

مسیر متفاوت هشت
مدیرعامل جسور

مدیران غیر معمولی

ویلیام تورندایک
مریم فراهانی



המחנה



نویسنده: ویلیام ان. تورندایک

مترجم: مریم فراهانی

ترجمه ویرا: یاسمن نجفیان

ویراستار: زهرا قائم پور

طراح جلد و گرافیک: رامین مهری

صفحه آرا: فاطمه میرشفیعی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۰-۵۳-۷۰۸۹-۶۲۲-۹۷۸

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۴

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: تورندایک، ویلیام ان. / Thorndike, William N.Jr.

عنوان و نام پدیدآور: مدیران غیرمعمولی / نویسنده ویلیام ان. تورندایک؛

مترجم مریم فراهانی؛ ویراستار زهرا قائم پور.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.

شابک: ۰-۵۳-۷۰۸۹-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی: The Outsiders, [2012].

موضوع: قابلیت اجرایی / executive ability

موضوع: مدیریت صنعتی / industrial management

موضوع: موفقیت در کسب و کار / success in business

موضوع: مدیران عامل -- سرگذشت نامه / biography -- chief executive officers

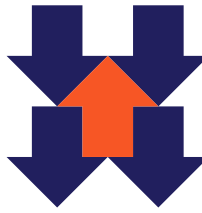
شناسه افزوده: سرپندی فراهانی، مریم، ۱۳۷۱-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۸/۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹

شماره کتاب شناسی ملی: ۱۰۲۶۱۷۳۱

* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی ها و ارزش های ترجمه و متن اصلی انجام می گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



سخن ناشر

کتاب پیش رو روایت هشت مدیرعامل است که برخلاف بسیاری از الگوهای رایج مدیریت، به شیوه‌ای متفاوت اندیشیده و عمل کرده‌اند و نتیجه کارشان ایجاد ارزش چشمگیر برای سهام‌داران بوده است. نویسندگان به جای پرداختن به نظریه‌های پیچیده و عمومی مدیریت به سراغ تجربه‌های واقعی رفته و تصمیم‌ها، اولویت‌ها و سبک فکری این رهبران را به صورت مطالعه موردی بررسی کرده است. از همین رو، مدیران غیرمعمولی بیش از آنکه کتابی تئوریک باشد مجموعه‌ای از تجربه‌های ارزشمند در عمل است، تجربه‌هایی که نگاه تازه‌ای به نقش واقعی مدیرعامل در خلق ارزش ارائه می‌دهند.

این کتاب به‌ویژه برای مدیرعاملان، اعضای هیئت‌مدیره، صاحبان کسب‌وکار و افرادی که در تصمیم‌گیری‌های کلان مالی و سرمایه‌گذاری نقش دارند منبعی الهام‌بخش است. پیام محوری آن این است که وظیفه مدیرعامل فراتر از اداره عملیات روزمره شرکت است. تصمیم‌گیری‌های درست درباره تخصیص سرمایه عامل اصلی ایجاد یا از میان رفتن ارزش در بلندمدت به شمار می‌آید. هرچند نمونه‌ها و داده‌های این کتاب از دل بازار سرمایه ایالات متحده و شرکت‌های آمریکایی برگرفته شده‌اند، بینش اصلی آن مرز نمی‌شناسد. فضای کسب‌وکار در ایران ساختارها و چالش‌های خاص خود را دارد، اما اصول و نکاتی که کتاب بر آنها تأکید

دارد —ازجمله نگاه تحلیلی به سرمایه و تمرکز بر ارزش آفرینی پایدار— در هر محیطی کاربرد دارند.

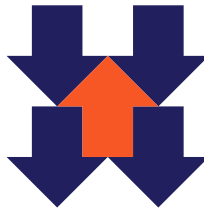
شایان ذکر است در خلال مطالعه کتاب ممکن است با اصطلاحات مالی و سرمایه‌گذاری روبه‌رو شوید. اگر برخی از این مفاهیم برایتان ناآشناست، پیشنهاد می‌کنیم در کنار خواندن کتاب منابع آموزشی مرتبط مانند کتاب ابزارهای کلیدی مالی برای مدیران را نیز مرور کنید. آشنایی با این مفاهیم درک عمیق‌تری از منطق تصمیم‌گیری مدیرانی که در کتاب معرفی شده‌اند به شما می‌دهد.

خواندن مدیران غیرمعمولی فرصتی است برای بازنگری در نقش مدیرعامل، نه به‌عنوان کسی که صرفاً سازمان را اداره می‌کند، بلکه به‌عنوان رهبر سرمایه و خالق ارزش پایدار. این کتاب نشان می‌دهد رهبران واقعی همیشه پرسروصدا یا مشهور نیستند؛ بسیاری از آنها در سکوت، با تمرکز بر اعداد و تصمیم‌های سنجیده، ارزش‌هایی خلق کرده‌اند که فراتر از هر تبلیغ یا هیاهوی رسانه‌ای است. این کتاب یادآور می‌شود که موفقیت بلندمدت در گروی تصمیم‌هایی است که شاید در ظاهر کوچک به نظر برسند اما ریشه در نوع نگاه مدیر به سرمایه، ریسک و آینده دارند. هر مدیرعامل، در هر اندازه و صنعتی که فعالیت کند، می‌تواند از این الگوها بینش بگیرد و آنها را با شرایط محیطی و فرهنگی خود تطبیق دهد. برای من، مطالعه این کتاب فقط تجربه خواندن نبود، بلکه تلنگری بود برای بازتعریف نقش خودم در مقام مدیرعامل و تمرکز بر آن بخش از کارم که اغلب در شلوغی عملیات روزمره نادیده گرفته می‌شود.

