

شرکت زنده

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH-APRIL 1997

مترجم: مصطفی مهاجری

حیات شرکتهای باسابقه‌تر از شل، به بررسی و مطالعه پرداختند. در آن زمان ۱۰۰ سال از فعالیت شرکت شل می‌گذشت.

تیم ما ۳۰ شرکت را از میان آمریکا، ژاپن و کشورهای اروپایی به‌عنوان نمونه برگزید. عمر فعالیت این شرکتها ۱۰۰ تا ۷۰۰ سال بود و ۲۷ تا از آنها از پیشینه معتبری برخوردار بودند، مانند شرکتهای دوپونت، گریس، کداک، میتسویی، سومیتومو و زیمنس.

براساس داده‌های آماری ثبت شده، به این نتیجه رسیدیم که در کل نیمکره شمالی، متوسط عمر نهادها زیر ۲۰ سال بوده است. یافته‌های ما نشان می‌دهد تنها شرکتهای بزرگ توانستند به‌طور متوسط ۲۰ تا ۳۰ سال دیگر به حیاتشان ادامه دهند.

این امر نشان می‌دهد شرکتهایی که ما با آنها سروکار داشته‌ایم از جمله نهادهایی بودند که از حداکثر سابقه فعالیت اقتصادی، یعنی صد سال، برخوردار بوده‌اند، این درحالی است که متوسط عمر شرکتها کمتر از ۵۰ سال بود.

همچنین به این نتیجه رسیدیم که شرکتهای زنده از «مدیریت منعطف» برخوردار بوده‌اند. استورا، روشترین مثال است. این شرکت موفق شد به رغم جنگهای سال ۱۶۰۰ (م)، انقلاب صنعتی و دو جنگ جهانی را پشت سر بگذارد و به حیات خود ادامه دهد. در آن زمان بخش اعظم حیات شرکت به فعالیتهایی نظیر گاری‌چی‌ها، اسب‌سوارها و کشتی‌ها به‌جای تلفنها، هواپیماها و شبکه‌های الکترونیکی برای انتقال پیام

مقاومت و پایداری شرکتهایی مانند سومیتومو و استورا و متوسط عمر زودگذر شرکتها نشان‌دهنده تلف شدن انرژی است. عمر کوتاه این شرکتها بر جوامع انسانی و اقتصاد تاثیر گذاشته است.

چرا تعدادی از شرکتها جوان می‌میرند؟ بررسیهای انجام شده بیانگر این است که این امر ناشی از اشتباهات خود شرکتها است چرا که بیش از حد به تفکر و زبان علم اقتصاد متکی هستند. دیگر اشتباه مدیران این شرکتها این است آنها روی زمین، نیروی کار و سرمایه تکیه می‌کنند، اما به واقعیت نیروی کار که همان انسان واقعی است، توجهی نمی‌کنند.

سوال دیگر آنکه راز طولانی بودن عمر برخی شرکتها چیست؟ تولستوی در کتاب آن‌اکارینا می‌نویسد: «همه خانواده‌های خوشبخت به یکدیگر شبیه هستند اما هر خانواده بدبخت از نظر خاص خودش بدبخت است». آنچه که مرا واداشت نام شرکتهای زنده را انتخاب کنم این است که آنها شخصیتی دارند که به آنها اجازه رشد هماهنگ را می‌دهد. این شرکتها می‌دانند که چگونه خود را با دنیا و ایده‌های جدید تطبیق دهند و می‌دانند تقدینگی‌شان را طوری هزینه کنند که بتواند آینده‌شان را تضمین کند.

