن بولاية فلوريدا، وهي موطن شركة رادياشن وبها منزل بويد وزورقه الألي Lazy Rascal الذي يصل طوله إلى 47 قدمًا. 36

في عام 1983، عطل بويد سير الحدافة عن دماغ قطاع أعمال الشركة الخاضع بالطباع. كانت الشركة الأولى المنتجة لمعدات الطباعة في العالم. كانت أعمال الطباعة من أكثر القطاعات ربحية في الشركة، تحقق تقريبًا ثلث إجمالي الأرباح التشغيلية. 37 ماذا فعل بويد بعوائد بيع هذا

العمل المربح؟ رمى الشركة في مجال أعمال أتمتة المكاتب. ولكن هل كان في استطاعة هاريس أن تكون أفضل شركة في العالم في مجال أتمتة المكاتب؟ ليس على الأرجح. المشاكل "المروعة" المتعلقة بتطوير البرمجيات أجلت

تقديم هاريس لمحطة العمل الأولى لها؛ حيث وجدت الشركة نفسها في ساحة المعركة لتواجه كلاً من شركة IBM، و DEC، وشركة وانج. 38 ثم في محاولة منها

للقفز مباشرة لتحقيق طفرة جديدة، أنفقت هاريس ثلث رأسمالها الصافي لشراء Lanier Business Products، وهي شركة في مجال أعمال معالجة الكلمات

منخفض التكلفة. 39 كتبت مجلة كمبيوتر ورلد Computerworld: "استهدف بويد أتمتة المكاتب كعمل رئيسي... لسوء الحظ، بالنسبة لهاريس، كان لديها كل

شيء عدا المنتجات المكتبية. لاقت محاولة تصميم نظام معالجة الكلمات وتسويقه فشلًا ذريعًا... كانت غير متوافقة مع احتياجات السوق، وكان يجب التخلص

منها قبل طرحها". 40 الحدافة التي كانت تدور بزخم كبير بعد عهد ديفلي وتوليس، انفصلت عن محورها، دارت في الهواء، ثم تحطمت وتوقفت. منذ نهاية عام

1973 حتى نهاية 1978،  
تفوقت شركة هاريس على السوق بأكثر من خمسة أضعاف. ولكن منذ  
نهاية عام 1978 حتى نهاية عام 1983، تخلفت الشركة بنسبة 39% عن  
السوق، وبحلول  
عام 1988، تدهورت بأكثر من 70%. حلت الحلقة المفرغة محل  
الحدافة.

الحدافة كفكرة شاملة  
عن-دما أنظر إل-ى التح-ولات م-ن جي-د إل-ى عطا-يم، الكلم-ة  
الت-ي تخط-ر بب-الي دائ-مًا ه-ي الاتس-اق. وهن-اك كلم-ة أخ-رى  
ق-دمها ل-ي ع-الم الفيزي-اء آر. جي-ه. بيترس-ون وه-ي  
التماسك. سأل في مرة من المرات، "ما ناتج واحد زائد واحد؟". ثم  
سكت للحظة. "أربعة! في الفيزياء، كنا نتكلم عن فكرة التماسك،  
التأثير الكبير لأحد العوامل على

الأخ-ر. عن-د ق-راءتي لمف-هوم الحدافة، ل-م أس-تطع س-وى  
أن أفك-ر ف-ي مبدأ التماسك". بغ-ض النظر ع-ن ص-ياغتك  
للأم-ر، ف-الفكرة الأس-اسية ه-ي نفس-ها. ك-ل جزء م-ن  
النظام يقوي الأجزاء الأخرى ليكون شكلًا متكاملًا أقوى من مجموع  
الأجزاء. إنه فقط من خلال الاتساق على مدار الوقت، من خلال  
الأجيال المتلاحقة يمكن أن  
تحصل على أكبر قدر من النتائج.

بمعنى آخر، كل شيء مذكور في هذا الكتاب هو استكشاف ووصف  
للأجزاء الخاصة بنمط الحدافة للانتقال من التنامي إلى الطفرة.  
(انظر الجدول في صفحة 183).

عند الرجوع للنظر إلى الإطار العام، نرى أن كل عامل من العوامل  
يدخل في تشكيل هذا النمط، وكل عنصر يساهم في دفع الحدافة.

## كيف تعرف ما إذا كنت في الحدافة أو في الدائرة المفرغة

العلامات التي تشير إلى أنك في الحلقة المفرغة (شركات المقارنة)	العلامات التي تشير إلى أنك في الحدافة (الشركات التي ففرت من جيد إلى عظيم)
تتخطى مرحلة التنامي وتفقر مباشرة إلى الطفرة.	تتبع نمط التنامي يليه تحقيق الطفرة.
تطبق برامج كبيرة، أو جهود تغيير جذرية، وثورات جوهرية، وإعادة هيكلة متكررة؛ دائمًا ما تبحث عن لحظة المعجزة أو المنقذ الجديد.	تصل إلى الطفرة من خلال الخطوات المتراكمة، واحدة تلو الأخرى، دورة تلو الأخرى على الحدافة؛ تبدو مثل عملية تطويرية عضوية.
تبنى الصيحات الرائجة وتخرط في الدعاية الإدارية، بدلاً من مواجهة الحقائق القاسية.	تواجه الحقائق القاسية لترى بوضوح ما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها لبناء الرخم.
تُظهر عدم انساق مستمر، تترجح للأمام والخلف وتشتت بعيداً عن الدوائر الثلاث.	تحقق الانساق مع مفهوم قنفيذ واضح، لثيق بشكل حازم داخل الدوائر الثلاث.
تفقر مباشرة للعمل، دون فكر منضبط، ودون أن تضع أولاً الأشخاص المناسبين في الحافلة.	تتبع نمط الأشخاص المنضبطين ("أولاً الأفراد")، والفكر المنضبط، والتنفيذ المنضبط.
تتصرف بنهور استجابة للتغير التكنولوجي، وخوفاً من التخلف عن الركب.	تسخر التكنولوجيا المناسبة لمفهوم القنفيذ، لتسريع الرخم.
تقوم بعمليات الاستحواذ الكبرى قبل الطفرة، في محاولة فاشلة لتوليد الرخم.	تقوم بعمليات الاستحواذ الكبرى بعد الطفرة (في حال أنها احتاجت للقيام بها) لتسرع من الرخم.
تستهلك الكثير من الطاقة، في محاولة موازنة الناس وتحفيزهم، وحشدهم حول الرؤى الجديدة.	تستهلك قدرًا قليلاً من الطاقة في محاولة تحفيز أو موازنة الأشخاص، فرخم الحدافة معدي.
تبيع المستقبل، لتعويض قلة النتائج.	تدع النتائج تتكلم بدلاً عنك.
تُظهر التناقض على مدار الوقت؛ كل قائد جديد يأتي بطريق جذري جديد؛ تخف سرعة الحدافة، وتبدأ الحلقة المفرغة من جديد.	تخافظ على الانساق باستمرار؛ كل جيل يبني فوق عمل الأجيال التي سبقه؛ تستمر الحدافة في بناء الرخم.

كل هذا يبدأ بقيادة المستوى 5، والذين بطبيعة الحال ينجذبون لنموذج  
الحدافة. فهم لا يهتمون كثيرًا بالبرامج البراقة التي تجعلهم يبدو  
كقيادة! إنهم يهتمون  
بالأكثر بالعملية الهادئة والمتأنية لدفع الحدافة وتحقيق النتائج!  
وَضْعُ الأشخاص المناسبين في الحافلة، وإخراج الأشخاص غير  
المناسبين منها، ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة؛  
هذه كلها خطوات حاسمة في المراحل  
الأولى لعملية التنامي، دفعات مهمة للغاية للحدافة. ومن المهم  
بنفس الدرجة تذكر مفارقة ستوكديل: "لن نحقق الطفرة بحلول  
العيد، ولكن إذا واصلنا الدفع  
في الاتجاه الصحيح، فسنحقق الطفرة في النهاية". عملية مواجهة  
الحقائق القاسية تساعد على رؤية الخطوات الواضحة التي يجب أن  
نخطوها لتدوير الحدافة،  
حتى ولو كانت صعبة. الثقة بالمرحلة النهائية تساعدك على الصمود

خلال مرحلة التنامي لشهور أو سنوات.  
ث-م، بع-د أن تحق-ق الف-هم العم-يق المتعل-ق بال-دوائر  
الث-لاث لمف-هوم القنف-ذ وتب-دأ ف-ي ال-دفع ف-ي اتج-اه  
متناس-ق م-ع ذل-ك الف-هم، ف-إنك تحق-ق زخ-م الطف-رة  
وتس-رعه  
باس-تخدام المس-رعات الرئيس-ية، م-ن أهم-ها ابتك-ار  
تطبيقات التكنولوجي-ا المرتبطة بش-كل مباش-ر ب-دوائرك  
الث-لاث. ف-ي الن-هاية، الوص-ول إل-ى الطف-رة يعن-ي  
التحل-ي  
بالانضباط للقيام بسلسلة من القرارات الصحيحة المتسقة مع مفهوم  
القنفذ؛ التنفيذ المنضبط، الذي يأتي من الأشخاص المنضبطين الذي  
يتمتعون بالفكر المنضبط.  
هذا هو كل شيء. هذا هو جوهر عملية تحقيق الطفرة.  
باختصار، إذا طبقت بجدية ونجاح كل مفهوم من مفاهيم إطار العمل،  
وتابعت دفع الحداقة في اتجاه ثابت، وقمت بمراكمة الزخم خطوة  
بخطوة، ودورة تلو  
دورة، فإنك ستصل إلى الطفرة في النهاية. قد لا يحدث هذا الأمر  
اليوم، ولا غدًا، ولا الأسبوع القادم، وحتى ربما لن يحدث العام المقبل.  
لكنه سيحدث في النهاية.  
وعندما يحدث هذا الأمر، ستواجه مجموعة مختلفة تمامًا من التحديات:  
كيف تسرع من الزخم لمواجهة التحديات المتزايدة باستمرار، وكيف  
تتأكد أن الحداقة  
ستستمر في الدوران لوقت طويل في المستقبل. باختصار، لن  
يقتصر تحديك على التحول من جيد إلى عظيم، ولكن كيفية التحول  
من عظيم إلى عظيم مستمر.  
وهذا هو موضوع الفصل الأخير.  
ملخص الفصل  
الحداقة والدائرة المفرغة  
النقاط الأساسية  
- تبدو التحولات من جيد إلى عظيم غالبًا كأحداث كبيرة ثورية لأولئك  
الذين ينظرون إليها من الخارج، ولكنها تبدو كعملية عضوية تراكمية  
لأولئك الذين يمرون  
بها في الداخل. الخلط بين النتائج النهائية (المحصلات الثورية) وبين  
العملية (العضوية والتراكمية نفسها) يشوه رؤيتنا لما ينجح بالفعل  
على المدى الطويل.  
- مهما كانت النتائج النهائية تبدو مذهلة، فإن التحولات من جيد إلى  
عظيم لم تحدث أبدًا في ضربة واحدة. لم يكن هناك فعل واحد معين،  
أو برنامج عظيم أو  
ابتكار ساحق أو ضربة حظ واحدة أو لحظة إعجازية.

- التحولات المس-تدامة تتب-ع نم-طًا مت-وقعًا م-ن التن-امي والطف-رة. مث-ل ال-دفع بح-دافة ض-خمة وثقيل-ة، يتطل-ب الأم-ر مج-هودًا كب-يرًا ل-يتحرك ه-ذا الش-يء، ولك-ن م-ع الدفع المستمر في اتجاه ثابت لفترة طويلة، تبدأ الحداقة في بناء الزخم، لتصل في النهاية لتحقيق الطفرة.

- اتبع-ت ش-ركات المقارن-ة نم-طًا مختل-فًا، وه-و الحلق-ة المفرغ-ة. ب-دلاً م-ن مراكم-ة الزخ-م -دورة تل-و الأخ-رى عل-ى الح-دافة- ح-اولت أن تتخط-ى مرحل-ة التن-امي وتق-فز مباشرة لتحقيق الطفرة. ثم، مع وجود نتائج مخيبة للأمال، فإنها تترنج للأمام والخلف، غير قادرة على المحافظة على اتجاه متسق.

- حاولت شركات المقارنة في كثير من الأحيان أن تحقق الطفرة عن طريق عمليات استحواذ كبرى خاطئة. الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، على النحو الآخر، استخدمت عمليات الاستحواذ الكبرى بشكل أساسي بعد أن حققت الطفرة، لكي تسرّع من زخم الحداقة التي تدور بسرعة بالفعل.

نتائج غير متوقعة

- الأفراد العاملون بالشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم لم يكونوا مدركين غالبًا لحجم التحول الذي يمرون به في ذلك الوقت، لم يتضح لهم هذا الأمر إلا لاحقًا من خلال إعادة النظر للأمور السابقة. لم يكن لديهم تسمية، أو شعار، أو حدث افتتاحي، أو برنامج يشير إلى ما كانوا يفعلونه في ذلك الوقت.

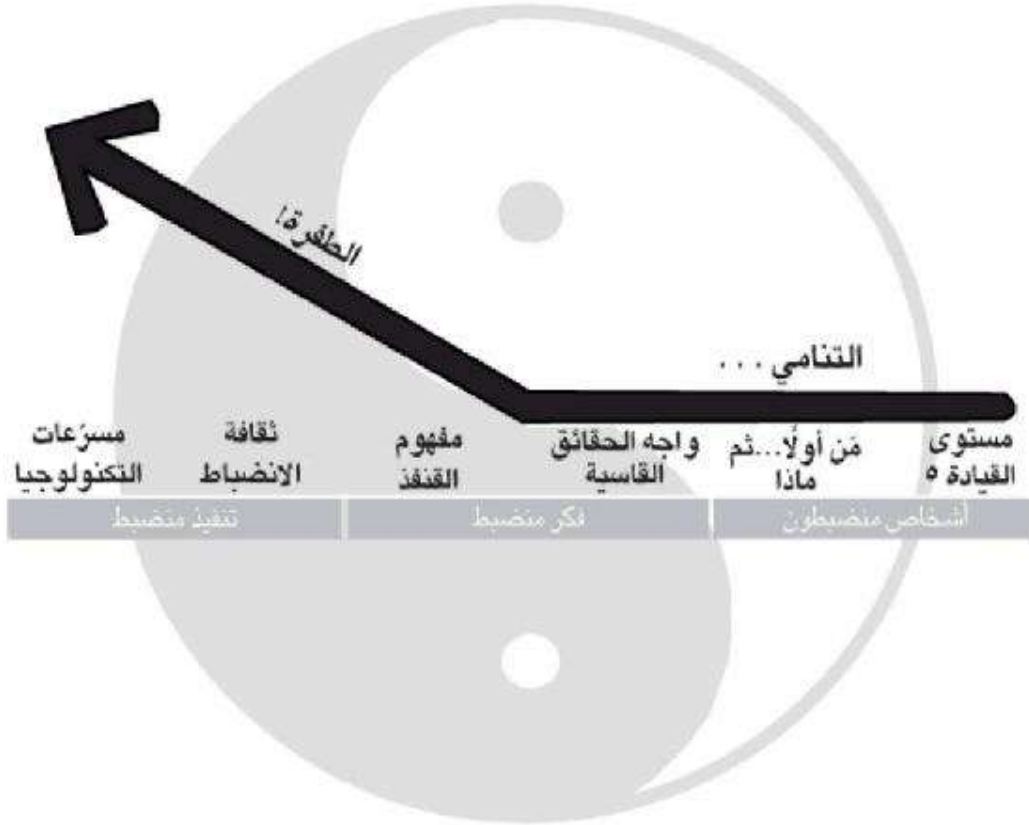
- ق-ادة الش-ركات الت-ي ق-فزت م-ن جي-د إلى ع-ظيم ل-م يس-تهلكوا أي طاق-ة ف-ي محاول-ة "توف-ير المواءم-ة"، أو "تحف-يز الق-وات"، أو "إدارة التغي-ير". ف-ي ظل الط-روف المناسبة، فإن مشكلات الالتزام، والمواءمة، والتحفيز، والتغيير تحل نفسها بنفسها. المواءمة تأتي بشكل أساسي من النتائج والزخم، وليس العكس.

- الضغوط قصيرة المدى التي تمارسها وول ستريت لم تتعارض مع اتباع هذا النموذج. تأثير الحداقة لا يتناقض مع هذه الضغوط. بل على العكس، إنه المفتاح لإدارة هذه الضغوط.

الفصل 9

من "جيد إلى عظيم" إلى

## "البناء من أجل الاستمرار"



عملك في الحياة هو الإغراء المطلق.

\_ بابلو بيكاسو 1

عندما بدأنا في المشروع البحثي الخاص بكتاب من جيد إلى عظيم، واجهتنا معضلة: كيف يتعين علينا أن ننظر إلى الأفكار المتعلقة بكتاب البناء من أجل الاستمرار

ونحن نقوم بالبحث الخاص بكتاب من جيد إلى عظيم؟

باختصار، أجاب كتاب البناء من أجل الاستمرار (مكتبة جرين) الذي قام على مشروع بحث مدته ست سنوات في كلية ستانفورد لإدارة الأعمال في بداية التسعينيات

من القرن الماضي، عن هذا السؤال المحدد، ما الذي يتطلبه بدء وبناء شركة عظيمة راسخة من الصفر؟ درست بالتعاون مع مرشدي في البحث والمؤلف المشارك في

الكتاب جيرى آي. بوراس ثماني عشرة شركة عظيمة راسخة؛ وهي مؤسسات صمدت أمام اختبار الزمن وتتبع نشأتها في بعض الحالات

حتى القرن التاسع عشر،

بينما أصبحت هذه الشركات عظيمة وبارزة في أواخر القرن العشرين.

درسنا شركات مثل بروكتر آند جامبل (تأسست عام 1837)، وأمريكان إكسبريس (تأسست عام 1850)، وجونسون آند جونسون (تأسست عام 1886)، وجنرال إلكتريك (تأسست عام 1892). إحدى الشركات، وهي سيتي كورب (والتي أصبحت الآن سيتي جروب)، تأسست عام 1812، وهو نفس العام الذي دخل فيها نابليون موسى كوكا كـ"أصغر" الشركات التي تناولتها الدراسة. هي وول مارت وسوني، وتتبعنا أصولهما حتى عام 1945. وعلى غرار هـذا الكتاب، استخدمنا شركات المقارنة المباشرة؛ 3M مقابل نورتون Norton، والـتـديـنـي مقابل كولومبيا بيكتشرز Columbia Pictures، وفنادق ماريوت مقابل فنادق هوارد جونسون Howard Johnson، وهلم جرا بالنسبة لباقي المقارنات الثمانية عشرة. باختصار، سعينا إلى معرفة الاختلافات الأساسية بين الشركات العظيمة والشركات الجيدة؛ حيث دامت لمدة عقود، وحتى قرون. عندما اجتمعت مع أول فريق بحثي في فترة الصيف للعمل على مشروع من جيد إلى عظيم لأول مرة، سألتهم: "ما الدور الذي يجب أن تلعبه دراسة البناء من أجل الاستمرار في هذه الدراسة؟".

أجاب بريان باجلي: "لا أعتقد أنه يجب أن يكون لها أي دور، لم انضم إلى هذا الفريق لكي أقوم بعمل مشتق من عمل آخر".

قالت أليس-ون-سنكلير: "لـم أنضم للفرقة لـهذا السبب أيـضاً، أنـا متحمسة بشـأن القـيام بـمشـروع جـديد وتـسـاؤل جـديد. لـن يرضينا أن نقوم فقط بتكملة الأجزاء الخاصة بكتابك الآخر".

أجبتهم قائلاً: "ترشوا لحظة، قضينا ستة أعوام في القيام بالدراسة السابقة. قد يكون من المفيد أن نبني هذا العمل على عملنا السابق".

أشار بول ويسمان قائلاً: "أتذكر أنه خطرت لك فكرة هذه الدراسة عندما أخبرك شريك في شركة ماكنزي أن كتاب البناء من أجل الاستمرار لم يجب عن التساؤل الخاص بكيفية تغيير الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة، ماذا لو اختلفت إجابات الدراساتين؟".

اسـتمر هـذا الجـدال فـي جمـيع النواحي لبضعة أسابيع. ثم تدخلت ستيغاني جوديج-دال-عصاف-بي-قالت: "أنـا أحب الأفكار التي تناولها كتاب البناء من أجل الاستمرار وهذا ما يقلقني، أخشى من أننا إذا بدأنا بكتاب البناء من أجل الاستمرار كإطار مرجعي، فإننا سندور في حلقات لنثبت



تحيزاتنا". صار من الواضح أن بدء العمل من الصفر سيكون أقل خطورة بصورة كبيرة؛ حيث ننطلق للاستكشاف، سواء توافق مع عملنا السابق أم لا. في بداية هذا البحث، عندئذ، اتخذنا قرارًا مهمًا للغاية. قررنا أن نعمل على البحث من جيد إلى عظيم كما لو أن دراسة البناء من أجل الاستمرار ليس لها وجود. كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي تتيح لنا أن نرى بوضوح العوامل الرئيسية التي ساعدت على تحول الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة مع وجود أقل قدر من التحيز من عملنا السابق. ثم يمكننا أن نعود ونتساءل: "كيف، بأي حال من الأحوال، توجد علاقة بين الدراستين؟". الآن، بعد خمسة أعوام، ومع الانتهاء من هذا الكتاب، يمكننا أن نعود للنظر إلى الدراستين في سياق بعضهما البعض. بفحص الدراستين، أقدم الاستنتاجات الأربعة التالية:

1. عندما أنظر للشركات العظيمة الراسخة التي تناولها كتاب البناء من أجل الاستمرار، فأبني أرى الآن دليلاً دامغاً على أن قادتهم الأوائل اتبعوا إطار التحول من جي-د إلى عظيم. الفرق الحقيقى الوحي-د ه-و أن-هم قاموا بذلك كمبادري أعمال في شركات ص-غيره ناشئة يحاولون أن يشقوا طريقهم، بدلاً من كونهم رؤساء تنفيذيين يحاولون تحويل شركات راسخة من جيدة إلى عظيمة.
2. من قبي-ل المفارقة، فأبني الآن لا أنظر إلى كتاب من جي-د إلى عظيم على أنه تكملة لكتاب البناء من أجل الاستمرار، بل على أنه تم-هيد ل-ه. طبق النتائج التي توصلت إليها من هذا الكتاب لتحقق نتائج عظيمة مستدامة، كشركة ناشئة أو راسخة، ثم طبق النتائج التي توصلت إليها في كتاب البناء من أجل الاستمرار للانتقال من تحقيق النتائج العظيمة إلى تنامي شركة عظيمة باقية.

شركة راسخة أو ناشئة + مفاهيم من جيد إلى عظيم + نتائج عظيمة مستدامة + مفاهيم البناء من أجل الاستمرار - شركة عظيمة باقية

3. لتحقيق التحول من شركة لها نتائج عظيمة مستدامة إلى شركة عظيمة باقية لها مكانة بارزة، طبق المفهوم الرئيسي الذي تناوله كتاب البناء من أجل الاستمرار: اكتشف القيم والأهداف الجوهرية الخاصة بك والتي

تعدى مجرد كسب المال (الأي-دولوجية الجوهرية) وامتزجها بديناميكية الحفاض على الجوه-رادفع عجلة التقدم.

4. توجد هناك صلة كبيرة بين الدراستين؛ الأفكار التي توجد في إحداها تدعم الأفكار التي توجد في الأخرى. على نحو خاص، فإن كتاب من جيد إلى عظيم يجيب عن سؤال جوهرى تم طرحه ولكن لم تتم الإجابة عنه في كتاب البناء من أجل الاستمرار: ما الفرق بين الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة "الجيدة" والأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة السيئة؟ التحول من جيد إلى عظيم في المراحل الأولى من البناء من أجل الاستمرار

عن-النظر-م-رة أخرى للدراسة الخاصة بكتاب البناء-م-ن أجل الاستمرار، يبدو أن الشركات العظيمة الراسخة مرت بالفعل بمرحلة التنامي وولاً إلى الطفولة، متبعة إطار التحول من جيد إلى عظيم أثناء سنوات تأسيسها. انظر، على سبيل المثال، إلى نمو الحداثة الخاص ب-التنامي؛ الطفولة أثناء تطور شركة وول-م-ارت. يعتقد أغلب الناس أن سام والتون طهر على الساحة بفكرته المثالية لمتاجر البيع بالتجزئة بأسعار مخفضة في المناطق الريفية، ليحقق الطفرة كشركة ناشئة. ولكن كان هذا أبعد ما يكون عن الصواب.