درنهایت امیدوارم آموزه‌های این کتاب با درک واقعیت‌های اقتصاد و بازار ایران در عمل به کار گرفته شود.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



پیشگفتار مترجم

تأثیر استفاده از تجربیات بزرگان در هر حیطه‌ای برای همگان مسلم است. ما قصه شنیدن را دوست داریم و از شنیدن قصه‌هایی که با اتفاقات خوش برای شخصیت‌های سردوگرم‌روزگارچشیده ختم به خیر می‌شوند نیز بیشتر استقبال می‌کنیم، اما در این کتاب با قصه‌هایی مستند مواجهیم که علاوه بر اینکه فرازونشیب‌ها، روحيات و تصمیمات سرنوشت‌ساز مدیران بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی را ترسیم می‌کنند، نکات شنیدنی و پندآمیزی نیز برای علاقه‌مندان به مدیریت شرکت‌ها یا سرمایه‌گذاری در آنها در بر دارند. درواقع، زندگی و استراتژی‌های خلاف عرف این مدیران از سال‌ها قبل از تکیه زدن آنها بر مسند مدیریت روایت می‌شود، بدون اینکه بیش از حد به جزئیات پرداخته شود.

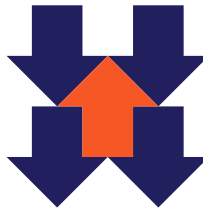
نویسنده می‌کوشد تا با استفاده از داده‌های آماری، نمودارها و مقایسه آنها با عملکرد سایر شرکت‌های بزرگ، هشت مدیرعاملی را معرفی کند که همگی با وجود مواجهه با شرایط وخیمی مشابه شرایط عصر کنونی، بازدهی بسیار بالایی را برای سهام‌دارانشان به ارمغان آوردند، اگرچه اکثرشان نام‌آشنا نیستند. این کتاب شرکت‌های بزرگ را مد نظر قرار می‌دهد، اما درس‌های ارزشمندی نیز برای کسب‌وکارهای کوچک در آن وجود دارد.

با وجود تعدد استفاده از اصطلاحات تخصصی مدیریتی و مالی

تلاش کردم پانویشت‌های توضیحی مختصر و واضحی برای هریک انتخاب کنم تا همه بتوانند مطالب کتاب را به سادگی بفهمند. بنابراین، تمام پانویشت‌ها به مترجم تعلق دارد. پی‌نوشت‌ها، که با اعداد داخل کروشه مشخص شده‌اند، به منبع آن بخش از کتاب ارجاع می‌دهند؛ از این رو، اگر خوانندگان علاقه‌ای به این منابع ندارند می‌توانند حین مطالعه از توجه به این اعداد صرف نظر کنند.

در بخش‌هایی از کتاب، برای ملموس‌تر شدن مباحث مثال‌هایی از بازی بیسبال ذکر شده است. برای یافتن معادل‌های دقیق اصطلاحات تخصصی در رشته بیسبال از آقای مهرداد حاجیان، سرمربی تیم بیسبال طیف، و آقای عباس ندایی، مسئول کمیته آموزش انجمن بیسبال و سافت‌بال کشور، کمک گرفتم که از همراهی صمیمانه‌شان کمال تشکر را دارم. همچنین از آقای دکتر محسن وارثی، که در یافتن برخی اصطلاحات مالی، و آقای دکتر امین ترکمان، که در یافتن برخی مفاهیم مدیریتی با لطف تمام مرا راهنمایی کردند، بی‌اندازه سپاسگزارم.

مریم فراهانی

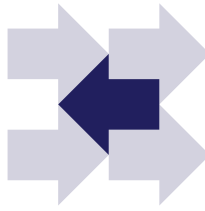


فهرست

۱۳		سرآغاز: دهکدهٔ سینگلتن
۲۹		مقدمه: سنت شکنی هوشمندانه
۴۱		۱. ماشین همیشه در حال حرکتِ بازده
		تام مورفی و شرکت پخش رسانه‌ای کپیتال سیتی
۶۷		۲. مدیر نامتعارف شرکتی خوشه‌ای
		هنری سینگلتن و شرکت تله‌داین
۹۱		۳. برگشت مطلوب
		بیل آندرس و شرکت هوافضای جنرال داینامیکس
۱۱۵		۴. ارزش‌آفرینی در جریانی پرتلاطم
		جان مالون و شرکت مخابراتی تله‌کامیونیکیشنز
۱۴۳		۵. زنی که پس از فوت همسرش بر مسند مدیریت نشست
		کاترین گراهام و واشنگتن پست
۱۶۳		۶. تملک اهرمی شرکت سهامی عام
		بیل استیریتز و رالستون پیورینا
۱۸۳		۷. بهینه‌سازی عملکرد شرکتی خانوادگی
		ریچارد اسمیت و جنرال سینما
۲۰۳		۸. سرمایه‌گذار در مقام مدیرعامل
		وارن بافت و شرکت برکشایر هاتاوی
۲۳۳		۹. منطق افراطی
		ذهنیت مدیران غیرمعمولی
۲۵۱		کلام آخر: یک مثال و چک‌لیست
۲۵۷		پیوست: آزمون بافت
۲۵۹		یادداشت‌ها

هدف این نیست که طولانی‌ترین قطار را داشته باشیم،
بلکه می‌خواهیم با استفاده از کمترین سوخت
زودتر از دیگران به ایستگاه برسیم.





سرآغاز دهکدهٔ سینگلتن

مدیرعاملان واقعاً خارق العاده هرچقدر حقوق بگیرند کم
است... البته چنین مدیرعاملانی نایاب اند.

وارن بافت

تو همانی که از سابقه‌ات پیداست.

بیل پارسلز

رد موفقیت بر جای می ماند.

