

خلاصة كتاب

ناجي نيسان

ديويد مكي

مترجم: مسعود نيازمند

انتشارات نوربخش

۱۳۸۳

## ناحي نيسان

### مقدمه

استفاده از تجربيات ديگران، کوتاه‌ترين و سودمندترين راه براي انجام بهتر کارهاست. رسيدن به هدف اولين شرط هر فعاليت بوده اما يکي از نتايج مهمي که از فعاليت به دست مي‌آيد، يادگيري و کسب دانش است. چرا که از تجربيات و يادگيري‌هاي گذشته مي‌توان در انجام کارهاي آتي استفاده نمود.

اين کتاب در مورد فعاليت‌هاي يکي از بزرگ‌ترين شرکت‌هاي خودروسازي جهان و مديرعامل فعلي آن است. علي‌رغم آنکه در اين عصر دوره قهرمان‌پروري سرآمده و کار تيمي ضامن موفقيت است، اما در عين حال اين مدير را مي‌توان ناچي نيسان ناميد. مدير مذکور در بدو امر با توجه به موفقيت شرکت نيسان، بينش و هدفي را تعيين کرد که عنوان آن "نيسان ۱۸۰" بود. هر جزء از عدد ۱۸۰ حاوي مطلبي است که به دنبال خواهد آمد. اين برنامه موجب تحولات بعدي در شرکت مذکور گرديد.

کسب‌وکارهاي بزرگ و عمده در جهان همه به شکلي يکسان اداره و اجرا نمي‌شوند، ولي راز موفقيت آنها در واژه‌اي به نام شفافيت است. يعني هيچ چيزي را براي پنهان کردن ندارند و تمام مشتريان و افراد ذينفع تصويري روشن و بدون هرگونه محدوديتي از شرکت در اختيار خواهند داشت.

### فصل اول

#### افتتاح کارخانه جديد (بهار ۲۰۰۱)

شرکت نيسان قرار بود کارخانه جديدي در امريکا افتتاح کند. کارکنان بيم داشتند که به دليل عدم سودآوري مستمر و نبود رهبري مناسب، درهاي کارخانه بسته شود، ولي اکنون گوسن رييس و مدير عمليات شرکت براي انجام مراسم رسمي آماده شده تا با افتتاح اين کارخانه به اين بيم و هراس‌ها پايان دهد. اين کارخانه در ايالت ميسيسيپي امريکا که با پول قمار از رونق برخوردار است، احداث شده و بر اثر توصيه فرماندار اين ايالت به مسئولان نيسان صورت گرفته است. به اين ترتيب گوسن سرزميني ناآشنا بي‌صبرانه در انتظار آغاز مراسم افتتاحيه بود. افراد گوناگوني در آنجا جمع شده بودند تا به سخنراني گوسن گوش فرادهند. گوسن سخن خود را آغاز مي‌کند. او از کوشش و تلاش در راه احياي نيسان مي‌گويد و هدف شرکت را بر سودآوري در طي يکسال مورد تاکيد قرار مي‌دهد. او مي‌گويد نيسان هزاران نفر را در کارخانه ميسيسيپي به کار خواهد گمارد و توليدات جديدي را عرضه خواهد کرد.

گوسن مي‌گويد: «ساخت محصولات مطلوب در بازارهاي مناسب، عامل اساسي پايه‌گذاري رشد اقتصادي سودآور و استوار است و اين دقيقاً همان کاري است که ما مي‌خواهيم در اينجا انجام دهيم و سرمايه‌گذاري نيسان بخش مهم آن است. کارخانه نيسان يک وانت معمولي، يک خودروي اسپرت و نيسان ميني‌ون نسل آینده را توليد خواهد کرد. اين برنامه، توسعه‌اي چشمگير و مهم در برنامه کار ما در بازار امريکاست. اين برنامه قدرت پاسخگويي ما را در برابر بازار افزايش داده، هزينه‌ها را کاهش خواهد داد و از تأثيرپذيري‌مان در برابر نوسانات ارزي خواهد کاست.»

براي ميسيسيپي امروزي روز شکرگذاري است. چهار هزار شغل با درآمد بالا، سرمايه‌گذاري يک ميليارد دلاري، ... وحدت. براي نيسان و گوسن صحبت از طرح احياي جسورانه‌اي به منظور بازگرداندن نيسان به مقام و موقعيت خود به عنوان يکي از مشهورترين توليدکنندگان خودرو در دنياست.

هنگامي که گوسن وارد شرکت نيسان شد، شرکت در سراسيبي قرار داشت و گوسن براي يافتن راه نجات آن بايد از تمامي آموزش‌ها و تجارب فعاليت خود در ميشلن و رنو استفاده مي‌کرد. بسياري از روش‌هاي متداول و مرسومديريت در ژاپن کارايي ندارد زيرا در مورد روش‌هاي غربي انجام کار و تجارت در اين کشور ترديدهاي عمده‌اي وجود دارد. به همين دليل گوسن از تجارب خود براي ايجاد سبكي منحصربه‌فرد در نيسان استفاده کرد و هرگز در اعتقاد و باور خويش دربارهٔ تدابييري که مورد استفاده قرار مي‌داد، ترديدي به خود راه نداد. گوسن مي‌گفت: «چالش بزرگي است. ولي ما از جهنم آمده‌ايم و مي‌کوشيم به برزخ برسيم. بايد به‌سرعت دگرگوني ايجاد کنيم. محصول جديد کلید احياي نيسان است. سرمايه‌گذاري ما در کارخانه مي‌سي‌سي‌پي جزء بسيار مهمي از آینده ماست.

## فصل دوم

### راز موفقيت يك رهبر جديد بين‌المللي

هيچ‌کس به اندازهٔ گوسن سوءديريت را نمي‌شناسد. هرکدام از شرکت‌هايي که او در آنجا کار کرده است، مثل ميشلن امريکاي جنوبي، ميشلن امريکاي شمالي، رنو، و اکنون نيسان، همانند درسي دربارهٔ مسير غلط سازماني و سردرگمي و يا هردو بوده است. گوسن معتقد است آنچه انسان از مشاهدهٔ تفاوت‌هاي ديگران مي‌آموزد و به وي کمک مي‌کند تا از روش‌هاي گوناگون به ثروت دست يابد. يکي از دوستان و همکاران قديمي گوسن مي‌گويد او از هر فرهنگي که در معرض آن قرار بگيرد به‌سرعت چيزهاي فراواني ياد مي‌گيرد.

اولين شغل گوسن کار کردن در ميشلن فرانسه و از پايين‌ترين سطح ممکن، يعني شغلي صنفي در يك کارگاه توليدي بود. نخستين چيزي که گوسن در کارگاه مشاهده کرد، تنفر و بيزاري کارگران کارخانه از ديريت بود. به ويژه مديراني که از کارهاي روزانه و چالش‌هاي مربوط به شغل کارگران بي‌اطلاع و يا به آن بي‌توجه بودند. وي آنجا درس ارزشمندي آموخت که بعدها به عنوان مدير ارشد مي‌توانست آن را به کار گيرد: کارکنان در هر سطحي در سازمان براي مشکلات راه حلي دارند.

گوسن مراتب ترقي را در کارخانهٔ فرانسوي به‌سرعت طي کرد و هنگامي‌که ۲۶ سال داشت ديريت بيش از ۷۰۰ کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال ۱۹۸۵ زماني که گوسن تنها ۳۰ سال داشت، به سمت مدير ارشد عملياتي بخش پردردسر و ناآرام امريکاي جنوبي شرکت ميشلن برگزيده شد. از او خواسته شده بود اين بخش را متحول کند. گوسن تورم عنان‌گسيخته‌اي را تجربه مي‌کرد. گوسن مي‌گويد: «بايد دستمزد کارکنان را هرماه يکي دوبار تغيير مي‌دادم. اين يك آزمون بود، اما واقعاً مشتاق انجام آن بودم. من بايد به هرقيمتي شده آن را انجام مي‌دادم.» گوسن معتقد بود شرايط اقتصادي تنها بخشي از مشکل است، بنابراين تيم‌هاي ميان‌فرهنگي را تشکيل داد تا راه حل‌هايي بيابند. اين اقدام و تلاشي مقدماتي و نوپا در کار گروهي ميان‌فرهنگي و بين‌کاري بود که در آینده به عنوان سبک ديريت خاص گوسن شناخته شد. اين کار فرابخشي موانع موجود ميان فرانسوي‌ها و برزيلي‌ها را از بين برد و براي شرکت موفقيت به ارمغان آورد و واحد امريکاي جنوبي ميشلن را در عرض دو سال به سوددهي رساند.