بدأ سام والتون مسيرته بمتجر للسلع منخفضة الثمن في عام 1945. لم يفتتح متجره الثاني إلا بعد سبع سنوات. قام والتون ب-البناء بش-كل-ت-راكمي، خطوة

بخطوة، ودورة تلو دورة على الحداثة، حتى ظهر مفهوم القنفذ الخاص بأسواق التخفيضات الكبيرة كخطوة تطويرية طبيعية في منتصف الستينيات من القرن

العشرين. استغرق الأمر من والتون ربع قرن لكي ينمو من ذلك المتجر البسيط إلى سلسلة وول مارت التي تضم 38 متجرًا. ثم من عام 1970 وحتى عام 2000

حققت وول مارت زخم الطفرة وتوسعت إلى أكثر من 3000 متجر بعوائد تتعدى 150 مليار دولار (نعم، مليار). 2 تمامًا مثل قصة الفرج الذي خرج من البيضة

التي ناقشناها في فصل الحداثة، كانت سلسلة متاجر وول مارت تتطور على مدار عقود قبل أن تحقق ما هي عليه. كما كتب سام والتون بنفسه:

يبدو إلى حد ما أنه يوجد انطباع لدى الناس بأن وول مارت... كانت

مجرد تلك الفكرة الرائعة التي تحولت إلى قصة نجاح بين عشية وضحاها. غير أنها... كانت نموًا لكل شيء كنا نقوم به منذ عام (1945)... ومثل أغلب قصص النجاحات المفاجئة، استغرقت حوالي 20 عامًا حتى تتحقق. 3

إذا كانت توجد هناك حالة نموذجية لمرحلة التنامي التي أدت إلى مفهوم القنفذ، يتبعها زخم خارق للحدافة، فإن وول مارت هي هذه الحالة. الفرق الوحيد هو أن سام والتون اتبع النموذج كمبادر أعمال يشيد شركة عظيمة من الصفر، بدلًا من أن يتبعه كرئيس تنفيذي يحول شركة راسخة من جيدة إلى عظيمة. لكنها نفس الفكرة الرئيسية. 4

تقدم شركة هيوليت باكارد مثالًا آخر رائعًا للأفكار الخاصة بالتحول من جيد إلى عظيم أثناء مراحل تأسيس شركة تمثل نموذجًا على البناء من أجل الاستمرار.

على سبيل المثال، كان المفهوم التأسيسي الذي حمله كل من بيل هيوليت ودافيد باكارد لشركة HP لا يقوم على السؤال "ماذا" بل "من"، بدءًا بكل واحد منهما.

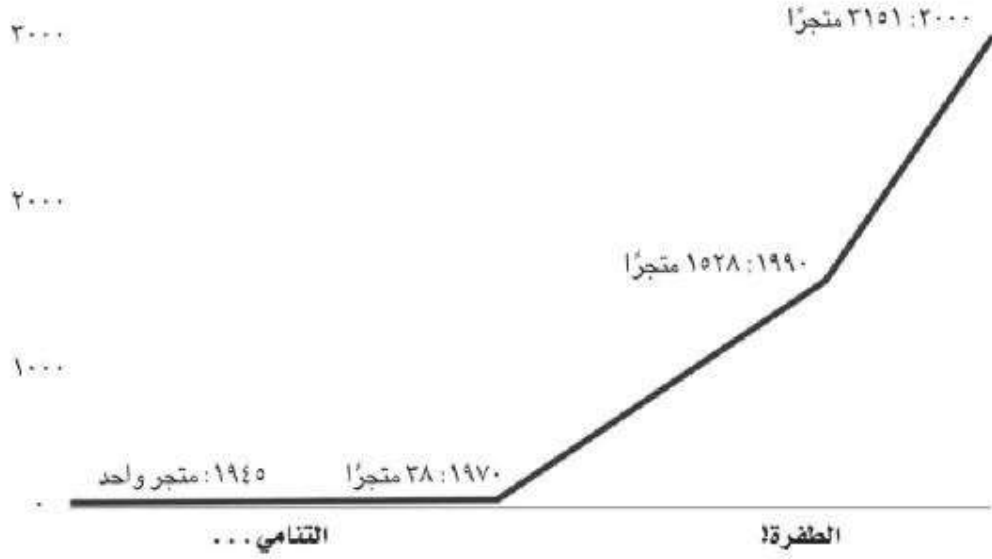
كـ انا صـ ديقين حمـ يمين فـ ي كليـة الدراسـات العليـا وأرادا ببسـاطة أن يشـيدا مـعًا شـركة عظيمـة تجـذب أشـخاصًا آخـرين يحملـون نفـس القـيم والمعـايير المحاضر

التأسيسية لأول اجتماع لهما في 23 أغسطس طس عـام 1937، بدأت بقولهما بأنهما سـيصممان، ويصنعان، ويبيعان منتجات في مجال واسع. لكن تلك المحاضر نفسها تمضي لتقول: "إن السؤال ماذا سنصنع تم تأجيله....". 5

تعثر كل من هيوليت وباكارد لمدة شهور في محاولتهما الإتيان بشيء، أي شيء، يُخرج شركتهما من مرأب السيارات. فكرا في أجهزة الإرسال في القوارب السريعة، أجهزة التحكم في تكييفات الهواء، أجهزة طبية، الفونوغراف، وغيره. لقد صـنعنا حسـاسات إلكترونيـة لملاعـب البولـينج، ومجـرك السـاعة للتليسـكوب، وأجـهزة الأهـتزاز بالصـدمات الإلكترونيـة لمسـاعدة أصـحاب الـوزن الزائـد علـى فقـدان الـوزن. لـم يكـن يـهم بـالفعل مـا كـانت الشـركة تصـنعه فـي أيامـها الأولـى، طـالما كـانت تقـوم بإسهام تقني، ومكنت هيوليت وباكارد من أن يشيدا الشركة معًا ومع أشخاص آخرين متشابهين في التفكير. 6 كانت البداية المطلقة الخاصة بـ"من أولًا... ثم ماذا".

## تأثير الحدافة من التنامي حتى الطفرة في وول مارت

عدد المتاجر ١٩٤٥، ١٩٧٠، ١٩٩٠، ٢٠٠٠



بعد ذلك عندما كبر حجم شركتهما، استمر التزامهما بمبدأ "من أولاً". بعد الحرب العالمية الثانية، مع أن العائدات تقلصت مع نهاية العقود في فترة الحرب، فإنهما عينا دفعة كاملة من الأشخاص المحترفين الذين خرجوا من المختبرات الحكومية، دون أن يكون في ذهنهما شيء معين يكلفونهم بالقيام به. لنتذكر قانون باكارد، الذي أشرنا إليه في الفصل الثالث: "لا يمكن لشركة أن تنمي عوائدها بثبات بشكل أسرع من قدرتها على الحصول على عدد كافٍ من الأشخاص المناسبين لتحقيق هذا النمو وتصير شركة عظيمة رغم ذلك". عاش هيوليت وباكارد بهذا المفهوم وعينا فيصًا من الأشخاص المحترفين كلما واثم الفرصة لذلك. كان هيوليت وباكارد قائدين ماهرين من المستوى 5، أولاً كمبادري أعمال ثم كمؤسسي شركة. بعد أعوام من ترسيخ HP لمكانتها كأحدى أهم شركات التقنية في العالم، حافظ هيوليت على تواضعه الشخصي الملحوظ. في عام 1972، كتب نائب مدير شركة HP بارني أوليفر خطاب توصية إلى مجلس تقديم الجوائز في جمعية مهندسي الكهرباء والإلكترونيات IEEE بشأن جائزة أفضل المؤسسين: Founders Award

على الرغم من أن نجاحنا أشعرنا بالرضى، فإنه لم يفسد مؤسسي الشركة. في أحد اجتماعات المجلس التنفيذي مؤخرًا، علق هيوليت قائلاً: "لقد نمونا كشركة بسبب نمو الصناعة. كنا محظوظين بما يكفي بأننا كنا على قمة الصاروخ وهو يقلع. نحن لا نستحق أي قدر من الفضل". بعد الصمت الذي خيم للحظات، بينما كان يحاول الجميع أن يستوعبوا هذا التعليق المتواضع، قال باكارد: "حسنًا يا بيل، فإننا على الأقل لم نفشل تمامًا".<sup>7</sup>

قبل وفاته بوقت قصير، أتحت لي فرصة مقابلة ديف باكارد. على الرغم من كونه أحد أوائل المليارديرات العصاميين في وادي السيليكون، فإنه عاش في نفس المنزل الصغير الذي بناه هو وزوجته في عام 1957، والذي يطل على حديقة بسيطة. المطبخ الصغير، بمشمع الأرضية العتيق، وغرفة المعيشة بأثاثها البسيط ينمان عن شخص لا يحتاج إلى رموز مادية لكي يقول "أنا ملياردير. أنا رجل مهم. أنا ناجح". قال بيل تيري الذي عمل مع باكارد لمدة 36 عامًا، "فكرته عن قضاء وقت ممتع هي أن يجمع بعضًا من أصدقائه ويقوموا بربط بعض الأسلاك الشائكة".<sup>8</sup>

تبرع باكارد بعزبته التي قيمتها 5.6 مليارات دولار إلى مؤسسة خيرية، وعند وفاته أعادت عائلته كتبتًا لتأبينه، وعليه ص-ورته وه-و وجل-س على الحج-رار مرت-ديًا ملاب-س الحق-ل. ل-م يش-ر عن-وان الص-ورة إلى مكانته كواج-د م-ن أعظ-م رج-ال الص-ناعة في القرن العشرين. 9 كتب فقط: "دافيد باكارد، 1912-1996، صاحب مزرعة، إلخ". إنه قائد من المستوى 5 بالفعل.

الأيدولوجية الجوهرية: البعد الإضافي للعظمة الراسخة

أثناء لقائنا الشخصي مع بيل هيوليت، سألناه ما هو أكثر شيء شعر بالفخر به أثناء مشواره المهني الطويل. قال: "بالنظر إلى مسيرتي المهنية، فإن أكبر مصدر للفخر لي على الأرجح هو أنني ساعدت في تنامي شركة بحكم قيمها، وممارساتها، ونجاحاتها أصبح لديها تأثير مهول على الطريقة التي تدار بها الشركات في أي مكان في العالم".<sup>10</sup> "طريقة HP الخاصة"، كما عُرفت، عكست مجموعة من القيم الجوهرية الراسخة التي ميزت الشركة بشكل أكبر من أي منتج من منتجاتها. تضمنت هذه القيم المساهمة التقنية، واحترام الفرد، والشعور بالمسئولية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والاعتقاد الراسخ بأن الربح ليس هو الهدف الأساسي

للشركة. هذه المبادئ، على الرغم من كونها عادية للغاية في وقتنا الحاضر، فإنها كانت تقدمية وثنورية في الخمسينيات من القرن الماضي. قال دافيد باكارد عن رجال الأعمال في تلك الأيام: "على الرغم من كونهم مهذبين على نحو معقول في خلافاتهم، فإنه كان من الواضح للغاية أنهم كانوا يعتقدون تمام الاعتقاد أنني لست واحدًا منهم، ولست مؤهلًا بشكل واضح لأن أدير هذه المؤسسة المهمة". 11

مثل كل من هيوليت وباكارد "بعدًا إضافيًا" أساسيًا ساعدهما على أن يرتقيا بالشركة لمصاف الشركات العظيمة الراسخة، وهو بعد ضروري لنقل الشركة من جيد إلى عظيم إلى البقاء من أجل الاستمرار. البعد الإضافي هو فلسفة إرشادية أو "أيدولوجية جوهرية"، والتي تتألف من القيم الجوهرية والهدف الجوهرية (السبب وراء الترفع - ن كسب - ب الم - ال فق - ط). ه - ذه المب - ادئ تش - به مب - ادئ إع - لان الاس - تقلال الأم - ريكي ("إن - ا ن - و من ب - أن ه - ذه الحق - ائق ب - ديهية")، لا يت - م اتباع - ها أب - دًا بش - كل ك - امل، ولكنها موجودة دائمًا كمعيار ملهم وجواب للسؤال الخاص بأهمية وجودنا.

الشركات العظيمة - الراسخة لا تتواجد - د فق - ط م - ن أج - ل تحقيق العوائد - د لحملة - ال أس - هم. ف - ي ال - واقع، ف - ي الش - ركات العظيمة - ب - الفعل، تك - ون الأرب - اح والت - دفق النق - دي بمثابة الماء والدم للجسد السليم: فهما ضروريان للحياة بالطبع، ولكنهما ليسا هدفًا للحياة.

ذكرنا في كتاب البناء من أجل الاستمرار قرار شركة ميرك بتطوير وتوزيع عقار يعالج العمى النهري. أصاب هذا المرض المؤلم أكثر من مليون شخص بديدان طفيلية

تتسرب إلى العينين وتسبب العمى. ولأن الأشخاص المصابين بهذا المرض - قبائل تعيش في أماكن بعيدة مثل الأمازون - لم يكن يملكون المال للعلاج، وضعت ميرك

نظام توزيع مستقلًا لتوصيل الدواء للقري النائية ومنحته بالمجان لملايين الأشخاص حول العالم. 12

لكي نكون واضحين، شركة ميرك ليست مؤسسة خيرية، ولا تنظر إلى نفسها على أنها كذلك. في الحقيقة، فإنها تفوقت على السوق بثبات كشركة عالية الربحية،

لتصل أرباحها إلى حوالي 6 مليارات دولار وتتفوق على السوق منذ عام 1946 وحتى عام 2000 بأكثر من 10 أضعاف. إلا أنه على الرغم من أدائها المالي الرائع، فإن

ميرك لا تنظر إلى كسب المال على أنه الهدف المطلق لوجودها. في

عام 1950، أوضح جورج ميرك الثاني، نجل مؤسس الشركة، فلسفة شركته: نحن نحاول أن نضع نصب أعيننا أن الدواء يُصنع للمريض... وليس من أجل تحقيق الأرباح. الأرباح تأتي فيما بعد، وإذا تذكرنا هذا، فسنجد أن الأرباح تتدفق

دائمًا. كلما تذكرنا هذا الأمر بشكل أفضل، حققنا أرباحًا أكثر. 13  
أجـد التنبـيـهات المـهمـة بشـأن مـفـهوم القـيم  
الجوهريـة هـو أنـه لا توجـد هـنـاك قـيم جوهريـة "صـحيحة"  
لكـي تصـير الشـركة شـركة عظيمـة راسـخة. أيًا كـانت  
القـيم

الجوهريـة التي تقترحها، فإننا وجدنا شركة من بين الشركات العظيمة  
الراسخة لا يوجد لديها هذه القيمة الجوهرية بعينها. لا يتعين أن يكون  
لدى الشركة شعف

ناحية عملائها (لم يكن لدى شركة سوني هذا)، أو احترام الفرد (لم يكن  
لدى ديزني هذا)، أو جودة (لم يكن لدى وول مارت هذا)، أو المسؤولية  
الاجتماعية (لم يكن

لدى فـورد هـذا)، لكـي تصـبح شـركة عظيمـة راسـخة.  
كـانت هـذه النتـائج المتناقضـة التـي  
توصـلنا إلـيها فـي كتـاب البنـاء مـن أجـل الاسـتمرار - القـيم  
الجوهريـة ضروريـة لتحقيق العظمة الراسخة، ولكن يبدو أنه لا يهم ماذا  
تكون هذه القيم. الفكرة لا تتعلق بما هي القيم الجوهرية الخاصة بك،  
بل بأنه توجد

لديك قيم جوهرية في الأساس، وأن تعرف ما هي هذه القيم، وأن  
تدمجها بشكل واضح في المنظمة، وأن تحافظ على هذه القيم على  
مر الوقت.

هذا المفهوم الخاص بالحفاظ على أيولوجيتك الجوهرية هو سمة  
أساسية للشركات العظيمة الراسخة. السؤال الجلي هنا هو: كيف  
تحافظ على الجوهر وفي نفس

الوقت تتكيف مع العالم المتغير؟ الإجابة هي: اتبع المفهوم الأساسي  
المتعلق بالحفاظ على الجوهر/دفع عجلة التقدم.

تحافظ الشركات العظيمة الراسخة على قيمها وأهدافها الجوهرية  
في الوقت الذي تقوم فيه استراتيجيات عملها وعملياتها التشغيلية  
طوال الوقت بالتأقلم على

العالم المتغير. هذا هو المزيج السحري من "الحفاظ على الجوهر  
ودفع عجلة التقدم".

تُمثل قصة شركة والت ديزني هذه الثنائية. في عام 1923، انتقل رسام  
الرسوم المتحركة النشيط البالغ الحادية والعشرين من العمر من  
كانساس سيتي إلى لوس

أنجلوس وحاول أن يحصل على وظيفة في صناعة الأفلام. لم توظفه  
أي من شركات الأفلام، وبالتالي استخدم مذكراته الزهيدة وأجر

كاميرا، وأنشأ استوديو في  
مرأب عمه، وبدأ في صنع أفلام الرسوم المتحركة. في عام 1934، خطا  
السيد ديزني خطوة جريئة، لم يخطها أحد من قبل، بأن يصنع أفلام  
رسوم متحركة طويلة  
ناجحة، من ضمنها Snow White، و Pinocchio، و Fantasia، و Bambi.  
وفي الخمسينيات من القرن العشرين، انتقل إلى التليفزيون من  
خلال برنامج  
ميكى ماوس كلاب Mickey Mouse Club. وفي الخمسينيات أيضًا قام  
والث ديزني بزيارة مصيرية لعدد من المتنزهات الترفيهية وخرج منها  
ممتعًا، واصفًا  
إياها بأنها "أماكن قذرة، ومزيفة، يديرها أشخاص قساة المظهر". 14  
قرر أنه في وسع ديزني أن تبني شيئًا أفضل من ذلك بكثير، ربما حتى  
الأفضل في العالم  
وأطلقت الشركة مجلة عمل جديدًا تمامًا في المتنزهات،  
بدءًا بـ ديزني لاند Disneyland وبعده ذلك والـ ديزني  
وورلد Walt Disney World ومركز إيبكوت  
EPCOT. على مدار الوقت، أصبحت متنزهات ديزني تجربة أساسية  
للعديد من العائلات في كافة أنحاء العالم.





خلال كل هذه التغيرات الجذرية -من أفلام الكرتون إلى أفلام الرسوم المتحركة الطويلة، من برنامج ميكي ماوس كلاب إلى ديزني وورلد- تمسكت الشركة بشدة بمجموعة ثابتة من القيم الجوهرية التي اشتملت على الإيمان بالشغف والتخيل الإبداعي، والاهتمام بالشخصيات بالتفاصيل، والبعْد عن السلبية، والحفاظ على "سحر ديزني". رسخ السيد ديزني ثباتاً رائياً للهدف والذي اجتاح كل مشروعات جديده من مشروعات ديزني؛ وهو إسعاد الملايين من البشر، خاصة الأطفال. هذا الهدف تخطى جميع الحدود الوطنية واستمر على مدار الزمن. عندما زرت أنا وزوجتي إحدى دول الشرق الأوسط في عام 1995، قابلنا الرجل الذي أتى بمنتجات ديزني إليها. أخبرنا بكل فخر، "الفكرة برمتها تتعلق برسم الابتسامة على وجوه الأطفال. هذا الأمر ضروري للغاية هنا؛ حيث غابت الابتسامة

عن وجوههم". تمثل  
والت ديزني حالة كلاسيكية من الحفاظ على الجوهر ودفع عجلة  
التقدم، بالتمسك بأيدولوجية جوهرية ثابتة بينما تتغير الاستراتيجيات  
والممارسات على مدار  
الوقت، وتمسكها بهذا المبدأ هو السبب الجوهري وراء استمرارها  
كشركة عظيمة.



الحفاظ على الجوهر/ دفع عجلة التقدم في شركة والت ديزني  
من العشرينيات وحتى التسعينيات من القرن العشرين

الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة الجيدة، والأهداف الكبيرة الشاقة  
الجريئة السيئة، وغيرها من الروابط المفاهيمية  
في الجدول الموجود بصفحة 198، وضعت ملخصًا للروابط المفاهيمية  
بين الدراستين. كنمط عام، يبدو أن أفكار كتاب من جيد إلى عظيم  
ترسي الأساس للنجاح

المطلق لأفكار البناء من أجل الاستمرار. أحب أن أفكر في كتاب من جيد إلى عظيم على أنه يقدم أفكارًا جوهرية تساعد الحداثة على أن تدور بدءًا من التنامي وصولًا

للتفجرة، في حين أن كتاب البناء من أجل الاستمرار يلخص الأفكار الجوهرية لكي تحافظ الحداثة على بناء زخمها لفترة طويلة في المستقبل ولكي ترتقي بالشركة لتصل إلى مكانة مرموقة. ستلاحظ عند نظرك إلى الجدول أن كل نتيجة من نتائج دراسة من جيد إلى عظيم تدعم الأفكار الجوهرية الأربعة الموجودة في البناء من

أجل الاستمرار. وبعرض مختصر، تلك الأفكار الجوهرية الأربعة هي:

1. لا تخبّر بـ الوقت بـ ل اصـ نع سـ اعة. ابـ ن منظمـة يمكنـها أن تسـ تمر وتتـكيف على مـ دار أجيـال متعاقبة مـن المـديرين والعـديد مـن دورات حيـاة المنتجـات؛ وهـي فكـرة معاكسة تمامًا لبناء الشركة اعتمادًا على قائد واحد عظيم أو فكرة واحدة عظيمة.

2. عبقرية الواو. اجمع بين طرفي عدد من الأبعاد المختلفة في نفس الوقت. بدلًا من أن تختار أ أو ب، توصل إلى طريقة لتحصل على أ و ب؛ أي الهدف والربح،

الاستمرارية والتغيير، الحرية والمسئولية، إلخ.

3. الأيـ دولوجية الجوهريةـ. رسـخ القـيم الجوهريةـ (معتقدات ضـرورية ودائمـة) والـهدف الجوهريةـ (السـبب الجوهريةـ لتخطي فكـرة كسـب المـال) كمبـادئ توجـه

القرارات وتلهم الناس في المنظمة على مر الوقت.  
4. الحفاظ على الجوهر/دفع عجلة التقدم. حافظ على الأيدولوجية  
الجوهرية كنقطة ارتكاز بينما تقوم بدفع عجلة التغيير، والتقدم،  
والابتكار، والتجديد في كل  
شيء. غير من الممارسات والاسـتراتيجيات وفي  
الوقت نفسـه تمسـك بالأهـداف والقيم الجوهرية.  
حدد الأهـداف الكبـيرة الشـاقة الجريئة الجيدة  
المتناسبة مع  
الأيدولوجية الجوهرية واعمل على تنفيذها.

## من جيد إلى عظيم إلى البناء من أجل الاستمرار: الروابط المفاهيمية

### علاقتها بالمفاهيم الموجودة في البناء من أجل الاستمرار \*

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة. فإذ المستوى 5 يشعرون شركة يمكنها أن تنسق ضربها من دونهم، بدلاً من أن يحزروا كبراءهم بأن يصير من الصعب الاستغناء عنهم.

تعتبره الواو: التواضع الشخصي والإرادة المهيمنة.

الأيدولوجية الجوهرية: فإذ المستوى 5 لديهم طموح تجاه شركتهم وما نعلمه لديهم شعور بالهدف بسمو فوق نجاحهم الشخصي.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: فإذ المستوى 5 لا يدحرون جهداً في الدفع بعجلة التقدم لتحقيق النتائج الملموسة والإنجاز، حتى لو تطلبت هذا الأمر إقالة إخوانهم من العمل. لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة. ممارسة مفهوم "من أولاً" هي بمثابة بناء الساعة: ممارسة مفهوم "ماذا أولاً" (وضع الاستراتيجية أولاً) هي بمثابة إخبار بالوقت.

تعتبره الواو: وضع الأشخاص المناسبين في المكانة وإخراج الأشخاص غير المناسبين منها. الأيدولوجية الجوهرية: ممارسة مفهوم "من أولاً" يعني اختيار الناس اعتماداً على توافقهم مع القيم والأهداف. الجوهرية أكثر من اختيارهم اعتماداً على المهارات والمعرفة.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: ممارسة مفهوم "من أولاً" تعني الحصر لفرقة الموظفين من الداخل، وهذا ما يدعم القسم الجودريش.

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة: توفر نتائج تسمع فيه الحفظة خو بمثابة بناء الساعة، خاصة إذا أنضات أئمة القسم الأحمر.

تعتبره الواو: مواجهه العقائق القاسية لواقعك الحالي والمضي بنفخ راسخه بأنك ستفوز في النهاية: مقارنه سنوكديل.

الأيدولوجية الجوهرية: مواجهة العقائق القاسية توضح القسم التي تعترضها المنظمة جوهرية بالفعل في مقابل تلك التي تريد أن تعتبرها قسمة.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: مواجهة العقائق القاسية توضح ما يجب عمله لدفع عجلة التقدم.

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة: أئمة المناسب هو بناء أربع الساعة.

تعتبره الواو: الفهم العميق والبساطة الرائعة.

الأيدولوجية الجوهرية: تتداخل دائرة "ما تشعر بالشفوق حياله" بشكل رائع مع القيم والأهداف الجوهرية: إنها فقط تلك الأهداف التي تشعر بحوها بالشفوق لدرجة أنك لن تسأل عنها بحدت أي طرف من التي تشر الأهداف الجوهرية بالفعل.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة الجيدة تأتي من الإزارة: أما الأهداف الكبيرة الشاقة العريضة السهلة تأتي من التواضع: الأهداف الكبيرة الشاقة العريضة العظيمة توجد بالضبط في مركز الدوائر الثلاث.

