

فلاصه كتاب

ناجی نیسان

دیوید مکی

مترجم: مسعود نیازمند

انتشارات نوربخش

۱۳۸۳

ناجی نیسان

مقدمه

استفاده از تجربیات دیگران، کوتاه‌ترین و سودمندترین راه برای انجام بهتر کارهاست. رسیدن به هدف اولین شرط هر فعالیت بوده اما یکی از نتایج مهمی که از فعالیت به دست می‌آید، یادگیری و کسب دانش است. چرا که از تجربیات و یادگیری‌های گذشته می‌توان در انجام کارهای آتی استفاده نمود. این کتاب در مورد فعالیت‌های یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خودروسازی جهان و مدیرعامل فعلی آن است. علی‌رغم آنکه در این عصر دوره قهرمان‌پروری سرآمده و کار تیمی ضامن موفقیت است، اما در عین حال این مدیر را می‌توان ناجی نیسان نامید. مدیر مذکور در بدو امر با توجه به موفقیت شرکت نیسان، بینش و هدفی را تعیین کرد که عنوان آن «نیسان ۱۸۰» بود. هر جزء از عدد ۱۸۰ حاوی مطلبی است که به دنبال خواهد آمد. این برنامه موجب تحولات بعدی در شرکت مذکور گردید. کسب و کارهای بزرگ و عمده در جهان همه به شکلی یکسان اداره و اجرا نمی‌شوند، ولی راز موفقیت آنها در واژه‌ای به نام «شفافیت» است. یعنی هیچ چیزی را برای پنهان کردن ندارند و تمام مشتریان و افراد ذینفع تصویری روشن و بدون هرگونه محدودیتی از شرکت در اختیار خواهند داشت.

فصل اول

افتتاح کارخانه جدید (بهار ۲۰۰۱)

شرکت نیسان قرار بود کارخانه جدیدی در امریکا افتتاح کند.

کارکنان بیم داشتند که به دلیل عدم سودآوری مستمر و نبود رهبری مناسب، درهای کارخانه بسته شود، ولی اکنون گوسن رییس و مدیر عملیات شرکت برای انجام مراسم رسمی آماده شده تا با افتتاح این کارخانه به این بیم و هراس‌ها پایان دهد. این کارخانه در ایالت می‌سی‌سی‌پی امریکا احداث شده و بر اثر توصیه فرماندار این ایالت به مسئولان نیسان صورت گرفته است. به این ترتیب گوسن در سرزمینی ناآشنا بی‌صبرانه در انتظار آغاز مراسم افتتاحیه بود.

افراد گوناگونی در آنجا جمع شده بودند تا به سخنرانی گوسن گوش فرادهند. گوسن سخن خود را آغاز می‌کند. او از کوشش و تلاش در راه احیای نیسان می‌گوید و هدف شرکت را بر سودآوری در طی یکسال مورد تأکید قرار می‌دهد. او می‌گوید نیسان هزاران نفر را در کارخانه می‌سی‌سی‌پی به کار خواهد گمارد و تولیدات جدیدی را عرضه خواهد کرد.

گوسن می‌گوید: «ساخت محصولات مطلوب در بازارهای مناسب، عامل اساسی پایه‌گذاری رشد اقتصادی سودآور و استوار است و این دقیقاً همان کاری است که ما می‌خواهیم در اینجا انجام دهیم و سرمایه‌گذاری نیسان بخش مهم آن است. کارخانه نیسان یک وانت معمولی، یک خودروی اسپرت و نیسان

مینیون نسل آینده را تولید خواهد کرد. این برنامه، توسعه‌ای چشمگیر و مهم در برنامه کار ما در بازار امریکاست. این برنامه قدرت پاسخگویی ما را در برابر بازار افزایش داده، هزینه‌ها را کاهش خواهد داد و از تأثیرپذیری مان در برابر نوسانات ارزی خواهد کاست.»

برای می‌سی‌سی‌پی امروز روز شکرگزاری است. چهار هزار شغل با درآمد بالا، سرمایه‌گذاری یک میلیارد دلاری، ... وحدت. برای نیسان و گوسن صحبت از طرح احیای جسورانه‌ای به منظور بازگرداندن نیسان به مقام و موقعیت خود به عنوان یکی از مشهورترین تولیدکنندگان خودرو در دنیاست. هنگامی که گوسن وارد شرکت نیسان شد، شرکت در سرایشی قرار داشت و گوسن برای یافتن راه نجات آن باید از تمامی آموزش‌ها و تجارب فعالیت خود در میشلن و رنو استفاده می‌کرد. بسیاری از روش‌های متداول و مرسوم مدیریت در ژاپن کارایی ندارد زیرا در مورد روش‌های غربی انجام کار و تجارت در این کشور تردیدهای عمده‌ای وجود دارد. به همین دلیل گوسن از تجارب خود برای ایجاد سبکی منحصر به فرد در نیسان استفاده کرد و هرگز در اعتقاد و باور خویش درباره تدابیری که مورد استفاده قرار می‌داد، تردیدی به خود راه نداد. گوسن می‌گفت: «چالش بزرگی است. ولی ما از جهنم آمده‌ایم و می‌کوشیم به برزخ برسیم. باید به سرعت دگرگونی ایجاد کنیم. محصول جدید کلید احیای نیسان است. سرمایه‌گذاری ما در کارخانه می‌سی‌سی‌پی جزء بسیار مهمی از آینده ماست.»

فصل دوم

راز موفقیت یک رهبر جدید بین‌المللی

هیچ کس به اندازه گوسن سوء مدیریت را نمی‌شناسد. هرکدام از شرکت‌هایی که او در آنجا کار کرده است، مثل میشلن امریکای جنوبی، میشلن امریکای شمالی، رنو، و اکنون نیسان، همانند درسی درباره مسیر غلط سازمانی و سردرگمی و یا هردو بوده است.

گوسن معتقد است آنچه انسان از مشاهده تفاوت‌های دیگران می‌آموزد و به وی کمک می‌کند تا از روش‌های گوناگون به ثروت دست یابد. یکی از دوستان و همکاران قدیمی گوسن می‌گوید او از هر فرهنگی که در معرض آن قرار بگیرد به سرعت چیزهای فراوانی یاد می‌گیرد.

اولین شغل گوسن کار کردن در میشلن فرانسه و از پایین‌ترین سطح ممکن، یعنی شغلی صنفی در یک کارگاه تولیدی بود. نخستین چیزی که گوسن در کارگاه مشاهده کرد، تنفر و بی‌زاری کارگران کارخانه از مدیریت بود. به ویژه مدیرانی که از کارهای روزانه و چالش‌های مربوط به شغل کارگران بی‌اطلاع و یا به آن بی‌توجه بودند. وی آنجا درس ارزشمندی آموخت که بعدها به عنوان مدیر ارشد می‌توانست آن را به کار گیرد:

کارکنان در هر سطحی در سازمان برای مشکلات راه حلی دارند.