جان تمپلتون

برترین مدیرعامل پنجاه سال اخیر کیست؟

اگر مثل بیشتر افراد باشید، به احتمال زیاد می‌گویید «جک ولش»
و به سادگی می‌توان علتش را دریافت. ولش به مدت بیست سال، از
سال ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۱، مدیر شرکت جنرال الکتریک بود که یکی از مطرح‌ترین
شرکت‌های آمریکاست. در دوران تصدی ولش، وضع سهام‌داران شرکت
جنرال الکتریک، با بازده مرکب سالانه^۱ ۲۰٫۸ درصدی، بسیار رونق یافت.

۱. compound annual return: بازده مرکب سالانه نشان‌دهندهٔ اثر تجمعی سود و زیان بر
مقدار اصلی سرمایه طی دوره‌ای یک ساله است.

اگر زمانی که ولش مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک شد، یک دلار روی سهام این شرکت سرمایه‌گذاری کرده بودید، تا زمانی که او زمام امور را به نفر بعد از خود، جفری ایملت، سپرد، آن یک دلار در کمال ناباوری ۴۸ دلار شده بود.

ولش هم مدیری فعال و هم سفیر برندی^۱ عالی بود. او به خانه به دوشی شهرت داشت؛ دائم به سفر می‌رفت تا از فعالیت‌های گسترده جنرال الکتریک بازدید کند، با خستگی‌ناپذیری مدیران را رتبه‌بندی کند، مسئولیت‌های آنها را در واحدهای مختلف سازمان تغییر بدهد و برنامه‌های استراتژیکی را با اسامی عجیب و غریبی مثل «شش سیگما» و «تی کیوام»^۲ در سطح شرکت طراحی کند. ولش شخصیت پرشور و شوروی داشت و از تعامل با وال استریت و مطبوعات کسب و کار لذت می‌برد. او با اینکه در مرکز توجه باشد مشکلی نداشت و در دوران تصدی اش در جنرال الکتریک بارها تصویرش روی جلد مجله فورچون منتشر شد. پس از بازنشستگی نیز، با اظهارات بحث‌برانگیز گاه و بیگاه در مورد موضوعات مختلفی در حوزه کسب و کار، از جمله عملکرد جانشینانش، تیتراول روزنامه‌ها را در اختیار داشت. او دو کتاب نیز در مورد توصیه‌های مدیریتی با عناوین عموماً تأمل‌برانگیزی مانند ندای درون^۳ نوشته است.

این ترکیب شهرت و کسب بازده‌های عالی ولش را به معیار طلایی نانوشته‌ای برای سنجش عملکرد مدیرعاملان تبدیل کرده است. این عملکرد او نمونه بارز برخورداری از رویکردی خاص به مدیریت است، رویکردی که بر نظارت دائم بر فعالیت‌ها، ارتباط دائم با وال استریت

۱. corporate ambassador: به فردی گفته می‌شود که مسئولیت معرفی برند، افزایش آگاهی از برند و فروش آن را در سازمان بر عهده دارد.

۲. TQM (total quality management): مدیریت کیفیت جامع

3. *Straight from the Gut*

و تمرکز جدی بر قیمت سهام تأکید دارد. با این حال، آیا او بهترین مدیرعامل پنجاه سال اخیر است؟
پاسخ با قاطعیت منفی است.

برای فهم علت این پاسخ منفی، باید ابتدا روش جدید و دقیق‌تری را برای سنجش توانایی مدیرعاملان معرفی کنیم. مدیرعاملان نیز مانند ورزشکاران حرفه‌ای در حوزه‌ای کاملاً سنجش‌پذیر رقابت می‌کنند و با این حال، هیچ شاخص پذیرفته‌شده واحدی برای سنجش عملکردشان وجود ندارد - نه از چیزی شبیه به میانگین امتیازات کسب‌شده پرتاب‌کننده خبری هست که در بازی بیسبال ملاک عملکرد است، نه از نرخ عوارض جراحی که عملکرد جراحان را با آن می‌سنجند و نه از میانگین گل‌های خورده که عملکرد دروازه‌بانان هاکی را با آن ارزیابی می‌کنند. مطبوعات کسب‌وکار تلاش نمی‌کنند تا کسانی را که بهترین عملکرد را دارند با دقت تمام شناسایی کنند.

در عوض، این مطبوعات معمولاً بر بزرگ‌ترین و معروف‌ترین شرکت‌ها، یعنی ۱۰۰ شرکت برتر از دید مجله فورچون، تمرکز می‌کنند و به همین دلیل، عکس مدیرعاملان این شرکت‌ها اغلب روی جلد بهترین مجلات کسب‌وکار دیده می‌شود. معمولاً معیاری که در مطبوعات بر آن تمرکز می‌شود افزایش درآمد و سود است، ولی بهترین سنگ محک برای سنجش کیفیت عملکرد مدیرعاملان رشد ارزش شرکت به ازای هر سهم است، نه افزایش فروش، درآمد یا تعداد کارکنان. این کار مانند این است که مجله ورزشی اسپورتس ایلاستریتد^۱ فقط عکس قدبلندترین پرتاب‌کننده‌های توپ یا چهارشانه‌ترین دروازه‌بان‌ها را روی جلد بزند.

برای ارزیابی عملکرد، نرخ بازده مطلق^۲ اهمیتی ندارد، بلکه بازده در

1. *Sports Illustrated*

۲. absolute rate of return: سود یا زیان یک دارایی یا سبد سرمایه‌گذاری، مستقل از هر معیار یا استاندارد دیگری

مقایسه با عملکرد همتایان و بازار مهم است. در اصل، برای ارزیابی میزان عالی بودن مدیرعاملان باید فقط سه چیز را دانست: بازده مرکب سالانه سهام سهامداران در دوران تصدی مدیرعامل، بازده شرکت‌های همتا و بازده بازار در همان مقطع زمانی (که معمولاً با شاخص اس‌اند‌پی ۵۰۰^۱ سنجیده می‌شود).