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة: الإدارة عن طريق قوة الشخصية كمشيخين يمارس هي إخبار بالوقت، بناء ثقافة الضباط دائمة هو بناء الساعة.

تعتبره الواو: الجمع بين الحرية والمسئولية.

الأيدولوجية الجوهرية: ثقافة الانضباط تفرق أولئك الذين لا يحملون قيم المنظمة ومعاييرها.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: عندما تكون لديك ثقافة الانضباط، يمكنك أن تمنح الناس تدراً أكبر من الحرية ليحزروا ويختاروا أفضل مسلك للوصول إلى النتائج.

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة: مسرعات التكنولوجيا هي إجراء أساسية من الساعة.

تعتبره الواو: ابتعد عن الصيحات التكنولوجية وركز في تطبيق التكنولوجيا.

الأيدولوجية الجوهرية: في الشركات العظيمة، تصنع التكنولوجيا للقيم الجوهرية، وليس العكس.

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: الوسائل التكنولوجية الصحيحة تسرع من حجم الجاذفة: تجاه تحقيق الأهداف الكبيرة الجريئة الشاقة.

لا تغير بالوقت بل اصنع ساعة: تأثير الجاذفة هو الذي يصنع البناء الدائم للرحم، وهذا الأمر لا يعتمد على وجود صاحب رؤية وشخصية جذابة ليحزمر الناس.

تعتبره الواو: الجمع بين العملية التطورية العنصرية والنتائج الثورية العنصرية.

الأيدولوجية الجوهرية: الحلقة المتفرقة تجعل من المستحيل تقريباً فهم القيم والأهداف الجوهرية، حيث إن الناس يشعرون طول الوقت، "من نحن؟ وما الذي نعلمه؟".

الحفاظ على الجوهر يدفع عجلة التقدم: الإنساق السلسل للجدافة والبناء التراكمي للرحم تؤدي إلى العنصرية، يؤثر الظروف المتتالية لعرض القيم الجوهرية وفي الوقت نفسه دفع عجلة التغيير والتقدم.

\* انظر البناء من أجل الاستمرار: العادات الناجمة للشركات الرائعة: جيمس سي. كولنر وجيري أي بوراس، مكتبة جرير.

**المفاهيم  
الموجودة  
في  
من جيد  
إلى عظيم**

مستوى القيادة  
5

**من أولاً...  
ثم ماذا**

**واجه  
الحقائق  
القاسية**

**(معارفة  
سنوكديل)**

**مفهوم  
المنفذ**

**(الدوائر  
الثلاث)**

**ثقافة  
الانضباط**

**مسرعات  
التكنولوجيا**

**الجاذفة  
وليس  
الحلقة  
المتفرقة**

ل-ن أس-تفيض ف-ي الح-ديث ع-ن جم-يع ال-روابط الم-ذكورة  
ف-ي الح-دول أع-لاه، ولكن-ي أود أن أركز على راب-ط واح-د  
ق-وي على ن-ح و-خ-اص: الع-لاقة ب-ين الأ-هداف الكب-يرة  
الشاق-ة الجريئة والدوائر الثلاث لمفهوم القنفذ. في كتاب البناء من  
أجل الاستمرار، عرّفنا الأهداف الكبيرة الشاق-ة الجريئة على أنها  
السبيل الرئيسي لدفع عجلة  
التقدم والحفاظ على الجوهر في الوقت نفسه. وهي أهداف كبيرة  
ومثيرة للرغبة؛ أشبه بالجبل الصخيم الذي يجب أن تتسلقه. هي  
واضحة، وجذابة، ويستوعبها  
الناس على الفور. الهدف الكبير الشاق الجريء هو بمثابة نقطة ارتكاز  
موحدة للجهد، يحفز الناس ويولد الروح الجماعية بينما يسعى الناس  
إلى الوصول لخط  
النهاية. مثل رحلة ناسا إلى القمر في الستينيات من القرن العشرين،  
الهدف الجريء يأسر مخيلة الناس ويجذبهم من أعماقهم.  
ولكن، على الرغم من كون الأهداف الكبيرة الشاق-ة الجريئة مثيرة،  
فإننا تركنا سؤالاً محوريًا بلا إجابة. ما الفرق بين الهدف الكبير الشاق  
الجريء السيئ والهدف  
الكبير الشاق الجريء الجيد؟ السباحة من أستراليا إلى نيوزيلندا  
سيكون هدفًا كبيرًا وشاقًا وجريئًا بالنسبة لي، ولكنه سيقتلني أيضًا!  
في وسعنا الآن أن نقدم إجابة  
عن هذا السؤال، استقيناها مباشرةً من دراسة الشركات التي قفزت  
من جيد إلى عظيم.  
الأهداف الكبيرة الشاق-ة الجريئة السيئة، كما اتضح، يميّزها التفاخر؛  
بينما الأهداف الكبيرة الشاق-ة الجريئة الجيدة يميّزها الإدراك. بالفعل،  
عندما تجمع الإدراك  
الهادئ للدوائر الثلاث مع جرأة الأهداف الكبيرة الشاق-ة الجريئة، فإنك  
تحصل على مزيج قوي وساحر تقريبًا.  
شركة بوينج في الخمسينيات من القرن العشرين هي خير مثال على  
هذا الكلام. حتى أوائل الخمسينيات، كان تركيز شركة بوينج منصبًا  
على بناء طائرات ضخمة  
للجيش؛ مثل B-17 Flying Fortress، و B-29 Superfortress، والقاذفة B-  
52 Stratofortress العابرة للقارات. 15 على الرغم من ذلك، فإنه لم  
يكن  
لبوينج تقريبًا أي وجود في سوق الطائرات التجارية، ولم تبدِ شركات  
خطوط الطيران أي اهتمام بشراء طائرات من بوينج. (قالوا ردًا على  
استفسارات بوينج: "أنتم  
تصنعون قاذفات قنابل رائعة في سياتل، لم لا تلتزمون بهذا فقط").  
اليوم، نجد أنه من المسلم به أن أغلب الرحلات الجوية تقوم على متن

طائرات بوينج، في حين أنه في عام 1952، لم يستخدم تقريبًا أي شخص من خارج الجيش طائرات بوينج. 16

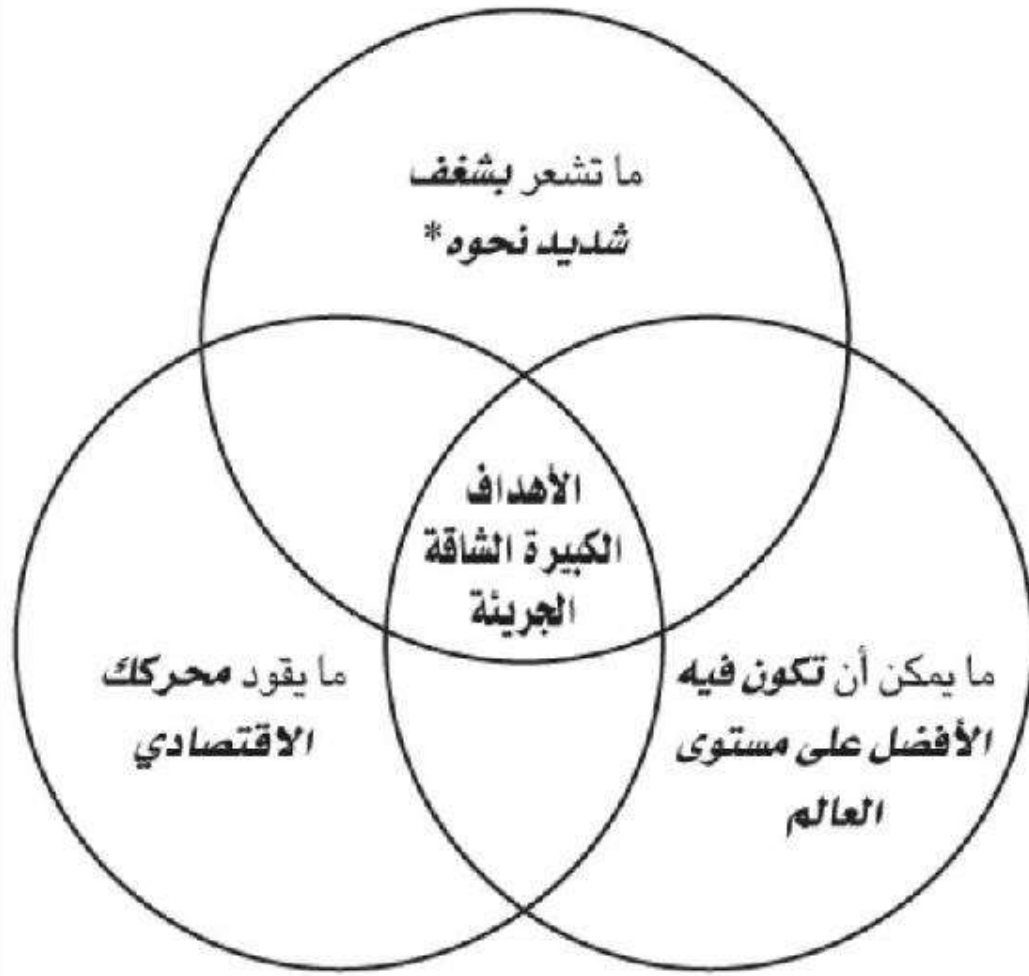
خلال الأربعينيات، ابتعدت بوينج على نحو حكيم عن المجال التجاري، وهو المجال الذي كان لشركة ماكدونيل دوغلاس McDonnell Douglas فيها قدرات متفوقة للغاية من خلال طائراتها المروحية الأصغر حجمًا والتي شكلت أسطول الطائرات التجارية. 17 غير أنه في بداية الخمسينيات، رأت بوينج أن هناك فرصة

تمكنها من التغلب على ماكدونيل دوغلاس وذلك بأن تدمج بين خبرتها في صنع الطائرات الكبيرة وفهمها للمحركات النفاثة. تناقش المديرون التنفيذيون في بوينج

بقيادة قائد من المستوى 5 يُدعى بيل ألين، حول حكمة الانتقال إلى المجال التجاري. تبين لهم أنه على الرغم من أن بوينج لم تتمكن من أن تصبح أفضل مصنعة

للطائرات التجارية قبل عشرة أعوام، فإن خبرتها التراكمية في الطائرات الكبيرة والنفاثة التي استقتها من العقود الحربية جعلت هذا الحلم ممكنًا. تبين لهم أيضًا

أن اقتصاديات الطائرات التجارية ستتفوق بشكل كبير على سوق الطائرات التجارية وكانت تستهويهم تمامًا فكرة بناء طائرة تجارية، وهو الأمر الذي لا يقل أهمية.



\* يتضمن قيمك وأهدافك الجوهرية

بالتالي، في عام 1952، اتخذ بيل ألين وفريقه قرارًا بإنفاق ربع رأس مال الشركة بالكامل على بناء نموذج لطائرة نفاثة يمكن استخدامها في الطيران التجاري. 18

صنعوا بوينج 707 وأطلقوا بوينج في محاولة منهم لأن تصبح شركة الطيران التجاري الرائدة في العالم. بعد ثلاثة عقود لاحقة، وبعد أن أنتجت خمسًا من أنجح

الطائرات التجارية على مر التاريخ (بوينج 707، و727، و737، و747، و757)، برزت بوينج بلا جدل كأعظم شركة في صناعة الطائرات في جميع أرجاء العالم على

الإطلاق. 19 لم تتعرض مكانة بوينج كالشركة رقم واحد لتحديات جدية إلا في أواخر التسعينيات، وتطلب هذا الأمر اتحاد حكومات في شكل شركة إيرباص. 20

ها هي النقطة الرئيسية: الهدف الكبير الشاق الجريء لشركة بوينج



على الرغم من كونه ضخمًا ومخيفًا، فإنه لم يكن هدفًا عشوائيًا. كان هدفًا يحمل معنى داخل

سياق الدوائر الثلاث. فهم المديرون التنفيذيون لبوينج بهدوء ورزاقه أن (1) في إمكان الشركة أن تصبح الأفضل عالميًا في صناعة

الطائرات التجارية على الرغم من أنه لا يوجد لها وجود في هذا السوق، (2) سيحسن هذا التحول من اقتصاديات بوينج بشكل ملحوظ من خلال زيادة الربح مع كل موديل طائرة، (3) كان العاملون في

بوينج شغوفين للغاية بـالفكرة. تعاملت شركة بوينج بـإدراك ولـيس بتفـاخ، فـي هـذه اللـحظة المـصـيرية فـي تاريخها، وهـذه هـي أـحد الأـسـباب الـتي جعلتـها تـسـتمر كـشركة عظيمة.

تلقي حالة بوينج بالضوء على نقطة أساسية: لكي تظل الشركة عظيمة على مدار الوقت يتطلب الأمر، من ناحية، البقاء بثبات داخل الدوائر الثلاث، بينما من

الناحية الأخرى، الاستعداد لتغيير المظهر المعين لما يوجد داخل الدوائر الثلاث في أي لحظة. فشركة بوينج في عام 1952 لم تخرج من الدوائر الثلاث قط ولم تتحلل

عن أيديولوجيتها الجوهرية، ولكنها وضعت هدفًا كبيرًا وشاقًا وجريئًا وممتعًا وجديدًا، وعدلت مفهوم القنفذ الخاص بها لیتضمن الطائرات التجارية.

إطار الدوائر الثلاث/الأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة يقدم مثالًا قويًا عن كيف أن الأفكار الموجودة في الدراسات مرتبطة ببعضها البعض، وأود أن أقدمه هنا كأداة

عملية لصنع هذا الرابط داخل منظمة. إلا أن هذا الإطار وحده لن يجعل شركتك عظيمة أو راسخة. لكي تنشئ شركة عظيمة وراسخة يتطلب الأمر جمع المفاهيم الرئيسية الموجودة في الدراسات، مرتبطة ببعضها البعض، وتطبيق بثبات على مدار الوقت. إضافة إلى ذلك، إذا توقفت في أي وقت عن تنفيذ أي من الأفكار

الرئيسية هذه، فإن منظمك حتمًا ستراجع إلى المستوى العادي. تذكر، أن تصبح عظيمًا أسهل بكثير من الحفاظ على هذه العظمة. وفي النهاية، فإن التطبيق

المستمر للدراستين، إحداهما مبنية على الأخرى، يمنحك أفضل الفرص لتحقيق عظمة تدوم.

لِمَ العظمة؟

خلال وقت الراحة في إحدى الندوات التي ألقيتها على مجموعة من تلاميذي السابقين من جامعة ستانفورد، أتاني طالب منهم، مُقطب الجبين، وقال لي: "ربما أنا

لست طموحًا بما يكفي، ولكنني في الحقيقة لا أرغب في بناء شركة ضخمة. هل هناك شيء خطأ في ذلك؟".

أجبت قائلاً: "لا، على الإطلاق. العظمة لا تعتمد على الحجم". ثم أخبرته عن سينا سيمانتوب، الذي يدير المبنى الذي يوجد فيه مختبر أبحاثي. أسس سينا مؤسسة

عظيمة بالفعل. فهو مبنى مدرسي قديم من الطوب الأحمر يعود إلى عام 1892 وتم تجديده ليصبح أروع مكان، تم تزيينه وصيانته باهتمام عظيم بالتفاصيل،

يقترّب من الكمال. من حيث النتائج، فإنه جذب أهم الأشخاص في مدينة بولدر، ووضع المعيار الذي تقيس عليه المباني المحلية الأخرى نفسها عليه، وحقق أعلى

ربح لكل قدم - فإن مشروعه الصغير هو في الحقيقة مؤسسة عظيمة في موطني. لم يُعرّف سيمانتوب العظمة بالحجم، ولم يكن لديه سبب لكي يقوم بذلك.

صمت الطالب لدقيقة، ثم قال: "حسنًا، أنا أقبل فكرة أنه لا يتعين عليّ أن أبنى شركة كبيرة لكي يكون لدي شركة عظيمة؟ وحتى مع ذلك، لم يتعين عليّ أن

أحاول بناء شركة عظيمة؟ ماذا لو أردت أن أكون ناجحًا فقط؟". سؤاله ألجم لساني. لم يكن هذا سؤالًا لشخص كسول؛ لقد بدأ عمله الخاص كشاب صغير، والتحق بكلية الحقوق، وبعد أن تخرج في كلية الدراسات العليا صار

مب-ادر أعم-ال ث-ابت ال-عزم. ل-ديه طاق-ة رائع-ة، وحم-اس ش-ديد ومع-د. م-ن ب-ين جم-يع الطلب-ة ال-ذين عرفت-هم عل-ى م-دى أع-وام، ل-م يك-ن يس-اورني ش-ك ف-ي أن-ه س-يصير ناجحًا للغاية. إلا أنه الآن يتشكك في فكرة محاولة بناء شيء عظيم ودائم.

يمكنني أن أقدم إجابتين.

أول إجابة هي أنني لا أظن أن بناء شيء عظيم أصعب من بناء شيء جيد. قد يكون وصول إلى العظمة من الناحية الإحصائية أكثر ندرة، ولكنه لا يتطلب قدرًا أكبر

من المعاناة عما يتطلبه الاستمرار في المستوى العادي. بالفعل، إذا كانت بعض الشركات المقارنة التي توجد في دراستنا تمثل أي دلالة على هذا الأمر، فإننا سنجد أن

الوصول للعظمة يتضمن قدرًا أقل من المعاناة، وربما حتى قدرًا أقل من العمل. إن جمال وقوة نتائج البحث يكمنان في قدرتهما على تبسيط حياتنا جذريًا مع

زيادة فعاليتنا في الوقت نفسه. الوضوح يمنح قدرًا كبيرًا من الراحة؛ الوضوح بشأن ما هو ضروري وما هو ليس ضروريًا.

بالفعل، فإن الهدف من هذا الكتاب بأكمله ليس أنه يتعين علينا أن

"نضيف" هذه النتائج لما نقوم به بالفعل ونجعل أنفسنا محملين بأعباء أكثر. بل الهدف هو أن ندرك أن الكثير مما نقوم به هو في أفضل الأحوال إهدارًا للطاقة. إذا نظمنا أغلب أوقات عملنا في هذه المبادئ، وبشكل أكبر تجاهلنا أو توقفنا عن القيام بأي شيء آخر، ستمير حياتنا أبسط وستتحسن نتائجنا تحسنًا كبيرًا. دعوني أوضح لكم هذه النقطة بمثال خارج عالم الأعمال، وهي آخر قصة في هذا الكتاب. اجتمع في الآونة الأخيرة الطاقم التدريبي لفريق العدو الريفي بإحدى المدارس الثانوية لتناول العشاء بعد فوزهم بثاني بطولة من بطولات الولاية في ظرف عامين. تحول برنامجهم خلال الأعوام الخمس السابقة من الجيد (أفضل عشرين فريق في الولاية) إلى العظيم (منافسون مستمرين في بطولات الولاية، في كل من فرق الذكور والإناث). قال أحد أعضاء الطاقم التدريبي: "أنا لا أستوعب الأمر. لم نحن ناجحون للغاية؟ نحن لا نبذل جهدًا أكبر من الفرق الأخرى. وما نقوم به بسيط للغاية. لم يحقق هذا النجاح؟".

كان يشير إلى مفهوم القنفذ الخاص بالبرنامج، موضحًا في هذه الجملة البسيطة: نحن أفضل من يجري في النهاية. نحن أفضل من يركض في نهاية التمرينات. نج-ن أفضل-ل م-ن يج-ري ف-ي ن-هية الس-باقات. ونج-ن أفضل-ل م-ن يج-ري ف-ي ن-هية الموس-م، حينم-ا يك-ون ه-ذا ه-و أه-م ش-يء. ك-ل ش-يء يتوج-ه إل-ى ه-ذه الفك-رة البس-يطة، ويعرف الطاقم التدريبي كيف يصنع هذا التأثير أكثر من أي فريق آخر في الولاية. على سبيل المثال، فإنهم يضعون مدربًا عند علامة الميلين (لسباق مسافته 3.1 ميل) ليجمعوا البيانات بينما يقوم اللاعبون بالعدو. ولكن على عكس أغلب الفرق، التي تجمع بيانات الوحدات الزمنية (سرعة الركض من خلال حساب الدقائق لكل ميل)، فإن هذا الفريق يجمع بيانات الوحدات المكانية (موقع اللاعبين الآخرين عندما يمرون بهم). ثم لا يحسب المدربون السرعة التي يجري بها العدائون، بل يحسبون عدد المتسابقين الذين تجاوزوهم في نهاية السباق، من ثاني ميل وحتى خط النهاية. ثم يستخدمون هذه البيانات لكي يقدموا "شعار الجمجمة" كمكافأة للاعبين بعد كل سباق. (شعار الجمجمة هو خرز على شكل جماجم صغيرة الحجم، والتي يصنع منها الأطفال قلائد وأساور، تمثل منافسيهم المهزومين). يتعلم

الأطفال كيف يضبطون سرعتهم، وأن يتسابقوا بثقة. كانوا يفكرون في نهاية كل سباق صعب، "نحن أفضل من يركض في نهاية السباق." "إذا كنت أعاني بشدة، فلا بد أن منافسي يعانون أكثر!".

يقوع على نفس القدر من الأهمية الأم-ورتي لا يهدرون طاقتهم في ها. على سبيل المثال، عندما تولى الم-دربة الرئيسية مس-ئولية البرن-امج، وجدت نفس-ها مُثقلة بتوقعات إغ-داد "ب-رامج ترفي-هية" و"أنش-طة مرح-ة" لتحفيز الأطفال وإبقائهم مهتمين؛ مثل الحفلات، والرحلات الخاصة، ورحلات التسوق لمنافذ بيع نايكي، والخطابات الملهمة. وضعت س-ريغًا ن-هاية لكل هذه النشاطات المش-تتة (والمس-تهلكة لل-وقت). ق-الت: "انظروا س-يعتمد البرن-امج على أن ال-ركض متعة، والتسابق متعة، والتحسين في المستوى متعة، والفوز متعة. إذا لم يكن لديكم الشغف تجاه ما نقوم به هنا، إذاً ابحثوا عن شيء آخر لتقوموا به". النتيجة: زاد عدد الأطفال في هذا البرنامج تقريبًا ثلاثة أضعاف خلال خمس سنوات، من 30 طفلًا إلى 82 طفلًا.

قبل فوز فريق الص-بيان ب-أول بطولة ل-هم على مس-توى الولايات في الع-دو ال-ريفي في ت-اريخ المدرسة، ل-م تح-دد الم-دربة الرئيسية ال-هدف بش-كل واضح أو تح-اول أن "تحفز" الأطفال لتحقيقه. عوضًا عن ذلك، تركت الأطفال يولدون الزخم، ويرون بأنفسهم -سباقًا تلو الآخر، وأسبوعًا تلو الآخر- أنه يمكنهم أن يهزموا أي فريق من فرق الولاية. ثم في يوم من الأيام، أثناء التدريب، قال صبي لزملائه: "أعتقد أنه في استطاعتنا أن نفوز ببطولة الولاية". أجاب صبي آخر قائلاً: "نعم، وأنا أعتقد هذا أيضًا". استمر الجميع في العدو، وأصبح الهدف مفهومًا في صمت. لم يذكر الطاقم التدريبي أبدًا بطولة الولاية ولو لمرة واحدة إلى أن رأى الأطفال بأنفسهم أنه في استطاعتهم أن يفوزوا بها.