سال ۱۹۹۸ يعني سومين سال فعاليت گوسن در برزيل، سودآورترين دوران شرکت بود و براي گوسن پيشرفت عمده‌اي در کار به‌شمار مي‌آمد. در نتيجه او را به سمت مدير ارشد واحد امريکاي ميشلن برگزيدند. گوسن بي‌سروصدا و با شفافيت کامل به امريکا آمد. وي به کارکنان نشان داد هيچ‌گونه برنامه از پيش تعيين شده‌اي ندارد و در مورد رفع نيازمندی‌هاي شرکت به کمک و مشارکت آنان متکي است. گوسن چند دستور و رهنمود فوري در واحد امريکا صادر کرد. وي صرفاً سؤال مي‌کرد. اين سبک خاص ديريت او بود و نشان مي‌داد بدون هرگونه پيش‌فرضي آمده است و مي‌خوهد از طريق شنیده‌ها بامسائل آشنا شود.

راهبرد وي عبارت بود از:

- هيچ فرضي نكن (پاسخ سؤالات را در داخل شركت پيدا كن)
  - سريع كار كن
  - اعتماد و احترام را با نتايج قوي به دست آور
- او براي نخستين بار اين امكان و فرصت را به دست آورده بود كه توجه خود را به اصول مديريت نظري و ناب تري مثل رضائت مصرف كنندگان و ساختار درون سازماني معطوف كند. ادغام گودريچ و ميشلن، گوسن را وادار كرد به دنبال راه هاي تركيب فرهنگ ها و فلسفه هاي كاري كاملاً متفاوت برود. وي شيوه اي را به كار گرفت كه شبیه روش مورد استفاده وي در امريكاي جنوبي بود، تيمهايي از كاركنان داراي فرهنگ ها و زمينه هاي كاري مختلف را داخل سازمان تشكيل داد. به كساني كه با يكديگر رابطه برقرار نمي كردند، مگر با هدايت يك نيروي قوي. بعضي تيمها شامل فرانسوي ها و امريكايي ها بودند و بعضي ديگر دربرگيرنده مهندسين و مديران خريد.
- اين بزرگ ترين اقدام گوسن در حل مسائل به كمك تيمهاي ميان سازماني و ميان شغلي به شمار مي رفت. ايجاد تيمهاي ميان شغلي، اين امكان را براي فرانسوي ها و امريكايي ها فراهم آورد تا سبك ها و روش هاي مديريتي خود را ادغام كنند. او مي گويد: «اين واقعيست كه من فرانسوي يا امريكايي نبودم كارساز شد. در چنين شرايطي افراد هرگز تصميم گيري شما را با نزديك بيني و كوتاه نظري فرهنگي مرتبط نمي دانند. وقتي انسان بخواهد تغييرات گسترده اي را اعمال كند، نگاه خارجي بودن امتياز و نعمت بزرگي خواهد بود.»
- گوسن در سال ۱۹۹۶ به پاریس منتقل و به عنوان مدير شماره ۲ مشغول به كار شد. پس از مدتي دريافت كه رنو با مشكل روبه روست و پس از ده سال نخستين زيان خود بالغ بر يك ميليارد دلار را در ۱۹۹۶ تجربه کرده است. گوسن رنو را شركتي مي ديد كه به بازار داخلي به شدت متكي و از ناکامي هاي گذشته فلج شده است.
- گوسن به عنوان قائم مقام شركت رنو، مسئوليت تحقيق، خريد، توليد، مهندسي و برنامه هاي مربوط به خودرو را برعهده داشت. مسئوليت اصلي او در جبران زيان هاي سنگين شركت بسيار ساده بود: کاهش هزينه ها.
- وي وضعيت شركت را بررسي و تجزيه و تحليل كرد و به اين نتيجه رسيد كه کاهش هزينه ها در تمامي مراحل براي رنو ضروري است تا اين شركت بتواند دوباره به قدرت مالي قابل قبولي دست يابد. نتيجه اين بررسي ارائه برنامه سه ساله اي براي کاهش هزينه هاي عملياتي به ميزان ۳۰ ميليارد فرانك فرانسه در مدت سه سال بود. رقمي كه در آن زمان دست نايافتي به نظر مي رسيد. طرح و روش گوسن در کاهش هزينه ها، شامل کاهش هزينه ها در همه بخش ها، از قسمت اداري تا قسمت مهندسي و توليد مي شد. برنامه وي به دقت مراقب بود از سطح نوآوري و ابتكار در شركت رنو كاسته نشود و در واقع، به گونه اي طراحي شده بود كه براي مشاغل و رشد شركت فرصت هاي بيشتري را در بلندمدت به وجود مي آورد. سختگيري اوليه، فرزند بهتري به بار مي آورد.
- گوسن مي گويد: «مي دانستم كار سختي خواهد بود، اما بهترين راه پيوستن من به تيم رنو پذيرش همين شرايط سخت بود.»
- برنامه نتيجه بخش بود. تا ۱۹۹۷ رنو دوباره به سوددهي رسيد و تا ۱۹۹۸ رنو به اندازه كافي قدرتمند شده بود، به طوري كه وقتي گوسن پيشنهاد خريد سهام تعيين كننده در شركت ژاپني نيسان را، كه براي بقا تلاش مي كرد، به همكاران خود ارائه داد، هيچ كدام به آن نخنديدند.

## فصل سوم ايجاديك اتحاد جهاني

### چرا نيسان و رنو با يكدیگر متحد شدند؟

براي طرفین هیچ راه انتخاب دیگری وجود نداشت. رنو که با برنامه جسورانه کاهش هزینه‌ها تقویت شده بود، به دلیل فروش تنها ۸۵ درصد از تولید خود در اروپا، امکان رشد محدودی داشت.

گوسن با محصولات نيسان آشنا بود و دقت و عملکرد تولیدات نيسان را دوست داشت و می‌دانست آن شرکت توانایی طراحی و ساخت خودروهای خوبی را دارد و حدس می‌زد که مشکلات شرکت در مدیریت آن نهفته است که این نقطه قوت اساسی در رنو به شمار می‌رفت. هر دو شرکت از نظر اندازه مشابه بودند و نقطه قوت یکی نقطه ضعف دیگری به شمار می‌رفت. گوسن پیشنهاد تشکیل تیم‌های میان‌سازمانی را ارائه کرد. مدیران نيسان از این پیشنهاد استقبال کردند و به‌طور مشترک یازده تیم، شامل اعضای از رشته‌های کاری مشابه از شرکت‌های مختلف را تشکیل دادند. وظیفه تیم‌های میان‌سازمانی یافتن همکاری‌های ممکن میان شرکت‌ها و بررسی این موضوع بود که در صورت تشکیل يك اتحاد، این همکاری‌ها چگونه می‌توانست به نتیجه برسد.

هر دو شرکت فایل‌ها و اسرار مربوط به طراحی و تولید خود را، که معمولاً محرمانه تلقی می‌شد، به یكدیگر ارائه کردند. تیم‌های میان‌سازمانی که توسط گوسن پیشنهاد شد، به مدیران هر دو شرکت کمک کرد تا به این موضوع بپردازند که آیا رنو و نيسان می‌توانند به روش بسیار مقدماتی، اما واقعی و ملموس، با یكدیگر همکاری کنند یا خیر؟ تیم‌های میان‌سازمانی برنامه‌ریزی‌های عملی و ملموسی انجام می‌دادند.

بعضی از تیم‌ها به تولید و تدارکات و سازماندهی می‌پرداختند، در حالی که تیم‌های دیگر تمرکز و توجه خود را به منطقه مهم و کلیدی مثل اروپا یا مکزیک معطوف می‌کردند. تیم‌ها ضمن بررسی نقاط قوت هر دو شرکت، به تشخیص نیازهای يك شرکت در راه تأمین آنها در شرکت دیگر می‌پرداختند. رنو در فکر نجات نيسان بود اما عملکرد تیم‌ها، بر اساس روحیه همکاری و تعاون، از ابتدا اتحاد را مشخص و روشن می‌کرد. رنو قدرت مدیریت و برنامه‌ریزی خود را با مهارت نيسان در تولید و مهندسی ترکیب می‌کرد و وجه مشترکی برای دو شرکت کاملاً مجزا به وجود می‌آمد. رنو ۵/۴ میلیارد دلار پول نقد در مقابل ۳۶/۸ درصد سهام نيسان به آن شرکت تزریق کرد. این قرارداد به رنو اجازه می‌داد میزان مالکیت خود را در آینده به حداکثر ۴۴/۴ درصد افزایش دهد. نيسان نیز می‌خواست نام تجاری خود را حفظ کند، يك مدیر ارشد عملیاتی برگزیند و در اقدامات تجدید ساختار خود آزاد باشد. در مورد نيسان عملاً همه نقاط موجود چه در محصول و چه در نیروی انسانی از یكدیگر جدا و دورافتاده بود. وجود نقاط قوت کوچک پراکنده برای شرکتی با ۱۴۰ هزار کارمند و عملیات گسترده در سراسر جهان بی‌مفهوم است. در نيسان ارتباط متقابل تقریباً به چشم نمی‌خورد. تخصص و مهارت حرفه‌ای نیز در زمینه‌های اصلی مثل برنامه‌ریزی محصول و بازاریابی در سطح بین‌المللی وجود نداشت. این نکته جدایی شدید سازمانی ایجاد کرده بود. در نتیجه فرهنگ سرزنش کردن در سازمان قوت گرفت به ویژه در ژاپن.