گوسن مراتب ترقی را در کارخانه فرانسوی به سرعت طی کرد و هنگامی که ۲۶ سال داشت مدیریت بیش از ۷۰۰ کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال ۱۹۸۵ زمانی که گوسن تنها ۳۰ سال

داشت، به سمت مدیر ارشد عملیاتی بخش پردردسر و ناآرام امریکای جنوبی شرکت میشلن برگزیده شد. از او خواسته شده بود این بخش را متحول کند. گوسن تورم عنان گسیخته‌ای را تجربه می‌کرد. گوسن می‌گوید: «باید دستمزد کارکنان را هرماه یکی دوبار تغییر می‌دادم. این یک آزمایش بود، اما واقعاً مشتاق انجام آن بودم. من باید به هر قیمتی شده آن را انجام می‌دادم.» گوسن معتقد بود شرایط اقتصادی تنها بخشی از مشکل است، بنابراین تیم‌های میان‌فرهنگی را تشکیل داد تا راه‌حلهایی بیابند. این اقدام و تلاشی مقدماتی و نوپا در کار گروهی میان‌فرهنگی و بین‌کاری بود که در آینده به عنوان سبک مدیریت خاص گوسن شناخته شد. این کار فرابخشی موانع موجود میان فرانسوی‌ها و برزیلی‌ها را از بین برد و برای شرکت موفقیت به ارمغان آورد و واحد امریکای جنوبی میشلن را در عرض دو سال به سوددهی رساند.

سال ۱۹۹۸ یعنی سومین سال فعالیت گوسن در برزیل، سودآورترین دوران شرکت بود و برای گوسن پیشرفت عمده‌ای در کار به‌شمار می‌آمد. در نتیجه او را به سمت مدیر ارشد واحد امریکای میشلن برگزیدند. گوسن بی‌سروصدا و با شفافیت کامل به امریکا آمد. وی به کارکنان نشان داد هیچ‌گونه برنامه‌ای از پیش تعیین شده‌ای ندارد و در مورد رفع نیازمندی‌های شرکت به کمک و مشارکت آنان متکی است. گوسن چند دستور و رهنمود فوری در واحد امریکا صادر کرد. وی صرفاً سؤال می‌کرد. این سبک خاص مدیریت او بود و نشان می‌داد بدون هرگونه پیش‌فرضی آمده است و می‌خواهد از طریق شنیده‌ها بامسائل آشنا شود.

راهبرد وی عبارت بود از:

- هیچ فرضی نکن (پاسخ سؤالات را در داخل شرکت پیدا کن)
- سریع کار کن
- اعتماد و احترام را با نتایج قوی به دست آور

او برای نخستین بار این امکان و فرصت را به دست آورده بود که توجه خود را به اصول مدیریت نظری و ناب‌تری مثل رضایت مصرف‌کنندگان و ساختار درون سازمانی معطوف کند.

ادغام گودریچ و میشلن، گوسن را وادار کرد به دنبال راه‌های ترکیب فرهنگ‌ها و فلسفه‌های کاری کاملاً متفاوت برود. وی شیوه‌ای را به کار گرفت که شبیه روش مورد استفاده وی در امریکای جنوبی بود، تیم‌هایی از کارکنان دارای فرهنگ‌ها و زمینه‌های کاری مختلف را داخل سازمان تشکیل داد. به کسانی که با یکدیگر رابطه برقرار نمی‌کردند، مگر با هدایت یک نیروی قوی. بعضی تیم‌ها شامل فرانسوی‌ها و امریکایی‌ها بودند و بعضی دیگر دربرگیرنده مهندسی و مدیران خرید.

این بزرگ‌ترین اقدام گوسن در حل مسائل به کمک تیم‌های میان‌سازمانی و میان‌شغلی به‌شمار می‌رفت. ایجاد تیم‌های میان‌شغلی، این امکان را برای فرانسوی‌ها و امریکایی‌ها فراهم آورد تا سبک‌ها و روش‌های مدیریتی خود را ادغام کنند. او می‌گوید: «این واقعیت که من فرانسوی یا امریکایی نبودم کارساز شد. در چنین شرایطی افراد هرگز تصمیم‌گیری شما را با نزدیک‌بینی و کوتاه‌نظری فرهنگی مرتبط نمی‌دانند. وقتی انسان بخواهد تغییرات گسترده‌ای را اعمال کند، آنگاه خارجی بودن امتیاز و نعمت بزرگی خواهد بود.»

گوسن در سال ۱۹۹۶ به پاریس منتقل و به عنوان مدیر شماره ۲ مشغول به کار شد. پس از مدتی دریافت که رنو با مشکل روبه‌روست و پس از ده سال نخستین زیان خود بالغ بر یک میلیارد دلار را در ۱۹۹۶ تجربه کرده است. گوسن رنو را شرکتی می‌دید که به بازار داخلی به شدت متکی و از ناکامی‌های گذشته فلج شده است.

گوسن به عنوان قائم مقام شرکت رنو، مسئولیت تحقیق، خرید، تولید، مهندسی و برنامه‌های مربوط به خودرو را برعهده داشت. مسئولیت اصلی او در جبران زیان‌های سنگین شرکت بسیار ساده بود: کاهش هزینه‌ها.

وی وضعیت شرکت را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که کاهش هزینه‌ها در تمامی مراحل برای رنو ضروری است تا این شرکت بتواند دوباره به قدرت مالی قابل قبولی دست یابد. نتیجه این بررسی ارائه برنامه سه ساله‌ای برای کاهش هزینه‌های عملیاتی به میزان ۳۰ میلیارد فرانک فرانسه در مدت سه سال بود. رقمی که در آن زمان دست‌نیافتنی به نظر می‌رسید. طرح و روش گوسن در کاهش هزینه‌ها، شامل کاهش هزینه‌ها در همه بخش‌ها، از قسمت اداری تا قسمت مهندسی و تولید می‌شد. برنامه وی به دقت مراقب بود از سطح نوآوری و ابتکار در شرکت رنو کاسته نشود و در واقع، به گونه‌ای طراحی شده بود که برای مشاغل و رشد شرکت فرصت‌های بیشتری را در بلندمدت به وجود می‌آورد. سختگیری اولیه، فرزند بهتری به بار می‌آورد.

گوسن می‌گوید: «می‌دانستم کار سختی خواهد بود، اما بهترین راه پیوستن من به تیم رنو پذیرش همین شرایط سخت بود.»

برنامه نتیجه‌بخش بود. تا ۱۹۹۷ رنو دوباره به سوددهی رسید و تا ۱۹۹۸ رنو به اندازه کافی قدرتمند شده بود، به طوری که وقتی گوسن پیشنهاد خرید سهام تعیین‌کننده در شرکت ژاپنی نیسان را، که برای بقا تلاش می‌کرد، به همکاران خود ارائه داد، هیچ‌کدام به آن نخندیدند.

فصل سوم

ایجاد یک اتحاد جهانی

چرا نیسان و رنو با یکدیگر متحد شدند؟

برای 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 نیسان آشنا بود و دقت و عملکرد تولیدات نیسان 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 نیسان 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 همبازی‌های ممکن میان شرکت‌ها و بررسی این موضوع بود که در صورت تشکیل یک اتحاد، این همبازی‌ها چگونه می‌توانست به نتیجه برسد.

هر دو شرکت فایل‌ها و اسرار مربوط به طراحی و تولید خود را، که معمولاً محرمانه تلقی می‌شد، به یکدیگر 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 نیسان می‌توانند به روش بسیار مقدماتی، اما واقعی و ملموس، با یکدیگر 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 یک شرکت در راه تأمین آنها در شرکت دیگر می‌پرداختند. رنو در فکر نجات نیسان 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 نیسان 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 نیسان به آن شرکت تزریق کرد. این قرارداد به رنو اجازه می‌داد میزان مالکیت خود را در آینده به حداکثر ۴۴/۴ درصد افزایش دهد. نیسان نیز می‌خواست نام تجاری خود را حفظ کند، یک مدیر ارشد عملیاتی برگزیند و در اقدامات تجدید ساختار خود آزاد باشد. در مورد نیسان عملاً همه نقاط موجود چه در محصول و چه در نیروی انسانی از یکدیگر جدا و دورافتاده بود. وجود نقاط قوت کوچک پراکنده برای شرکتی با ۱۴۰ هزار کارمند و عملیات گسترده در سراسر جهان بی‌مفهوم است. در نیسان 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 یک 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 نومیدی همراه با مسئولیت‌گریزی که نیسان را دچار رکودی طولانی کرده بود. به همین دلیل منتقدان در ۱۹۹۹ مطمئن نبودند که گوسن و هم‌تایان خارجی رنو بتوانند نیسان را نجات دهند. در تشخیص مشکلات شرکت، همه متفق‌القول بودند.»

کار کردن 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 احیای نیسان توسط گوسن و گروه رنو، ظرف چند سال، ابراز می‌کردند. گوسن می‌گوید وی هرگز اهمیت چالش‌های پیش‌روی خود را در شغل جدیدش مورد تردید قرار نمی‌داد، اما وقت خود را صرف «چه خواهد شد»‌ها نکرد زیرا می‌دانست اگر نیسان نتواند به طور کامل احیا شود، این سرزنش‌ها مستقیماً متوجه او خواهد شد.

فصل چهارم

همیشه با یک ورق کاغذ سفید شروع کن

از نخستین روزی که گوسن در ادارات مرکزی توکیوی نیشان سر کار خود حاضر شد، همه می‌دانستند وی منادی تغییر و تحول است. گوسن با طرحی مدون و ازپیش‌تعیین‌شده به ژاپن نیامده بود، بلکه پیش از هرگونه پیش‌داوری، به‌دقت در پی یافتن پاسخ پرسش‌های خود در داخل شرکت بود. همان روشی که در میشلن و رنو مورد استفاده قرار داده بود. این روش به قدری موفقیت‌آمیز بود که این‌بار گوسن جلوتر رفته و به دنبال درون‌داده‌های افزون‌تر از سوی تعداد بیشتری از کارکنان در تمامی سطوح شرکت بود. گوسن به‌شدت معتقد است هنگام ارزیابی افراد، سازمان‌ها و چالش‌های جدید، پاک کردن ذهن از هرگونه نظر و ایده ازپیش‌تعیین‌شده ضروری است. وی از این ابزار ارزشیابی اساسی برای متأثر نشدن از قالب‌های کلیشه‌ای فرهنگ، سازمان و یا هر دو استفاده می‌کند و ابتدا حقایق را مستقیماً از منشأ آن مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

به اعتقاد گوسن، این موضوع در مدیریت از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. همیشه باید با یک ورق کاغذ سفید شروع کرد، زیرا بدترین چیزها، راه‌حل‌های ازپیش‌ساخته‌اند. باید اندیشیدن را از نقطه صفر آغاز کرد و همه چیز را از ذهن زدود. نیشان شروع به تغییر کرد. گوسن می‌گوید: «دیدن، راه‌گشایی گروهی، ورود به محیط کار و جمع‌آوری اطلاعات هرچه بیشتر و دقیق‌تر گوش دادن. من با تمامی افراد در سطوح مختلف صحبت می‌کردم. در کارخانه، در سطح میدان، در محیط کارگاه. از صحبت کردن با افراد و گوش کردن به آنچه می‌گویند چیزهای بسیار زیادی می‌توان آموخت و فهمید.»

او با استفاده از نظرات متعددی که از کارکنان شرکت در سراسر دنیا جمع‌آوری کرده بود، مشکل مالی شرکت را در پنج شاخص عمده دسته‌بندی کرد:

- نبود درک روشن از سود.
 - توجه ناکافی به مشتریان و توجه بیش از حد به تعقیب رقبا.
 - نبود خطوط کاری در شرکت مبتنی بر اصل بین‌کاری، بین‌مرزی و درون‌سلسله‌مراتبی.
 - نبود حس اضطرار.
 - نبود دید مشترک و یا برنامه بلندمدت مشترک.
- گوسن می‌گوید سال‌ها بود که باید تغییراتی صورت می‌گرفت، اما هیچکس این کار را نمی‌کرد، به همین دلیل نخستین وظیفه و کار من ایجاد حس اضطرار در آنها بود.

به نظر گوسن، نقاط قوت نیشان عبارت بود از:

- حضور بین‌المللی قابل ملاحظه و دسترسی جهانی.
- نظام تولید عمده و پیشرو در سطح جهان.

- لبهٔ حمله در زمینه‌های حساس فناوری.
- اتحاد با رنو.
- کارکنان با استعداد و متعهد.

ظرف پنج روز از شروع کار در نیسان، گوسن تصمیم گرفت که تیم بین‌کاری تشکیل دهد که هر یک تقریباً ده عضو داشت. این اعضا شامل مدیران میانی نیسان بود، یعنی گروهی 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 نیسان، به چالش فراخواند.

تیم‌های بین‌کاری بر اساس باوری قوی تشکیل شدند. راه‌حل‌های مشکلات نیسان را باید داخل شرکت جستجو کرد. مفهوم تیم‌های بین‌کاری عبارت است از: ترغیب کارکنان شرکت برای دستیابی به آن سوی مرزبندی‌ها

نگاهی اجمالی به تیم‌های بین‌کاری نیسان

● رهبران

دو نفر از بالاترین ردهٔ مدیریتی در دو زمینهٔ کاری متفاوت و دارای وجه مشترک به عنوان رهبر انتخاب می‌شوند.

● راهنما

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

● اعضا

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

● زیرگروه‌ها

متشکل از اعضای تیم‌های بین‌کاری و دیگر مدیران شرکت، که از سوی تیم بین‌کاری انتخاب می‌شوند. زیرگروه‌ها مسئولیت ارائهٔ 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 کلیهٔ جنبه‌های عملیات شرکت را مورد بررسی دقیق قرار دهند. تیم‌ها باید نظرات و عقاید بلندپروازانه و در عین حال واقع‌گرایانه ارائه دهند.
- تیم‌ها قدرت تصمیم‌گیری ندارند. آنها تنها می‌توانند پیشنهادهای خود را به کمیتهٔ اجرایی ارائه کنند.

وقتی تیم‌ها دریافتند 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 سوی نه تیم بین‌کاری به گوسن و دیگر اعضای کمیته اجرایی ارائه شد و حرکت جنبشی در میان اعضا به وجود آورد مبنی بر اینکه نیسان 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 در خواهد آورد. او با در نظر 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 یک شرکت تولیدی به اندازه نیسان 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 نیسان متولد شد.

فصل پنجم

شفافیت کامل اعتماد ایجاد می‌کند

هنگامی که گوسن در اکتبر ۱۹۹۹ طرح احیای نیسان را زودتر از انتظار به جهان اعلام کرد، با این کار ضربه‌ای بر تجارب پس از جنگ وارد آورد که ژاپن هرگز آن را تجربه نکرده بود. این بار گوسن چیزی بیش از هزینه‌ها را از میان برداشت. طرح احیای نیسان که با هدف نجات میلیون‌ها نفر در مدت زمان کوتاه و ایجاد فرصت‌های رشد بلندمدت برای بازگرداندن سریع نیسان به اعتبار و حسن شهرت و سوددهی تنظیم شده بود، شکافی عمیق در سنت کاری فرهنگی ژاپن ایجاد کرد. این طرح جسورانه با ناباوری بسیار روبه‌رو شد، زیرا مدیران قدیمی کارخانه‌ها به این واقعیت پی بردند که ثبات شغلی آنان و هزاران کارمند و کارگری که زیر نظرشان کار می‌کردند، پایان خواهد پذیرفت. این موضوع هرگز در ژاپن شنیده نشده بود، جایی که شغل افراد مادام‌العمر است.

گوسن معتقد است سازمان‌ها هنگامی به اعتماد و اطمینان دست می‌یابند که انگیزه‌ها و شرایط روشن و شفاف باشند و هرگاه عملکرد مدیریت به طور روشن در ارتباط با مصرف‌کنندگان، کارکنان و سهامداران کاملاً شفاف باشد، به هیچ توجیهی نیاز نیست. او دیوارهایی را که نیسان طی بیش از شش دهه در اطراف خود ساخته بود، فرو ریخت و برای مردم اعتماد، اطمینان و یکپارچگی حاصل از صداقت را به عنوان تنها سپر و پشتیبان نیسان باقی گذاشت.

مهم‌ترین نکات طرح احیای نیسان عبارت بودند از:

- کاهش هزینه‌های عملیاتی به میزان یک تریلیون ین ژاپن

- کاهش تعداد تأمین‌کنندگان قطعات و مواد به نصف
 - کاهش بدهی‌های خالص از ۱/۴ تریلیون ین به کمتر از ۷۰۰ میلیارد ین تا سال مالی ۲۰۰۲ (کاهش ۶ میلیارد دلاری پس از تزریق سرمایه توسط رنو)
 - ایجاد سرمایه‌گذاری و تدارکات محصولات، شامل عرضه ۲۲ مدل جدید تا سال ۲۰۰۲
 - کاهش تعداد کارکنان در سطح جهان به میزان ۲۱ هزار نفر
 - کاهش تعداد کارخانه‌های مونتاژ خودرو در ژاپن از ۷ کارخانه به ۴ کارخانه
 - کاهش تعداد جایگاه‌های تولید در ژاپن از ۲۴ جایگاه به ۱۵ جایگاه
- گوسن قصد داشت در سه زمینه عمده معادل یک تریلیون ین از هزینه‌ها بکاهد:
- ✓ خرید کلی
 - ✓ تولید
 - ✓ هزینه‌های اداری

گوسن می‌گفت نیسان در کوتاه‌مدت از طریق اصل کاهش هزینه‌ها در طرح احیای نیسان، جان سالم به‌در خواهد برد. اقدامی که وی می‌دانست بسیاری در ژاپن به آن علاقه‌مند نبودند، اما چاره‌ای جز پذیرفتن آن نداشتند. او به این موضوع نیز واقف بود که رشد و ترقی بلندمدت نیسان (احیای واقعی آن) به توانایی شرکت در ایجاد شور و شوق و وفاداری در مشتریان بستگی دارد و می‌گفت توسعه محصولات، اصلی‌ترین عامل احیای نیسان خواهد بود و شکی در آن نیست.

اجزای دیگر طرح احیای نیسان عبارت بودند از:

- تأکید مجدد بر طراحی مدل‌های اصلاح شده و کاهش زمان عرضه خودرو به بازار
- ساختار ساده شده مدیریت
- اعمال برنامه‌های موازنه و ارتقای مدیران بر اساس عملکرد آنان
- اعطای پاداش و مزایا به کارکنان با توجه به نتایج کلی کار

گوسن به این نکته آگاهی داشت که طرح چشمگیر احیای نیسان باعث دوری و گریز بسیاری از متحدان نیسان به‌ویژه در ژاپن خواهد شد. اما معتقد بود اگر شرکت نخواهد آینده‌ای برای خود متصور باشد، اصلاحات در درجه اول اهمیت قرار دارد. بسیار ساده‌تر بود اگر مانند بسیاری از شرکت‌های دیگر و مدیران مسئول مختلف عمل می‌شد و مثلاً یکسال به کاهش هزینه‌های کار می‌پرداختند، سال بعد به کاهش هزینه‌های خرید و سال بعد به تمرکز عملیات مربوط به منابع مدیریت. اما گوسن همه اینها را یکباره می‌خواست و به دیگران می‌گفت: رنج و سختی کوتاه‌مدت، مزد و پاداش بلندمدت به بار خواهد آورد. اگر بتوانم به این هدف‌ها برسم، خود و اعضای کمیته اجرایی از کار مستعفی خواهیم شد و من به ماهیگیری خواهم پرداخت.

طرح احیای نیسان مثل پرتاب یک موشک آغاز شد.

فصل ششم

هنر اجرا کردن

گوسن مجبور نبود کار خود را رها کند. اعضای کمیته اجرایی نیز همین طور. نیسان نه تنها در سال مالی ۲۰۰۰ به سوددهی رسید، بلکه سود حاصله در تاریخ شرکت بی سابقه بود. در یک سال چه تفاوت فاحشی می تواند رخ دهد.

زمانی که گوسن در ماه مه ۲۰۰۱ به سمت تریبون رفت تا اعلام کند نیسان بهترین عملکرد مالی خود را در تاریخ شرکت داشته است، نتوانست هیجان خود را پنهان کند. وقتی برای نخستین بار می خواست طرح احیای نیسان را اعلام کند، با دلپره و نگرانی به طرف تریبون گام برمی داشت، اما این بار او اعداد و ارقام فراوانی در دست داشت که نشان می داد نیسان واقعاً در مسیری جدید به پیش می رود.

شرکت تنها یکسال پس از بدترین سالی که در تاریخ خود پشت سر گذاشته بود، به ۲۹۰ میلیارد ین درآمد خالص دست یافت. به دلیل فعالیت های میان سازمانی که قبلاً انجام شده بود، کار احیای شرکت زود شروع شد و اشتباهی هم در تقویم شرکت رخ نداده بود.

گوسن گفت: من پشتیبانی کامل و دخالت فعال کارکنان را درخواست کردم و امروز پاسخ خود را گرفتم. گوسن پرداختی مستمر و روزانه به مرحله اجرا را نه یک وسواس و نه بخشی از شغلش می داند، بلکه آن را یک ضرورت می بیند و این تفاوت اساسی میان احیا و ناکامی است. وی می گوید:

«ابتدا باید این فرصت را برای کارکنان فراهم کرد تا با بحث و گفت و گو و شنیدن در تمامی سطوح سازمانی، تغییر ایجاد کنند. سپس باید تصمیم گرفت و اجرا کرد. صرف وقت زیاد برای شنیدن و برنامه ریزی بدون اجرای مؤثر، کاری ساده و بیهوده است.

گوسن می داند این عقیده که یک شرکت و افراد آن باید توجه خود را به "۹۵ درصد اجرا" و "۵ درصد برنامه ریزی" معطوف کنند مسخره به نظر می رسد. با این وصف او می گوید برنامه ریزی معمولاً زمانی در یک شرکت مطرح می شود که مدیران ارشد آن رهنمودهای خود را به طور شفاف ارائه ندهند و اصراری بر انجام و اجرای کار در زمان حال نداشته باشند. در این صورت کارکنان تنها به صحبت کردن و برنامه ریزی خواهند پرداخت و شرکت از دستیابی به اهداف مورد نیاز طرح های جدید بازمی ماند. حرف زدن را در یک سطح مشخصی بد نمی دانم اما در تجارت وحشتناک است. تأکید گوسن بر مرحله اجرای طرح با موفقیت همراه شد. تنها ۱۹ ماه پس از اعلام طرح احیای نیسان و انعکاس خبر وضعیت نابسامان آن توسط گوسن، او در برابر بسیاری از خبرنگاران رسانه ها ایستاد تا اعلام کند شرکت هنوز آمادگی ندارد نقش ضعیف خود را رها کند، اما قاطعانه از "بخش ارژانس به اتاق بهبود" حرکت کرده و بهترین نتایج مالی خود را در تاریخ شرکت، به دست آورده است.

نیسان حرکت خود را سریع تر از انتظار خوشبین ترین افراد آغاز کرده و در حال جان گرفتن بود. افزایش ۴ درصدی میزان فروش در سال مالی ۲۰۰۰ (اگرچه رشد و ترقی کوتاه مدت هدف طرح احیا نبود)، عرضه ۲۲ محصول جدید، کارایی مدیریت، کاهش ۱۱ درصدی هزینه های خرید (بیش از نیمی از هدف کلی طرح احیای نیسان در مدت یکسال حاصل شده بود)، افزایش میزان بهره برداری از امکانات تولید 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 نیسان 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. نیسان 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

نیسان 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 نیسان در مدت دو سال به پایان رسیده است.

نیسان نخستین خودروهای پرفروش متعلق به دوران پس از طرح احیا را به بازار عرضه کرد. این موضوع باعث شد نیسان 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 نیسان عقب افتاده است. امسال به شما می‌گویم نیسان 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 نیسان 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 نیسان 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 کسب‌وکار 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 نیسان را به هیچ عنوان تأمین نخواهد کرد.»

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

او همواره به کارکنان شرکت توصیه می‌کرد «هوشیار باشید».

ژاپنی‌ها این ویژگی گوسن را خیلی دوست دارند که مرد خانواده است و ۶۰ ساعت کار در هفته و برنامه بین‌المللی زمان‌بندی شده جلسات را می‌تواند با پدر بودن خود به‌سادگی درهم بیامیزد. آخر هفته که در منزل است، از انجام کارهای اداری خودداری می‌کند، حتی نامه‌های الکترونیک خود را چک نمی‌کند. شلوار جین می‌پوشد و وقت زیادی را با فرزندان خود می‌گذراند تا آنها بتوانند گوسن پدر را ببینند، نه گوسن مدیر را.

گوسن می‌گفت با طرح احیای نیسان توانستیم یک شرکت نابسامان را به شرکتی خوب تبدیل کنیم و از طریق طرح نیسان ۱۸۰ (۱ یعنی فروش یک میلیون خودرو در سال، ۸ یعنی ۸ درصد سود و صفر یعنی رسانیدن بدهی‌ها به نقطه صفر) یک شرکت خوب را به یک شرکت عالی تبدیل خواهیم کرد. دستیابی به طرح نیسان ۱۸۰ بر ۴ محور استوار است:

درآمد بیشتر

هزینه کم‌تر

کیفیت و سرعت بیشتر و بالاتر و حداکثر اتحاد با رنو

همچنین این طرح به توانایی گوسن در ترغیب کارکنان به منظور دستیابی و تحقق امری غیر ممکن، متکی است.

فصل هشتم

سادگی حاصل سخت‌کوشی است

اگر بخواهید بدانید گوسن چگونه نیسان را سودده کرد، تمام پاسخ‌ها را در فوت و فن روش مدیریتی او نخواهید یافت. گوسن ذهن افراد درون سازمان را تغییر داد. وی این کار را با آگاهی و ابتکار عمل انجام داد. گوسن رهبری نیست که موقعیت برترش را دستاویزی برای وادار کردن افراد به اطاعت از خود و ریاست بر آنها قرار دهد، برعکس او با تکیه بر واقعیات و هوش و ذکاوتی که در گفت‌وگو و محاوره دارد، به میدان می‌آید و بسیاری از مخالفان احتمالی‌اش را طرفدار خود می‌کند. سبک گوسن ترکیبی است از سادگی، روشنی، انگیزه، اجرا، و انتظار. او در مورد آنچه که افراد می‌توانند انجام دهند، از آنها وعده و تعهد می‌گیرد. کارکنان توجه خود را بر اجرای کار معطوف می‌کنند و می‌کوشند از میزان تعهدات پا را فراتر بگذارند و به انتظارات بیش از وعده و تعهدی که داده‌اند عمل کنند. روش گوسن به طور خلاصه عبارت است از:

- اهداف بزرگ اما قابل دستیابی را تعیین می‌کند
- نقش و میزان مسئولیت را برای همه روشن می‌سازد
- با سرعت کار می‌کند
- رشد و پیشرفت کار را مورد بررسی قرار می‌دهد
- نتایج کار را بر اساس واقعیت ارزیابی می‌کند

مسائلی که نیسان در ایجاد تغییرات اساسی با آنها مواجه شده بسیار پیچیده بوده‌اند. مواردی مانند یک اتحاد سازمانی چند فرهنگی، تیم‌های بین‌سازمانی متشکل از اعضای که به زبان‌های مختلف صحبت می‌کنند و برنامه‌های تولید، خرید و طراحی خودرو ساده نیستند.

افتخار گوسن این است که موارد پیچیده را برای اطرافیانش روشن و ساده می‌کند و در هر جلسه‌ای معمولاً از میان انبوهی اطلاعات به دنبال نکته یا نکاتی می‌گردد که احتمال درک آن توسط دیگران بیشتر باشد.

اقتصاد نابسامان ژاپن و عدم توانایی در تغییر، موجب از دست رفتن انگیزه و اعتماد به نفس در نیسان شد. عواملی که گوسن در موفقیت یک شرکت ضروری می‌داند. در ابتدا سختی و تردید فراوانی وجود داشت، اما عامل انگیزشی یعنی گوسن به آنها می‌گفت باید راه‌هایی برای نجات شرکت پیدا کنند.

گوسن "گوش کردن" را عامل مهم در رهبری خوب و موفقیت می‌داند. در مورد گوسن موضوع صرفاً یک شنونده خوب بودن نیست، بلکه به چه کسی گوش کردن اهمیت دارد. این شخص می‌تواند هرکسی باشد که برای کمک به نیسان و اتحاد رنو و نیسان، اطلاعات معتبری داشته باشد. دیگر مقام او در شرکت یا جامعه مهم نیست. او می‌گوید: «اگر نتوانی گوش کنی، نخواهی توانست فرمان برانی.» در نجات یک شرکت گرفتار، سرعت ضرورتی غیر قابل انکار است. اما گوسن تأکید می‌کند رهبران خوب، احتیاط و دوراندیشی را فدای سرعت عمل نمی‌کنند. به عبارت دیگر، واکنش سریع نشان نده، سریع کار کردن را بیاموز.

تعهد مسلماً بخشی از اقدامات و فعالیت‌های بزرگ و کوچک کاری در سراسر دنیا بوده است. اما شاید هیچ شرکتی از این مفهوم به گستردگی و کارآمدی نیسان استفاده نکرده باشد. در فرهنگ لغات نیسان در مورد این واژه آمده است: «تعهد عبارت از هدفی است که باید تحقق یابد. هدفی که باید عملی شود با مقادیر عددی نشان داده می‌شود و تعهد می‌گردد. وقتی این تعهد داده شده باشد، باید به آن نایل آمد.» تعهد دادن و عمل کردن به آن کافی نیست، کلمه مهم بعدی در فرهنگ لغات نیسان "آرمان" است که بسیار مورد علاقه گوسن است.

در فرهنگ لغات نیسان آمده است:

«آرمان "هدفی است والاتر از نیت و قصد تعهد شده، آرمان را نمی‌توان متعهد شد، اما اگر تحقق یابد

بهتر است.»

گوسن همیشه با همکارانش سازگار است. هرگز فریاد نمی‌زند یا مشقت خود را به میز نمی‌کوبد. گوسن در ارتباط خود با مردم نیز پرشور و حرارت، اما در عین حال منطقی است. نیسان تقویت می‌شود چون گوسن به کارکنان در تمامی سطوح با جمع‌آوری اطلاعات و ایجاد تیم‌های بین‌کاری، قدرت و اختیار می‌دهد، اما تصمیمات بزرگ همیشه در دفتر مدیرعامل شرکت گرفته می‌شود.

فصل نهم

چگونه می‌شود در زمره بهترین‌های جهان قرار گرفت

در سال ۱۹۹۹ گفته شد نیسان در عرض چند سال به یکی از قدرتمندترین و بهترین خودروسازان جهان تبدیل خواهد شد. این سخن در آن زمان با بی‌اعتنایی روبه‌رو شد. بقا ممکن است؛ در حد متوسط قرار گرفتن، شاید؛ دستیابی به سود بی‌سابقه و تولید خودروهایی که بهترین جوایز را نصیب شرکت کند، امکان ندارد.

اما در سال ۲۰۰۲ اعلام شد نیسان به یکی از رهبران صنایع جهان تبدیل شده است.

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

۱. درآمد بیشتر (از طریق فروش یک میلیون دستگاه خودرو بیشتر)
۲. هزینه کم‌تر (کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۵ درصد در طول سه سال)
۳. کیفیت و سرعت بیشتر (با توجه و تأکید بر محصول و مدیریت)
۴. حداکثر اتحاد با رنو (یافتن راه‌های هم‌افزایی که هر دو طرف را بهره‌مند کند)

سهام بازار نیسان در پایان سال مالی ۲۰۰۱ معادل $\frac{4}{7}$ درصد بود. هدف طرح "نیسان ۱۸۰" افزایش فروش خودرو به میزان ۴۰ درصد در طول سه سال است که به افزایش سهم بازار جهانی تا بیش از ۶ درصد می‌انجامد.

نیسان در سال ۱۹۹۹ به تأمین‌کنندگان قول داد آنهایی که شرکت را در راه رسیدن به اهداف کاهش هزینه‌ها یاری کنند، با گرفتن سفارش بیشتر، پاداش دریافت خواهند کرد.

یافتن راه‌هایی برای ایجاد کار بیشتر با هزینه کم‌تر، پایه و اساس احیای نیسان بوده است. اما بدون توجه به کیفیت هرچه بیشتر تولیدات و مدیریت و سرعت اجرا و تحقق برنامه‌ها، شرکت نخواهد توانست به هدف نهایی خود در رشد و پیشرفت سوددهی پایدار دست یابد. کیفیت ارزشمندترین سرمایه و دارایی یک شرکت است.

اتحاد رنو و نیسان با هرگونه قرارداد مالکیت دیگر میان سازمان‌های عمده در دنیا متفاوت است. این اتحاد، سلطه یا شراکت نیست، اتحادی است منحصربه‌فرد میان شرکت‌هایی که برای حفظ هویت مستقل خود می‌کوشند، در حالی که به دنبال روش‌هایی هستند تا از هم‌افزایی‌های مشترک و سهیم شدن در نظرات و ایده‌ها در تمامی سطوح بهره‌مند شوند.

باید گفت اگر دو شرکت بخواهند در سال‌های آینده از نظر سهم بازار و سودآوری به رشد قابل توجهی دست یابند، از هر نظر به یکدیگر احتیاج دارند و این به دلیل قدرت روزافزون هر یک از آنها و حضورشان در بازار است. این دو شرکت با هم متحد شدند تا بیش از پنج میلیون خودرو در سال بفروشند و رنو-نیسان را در میان شش تولیدکننده برتر خودرو در جهان قرار دهند. بهترین بخش کار آن است که آنها در بازارهای مختلف قوی هستند و فرصت‌های گسترده‌ای را در آینده برای خود فراهم خواهند کرد. به همین دلیل رنو ابتدا در نیسان سرمایه‌گذاری کرد، زیرا رنو به شدت به اروپا محدود می‌شد. هر جا رنو ضعیف است یا حضور ندارد، نیسان قوی است و بالعکس. باز به همین دلیل است که این اتحاد و هم‌افزایی‌های ناشی از آن، بیش از پیش در حال رشد و ترقی است.

عمده‌ترین تحول زمانی پدید آمد که رنو از اختیارات مندرج در قرارداد استفاده کرد و سهم مالکیت خود را در نیسان به ۴/۴ درصد افزایش داد. نیسان نیز در ماه مه سال ۲۰۰۲ سهام خود را در رنو به ۱۵ درصد افزایش داد.

این اتحاد بر اساس «اعتماد و احترام متقابل» و توافق استوار است که در مقایسه با دیگر اتحادها میان خودروسازان، «بسیار غیرعادی» است. و اینکه جنبه‌های ویژه آن به سبکی منتج می‌شود که برای هر دو شرکت از اهمیت خاصی برخوردار است.

گوسن یادآور می‌شود، طبیعتاً هرگاه دو شرکت به اندازه رنو و نیسان متحد شوند، وجود اصطکاک و اختلاف نظر، احساسات و سوءظن در آن بدیهی است، اما معمولاً این مسائل با اقدام و عملکرد هر دو طرف و کسب نتایج مثبت رفع می‌شود.

وی می‌گوید: «توازن و تعادل از عملکرد ناشی می‌شود.»

فصل دهم

در مسیرهای نو جسورانه گام نهادن

بهترین راه برای شرکتی که بخواهد از تصویر کهنه خود رهایی یابد، و مصرف‌کنندگان را با دلیل و برهان متقاعد کند (به ویژه در آستانه نوآوری)، گام نهادن در مسیرهایی است که قبلاً هرگز جرئت پای گذاردن در آنها را نداشته است.

خطرپذیری حساب‌شده نیسان، علامت مشخصه اقدام و تلاش این شرکت در احیای خود است و جسورانه‌ترین اقدامات در این راه، از نظر محصولات و سرمایه‌گذاری‌ها، احتمالاً بزرگ‌ترین آثارش را در شرکت به جای خواهد گذاشت. به بیان ساده، جسورانه‌ترین اقدامات و فعالیت‌های نیسان در زمینه رسیدن به رشد و ترقی سودآور و پایدار، بزرگ‌ترین مخاطرات را به همراه دارد.

آمدن نیسان به می‌سی‌سی‌پی مرکزی یک حادثه و اتفاق نبود. میلیون‌ها دلار پول و واکنش سریع می‌سی‌سی‌پی و سوسه‌انگیز بود. اما سه مکان واجد شرایط دیگر نیز انگیزه‌هایی برای شرکت به وجود آوردند. نیسان مستقیماً به صورت کسانی نگاه می‌کرد که در گوشه و کنار پیچ می‌کردند. شرکت‌های ژاپنی به استقرار مناطقی که اقلیت‌های زیادی در آنجا ساکنند تمایلی ندارند، چون آنها دوست ندارند با امریکایی‌های افریقایی تبار کار کنند و به همین دلیل می‌سی‌سی‌پی را برای کارخانه جدید انتخاب کرده‌اند. اما این سبک جدید در نیسان کاملاً جا افتاده است، یعنی دست زدن به اقدام جسورانه و پرهیز از هرگونه سخنان و وعده‌های مبهم و گنگ.

نیسان با نشان دادن تحول در فرایند اقدام جسورانه و تولید محصولات جدید خود به دنبال تسخیر قلب و ذهن مشتریان نیز می‌باشد. هدف، تنها عرضه یک خودرو نیست، بلکه عرضه خودرویی موفق است که تصویر در حال ظهور نیسان را به عنوان یک خودروساز نوآور تقویت کند. مقصود صرفاً ساخت خودرویی کوچک و پرزرق و برق در ژاپن نبود، که خوب به فروش برسد، بلکه علاوه بر این، انتظار می‌رفت

با رنگ و امکانات رفاهی متکبرانه‌اش (مثل امکانات پست الکترونیک داخل خودرو) نشان دهد نیسان شرکتی است که برای تحول به آینده می‌اندیشد. این شیوه کار ظاهراً کارساز است. دو سال پس از تعطیل کردن کارخانه‌ها و حذف مشاغل، اکنون شرکت در حال استخدام نیروست. حرفه‌ای‌های جوان و مطرح صنعت در طول دوران رکود نیسان در گذشته، از پیوستن به این شرکت خودداری می‌کردند و ترجیح می‌دادند برای شرکت‌های دست اول دیگر مانند سونی و تویوتا کار کنند. جوانانی که پس از فارغ‌التحصیلی خود را متعهد به شغلی مادام‌العمر به سبک ژاپنی می‌دانند، نیسان را کهنه و مثل گورستانی سازمانی می‌پنداشتند. اما اکنون شرکت به حرکت درآمده است و فرصت‌های شغلی ایجاد شده را با عبارت "به این حرکت بپیوندید" آگهی می‌کند. جوانان زرنگ و باهوش در حال بازگشت هستند.

یکی از کارکنان نیسان می‌گفت: شرکت توانسته است در تاریخ فعالیت خود در سال ۲۰۰۲ در طول فصل استخدام سالانه (فصل بهار) بهترین گروه فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها را به استخدام خود درآورد و این ثابت می‌کند که پیام شرکت به خوبی شنیده می‌شود.

شرکت در مورد نوسازی ساختمان‌های ادارات مرکزی در توکیو نیز اقداماتی به عمل آورد. مخارجی برای نوسازی تأسیسات (غیر از محل تولید خودرو) در طول برنامه‌ریزی راهبردی طرح احیای نیسان صرف شد و بعضی بخش‌ها به محل‌هایی انتقال یافتند که ظاهر نوآورانه بناها بسیار مهم بود مثل مرکز فنی طراحی خودروها.

دو نمایشگاه عمومی بسیار پیشرفته خودرو نیز در ژاپن ساخته شد. یکی از این نمایشگاه‌ها در طبقه همکف یکی از ساختمان‌های ادارات مرکزی قرار دارد و دیگری در نبش یکی از خیابان‌های بسیار سطح بالا و با دید عالی توکیو. این نمایشگاه با ظاهری فوق‌مدرن، محل ملاقات بازرگانان و دیگر بازدیدکنندگانی است که برای نوشیدن قهوه و تماشای آخرین مدل‌های نیسان به آنجا می‌آیند. نیسان تشنه افراد جدید، با استعداد و با تجربه است تا تقاضاهای تولید روزافزون و یک برنامه کاری پرتکاپو را تأمین کند. سرعت کار رو به رشد است و طراحان و مهندسان در مراکز ایالات متحده مشغول برآوردن نیازهای مربوط به رشد مدل‌های انواع نیسان در طول دوره احیا بوده‌اند. استخدام‌های جدید چالشی ایجاد خواهد کرد و نیسان را در رسیدن به هدفش، یعنی پیشتاز و کاراترین خودروساز جهان بودن یاری خواهد رساند.

فصل یازدهم

اهمیت یک مرد

تدابیر و راهکارهای بسیاری به کار گرفته شد تا نیسان تنها در عرض سه سال از بازنده به برنده تبدیل شود. اما این تغییر و تحولات اساسی بدون وجود رسالت و دید فوق‌العاد و استثنایی در رأس شرکت میسر نمی‌شد.

گوسن مردی است که وقتی موضوع مردم و محل‌ها مطرح می‌شود، به واقعیات و عقل و منطق توجه می‌کند، نه به عقل و خرد سنتی و کلیشه‌ای. این موضوع به او امکان می‌دهد نیسان آداب و رسوم کاری ژاپنی را با نگاهی متفاوت از دیگران بنگرد.

گوسن از فرانسه وارد می‌شود تا امور را در دست گیرد. نمی‌تواند به زبان ژاپنی صحبت کند، اما می‌خواهد شرکت و تجارت جهانی را تغییر دهد. معمولاً هنگامی که افراد بسیاری درگیر کار باشند، اعتبار بیش از حد دادن به یک فرد، به دلیل کسب موفقیتی، با مقاومت طبیعی مردم روبه‌رو می‌شود. در این موارد معمولاً برخلاف منطق است که مثلاً با صدای بلند گفته شود: «او دنیا را تغییر داد.» یا: «او شرکت را نجات داد.» مسلماً دیگران نیز درگیر بوده‌اند. هیچ فردی بزرگ‌تر از شرکت نیست. هیچ وقت یک شخصیت برتر و بزرگ‌تر از همه افرادی نیست که دست به دست هم می‌دهند. نیسان نیز جدا از این مورد نیست، شرکتی که از جنم به سرعت به برزخ رسید و تنها در عرض سه سال به بهشت برین نیز نگاهی انداخت. هزاران نفر در برنامه چشمگیر و استثنایی احیا درگیر بودند (تقریباً ۱۳۰ هزار نفر). اما موفقیت یک کار بزرگ مستلزم رهبری قوی و مناسب است. گوسن با یک ابتکار عمل فرافرهنگی، پر انرژی و جدی وارد شد. پیچیده فکر می‌کرد و ساده سخن می‌گفت. ابتدا در داخل شرکت به دنبال پاسخ سوالات و راه حل‌ها گشت. سپس به کارکنان نیسان چشم‌انداز گسترده‌تری از شرکت و موقعیت آن در بازارهای جهانی ارائه کرد که هرگز نه آن را دیده بود و نه درباره آن شنیده بودند و از این‌رو چاره‌ای جز اطاعت و پیروی نداشتند. این خط مشی، تفاوت را به وجود آورد و یک شرکت بی‌رونق و کساد را به شرکتی پیشرو جهانی تبدیل کرد.

شاید تنها گوسن بود که در سال ۱۹۹۹ و در آن لحظه حساس می‌توانست نیسان را نجات دهد. گوسن نمونه کاملی است که نشان داد چگونه یک فرد می‌تواند منشأ تغییرات اساسی باشد. او این کار را عملاً بدون ایجاد تغییراتی در نیروی انسانی انجام داد. این همان شرکت بود اما آنچه تفاوت می‌کرد او بود. هرگاه نیسان دچار خطا و لغزش شود، او نخستین کسی است که آن را می‌پذیرد. سبک فرافرهنگی و غیر کلیشه‌ای گوسن انزوای او را در یک گوشه عملاً غیر ممکن می‌کند. با شروع چند ماه از شروع کار گوسن در شرکت، کاملاً آشکار شد وی رهبری متفاوت است و کسی است که بسیاری از افراد در نیسان به‌رغم مشکلات موجود، سعی می‌کنند تا حد معقولی با او باشند و از او جدا نشوند. به‌سختی می‌توان از گوسن ایراد گرفت. حتی یافتن کسی دیگر، جز آنها که در ژاپن او را به بیرون کردن ژاپنی‌ها از شرکت متهم می‌کنند، دشوار است زیرا او با شفافیت کار می‌کند و خود را پشت هیچ چیز پنهان نمی‌کند.

وقتی از او پرسیدند «آیا کاری در یک شرکت دیگر خودروسازی به شما پیشنهاد شده است؟» گوسن در مقام مدیری که ظاهراً فراتر از سمت فعلی خویش نظر دارد، بهترین پاسخ را به این پرسش داد. وی در مصاحبه‌ای با مجله اتوموتیو نیوز گفت: «این کم کم یک پرسش کلاسیک شده است که مایلم یک پاسخ کلاسیک به آن بدهم. رسالت من کمک به نیسان برای طی مسیر صحیح دستیابی به رشدی سودآور و پایدار است و هیچ چیز در این راه توجه مرا منحرف نخواهد کرد.»

فصل دوازدهم

تحول کامل

طرح احیای نیسان امید، سود و اعتماد و اطمینان را در شرکت دوباره رواج داد. طرح "نیسان ۱۸۰" به منظور ایجاد رشد و ترقی سودآور و پایدار طراحی شده و از نظر کسب حاشیه سود و رضایت مشتریان، شرکت را برتر از رقبای خود قرار داده است. اگر نیسان موفق شود، یعنی به اهداف والای خود در دستیابی به بدهی خالص صفر، و فروش یک میلیون دستگاه اضافی در سال نایل شود، در آن صورت به جای الگوبرداری از دیگران، خود معیاری استاندارد در صنعت برای دیگران خواهد شد. تنها زمان است که نشان خواهد داد آیا تعهدات و اهداف طرح نیسان ۱۸۰ تحقق یافته است یا نه. اما پرسش در مورد احیای نیسان یعنی جهش و تحول کامل، از شکست و ناکامی به موفقیت رسیدن در میان سازمان‌ها، هم‌اکنون با صدای بلند و آشکار پاسخ داده شده است.

کارکنان ژاپنی شرکت، چالش گوسن را پذیرفتند و راه‌های جدید کار را آموختند و با روحیه‌ای بسیار خوب از طریق فعالیت‌های بین‌کاری به آنچه قبلاً در نیسان دیده نشده بود، دست یافتند. وقتی آنها می‌گویند بله، آن را جدی می‌گویند. هنگامی که تصمیمات بزرگ و سختی باید گرفته شود، درنگ نمی‌کنند.

فرانسوی‌ها به تعهد اصلی و اولیه خود در فراهم آوردن امکان رشد و ترقی برای هر دو شرکت به عنوان هم‌پیمان پایبند بودند، در حالی که هویت سازمانی و مارک تجاری جداگانه خود را همچنان حفظ کردند. مسلماً نیسان و رنو هر روز که می‌گذرد به یکدیگر نزدیک‌تر می‌شوند. همان‌گونه که صحبت کردن از گوسن به عنوان مدیر هر دو شرکت آن را ثابت می‌کند. در تابستان سال ۲۰۰۲ این دو شرکت اعلام کردند به دنبال راه‌های بیشتری برای بهره‌مند شدن از هم‌افزایی هستند. رنو و نیسان حوزه فعالیت خرید مشترک خود را با افزایش میزان خرید سالانه از ۱۵ میلیارد دلار به ۲۱ میلیارد دلار تقویت کردند. آنها سرمایه‌گذاری مشترک جدیدی را نیز با عنوان خدمات اطلاعات رنو-نیسان آغاز کردند. امریکای شمالی‌ها به انجام کارهایی که در آنها مهارت چشمگیری دارند ادامه دادند: طراحی، تولید و فروش خودرو به شکلی کارآمد و سودده.

با این کار استاندارد جهانی را برای دیگر عملیات و فعالیت‌های نیسان ایجاد کردند. اما امریکای شمالی‌ها یک کار دیگر هم انجام دادند. آنها از جرعه‌هایی که از اتحاد و شبکه ارتباطی جهانی مستحکم به وجود آمده بود، به هیجان آمدند. بازارهای جدیدی پیدا کردند و جسورانه به دنبال بازارهای دیگر بودند. کارکنان نیسان به کمک یکدیگر، با دید و نگرشی حاصل از روحیه نو و انسجام و یکپارچگی، موانع و مرزهای فیزیکی و فرهنگی موجود از اروپا تا آسیا و امریکای شمالی را برچیدند. حاصل کار، شرکتی متفاوت با مرکزیت ژاپن است که معنا و مفهوم واقعی جهانی شدن را دربر دارد. آنها قصد احیای شرکت را داشتند اما به چیزی بیش از آن دست یافتند. خودروهای جدید با بهترین ایده‌ها از مناطق مختلف به روشی بین‌کاری طراحی می‌شوند. طرح‌های ارتباطی با یک مارک تجاری و یک هویت تهیه می‌شود. طرح‌های مربوط به منابع انسانی، یکپارچه و متمرکز می‌شوند و نشان دهنده استانداردهای سازمانی‌اند، نه منطقه‌ای.

اگرچه تنها در حدود سه سال از موضوع احیا در نیسان می‌گذرد، اما موفقیت‌های قابل لمس و واقعی بسیارند. نیسان سودآورترین سال‌های فعالیت خود را در تاریخ شرکت به ثبت رساند و ثابت کرد می‌تواند محصولات جدید و جذابی را در مدت‌زمانی کوتاه طراحی و تولید کند و این مطلب که: نیسان روند از دست دادن سهم بازار خود در ژاپن را که سالهای متوالی ادامه داشت، در ۲۷ سالگی‌اش متوقف کرد. تعداد کسانی که این طرح را باور نداشته باشند دیگر به اندازه گذشته نیست، اما هنوز وجود دارند. آنها هنوز اطمینان ندارند که آیا نیسان خواهد توانست از نظر سودآوری و رضایت مشتریان از حد متوسط به عالی برسد یا خیر.

بنابراین پرسش‌هایی مبنی بر اینکه نیسان تا چه حد در راه تلاش و جست‌وجوی نهایی‌اش به پیش خواهد رفت همچنان مطرح است. تنها زمان و نتایج کار است که به این پرسش‌ها پاسخ خواهد داد. اما ارزیابی نهایی از هدف اولیه و اصلی تعیین شده توسط گوسن و رنو (که همانا نجات نیسان است) هم اکنون انجام پذیرفته است و نتیجه‌اش را نشان می‌دهد.

رنو شانس خود را امتحان کرد. گوسن به اقدام دست زد و نیسان پاسخ داد. آنها با همکاری یکدیگر نظام کسب‌وکار جهانی را برای همیشه تغییر دادند.