صنع هذا الأمر أقوى ثقافة انضباط ممكنة، حيث شعر العداءون السبعة الذين مثلوا المدرسة في البطولة أنهم مسئولون شخصيًا عن الفوز ببطولة الولاية، وهو شعور بالالتزام ليس تجاه المدربين، بل تجاه بعضهم البعض. حتى إن أحد أعضاء الفريق اتصل بجميع زملائه في الليلة التي سبقت السباق، لمجرد أن يتأكد من أنهم جميعًا كانوا يستعدون للنوم مبكرًا. (لا حاجة للمدربين لأن يكونوا صارمين مع هذا الفريق) راكضين بقوة حتى آخر ميل، متخطين

لمنافسيهم ("نحن أفضل من يركض في النهاية!")، تألم كل طفل، ولكنه يعلم أنه سيتألم أكثر إذا اضطر إلى النظر في أعين زملائه وهو الوحيد الذي لم يحرز الفوز. لم يفشل أحد منهم، وهزم الفريق كل الفرق الأخرى في بطولة الولاية بفارق كبير. بدأت الم-دربة الرئيس-ية ف-ي إع-ادة بن-اء الف-ريق اعتم-ادًا على فك-رة "مَن أولًا". ك-ان أح-د الم-دربين المس-اعدين لاع-ب دفع-ة جل-ة س-ابقًا يزن 300 رطل (يمث-ل ب-الكاد ص-ورة العداء ممشوق القوام)، إلا أنه كان بلا شك الشخص المناسب: فهو يحمل نفس القيم ويمتلك السمات اللازمة للمساعدة في بناء فريق عظيم. وبينما ولد الفريق زخ-مًا، ج-ذب المزي-د م-ن الأطف-ال، والمزي-د م-ن الم-دربين ال-رائعين. يري-د الن-اس أن يك-ونوا جزءًا م-ن ه-ذه الح-دافة ال-دوارة؛ يري-دون أن يك-ونوا جزءًا م-ن ف-ريق ف-ائز بالبطولات؛ يريدون أن يكونوا جزءًا من ثقافة المستوى الأفضل. عندما وضع فريق العدو الريفي في صالة الألعاب الرياضية لافتة تعلن عن بطولة أخرى، اشترك ع-دد أكب-ر م-ن الأطف-ال، وازداد تن-وع الف-ريق، وازدادت س-رعته، وه-و الأم-ر ال-ذي أدى إل-ى المزي-د م-ن البط-ولات، الت-ي ج-ذبت المزي-د م-ن الأطف-ال، والت-ي ك-ونت ف-رقًا أسرع، وهلمّ ج-رًا، تحت تأثير الحداثة المعدي. هل يعاني هؤلاء المدربون بشكل أكبر من باقي الفرق في وضع برنامج عظيم؟ هل يعملون بكد أكثر؟ لا! في الحقيقة، فإن جميع المدربين المساعدين لديهم أعمال بدوام كامل بعيدًا عن التدريب -مهندسين، وتقنيي كمبيوتر، ومعلمين- ويعملون بشكل أساسي بلا مقابل، يقتطعون وقتًا ثمينًا من حياتهم المشغولة ليكونوا جزءًا من بناء برنامج عظيم. إنهم يركزون فقط على الأشياء الصحيحة، وليس الأشياء الخاطئة. ويقومون تقريبًا بكل شيء نكتب عنه في هذا الكتاب، في حالتهم الخاصة، ولا يضعون وقتهم على ما لا يناسبهم. فهم بسطاء، وواضحون، وصريحون، وأنيقون، ومرحون للغاية. الهدف من هذه القصة هو أن هذه الأفكار مجدية. عندما تطبيقها في أي موقف، فإنها تحسن من حياتك وخبرتك، وتحسن من نتائجك. وعلى مدار الطريق، قد تتمكن من جعل ما تصنعه عظيمًا. بالتالي، فإنني أتساءل مرة أخرى: إذا لم تكن هذه العملية أصعب (استنادًا إلى هذه الأفكار)، والنتائج التي ستحققها أفضل، والعملية بأكملها ممتعة أكثر، لماذا لا تسعى نحو العظمة؟

لكي أكون واضحًا، أنا لا أشير إلى أن التحول من جيد إلى عظيم أمرًا سهلًا، أو أن أي منظمة يمكنها أن تقوم بهذا التحول بنجاح. بالطبع، من غير الممكن للجميع أن يكونوا فوق المستوى المتوسط. ولكنني أؤكد أن الذين يسعون للتحول من جيد إلى عظيم لن يجدوا هذه العملية أكثر صعوبة أو إرهاقًا من أولئك الذين يكتفون بترك الأمور تتخبط في المستوى المتوسط الممل. نعم، التحول من جيد إلى عظيم يتطلب طاقة، ولكن بناء الزخم يضيف طاقة أكثر مما يأخذ. على النقيض، المستوى المتوسط الدائم هو عملية مثبتة للعزم في الأساس وتستنزف طاقة أكثر مما تأخذ.

ولكن هنالك إجابة ثانية للسؤال الخالص بسبب السعي وراء العظمة، وهي إجابة تمس صلب ما حفزنا للقيام بهذا المشروع العظيم من البداية: البحث عن المغزى، أو بتعبير أدق، البحث عن عمل له مغزى.

سألت المدرسة الرئيسية لبرنامج العدو الريفي لم شعرت أنها مدفوعة لتجعل هذا الفريق عظيمًا. سكتت قليلاً قبل أن تجيب. "هذا سؤال وجيه بالفعل". سكتت لفترة أطول. "من الصعب حقًا الإجابة عن هذا السؤال". سكتت مرة أخرى. "أظن... أن السبب هو أنني أهتم بالفعل بما أقوم به. أنا أو من بريضة العدو والأثر الذي يمكن أن تتركه على حياة هؤلاء الأطفال. أريدكم أن يحظوا بتجربة رائعة، وأن يختبروا أن يكونوا جزءًا من شيء من الطراز الأول بالفعل".

الآن بالنسبة للتحول المثير في الأحداث: هذه المدرسة حصلت على ماجستير في إدارة الأعمال من كلية مرموقة من كليات إدارة الأعمال وتخرجت كعضوة في أخوية فاي بيتا كابا متخصصة في علوم الاقتصاد، وحصلت على جائزة أفضل أطروحة جامعية لمرتبة الشرف في واحدة من أكثر الجامعات الانتقائية في العالم. إلا أنها وجدت أن أغلب ما شرع زملاؤها في القيام به -الدخول في المجال المصرفي الاستثماري في وول ستريت، أو إنشاء شركات في مجال إنترنت، أو الاستشارات الإدارية، أو العمل لدى IBM، أو أيًا كان- لم يكن له معنى بالنسبة لها. لم تهتم بما في الكفاية بهذه المساعي حتى ترغب في جعلها مساعي عظمة. هذه الأعمال، بالنسبة لها، لم يكن لها هدف ذو مغزى. بالتالي اتخذت قرارها بأن تبحث عن عمل ذي مغزى؛ عمل تشعر تجاهه بالشغف الشديد لدرجة

أن سؤالاً مثل لم السعي وراء العظمة؟ يبدو من قبيل فضول الكلام. إذا كنت تقوم بعمل تهتم به بالفعل، وتؤمن إيماناً عميقاً بهدفه، فإنه من المستحيل تخيل عدم المحاولة في أن تجعله عملاً عظيمًا. يصبح هذا بديهياً.

حاولت أن أتخيل قادة المستوى 5 للشركات التي درسناها وهم يجاوبون عن هذا السؤال "لم العظمة؟". أغلبهم سيقول بالطبع: "نحن لسنا عظماء؛ يمكننا أن نصير أفضل من ذلك بكثير". ولكن مدفوعين للإجابة عن "لم السعي وراء العظمة؟" أعتقد أنهم سيجيبون بإجابة تشبه إجابة هذه المدربة. إنهم يقومون بشيء يهتمون به بالفعل، ولديهم شغف شديد تجاهه. مثل بيل هيوليت، قد يهتمون أولاً وقبل كل شيء بإنشاء شركة بحكم قيمها ونجاحها أصبح لديها تأثير مهول على الطريقة التي تدار بها الشركات حول العالم. أو مثل كين إيفرسون، الذي شعر بهدف إصلاحي تجاه محو التسلسلات الهرمية التطبيقية القمعية التي تتسبب في تدهور أوضاع كل من العمال والإدارة. أو مثل داروين سميث مدير شركة كيمبرلي كلارك، قد يستقون شعورًا عظيمًا بالهدف من خلال السعي الداخلي للتميز نفسه، مدفوعين من داخلهم ليحولوا أي شيء يلمسونه إلى أفضل ما يمكن أن يكون. أو مثل لایل إفرينجام مدير شركة كروجرا أو كورك والجرين مدير شركة والجرينز، نشأوا في ظل مجال العمل هـذا ويحبون هـه حقا فحسب. أن لا تحتاح إلى أن يكون لديك سبب وجودي عظيم لكـي تحب مـا تقوم بـه أو لتـهتم بشـدة بعملك (على الرغم من أنه قد يكون لديك سبب عظيم). كل ما يهم هو أنك تحب ما تقوم به وتهتم به بالفعل.

إذًا، فالسؤال المتعلق لم السعي وراء العظمة؟ هو تقريرًا سؤال غير منطقي. إذا كنت تقوم بعمل تحبه وتهتم به، لأي سبب كان، عندئذ لن يحتاج السؤال إلى إجابة. السؤال ليس لماذا، بل كيف.

بالفعل، فالسؤال ليس "لم العظمة؟" بل "ما العمل الذي يجعلك تشعر بأنك مدفوع لأن تجرب السعي وراء العظمة؟". إذا اضطررت أن تسأل: "لماذا ينبغي علينا أن نحاول جعل هذا الشيء عظيمًا؟ أليس النجاح كافيًا؟"، فإنك على الأرجح تقوم بنوع العمل الخاطئ.

ربما يكون سعيك لأن تكون جزءًا من بناء شيء عظيم لن تجده في حياتك العملية. لكن اعثر عليه في مكان آخر. إذا لم يكن في قطاع الشركات، فربما ستجده في

جعل دور العبادة عظيمة. إذا لم يكن هناك، فربما تجده في منظمة غير ربحية، أو المنظمات المجتمعية، أو صف تقوم بتدريسه. شارك في القيام بشيء تهتم به كثيرًا لدرجة أنك تريد أن تجعله أعظم ما يمكن أن يكون، ليس بسبب ما ستحصل عليه نظير هذا، بل لأنه يمكنك القيام بهذا. عندما تقوم بهذا، ستبدأ في النمو، حتمًا، لكي تصبح قائدًا من المستوى 5. في جزء سابق من هذا الكتاب، كنا نتساءل كيف نصبح قادة من المستوى 5، واقترحنا أن نبدأ بممارسة بـأقوى النتائج. ولكـن تحـت أي ظـروف سـيكون لـديك الـدافع والانسـباط لكـي تمـارس النتـائج الأخرى بشـكل كـامل؟ ربهـمـا عنـدما تـهتم بعـمـلك بـمـا فيـه الكفاية، وعندما تتوافق مسؤولياتك مع دوائرك الشخصية الثلاثة. عندما تجتمع كل هذه الأجزاء معًا، لن ينتقل عملك فقط نحو العظمة، بل حياتك أيضًا. لأنه، في النهاية، من المستحيل أن تحظى بحياة رائعة إلا لو كانت لها مغزى. ومن الصعب أن تكون لديك حياة لها مغزى من دون عمل له مغزى. ربما، عندئذ قد تشعر بنوع من الهدوء النادر من معرفتك أنك اشتركت في بناء شيء من التميز الجوهري يقدم إسهامًا ما. بالفعل، قد تكتسب أعماق شعور بالرضا: بأن تعرف أن وقتك القصير على الأرض قد أحسنت استغلاله، وأنه أحدث فرقًا.

الخاتمة



## أسئلة شائعة

س: هل قمت في الأساس بتحديد أكثر من إحدى عشرة شركة محتملة قفزت من جيد إلى عظيم، وإذا كنت قد قمت بذلك، فما نماذج الشركات التي لم يتم ضمها في الدراسة؟  
الشركات الإحدى عشرة التي قفزت من جيد إلى عظيم كانت هي الأمثلة الوحيدة التي توافقت مع جميع معايير الـ 500. وهذه الشركات لا تمثل عينة معينة. (انظر الملحق 1-أ لتعرف عما الاختيار التي اتبعناها). حقيقة أننا فحصنا المجموعة الكاملة للشركات التي توافقت مع

معاييرنا يجب أن يزيد من ثقتنا في النتائج التي توصلنا إليها. ليس علينا أن نقلق من أن هناك مجموعة ثانية من الشركات في قائمة فورتشن 500 قفزت من جيد

إلى عظيم - ليس وفق معاييرنا على أي حال - بطرق أخرى.

س: لماذا تمكنت إحدى عشرة شركة فقط من استيفاء المعايير؟ هناك ثلاثة أسباب رئيسية. أولاً، استخدمنا معيارًا قاسيًا للغاية (ثلاثة أضعاف السوق على مدى 15 عامًا) كمقياسنا للنتائج العظيمة. ثانيًا، من الصعب الإيفاء

بشروط الاستدامة لمدة 15 عامًا. تُظهر العديد من الشركات ارتفاعًا حادًا لمدة 5 أو 10 سنوات بسبب منتج ناجح أو قائد صاحب شخصية جذابة، ولكن عدد قليل من

الشركات استطاعت أن تحقق استدامة على مدار 15 عامًا. ثانياً، كننا نبحث عن نمط محدد للغاية: نتائج عظيمة مسدامة سبقتها فترة مسدامة من النتائج العادية (أو أسوأ من ذلك). من السهل أن نجد الشركات العظيمة، ولكن الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم أكثر ندرة بكثير. عندما تصنف كل هذه العوامل

معًا، ليس من الغريب أننا توصلنا إلى 11 شركة فقط.

غير أنني أريد أن أؤكد على أن نتيجة "الإحدى عشرة شركة فقط" التي توصلنا إليها ينبغي ألا تكون مُحبطة. كان يجب علينا أن نضع حدًا معينًا واخترنا حدًا قاسيًا.

إذا كنا قد حددنا قيودًا أقل إلى حد ما - لنقل: 2.5 ضعف السوق أو عشرة أعوام من الاستدامة - كان سيتأهل عدد أكبر من الشركات للدخول في الدراسة. بعد

الانتهاء من الدراسة، أنا مقتنع بأن العديد من المنظمات يمكنها أن تقطع رحلة التحول من جيدة إلى عظيمة إذا طبقت الدروس الموجودة في هذا الكتاب. المشكلة

ليست في التوقعات الإحصائية؛ بل في أن الأشخاص يهدرون أوقاتهم

ومواردهم على الأشياء الخاطئة.  
س: ماذا عن الدلالة الإحصائية، علمًا بأن 11 شركة فقط توافقت مع المعايير كأمثلة للشركات التي تحولت من جيدة إلى عظيمة وأن حجم الدراسة الكلية تضمن 28 شركة (بما فيها الشركات المقارنة)؟  
أشركنا أستاذين رائدين ليساعدانا على حل هذا السؤال، أحدهما خبير إحصائي، والآخر خبير في الرياضيات التطبيقية. الخبير الإحصائي بجامعة كولورادو، جيفري تي. لوفتيج، نظر إلى المعضلة التي نحن فيها وتوصل إلى أنه ليس لدينا مشكلة في الإحصائيات، موضحًا أن مفهوم "الدلالة الإحصائية" ينطبق فقط عندما يتم أخذ عينات من البيانات. قال: "انظر، أنت لم تقم باختيار عينات من الشركات. لقد قمت بعملية اختيار هادفة ووجدت الشركات الإحدى عشرة من قائمة فورتشن 500 التي توافقت مع معيارنا. عندها تضع هذه الشركات الإحدى عشرة في مقابلة الشركات المقارنة السبعة عشرة، فإن احتمالية أن المفاهيم الواردة في إطار عملك قد ظهرت على نحو عشوائي هي احتمالية منعدمة بشكل أساسي". عندما طلبنا من خبير الرياضيات التطبيقية بجامعة كولورادو، الأستاذ الجامعي ويليام بي. بريجز، أن يفحص أسلوب بحثنا، صاغ هذا السؤال التالي: ما احتمالية أن تجد بالصدفة مجموعة من 11 شركة، جميع أعضائها يظهرون السمات الأساسية التي اكتشفناها في حين أن الشركات المقارنة المباشرة لا تمتلك تلك السمات؟ استنتج أن الاحتمالية هي أقل من 1 في 17 مليون. إنه من المستحيل تقريبًا أننا وجدنا 11 حدثًا عشوائيًا حدث أنهم أظهروا نمط التحول من جيد إلى عظيم الذي كنا نبحث عنه. يمكننا أن نستنتج بكل ثقة أن السمات التي وجدناها مرتبطة بشكل وثيق بالتحولات من جيد إلى عظيم.  
س: لماذا حصرت بحثك على شركات المساهمة العامة؟  
شركات المساهمة العامة تمتلك ميزتين بالنسبة للأبحاث: تعريفًا للنتائج متفقًا عليه على نحو واسع (بحيث يمكننا أن نختار بصراحة مجموعة الدراسة) ومجموعة من البيانات التي يسهل الوصول إليها. الشركات الخاصة لديها قدر محدود من المعلومات المتاحة، وهو الأمر الذي سيسبب مشكلات خاصة مع الشركات المقارنة.  
الشيء الجيد في شركات المساهمة العامة هو أننا لا نحتاج إلى تعاونها معنا للحصول على البيانات. لأنها سواء شاءت أو أبت، فإن

كميات مهولة من المعلومات الخاصة بها تعتبر سجلًا عامًا متاحًا للجميع.

س: لماذا حصرت بحثك على المؤسسات الأمريكية؟

توصلنا إلى أن الصرامة في الاختيار طغت على مزايا استخدام مجموعة الدراسة الدولية. غياب بيانات عوائد الأسهم المتشابهة من البورصات غير الأمريكية سيضعف

م-ن الاتساق الخ-اص بعلمي-ة الاختي-ار الت-ي نو-وم ب-ها.

عملي-ة البح-ث المق-ارن تس-تبعد "الص-خب" الس-ياقي (الش-ركات، والص-ناعات، والأح-ام، والأعم-ار المتش-ابهة، وغيرها) وتمدنا بقدر أكبر من الثقة في الطبيعة الجوهرية لنتائجنا من أن يكون لدينا مجموعة دراسة متنوعة جغرافيًا. غير أنني أظن أن نتائجنا ستثبت أنها مفيدة

في جميع أنحاء العالم. العديد من الشركات الموجودة في دراساتنا هي شركات عالمية وطبقت نفس المفاهيم في أي مكان تقوم فيه بالأعمال. وأعتقد أيضًا أن العديد مما توصلنا إليه -مستوى القيادة 5 والحدافة، على سبيل المثال- سيكون من الأصعب على الأمريكيين أن يستوعبوه من الأشخاص الذين هم من ثقافات أخرى.

س: لم لا تظهر أي من شركات التقنيات العالية في مجموعة دراستك؟

تم استبعاد أغلب شركات التقنية لأنها ليست قديمة بما يكفي حتى تظهر نمط التحول من جيد إلى عظيم. اشترطنا أن يكون عمر الشركة ثلاثين عامًا على الأقل

حتى يتم النظر إليها في الدراسة (15 عامًا من النتائج الجيدة يعقبها 15 عامًا من النتائج العظيمة). ومن بين شركات التقنية التي مضى على إنشائها أكثر من 30

عامًا، لم تُظهر أي منها النمط المعين للتحول من جيد إلى عظيم الذي كنا نبحث عنه. شركة إنتل، على سبيل المثال، لم تحظ أبدًا ب-15 عامًا من الأداء الجيد، كانت شركة إنتل دائمًا شركة عظيمة. إذا تكررت هذه الدراسة مستقبلًا بعد عشرة أو عشرين عامًا، فأنا أتوقع بشكل كبير أن شركات التقنية ستتنضم إلى القائمة.

س: كيف ينطبق مفهوم التحول من جيد إلى عظيم على الشركات العظيمة بالفعل؟

أ-أقت-رح أن يس-تخدموا ك-لآ م-ن كت-ابي م-ن جي-د إل-ي عظ-يم و البن-اء م-ن أج-ل الاس-تمرار ليس-اعدهم عل-ي ف-هم س-بب عظمت-هم بش-كل أف-ض-ل، حت-ي يس-تطيعوا أن يستمروا في القيام بالأشياء الصحيحة. كما علمني روبرت بورجلمان، أحد أساتذتي المفضلين في كلية ستانفورد للأعمال، منذ أعوام

مصنت: "إن أكبر خطر يواجه المرء في الحياة والعمل، بجانب الفشل الذريع، هو أن يكون ناجحًا دون أن يتضح أمامه بشكل حازم السبب وراء نجاحه في المقام الأول".

س: كيف تفسر الصعوبات الأخيرة التي واجهتها بعض الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؟  
كل شركة -مهما كانت عظمتها- تواجه أوقاتًا عصيبة. لا توجد شركات عظيمة راسخة لديها سجل مثالي لا يشوبه شائبة. جميعها تمر بفترات نجاح وفشل. لا

يتعلق العامل الجوهري بغياب الأوقات العصيبة بل القدرة على التعافي والظهور بشكل أقوى.

بالإضافة إلى ذلك، أي شركة تتوقف عن ممارسة جميع النتائج التي توصلنا إليها، فإنها ستتدهور في النهاية. إن ما يجعل الشركة عظيمة ليس كل متغير واحد

بمعزل عن غيره، بل تجميع كل الأجزاء التي تعمل معًا في باقة متكاملة بثبات وعلى مدار الوقت. هناك حالتان حاليتان توضحان هذه النقطة.

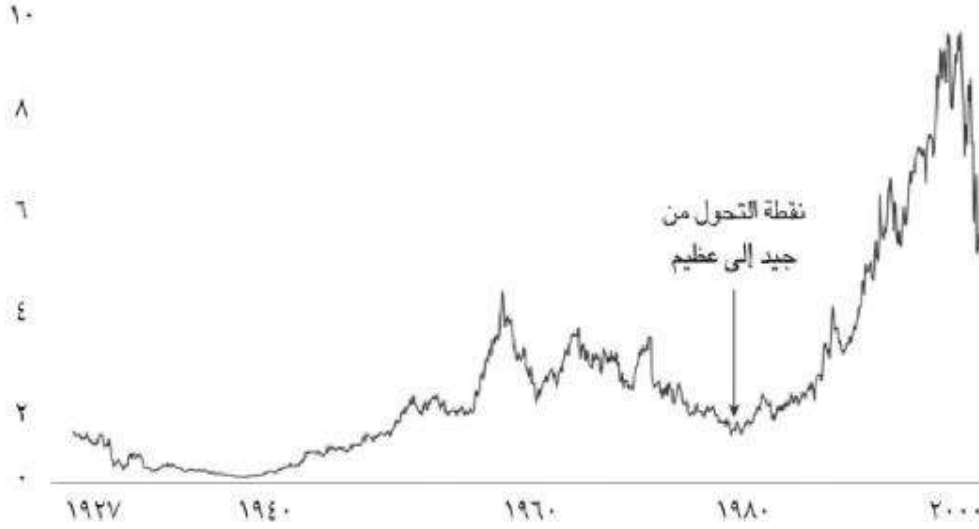
إحدى الحالتين التي تثير قلقنا هي شركة جيليت، التي حققت 18 عامًا من الأداء منقطع النظير - لترتفع عن السوق بأكثر من تسع مرات من 1980 وحتى عام

1998- ولكن تعثرت خطاها في عام 1999. نحن نعتقد أن المصدر الرئيس لهذه المشكلة يكمن في حاجة جيليت إلى المزيد من الإنضباط في الالتزام بمجالات الأعمال

التـي تتناسـب تمـامًا مـع الـدوائر الثـلاث لمفـهوم القنفـذ. ومـا يسـترعي القـلق هـو الصـخب الـذي يثـيره محللـو الصـناعة بـأن جـيليت تحتـاج إلـى رءـيس تنفيـذي صـاحب

شـخصية جـذابة مـن خـارج الشـركة لكـي يتـدخل ويـهز كيـان الشـركة. إذا أتت جـيليت بقائـد مـن المسـتوى 4، فـإن احتمالية أن تثبت جـيليت نفسـها كشـركة عظيمة وراسخة ستتقلص إلى حد كبير.