شرایط خیلی مهم است. نقطه شروع و پایان می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد و دوران تصدی ولش تقریباً درست با بازار گاوی^۲ شگفت‌آوری مقارن بود که از اواخر سال ۱۹۸۲ آغاز شد و عمدتاً بدون وقفه تا اوایل سال ۲۰۰۰ ادامه یافت. در خلال این دوره جالب‌توجه، میانگین بازدهی شاخص اس‌اند‌پی سالانه ۱۴ درصد بود، یعنی تقریباً دو برابر میانگین آن در بلندمدت. کسب بازده ۲۰ درصدی در چنین دورانی یک چیز است و کسب همین بازده در دورانی مملو از بازارهای خرسی^۳ و خیم چیزی دیگر است.

مقایسه‌ای با ورزش بیسبال به توضیح این مطلب کمک می‌کند. از اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی که استفاده از هورمون استروئید شایع شده بود،^۴ بیست‌ونه هومران^۵ در یک بازی تهاجمی عددی نسبتاً معمولی بود (بازیکنان برتر همیشه بیش از شصت هومران می‌زدند). با این حال، زمانی که پیب روث در سال ۱۹۱۹ این امتیاز را کسب کرد، رکورد قبلی را (که در سال ۱۸۸۴ ثبت شده بود) شکست و برای همیشه در بیسبال

۱. S&P 500: فهرستی از ۵۰۰ سهام برتر در بازار بورس سهام نیویورک و نزدک است.

۲. به بازاری گفته می‌شود که روند صعودی دارد.

۳. به بازاری گفته می‌شود که روند نزولی دارد.

۴. به دوره‌ای در لیگ برتر بیسبال آمریکا اشاره دارد که در آن بسیاری از بازیکنان به استفاده از داروهای نیروزا روی آوردند و این روی‌آوری به نتایج بی‌سابقه‌ای در مسابقات منجر شد.

۵. اگر بازیکنی پس از ضربه زدن به توپ هر چهار پایگاه را بدون مزاحمت حریف طی کند و امتیاز بگیرد، هومران انجام داده است.

تحول ایجاد کرد. او بیسبال را به بازی قدرت‌محور امروزی تبدیل کرد. اینجا هم می‌بینیم که شرایط مهم است. عامل مهم دیگر برای ارزیابی سابقه مدیرعامل عملکرد او در مقایسه با همتایان است و بهترین راه برای انجام این ارزیابی، مقایسه آن مدیرعامل با گروه بزرگی از همتایانش است. مثل بازی داپلیکیت بریج که در آن کارت‌های بازیکنان با هم مشابه است، شرکت‌هایی که در یک صنعت رقابت می‌کنند نیز معمولاً با شرایط مشابهی مواجه‌اند؛ از این رو، تفاوت‌های بین آنها در بلندمدت بیشتر نشانگر قابلیت مدیریتی آنهاست تا عوامل بیرونی.

بیایید مثالی از صنعت استخراج معدن را بررسی کنیم. مقایسه عملکرد مدیرعامل یک شرکت استخراج طلا در سال ۲۰۱۱، که قیمت هر اونس طلا به بیش از ۱,۹۰۰ دلار رسید، با عملکرد مدیرعاملی در سال ۲۰۰۰، که قیمت حدود ۴۰۰ دلار بود، تقریباً غیرممکن است. در صنعت طلا، مدیرعاملان نمی‌توانند قیمت طلا را کنترل کنند. آنها فقط باید تمام تلاششان را برای سهام‌داران به کار بگیرند و شرایطی را مدیریت کنند که بازار پیش رویشان می‌گذارد. پس مفیدترین کار برای ارزیابی عملکرد این است که مدیرعاملان در شرایط یکسان با هم مقایسه شوند.

وقتی مدیرعاملی بازده خیلی بهتری از همتایانش و بازار کسب می‌کند، شایسته است که «عالی» خطاب شود و با این تعریف، ولش، که در دوران تصدی‌اش در جنرال الکتریک ۳/۳ برابر بهتر از شاخص اس‌اند‌پی عمل کرد، بی‌تردید مدیرعاملی عالی بود. بالاین‌حال، او حتی به گرد پای هنری سینگلتن هم نمی‌رسد.



هنری سینگلتن، که امروزه فقط نزد عده اندکی از سرمایه‌گذاران و پیش‌کسوتان نام‌آشناست، مرد فوق‌العاده‌ای بود که سوابق کاری‌اش سنخیتی با مدیرعاملی نداشت. او ریاضی‌دانی با شهرت جهانی بود،

در شطرنج چشم بسته مهارت داشت و زمانی که دانشجوی دکتری برق بود، اولین کامپیوتر مؤسسه فناوری ماساچوست را برنامه نویسی کرد. او در خلال جنگ جهانی دوم، فناوری «مغناطیس کاهی»^۱ را طراحی کرد که ناوهای متفقین با استفاده از آن مانع شناسایی رادارها می شدند و در دهه ۱۹۵۰ میلادی، یک سیستم هدایت خودکار لخت^۲ اختراع کرد که هنوز در بیشتر هواپیماهای نظامی و تجاری استفاده می شود. او پس از تمام این اقدامات، شرکت خوشه ای تله داین را در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی تأسیس کرد و به یکی از برترین مدیرعاملان تاریخ تبدیل شد. شرکت های خوشه ای در دهه ۱۹۶۰ میلادی حکم سهام اینترنتی^۳ را داشتند. در این دهه تعداد زیادی از این شرکت ها به سهامی عام تبدیل شدند. باوجوداین، سینگلتون یک شرکت خوشه ای کاملاً غیرعادی را اداره می کرد. او از مدت ها قبل از معروف شدن شرکتش، با بی پروایی سهامش را بازخرید کرد و در نهایت، بیش از ۹۰ درصد از سهام تله داین را خرید و نگه داشت. او سود سهام پرداخت نمی کرد، به جای سود گزارش شده بر جریان نقدی تأکید داشت، سازمان غیرمتمرکزی^۴ عالی را اداره می کرد و هیچ گاه سهام شرکت را تجزیه نکرد. سهام این شرکت در بیشتر دوران دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی بالاترین قیمت را در بازار بورس نیویورک داشت. او به خاطر تمایل نداشتن به صحبت با تحلیلگران یا روزنامه نگاران به «ابوالهول»^۵ معروف بود و حتی یک بار هم عکسش روی جلد مجله فورچون چاپ نشد.