قبل از اینکه به ویژگیهای شرکت زنده با جزئیات بیشتر پردازم لازم می‌دانم پیش‌زمینه‌ای را در این خصوص مطرح کنم. در سال ۱۹۸۳، گروهی در شرکت شل برای یافتن دلایل ادامه

در دنیای نهادها شرکتهای تجاری تازه وارد هستند. این شرکتها تنها سابقه ۵۰۰ ساله در تمدن بشری دارند. طی این سالها این نهادها به‌عنوان تولیدکنندگان ثروت مادی، از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بودند. آنها در واقع از طریق تولید کالاها و خدمات که تمدن بشری را ممکن ساخت، زمینه افزایش جمعیت را فراهم آوردند. با این حال، ملاحظه می‌کنید که اغلب آنها ناموفق بوده‌اند. در واقع این نهادها هنوز به مرحله تکامل نرسیده‌اند و تنها بخش کوچکی از پتانسیل‌شان را توسعه داده و به‌کارگرفته‌اند. نرخ بالای مرگ‌ومیر این نهادها نشان می‌دهد که در سال ۱۹۸۳، یک سوم از ۵۰۰ شرکت سال ۱۹۷۰، شانس آن را داشته‌اند که یا به شرکتهای کوچکتر تقسیم و یا با شرکتهای دیگر ادغام شوند.

حال به این سوال باید پاسخ داد که چرا عمر اکثر آنها کوتاه است؟ از طریق مشاهده شرکتهایی که از عمر طولانی برخوردار هستند، می‌توان پاسخ را یافت. «ری‌مون سوگو» شرکت ژاپنی سومیتومو (SUMITOMO) را در سال ۱۵۹۰ بنیان نهاد. شرکت سوئدی استورا (STORA) که درحال حاضر یک شرکت بزرگ تولیدکننده کاغذ، خمیر کاغذ و مواد شیمیایی است، فعالیت خود را بر روی معدن مس در مرکز سوئد در ۷۰۰ سال پیش آغاز کرده است. این مثالها نشان می‌دهد که عمر طبیعی شرکتها می‌تواند بیش از دو یا سه دهه باشد.

شواهد آماری تکان‌دهنده است. شکاف میان

مدیون اعمال سیاست عدم تمرکز می‌داند. این شرکت توسط یک مهاجر ایرلندی در پرو در سال ۱۸۵۴ تاسیس شد و قبل از اینکه به صنعت قلع و شکر روی بیاورد به تجارت کود حیوانی مشغول بود و سرانجام خطوط هوایی پان امریکن را تاسیس کرد و در حال حاضر از جمله شرکتهای بزرگ موادشیمیایی است و در عین حال در خصوص دیالیز کلیه در ایالات متحده نیز فعالیت می‌کند.

شرکتی که بیش از یک قرن از عمرش بگذرد، راهی جز واگذاری بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری به شرکتهای تابعه را ندارد. شرکتهای چندملیتی از این نظر شبیه شرکتهای پرسابقه تحت مطالعمان هستند. دنیای چندملیتی‌ها خیلی وسیع است و گستره آن تمامی فرهنگها را دربرمی‌گیرد. شرکتهای چندملیتی برای موفقیت باید انعطاف‌پذیر باشند.

این چهار خصوصیت عصاره گروه شرکتهایی است که با موفقیت برای صدها سال به آن عمل کرده‌اند. حال باید دید چه برتری‌هایی را مدیران شرکتهای زنده برای خود و کارکنانشان ایجاد می‌کنند.

مدیر شرکت زنده درک می‌کند که تداوم فعالیت شرکت بدین معنی است که هنگامی که تصدی شرکت را در دست گرفت، لااقل در همان وضیعت قبلی، آن را با موفقیت پیش ببرد. مدیر باید برای انجام این امر به افراد اجازه رشد بدهد. لذا مدیر باید احترام به نوآوری، یادگیری و نهادینه کردن جمع‌گرایی را قبل از همه مسایل در سازمان ترویج کند.