گوسن می‌گوید: «هرگاه سازمان ضعیف عمل می‌کرد، تقصیر و گناه آن بر گردن دیگری بود. واحدهای سازمانی و واحدهای عملیات منطقه‌ای، هر يك دیگری را سرزنش می‌کرد. قسمت فروش برنامه‌ریزی تولید را سرزنش می‌کرد، برنامه‌ریزی تولید قسمت مهندسی را سرزنش می‌کرد، تولید، اروپا را سرزنش می‌کرد و اروپا توکیو را. چرخه‌ای بی‌پایان از نومیدي همراه با مسئولیت‌گریزی که نيسان را دچار رکودی طولانی کرده بود. به همین دلیل منتقدان در ۱۹۹۹ مطمئن نبودند که گوسن و هم‌تایان خارجی رنو بتوانند نيسان را نجات دهند. در تشخیص مشکلات شرکت، همه متفق‌القول بودند.»

کارکردن بدون توجه و علاقه، صرفاً به خاطر رفع تکلیف و ساختن خودروهای ازمدافتاده، فقط به منظور حفظ افراد در مشاغل خود. بعضی از روزنامه‌نگاران آشکارا تردید خود را از

احياي نيسان توسط گوسن و گروه رنو، ظرف چند سال، ابراز مي‌کردند. گوسن مي‌گويد وي هرگز اهميت چالش‌هاي پيش‌روي خود را در شغل جديدش مورد ترديد قرار نمي‌داد، اما وقت خود را صرف "چه خواهد شد"ها نکرد زيرا مي‌دانست اگر نيسان نتواند به طور کامل احيا شود، اين سرزنش‌ها مستقيماً متوجه او خواهد شد.

### فصل چهارم هميشه با يك ورق كاغذ سفيد شروع كن

از نخستين روزي كه گوسن در ادارات مركزي توكيوي نيسان سر كار خود حاضر شد، همه مي‌دانستند وي منادي تغيير و تحول است. گوسن با طرحي مدون و ازپيش‌تعيين‌شده به ژاپن نيامده بود، بلكه پيش از هرگونه پيش‌داوري، به دقت در پي يافتن پاسخ پرسش‌هاي خود در داخل شركت بود. همان روشي كه در ميشلن و رنو مورد استفاده قرار داده بود. اين روش به قدرتي موفقيت‌آمیز بود كه اين بار گوسن جلوتر رفته و به دنبال درون‌دادهاي افزون‌تر از سوي تعداد بيشتري از كاركنان در تمامي سطوح شركت بود.

گوسن به شدت معتقد است هنگام ارزيابي افراد، سازمان‌ها و چالش‌هاي جديد، پاك كردن ذهن از هرگونه نظر و ايدة ازپيش‌تعيين‌شده ضروري است. وي از اين ابزار ارزشيابي اساسي براي متاثر نشدن از قالب‌هاي كليشه‌اي فرهنگ، سازمان و يا هر دو استفاده مي‌كند و ابتدا حقايق را مستقيماً از منشأ آن مورد ملاحظه قرار مي‌دهد.

به اعتقاد گوسن، اين موضوع در مديريت از اهميت فوق‌العاده‌اي برخوردار است. هميشه بايد با يك ورق كاغذ سفيد شروع كرد، زيرا بدترين چيزها، راه حل‌هاي ازپيش‌ساخته‌اند. بايد انديشيدن را از نقطه صفر آغاز كرد و همه چيز را از ذهن زدود. نيسان شروع به تغيير كرد. گوسن مي‌گويد: «ديدن، راه‌گشايي گروه‌ي، ورود به محيط كار و جمع‌آوري اطلاعات هرچه بيشتري و دقيق گوش دادن. من با تمامي افراد در سطوح مختلف صحبت مي‌كردم. در كارخانه، در سطح ميدان، در محيط كارگاه. از صحبت كردن با افراد و گوش كردن به آنچه مي‌گويند چيزهاي بسيار زيادي مي‌توان آموخت و فهميد.» او با استفاده از نظرات متعددي كه از كاركنان شركت در سراسر دنيا جمع‌آوري کرده بود، مشكل مالي شركت را در پنج شاخص عمده دسته‌بندي كرد:

- نبود درك روشن از سود.
- توجه ناكافي به مشتريان و توجه بيش از حد به تعقيب رقبا.
- نبود خطوط كاري در شركت مبتني بر اصل بين كاري، بين مرزي و درون سلسله مرتبي.
- نبود حس اضطرار.
- نبود ديد مشترك و يا برنامه بلندمدت مشترك.
- گوسن مي‌گويد سال‌ها بود كه بايد تغييراتي صورت مي‌گرفت، اما هيچكس اين كار را نمي‌کرد، به همين دليل نخستين وظيفه و كار من ايجاد حس اضطرار در آنها بود.
- به نظر گوسن، نقاط قوت نيسان عبارت بود از:
- حضور بين‌المللي قابل ملاحظه و دسترسي جهاني.
- نظام توليد عمده و پيشرو در سطح جهان.
- لبة حمله در زمينه‌هاي حساس فناوري.
- اتحاد با رنو.
- كاركنان با استعداد و متعهد.

ظرف پنج روز از شروع كار در نيسان، گوسن تصميم گرفت نه تیم بين‌كاري تشكيل دهد كه هر يك تقريباً عضو داشت. اين اعضا شامل مديران مياني نيسان بود، يعني گروه‌ي از

کارکنان با مسئولیت‌های خاص، او بلافاصله آنان را در قالب اعضای بین‌کاری برای تفکر آزادانه و خلاقانه به منظور یافتن روش‌های سامان دادن به نيسان به چالش فراخواند. تیم‌های بین‌کاری بر اساس باوري قوي تشكيل شدند. راه‌حل‌های مشکلات نيسان را باید داخل شرکت جستجو کرد. مفهوم تیم‌های بین‌کاری عبارت است از: ترغیب کارکنان شرکت برای دستیابی به آن سوي مرزبندي‌ها

### نگاهی اجمالی به تیم‌های بین‌کاری نيسان

#### • رهبران

دونفر از بالاترین رده مدیریتی در دو زمینه کاری متفاوت و دارای وجه مشترك به عنوان رهبر انتخاب می‌شوند.

#### • راهنما

راهنماها از سوي مدیریت ارشد انتخاب می‌شوند و مسئول حفظ هر تیم در مسیر کاری خود، از طریق دستور دستور کار، تحقیق، گفت‌وگو و مذاکره هستند.

#### • اعضا

مدیران میانی (معمولاً نه نفر) بر اساس معیارهای کیفیت رهبری و زمینه مورد علاقه، برگزیده می‌شوند.

#### • زیرگروه‌ها

متشکل از اعضای تیم‌های بین‌کاری و دیگر مدیران شرکت، که از سوي تیم بین‌کاری انتخاب می‌شوند. زیرگروه‌ها مسئولیت ارائه موضوعات و مسائل خاص و عمیق را بر عهده دارند.