1. degaussing

2. inertial guidance system

۳. در سال ۱۹۹۵ میلادی بسیاری از شرکت ها با افزودن پسوند دات کام به شرکت های تجارت الکترونیک تبدیل شدند و توانستند ارزش سهام خود را افزایش بدهند.

۴. decentralized organization: ساختاری سازمانی است که در آن کنترل، به جای تمرکز در دست یک نفر در رأس، در میان اعضای تیم پخش می شود.

۵. ابوالهول غول افسانه ای مصر باستان و نماد اسرارآمیزی، حيله گری و مرموز بودن است.

سینگلتون سنت شکن بود و با مسیر منحصر به فردی که پیش گرفت، انتقادات و حیرت وال استریت و مطبوعات کسب و کار را برانگیخت. معلوم شد که او حق داشت از آن آدم‌های شکاک دوری کند، زیرا بازدهی شرکت‌های رقیب مشهورترش عموماً عادی بود — به طور متوسط، سالانه فقط ۱۱ درصد که تنها کمی از شاخص اس اند پی ۵۰۰ بهتر بود.

برعکس آنها، سینگلتون حدود سی سال مدیر شرکت تله داین بود و در کمال ناباوری، ۲۰۴ درصد بازده مرکب سالانه را نصیب سرمایه‌گذاران خود می‌کرد. اگر در سال ۱۹۶۳ یک دلار نزد سینگلتون سرمایه‌گذاری می‌کردید، در سال ۱۹۹۰ که او در بحبوحه بازار خرسی و خیمی باز نشست شد، آن یک دلار ۱۸۰ دلار شده بود. اگر همین یک دلار در شرکت‌های خوشه‌ای متعدد دیگری سرمایه‌گذاری می‌شد، فقط به ۲۷ دلار و در شرکت‌های فهرست اس اند پی ۵۰۰ نیز فقط به ۱۵ دلار افزایش می‌یافت. در کمال ناباوری، سینگلتون بیش از دوازده برابر بهتر از این شاخص عمل کرد.

با تعریف ما از موفقیت، سینگلتون از جک ولش مدیرعامل بهتری بود. آمار و ارقام شرکت او به وضوح بهتر است: نه تنها بازده‌های شرکت او به ازای هر سهم در مقایسه با بازار و همتایانش بهتر بود، بلکه در مقطع زمانی طولانی‌تری هم آن ارقام را حفظ کرد (بیست و هشت سال در مقایسه با بیست سال تصدی ولش) آن هم در شرایطی که بازارهای خرسی طولانی مدت و خیمی وجود داشت.

موفقیت او به این علت نبود که شرکت تله داین صاحب کسب و کارهای سریعاً در حال رشد و ویژه‌ای بود، بلکه آنچه سینگلتون را از همتایانش متمایز می‌کرد بیشتر تبحرش در حیطه مهم و نسبتاً رازآلود تخصیص سرمایه بود — یعنی تصمیم‌گیری درباره نحوه به کارگیری منابع شرکت به منظور دستیابی به بهترین بازدهی ممکن برای سهام‌داران. پس بیاید دقیقه‌ای را اختصاص بدهیم به توضیح مفهوم تخصیص سرمایه،

علت اهمیت آن و اینکه چرا فقط مدیران بسیار اندکی در آن مهارت دارند.



مدیرعاملان باید برای موفقیت دو کار را به خوبی انجام بدهند: عملیات‌هایشان را درست اداره کنند و پول حاصل از آنها را به کار بگیرند. بیشتر مدیرعاملان (و کتاب‌های مدیریتی‌ای که می‌نویسند یا می‌خوانند) بر مدیریت عملیات‌ها تمرکز می‌کنند که مسلماً مسئله مهمی است، اما توجه سینگلتون بیشتر به مسئولیت دوم معطوف بود.

اساساً مدیرعاملان پنج انتخاب اصلی برای به کارگیری سرمایه دارند — سرمایه‌گذاری در عملیات‌های موجود، تملیک سایر کسب‌وکارها، توزیع سود سهام، پرداخت بدهی یا بازخرید سهام — و سه انتخاب برای افزایش آن سرمایه دارند — استفاده از جریان نقدی داخلی، انتشار اوراق بدهی یا افزایش سرمایه از طریق انتشار سهام. تمام این انتخاب‌ها را با هم مانند جعبه ابزار ببینید. در بلندمدت، با تصمیمات مدیرعامل برای استفاده از یکی از این ابزارها از میان انتخاب‌های گوناگون (و کنار گذاشتن بقیه)، بازده سهام‌داران تا حد زیادی تعیین می‌شود. به بیان ساده، دو شرکت با نتایج عملیاتی یکسان و رویکردهای مختلف به تخصیص سرمایه پیامدهای بسیار متفاوتی را در بلندمدت برای سهام‌داران به ارمغان می‌آورند.