ارزش افراد

شرکت دوپونت، که سابقه دوپست ساله دارد، کار خود را با تولید باروت شروع کرد و در سال ۱۹۲۰ سهامدار اصلی جنرال موتورز شد و در حال حاضر دوپونت یک شرکت تخصصی موادشیمیایی است. میتسویی ۳۰۰ سال پیش فعالیتش را با فروش پارچه آغاز کرد و سپس وارد فعالیتهای بانکی شد و بعداً در کار مین وارد شده و در اواخر قرن نوزدهم به ساخت کالاهای کارخانه‌ای روی آورد.

این سوابق تاریخی نشان می‌دهد که این شرکتها برای حفظ حیات خود نیاز به داراییهای مختلف دارند. نیاز این شرکتها به دارایی و سود همانند نیاز انسان به اکسیژن است. این شرکتها می‌دانند که داراییها وسیله تداوم حیات هستند.

دنیای شرکتهای چندملیتی بسیار وسیع است و گستره آن تمامی فرهنگها را دربرمی‌گیرد.

سعه صدر و سیاست‌مداری مدیر می‌تواند فضا را برای پرورش ایده‌های نو آماده سازد.



بدستشان می‌رسید، هم اعتماد می‌کردند و در عین حال به اسلوب زمانی درخصوص هر چیز جدید که دریافت می‌کردند، واکنش نشان می‌دادند. آنها در زمینه یادگیری و انطباق با محیط بسیار خوب عمل می‌کردند.

آگاهی از هویت

بدون در نظر گرفتن اینکه شرکتهای مورد مطالعه از لحاظ اندازه و گوناگونی چه وضعیتی دارند، کارمندان حس می‌کنند که جزئی از کل هستند. «لرد کل»، تاجر UNILVER در سال ۱۹۶۰ گفته است که شرکت همانند ناوگان کشتیا است. هر کشتی مستقل است، با این حال کل ناوگان بزرگتر از جمع جزء-جزء قسمتهایش است. حس تعلق به یک سازمان و شناسایی هویت افراد توسط کارشان، باعث ایجاد علاقه و انس کاری می‌شود. تجربه تاریخی بیانگر این است که حس جمعی عصاره بقا طولانی مدت است. اغلب مدیران شرکتهای زنده مورد مطالعه، از داخل سازمان انتخاب شده بودند و لذا طرف اعتماد سرمایه‌گذاران بودند. اتخاذ سیاست فوق موسسه را حداقل مانند قبل حفظ می‌کند.

تحمل ایده‌های جدید

شرکتهای با عمر طولانی تحت مطالعمان، در برخورد با آخرین کوششهای علمی و تجربی، از سعه صدر برخوردار بودند که حاصل آن کسب تجربه‌های جدید و اعمال سیاست عدم تمرکز بوده است. آنها دریافتند که تجارت در عصر جدید، کاملاً مستقل از وجود بازرگان است و لذا شروع تجارت، نیازمند کنترل مرکزی نیست. شرکت W.R موفقیت خود را از آغاز فعالیت

بستگی داشت. فعالیت «استورا» از مس به بهره‌برداری از جنگل، تصفیه آهن، قوه‌محورکه مولد برق، و سرانجام کاغذ، خمیر کاغذ و موادشیمیایی تغییر یافت. تکنولوژیهای این شرکت به تدریج طی زمان از بخار به سوخت داخلی، برق و ریزپردازنده‌ها تغییر یافت و استورا همچنان تلاش می‌کند خود را با تحولات جدید منطبق سازد.

شرکتهای موفق، چه کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند؟ برای یافتن این پاسخ، به بررسی همبستگی‌ها پرداختیم. همان‌گونه که می‌دانیم همبستگی‌ها همیشه معتبر نیستند اما با این حال ۲۷ شرکت زنده چهار خصوصیت پرسنلی مشترک دارند که از این طریق می‌توان به عمر فعالیت اقتصادی آنها پی برد.

محافظه کاری مالی

این شرکتها روی سرمایه‌شان بی‌دلیل ریسک نمی‌کنند. داشتن نقدینگی آنها را قادر می‌سازد که از موقعیتهای خوبی بهره‌برداری کنند. و این امر باعث می‌شود که تکامل شرکت در کنترل خودشان باشد.