### دستورالعمل‌های تیم‌های بین‌کاری

- در مذاکرات هیچ محدودیتی وجود ندارد. آداب و رسوم و سنن نباید مانعی در راه تیم‌ها ایجاد کند و تیم‌ها نیز نباید از مسائل حساس سازمانی چشم‌پوشی کنند. تیم‌ها می‌توانند کلیه جنبه‌های عملیات شرکت را مورد بررسی دقیق قرار دهند. تیم‌ها باید نظارت و عقاید بلندپروازانه و در عین حال واقع‌گرایانه ارائه دهند.
  - تیم‌ها قدرت تصمیم‌گیری ندارند. آنها تنها می‌توانند پیشنهادهای خود را به کمیته اجرایی ارائه کنند.
- وقتی تیم‌ها دریافته‌اند واقعاً اختیار و قدرت بی‌قید و شرطی در یافتن راه‌های سروسامان دادن به شرکت به آنها داده شده است، حرکت خود را سرعت بخشیدند. توفان مغزی شروع شد و با شناخت بهتر اعضای تیم‌ها از یکدیگر، و حذف موانع پیشین، ارائه عقاید و نظرات نیز جریان سریع‌تری یافت.
- پیشنهادات نهایی از سوي نه تیم بین‌کاری به گوسن و دیگر اعضای کمیته اجرایی ارائه شد و حرکت و جنبشی در میان اعضا به وجود آورد مبني بر اینکه نيسان به چه میزان و با چه سرعتی باید در راه تجدید حیات گام بردارد.
- گوسن که حرف آخر را می‌زد، تمامی پیشنهادهای بین‌کاری را مورد توجه قرار داد و می‌دانست اقدامات او اساس و بنیاد سازمان در ژاپن را به لرزه درخواهد آورد. او با درنظر گرفتن واقعیات به دلایل به تعویق افتادن بعضی اقدامات اصلاحی گوش فراداد. سپس تصمیم خود را گرفت و یکی از جسورانه‌ترین و گسترده‌ترین اقدامات تجدید ساختار را، که تا آن زمان توسط يك شرکت توليدي به اندازه نيسان پذیرفته شده بود، ارائه کرد.
- گوسن می‌گوید: «پیام بسیار دشواری بود، اما من تصمیم خود را گرفته بودم و باید تا آخر خط می‌رفتم: بیشترین حد تغییر و دگرگونی.»
- و به این ترتیب، طرح احیای نيسان متولد شد.

## فصل پنجم شفافيت کامل اعتماد ايجاد مي‌کند

هنگامي که گوسن در اکتبر ۱۹۹۹ طرح احياي نيسان را زودتر از انتظار به جهان اعلام کرد، با اين کار ضربه‌اي بر تجارب پس از جنگ وارد آورد که ژاپن هرگز آن را تجربه نکرده بود. اين بار گوسن چيزي بيش از هزینه‌ها را از میان برداشت. طرح احياي نيسان که با هدف نجات ميليون‌ها نفر در مدت زمان کوتاه و ايجاد فرصت‌هاي رشد بلندمدت براي بازگرداندن سريع نيسان به اعتبار و حسن شهرت و سوددهي تنظيم شده بود، شکافي عميق در سنت کاري فرهنگي ژاپن ايجاد کرد. اين طرح جسورانه باناباوري بسيار روبه‌رو شد، زيرا مديران قديمي کارخانه‌ها به اين واقعيت پي بردند که ثبات شغلي آنان و هزاران کارمند و کارگري که زير نظرشان کار مي‌کردند، پايان خواهد پذيرفت. اين موضوع هرگز در ژاپن شنیده نشده بود، جايي که شغل افراد مادام‌العمر است.

گوسن معتقد است سازمان‌ها هنگامي به اعتماد و اطمینان دست مي‌يابند که انگیزه‌ها و شرايط روشن و شفاف باشند و هرگاه عملکرد مدیریت به طور روشن در ارتباط با مصرف‌کنندگان، کارکنان و سهامداران کاملاً شفاف باشد، به هيچ توجیهي نیاز نیست. او ديوارهايي را که نيسان طی بيش از شش دهه در اطراف خود ساخته بود، فروريخت و براي مردم اعتماد، اطمینان و يکپارچگي حاصل از صداقت را به عنوان تنها سپر و پشتيبان نيسان باقي گذاشت.

مهم‌ترين نکات طرح احياي نيسان عبارت بودند از:

- کاهش هزینه‌هاي عملياتي به ميزان يك تریلیون ين ژاپن
  - کاهش تعداد تأمین‌کنندگان قطعات و مواد به نصف
  - کاهش بدهي‌هاي خالص از ۱/۴ تریلیون ين به کمتر از ۷۰۰ ميليارد ين تا سال مالي ۲۰۰۲ (کاهش ۶ ميليارد دلاري پس از تزريق سرمايه توسط رنو)
  - ايجاد سرمايه‌گذاري و تدارکات محصولات، شامل عرضه ۲۲ مدل جديد تا سال ۲۰۰۲
  - کاهش تعداد کارکنان در سطح جهان به ميزان ۲۱ هزار نفر
  - کاهش تعداد کارخانه‌هاي مونتاژ خودرو در ژاپن از ۷ کارخانه به ۴ کارخانه
  - کاهش تعداد جايگاه‌هاي توليد در ژاپن از ۲۴ جايگاه به ۱۵ جايگاه
- گوسن قصد داشت در سه زمينه عمده معادل يك تریلیون ين از هزینه‌ها بکاهد:
- ✓ خريد کلي
  - ✓ توليد
  - ✓ هزینه‌هاي اداري

گوسن مي‌گفت نيسان در کوتاه‌مدت از طريق اصل کاهش هزینه‌ها در طرح احياي نيسان، جان سالم به‌در خواهد برد. اقدامي که وي مي‌دانست بسياري در ژاپن به آن علاقه‌مند نبودند، اما چاره‌اي جز پذيرفتن آن نداشتند. او به اين موضوع نيز واقف بود که رشد و ترقي بلندمدت نيسان (احياي واقعي آن) به توانايي شرکت در ايجاد شور و شوق و وفاداري در مشتريان بستگي دارد و مي‌گفت توسعه محصولات، اصلي‌ترين عامل احياي نيسان خواهد بود و شكي در آن نیست.

اجزاي ديگر طرح احياي نيسان عبارت بودند از:

- تأکید مجدد بر طراحي مدل‌هاي اصلاح شده و کاهش زمان عرضه خودرو به بازار
  - ساختار ساده شده مدیریت
  - اعمال برنامه‌هاي موازنه و ارتقاي مديران بر اساس عملکرد آنان
  - اعطاي پاداش و مزایا به کارکنان با توجه به نتايج کلي کار
- گوسن به اين نکته آگاهي داشت که طرح چشمگیر احياي نيسان باعث دوري و گريز بسياري از متحدان نيسان به‌ويژه در ژاپن خواهد شد. اما معتقد بود اگر شرکت نخواهد آینده‌اي براي خود متصور باشد، اصلاحات در درجه اول اهميت قرار دارد. بسيار ساده‌تر بود

اگر مانند بسياري از شرکتهای ديگر و مديران مسئول مختلف عمل مي‌شد و مثلاً یکسال به کاهش هزینه‌های کار مي‌پرداختند، سال بعد به کاهش هزینه‌های خرید و سال بعد به تمرکز عملیات مربوط به منابع مدیریت. اما گوسن همه اینها را یکباره مي‌خواست و به ديگران مي‌گفت: رنج و سختي کوتاه‌مدت، مزد و پاداش بلندمدت به بار خواهد آورد. اگر بتوانم به این هدف‌ها برسم، خود و اعضاي کمیته اجرائی از کار مستعفي خواهيم شد و من به ماهیگیری خواهم پرداخت.

طرح احیای نيسان مثل پرتاب يك موشك آغاز شد.

### فصل ششم هنر اجرا کردن

گوسن مجبور نبود کار خود را رها کند. اعضاي کمیته اجرائی نیز همین‌طور. نيسان نه تنها در سال مالی ۲۰۰۰ به سوددهي رسيد، بلکه سود حاصله در تاريخ شرکت بي‌سابقه بود. در يك سال چه تفاوت فاحشي مي‌تواند رخ دهد.

زمانی که گوسن در ماه مه ۲۰۰۱ به سمت تريون رفت تا اعلام کند نيسان بهترين عملکرد مالی خود را در تاريخ شرکت داشته است، نتوانست هيچان خود را پنهان کند. وقتي برای نخستين بار مي‌خواست طرح احیای نيسان را اعلام کند، با دلهره و نگرانی به طرف تريون گام برمي‌داشت، اما این بار او اعداد و ارقام فراواني در دست داشت که نشان مي‌داد نيسان واقعاً در مسيري جديد به پيش مي‌رود.

شرکت تنها یکسال پس از بدترين سالی که در تاريخ خود پشت سر گذاشته بود، به ۲۹۰ ميليارد ين درآمد خالص دست يافت. به دليل فعاليت‌های میان‌سازمانی که قبلاً انجام شده بود، کار احیای شرکت زود شروع شد و اشتباهي هم در تقويم شرکت رخ نداده بود. گوسن گفت: من پشتيبانی کامل و دخالت فعال کارکنان را درخواست کردم و امروز پاسخ خود را گرفتم.

گوسن پرداختي مستمر و روزانه به مرحله اجرا را نه يك وسواس و نه بخشي از شغلش مي‌داند، بلکه آن را يك ضرورت مي‌بيند و این تفاوت اساسی میان احیا و ناکامي است. وي مي‌گويد:

«ابتدا باید این فرصت را برای کارکنان فراهم کرد تا با بحث و گفت‌وگو و شنیدن در تمامی سطوح سازمانی، تغيير ایجاد کنند. سپس باید تصميم گرفت و اجرا کرد. صرف وقت زياد برای شنيدن و برنامه‌ريزي بدون اجرائی مؤثر، کاری ساده و بيهوده است.