هل ستنتقل جيليت من جيد إلى عظيم إلى البقاء من أجل الاستمرار؟  
نسبة العوائد التراكمية للأسهم مقارنة بالسوق العام  
١٩٢٧-٢٠٠٠



هناك حالة أخرى مثيرة للقلق وهي شركة نيكور، والتي وصلت لذروة أدائها في عام 1994 محققة ارتفاعاً من 14 مرة ضعف السوق ثم تدهورت للغاية حيث شهدت اضطرابات في الإدارة على أثر تقاعد كين إيفرسون، المدير الذي اختاره إيفرسون لكي يخلفه لم يستمر كثيراً في منصبه، قبل أن يتم طرده في معركة بغيضة نشبت في الجناح التنفيدي. أحمد منظمي هذا الانقلاّب الذي حدث في قاعة الاجتماعات صرح في جريدة Charlotte News and Observer (عدد 11 يون-يو، 1999، صفحة D1) أن إيفرسون قد سقط من مستوى القيادة 5 في شيخوخته وبدأ يظهر المزيد من سمات الأنانية الخاصة بمستوى القيادة 4. وأضاف قائلاً: "كان إيفرسون رجلاً عظيماً في ريعان شبابه، لكنه أراد أن يأخذ الشركة معه إلى القبر". يقول إيفرسون قصة مختلفة، يزعم أن المشكلة الحقيقية تكمن في رغبة الإدارة الحالية في تنويع نيكور بعيداً عن مفهوم القنفذ الخاص بها. كتبت الجريدة: "كان إيفرسون يهز رأسه فقط، ويقول إن شركة نيكور أصححت في المقام الأول شركة تركز بدقة على منتجات الصلْب لكي تتخلص من هذا التنوع". أياً كان الأمر -فقدان مستوى القيادة 5 أو البعد عن مفهوم القنفذ، أو

كليهما- فإن مستقبل  
نيوكور كشركة عظيمة لا يزال مجهولاً في وقتنا الحاضر.  
على الرغم من ذلك، فإنه من الجدير بالذكر أن أغلب الشركات التي  
تحولت من جيد إلى عظيم لا تزال قوية في وقتنا الحاضر. هناك سبع  
شركات من الإحدى  
عشرة حققت أكثر من عشرين عامًا من الأداء الاستثنائي منذ الوقت  
الذي حققت فيه التحول من جيد إلى عظيم، مع كون متوسط  
المجموعة كلها 24 عامًا من  
النتائج الاستثنائية؛ هذا رقم قياسي رائع بكل المقاييس.  
س: كيف استطعت أن تقبل بشركة فيليب موريس كشركة "عظيمة"  
مع العلم بأنها تبغ التبغ؟  
ربما لا توجـد شـركة فـي أي مكـان تولـد مثـل هـذا القـدر  
مـن الكراهيـة مثـل شـركة فـيليب مـوريس. حتـى وإن كـان  
مـن الممكـن أن نعتبـر شـركة تبغ شـركة عظيمـة بحـق  
(سيختلف كثيرون حول هذا الأمر)، إلا أن هناك شك فيما إذا كان  
بإمكان أي شركة تبغ أن تصمد، مع النظر إلى الدعاوى القضائية  
والعقوبات الاجتماعية. ومن  
المفارقة، فإن فيليب موريس تتمتع بأعلى سجل للأداء الاستثنائي  
منذ تاريخ التحول من جيد إلى عظيم -وهو 34 عامًا- وهي الشركة  
الوحيدة التي تم ضمها في  
الدراستين (من جيد إلى عظيم والبقاء من أجل الاستمرار). هذا الأداء  
ليس مجرد نتيجة لوجود الشركة في صناعة تقدم منتجات عالية  
الربحية لعملاء مدمنين.  
عصفت فيليب موريس بشركات التبغ الأخرى كلها، بما فيها الشركة  
المقارنة المباشرة، آر. جيه. رينولدز. ولكن لكي تتمتع فيليب موريس  
بمستقبل حيوي سيتطلب  
هذا الأمر مواجهة صادقة للحقائق القاسية المتعلقة بعلاقة المجتمع  
بالتبغ ونظرة المجتمع لصناعة التبغ. يعتقد نسبة كبيرة من عامة  
الناس أن كل فرد مشترك في  
هذه الصناعة ساهم على حد سواء في جهد منظم للخداع. سواء كان  
هذا منصفًا أم لا، فإن البشر -خاصة الأمريكيين منهم- من الممكن أن  
يغفروا العديد من  
الذنوب، لكنهم لن ينسوا أو يسامحوا من يكذب عليهم.  
أيًا كانت مشاعر المرء الشخصية تجاه صناعة التبغ (كانت هناك مشاعر  
مختلفة بين أعضاء فريق البحث وبعض من المناقشات الحامية)،  
فوجود شركة فيليب  
مـوريس فـي كـل مـن كـتاب مـن جـيـد إلـى عـظـيم و  
البنـاء مـن أـجل الاسـتمرار ثبـت أن هـكـان إرـشـادياً. علمـنـي  
هـذا الأمر أن الأداء لا يـرتبط بمحتـوى القـيم التـي تحملـها

الشركة، بل بقوة اعتقاد الشركة بهذه القيم، أيًا كانت. هذه إحدى النتائج التي أجد صعوبة في استيعابها، ولكنها مدعمة بشكل كامل بالبيانات. (للمزيد من النقاش حول هذا الموضوع، انظر الفصل الثالث من كتاب البناء من أجل الاستمرار، صفحات 65-71).

س: هل يمكن لشركة أن تتبع مفهوم القنفذ وفي الوقت نفسه يكون لديها ملف أعمال متنوع بشكل كبير؟

تشير دراستنا بقوة إلى أن الشركات والمؤسسات المتنوعة للغاية من النادر أن تحقق نتائج عظيمة ومستدامة. هناك استثناء واضح لهذه القاعدة وهو شركة جنرال إلكتريك، ولكن يمكننا تفسير هذه الحالة باقتراح أن جنرال إلكتريك لديها مفهوم قنفذي غريب ومبهم للغاية يوحد مجموعة مشاريعها. ما الذي يمكن لجنرال إلكتريك القيام به بشكل أفضل مما تقوم به أي شركة في العالم؟

تطوير مديرين عامين من الطراز الأول. من وجهة نظرنا، هذا هو جوهر مفهوم القنفذ لجنرال إلكتريك. وماذا سيكون القاسم الاقتصادي المشترك لجنرال إلكتريك؟ الربح لكل أفضل موهبة إدارية. فكر في الأمر على هذا النحو: لديك فرصتا عمل، ستحقق كل منهما أربًا - أحًا - تقدر بملايين - دُولارات. ولك - ن افتراض أن فرصة من - هما س - تستهلك ثلاثة - أض - عاف أداء أفضل - الم - واهب الإداري - الت - ي س - تستهلكها الفرصة الأخرى - في - تحقق - ي ق - تل - ك الأرب - اح. الفرصة - الت - ي س - تستهلك ق - درًا أقل - م - ن الموهب - ة الإداري - ة س - تناسب بش - كل أكبر - م - ع مفهوم القنفذ على - عك - س الفرصة الأخرى. في النهاية، م - ا

الشيء الذي تفتخر به جنرال إلكتريك أكثر من أي شيء آخر؟ أنها تتمتع بوجود أفضل مجموعة من المديرين العاميين في العالم. هذا هو شعفهم الحقيقي؛ أكثر من المصايح الكهربائية، أو المحركات النفاثة، أو البرمجة التليفزيونية. مفهوم القنفذ لجنرال إلكتريك، بإدراكه كما ينبغي، يُمكن الشركة من العمل في مجموعة متنوعة من الأعمال وفي الوقت نفسه التركيز بشدة على تقاطع الدوائر الثلاث.

س: ما الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في التحول من جيد إلى عظيم؟

أولًا، يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في اختيار قادة المستوى 5. الفيض الأخير من مجالس الإدارة الذين ولعوا بالمدرء التنفيذيين أصحاب الشخصيات الجذابة،

الأشبه بالمشاهير من نجوم الروك خاصة، هو من أكثر الاتجاهات المدمرة للعمر الطويل للشركات. يجب أن تعود مجالس الإدارة نفسها على خصائص مستوى القيادة 5 وأن يضعوا مثل هؤلاء القادة في مواقع المسئولية. ثانيًا، يجب أن تفرق مجالس إدارة الشركات بين قيمة الأسهم وسعر الأسهم. لا تحمل مجالس الإدارة أي مسئولية تجاه مجموعة كبيرة من الناس الذين يشترون أسهم الشركة في أي لحظة، أي المتداولين السريعين للأسهم؛ ينبغي أن يعيدوا تركيز طاقتهم على بناء شركات عظيمة تبني قيمة لحملة الأسهم. تداول الأسهم لفترة أقل من خمسة إلى عشرة أعوام يربك سعر الأسهم وقيمتها وهو عمل غير مسئول تجاه حملة الأسهم. لإلقاء نظرة رائعة على دور مجلس الإدارة في نقل الشركة من جيد إلى عظيم، أرشح لكم كتاب Resisting Hostile Takeovers لريتنا ريكاردو-كامبيل (Praeger Publishers, 1997). السيدة ريكاردو-كامبيل كانت عضوًا من أعضاء مجلس إدارة شركة جيليت في عهد كولمان موكلر وتقدم تقريرًا مفصلاً عن كيف أن مجلس الإدارة المسئول تصارع مع المشكلة الصعبة والمعقدة الخاصة بسعر الأسهم في مقابل قيمتها.

س: هل بإمكان شركات التقنية الصغيرة في العمر والجذابة أن يكون لديها قادة من المستوى 5 في ظل هذا العالم سريع النمو؟

إجابتي في كلمتين: جون مورجريدج. السيد مورجريدج هو الرئيس التنفيذي الذي حول شركة صغيرة متعثرة في منطقة خليج سان فرانسيسكو إلى إحدى شركات التقنية العظيمة في العقد الماضي. مع تدوير الحداثة، فإن هذا الرجل البسيط والمجهول نسبيًا دخل في هذه الأجواء ونقل الشركة للجيل التالي من القيادة. أشك أنك سمعت عن جون موردريدج من قبل، ولكنني أظن أنك سمعت عن الشركة. تعرف باسم سيسكو سيستمز Cisco Systems.

س: كيف يمكنك أن تمارس مبدأ "من أولًا" مع وجود نقص في الأشخاص البارزين؟

أولًا، في المستويات الإدارية العليا لمنظمتك، يجب أن يكون لديك التزام تام بعدم التعيين إلى أن تجد الأشخاص المناسبين. أخطر خطوة من الممكن أن تقوم بها في رحلتك للانتقال من جي-د إلى ع-طيم هي أن تصنع الأشخاص خاص-ير المناسبين بين ف-ي المناصب الرئيسة. ثانيًا، وس-ع مف-هومك عن "الأش-خاص المناسبين" لت-ركز أكثر على الس-مات الش-خصية للف-رد، ولا تلتفت بنف-س الق-در إلى



المعرفة المتخصصة. ب-إمكان الأش-خاص أن يتعلم-وا الم-هارات وأن يكتسب-وا المعرفة، لكن-هم لا يس-تطيعون أن يتعلم-وا الس-مات الش-خصية الرئيس-ية التي تجعل-هم أش-خاصًا مناسب-ين للعم-ل في المنظم-ة. ث-الثًا، وه-ذه ه-ي أه-م نقطة، اس-تغل الأزم-ات الاقتص-ادية في تع-يين الأش-خاص المناسب-ين، وحت-ى إن ل-م يك-ن في ذهن-ك منص-ب مح-دد ل-هم. قبل ع-ام م-ن كتاب-ة ه-ذا الكت-اب، ك-ان ك-ل ش-خص تق-ريبًا يت-ذمر م-ن ص-عوبة اجت-ذاب أفص-ل المواهب من شركات التقنية والإنترنت. والآن انفجرت الفقاعة، وأصبح هناك عشرات الآلاف من الأشخاص الموهوبين في الشوارع. سينظر قادة المستوى 5 لهذا الأمر على أنه أفضل فرصة تتاح لهم خلال عقدين. ليست فرصة لاستغلال السوق أو التقنية، بل فرصة لاستغلال الأشخاص. سيستغلون هذه اللحظة ويعينون أكبر عدد ممكن من أفضل الأشخاص الذين يمكنهم أن يعينوهم ثم يفكروا ماذا سيفعلون بهم.

س: كيف يمكنك أن تمارس مبدأ "وضع الأشخاص المناسبين على متن الحافلة وإنزال الأشخاص غير المناسبين منها" في مواقف يصعب فيها إخراج الأشخاص غير المناسبين؛ مثل المعاهد الأكاديمية والوكالات الحكومية؟

سنطبق نفس الفكرة الأساسية، لكنها ستستغرق وقتًا أطول في تنفيذها. فعلى سبيل المثال، حققت كلية طب مرموقة التحول من جيد إلى عظيم في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. قام مدير الكلية بتغيير هيئة التدريس بأكملها ولكن استغرق هذا الأمر عقدين. لم يستطع أن يقلل الأساتذة الدائمين، لكنه كان يستطيع تعيين أساتذة جدد عند الإعلان عن وظيفة شاغرة، ليوفر بالتدريج بيئة شعر فيها الأشخاص غير المناسبين بعدم الراحة أكثر فأكثر، ليتقاعدوا في نهاية الأمر أو يقرروا الذهاب إلى مكان آخر. يمكنك أن تستغل آلية المجلس لصالحك (انظر الفصل 5). املاً مقاعد المجلس على آخرها بالأشخاص المناسبين، وتجاهل الآخ-رين فحس-ب. نع-م ق-د تص-طر إل-ى حم-ل الأش-خاص غير المناسب-ين مع-ك في الط-ريق، لك-ن في وس-عك أن تحص-رهم في المقاع-د الخلفي-ة م-ن الحافل-ة ب-الأخص مهم للمجلس.

س: أنا مبادر أعمال أدير شركة صغيرة، كيف تنطبق هذه الأفكار عليّ؟

تنطبق بشكل مباشر. ألق نظرة على الفصل 9، الذي أناقش فيه

تطبيق الأفكار الخاصة بالتحول من جيد إلى عظيم في سياق الشركات الصغيرة والناشئة.

س: أنا لست رئيسًا تنفيذيًا. ماذا في وسعي أن أفعل بهذه النتائج؟ يمكنك القيام بالكثير. أفضل إجابة يمكنني أن أقولها لك هي أن تعيد قراءة القصة الموجودة في نهاية الفصل 9 التي تتحدث عن مدرسة فريق العدو الريفي.

س: كيف ومن أين يجب أن أبدأ؟

أولاً، اطلع على جميع النتائج. تذكر، لا يمكن أن تُبنى شركة عظيمة من نتيجة واحدة، يجب أن تطبقها جميعًا كمجموعة متكاملة. ثم اعمل تبعًا من خلال إطار العمل، ابدأ بـ "مَن أولاً" ثم جميع المكونات الأساسية. في غضون ذلك، اعمل باستمرار على تطويرك الشخصي لتصل إلى مستوى القيادة 5. لقد رتبُ هذا الكتاب بشكل متنسق مع ما لاحظناه في الشركات، وبنية الكتاب نفسها تمثل خارطة طريق. أتمنى لك حظًا سعيدًا في رحلتك من جيد إلى عظيم.

الملحق 1-أ

## عملية اختيار الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم

كان لبيتر فان جينديرين عضو الفريق البحثي دور فعال في وضع معيار اختيار الشركات وفي التحليل المالي اللازم استخدامه للعثور على الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم.

1. أن تظهر الشركة نمطًا للأداء "الجيد" تقطعه نقطة تحول، بعدها يتحول الأداء إلى "عظيم". تُعرّف الأداء "العظيم" بأنه المجموع التراكمي لعوائد الأسهم بما يفوق على الأقل ثلاثة أضعاف السوق العام في الفترة بدءًا من نقطة التحول وعلى مدى 15 عامًا (سنة التحول + 15). تُعرّف الأداء "الجيد" بأنه المجموع التراكمي لعوائد الأسهم بما لا يتعدى السوق العام بأكثر من 1.25 مرة على مدى الخمسة عشرة عامًا التي سبقت نقطة التحول. بالإضافة إلى ذلك، نسبة العوائد التراكمية للأسهم في فترة الخمسة عشر عامًا التي تلت نقطة التحول مقسومة على نسبة العوائد التراكمية للأسهم في فترة الخمسة عشر عامًا التي سبقت نقطة التحول، يجب أن تتعدى 3.
2. نمط أداء الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم يجب أن يكون نابغًا من عملية تحويل للشركة، وليس من حدث صناعي. بعبارة أخرى، يجب على الشركة أن تُظهر هذا النمط ليس فقط مقارنة بالسوق، بل مقارنة بقطاع صناعتها أيضًا.
3. عند نقطة التحول، يجب أن تكون الشركة راسخة ومستمرة في عملها وليست شركة ناشئة. تحدد هذا الأمر بمزاولة الشركة لعملها مدة 25 عامًا على الأقل قبل نقطة التحول. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون قد طرحت أسهمها للتداول العام مع توفر البيانات الخاصة بعوائد الأسهم لفترة عشرة أعوام على الأقل قبل نقطة التحول.
4. ينبغي أن تكون نقطة التحول قد حدثت قبل عام 1985 حتى تكون لدينا بيانات كافية تساعدنا على تقييم استدامة عملية التحول. عمليات التحول من جيد إلى عظيم التي حدثت بعد عام 1985 قد تمثل هذه التحولات بالفعل؛ غير أنه بحلول الوقت الذي انتهينا فيه من بحثنا، لن نكون قادرين على أن نحسب نسبتهم من

العوائد التراكمية للأسهم مقارنة بالسوق العام على مدى 15 عامًا.  
5. أيًا كان العام الذي حدث فيه التحول، يجب أن تكون الشركة كبيرة  
ومستمرة وقائمة بذاتها عند وقت اختيارها للمرحلة التالية في  
الدراسة البحثية. لكي تستوفي  
الشركة هذا المعيار، يجب أن تكون قد أدرجت في تصنيفات مجلة  
فورتشن 500 لعام 1995، والتي نشرت في عام 1996.  
6. في النهاية، ينبغي أن تُظهر الشركة وقت اختيارها  
اتجاهًا تصاعديًا. أي شركة يتدهور معها اتجاهها الخاص بسنة  
التحول + 15 قبل 1996، ينبغي لمنحنى العوائد  
التراكمية للأسهم مقارنة بالسوق بدءًا من نقطة بداية التحول وحتى  
عام 1996 أن يساوي أو يزيد على منحدر 3/15 اللازم لتلبية المعيار  
الأول الخاص بمرحلة نقطة  
التحول + 15.  
عملية اختيار الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم  
استخدمنا عملية تصفية بمرشحات صارمة بشكل متزايد لكي نعثر  
على شركات الدراسة. اشتملت عملية التصفية على تحليل من أربع  
طبقات.

عملية التصفية لاختيار الشركات التي  
قفزت من جيد إلى عظيم

التصفية ١

١,٤٣٥ شركة

مختارة من قائمة فورتشن ٥٠٠،  
من عام ١٩٦٥ وحتى عام ١٩٩٥

التصفية ٢

١٢٦ شركة

تم اختيارها في تحليل نمط البيانات الكامل  
لمركز CRSP

التصفية ٣

١٩ شركة

تم اختبارها ضمن تحليل الصناعة

التصفية ٤

١١ شركة

تم اختيارها ضمن مجموعة  
الشركات التي قفزت من  
جيد إلى عظيم

التصفية الأولى: من التشكيلة الواسعة للشركات إلى 1.435 شركة  
اخترنا أن نبدأ بحثنا بقائمة الشركات التي ظهرت في تصنيفات مجلة  
فورتشن لأكبر الشركات الأمريكية العامة، منذ عام 1965، وهو العام  
الذي ظهرت فيه قائمة  
فورتشن للوجود. ضمت قائمتنا الأولية جميع الشركات التي ظهرت  
في قوائم فورتشن لعام 1965، و1975، و1985، و1995. كانت هناك  
1.435 شركة من هذه

الشركات. يعرف أغلب الناس هذه التصنيفات باسم قائمة "فورتشن 500"، على الرغم من أن العدد الإجمالي للشركات المدرجة فيها قد يم إلى ألف شركة؛ لأن

مجلة فورتشن-ن-تغ-ير-أحي-أنا-م-ن-ش-كل-وحج-م-قوائم-ها. كمجموعة-أس-اسية-نب-دا-ب-ها-ب-حثن-ا،-ف-إن-تص-نيف-مجلة-فورتشن-ن-لأكب-ر-الش-ركات-يمت-از-بم-يزتين-أس-اسيتين. أولاهما، أنها تضم فقط الشركات كبيرة الحجم (شركات شقت طريقها إلى قائمة فورتشن من خلال إيراداتها السنوية). بالتالي، فإن كل شركة تقريبًا من الشركات

المدرجة في قائمة فورتشن استوفت معيارنا الخاص بكون الشركة راسخة ومستمرة في وقت حدوث التحول. ثانيًا، جميع الشركات المدرجة في تصنيفات فورتشن

هي شركات عامة التداول، وهو الأمر الذي أتاح لنا أن نستخدم البيانات المالية لعوائد الأسهم كأساس لعملية تحليل وتصفية أكثر صرامة. الشركات الخاصة التي

لا يتع-ين-علي-ها-أن-تس-توفي-نف-س-مع-ايير-المحاس-بة-والإفص-اح،-لا-تق-دم-أي-فرص-ة-للق-ي-ام-بتحلي-ل-المقارن-ة-المباش-رة-التن-اظري-ل-لأداء. قص-ر-مجموع-ة-الش-ركات-الت-ي

اخترناها على تصنيفات فورتشن يحمل عيبًا واضحًا: أن تحليلنا يقتصر على الشركات الأمريكية فقط. إلا أننا استنتجنا على الرغم من ذلك أن المزيد من الصرامة في

عملي-ة-الاختي-ار-والت-ي-أ-ت-يحت-م-ن-خ-لال-اس-تخدام-الش-ركات-الأمريكي-ة-العامة-الت-ي-تتمس-ك-بمع-ي-ار-موح-د-للتق-ارير-(بي-انات-تناظري-ة-لعوائ-د-الأس-هم)-ف-اق-أهمي-ة-مجموع-ة-البيانات-الدولية.

التصفية 2: من 1.435 شركة إلى 126 شركة  
خطوتنا التالية كانت أن نستخدم بيانات من مركز بحوث جامعة شيكاغو لأسعار الأوراق المالية CRSP لنقوم بعملية الاختيار الأخيرة للشركات التي قفزت من جيد

إلى عظيم. لكننا احتجنا إلى طريقة لتقليص عدد الشركات إلى عدد معقول. استخدمنا المعدلات الخاصة ببيانات العوائد التي نشرتها مجلة فورتشن لتقليص قائمة

الشركات المرشحة. تحسب مجلة فورتشن عوائد عشر سنوات للمستثمرين في كل شركة في تصنيفاتها التي تعود إلى عام 1965. باستخدام هذه البيانات، قللنا

ع-د-د-الش-ركات-م-ن-1.435-ش-ركة-إل-ي-126-ش-ركة. ب-حثن-ا-ع-ن-ش-ركات-حقوق-عوائد-أعل-ي-م-ن-المتوس-ط-بش-كل-كب-ير-ف-ي-الفت-رات-الزمني-ة-الت-ي-ت-راوح-ب-ين-1985-1995،

و1975-1995، و1965-1995. بحثنا أيضًا عن شركات أظهرت نمطًا من تحقيق عوائد فوق المتوسط سبقتها عوائد متوسطة أو أقل من المتوسطة. وعلى نحو أكثر تحديدًا، فإن الشركات الـ 126 المختارة اجتازت أحد هذه الاختبارات التالية:

الاختبار 1: أن يكون إجمالي العائد السنوي المركب للمستثمرين في الفترة من 1985 وحتى 1995 قد فاق متوسط العائد السنوي المركب للمستثمرين بالنسبة لقوائم

مجلة فورتشن الصناعية والخدمية على مدار نفس المدة بنسبة 30 بالمائة (أي أن يكون إجمالي العوائد قد تجاوز متوسط العوائد 1.3 مرة)، وأن تكون الشركة قد

أظهرت دليلًا على الأداء المتوسط أو الأقل من المتوسط في العامين السابقين لهذه الفترة (1965-1985).

الاختبار 2: أن يكون إجمالي العائد السنوي المركب للمستثمرين في الفترة 1975-1995 قد فاق متوسط العائد السنوي المركب للمستثمرين بالنسبة لقوائم مجلة

فورتشن الصناعية والخدمية على مدى نفس الفترة بنسبة 30 بالمائة (أي أن يكون إجمالي العوائد قد تجاوز متوسط العوائد 1.3 مرة)، وأن تكون الشركة قد أظهرت دليلًا على الأداء المتوسط أو الأقل من المتوسط في العقد السابق لهذه الفترة (1965-1975).

الاختبار 3: أن يكون إجمالي العائد السنوي المركب للمستثمرين في الفترة 1965-1995 قد فاق متوسط العائد السنوي المركب للمستثمرين بالنسبة لقوائم فورتشن

الصناعية والخدمية على مدار نفس المدة بنسبة 30 بالمائة (أي أن يكون إجمالي العوائد قد تجاوز متوسط العوائد 1.3 مرة). قوائم فورتشن لا تضم عوائد العقد

الذي يسبق عام 1965، لذلك قررنا أن نضم كل الشركات صاحبة الأداء الأفضل على مدى فترة العقود الثلاثة في مجموعتنا الأولية.

الاختبار 4: الشركات التي تأسست بعد عام 1970 والتي فاقت عوائدها الإجمالية للمستثمرين في الفترة 1985-1995 أو في الفترة من 1975-1995 العائد المتوسط

للمستثمرين بالنسبة لقوائم فورتشن الصناعية والخدمية على مدار نفس المدة بنسبة 30 بالمائة (أي أن يكون إجمالي العوائد قد تجاوز متوسط العوائد 1.3 مرة)

ولكنها لم تستوف المعيار السابق نتيجة لنقص البيانات الموجودة في قائمة فورتشن للعقود السابقة. أتاح هذا الأمر لنا أن ننظر بتمعن إلى أي شركة حققت أداءً

جيدًا في العقود اللاحقة ولكنها لم تظهر سابقًا على قوائم فورتشن.

استخدام عام 1970 كحد للتقييم أتاح لنا أيضًا التعرف على أي شركة ليس لها تاريخ طويل بما يكفي لتصبح شركة متحولة مشروعة واستبعادها. التصفية 3: من 126 شركة إلى 19 شركة اس-تنادًا إلى قاع-دة البي-انات الخاص-ة بم-ركز CRSP، حللن-ا عوائ-د الأس-هم التراكمي-ة لك-ل ش-ركة مرش-حة مقارن-ة بالس-وق الع-ام، للبح-ث ع-ن نم-ط عوائ-د الأس-هم للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. أي شركة استوفت أيًا من معايير الإقصاء الخاصة بالتصفية الثالثة تم استبعادها في هذه المرحلة.



## معايير الإقصاء في التصفية الثالثة

أي شركة استوفت أياً من معايير الإقصاء التالية تم استبعادها في هذه المرحلة.

المصطلحات المستخدمة في معايير إقصاء التصفية الثالثة:

سنة التحول: السنة التي عزفناها بأنها النقطة التي بدأ فيها الأداء يتخذ اتجاهًا تصاعديًا؛ "سنة التحول"، اعتمادًا على الوقت الذي أظهرت فيه عوائد الأسهم الفعلية تحولًا تصاعديًا واضحًا.