حساسیت به دنیای پیرامون

خواه شرکتهای زنده موفقیت‌شان را بر دانش و یا بر منابع بنا نهاده باشند، این شرکتها قادر بوده‌اند خودشان را با تغییرات اطرافشان تطبیق دهند. مثلاً در جنگها، رکودها، تحولات فن‌آوری و تشنجات سیاسی به نظر می‌رسد از لحاظ حفظ موقعیتهای خود و هماهنگی با هر آنچه که اتفاق می‌افتد، برتری داشته‌اند. این شرکتها برای کسب اطلاعات در بعضی از مواقع به بسته‌های پستی که توسط کامیون یا کشتی از مناطق دوردست

آن دسته از سازماندهی‌هایی در شرکت موفق است که رفتار گروهی را تشویق کند. اما وجود تنها چند نفر نوآور برای حصول اطمینان درخصوص یادگیری نهادی، کافی نیست. سازمان باید افرادش را به تعامل با همدیگر تشویق کند. به‌علاوه برنامه‌های توسعه مدیریت یک فرصت عالی در زمینه جمع‌گرایی است. به‌عنوان مثال شرکت شل سالانه و به صورت سری مبلغ ۲۴۰۰ دلار محرمانه برای کمک به ترقی کارمندان در زمینه کارشان هزینه می‌کند؛ یعنی حرکت به سمت تلاش جدید و توسعه مهارت‌های جدید. حتی مهمتر اینکه بخش اعظم این کلاسها درخصوص تشریح مساعی است. این مسئله خیلی مهم است که گروه متشکل از افراد نامتجانس تحت یک نظم مرکزی، در یک فاصله زمانی همدیگر را تحمل کنند. چنین تجربه‌ای به انتشار آگاهی و علم در کل سازمان کمک می‌کند و افسردگی در زمینه‌های فرهنگی، حرفه‌ای و دانشگاهی متفاوت گردهم می‌آیند و لذا جمع‌گرایی تقویت می‌شود.

ساختار اجتماع انسانی

مدیران باید در زمینه موقعیت جایگاه عنصر انسانی در سازمانها تصمیم بگیرند. آنها می‌توانند تولید ثروت برای قلمرو مدیران و سرمایه‌گذاران را انتخاب کنند، یا اینکه می‌توانند دست به توسعه انسانی سازمانی بزنند. این انتخاب نقش اساسی را در تعیین اینکه آیا شرکت بدون بنیانگذارانش قادر به ادامه حیات است یا نه، بازی می‌کند. مدیران می‌خواهند سازمانی را به‌وجود بیاورند که بتواند بقا خود را در مسیر توسعه انسانی در زمینه تمامی فعالیتهای فوق تحقق بخشد. آنها درخصوص پاسخ به این سوال که چگونه سازمان را برای تداوم فعالیتش در طول نسلها طراحی کنیم، از برتری بالایی برخوردار هستند. در سازمانهایی که سود تنها متعلق به تعدادی از افراد هست، درواقع دیگران نه تنها از اعضای آن سازمان محسوب نشده بلکه بیگانه هستند. این اشخاص وقت و مهارتشان را براساس قراردادشان با شرکت مبادله می‌کنند. شواهد زیادی در علوم رفتاری هست که نشان می‌دهد این نوع از قرارداد به افراد این امر را القا نمی‌کند که آنها تمامی احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی را برای بنگاههای اقتصادی یا مدیران به منصف ظهور برسانند. در نتیجه کسانی که در بدو استخدامشان هستند متوجه می‌شوند

حس تعلق به یک سازمان و شناسایی هویت افراد توسط کارشان، ایجاد علاقه و انس کاری می‌کند.

سازمان باید کارکنانش را به تعامل با یکدیگر تشویق کند.