تخصیص سرمایه در اصل سرمایه‌گذاری است و در نتیجه تمام مدیرعاملان هم تخصیص‌دهنده سرمایه‌اند و هم سرمایه‌گذار. درواقع، این شاید مهم‌ترین مسئولیت مدیرعامل باشد و با این حال، با وجود اهمیت آن، بهترین دانشگاه‌های کسب‌وکار هیچ دوره‌ای برای تدریس تخصیص سرمایه ندارند. همان‌طور که وارن بافت گفته، مدیرعاملان بسیار اندکی برای این مسئولیت مهم آماده‌اند:

رؤسای بیشتر شرکت‌ها در تخصیص سرمایه مهارت ندارند. این

ناکارآمدی تعجبی ندارد. بیشتر رؤسا به دلیل تبحر عالی‌شان در حوزه‌هایی مثل بازاریابی، تولید، مهندسی، اجرا یا گاهی سیاست‌های سازمانی به بهترین جایگاه‌ها دست می‌یابند. وقتی آنها مدیرعامل می‌شوند باید برای تخصیص سرمایه تصمیم بگیرند، کار مهمی که احتمالاً تابه‌حال با آن روبه‌رو نبوده‌اند و نمی‌توان به‌سادگی در آن تبحر یافت. اگر بخواهم کمی مبالغه کنم، مثل این است که غایت موسیقی‌دان فوق‌العاده با استعدادی اجرا در تالار کارنگی نباشد، بلکه برای ریاست بانک مرکزی ایالات متحده انتخاب شود.^[۱]

این بی‌تجربگی اثر مستقیم و بارزی بر بازدهی سهام سرمایه‌گذاران دارد. بافت بر تأثیر بالقوه این شکاف مهارتی تأکید و اشاره می‌کند که «فرض کنید مدیرعاملی هر سال بخشی از سود را که معادل ۱۰ درصد از ارزش خالص شرکت است نگه می‌دارد و توزیع نمی‌کند. در این صورت، بعد از ۱۰ سال او مسئولیت به‌کارگیری بیش از ۶۰ درصد از کل منابع مالی قابل سرمایه‌گذاری کسب‌وکار را خواهد داشت».^[۲]

سینگلتون استاد تخصیص سرمایه بود. انتخاب‌های او از میان این گزینه‌های مختلف به‌وضوح با انتخاب همتایانش متفاوت بود و در بلندمدت تأثیر بسیار مثبتی بر بازده‌های سهام‌دارانش داشت. سینگلتون سرمایه‌تله‌داین را مشخصاً بر تملیک‌های گلچین‌شده و چندین بازخرید عمده سهام متمرکز کرد. او از انتشار سهام خودداری می‌کرد، مرتب از بدهی استفاده می‌کرد و تا اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی اصلاً سود سهام پرداخت نکرد. برعکس او، استراتژی مدیران سایر شرکت‌های خوشه‌ای برای تخصیص سرمایه با هم مشابه بود. آنها دائماً برای خرید شرکت‌ها سهام منتشر می‌کردند، سود سهام پرداخت می‌کردند، بازخرید سهام نداشتند و عموماً کمتر از بدهی استفاده می‌کردند. خلاصه اینکه آنها از ابزارهای مختلف با نتایج بسیار متفاوتی استفاده می‌کردند.

اگر تخصیص سرمایه را در مفهوم گسترده‌تر معادل تخصیص منابع بدانید و به کارگیری منابع انسانی را نیز در آن دخیل کنید، باز هم متوجه می‌شوید که سینگلتون رویکرد بسیار متفاوتی داشت. او مشخصاً به نوعی تمرکززدایی افراطی در ساختار سازمانی و مدیران ارشد بسیار اندک در دفتر مرکزی اعتقاد داشت، به نحوی که مسئولیت و اختیار فعالیت‌ها بر عهده مدیرکل هر واحد کسب‌وکار بود. این باور با رویکرد همتیانش کاملاً متفاوت بود؛ آنها معمولاً کارکنان فراوانی با تعداد زیادی معاون و فارغ‌التحصیل ام‌بی‌ای در دفتر مرکزی داشتند.

کاشف به عمل آمده است که خارق‌العاده‌ترین مدیرعاملان پنجاه سال اخیر، مدیران واقعاً عالی، در تخصیص منابع تبحر داشته‌اند. درواقع، رویکرد آنها بسیار مشابه رویکرد سینگلتون بوده است.



در سال ۱۹۸۸، وارن بافت در مقاله‌ای در مورد سرمایه‌گذاری نوشت که همگی سوابقی عالی داشتند و به اصول سرمایه‌گذاری مبتنی بر ارزشی پایبند بودند که بنجامین گراهام و دیوید داد، استادان برجسته مدرسه کسب‌وکار کلمبیا، مطرح کرده بودند. استراتژی سرمایه‌گذاری نامتعارف گراهام و داد خرید شرکت‌هایی بود که بعد از ارزیابی محافظه‌کارانه^۱ ارزش خالص دارایی، با تخفیف اساسی معامله می‌شدند.

بافت برای توضیح هم‌پستگی قوی میان بازدهی عالی سرمایه‌گذاری و اصول گراهام و داد یک مسابقه شیر یا خط ملی را مثال می‌زند که در آن ۲۲۵ میلیون آمریکایی یک بار در روز سر شیر یا خط یک دلار شرط‌بندی می‌کنند. هر روز بازنده‌ها از مسابقه بیرون می‌روند و روز بعد با اضافه شدن جایزه تمام برنده‌های قبلی به شیر یا خط بعدی، مبلغ شرط‌بندی

۱. conservative assessment: مفهومی در حسابداری به این معنا که ارزش دفتری سرمایه باید از ارزش بازار کمتر باشد. درواقع، طبق این مفهوم، برای قیمت‌گذاری هیچ سودی نباید پیش‌بینی شود؛ اما تمام زیان‌ها را باید در نظر گرفت.