الفترة س: فترة من الأداء "الجيد" الملحوظ مقارنة بالسوق في الفترة التي تسبق سنة التحول مباشرة.

الفترة ص: هي الفترة التي يكون فيها الأداء أعلى من السوق بشكل كبير عقب سنة التحول مباشرة.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #1: تُظهر الشركة اتجاهًا تصاعديًا مستمرًا بالمقارنة بالسوق طوال الوقت الذي نغطيه بيانات مركز CRSP؛ لا وجود للفترة س.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #2: تُظهر الشركة ارتفاعًا ثابتًا أو تدريجيًا مقارنة بالسوق. لا يوجد تحول واضح لأداء الطفرة.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #3: تظهر الشركة تحولًا، ولكن الفترة س أقل من عشر سنوات. بمعنى آخر، فإن بيانات الأداء المتوسط في فترة ما قبل التحول لم تكن طويلة بما يكفي لتظهر تحولًا جوهريًا. في بعض الحالات، كان للشركة على الأرجح أعوام أطول من الفترة س التي تسبق سنة التحول، ولكن تم تداول الأسهم في بورصة ناسداك أو بورصة نيويورك أو البورصة الأمريكية خلال الفترة س؛ لذلك لم ترجع بياناتنا إلى الوراء لفترة كافية للتحقق من الفترة س.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #4: تُظهر الشركة تحولًا من أداء سيئ إلى أداء متوسط مقارنة بالسوق. بمعنى آخر، لقد استبعدنا موافق التحول التقليدية حيث انشلت الشركة نفسها من الاتجاه التنازلي ووضعت نفسها في مسار موافق للسوق العام.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #5: تظهر الشركة تحولًا ولكن عقب عام 1985. الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم عقب عام 1985 من المحتمل أنها كانت ترشحات مفضولة. ولكن بحلول الوقت الذي انتهينا فيه من بحثنا، لم تكن لتتمكن من أن تؤكد أن نسبة 15 عامًا من العوائد التراكمية للشركة مقارنة بالسوق كانت تساوي 3 إلى 1.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #6: تظهر الشركة تحولًا لأداء مرتفع ولكن ارتفاع الأداء ليس مستدامًا. بعد الارتفاع الأولي، يثبت الأداء أو يتدهور مقارنة بالسوق وصولاً لوقت النظر في الشركة لاختيارها في الدراسة.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #7: تظهر الشركة نمطًا متقلبًا للعوائد -تغيرات تصاعدية وبنازلية شديدة- دون وجود واضح للفترة س، أو للفترة ص، أو سنة التحول.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #8: هناك مجموعة كاملة من بيانات مركز CRSP غير متاحة قبل عام 1975، لجعل من المستحيل تحديد فترة س يمكن التحقق منها والتي تمتد لعشرة أعوام.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #9: هناك نمط تحول، ولكن أظهرت الشركة فترة من الأداء الرابع قبل الفترة س لدرجة أنه يوجد دليل دامع على أن هذه الشركة كانت شركة عظيمة لكنها شهدت تدهورًا مؤقتًا في أوقات عصيبة، أكثر من كونها شركة جيدة أو عادية تحولت إلى شركة عظيمة. المنال التقليدي لهذه الحالة هو شركة والت ديزني.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #10: تم الاستحواد على الشركة، أو دمجها، أو تم صرف النظر عنها كمشركة قائمة بذاتها وقت التحليل النهائي للتصفية الثالثة.

معايير إقصاء التصفية الثالثة #11: تظهر الشركة تحولًا طفيفًا ولكنها لم تحقق معيار التفوق على السوق بثلاث مرات.

## نتائج تحليل التصفية الثالثة

التصفيية 4: من تسع عشرة شركة إلى إحدى عشرة شركة قفزت من جيد إلى عظيم

أردن- أن نعت- ر عل- ي ش- ركات حقوق- ت عملي-ة التح-ول  
ول-يس ص-ناعا-ت؛ فمج-رد وج-ود ش-ركة ف-ي مج-ال  
الص-ناعا-ة المناس-ب وال-وقت المناس-ب لا يؤهل-ها ل-هذه  
الدراس-ة.

للتفريق بين تحولات الشركات وتحولات الصناعات، قررنا أن نعيد تحليل بيانات مركز CRSP للتسع عشرة شركة المتبقية، إلا أننا سنقوم هذه المرة بهذا التحليل

مقارنة بمؤشر الصناعة المركب بدلاً من سوق الأسهم العام. الشركات التي أظهرت تحولاً مقارنة بقطاع صناعتها سيتم اختيارها في مجموعة الدراسة النهائية.

بالنسبة لكل ش-ركة م-ن الش-ركا-ت التس-ع عش-رة المتبقي-ة،  
ع-دنا ب-النظر إل-ى الش-ركا-ت م-ن خ-لال مؤش-ر S&P للص-ناعا-ة  
وش-كلنا مجموع-ة ص-ناعية للش-ركا-ت ف-ي وق-ت  
التح-ول (خ-لال خمس-ة أع-وام). ث-م حص-لنا عل-ى بي-انا-ت  
عوائ-د الأس-هم م-ن م-ركز CRSP لجم-يع الش-ركا-ت ف-ي مؤش-ر  
الص-ناعا-ة. إذا ك-ان للش-ركة الع-ديد م-ن الأنش-طة  
الصناعية، فإننا نستخدم اختبارين منفصلين للصناعة. ثم وضعنا بعد ذلك مؤشر العوائد التراكمية للصناعة والذي سنحدد مقارنةً به العوائد التراكمية للشركة

التي قامت بعملية التحول. أتاح لنا هذا الأمر أن نحدد ونستبعد من الدراسة أي شركة لم تظهر نمط التحول مقارنة بقطاعها الصناعي. من خلال تحليل الصناعة، استبعدنا ثماني شركات. سارا لي، وهابنيز، وهيرشي، وكيلوج، وCPC، وجنرال ميلز أظهروا تحولاً تصاعدياً كبيراً مقارنة بسوق الأسهم

العام في حوالي عام 1980، ولكن لم تظهر أي من هذه الشركات تحولاً مقارنة بصناعة الأغذية. أظهرت كوكاكولا وبيبيسيكو تحولاً تصاعدياً كبيراً مقارنة بسوق

الأسهم العام في عام 1960 تقريباً ومرة أخرى في عام 1980، ولكن لم تظهر أي منهما تحولاً مقارنة بصناعة المشروبات. لذلك انتهى بنا الحال ب-11 شركة شقت

طريقها من التصفية الأولى وحتى الرابعة وصولاً إلى الدراسة البحثية. (ملحوظة: وقت الاختيار المبدئي للشركات التي سيتم ضمها في الدراسة، كان هناك ثلاث

شركات لم يكن قد حققوا بعد 15 عامًا من بيانات الأسهم التراكمي، وهم سيركت سيتي وفاني ماي وويلز فارجو. واصلنا مراقبة بياناتهم حتى حققوا معادلة

(سنة التحول + 15)، لكي نتأكد من أنهم استوفوا معيار الأداء "ثلاثة

أضعاف السوق على مدار 15 عامًا". قامت جميع الشركات الثلاث بهذا،  
وبقوا في الدراسة).  
الملحق 1-ب

## عملية اختيار الشركات المقارنة المباشرة

عملية اختيار شركات المقارنة المباشرة هدف تحليل شركات المقارنة المباشرة هو تشكيل شيء أقرب ما يكون إلى "تجربة تاريخية مقارنة". الفكرة بسيطة: بعثورنا على شركات لها تقريبًا نفس عمر كل شركة م-ن الش-ركات الت-ي ق-فرت م-ن جي-د إل-ى ع-ظ-يم، وأت-يحت ل-ها نف-س الف-رص، ومج-الات العم-ل، ول-ها نف-س ملام-ح النج-اح ووق-ت التح-ول، تمكن-ا م-ن أن نق-وم بتحلي-ل مق-ارن مباش-ر ف-ي بحثن-ا، للعث-ور عل-ى المتغ-يرات المم-يزة الت-ي تس-بب ف-ي ح-دوث التح-ول م-ن جي-د إل-ى ع-ظ-يم. ك-ان ه-دفنا أن نعثر-ر عل-ى الش-ركات الت-ي ك-ان ف-ي

إمكانها أن تقوم بما قامت بها الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم ولكنها فشلت في القيام به، ثم نسأل أنفسنا، "ماذا كان وجه الاختلاف؟". قمنا بتجميع وتسجيل منهجي ومنظم لجميع الشركات المرشحة المقارنة الواضحة لكل شركة من الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم، باستخدام المعايير الستة التالية.

التوافق في مجال الأعمال: كانت الشركات المرشحة المقارنة في وقت التحول تقدم نفس المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم.

التوافق في الحجم: كانت الشركات المرشحة المقارنة في وقت التحول في وقت التحول لديها نفس الحجم الأساسي الذي لدى الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم. وض-عنا

مصغوفة تصنيفية متناسقة تقوم على نسبة عوائد الشركات المرشحة المقارنة مقسومة على عوائد الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم في وقت التحول.

التوافق في العمر: الشركات المرشحة المقارنة قد تأسست في نفس العصر الذي تأسست فيه الشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم. وضعنا مصغوفة تصنيفية

متناسقة تعتمد على نسبة العمر المحتسب للشركات المرشحة المقارنة إلى نسبة العمر المحتسب للشركات التي قفرت من جيد إلى عظيم.

التوافق في المخطط البياني للأسهم: عوائد الأسهم التراكمية لمخطط السوق الخاص بالشركات المرشحة المقارنة بالكاد يتبع نمط الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم حتى وقت التحول، حين يفترق مسار الشركتين، مع تفوق

الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم في الأداء على الشركات المرشحة المقارنة منذ هذه اللحظة فصاعدًا.

الاختبار المحافظ: في وقت حدوث التحول من جيد إلى عظيم، كانت الشركات المرشحة المقارنة أكثر نجاحًا من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؛ أكبر وأكثر

ربحية، بمكانة سوقية أقوى وسمعة أفضل. هذا اختبار حرج، حيث إن الأمور تسير عكس مصلحة الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم. الصدق الظاهري: هذا الأمر يأخذ في الاعتبار عاملين: (1) أن الشركات المرشحة المقارنة توجد في نفس مجال العمل في وقت اختيار ضمها للدراسة، و (2) أن الشركة

المرشحة المقارنة أقل نجاحًا من الشركة التي تحولت من جيد إلى عظيم وقت اختيارها في الدراسة.

وهكذا يعمل كل من الاختبار المحافظ والصدق الظاهري جنبًا إلى جنب: فالاختبار المحافظ يضمن أن الشركة المقارنة كانت أقوى من الشركة التي قفزت من جيد إلى

عظيم في العام الذي حققت فيه الشركة الترقية. قفزت من جيد إلى عظيم تحولها، وأضعف من الشركة التي قفزت من جيد إلى عظيم وقت اختيارها في هذه الدراسة.

رتبنا كل شركة من الشركات المرشحة المقارنة وفقًا لكل معيار من المعايير الستة المذكورة أعلاه على مقياس من 1 إلى 4: 4 = الشركة المرشحة المقارنة تتناسب مع المعايير بشكل جيد للغاية؛ لا توجد أي مشكلات أو مقيدات.

3 = الشركة المرشحة المقارنة تناسب المعايير بشكل معقول؛ هناك مشكلات ومقيدات بسيطة تعوقها من أن تحصل على 4.

2 = الشركة المرشحة المقارنة تناسب المعايير بشكل ضعيف؛ هناك مشكلات ومقيدات كبيرة.

1 = شركة المقارنة المباشرة لا تناسب المعايير على الإطلاق.

يوضح الجدول التالي الشركات المرشحة المقارنة لكل شركة منتقلة من جيد إلى عظيم مع كتابة متوسط نقاطهم في كل من المعايير

الستة. الشركة المرشحة المقارنة

التي تم اختيارها على أنها شركة المقارنة المباشرة تظهر على رأس كل قائمة.

أبوت

أبوت

4.00	Upjohn
3.25	Richardson-Merrill
3.00	G. D. Searle & Co
2.83	Sterling Drugs
2.70	Schering-Plough
2.67	Bristol-Meyers
2.67	Norwich
2.40	Parke-Davis
2.33	SmithKline Beecham
2.33	Pfizer
2.17	Warner-Lambert

سيركت سيتي

3.40	Silo
3.25	Tandy
1.83	Best Buy

فاني ماي

أبوت

4.00	Upjohn
3.25	Richardson-Merrill
3.00	G. D. Searle & Co
2.83	Sterling Drugs
2.70	Schering-Plough
2.67	Bristol-Meyers
2.67	Norwich
2.40	Parke-Davis
2.33	SmithKline Beecham
2.33	Pfizer
2.17	Warner-Lambert

سيركت سيتي

3.40	Silo
3.25	Tandy
1.83	Best Buy

فاني ماي

سيركت سيتي

2.83	Great Western Financial Corp
2.67	Sallie Mae
2.50	Freddie Mac
2.33	.H. F. Ahmanson & Co
2.33	Household International
2.20	Continental Bancorp
1.60	First Charter

#### جیلیت

2.67	Warner-Lambert
2.50	Avon
2.33	Procter & Gamble
2.33	Unilever
2.33	International Flavors & Fragrances
2.33	Revlon
2.33	The Clorox Company
2.25	Colgate-Palmolive
2.00	Cheeseborough-Ponds
1.50	Bic
1.50	Alberto-Culver
1.50	American Safety Razor
1.00	Purex Corporation
1.00	Fabergé

#### کیمیبرلی کلڈرک

3.50	*Scott Paper Company
3.50	The Mead Corporation
3.25	Crown Zellerbach
3.13	St. Regis Paper Company
2.92	International Paper
2.67	Union Camp Corporation
2.50	Georgia-Pacific
2.50	The Westvaco Corporation

\*وقع الاختيار على سكوت بيبير نظرًا لأنها كانت شركة مُنافسة مُباشرة بشكل أكبر عند حدوث عملية التحول.

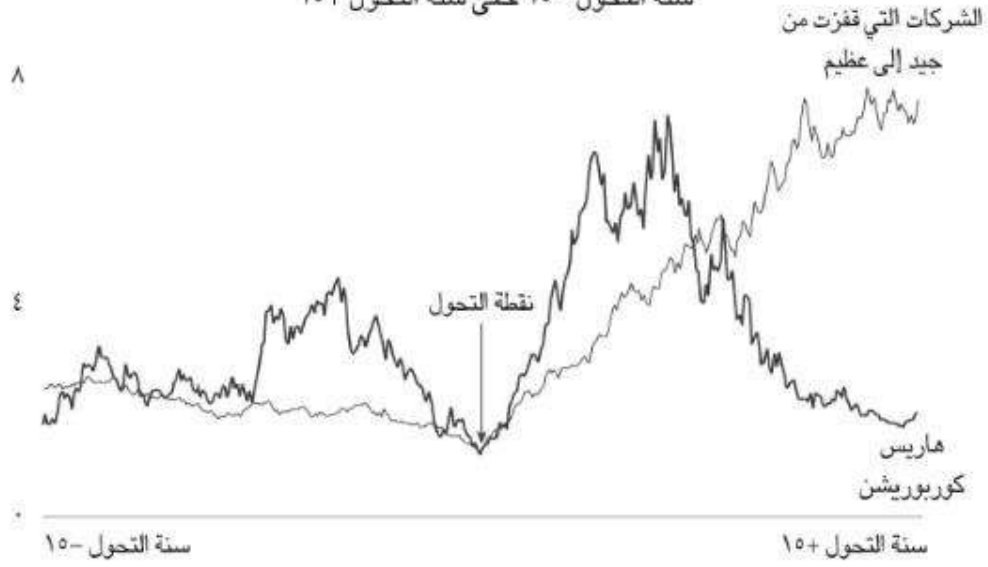
#### کروجر

فاني ماي

### هاريس كوربوريشن، شركة مقارنة غير مستدامة نموذجية

نسبة الأسهم التراكمية بالنسبة للسوق العام،

سنة التحول -١٥ حتى سنة التحول +١٥



الملحق 1-د



## نظرة عامة على خطوات البحث

بمجرد أن تتم اختيـار الثمـاني والعشـرين شـركة (إحـدى عشـرة شـركة قـفـزت مـن جـيـد إلـى عـظـيم، وشـركـات المقارنـة المباشـرة الإحـدى عشـرة، وشـركـات المقارنـة غـير

المستدامة الست)، قام فريق البحث بالخطوات والتحليلات التالية.

مستندات الترميز الخاصة بالشركة

قام أحد أعضاء الفريق بتحديد وجمع المقالات والمواد المنشورة عن كل شركة من الشركات، بما في ذلك:

1. جمـيع المقـالات الرئيسـية التـي نشـرت عـن الشـركة علـى مـدى تاريخـها بأكملـه، مـن مصـادر وأسـعة مثـل مجلـة فـوربس، وفورتنـن، وبـيزنس ويـك، وجريـدة وول ستريت جورنال، ومجلة نيشنز بيزنس، وجريدة نيويورك تايمز، ومجلة يو إس نيوز، وذا نيوريبابليك، وهارفارد بيزنس ريفيو، وذا إيكونوميست، ومن مقالات

منتقاه من مصادر صناعية أو مصادر لموضوعات محددة.

2. مواد تم الحصول عليها من الشركات مباشرة، خاصة الكتب، والمقالات، والخطابات التي ألقاها المديرون التنفيذيون، والمنشورات الداخلية، والتقارير السنوية، وغيرها من مستندات الخاصة بالشركة.

3. كتب عن الصناعة، والشركة، وأوقادتها نشرتها الشركة أو نشرها ملاحظون خارجيون.

4. دراسة حالات خاصة بكلية إدارة الأعمال وتحليلات الصناعة.

5. مـواد مرجعيـة فـي مجـال الأعمال والصـناعة، مثـل قـاموس السـير الـذاتية لـقـادة الأعمال الأمـريكـيين Biographical Dictionary of American Business

Leaders، والـدليل الـدولي لتـاريخ الشـركـات International Directory of Company Histories، ودليـل هوفـر للشـركـات Hoover's Handbook of Companies، ودليل Development of American Industries، ومصادر مماثلة.

6. تقارير سنوية، وبيانات التوكيل، وتقارير المحللين، وأي مواد أخرى متاحة عن الشركة، خاصة أثناء فترة التحول.

ثـم سـيقوم البـاحث بـتـرميز كـل المعلومـات الخاصـة بكـل شـركة مـن هـجياً ووضـعها فـي "مسـتند تـرميز"، يُرتـب وفـقاً للفقـرات التالـيـة، والسـير بـتـرتيب زمـنـي مـن ذـتأسـيس الشركة وإلى يومنا هذا:

فئة الترميز 1- الترتيبات التنظيمية: البنود "الثابتة" مثل الهيكل

التنظيمي، والسياسات، والإجراءات، والأنظمة، والمكافآت والحوافز، وهيكل الملكية.

فئة الترميز 2- العوام -ل الاجتماعي-ة: البن-ود "الناعم-ة" مثل الممارس-ات الثقافي-ة للش-ركة، وس-ياسات الأش-خاص وممارس-اتهم، والتقالي-د، والمراس-م، والخراف-ات والحكايات، وديناميكيات الجماعة، وأسلوب الإدارة، وأمور أخرى ذات صلة.

فئة الترميز 3- استراتيجية العمل، العملية الاستراتيجية: العناصر الأساسية في استراتيجية الشركة. عملية وضع الاستراتيجية. تتضمن عمليات استحواد ودمج بارزة.

فئة الترميز 4- الأسواق، والمنافسون، والبيئة: جوانب بارزة من البيئة التنافسية والخارجية للشركة - المنافسون الرئيسيون، والأنشطة المنافسة البارزة، والتغيرات الرئيسية في السوق، وأحداث قومية ودولية مثيرة، واللوائح الحكومية، والقضايا الهيكلية الخاصة بالصناعة، والتغيرات التكنولوجية الجوهرية، وأمور أخرى

ذات صلة. تتضمن بيانات عن علاقة الشركة بسوق وول ستريت.

فئة الترميز 5- القيادة: قيادة الشركة - المديرين التنفيذيين الرئيسيون، والرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة. بيانات مثيرة عن التعاقب القيادي، وأسلوب القيادة، وغيرها.

فئة الترميز 6- المنتجات والخدمات: المنتجات والخدمات البارزة التي توجد في تاريخ الشركة.

فئة الترميز 7- المحيط المادي والموقع: الجوانب البارزة للطريقة التي تتعامل بها الشركة مع الحيز المادي؛ التخطيط الداخلي للمكاتب والمصانع، والمرافق الجديدة، وغيرها. تتضمن أي قرارات مهمة تتعلق بالموقع الجغرافي للأجزاء الرئيسية للشركة.

فئة الترميز 8- اس-تخدام التقني-ة: ك-يف اس-تخدمت الشركة التقني-ة: تكنولوجي-ا المعلوم-ات، والعملي-ات والمع-دات المتق-دمة تقن-يًّا، والتش-كيلات المتط-ورة للوظ-ائف، وغيرها من الأمور ذات الصلة.

فئة الترميز 9- الرؤية: القيم الجوهرية، والغاية، والأهداف الكبيرة الشاقة الجريئة: هل كانت هذه المتغيرات موجودة؟ إذا كانت موجودة، كيف ظهرت للوجود؟

هل كانت توجد لدى الشركة في فترات معينة من تاريخها دون فترات أخرى؟ ما الدور الذي لعبته؟ إذا كانت لديها قيم وأهداف قوية، هل ظلت سليمة أم صارت

واهنة؟  
فئة الترميز 10أ (الشركات المقارنة المباشرة فقط)- نشاطات التغيير/  
التحول أثناء فترة تحول الشركات المقابلة التي قفزت من جيد إلى  
عظيم: المحاولات الرئيسية  
لتغيير الشركة، وتحفيز عملية التحول، خلال الأعوام العشرة التي  
سبقت وتلت وقت حدوث التحول في الشركة المقابلة التي قفزت  
من جيد إلى عظيم.  
فئة الترميز 10ب- (الشركات المقارنة غير المستدامة فقط)- فترة  
محاولة القيام بالتحول: مبادرات القيام بالتغييرات/التحولات الكبيرة  
والأنشطة الداعمة التي قامت  
بها الشركة خلال الأعوام العشرة التي سبقت الفترة التي تمت فيها  
"محاولة القيام بالتحول" ثم خلال هذه الفترة.  
فئة الترميز 11 (للشركات المقارنة غير المستدامة فقط)- تدهور ما  
بعد عملية التحول: على مدى الأعوام العشرة التي تلت الفترة التي  
تمت فيها محاولة التحول،  
العوامل الرئيسية التي يبدو أنها ساهمت في عدم محافظة الشركة  
على عملية تحولها.  
تحليل جداول البيانات المالية  
قمن-ا بتحلي-ل م-الي واس-ع النطاق لكل-ش-ركة م-ن  
الش-ركات، لنفج-ص جم-يع المتغ-يرات المالي-ة ل-980 س-نة  
مجمع-ة م-ن البي-انات (35 ع-امًا ف-ي المتوس-ط لكل-ش-ركة م-ن  
التم-اني والعش-رين ش-ركة). ش-مل ه-ذا الأم-ر تجم-يع  
بي-انات ال-دخل والموازن-ة الأولي-ة وفج-ص المتغ-يرات التالي-ة  
ف-ي ك-ل م-ن الأع-وام العش-رة الت-ي س-بقت فت-رة التح-ول  
والأعوام العشرة التي تلتها:  
إجمالي المبيعات بالقيمة الاسمية والحقيقية للدولار (المعدلة حسب  
نسبة التضخم)  
نمو المبيعات  
نمو الأرباح  
هامش الربح  
العائد على المبيعات  
المبيعات لكل موظف بالقيمة الاسمية والحقيقية للدولار  
الربح لكل موظف بالقيمة الاسمية والحقيقية للدولار  
(الممتلكات، والمصانع، والمعدات)  
نسبة توزيعات الأرباح  
المصروفات البيعية، والعامه، والإدارية كنسبة مئوية من المبيعات  
البحث والتطوير كنسبة من المبيعات  
فترة التحصيل بالأيام  
معدل دوران المخزون

العائد على حقوق الملكية  
نسبة الديون إلى حقوق الملكية  
نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية  
مصروفات الفوائد كنسبة من المبيعات  
نسبة أسعار الأسهم المرتفعة إلى الربح لكل سهم  
نسبة أسعار الأسهم المنخفضة إلى الربح لكل سهم  
متوسط سعر الأسهم إلى الربح لكل سهم  
المقابلات الشخصية مع المديرين التنفيذيين  
أجرينا مقابلات شخصية لأعضاء الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة،  
ركزنا أنظارنا على الأشخاص الذين تولوا هذه المناصب في الفترة  
التي حدث فيها التحول.  
نقلنا تحريرياً نص جميع المقابلات الشخصية ودمجنا البيانات في نتائج  
تحليل المحتوى.  
الشركة وعدد المقابلات الشخصية التي أجريت

8	Abbott
8	Circuit City
10	Fannie Mae
6	Gillette
7	Kimberly-Clark
6	Kroger
7	Nucor
6	Philip Morris
9	Pitney Bowes
8	Walgreens
9	Wells Fargo
84	المجموع