فضای مناسب

سازمان باید فضای مناسبی را برای شکوفاشدن ایده‌های افراد فراهم کند و آنها تا حدودی از آزادی عمل برخوردار باشند. از طرفی دیگر مدیران باید با افکار بدیع کارکنان با سعه صدر برخورد کنند. باغبان یک باغ پرگل را در نظر بگیرید. هر فصل بهار باید تصمیم بگیرید چگونه گل‌های سرخ را هرس کند تا در مقایسه با باغ همسایه گل‌های سرخ زیبایی داشته باشد. اینکه در مقابل رقیبان خود چه نوع گل سرخی داشته باشید به نحوه رسیدگی و هرس کردن باغبان دارد.

می‌توان گفت که مدیر هم در برخورد با کارکنان درحقیقت همان کار باغبان را انجام می‌دهد و سعه صدر و سیاست‌مداری مدیر می‌تواند فضا را برای پرورش ایده‌های نو آماده سازد.

سازماندهی برای یادگیری

مواقعی وجود دارند که مواردی نظیر سطح تولید و ارتباطات، نیروی کار شرکت در هماهنگی با دنیای اطراف هستند. به دیگر سخن در شرایطی که شرکت از سازماندهی مناسبی برخوردار باشد، در چنین مواقعی، مدیران نیازی به توسعه و اجرای ایده‌های جدید ندارند. در این وضعیت کار مدیر تخصیص منابع جهت افزایش رشد و توسعه و کانالیزه کردن سرمایه و افراد به سمت بهترین موقعیتهای سازمان برای کسب سود است. در نتیجه قسمتهای موردنظر سازمان بزرگتر و قوی‌تر می‌شوند. اما این احتمال وجود دارد که حین سازماندهی شرکت، شرایط محیطی تغییر کند. مواردی مانند، ورود تکنولوژیهای

جدید، انتقال بازارها، نوسانات چشمگیر نرخ بهره و تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان باعث ورود شرکت به مرحله جدید حیاتش می‌شود. لذا شرکت برای همراه شدن با دنیای خارج، باید قادر به تغییر استراتژی بازاریابی، حدود تولید و ساختار سازمانی باشد و نیز باید بداند کجا و چگونه تولیدش را کم و یا زیاد کند. زمانی که شرکت خود را با محیط جدید منطبق می‌کند، نه تنها ساختار سازمانیش دیگر آن ساختاری نیست که به آن عادت کرده بود بلکه تغییر یافته است. اما باید به این سوال نیز پاسخ داد که چگونه و به چه نحوی سازمان همانند فرد می‌آموزد؟ در پاسخ به این سوال، پرندگان می‌توانند به ما کمک کنند. آن ویلسون، پروفیسور بیوشیمی و ملکول‌شناس در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی در این زمینه مطالعه کرده است. طبق فرضیه ویلسون، یک گونه کامل موجود زنده می‌تواند توانایی‌های رفتاری خود را در موقعیتهای محیطی حیاتش بهبود بخشد. برای تحقق این امر سه شرط موردنیاز است: اول اینکه، گونه باید دارای توانایی و قابلیت باشد و نیز باید قادر به استفاده از این توانایی‌ها در جهت پیشرفت باشد. به عبارت دیگر حرکت جمعی را به حفظ قلمرو قرنطینه شده ترجیح دهد. دوم اینکه تعدادی از افراد گونه باید قابلیت ابداع رفتارهای جدید و مهارت‌های جدید را داشته باشند. سوم اینکه، گونه باید از فرایند نهادینه جهت انتقال مهارت از فرد به کل جامعه، نه به صورت ژنتیکی بلکه از طریق ارتباط مستقیم، برخوردار باشد. طبق نظریه ویلسون، حضور این سه شرط کلاً یادگیری را در گونه تسریع می‌بخشد. به دیگر سخن، توانایی گونه را در تطبیق سریع با تغییرات بنیادی در محیط افزایش می‌دهد.