افزایش می‌یابد. بعد از بیست روز، ۲۱۵ نفر باقی می‌مانند که هرکدام کمی بیش از ۱ میلیون دلار برنده شده‌اند. بافت اشاره می‌کند که این نتیجه مطلقاً شانس است و اگر ۲۲۵ میلیون اورانگوتان هم بودند، همین نتایج حاصل می‌شد. سپس او به نکته جالبی اشاره می‌کند:

با این حال، اگر متوجه شوید که ۴۰ تا از این اورانگوتان‌ها از باغ وحش بخصوصی در اوماها آمده‌اند، کاملاً مطمئن می‌شوید که خبری هست... در تحقیقات علمی معمولاً از چنین الگویی تبعیت می‌شود. اگر در تلاش برای یافتن علت‌های احتمالی نوع نادری از سرطان متوجه بشوید که ۴۰۰ نفر از بیماران اهل شهر معدنی کوچکی در مونتانا هستند، نظرتان به آب آن شهر، شغل بیماران یا متغیرهای دیگر جلب می‌شود. به نظر من متوجه خواهید شد که تعداد زیادی از شیریاخط‌بازان موفق در دنیای سرمایه اهل روستای خیالی کوچکی با مردمانی اهل تفکرند که می‌توان آن را روستای گراهام و داد نام‌گذاری کرد.^[۳]

اگر — به گفته لارل اولریش تاریخ‌دان — زنان متین به ندرت تاریخ‌ساز می‌شوند، احتمالاً مدیرعاملان عادی هم به ندرت بازار یا همتایانشان را به زانو درمی‌آورند. مثل دنیای سرمایه‌گذاری، شیریاخط‌بازان خارق‌العاده اندکی با توانایی مدیریت وجود دارند و اگر بخواهید آنها را فهرست کنید، بی هیچ تعجبی می‌بینید که سنت شکن نیز بوده‌اند.

این مدیران برتر که در این کتاب شرح حالشان را نوشته‌ایم هم در بازارهای صعودی، هم نزولی و هم در صنایع گوناگونی، از جمله تولید، رسانه، صنایع دفاعی، کالاهای مصرفی و خدمات مالی، شرکت‌هایشان را اداره می‌کردند. میزان بلوغ و اندازه شرکت‌هایشان کاملاً با هم متفاوت بود. هیچ‌کدام در مقایسه با همتایانشان راهکارهای خرده‌فروشی پرتب‌وتابی که به آسانی تکرارپذیر باشد یا امتیاز مالکیت فکری نداشتند و با این حال، بسیار بهتر از آنها عمل کردند.

آنها نیز مانند سینگلتون رویکردهای منحصر به فرد و علناً متفاوتی در کسب و کارشان داشتند که معمولاً انتقادات و سؤالات فراوانی را از جانب هممتایان و مطبوعات کسب و کار برمی‌انگیخت. حتی جالب‌تر اینکه اگرچه آنها هریک به تنهایی به این اصول رسیدند، معلوم شد که همگی به شیوه‌های کمابیش یکسانی سنت شکن بودند. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که آنها در سنت شکنی از الگویی تبعیت می‌کردند، طرحی نهان برای موفقیت که با بازدهی بهتر ارتباطی قوی داشت.

انگار آنها در جهانی موازی مشغول فعالیت بودند؛ جهانی که مشخصه آن تعهد به مجموعه‌ای از اصول مشترک — نوعی جهان‌بینی — بود که آنها را به روستای کوچکی با مردمانی اهل تفکر راه می‌داد. این روستا را دهکده سینگلتون بنامید که شامل گلچینی از مردان و زنانی است که فارغ از هرچیز، می‌دانستند که:

- تخصیص سرمایه مهم‌ترین وظیفه مدیرعامل است.
 - آنچه در بلندمدت اهمیت دارد افزایش ارزش هر سهم است، نه رشد یا اندازه کلی.
 - جریان نقدی ارزش بلندمدت را تعیین می‌کند، نه سودهای گزارش شده.
 - در سازمان‌های غیرمتمرکز، انرژی کارآفرینی پدید می‌آید و هزینه‌ها و «خصومت» کم می‌شود.
 - تفکر مستقل برای موفقیت در بلندمدت ضروری است و ارتباط با مشاوران برون شرکتی (وال استریت، مطبوعات و غیره) ممکن است مایه حواس پرتی و وقت تلف کردن باشد.
 - گاهی بهترین فرصت برای سرمایه‌گذاری سهام خودتان است.
 - در مورد تملیک‌ها، داشتن شکیبایی، و گاهی هم داشتن جسارت، مزیت است.
- جالب آنکه در بسیاری از موارد، انتخاب منطقه جغرافیایی

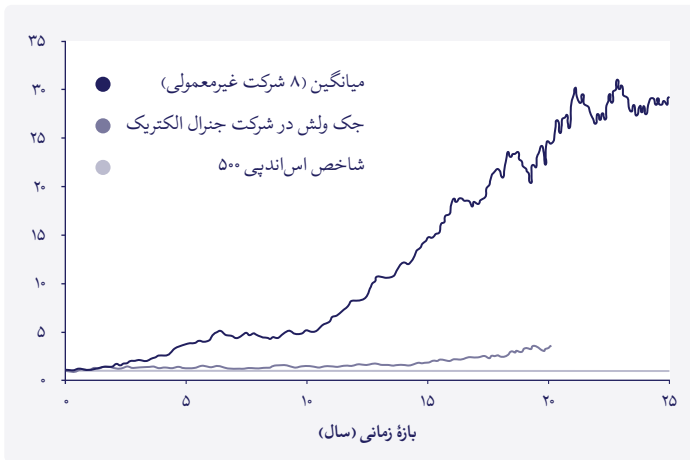
سنت شکنی آنها را تحکیم می‌کرد. در بیشتر موارد، فعالیت‌های شرکت‌های آنها در شهرهایی مثل دنور، اوماها، لس‌آنجلس، الکساندریا، واشنگتن و سنت‌لوئیس انجام می‌شد و با کانون مالی شهرهای بوستون/نیویورک فاصله داشت. این فاصله آنها را از هیاهوی تصورات حاکم در وال‌استریت مصون می‌داشت. (دفتر کار دو نفر از این مدیرعاملان در منطقه شمال شرقی ایالات متحده واقع بود و هر دو منطقه‌های معمولی را ترجیح می‌دادند - دفتر ریچارد اسمیت پشت مرکز خریدی در حومه شهر و دفتر تام مورفی در خانه‌ای قدیمی در مرکز منهتن بود که شصت چهارراه بعد از وال‌استریت بود.)