گوسن مي‌داند این عقیده که يك شرکت و افراد آن باید توجه خود را به "۹۵ درصد اجرا" و "۵ درصد برنامه‌ريزي" معطوف کنند مسخره به نظر مي‌رسد. با این وصف او مي‌گويد برنامه‌ريزي معمولاً زمانی در يك شرکت مطرح مي‌شود که مديران ارشد آن رهنمودهای خود را به طور شفاف ارائه ندهند و اصراری بر انجام و اجرائی کار در زمان حال نداشته باشند. در این صورت کارکنان تنها به صحبت کردن و برنامه‌ريزي خواهند پرداخت و شرکت از دستيابی به اهداف مورد نیاز طرح‌های جديد بازمي‌ماند. حرف زدن را در يك سطح مشخصی بد نمي‌دانم اما در تجارت وحشتناک است. تأکید گوسن بر مرحله اجرائی طرح با موفقیت همراه شد. تنها ۱۹ ماه پس از اعلام طرح احیای نيسان و انعکاس خبر وضعيت نابسامان آن توسط گوسن، او در برابر بسياري از خبرنگاران رسانه‌ها ايستاد تا اعلام کند شرکت هنوز آمادگي ندارد نقش ضعيف خود را رها کند، اما قاطعانه از "بخش ارژانس به اتاق بهبود" حرکت کرده و بهترين نتایج مالی خود را در تاريخ شرکت، به دست آورده است.

نيسان حرکت خود را سريع‌تر از انتظار خوشبين‌ترين افراد آغاز کرده و در حال جان گرفتن بود. افزايش ۴ درصدی میزان فروش در سال مالی ۲۰۰۰ (اگرچه رشد و ترقي کوتاه‌مدت هدف طرح احیا نبود)، عرضه ۲۲ محصول جديد، کارايی مدیریت، کاهش ۱۱ درصدی هزینه‌های خرید (بیش از نیمی از هدف کلي طرح احیای نيسان در مدت یکسال حاصل شده بود)، افزايش میزان بهره‌برداري از امکانات توليد در ژاپن از ۵۱ درصد به ۷۴ درصد و

دستیابی شرکت به ۵/۴ درصد درآمدی عملیاتی حاصل از فروش که بهترین سود ناخالص در تاریخ شرکت به شمار می‌رفت.

تحول از یکسال تا سال بعد چشمگیر بود و ثابت می‌کرد که کارکنان نيسان با سرعتی سرسام‌آور کار را انجام داده‌اند؛ دارایی‌های غیراصلی را حذف کرده‌اند؛ عملیات مالی در سطح جهان را تمرکز بخشیده‌اند؛ معیارهایی برای خود تعیین کرده‌اند؛ به کالای خود هویت داده‌اند؛ به تجارت سودآور توجه کرده‌اند؛ محصولات جدید ساخته‌اند و روش اداره کارکنان و پرداخت دستمزد آنها تغییر یافته است. نيسان پا را فراتر از خطوط تعیین شده گذاشت، اما اتفاقی نیفتاد. با طرح تمرکز مالی، اجبار تأمین‌کنندگان به تغییر، و استفاده از نقاط قوت حاصل از اتحاد، ارائه مدل‌های جدید به بازار، سرمایه‌گذاری در آینده، هویت محصول، تأکید بر سود و نه فروش، تغییر درونی، تعطیل شدن کارخانه‌های زیر ظرفیت، استفاده از فرصت‌های جدید و ایجاد زبانی برای همه در پایان سال اول، طرح احیا تحقق پیدا کرد.

### فصل هفتم

#### هیچ مشکلی نیست که محصول خوب آن را حل نکند

نيسان چنان جسورانه از پس اهداف طرح احیای خود برآمد که کلیه تعهدات اداری را یکسال زودتر از برنامه، جامه عمل پوشاند و در نتیجه گوسن در ماه مه ۲۰۰۲ به دنیا اعلام کرد که طرح احیای سه ساله نيسان در مدت دو سال به پایان رسیده است.

نيسان نخستین خودروهای پرفروش متعلق به دوران پس از طرح احیا را به بازار عرضه کرد. این موضوع باعث شد نيسان وارد مرحله دیگری از ایجاد تغییرات و تحولات اساسی شود. فروش در ژاپن نیز به طور فزاینده‌ای رشد یافت و به بیش از ربع قرن افول و زوال داخلی پایان داد.

گوسن گفت: «سال پیش به شما گفتم نيسان عقب افتاده است. امسال به شما می‌گویم نيسان قاطعانه به سوی تثبیت خود به عنوان یک شرکت خودروسازی جهانی، رقابتی، و سودده حرکت می‌کند.»

هیچ مشکلی در یک شرکت خودروسازی نیست که محصولات خوب از حل آن عاجز باشد. گوسن از نخستین ماه‌های شروع کار خود، همواره از محصولات کلیدی که حیات بادوام و طولانی نيسان در گرو آنهاست، سخن رانده است. شالوده صنعت خودروسازی به گونه‌ای است که مشتریان و مصرف‌کنندگان، جذب خودروهای موجود در بزرگ‌ترین و سودآورترین بازارهای مثل ایالات متحده، اروپا و ژاپن می‌شوند. محصولات جذاب که نیاز روزافزون مصرف‌کنندگان را برآورده می‌کند، حتی بدترین مشکلات منابع انسانی داخلی را با ایجاد مشاغل بیشتر، اعطای پاداش بیشتر به کارکنان، خشنودی و رضایت داخلی و غرور سازمانی افزون‌تر برطرف می‌کند و مشکلات را کوچک‌تر و بی‌اهمیت‌تر از آنچه هست نشان می‌دهد.

تولیدات جدید عناوین خبری را به خود اختصاص می‌دهد. هنگام ورود گوسن طرح کهنه و منسوخ بخش عمده‌ای از مشکلات نيسان را تشکیل می‌داد. طرح‌های تازه و نو نکته اساسی در احیای شرکت به شمار می‌رفت.

گوسن می‌گفت: «ظرفیت یک خودرو در جلب توجه خریداران به مارک تجاری یک شرکت تفاوت بین یک محصول خوب و یک کار موفقیت‌آمیز بزرگ را نمایان می‌کند.» گوسن مردی است که بازی تجارت و کسب و کار را به خوبی می‌داند، هدف او برد در این بازی است. او یک کمال‌گراست که به جز اول بودن به چیزی دیگر نمی‌اندیشد. وی معتقد است تعیین دیدگاه‌های کوچک به منزله استقبال از ضعف ساختاری است و این موضوع دگرگونی و تغییر بنیادی نيسان را به هیچ عنوان تأمین نخواهد کرد.»

حتی یک لحظه غفلت می‌توانست حاصل سه سال کار پرحمت را از بین ببرد.

او همواره به کارکنان شرکت توصیه می‌کرد "هوشیار باشید".

ژاڼپي‌ها اين ويژگي گوسن را خيلي دوست دارند كه مرد خانواده است و ۶۰ ساعت كار در هفته و برنامه بين‌المللي زمان‌بندي شده جلسات را مي‌تواند با پدر بودن خود به‌سادگي درهم بيايمزد. آخر هفته كه در منزل است. از انجام كارهاي اداري خودداري مي‌كند، حتي نامه‌هاي الكترونيك خود را چك نمي‌كند. شلوار جين مي‌پوشد و وقت زيادي را با فرزندانش خود مي‌گذراند تا آنها بتوانند گوسن پدر را ببينند، نه گوسن مدير را.

گوسن مي‌گفت با طرح احياي نيسان توانستيم يك شركت نابسامان را به شركتي خوب تبديل كنيم و از طريق طرح نيسان ۱۸۰ (۱ يعني فروش يك ميليون خودرو در سال ۸ يعني ۸ درصد سود و صفر يعني رسانيدن بدهي‌ها به نقطه صفر) يك شركت خوب را به يك شركت عالي تبديل خواهيم كرد. دستيابي به طرح نيسان ۱۸۰ بر ۴ محور استوار است:

درآمد بيشتر

هزينه كمتر

كيفيت و سرعت بيشتر و بالاتر و حداكثر اتحاد با رنو

همچنين اين طرح به توانايي گوسن در ترغيب كاركنان به منظور دستيابي و تحقق امري غير ممكن، متكي است.