آنها ترجیح می‌دهند شرکت به عنوان چرخه ایجاد پول برای کسب منافع در یک دور بسته باقی بماند. این انتخاب، انتخابی کاملاً درست است. اما کسانی که دست به این انتخاب می‌زنند باید بفهمند که در اقتصاد، ناهار مجانی وجود ندارد.

بیشتر و بیشتر کمپانیها در دنیایی فعالیت می‌کنند که خارج از کنترل آنهاست. امروزه موفقیتها و شانس‌هایی که شرکت بتواند سودش را تحت تاثیر قرار دهد هر روز از رشد کمتری برخوردار می‌شود. موسساتی نظیر بانکها، شرکتها، بیمه، شرکتها، ارتباطی و سازندگان نرم‌افزارها به این قضیه پی برده‌اند، چرا؟ زیرا رقابت جهانی، شرکتها را در جهت

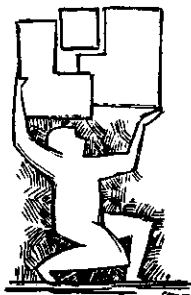
انتقال از اقتصاد داخلی یا منطقه‌ای به سمت اقتصاد غیرمنطقه‌ای و ناشناخته‌تر سوق می‌دهد، به‌نوعی که این امر شرکتها را که دامنه فعالیت خود را به بیرون مرزها توسعه نداده‌اند را نیز دربرمی‌گیرد. در دهکده جهانی پیدا کردن جاهای خالی یا مکانهایی که در پشت حصار پنهان شده باشند، به‌طور فزاینده‌ای مشکل می‌شود.

شرکتها، شانس بهتری برای بقا و تکامل در دنیایی هستند، شانس بهتری برای بقا و تکامل در دنیایی که خارج از کنترل آنهاست، را دارند. این شرکتها ایجادکننده حس مشترک هستند، بخصوص از آنجایی که اکنون موفقیت بستگی به بسیج و تجهیز زیاده فهم و زیرکی برای در دسترس قراردادن امکانات، دارد. سطوح بالای تحمل و پایداری در درون سازمان زنده، فضا را برای

نوآوری و یادگیری بیشتر آماده می‌کند. خلق این فضا برای شرکتها، که بیشتر با فکر سروکار دارند تا دارایی، مانند سازمانهای حقوقی و حسابرسی، شرکتها، کارت اعتباری، شرکتها، خدماتی - مالی که موفقیت‌های آنها به کارگروهی داخلی بستگی دارد، حیاتی است. با

این حال حتی نوع قدیمی شرکتها با دارایی زیاد، مانند شرکتها نفتی و اتومبیل‌سازی، درحال حاضر نیاز بیشتری به کارگیری علم و آگاهی در تولید محصولات و خدماتشان نسبت به بیست سال قبل، دارند. شرکت زنده از جایگاه

مناسبتری درخصوص شانس عمر طولانی‌تر و نیز کاهش شکاف میان عمر متوسط و حداکثر عمر انتظاری در بین موسسات برخوردار است. چرا مردن شرکتها مهم است؟ زیرا مردن شرکت، بدون هزینه نیست. کارکنان شرکت، عرضه‌کنندگان، مقاطعه‌کاران، سهامداران و در کل، جوامع، همگی متضرر می‌شوند. □



در شرکت زنده بهینه‌سازی نیروی انسانی نسبت به سرمایه در اولویت قرار دارد.

در شرکت زنده، عصاره قرارداد افراد اطمینان دوطرفه است چراکه آنها پی برده‌اند در قبال تعهدشان به کار، شرکت به شگوفایی استعداد آنها کمک خواهد کرد.

سمت یکدیگر جذب می‌کند.