أسئلة المقابلات الشخصية  
هل يمكن أن تعطينا باختصار لمحة عامة عن علاقتك بالشركة؛ الأعوام  
التي قضيتها في الشركة والمسئوليات الرئيسية التي توليتها؟  
م-أه-م خمسة عوامل ت-ري أن-ها س-أهمت أو تس-ببت  
ف-ي التح-ول التص-اعدي ف-ي الأداء خ-لال الفترة ابت-داءً م-ن  
(الأع-وام العشر-ر الت-ي س-بقت التح-ول) وحت-ى (الأع-وام  
العشرة التي تلت التحول)؟  
لنعد الآن إلى كل عامل من هذه العوامل الخمسة، أريدك أن توزع  
مجموعاً من مائة نقطة على هذه العوامل، تبعاً لأهميتهم الكلية  
بالنسبة للتحول (المجموع  
عندما يقسم على العوامل الخمسة كلها يساوي 100 نقطة).  
هل يمكنك أن تسهب في الحديث عن (أهم عاملين أو ثلاثة عوامل)؟  
هل يمكنك أن تعطينا أمثلة محددة توضح هذه العوامل؟

هل كان قرار الشركة بالقيام بعملية التغيير أو التحول الكبيرة في هذا الإطار الزمني قرارًا واعيًا؟

(إذا كان قرارًا واعيًا:) على قدر ما تتذكر، متى بدأت الشركة في اتخاذ قرارات أساسية أدت إلى حدوث التحول (في أي سنة، تقريبًا)؟  
(إذا كان قرارًا واعيًا): ما الشيء الذي أدى إلى اتخاذ قرار القيام بتحول كبير؟

ما العملية التي قامت الشركة من خلالها باتخاذ القرارات الأساسية وطورت الاسـتراتيجيات الأساسية أثناء فترة التحول - لا أقصد من القرارات التي اتخذتها الشركة، بل كيف شرعت في اتخاذها؟

ماذا كان دور المستشارين والناصحين الخارجيين في اتخاذ القرارات الأساسية، هذا إذا كان لهم أي دور؟

على مقياس من 1 إلى 10، ماذا كان مقدار ثقتك في القرارات وقت اتخاذها، قبل أن تعرف نتائجها؟ (رقم عشرة يعني أنه كانت لديك ثقة كبيرة أنها كانت قرارات

صائبة مع وجود احتمالية كبيرة للنجاح. واحد يعني أن لديك قدرًا قليلًا من الثقة في القرارات؛ بدت محفوفة بالمخاطر؛ ضربة حظ.)  
(إذا كان مقدار ثقتك يساوي 6 أو أكثر) ما الشيء الذي أمدك بهذا القدر من الثقة في القرارات؟

كيف حظيت الشركة بالالتزام بقراراتها والتواؤم معها؟ هل يمكنك أن تذكر مثالًا محددًا عن الطريقة التي حدث بها هذا الأمر؟ ما الشيء الذي جربته أثناء فترة التحول ولم يفلح؟

كيف استطاعت الشركة أن تتعامل مع الضغوط قصيرة المدى التي تمارسها سوق وول ستريت بينما تقوم بتغييرات واستثمارات طويلة المدى للمستقبل؟

تقوم العديد من الشركات بإطلاق برامج ومبادرات للتغيير، إلا أن مجـهوداتهم لا تثمـرعـن نتائج دائمة. أجد الجـوانب المميزة المتعلقة بتجـولات الشركات (التي قفزت من جيد إلى عظيم) هي أن هذه التحولات استمرت؛ لم تكن مجرد طفرة قصيرة الأجل. وجدنا هذا الأمر استثنائيًا. ما الذي يجعل (مثل هذه الشركات)

مختلفة؟ ما العوامل الرئيسية التي ساهمت في استمرار عملية التحول لتتخطى الأعوام القليلة الأولى؟

سنقارن بين شركة (قفزت من جيد إلى عظيم) و(شركة مقارنة)، والتي كانت في مجالك الصناعي وقت حدوث التحول ولكنها -على عكس (شركة قفزت من جيد

إلى عظيم)- لم تظهر تحولًا بارزًا ومستمرًا في الأداء. ما الشيء الذي ميز (شركة قفزت من جيد إلى عظيم) والذي مكنها من القيام بالتحول؟ كان في وسع الشركات

الأخرى القيام بما فعلتموه، ولكنهم لم يقوموا بذلك؛ ماذا كان لديكم ولم يكن لديهم؟

هل يمكنك أن تفكر في مثال أو مقالة مختصرة قوية بشكل خاص من واقع خبرتك أو ملاحظتك تجسد جوهر التحول من جيد إلى عظيم في (شركة قفزت من جيد إلى عظيم)؟

من أيضًا توصينا بشدة أن تجري مقابلة شخصية معه؟  
- من الإدارة الداخلية أثناء فترة التحول وبعدها.  
- أعضاء مجلس إدارة خارجيون أو أشخاص مهمون آخرون من خارج الشركة.

هل هناك أسئلة أخرى لم نطرحها، وكان يتعين علينا طرحها؟  
وحدات التحليل الخاصة

أجرينا مجموعة من وحدات التحليل الخاصة. تهدف هذه الوحدات إلى تسليط الضوء على فكرة التحول من جيد إلى عظيم من خلال المقارنة المنهجية و(حيثما

أمكن) من خلال قياس المتغيرات الأساسية بين الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم والشركات المقارنة. عمليات الاستحواذ والبيع

سعت وحدة التحليل هذه إلى فهم دور عمليات الاستحواذ والبيع في التحول من جيد إلى عظيم.  
الأهداف:

1. ما الفرق الكمي في عمليات الاستحواذ والبيع، هذا إذا كان هناك أي فرق، بين الفترة التي سبقت التحول والفترة التي تلتها بالنسبة للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؟

2. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن الشركات المقارنة المباشرة في عمليات الاستحواذ والبيع؟

3. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن الشركات المقارنة غير المستدامة في عمليات الاستحواذ والبيع؟  
للقيام بهذا التحليل، أنشأنا قاعدة بيانات لكل شركة، سنة بسنة:

1. قائمة بعمليات الاستحواذ خلال العام وخصائصها المالية.
2. العدد الإجمالي لعمليات الاستحواذ خلال العام.
3. الحجم الإجمالي لجميع عمليات الاستحواذ خلال العام.
4. قائمة بعمليات بيع الشركات التي حدثت خلال العام وخصائصها المالية.

5. العدد الإجمالي لعمليات البيع خلال العام.

6. الحجم الإجمالي المجمع لجميع عمليات البيع خلال العام.

باستخدام هذه البيانات، قمنا بثمانية تحليلات رئيسية:

1. الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم: قبل وبعد التحول.

2. الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة: قبل وبعد التحول.
  3. شركات المقارنة غير المستدامة: الأعوام العشرة التي سبقت عملي التحول وتلتها.
  4. تحليل موجز للأعوام العشرة التي سبقت عملية التحول وتلتها: الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة المباشرة مقابل شركات المقارنة غير المستدامة.
  5. الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم: من وقت التحول وحتى الوقت الحاضر.
  6. الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة: من وقت التحول وحتى عام 1998.
  7. شركات المقارنة غير المستدامة: من وقت التحول وحتى 1998. قم بنفس التحليل للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم من وقت التحول وحتى عام 1998.
  8. ملخص من وقت التحول وحتى عام 1998: الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة المباشرة مقابل شركات المقارنة غير المستدامة.
- بالإضافة إلى هذا، فإن هذا التحليل نظر إلى الجوانب النوعية لعمليات الاستحواذ والتصفية، ليفحص قضايا مثل:
1. الاستراتيجية العامة لعمليات الاستحواذ.
  2. الاستراتيجية العامة لدمج عمليات الاستحواذ.
  3. النجاح المطلق لكل عملية استحواذ كبرى.
  4. النجاح المطلق لاستراتيجية الاستحواذ الشاملة.
- تحليل أداء الصناعة
- في هذا التحليل، نظرنا إلى أداء الشركات مقابل أداء الصناعات. كان الغرض من هذا التحليل هو تحديد ما إذا كانت الشركات موجودة في قطاعات صناعية جذابة
- للغاية وقت حدوث التحول. أنشأنا جدولاً للبيانات لقياس كل مجال صناعي مقارنة بالشركة، لتحديد العلاقة بين الاثنين.
- قارنا بين قطاع الصناعة الخاص بكل شركة قفزت من جيد إلى عظيم وجميع القطاعات الصناعية الأخرى التي ظهرت في دليل محلي ستاندرد أند بورز Standard Poor's Analyst's Handbook & حتى عام 1995. استخدمنا الإجراء التالي:
1. بالنسبة لكل شركة قفزت من جيد إلى عظيم، حدد جميع الصناعات المدرجة في دليل محلي ستاندرد أند بورز منذ العام الذي حدث فيه التحول وحتى عام 1995.

2. بالنسبة لكل صناعة من هذه الصناعات، استخدم إجمالي العوائد منذ العام الذي حدث فيه التحول في الشركة المقابلة وحتى عام 1995 لتحديد النسبة المئوية للتغيير في إجمالي العوائد في الفترة من عام التحول وحتى عام 1995.

3. رتب الصناعات وفقاً للنسب المئوية للعوائد على مدار هذه الفترة. التحليل الخاص بتنقل الفرق التنفيذية نظرت وحدة التحليل هذه إلى أي مدى كان يتم تغيير الفريق التنفيذي في الشركات خلال الفترات الحرجة في تاريخها. باس-تخدام تق-ارير المعلوم-ات م-ن مؤس-سة م-وديز Moody's Company Information Reports، حس-بنا مع-دل التنق-ل ف-ي الش-ركات الت-ي ق-فرت م-ن جي-د إل-ى عظيم مقابل شركات المقارنة:

- متوسط نسبة التنفيذيين الذين غادروا منصبهم في العقد الذي سبق عملية التحول.

- متوسط نسبة التنفيذيين الذين غادروا منصبهم في العقد الذي تلى عملية التحول.

- متوسط نسبة التنفيذيين الذين تم ضمهم في العقد الذي سبق عملية التحول.

- متوسط نسبة التنفيذيين الذين تم ضمهم في العقد الذي تلى عملية التحول.

- متوسط إجمالي نسبة التنقل في العقد الذي سبق عملية التحول.

- متوسط إجمالي نسبة التنقل في العقد الذي تلى عملية التحول.

- تكرار نفس التحليلات حتى عام 1998.  
الأهداف:

1. ما الفرق النوعي في تنقل و/أو استمرار التنفيذيين، هذا إذا كان يوجد أي فرق، بين الفترة التي تسبق التحول والفترة التي تليها بالنسبة للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؟

2. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جي-د إلى عطي-م ع-ن شركات المق-ارنة المب-اشرة م-ن حيث تنق-ل/استمرار التنفيذيين؟

3. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن شركات المقارنة غير المستدامة من حيث تنقل/استمرار التنفيذيين؟ التحليل الخاص بالرؤساء التنفيذيين

فحصنا إجمالي عدد ستة وخمسين رئيسًا تنفيذيًا. بالنسبة لكل مجموعة من الرؤساء التنفيذيين خلال فترة التحول في مجموعات الشركات الثلاث (التي قفزت

من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة المباشرة، وشركات المقارنة



غير المستدامة)، قمنا بفحص نوعي لكل من:

1. أسلوب الإدارة.
  2. الشخصية التنفيذية.
  3. الحياة الشخصية.
  4. الأشياء التي كانوا يرون أنها تمثل أولياتهم القصوى الخمس كرؤساء تنفيذيين.
- فحصنا أيضًا خلفية الرؤساء التنفيذيين وفترة توليهم مناصبهم بالنسبة لكل من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة المباشرة، وشركات المقارنة غير المستدامة. بدءًا بالرؤساء التنفيذيين الذين كانوا في المنصب قبل سنة التحول بعشرة أعوام وحتى عام 1997، حددنا ما يلي:

1. ما إذا تم تعيين الرئيس التنفيذي الذي أتى من الخارج في هذا المنصب مباشرة (أي، تم تعيينه رئيسًا تنفيذيًا).
  2. عدد سنوات عمله مع الشركة قبل أن يصبح رئيسًا تنفيذيًا.
  3. عمره عندما أصبح رئيسًا تنفيذيًا.
  4. العام الذي بدأ فيه منصبه كرئيس تنفيذي والعام الذي غادر فيه منصبه.
  5. عدد السنوات التي شغل فيها منصب الرئيس التنفيذي.
  6. المسئولية التي كان يتولاها قبل أن يصبح رئيسًا تنفيذيًا.
  7. عوامل اختيار ذلك الشخص كرئيس تنفيذي (لماذا أختير كرئيس تنفيذي).
  8. التعليم (خاصةً مجالات الدراسة -على سبيل المثال القانون والأعمال- والدرجات العلمية التي حصل عليها).
  9. الخبرات العملية وغيرها من الخبرات (مثل الخبرات العسكرية) قبل انضمامه للشركة.
- تعويضات التنفيذيين
- فحصت هذه الوجود تعويضات التنفيذيين في كـل الشركات المذكورة في دراستنا. بالنسبة للتماني والعشرين شركة المـوجودة في دراستنا، جمعنا بيانات وقمننا بتشكيلة واسعة من التحليلات، منذ عشرة أعوام قبل عملية التحول وحتى عام 1998.
1. إجمالي رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.
  2. إجمالي التعويض النقدي للرئيس التنفيذي كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.
  3. راتب الرئيس التنفيذي + العلاوات كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.

4. الفرق بين راتب الـرئيس التنفيذي + العلاوة ومتوسط راتب أعلى مديرين تنفيذيين + العلاوات كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول بعشرة أعوام.
5. متوسط رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.
6. إجمالي رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات في سنة التحول.
7. إجمالي رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من المبيعات في سنة التحول.
8. إجمالي رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من الأصول في سنة التحول.
9. إجمالي التعويض النقدي لأعلى أربعة مديرين تنفيذيين كنسبة من القيمة الصافية في عام التحول.
10. راتب أكبر أربعة مديرين تنفيذيين + العلاوات كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.
11. متوسط رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوة في سنة التحول.
12. رواتب الرئيس التنفيذي + العلاوات كنسبة من صافي الدخل.
13. الفرق بين راتب الرئيس التنفيذي ومتوسط راتب أعلى أربعة مديرين تنفيذيين + العلاوات.
14. الفرق بين راتب الرئيس التنفيذي ومتوسط راتب أعلى أربعة مديرين تنفيذيين + العلاوات كنسبة من المبيعات.
15. الفرق بين راتب الرئيس التنفيذي ومتوسط راتب أعلى أربعة مديرين تنفيذيين + العلاوات كنسبة من صافي الدخل.
16. متوسط رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوة كنسبة من المبيعات في سنة التحول.
17. متوسط رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من صافي الدخل في سنة التحول.
18. إجمالي رواتب جميع الموظفين والمديرين + العلاوات كنسبة من صافي الدخل في سنة التحول.
19. إجمالي التعويض النقدي للرئيس التنفيذي كنسبة من صافي الدخل في سنة التحول.
20. قيمة الأسهم الممنوحة سنويًا للرئيس التنفيذي كنسبة من القيمة الصافية في سنة التحول.
21. قيمة الأسهم الممنوحة سنويًا لأعلى أربعة مديرين تنفيذيين كنسبة من المبيعات في سنة التحول.
22. قيمة الأسهم الممنوحة سنويًا لأعلى أربعة مديرين تنفيذيين كنسبة من الأصول في سنة التحول.

23. قيمة الأسهم الممنوحة سنويًا لأعلى أربعة مديري تنفيذيين كنسب من القيمة الصافية في سنة التحول.
24. راتب الرئيس التنفيذي + العلاوة كنسبة من المبيعات في عام التحول + 10 أعوام.
25. راتب أعلى أربعة مديري تنفيذيين + العلاوة كنسبة من المبيعات في سنة التحول + 10 أعوام.
- الأهداف:

1. ما الفرق النوعي في تعويضات التنفيذيين، إذا كان يوجد أي فرق، بين الفترة التي سبقت التحول وتلك التي تلتها بالنسبة للشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم؟

2. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن شركات المقارنة المباشرة في تعويضات التنفيذيين؟

3. كيف تختلف الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم عن شركات المقارنة غير المستدامة في تعويضات التنفيذيين؟

دور تسريح الموظفين في هذه الوحدة، سعينا إلى فحص الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة المباشرة، وشركات المقارنة غير المستدامة للوصول إلى دليل على أن تسريح الموظفين تكتيك واعٍ وبارز في محاولة تحسين أداء الشركة. فحسنا ما يلي:

1. إجمالي عدد الموظفين سنويًا، منذ عشرة أعوام قبل التحول وحتى عام 1998.
2. دليل على أن تسريح الموظفين تكتيك بارز لمحاولة تحسين الأداء خلال الأعوام العشرة التي سبقت فترة التحول وتلتها.
3. إذا حدث بالفعل تسريح للموظفين، فاحسب عدد الأشخاص الذين تم تسريحهم، بالقيمة الاسمية وكنسبة مئوية من إجمالي القوة العاملة. تحليل ملكية الشركات الهدف من هذا التحليل كان تحديد ما إذا كان هناك أي اختلافات بارزة في الملكية المؤسسية في الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم وشركات المقارنة المباشرة. نظرنا إلى ما يلي:

1. وجود حملة أسهم ومجموعات تمتلك أسهمًا كبيرة.
2. حجم ملكية مجلس إدارة الشركة.
3. حجم الملكية التنفيذية.
- تحليل الضجة الإعلامية فحصت هذه الوحدة حجم "الضجة الإعلامية" التي تحيط بالشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، وشركات المقارنة المباشرة، وشركات المقارنة غير المستدامة.

بالنسبة للفترة التي تسبق التحول بعشرة أعوام والتي تليه بعشرة أعوام، فحسنا ما يلي:

1. إجمالي عدد المقالات في العقد الذي سبق فترة التحول والعقد الذي تلاها وللعقدين معًا.
2. إجمالي عدد المقالات "الرئيسية" التي تناولت الشركة أثناء العقد الذي سبق فترة التحول والعقد الذي تلاها وللعقدين معًا.
3. إجمالي عدد المقالات التي ذكرت أعلاه وتحدثت بوضوح عن "النقلة"، و"استعادة القوة"، و"تبدل المسار"، و"التحول"، الذي يجري في الشركة في العقد الذي سبق فترة التحول والعقد الذي تلاها وللعقدين معًا.
4. إجم-الي ع-دد المقالات "الإيجابية للغاية"، وإجم-الي ع-دد المقالات "المحايدة" (بدءًا من المقالات السلبية نوعًا ما إلى المقالات الإيجابية نوعًا ما)، وإجم-الي ع-دد المقالات "السلبية للغاية" في العقد الذي سبق فترة التحول والعقد الذي تلاها وللعقدين معًا.

تحليل التكنولوجيا

فحصت هذه الوحدة دور التكنولوجيا، معتمدة بشكل كبير على المقابلات الشخصية للتنفيذيين والمواد المصدرة المكتوبة:

1. التطبيقات الرائدة للتكنولوجيا.
2. توقيت التكنولوجيا.
3. معيار اختيار تقنيات معينة واستخدامها.
4. دور التكنولوجيا في تدهور شركات المقارنة.

أطر التحليلات المقارنة

في النهاية، بالإضافة إلى ما سبق، أجرينا عددًا من أطر التحليلات المقارنة بينما نمضي قدمًا في مشروعنا. هذه التحليلات كانت أقل تفصيلاً من التحليلات السابقة،

على الرغم من أنها جميعًا مستمدة من الأدلة البحثية. تضمنت ما يلي:

استخدام خطوات مؤسسية جريئة

الأسلوب التطوري للشركة مقابل الأسلوب الثوري

الطبيقيّة التنفيذية مقابل المساواتية

أسباب تدهور شركات المقارنة التي كانت عظيمة فيما سبق

تحليل الدوائر الثلاثة وتناسبه مع القيم الجوهرية والغاية

طول فترة التنامي التي سبقت الطفرة

توقيت مفهوم القنفذ مع وقت حدوث الطفرة

العمل الرئيسي مقابل تحليل مفهوم القنفذ

تحليل التعاقب ومعدلات نجاح الخلفاء

دور القيادة في تدهور شركات المقارنة التي كانت عظيمة فيما سبق

الملحق 2-أ

## الرؤساء التنفيذيون الداخليون مقابل الرؤساء التنفيذيين الخارجيين

توضح الجدول التالي إجمالي عدد الرؤساء التنفيذيين الداخليين مقابل الرؤساء التنفيذيين الخارجيين في كل شركة. بالنسبة لكل شركة قفزت من جي-د إلى عظيم، درسنا جميع الرؤساء التنفيذيين من ذعشرة أعوام قبل تاريخ التحول وحتى عام 1998. بالنسبة لشركات المقارنة المباشرة، قمنا بنفس التحليل،

مستخدمين تاريخ تحول الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم المقابلة لها. بالنسبة لكل شركة من شركات المقارنة غير المستدامة، فحصنا الفترة بدءًا من عشرة أعوام قبل محاولتها القيام بالتحول وحتى عام 1998. اعتبرنا أي رئيس تنفيذي مكث في منصبه لمدة عام أو أقل أنه رئيس تنفيذي خارجي.

نسبة الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين	الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم
% 0	0	6	Abbott
% 0	0	3	Circuit City
% 50	2	4	Fannie Mae
% 0	0	3	Gillette
% 0	0	4	Kimberly-Clark
% 0	0	4	Kroger
% 0	0	2	Nucor
% 0	0	6	Philip Morris
% 0	0	4	Pitney Bowes
% 0	0	3	Walgreens
% 0	0	3	Wells Fargo
% 4.76	2	42	الإجمالي

نسبة الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين	شركات المقارنة المباشرة
% 33	2	6	Upjohn
% 67	4	6	Silo
% 0	0	3	Great Western
% 20	1	5	Warner-Lambert
% 20	1	5	Scott Paper
% 29	2	7	A&P
% 0	0	6	Bethlehem Steel
% 33	3	9	R. J. Reynolds
% 70	7	10	Addressograph
% 0	0	3	Eckerd
% 0	0	6	Bank of America
% 30.77	20	65	الإجمالي

نسبة الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	عدد الرؤساء التنفيذيين	شركات المقارنة غير المستخدمة
% 33	2	6	Burroughs
% 75	3	4	Chrysler
% 0	0	5	Harris
% 0	0	3	Hasbro
% 25	1	4	Rubbermaid
% 0	0	3	Teledyne
% 24	6	25	المجموع
% 28.89	26	90	إجمالي مجموعة الشركات المقارنة

تحليل موجز

نسبة شركات المقارنة إلى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم	نسبة الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	إجمالي عدد الرؤساء التنفيذيين الخارجيين	إجمالي عدد الرؤساء التنفيذيين	الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم
	% 4.76	2	42	شركات المقارنة المباشرة
6.46	% 30.77	20	65	شركات المقارنة غير المستدامة
5.04	% 24.00	6	25	إجمالي مجموعة الشركات المقارنة
6.07	% 28.89	26	90	

نسبة شركات المقارنة إلى الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم	نسبة الشركات التي عينت رؤساء تنفيذيين خارجيين	عدد الشركات التي عينت رؤساء تنفيذيين خارجيين	عدد الشركات	الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم
	% 9.09	1	11	شركات المقارنة المباشرة
7.00	% 63.64	7	11	شركات المقارنة غير المستدامة
5.50	% 50.00	3	6	إجمالي مجموعة الشركات المقارنة
6.47	% 58.82	10	17	

## تصنيفات تحليل الصناعات

قارنا بين مجال الصناعة الخاص بكل شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم وجميع الصناعات الأخرى التي ظهرت في دليل محلي ستاندرد أند بورز في

الفترة من عام التحول وحتى عام 1995. استخدمنا الإجراء التالي:  
1. بالنسبة لكل شركة من الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم، حدد جميع الصناعات المدرجة في دليل محلي ستاندرد أند بورز منذ عام التحول وحتى عام

1995.

2. بالنسبة لكل صناعة من هذه الصناعات، استخدم إجمالي العوائد منذ سنة التحول للشركة المقابلة وحتى عام 1995، لتحديد النسبة المئوية للتغيير في إجمالي

العوائد في الفترة من سنة التحول وحتى عام 1995.

3. رتب الصناعات وفقاً للنسب المئوية لعوائدهم على مدار هذه الفترة يوضح الجدول التالي أنه ليس من الضروري أن تتواجد الشركة في صناعة ذات أداء عظيم لكي تنتقل إلى تحقيق النتائج العظيمة. أداء الصناعة منذ عام التحول وحتى عام 1995، المقابل لكل شركة



ترتيب تلك نسبة الصناعة	الصناعة التي تمثل الشركة على أفضل وجه	سنوات الإحصاء التي تم تصنيفها	عدد الصناعات	الشركة
28	منتجات طبية	1974-1995	70	Abbott
17	تخصص في تجارة التجزئة	1982-1995	80	Circuit City
69	الادخار والقروض*	1984-1995	90	Fannie Mae
19	مستحضرات التجميل	1980-1995	76	Gillette
18	المبخرات المنزلية	1972-1995	64	Kimberly-Clark
12	سلسلة بيع المواد الغذائية بالتجزئة	1973-1995	66	Kroger
70	الحديد والصلب	1975-1995	71	Nucor
2	البيع	1995†-1972	57	Philip Morris
68	أنظمة الحاسب الآلي	1974-1995	70	Pitney Bowes
13	صيدليات البيع بالتجزئة	1975-1995	71	Walgreens
64	بنوك إقليمية رئيسية	1983-1995	84	Wells Fargo

\* كانت صناعة القروض والادخار تعتبر أفضل صناعة تمثل شركة فاني ماي.