ساکنان دهکده سینگلتون، این مدیرعاملان غیرمعمولی ما، خصلت‌های مشابه جالبی نیز داشتند: آنها عمدتاً مقتصد (اغلب به این ویژگی شهرت داشتند)، متواضع، تحلیلگر و متین بودند. خانواده‌دوست بودند و اغلب زودتر کارشان را تمام می‌کردند تا در برنامه‌های مدرسه فرزندان‌شان شرکت کنند. از میان مسئولیت‌های مدیرعاملی، عمدتاً حضور در ملا عام را دوست نداشتند، در اتاق‌های بازرگانی سخنرانی نمی‌کردند و در مجمع جهانی اقتصاد حضور نمی‌یافتند. به‌ندرت عکسشان روی جلد نشریات کسب‌وکار چاپ می‌شد و در مورد توصیه‌های مدیریتی کتاب نمی‌نوشتند. معرکه‌بگیر، بازاریاب یا تملق‌گو و خیلی پرجذبه نبودند.

آنها با مدیرعاملان خبرسازی مثل استیو جابز یا سام والتون یا هرب کِلهر، مدیرعامل شرکت هواپیمایی ساوث‌وست، یا مارک زاکربرگ خیلی فرق داشتند. این نابغه‌ها اسحاق نیوتون کسب‌وکارند که ایده‌هایی فوق‌العاده ناب مثل سیب نیوتن به سرشان می‌زند و با تمرکز و اراده‌ای جنون‌آمیز به عملی کردنشان می‌پردازند. باوجوداین، شرایط و موقعیت‌های آنها اصلاً شبیه به اکثر قریب به اتفاق مدیرعاملان کسب‌وکارها نیست (نکته‌های آموزنده در حرفه‌شان نیز اصلاً به کار این مدیران نمی‌آید).

این مدیرعاملان غیرمعمولی نه جذبه والتون و کلهر را داشتند، نه

مدیران غیرمعمولی

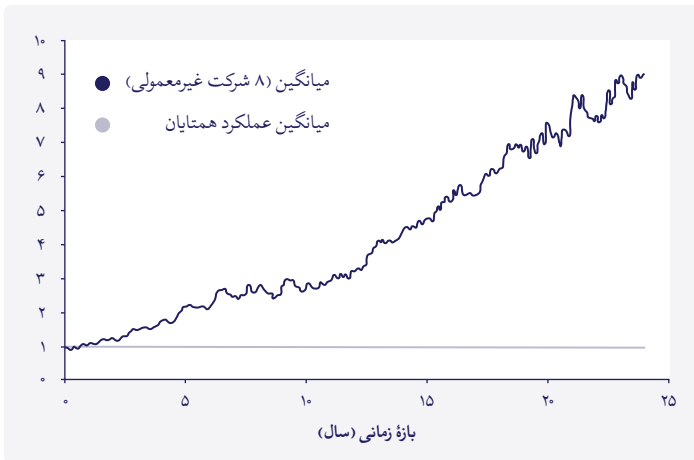


نمودار س-۱: نسبت میانگین بازدهی ۸ شرکت غیرمعمولی و جنرال الکتریک
به شاخص اس اند پی ۵۰۰

نبوغ بازاریابی یا فنی جابز یا زاکربرگ را. درواقع، شرایط آنها خیلی شبیه شرایط مدیرعاملان آمریکایی عادی بود. بااین حال، بازدهایشان معمولی نبود. طبق نمودارهای س-۱ و س-۲، آنها به طور متوسط در مقایسه با شاخص اس اند پی ۵۰۰ بیش از بیست برابر و در مقایسه با همتایانشان بیش از هفت برابر بهتر عمل کردند. ما چگونگی دستیابی به این بازدها را بررسی خواهیم کرد. به قول جاسوس واقعۀ واٹرگیت^۱، دیپ تروت، ما «رد پول را دنبال می کنیم» و تصمیمات کلیدی این مدیرعاملان غیرمعمولی را برای افزایش بازده سهام داران و نکات آموزنده آن تصمیمات را برای مدیران و کارآفرینان امروزی با دقت بررسی می کنیم.

۱. به ماجرای گفته می شود که طی افشای توطئه استراق سمع جمهوری خواهان در ستاد انتخاباتی دموکرات ها در هتلی به نام واٹرگیت منجر به استعفای نیکسون از ریاست جمهوری شد.

سراغاز



نمودار س-۲: نسبت میانگین بازدهی ۸ شرکت غیر معمولی
به میانگین عملکرد همتایان

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب مدیران غیرمعمولی یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید



The Outsiders



در **مدیران غیر معمولی** مدیرعاملانی معرفی می‌شوند که مانند «روباه» می‌اندیشند، رهبرانی با ذهنی باز، نگاه میان‌رشته‌ای و درک عمیق از سرمایه. در تمثیل معروف «جوجه تیغی» و «روباه»، جوجه تیغی تنها یک چیز را می‌داند و در آن مهارت دارد، اما روباه چیزهای بیشتری می‌داند، به سرعت با شرایط جدید تطبیق می‌یابد و فرصت‌ها را شکار می‌کند. این مدیرعاملان می‌دانند ارزش واقعی شرکت تنها در تمرکز بر عملیات روزمره نیست، بلکه در تصمیم‌های هوشمندانه‌ای نهفته است که به خلق فرصت‌ها و مسیرهای متنوع رشد منجر می‌شود.



انتشارات آریانا قلم