## فصل هشتم

### سادگي حاصل سخت‌كوشي است

اگر بخواهيد بدانيد گوسن چگونه نيسان را سودده كرد، تمام پاسخ‌ها را در فوت و فن روش مديريتي او نخواهيد يافت. گوسن ذهن افراد درون سازمان را تغيير داد. وي اين كار را با آگاهي و ابتكار عمل انجام داد. گوسن رهبري نيست كه موقعيت برترش را دستاويزي براي وادار كردن افراد به اطاعت از خود و رياست بر آنها قرار دهد، برعكس او با تكيه بر واقعيات و هوش و ذكاوتي كه در گفت‌وگو و محاوره دارد، به ميدان مي‌آيد و بسياري از مخالفان احتمالي‌اش را طرفدار خود مي‌كند. سبك گوسن تركيبي است از سادگي، روشني، انگيزه، اجرا، و انتظار. او در مورد آنچه كه افراد مي‌توانند انجام دهند، از آنها وعده و تعهد مي‌گيرد. كاركنان توجه خود را بر اجراي كار معطوف مي‌كنند و مي‌كوشند از ميزان تعهدات پا را فراتر بگذارند و به انتظارات بيش از وعده و تعهدي كه داده‌اند عمل كنند. روش گوسن به طور خلاصه عبارت است از:

- اهداف بزرگ اما قابل دستيابي را تعيين مي‌كند
- نقش و ميزان مسئوليت را براي همه روشن مي‌سازد
- با سرعت كار مي‌كند
- رشد و پيشرفت كار را مورد بررسي قرار مي‌دهد
- نتايج كار را بر اساس واقعيت ارزيابي مي‌كند

مسائلي كه نيسان در ايجاد تغييرات اساسي با آنها مواجه شده بسيار پيچيده بوده‌اند. مواردی مانند يك اتحاد سازماني چند فرهنگي، تيم‌هاي بين‌سازماني متشكل از اعضايي كه به زبان‌هاي مختلف صحبت مي‌كنند و برنامه‌هاي توليد، خريد و طراحي خودرو ساده نيستند.

افتخار گوسن اين است كه موارد پيچيده را براي اطرافيانش روشن و ساده مي‌كند و در هر جلسه‌اي معمولاً از ميان انبوهي اطلاعات به دنبال نکته يا نكاتي مي‌گردد كه احتمال درك آن توسط ديگران بيشتر باشد.

اقتصاد نابسامان ژاپن و عدم توانايي در تغيير، موجب از دست رفتن انگيزه و اعتمادبه‌نفس در نيسان شد. عواملی كه گوسن در موفقيت يك شركت ضروري مي‌داند. در ابتدا سختي و ترديد فراواني وجود داشت، اما عامل انگيزشي يعني گوسن به آنها مي‌گفت بايد راه‌هايي براي نجات شركت پيدا كنند.

گوسن "گوش کردن" را عامل مهم در رهبري خوب و موفقیت مي‌داند. در مورد گوسن موضوع صرفاً يك شنونده خوب بودن نیست، بلکه به چه کسی گوش کردن اهمیت دارد. این شخص مي‌تواند هرکسي باشد که براي کمک به نيسان و اتحاد رنو و نيسان، اطلاعات معتبري داشته باشد. ديگر مقام او در شرکت يا جامعه مهم نیست. او مي‌کويد اگر نتواني گوش کنی، نخواهي توانست فرمان براني.

در نجات يك شرکت گرفتار، سرعت ضرورتي غير قابل انکار است. اما گوسن تأکید مي‌کند رهبران خوب، احتياط و دوراندیشي را فدای سرعت عمل نمي‌کنند. به عبارت ديگر، واکنش سريع نشان نده، سريع کار کردن را بياموز.

تعهد مسلماً بخشي از اقدامات و فعاليت‌هاي بزرگ و کوچک کاري در سراسر دنيا بوده است. اما شايد هيچ شرکتي از این مفهوم به گستردگي و کارآمدی نيسان استفاده نکرده باشد. در فرهنگ لغات نيسان در مورد این واژه آمده است: «تعهد عبارت از هدفی است که بايد تحقق يابد. هدفی که بايد عملي شود با مقادير عددي نشان داده مي‌شود و تعهد مي‌گردد. وقتي این تعهد داده شده باشد، بايد به آن نایل آمد.»

تعهد دادن و عمل کردن به آن کافي نیست، کلمه مهم بعدي در فرهنگ لغات نيسان "آرمان" است که بسيار مورد علاقه گوسن است.

در فرهنگ لغات نيسان آمده است:

«"آرمان" هدفی است والاتر از نیت و قصد تعهد شده، آرمان را نمي‌توان متعهد شد، اما اگر تحقق يابد بهتر است.»

گوسن همیشه با همکارانش سازگار است. هرگز فرياد نمي‌زند يا مشيت خود را به ميز نمي‌کويد. گوسن در ارتباط خود با مردم نیز پشور و حرارت، اما در عين حال منطقي است. نيسان تقويت مي‌شود چون گوسن به کارکنان در تمامی سطوح با جمع‌آوری اطلاعات و ايجاد تيم‌هاي بين‌کاري، قدرت و اختيار مي‌دهد، اما تصميمات بزرگ همیشه در دفتر مديرعامل شرکت گرفته مي‌شود.

## فصل نهم

### چگونه مي‌شود در زمره بهترين‌هاي جهان قرار گرفت

در ۱۹۹۹ گفته شد نيسان در عرض چند سال به يکي از قدرتمندترين و بهترين خودروساران جهان تبديل خواهد شد. این سخن در آن زمان با بي‌اعتنايي روبه‌رو شد. بقا ممکن است؛ در حد متوسط قرار گرفتن، شايد؛ دستيابي به سود بي‌سابقه و توليد خودروهايي که بهترين جوايز را نصيب شرکت کند، امکان ندارد.

اما در سال ۲۰۰۲ اعلام شد نيسان به يکي از رهبران صنايع جهان تبديل شده است.

چهار عامل اساسي که موجب این اتفاق شد عبارت بودند از:

۱. درآمد بيشتري (از طريق فروش يك ميليون دستگاه خودرو بيشتري)
  ۲. هزینه کمتر (کاهش هزینه‌ها به ميزان ۱۵ درصد در طول سه سال)
  ۳. کیفیت و سرعت بيشتري (با توجه و تأکید بر محصول و مديريت)
  ۴. حداکثر اتحاد با رنو (يافتن راه‌هاي هم‌افزايي که هر دو طرف را بهره‌مند کند)
- سهم بازار نيسان در پايان سال مالي ۲۰۰۱ معادل ۴/۷ درصد بود. هدف طرح نيسان ۱۸۰٪ افزايش فروش خودرو به ميزان ۴۰ درصد در طول سه سال است که به افزايش سهم بازار جهاني تا بيش از ۶ درصد مي‌انجامد.

نيسان در ۱۹۹۹ به تأمين‌کنندگان قول داد آنهايي که شرکت را در راه رسيدن به اهداف کاهش هزینه‌ها ياري کنند، با گرفتن سفارش بيشتري، پاداش دريافت خواهند کرد. يافتن راه‌هايي براي ايجاد کار بيشتري با هزینه کمتر، پايه و اساس احياي نيسان بوده است. اما بدون توجه به کیفیت هرچه بيشتري توليدات و مديريت و سرعت اجرا و تحقق

برنامه‌ها، شرکت نخواهد توانست به هدف نهايي خود در رشد و پيشرفت سوددهي پايدار دست يابد. كيفيت ارزشمندترين سرمايه و دارايي يك شرکت است. اتحاد رنو و نيسان با هرگونه قرارداد مالکيت ديگر ميان سازمان‌هاي عمده در دنيا متفاوت است. اين اتحاد، سلطه يا شراکت نيست، اتحادي است منحصر به فرد ميان شرکت‌ها که براي حفظ هويت مستقل خود مي‌کوشند، در حالي‌که به دنبال روش‌هاي هستند تا از هم‌افزايي‌هاي مشترک و سهيم شدن در نظرات و ايده‌ها در تمامي سطوح بهره‌مند شوند. بايد گفت اگر دو شرکت بخواهند در سال‌هاي آينده از نظر سهم بازار و سودآوري به رشد قابل توجهي دست يابند، از هر نظر به يکديگر احتياج دارند و اين به دليل قدرت روزافزون هر يك از آنها و حضورشان در بازار است. اين دو شرکت با هم متحد شدند تا بيش از پنج ميليون خودرو در سال بفروشند و رنو- نيسان را در ميان شش توليدکننده برتر خودرو در جهان قرار دهند. بهترين بخش کار آن است که آنها در بازارهاي مختلف قوي هستند و فرصت‌هاي گسترده‌اي را در آينده براي خود فراهم خواهند کرد. به همين دليل رنو ابتدا در نيسان سرمايه‌گذاري کرد، زيرا رنو به شدت به اروپا محدود مي‌شد. هر جا رنو ضعيف است يا حضور ندارد، نيسان قوي است و بالعکس. باز به همين دليل است که اين اتحاد و هم‌افزايي‌هاي ناشي از آن، بيش از پيش در حال رشد و ترقي است. عمده‌ترين تحول زماني پديد آمد که رنو از اختيارات مندرج در قرارداد استفاده کرد و سهم مالکيت خود را در نيسان به ۴/۴۴ درصد افزايش داد. نيسان نيز در ماه مه سال ۲۰۰۲ سهام خود را در رنو به ۱۵ درصد افزايش داد. اين اتحاد بر اساس "اعتماد و احترام متقابل" و توافقي استوار است که در مقايسه با ديگر اتحادهای ميان خودروسازان، "بسيار غيرعادي" است. و اينکه جنبه‌هاي ويژه آن به سبكي منتج مي‌شود که براي هر دو شرکت از اهميت خاصي برخوردار است. گوسن يادآور مي‌شود، طبيعتاً هرگاه دو شرکت به اندازه رنو و نيسان متحد شوند، وجود اصطکاک و اختلاف نظر، احساسات و سوءظن در آن بديهي است، اما معمولاً اين مسائل با اقدام و عملکرد هر دو طرف و کسب نتايج مثبت رفع مي‌شود. وي مي‌گويد: «توازن و تعادل از عملکرد ناشي مي‌شود.»