† يرجع تاريخ فيليب موريس إلى 1972 لأنه لا توجد بيانات خاصة بمؤشر ستاندارد أند بورز قبل هذا التاريخ.  
الملحق 8-أ

## سلوك الحلقة المفرغة في الشركات المقارنة

شركات المقارنة المباشرة

A&P

تأرجحت شركة A&P في خطاها، لتتحول من استراتيجية إلى أخرى، تبحث دائمًا عن ضربة واحدة لتحل بها مشاكلها بسرعة. نظمت تجمعات حماسية، أطلقت

برامج، استخدمت الصيحات الجديدة، وأقالت رؤساء تنفيذيين، وعينت رؤساء تنفيذيين، ثم أقالتهم مرة أخرى. كانت عناوين المقالات التي تحدثت عن A&P

أثناء سنوات تدهورها تقول: "إطلاق بوق التغيير"، و"صحوة العملاق"، و"تجديد A&P"، و"التوقعات العظيمة". لم تتحقق هذه التوقعات أبدًا. 1 أدريسوجراف

دخلت في حالة ذعر غير منطقية بسبب تدهور قطاع أعمالها الأساسي. جريت "تجديدًا كاملاً وهميًا للشركة"، لتلقي بنفسها في مجال أتمتة المكاتب لتنافس IBM،

وزيروكس، وكوداك. عندما فشل هذا المسعى، قام الرئيس التنفيذي التالي "بتغيير استراتيجي" لنشاط الشركة بعيدًا عن أتمتة المكاتب. ثم "مثل جراح المخ الذي

يختفي من غرفة العمليات وسط إجراء العملية"، استقال هذا الرئيس التنفيذي في أقل من عام. ثم قام الرئيس التنفيذي الذي تلاه بـ "تغيير 180 درجة" وشق

طريقه في الطباعة التجارية. لم يلقَ هذا الأمر نجاحًا، لتتخفف قيمة أصول الشركة. تعاقب على الشركة أربعة رؤساء تنفيذيين في ست سنوات، حتى عام 1984.

حتى إنها لم تواجه بعد ذلك حالة إفلاس واحدة فقط بل حالتين. 2 بانك أوف أمريكا

دخلت في حالة من الثورة الرجعية كاستجابة لتخفيف القيود المصرفية. تدهورت في مجالي ماكينات الصرف الآلي والتكنولوجيا، ثم ألقت بنفسها في برنامج مكلف

لمواكبة هذين المجالين. تخلفت عن باقي السوق في كاليفورنيا، ثم أطلقت برنامجًا مكثفًا لمواكبة السوق. حاولت تطبيق "نسختها الخاصة من ثورة ماو الثقافية"

بتعيين استشاريين معنيين بالتغيير المؤسسي قادوا "المجموعات الصدامية في المؤسسة" وحاولوا تأسيس "طريقة حماسية للإدارة". سعت وراء شركة Charles

Schwab؛ اندلع صدام ثقافي، ثم أعادت بيعها فيما بعد. وسعت وراء Security Pacific، في محاولة منها لأن تقلد عملية دمج ويلز فارجو وكروكر؛ فشلت

عملية الاستحواذ، لتسجل انخفاضًا في قيمة أصولها بمليارات الدولارات. 3

بيثليهام ستيل

ترنحت في خطاها للأمام والخلف: بدءًا بالتنوع، ثم التركيز على الصلب، ثم العودة إلى التنوع مرة أخرى، ثم الرجوع إلى الصلب. تخلفت في مجالي التكنولوجيا

والتحديث، ثم أطلقت برنامجًا مكثفًا للحاق بالركب. اتخذت الإدارة ردود أفعال تجاه النقابات، فاتخذت النقابات ردود أفعال تجاه الإدارة، وهلمَّ جرًّا. في هذه

الأثناء، تسلل المنافسون الأجانب وشركة نيوكور ليلتهموا الحصة السوقية. 4

إكيرد

سقطت في الحلقة المفرغة عندما قامت بعمليات استحواذ لا علاقة لها ببعضها البعض، للبحث عن النمو، دون وجود مفهوم قنغذي مرشد لها. استحوذت على

شركة لصنع الحلويات، وسلسلة من متاجر التجزئة، وشركات موردة للخدمات الأمنية والخدمات الغذائية. وفي أكبر كارثة قامت بها، استحوذت على أميريكان

هوم فيديو؛ خسرت 31 مليون دولار في هذه العملية، ثم باعتها إلى شركة تاندي مقابل 72 مليون دولار أقل من القيمة الدفترية. لم تتعافَ إكيرد بشكل كامل

قط، وتم بيعها في عملية شراء حصصها بالاقتراض، ثم بيعت بعد ذلك لشركة جي سي بيني. 5

جريت ويسترن فاينانشيال

ع-دم اتس-اق برامج-ها. ق-د تس-لك ط-ريقًا م-ا (تح-اول أن تب-دو أكث-ر كمص-رف)، ث-م تس-لك ط-ريقًا آخ-ر (تح-اول أن تك-ون ش-ركة متنوع-ة). ت-دخل ف-ي مج-ال الت-أمينات ث-م

تح-رج من-ه. ت-دخل مج-ال الت-أجير العق-اري وإس-كان الب-يوت الح-اهزة ث-م تع-ود للت-ركيز عل-ى الأم-ور المالي-ة والمص-رفية. "لا تقلقوا بش-أن الاس-م ال-ذي يج-ب أن تطلق-وه علينا، أو مصرف، أو مؤسسة ادخار واقتراض، أو شركة مشابهة لشركة زيرا". كانت متماسكة بفعل الرؤية الشخصية لرئيسها التنفيذي، ولكن عندما تقاعد،

تعثرت جريت ويسترن بسبب نموذجها غير العملي وغير المتماسك، لتدخل في عملية إعادة هيكلة رجعية، ويتم بيعها لشركة واشنطن ميوتشوال. 6

أر. جيه. رينولدز

بينم-ا ب-دات أر. جي-ه. رينول-دز تتعث-ر خط-اها ووج-دت نفس-ها تح-ت حص-ار ق-وات مكافح-ة ص-ناعة التب-غ، اس-تجابت

لـ هذا الأمر بأنـها دخلت في عمليـات اسـتحواذ غـير مدروسة جيداً، مثل الاستحواذ على شركة سيلاند. اشترت سيلاند وأنفقت أكثر من ملياري دولار في محاولة منها لإنجاح عملية الاستحواذ (في هذه الأثناء كانت مصانع التبغ الخاصة بها تنهار بسبب قلة الاستثمار)، ثم باعها بالخسارة بعد خمسة أعوام. مع كل رئيس تنفيذي جديد، كانت لديها استراتيجية جديدة، بعد أن خسرت مكانتها كالشركة رقم واحد في صناعة التبغ لصالح شركة فيليب موريس، ألقت آر. جيه. رينولدز نفسها في عملية شراء حصص الشركة بالاقتراض، أعدت بشكل أساسي لإثراء الإدارة وليس لبناء الشركة. 7 سكوت بيبر

دخلت في عمليـة تنـويـع رجـعـي عنـدما وجمدت عملها الأسـاسي يتعـرض للـهجوم مـن بـروكتر أنـدجـامبل وكـيمبرلي كـلارك. مـع كـل رئيـس تنفيـذي جـديد، كـان لبـيبر سـكوت طـريق جـديد، واتجـاه جـديد، ورؤيـة جـديدة. عـن طـريق إجمـاع الصـحة، قامت سـكوت بـبيبر بـجـهود تغـيير جـذرية في أواخـر الثمـانينات مـن القـرن الماضـي، ولكنها لم تجب قط عن سؤال: "ما الذي يمكن أن نكون فيه الأفضل على مستوى العالم؟ وقعت في حالة إعادة الهيكلة. عينت ألبرت دنلاب، المعروف بـ"المنشار"، والذي خفض العمالة بنسبة 41% بضرية واحدة ثم باع الشركة. 8 سيلو

تركت وفاة سيدني كوبر فراغاً في الشركة. سعى الجيل التالي وراء النمو من أجل تحقيق النمو فقط. في حين أن شركة سيركت سيتي كانت تدخل منطقة ما، تشيد فيها مركز توزيع خاصاً بها، وتملاً كل مدينة مجاورة بمتاجر لها، كانت سيلو تنتقل بشكل غير عقلاني من مدينة إلى أخرى، تشيد متجرًا هنا، ومتجرًا آخر هناك، لتشيد خليطاً غير منهجي لمجموعة من المتاجر، دون اقتصادات إقليمية كبيرة الحجم. لم تلتزم بمفهوم أو مخطط ثابت. استحوذت شركة سكلوبس Cyclops على سيلو، ثم استحوذت شركة ديكسونز Dixons على سكلوبس. وأقال المالكون الجدد الإدارة القديمة. 9 أبجون

وقعت في نمـط بـيع المسـتقبل ("لـم يبدؤ المسـتقبل أكثر إشـراقاً قـط") والمبالغة في قـدرات المنتجـات الجـديدة. ولكـن فشلت النتـائج في مضـاهاة هـذه المبالغة. أصـبحت أسهم أبجون متقلبة ومضاربة -من أعلى لأسفل ثم من أعلى لأسفل

مرة أخرى- حيث إنها كانت تروج مميزات المنتج ولكنها لا تنجح في تقديم المنتج أبدًا. ثم بعد ذلك، مثل مجازف طائش، كانت تلقي برهانها على "المنتجات المنقذة"، مثل عقار روجين لعلاج الصلع. المشاكل المستمرة الخاصة بالمنتجات، مثل عقار هالسيون وغيره، فاقم من تأرجح الشركة. لتذعن في النهاية لداء إعادة الهيكلة وتندمج مع شركة فارماسيا. 10 وارنر لامبرت

تأرجحت في العديد من الإتجاهات، من المنتجات الاستهلاكية إلى المستحضرات الدوائية والرعاية الصحية، ثم العودة مرة أخرى للمنتجات الاستهلاكية، ثم العمل في المجالين في نفس الوقت، ثم العمل في أحد المجالين ثم العمل في الآخر. كان كل رئيس تنفيذي جديد له رؤية جديدة، وإعادة هيكلة جديدة، ليوقف الزخم الذي صنعه سلفه ويوجه الحدافة إلى اتجاه جديد. حاولت أن تحقق القفزة من خلال عمليات الاستحواذ الجريئة، لكنها فشلت وانخفضت قيمة أصولها بمقدار مئات الملايين من الدولارات. في النهاية، بعد أعوام من البرامج غير المتسقة، سقطت في قبضة شركة فايزر، لينتهي وجودها المضطرب كشركة مستقلة. 11

شركات المقارنة غير المستدامة

بوروز

أثناء نهضتها، الرئيس التنفيذي لـ بوروز، "وهو شخص عبقري ولكنّه متعسف"، قاد عملية إعادة هيكلة سريعة. أدى خفض التكاليف إلى خفض المعنويات، وهو الأمر الذي أدى إلى فقدان العديد من الأشخاص الأكفاء. اختار خليفة ضعيفًا، وفشل وحل محله رئيس تنفيذي "ذكي، ومتهور، وعدواني بشكل مبالغ فيه" والذي حدد وجهة جديدة، ليلقي باللوم على الجيل القديم. ثم حدثت عملية إعادة هيكلة ضخمة أخرى، ليغادر 400 تنفيذي في عملية تصفية واحدة.

كانت الملمصقات تزين الجدران وتروج للبرامج الجديدة. تمت إعادة هيكلة الشركة مرة أخرى. وجاء رئيس تنفيذي جديد وجرب إعادة هيكلة جديدة، ووجهة أخرى جديدة. لتواجه المزيد من التدهور، ثم يأتي رئيس تنفيذي آخر. 12 كرايسلر

خمسة أعوام من الأداء الممتاز، ثم تدهورت لتقع في الأزمة. كتب أحد المطلعين على بواطن الأمور في الشركة: "أشبه بمرضى القلب، نجونا بجراحة حرجة لعدة

أعوام قبل أن نعود مرة أخرى لنمط حياتنا غير الصحي". اهتمام الشركة الذي تحول للسيارات الرياضية الإيطالية، والطائرات المملوكة للشركات وأعمال الدفاع. انتعشت أثناء عملية التغيير الثانية في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن تم بيعها في نهاية المطاف لشركة دايملر. 13 هاريس

صعد أداؤها بوجود رئيس تنفيذي كان يضع مفهوم القنفذ في اعتباره، والذي أظهر تأثيرًا مبدئيًا للحدافة. ولكنه لم يفرس هذا المفهوم في فريقه التنفيذي. عندما تقاعد بعد ذلك، استبدل التنفيذيون شعارات النمو بمفهوم القنفذ. دخلت هاريس في مجال أتمتة المكاتب، وهو الأمر الذي اتضح أنه كارثي، ثم دخلت في سلسلة من الاستحواذات غير المترابطة. ووقعت في متلازمة "ترويج مميزات المنتج دون توصيل المنتج نفسه". وتباطأت حركة الحدافة. 14 هاسبرو

هاسبرو هي شركة المقارنة الوحيدة التي توافرت فيها تقريبًا كل مقومات النجاح. حققت نتائج رائعة من خلال تطبيق مبدأ القنفذ بثبات بإحياء العلامات التجارية الكلاسيكية للألعاب مثل G.I. Joe. للأسف الشخص الذي أحدث هذا التحول المبدئي توفي في سن صغيرة. بدا خليفته قائدًا من المستوى الثالث (مديرًا مختصًا) أكثر منه قائدًا من المستوى الخامس. تباطأت حركة الحدافة. استجاب الرئيس التنفيذي لهذا الأمر بإعادة الهيكلة ثم قام في النهاية بتعيين مدير خارجي لبنى الزخم. 15

رابرميد إذا كانت هناك أي شركة قامت بتخطي مرحلة التنامي فهي رابرميد. قام رئيسها التنفيذي المسئول عن عملية التحول بإطلاق "إعادة هيكلة كاملة للشركة، مبادرة مثيرة وصادمة للغاية". أصبح النمو هو الشعار، النمو حتى على حساب الزخم طويل المدى للحدافة. عندما تقاعد الرئيس التنفيذي، أصبح من الجلي أنه كان

العامل الرئيسي في تحريك الحدافة، وليس الفريق القوي الذي يقوده المفهوم القنفذ المنهجي. تباطأت حركة الحدافة؛ ودعت الشركة لداء إعادة الهيكلة وبيع المستقبل دون تقديم نتائج. تدهورت رابرميد من كونها الشركة رقم واحد من بين الشركات الأكثر إثارة للإعجاب على قائمة فورتشن إلى أن يتم الاستحواذ عليها من قبل نيويل، خلال خمس سنوات فقط. 16

تليداين  
صعد أداء الشركة وهبط بسبب عبقرية رجل واحد. هنري سينجلتون،  
المعروف بأبي الهول. كان مفهوم القنفذي للشركة في جوهره هو:  
اتبعوا تفكير هنري. أعد  
س-ينجلتون أكثر م-ن مائ-ة عملي-ة اس-تحواد، ف-ي مج-الات  
ب-دءًا م-ن الإلكتروني-ات، وص-ولًا إل-ى المع-ادن الغريب-ة. ب-دأت  
المش-اكل ف-ي الظ-هور عن-دما تقاع-د هن-ري وع-ادرت  
عبقريته معه. وقعت تليداين في دوامة عميقة، لتندمج في النهاية مع  
شركة أليجيني. 17  
الملحق 8-ب

## ملخص تحليل عمليات الاستحواذ

الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة \*

\* لكي ننشئ هذا الجدول، حددنا العدد الإجمالي لعمليات الاستحواذ التي قامت بها كل شركة منذ العقد الذي سبق فترة التحول وحتى 1998. ثم قيمنا كل

عملية استحواذ على مقياس من -3 إلى +3، وبنينا تصنيفاتنا على كل من التحليلات المالية والنوعية، ووضعنا متوسطًا للدرجات اعتمادًا على هذه الدرجات. في

حالة أبجون، لم نستطع الحصول على بيانات بحثية كافية لنقوم بتحليل شامل ولذلك لم نخصص درجة لهذه الشركة.

الملحق 8-ب

ملخص تحليل عمليات الاستحواذ

الشركات التي قفزت من جيد إلى عظيم مقابل شركات المقارنة \*



معدل النجاح العام لاستراتيجية الاستحواذ	إجمالي عدد عمليات البيع في الفترة التي تمت دراستها	إجمالي عدد عمليات الاستحواذ في الفترة التي تمت دراستها	الشركة
2+	5	21	Abbott
لا يتطور	7	25	Upjohn
3+	0	1	Circuit City
1-	0	4	Silo
3+	0	0	Fannie Mae
1-	3	21	Great Western
3+	20	39	Gillette
1-	14	32	Warner-Lambert
2+	18	22	Kimberly-Clark
2-	24	18	Scott Paper
2+	9	11	Kroger
3-	4	14	A&P
3+	3	2	Nucor
3-	23	19	Bethlehem Steel
1+	19	55	Philip Morris
3-	28	38	R. J. Reynolds
1+	8	17	Pitney Bowes
3-	9	19	Addressograph
3+	8	11	Walgreens
1-	9	22	Eckerd
3+	6	17	Wells Fargo
1+	13	22	Bank of America
2-	7	22	Burroughs
1-	15	14	Chrysler
1-	7	43	Harte
1+	0	14	Hasbro
3+	5	28	Rubbermaid
2-	3	85	Teledyne

\* لكي ننشئ هذا الجدول، حددنا العدد الإجمالي لعمليات الاستحواذ التي قامت بها كل شركة منذ العقد الذي سبق فترة التحول وحتى 1998. ثم قيمنا كل عملية استحواذ على مقياس من -3 إلى +3، وبيننا تصنيفاتنا على كل من التحليلات المالية والنوعية، ووضعنا متوسطًا للدرجات اعتمادًا على هذه الدرجات. في حالة أيجون، لم نستطع الحصول على بيانات بحثية كافية لنقوم بتحليل شامل ولذلك لم نخصص درجة لهذه الشركة.

# الملاحظات

## الفصل 1

1. Beryl Markham, West with the Night (San Francisco: North Point Press, 1983), 25.

٢. تم تحديد حسابات عوائد الأسهم الواردة في هذا الكتاب باستخدام البيانات الصادرة عن مركز بحوث أسعار الأوراق المالية (CRSP) بجامعة شيكاغو.

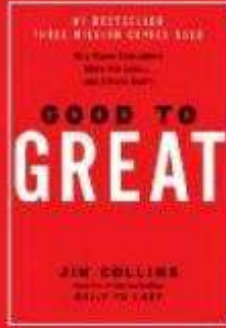
تعريفات رئيسية:

- إجمالي العوائد الشهرية: مجموع العوائد لحملة الأسهم في شهر معين، بما في ذلك توزيعات الأرباح المعاد استثمارها، لسهم مستقل.
- عوائد الأسهم التراكمية: القيمة المركبة لـ (س) دولار مستثمر في سهم مستقل بين فترتين فـ١ و فـ٢، باستخدام المعادلة:  $(س \times (١ + \text{إجمالي العوائد الشهرية في شـ١}) \times (١ + \text{إجمالي العوائد الشهرية في شـ٢}) \dots \times (١ + \text{إجمالي العوائد الشهرية في شـ٢}))$ : علنا بأن شـ١ = نهاية الشهر الأول الذي يلي فـ١، و شـ٢ = نهاية الشهر الثاني الذي يلي فـ١، وهكذا دواليك.
- السوق العام للأسهم (يسمى أيضًا السوق العام، أو السوق فحسب): قيمة عوائد بورصة ناسداك وبورصة نيويورك والبورصة الأمريكية، التي تتكون من قيمة السوق المركبة لجميع الشركات التي تداولت الأسهم في هذه البورصات (بما في ذلك الأرباح المعاد استثمارها) قياسًا على القيمة السوقية للشركات، ومقسمة على القيمة السوقية للسوق.
- نسبة العوائد التراكمية إلى السوق: في نهاية أي فترة معينة، يكون حساب هذه النسبة حاصل قسمة العوائد التراكمية لـ (س) دولار مستثمر في الشركة على العوائد التراكمية لـ (س) دولار مستثمر في السوق العام، حيث تم استثمار (س) دولار في كل من السوق العام والشركة في اليوم نفسه.
- تاريخ التحول (للشركات التي ففرت من جيد إلى عظيم): يوم التحول المحدد للشركات التي انتقلت من جيد إلى عظيم هو تاريخ ارتفاع أداء الشركة - من حيث عوائد الأسهم التراكمية نسبة إلى السوق العام للأسهم - بعد فترة من الأداء المماثل لأداء السوق أو المنخفض عنه، مع عدم الانحدار مرة أخرى إلى هذه النقطة أبدًا.

٣. باستخدام البيانات الصادرة عن مركز CRSP، تم حساب العوائد التراكمية بدءًا من ٢١ ديسمبر ١٩٨٤ حتى ٢١ ديسمبر ١٩٩٩، لشركة جنرال إلكتريك والسوق العام، وتوزيعات الأرباح المعاد استثمارها تم ضبطها لجميع تجزئات الأسهم.

٤. تم إنشاء الرسم البياني الوارد في صفحة ٢ باتباع المنهجية التالية:

## الغلاف الخلفي



## إشادة بكتاب من جيد إلى عظيم

"هذا الكتاب المدروس بعناية والحصار بشكل جيد يدحض معظم ضجيج الإدارة الحالي من جماعة الرؤساء التنفيذيين الخارقين إلى جماعة تكنولوجيا المعلومات حتى هوس عمليات الاستحواذ والدمج. هذا لن يمكن التوسع من أن يصبح كفاءة. لكن من شأنه أن يمكن الكفاءة لتصبح امتيازًا."

- بيتر إلف، دراكر

"كتاب على الرؤساء التنفيذيين أن يهرعوا لشراؤه."

- جريدة يو إس إيه توداي

"كولينز وفريقه البحثي يتناولون واحدًا من أكبر الأسئلة التي يطرحها مجال الأعمال."

- مجلة فورتن

"مع الكتاب من جيد إلى عظيم والبناء من أجل الاستمرار، يقدم السيد كولينز رسالتين جذابتين: الإدارة العظيمة لا يحققها إلا بشر، ويمكن ممارستها بناء مؤسسات عظيمة. هذا هو ما يود بشر مثلنا سماعه."

- جريدة وول ستريت جورنال

"القارق هو إلى أي مدى يعمل السيد كولينز بعد تبصل إلى استنتاجاته البسيطة. هذه الاستنتاجات تستند إلى سنوات من البحث التجريبي للفصل وجمعها يتمتع بالقوة لتحقيق مثل هذه النتائج غير المتوقعة."

- هاينان شيال تايمز

"فكرة الأعمال لهذا العام."

- هاست كومياني

"الف كولينز مجددًا كتابًا يبدو أنه سيوم."

- بيزنس ويك



مكتبة الكندل العربية  
<https://arabic-kindle.com>

تليقراام

<https://t.me/ArabicKindle>

المكتبة السحابية  
<https://www.goo.gl/g2nusx>

شكر وتقدير للعضو خليفة ضبعون

نقلها للكندل:

<https://twitter.com/2q8>

[https://t.me/Twitter\\_2q8](https://t.me/Twitter_2q8)

## **الفهرس**

**أيضًا من تأليف جيم كولينز**

**هذا الكتاب إهداء إلى فريق البحث.**

**أعضاء فريق بحث من جيد إلى عظيم**

**تلاقوا من أجل اجتماع الفريق في يناير 2000**

**شكر وتقدير**

**تمهيد**

**الجيد عدو العظيم**

**مستوى القيادة 5**

**مَن أولاً... ثم ماذا**

**واجه الحقائق القاسية**

**مفهوم القنفذ**

**ثقافة الانضباط**

**مسرعات التكنولوجيا**

**الحدافة والحلقة المفرغة**

**من "جيد إلى عظيم" إلى**

**"البناء من أجل الاستمرار"**

**أسئلة شائعة**

**عملية اختيار الشركات التي تحولت من جيد إلى عظيم**

**عملية اختيار الشركات المقارنة المباشرة**



نظرة عامة على خطوات البحث

الرؤساء التنفيذيون الداخليون مقابل الرؤساء التنفيذيين الخارجيين

تصنيفات تحليل الصناعات

سلوك الحلقة المفرغة في الشركات المقارنة

ملخص تحليل عمليات الاستحواذ

الملاحظات

مكتبة الكندل العربية

تليقرام

المكتبة السحابية

شكر وتقدير للعضو خليفة ضبعون

نقلها للكندل: