



بهترین سواری عمر
رابرت ایگن

www.ketab.ir

www.ketab.ir

بهترین سواری عمر؛ ایگر، رابرت، Iger, Robert

ترجمه: هانیه منشی زاده؛ ۱۳۶۸ / هورمزد، ۱۴۰۰ / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۴۸-۷

موضوع: شرکت والت دیزنی - مدیریت Walt Disney Company - Management

شرکت والت دیزنی - تاریخ Walt Disney Company - History

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲ / رده بندی کنگره: PN ۱۹۹۸/۳ / شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۵۳۶۷۶

www.ketab.ir

بهترین سواری عمر: درس هایی از ۱۵ سال مدیریت در شرکت والت دیزنی
نویسنده: رابرت ایگر / ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰ / تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه
مترجم: هانیه منشی زاده / سرمترجم: نسرين کماسی / ویراستار: زهره حیدری
طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد / طراحی داخلی: خاطره باقری راد
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۴۸-۷



فهرست

مقدمه..... ۱۱

بخش اول: یادگیری

فصل یکم: شروع از اصل و مبدأ.....	۳۳
فصل دوم: شرط بندی روی استعداد.....	۶۱
فصل سوم: دانستن آنچه نمی دانید (اعتماد به کاری که انجام می دهید).....	۷۹
فصل چهارم: ورود به دیزنی.....	۱۰۱
فصل پنجم: مرد شماره دو - دومین نفر در صف.....	۱۲۳
فصل ششم: امکان وقوع اتفاقات خوب.....	۱۴۰
فصل هفتم: اهمیت آینده.....	۱۶۸

بخش دوم: رهبری

فصل هشتم: قدرت احترام.....	۱۸۹
فصل نهم: پیوند دیزنی- پیکسار و راهی جدید به سوی آینده.....	۲۰۵
فصل دهم: مارول و ریسک های عظیم منطقی.....	۲۳۹
فصل یازدهم: جنگ ستارگان.....	۲۶۹
فصل دوازدهم: نوآوری نداشتن یعنی مردن.....	۲۹۱
فصل سیزدهم: اهمیت همبستگی.....	۳۱۱
فصل چهاردهم: ارزش های اصلی.....	۳۲۷

[مقدمه]

در ژوئن ۲۰۱۶ برای چهلمین بار در عرض هجده سال و البته یازدهمین بار در شش ماه گذشته، برای مسافرت به چین برنامه‌ریزی کردم. این سفر برای نظارت بر تدارکات نهایی قبل از افتتاح نمایشگاه دیزنی لند شانگهای^۱ بود. من در آن زمان به مدت یازده سال مدیرعامل شرکت والت دیزنی^۲ بودم و نقشه‌ام این بود که دیزنی لند شانگهای را افتتاح کنم و بعد بازنشسته شوم. این حرکت هیجان‌انگیزی بود و احداث این پارک، بزرگ‌ترین دستاورد دوران حرفه‌ای من بود. چینی‌ها می‌کردم زمان مناسبی برای انجام دادن این کار بود، اما زندگی همیشه آن طور که انتظارش را دارید پیش نمی‌رود. اتفاقات پیش‌بینی‌ناپذیر رخ می‌دهند. اینکه وقتی این کتاب را می‌نویسم، هنوز شرکت را اداره می‌کنم، خود دلیلی است گواه بر آن البته اتفاقاتی که در آن هفته در شانگهای افتادند، دلایل بسیار محکم‌تری برای اثبات این موضوع‌اند.

ما روز پنجشنبه ۱۶ ژوئن در حال افتتاح پارک بودیم. در آن روز دوشنبه برنامه‌ریزی شده بود که اولین موج افراد مهم از راه برسند: اعضای هیئت مدیره دیزنی و مدیران اجرایی و خانواده‌های آن‌ها، شرکای خلاق، سرمایه‌گذاران و تحلیلگران وال استریت.^۳ گروه‌های اعزامی بسیار زیادی از رسانه‌های

1. Shanghai Disneyland

2. Walt Disney Company

3. Wall Street

بین‌المللی در آنجا حضور داشتند و تعداد بیشتری نیز در حال آمدن بودند. دو هفته بود که در شانگهای بودم و بسیار هیجان‌زده بودم. از زمان اولین سفرم به چین در ۱۹۹۸ برای یافتن موقعیت، من تنها کسی بودم که از روز اول در این پروژه درگیر بودم و برای نشان دادن آن به دنیا سر از پا نمی‌شناختم. در ۶۱ سال از زمانی که والت دیزنی، دیزنی‌لند را در آناهایم کالیفرنیا ساخت، ما پارک‌های اورلاندو و پاریس و توکیو و هنگ‌کنگ را افتتاح کردیم. دیزنی‌ورلد^۱ در اورلاندو بزرگ‌ترین مرکز باقی می‌ماند، اما شانگهای در مقایسه با بقیه کاملاً متفاوت است. این یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در تاریخ شرکت بود. اعداد واقعاً قادر به توصیف عظمت پارک نیستند، اما اینجا چند عدد را برای مشخص شدن ابعاد پروژه ذکر می‌کنم. ساخت دیزنی‌لند شانگهای حدود شش میلیارد دلار هزینه داشته است. مساحت آن حدود ۳۹۰ هکتار است؛ تقریباً یازده برابر وسعت دیزنی‌لند. در مراحل گوناگون ساخت آن، حدود چهارده هزار کارگر در زمین محل احداث زندگی می‌کردند. ما در شش شهر چین فراخوان دادیم که هزاران خواننده و بازیگر را کشف کنیم که در تئاتر و نمایش‌های خیابانی مان اجرا کنند. در طول هجده سال دوره ساخت این پارک، من با سه رئیس جمهور چین، پنج شهردار شانگهای و تعداد زیادی از دبیران احزاب مختلف، بیشتر از آنچه به یاد دارم، ملاقات کردم (که یکی از آن‌ها در میانه مذاکراتمان به اتهام فساد دستگیر شد و پروژه با تبعید شدنش به شمال چین تقریباً دو سال به عقب کشیده شد).

1. Disney World

ما مذاکرات بی‌پایانی بر سر معاملات زمین، تقسیم سود و زیان حاصل از شراکت و نقش‌های مدیریتی داشتیم و موضوعات بسیار مهمی مانند ایمنی و راحتی کارکنان چینی و مسائل بسیار کوچکی مانند بریدن روبان در روز افتتاحیه را مدنظر قرار دادیم. احداث پارک مبحثی آموزشی در جغرافیای سیاسی بود و تلاشی دائمی برای متعادل‌سازی بین احتمالات توسعه جهانی و خطرات امپریالیسم فرهنگی. چالش سختی که همواره برای اعضای تیمم تکرار می‌کردم (به‌طوری‌که در نهایت تبدیل به شعار اصلی کارکنان پروژه شد) ساخت تجربه‌ای «اصالتاً دیزنی و کاملاً چینی» بود.

در ساعات اولیه عصر روز یکشنبه، ۱۲ ژوئن، من و بقیه اعضای تیمم در شانگهای اخبار تیواندازی گروهی را در کلپ شبانه پالس^۱ در اورلاندو و در ۲۴ کیلومتری دیزنی ولند دریافت کردیم. ما بیش از هفتاد هزار کارمند در اورلاندو داریم و در وحشت منتظر بودیم چون تأیید شده بود که برخی از آن‌ها آن شب در باشگاه بودند. رئیس امنیت شرکت، ران آیدن^۲، در شانگهای با ما بود و بلافاصله شروع به تماس با فرمان حفاظت و امنیت در آمریکا کرد. این جریان دوازده ساعت زودتر، درست قبل از طلوع، در اورلاندو اتفاق افتاده بود. اولین بار که خبر را شنیدیم، ران به من گفت وقتی صبح بیدار شویم اطلاعات بیشتری خواهد داشت.

اولین رویداد من در روز بعد، سخنرانی برای سرمایه‌گذاران در طول صبحانه بود. سپس، مجبور بودم با رایین رابرتز^۳ از صبح به‌خیر آمریکا مصاحبه‌ای طولانی داشته باشم که باید به‌همراه رایین و همکارانش از پارک و جاذبه‌های

1. Pulse

2. Ron Iden

3. Robin Rob

گردشگری بازدید می‌کردیم. سپس، برنامه‌های بعدی عبارت بود از: جلسه‌ای با مقامات چینی در مورد پروتکل مراسم افتتاحیه، صرف شام با اعضای هیئت مدیره و مجریان ارشد و در نهایت، تمرین برای کنسرت شبانه‌ای که میزبانی آن را داشتم. همان‌طور که روز را طبق برنامه پیش می‌رفتم، ران مرتب اخبار را به من می‌رساند.

ما می‌دانستیم که بیش از ۵۰ نفر کشته و تعداد زیادی مجروح شده‌اند و تیرانداز مردی به نام عمر متین^۱ بوده است. تیم امنیتی ران از طریق پایگاه داده‌هایمان نام متین را جست‌وجو کرد و داده‌ها حاکی از آن بود که اولین بار چند ماه و بعد دوباره چند هفته قبل از تیراندازی از عالم جادویی^۲ دیدن کرده است. در آخرین بازدیدش، تصویری از او در تلویزیون مدار بسته وجود داشت که در بیرون از ورودی پارک در نزدیکی خانه بلوز^۳، در مرکز دیزنی، قدم می‌زد. چند چیزی که بعد از آن متوجه شدیم مرا به گونه‌ای تکان دادند، چون باعث می‌شدند که مسیر شغلی‌ام کاملاً نابود شود. این موضوع تا حدود دو سال بعد علنی نشد، یعنی در طی محاکمه همسر متین به عنوان همدست قاتل (که بعداً تبرئه شد)، اما بازرسان فدرال به ران اطلاع دادند که بر این باورند که دیزنی ورلڈ هدف اولیه متین بوده است. آن‌ها تلفن او را در صحنه تیراندازی پیدا کرده بودند و مشخص شد که او یکی از دکل‌های مخابراتی را هدف قرار داده بوده است. آن‌ها فیلم دوربین مدار بسته را بررسی کردند و دوباره او را دیدند که در مقابل در ورودی خانه بلوز به جلو و عقب حرکت می‌کرد. در آن شب کنسرت هوی متال^۴ در حال برگزاری بود که

1. Omar Mateen

2. Magic Kingdom

3. House of Blues

4. heavy metal

به معنای امنیت بیشتری بود؛ پنج افسر پلیس مسلح. پس از چند دقیقه پوشش ناحیه، متین را می‌توان دید که به سمت اتومبیلش برمی‌گردد. از فیلم دوربین‌های امنیتی تصویر دو سلاح در بین لوازم متین قابل شناسایی بود؛ یک تفنگ نیمه خودکار و یک هفت تیر نیمه خودکار که در کالسکه کودکی جاسازی شده بودند و یک پتوی نوزاد که هنوز از بسته‌بندی خارج نشده بود. بازرسان به این مشکوک بودند که نقشه‌اش این بوده است که سلاح‌هایش را با پتو پوشش دهد و آن‌ها را قبل از اینکه بیرون بکشد به سمت در ورودی هدایت کند.

باب چپک،^۱ رئیس تفریحگاه‌ها و پارک‌هایمان، نیز در شانگهای حضور داشت و با او در طول روز دربارهٔ اخباری که ران به ما می‌رساند مشورت می‌کردیم. ما هنوز به نگرانی منتظر بودیم که بشنویم یکی از افراد ما در کلوپ شبانه بوده است یا نه و حالا نگران بودیم که اخباری دربارهٔ اینکه ما نیز یکی از اهداف او بوده‌ایم به زودی فاش خواهد شد. این ماجرای عظیم خواهد بود و پیامدهای احساسی بسیار زیادی را در جامعه به همراه خواهد داشت. پیوندها و ارتباطاتی که شما در چنین لحظات استرس‌زایی شکل می‌دهید، زمانی که اطلاعاتی را به اشتراک می‌گذارید که با هیچ‌کس دیگر دربارهٔ آن نمی‌توانید صحبت کنید، بسیار قدرتمند خواهد بود. در هر موقعیت اضطراری که من در جایگاه مدیرعامل قرار گرفته‌ام از صلاحیت و خونسردی، کاردانی و انسانیت تیم اطرافم قدردانی کرده‌ام. اولین حرکت باب در راستای حمایت اجرایی بیشتر از کارمندانش برگرداندن رئیس والت دیزنی، جورج کالوگریدیس،^۲ از شانگهای به اورلاندو بود.

1. Bob Chapek

2. George Kalogridis