## فصل دهم

### در مسيرهاي نو جسورانه گام نهادن

بهترين راه براي شرکتي که بخواهد از تصوير کهنه خود رهايي يابد، و مصرف‌کنندگان را با دليل و برهان متقاعد کند (به ويژه در آستانه نوآوري)، گام نهادن در مسيرهايي است که قبلاً هرگز جرئت پاي گذاردن در آنها را نداشته است.

خطرپذيري حساب شده نيسان، علامت مشخصه اقدام و تلاش اين شرکت در احياي خود است و جسورانه‌ترين اقدامات در اين راه، از نظر محصولات و سرمايه‌گذاري‌ها، احتمالاً بزرگ‌ترين آثارش را در شرکت به جاي خواهد گذاشت. به بيان ساده، جسورانه‌ترين اقدامات و فعاليت‌هاي نيسان در زمينه رسيدن به رشد و ترقي سودآور و پايدار، بزرگ‌ترين مخاطرات را به همراه دارد.

آمدن نيسان به مي‌سي‌سي‌پي مرکزي يك حادثه و اتفاق نبود. ميليون‌ها دلار پول و واکنش سريع مي‌سي‌سي‌پي وسوسه‌انگيز بود. اما سه مکان واجد شرايط ديگر نيز انگيزه‌هايي براي شرکت به وجود آوردند. نيسان مستقيماً به صورت کساني نگاه مي‌کرد که در گوشه و کنار پچ‌پچ مي‌کردند. شرکت‌هاي ژاپني به استقرار مناطقي که اقليت‌هاي زيادي در آنجا ساکنند تمايلي ندارند، چون آنها دوست ندارند با امريکايي‌هاي افريقايي‌تبار کار کنند و به همين دليل مي‌سي‌سي‌پي را براي کارخانه جديد انتخاب کرده‌اند. اما اين سبک جديد در نيسان کاملاً جا افتاده است، يعني دست زدن به اقدام جسورانه و پرهيز از هرگونه سخنان و وعده‌هاي مبهم و گنگ.

نيسان با نشان دادن تحول در فرايند اقدام جسورانه و توليد محصولات جديد خود به دنبال تسخير قلب و ذهن مشتريان نيز مي‌باشد. هدف، تنها عرضه يك خودرو نيست، بلكه عرضه خودرويي موفق است كه تصوير در حال ظهور نيسان را به عنوان يك خودروساز نوآور تقويت كند. مقصود صرفاً ساخت خودرويي كوچك و پرزرق و برق در ژاپن نبود، كه خوب به فروش برسد، بلكه علاوه بر اين، انتظار مي‌رفت با رنگ و امكانات رفاهي متكبرانه‌اش (مثل امكانات پست الكترونيك داخل خودرو) نشان دهد نيسان شرڪتي است كه براي تحول به آينده مي‌انديشد. اين شيوه كار ظاهراً كارساز است. دو سال پس از تعطيل كردن كارخانه‌ها و حذف مشاغل، اكنون شرڪت در حال استخدام نيروست. حرفه‌اي‌هاي جوان و مطرح صنعت در طول دوران ركود نيسان در گذشته، از پيوستن به اين شرڪت خودداري مي‌كردند و ترجيح مي‌دادند براي شرڪت‌هاي دست اول ديگر مانند سوني و تويوتا كار كنند. جواناني كه پس از فارغ‌التحصيلي خود را متعهد به شغلي مادام‌العمر به سبك ژاپني مي‌دانند، نيسان را كه‌نه و مثل گورستاني سازمان‌ي مي‌پنداشتند. اما اكنون شرڪت به حركت درآمده است و فرصت‌هاي شغلي ايجاد شده را با عبارت "به اين حركت پيوندديد" آگهي مي‌كند. جوانان زرينگ و باهوش در حال بازگشت هستند.

يكي از كاركنان نيسان مي‌گفت: شرڪت توانسته است در تاريخ فعاليت خود در سال ۲۰۰۲ در طول فصل استخدام سالانه (فصل بهار) بهترين گروه فارغ‌التحصيلان دانشگاه‌ها را به استخدام خود درآورد و اين ثابت مي‌كند كه پيام شرڪت به‌خوبي شنيده مي‌شود. شرڪت در مورد نوسازي ساختمان‌هاي ادارات مركزي در توكيو نيز اقداماتي به عمل آورد. مخارجي براي نوسازي تاسيسات (غير از محل توليد خودرو) در طول برنامه‌ريزي راهبردي طرح احياي نيسان صرف شد و بعضي بخش‌ها به محل‌هاي انتقال يافتند كه ظاهر نوآورانه بناها بسيار مهم بود مثل مركز فني طراحي خودروها.

دو نمايشگاه عمومي بسيار پيشرفته خودرو نيز در ژاپن ساخته شد. يكي از اين نمايشگاه‌ها در طبقه همكف يكي از ساختمان‌هاي ادارات مركزي قرار دارد و ديگري در نيش يكي از خيابان‌هاي بسيار سطح‌بالا و با ديد عالي توكيو. اين نمايشگاه با ظاهري فوق مدرن، محل ملاقات بازرگانان و ديگر بازدیدكنندگان است كه براي نوشيدن قهوه و تماشاي آخرين مدل‌هاي نيسان به آنجا مي‌آيند. نيسان تشنه افراد جديد، با استعداد و باتجربه است تا تقاضاهي توليد روزافزون و يك برنامه كاري پرتكاو را تأمين كند. سرعت كار رو به رشد است و طراحان و مهندسان در مراكز ايالات متحده مشغول برآوردن نيازهاي مربوط به رشد مدل‌هاي انواع نيسان در طول دوره احيا بوده‌اند. استخدام‌هاي جديد چالشي ايجاد خواهد كرد و نيسان را در رسيدن به هدفش، يعني پشتتاز و كارا ترين خودروساز جهان بودن ياري خواهد رساند.

## فصل يازدهم

### اهميت يك مرد

تدابير و راهكارهاي بسياري به كار گرفته شد تا نيسان تنها در عرض سه سال از بازنده به برنده تبديل شود. اما اين تغيير و تحولات اساسي بدون وجود رسالت و ديد فوق‌العاد و استثنائي در رأس شرڪت ميسر نمي‌شد.

گوسن مرد ي است كه وقتي موضوع مردم و محل‌ها مطرح مي‌شود، به واقعيات و عقل و منطق توجه مي‌كند، نه به عقل و خرد سنتي و كليشه‌اي. اين موضوع به او امكان مي‌دهد نيسان آداب و رسوم كاري ژاپني را با نگاهی متفاوت از ديگران بنگرد.

گوسن از فرانسه وارد مي‌شود تا امور را در دست گيرد. نمي‌تواند به زبان ژاپني صحبت كند، اما مي‌خواهد شرڪت و تجارت جهاني را تغيير دهد. معمولاً هنگامي كه افراد بسياري درگير كار باشند، اعتبار بيش از حد دادن به يك فرد، به دليل كسب موفقيتي، با مقاومت طبيعي مردم روبه‌رو مي‌شود. در اين موارد معمولاً برخلاف منطق است كه مثلاً با صداي بلند گفته شود: «او دنيا را تغيير داد.» يا: «او شرڪت را نجات داد.» مسلماً ديگران نيز درگير

بوده‌اند. هيچ فردي بزرگ‌تر از شرکت نيست. هيچ وقت يك شخصيت برتر و بزرگ‌تر از همه افرادي نيست که دست به دست هم مي‌دهند. نيسان نيز جدا از اين مورد نيست، شرکتي که از جهنم به سرعت به برزخ رسيد و تنها در عرض سه سال به بهشت برين نيز نگاهي انداخت. هزاران نفر در برنامه چشمگير و استثنايي احيا درگير بودند (تقريباً ۱۳۰ هزار نفر). اما موفقيت يك کار بزرگ مستلزم رهبري قوي و مناسب است. گوسن با يك ابتکار عمل فرافرهنگي، پر انرژی و جدي وارد شد. پيچيده فکر مي‌کرد و ساده سخن مي‌گفت. ابتدا در داخل شرکت به دنبال پاسخ سؤالات و راه حل‌ها گشت. سپس به کارکنان نيسان چشم‌انداز گسترده‌تري از شرکت و موقعيت آن در بازارهاي جهاني ارائه کرد که هرگز نه آن را دیده بود و نه درباره آن شنیده بودند و از اين رو چاره‌اي جز اطاعت و پيروي نداشتند. اين خط مشي، تفاوت را به وجود آورد و يك شرکت بي‌رونق و کساد را به شرکتي پيشرو جهاني تبديل کرد.

شاید تنها گوسن بود که در ۱۹۹۹ و در آن لحظه حساس مي‌توانست نيسان را نجات دهد. گوسن نمونه کاملي است که نشان داد چگونه يك فرد مي‌تواند منشأ تغييرات اساسي باشد. او اين کار را عملاً بدون ايجاد تغييراتي در نيروي انساني انجام داد. اين همان شرکت بود اما آنچه تفاوت مي‌کرد او بود.

هرگاه نيسان دچار خطا و لغزش شود، او نخستين کسي است که آن را مي‌پذيرد. سبک فرافرهنگي و غير کليشه‌اي گوسن انزوای او را در يك گوشه عملاً غير ممکن مي‌کند. با شروع چند ماه از شروع کار گوسن در شرکت، کاملاً آشکار شد وي رهبري متفاوت است و کسي است که بسياري از افراد در نيسان به رغم مشکلات موجود، سعي مي‌کنند تا حد معقولي با او باشند و از او جدا نشوند.

به سختي مي‌توان از گوسن ايراد گرفت. حتي يافتن کسي ديگر جز آنها که در ژاپن او را به بيرون کردن ژاپني‌ها از شرکت متهم مي‌کنند، دشوار است زيرا او با شفافيت کار مي‌کند و خود را پشت هيچ چيز پنهان نمي‌کند.

وقتي از او پرسيدند «آيا کاري در يك شرکت ديگر خودروسازي به شما پيشنهاده شده است؟» گوسن در مقام مدبري که ظاهراً فراتر از سمت فعلي خويش نظر دارد، بهترين پاسخ را به اين پرسش داد. وي در مصاحبه‌اي با مجله اتوموتيو نيوز گفت: «اين کم کم يك پرسش کلاسيک شده است که مايلم يك پاسخ کلاسيک به آن بدهم. رسالت من کمک به نيسان براي طي مسير صحيح دستيابي به رشدي سودآور و پايدار است و هيچ چيز در اين راه توجه مرا منحرف نخواهد کرد.»

## فصل دوازدهم تحول کامل

طرح احياي نيسان اميد، سود و اعتماد و اطمینان را در شرکت دوباره رواج داد. طرح نيسان ۱۸۰ به منظور ايجاد رشد و ترقي سودآور و پايدار طراحی شده و از نظر کسب حاشيه سود و رضایت مشتریان، شرکت را برتر از رقبا قرار داده است. اگر نيسان موفق شود، يعني به اهداف والاي خود در دستيابي به بدهي خالص صفر، و فروش يك ميليون دستگاه اضافي در سال نایل شود، در آن صورت به جاي الگوبرداري از ديگران، خود معياري استاندارد در صنعت براي ديگران خواهد شد. تنها زمان است که نشان خواهد داد آيا تعهدات و اهداف طرح نيسان ۱۸۰ تحقق يافته است يا نه. اما پرسش در مورد احياي نيسان يعني جهش و تحول کامل، از شکست و ناکامي به موفقيت رسيدن در ميان سازمان‌ها، هم‌اکنون با صدای بلند و آشکار پاسخ داده شده است.

کارکنان ژاپني شرکت، چالش گوسن را پذيرفتند و راه‌هاي جديد کار را آموختند و با روحيه‌اي بسيار خوب از طريق فعاليتهاي بين‌کاري به آنچه قبلاً در نيسان دیده نشده بود،

دست يافتند. وقتي آنها ميگويند بله، آن را جدي ميگويند. هنگامي که تصميمات بزرگ و سختي بايد گرفته شود، درنگ نميکنند.

فرانسويها به تعهد اصلي و اوليه خود در فراهم آوردن امکان رشد و ترقي براي هر دو شرکت به عنوان همپيمان پايين بودند، در حالي که هويت سازماني و مارک تجارتي جداگانه خود را همچنان حفظ کردند. مسلماً نيسان و رنو هر روز که ميگذرد به يکديگر نزديکتر مي‌شوند. همانگونه که صحبت کردن از گوسن به عنوان مدير هر دو شرکت آن را ثابت مي‌کند. در تابستان سال ۲۰۰۲ اين دو شرکت اعلام کردند به دنبال راههاي بيشتري براي بهره‌مند شدن از هم‌افزايي هستند. رنو و نيسان حوزه فعاليت خريد مشترک خود را با افزايش ميزان خريد سالانه از ۱۵ ميليارد دلار به ۲۱ ميليارد دلار تقويت کردند. آنها سرمايه‌گذاري مشترک جديدي را نيز با عنوان خدمات اطلاعات رنو- نيسان آغاز کردند.

امريکاي شمالي‌ها به انجام کارهايي که در آنها مهارت چشمگيري دارند ادامه دادند: طراحي، توليد و فروش خودرو به شکلي کارآمد و سودده.

با اين کار استاندارد جهاني را براي ديگر عمليات و فعاليتهاي نيسان ايجاد کردند. اما امريکاي شمالي‌ها يک کار ديگر هم انجام دادند. آنها از جرقه‌هايي که از اتحاد و شبکه ارتباطي جهاني مستحکم به وجود آمده بود، به هيچان آمدند. بازارهاي جديدي پيدا کردند و جسورانه به دنبال بازارهاي ديگر بودند.

کارکنان نيسان به کمک يکديگر، با ديد و نگرشي حاصل از روحية نو و انسجام و يکپارچگي، موانع و مرزهاي فزيکي و فرهنگي موجود از اروپا تا آسيا و امريکاي شمالي را برچيدند. حاصل کار، شرکتي متفاوت با مرکزيت ژاپن است که معنا و مفهوم واقعي جهاني شدن را دربر دارد. آنها قصد احياي شرکت را داشتند اما به چيزي بيش از آن دست يافتند. خودروهاي جديد با بهترين ايده‌ها از مناطق مختلف به روشي بين‌کاري طراحي مي‌شوند. طرح‌هاي ارتباطي با يک مارک تجارتي و يک هويت تهيه مي‌شود. طرح‌هاي مربوط به منابع انساني، يکپارچه و متمرکز مي‌شوند و نشان دهنده استانداردهاي سازماني‌اند، نه منطقه‌اي.

اگرچه تنها در حدود سه سال از موضوع احيا در نيسان مي‌گذرد، اما موفقيت‌هاي قابل لمس و واقعي بسيارند. نيسان سودآورترين سال‌هاي فعاليت خود را در تاريخ شرکت به ثبت رساند و ثابت کرد مي‌تواند محصولات جديد و جذابي را در مدت‌زمانی کوتاه طراحي و توليد کند و اين مطلب که: نيسان روند از دست دادن سهم بازار خود در ژاپن را که سال‌هاي متوالي ادامه داشت، در ۲۷ سالگي‌اش متوقف کرد. تعداد کساني که اين طرح را باور نداشته باشند ديگر به اندازه گذشته نيست، اما هنوز وجود دارند. آنها هنوز اطمينان ندارند که آيا نيسان خواهد توانست از نظر سودآوري و رضايت مشتريان از حد متوسط به عالي برسد يا خير.

بنابراين پرسش‌هايي مبني بر اينکه نيسان تا چه حد در راه تلاش و جست‌وجوي نهايي‌اش به پيش خواهد رفت همچنان مطرح است. تنها زمان و نتايج کار است که به اين پرسش‌ها پاسخ خواهد داد. اما ارزيابي نهايي از هدف اوليه و اصلي تعيين شده توسط گوسن و رنو (که همانا نجات نيسان است) هم اکنون انجام پذيرفته است و نتيجه‌اش را نشان مي‌دهد.

رنو شانس خود را امتحان کرد. گوسن به اقدام دست زد و نيسان پاسخ داد. آنها با همکاري يکديگر نظام کسبوکار جهاني را براي هميشه تغيير دادند.