در شرکت زنده عصاره قرارداد افراد، اطمینان دوطرفه است. افراد پی برده‌اند که در قبال در اختیار گذاشتن کار و تعهدشان، شرکت به توسعه پتانسیل‌شان کمک خواهد کرد. در یک شرکت رودخانه‌ای، پول تنها محرک مورد توجه نیست. اگر میزان دریافتی افراد کم باشد ناراحت خواهند شد اما اگر پول اضافی هم پرداخت شود، این امر باعث نمی‌شود که افراد تلاش بیشتری برای شرکت بکنند. افراد قبل از تلاش و سعی بیشتر، نیاز دارند بدانند که اجتماع به آنها به‌عنوان نیروی انسانی علاقه‌مند است یا خیر. جوهر و اصل هر دو نیاز دارند از یکدیگر بیشتر مراقبت کنند.

یکی از نتایج این مراقبت، ایجاد این اطمینان است که افراد با درک درست وارد شرکت شده یا از آن خارج شوند. کارکنان جدید، با اهمیت زیادی طبق تناسب‌شان با شرکت و اصول و پایه‌هایی که توانایی‌هایشان برای تکمیل نیازمندی‌های شغلی، بر آن نهاده شده است مورد قضاوت قرار می‌گیرند. افراد در شرکتها زنده با آگاهی به این مطلب که حضورشان در شرکت برای توسعه توانایی‌هایشان است، به استخدام درمی‌آیند. این بدان معنی است که آنها برای یک عمر قرارداد بسته‌اند. اگر افراد سهمی در ارزشهای جمعی سازمان نداشته باشند، باید از شرکت بیرون روند و موقع بیرون رفتن افراد از شرکت، زمانی است که به سن مشخصی برسند. رهبری در شرکت زنده، فردی است که خودش پیشنهاد تمدید سن بازنشستگی را برای یکسال می‌دهد.

تعدادی از سهامداران و مدیران ارشد، علاقه‌مند به ایجاد کارگروهی خود بقا نیستند.

که ذهنشان همیشه باید دلمشغولی اخراج را داشته باشد. بی‌آمد چنین سازمانهایی بخرنج و هزینه‌زا است لذا تداوم حیات این سازمانها در طول نسلها با بی‌اعتمادی همراه است.

شرکتی که هدفش ایجاد ثروت برای تعداد محدودی از افراد باشد بیشتر به گودال آب باران، شباهت دارد.

درحالی که شرکتی که هدفش بقا باشد، بیشتر شبیه رودخانه است. لذا رودخانه در برابر قطرات باران زمان طولانی‌تری دوام می‌آورد. رودخانه اجتماعی است که تداوم و حرکت را از طریق ذخاثرش تضمین می‌کند. شرکتی می‌تواند مانند رودخانه از عمر طولانی برخوردار شود که از نوآوری برای تداوم فعالیت و حرکت نیروی انسانی بهره‌گیرد.

شرکت زنده شرکت رودخانه‌ای است. در چنین سازمانی، مدیران به بهینه‌سازی سرمایه بیشتر از حد مورد نیاز برای بهینه‌سازی نیروی انسانی توجه نمی‌کنند. برای ایجاد شرکتی با سوددهی و عمر طولانی، مدیران سعی در به وجود آوردن محیطی جمعی دارند. فرایندها در جهت تعیین عضویت، بنیانگذاری ارزشهای مشترک، استخدام افراد، توسعه انسانی، تشخیص توانایی‌های افراد، تمدید قرارداد کارکنان و بنیانگذاری سیاستها برای ایجاد فضایی دلپذیر، هستند. از همه مهمتر اینکه در شرکتها زنده، اعضا معنی این عبارت را که «ما کسی هستیم» را خوب می‌دانند و به دنبال این هستند که از ارزشهای جمعی محافظت کنند. این افراد جواب قطعی سوال در خصوص هویت شرکت را می‌دانند. هرکس نتواند با ارزشهای سازمان زندگی کند، نمی‌تواند و نباید عضو شرکت باشد. حس تعلق حتی نامتجانس‌ترین اعضا را به