

LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

AGAR KITA TIDAK LUPA

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 05

Produk, paten, kod kelompok, ujian buta, harga pindahan, margin operasi, dividen. Seluruh rantai perindustrian diikuti hingga ke hujungnya, dan ditutup dengan sepucuk surat kepada para pemegang saham yang enggan melembutkan satu pun daripadanya.

Kandungan

Manusia sentiasa bertemu manusia lain. Itulah hukum pertama, sebelum segala yang lain. Sebelum wang, sebelum kuasa, sebelum setiap syarikat yang akan membina dirinya di atas hukum ini tanpa pernah menyebut namanya.

Dan dalam pertemuan yang tidak berkesudahan ini, nasib yang berbeza mula terbentuk. Ada yang menjadi tokoh, dan ada yang terus memimpikannya dari jauh, tidak pernah melangkah ambang itu. Kemudian datang orang miskin, yang memimpikan kekayaan seolah-olah ia sebuah pintu berkunci yang mesti dipecahkan. Dan tibalah orang kaya, yang sebaik sahaja berada di sebalik pintu itu, menemui kelaparan yang lain: mereka memimpikan kuasa, iaitu kekayaan orang yang tidak lagi memerlukan wang tetapi belum tahu bagaimana untuk berhenti memerlukan.

Ketokohan, kemiskinan, kekayaan, kuasa: semuanya kelihatan seperti empat nasib yang berbeza, empat jalan yang tidak pernah bersilang. Namun akhirnya, sesiapa yang melalui kesemuanya akan mendapati bahawa jalan-jalan itu menuju ke titik yang sama, dan di situ hanya satu perkara yang tinggal, satu-satunya perkara yang tidak pernah habis dan tidak pernah diganti: manusia.

Orang-orang yang kita kasihi dan kita abdikan diri sepanjang hayat — seorang ayah, seorang ibu, seorang anak, sesiapa yang mengajar kita tanpa sengaja, sesiapa yang menunggu kita tanpa berkata apa-apa — bukanlah satu peringkat dalam perjalanan. Merekalah yang tinggal apabila perjalanan itu berakhir, dan merekalah juga yang, tanpa kita sedari, menjadikan kita diri kita, sehari demi sehari, malah sebelum kita memilih ingin menjadi siapa.

Manifesto ini lahir daripada itu. Bukan daripada idea abstrak tentang kejayaan, tetapi daripada pengakuan bahawa setiap ketokohan, setiap kekayaan, setiap kuasa yang dibina oleh seorang manusia membawa di dalamnya kesan tapak seseorang yang lain — seseorang yang kepadanya kita mengabdikan diri, sering tanpa mengetahuinya, sering terlalu lewat untuk mengatakannya.

Sesiapa yang melupakan hukum ini akan membina syarikat, empayar dan kekayaan yang kelihatan seperti miliknya tetapi tidak pernah benar-benar miliknya. Sesiapa yang mengingatnya akan membina sesuatu yang, apa pun nama yang dibawanya, sentiasa kekal sebagai satu tindakan pengabdian yang dibalas.

Sebuah syarikat tidak lahir daripada modal. Ia lahir daripada satu niat.

Seseorang, pada satu saat tertentu, memutuskan bahawa sesuatu perkara patut wujud — bukan kerana pasaran memintanya, tetapi kerana satu kehendak menolaknya ke alam nyata. Kehendak itulah pemegang saham sebenar yang pertama, malah sebelum sesiapa pun mengira wangnya.

Perkara ini, sebaik sahaja ia mengambil bentuk, sentiasa mempunyai nama: ia dipanggil produk. Malah apabila ia dipanggil perkhidmatan, intipatinya tidak berubah. Perkhidmatan tidak lain

hanyalah produk yang digunakan pada saat yang sama ia diberikan — mungkin tidak kelihatan, mungkin tidak dapat disentuh, tetapi tidak kurang nyata tujuannya kerana itu. Sama ada ia objek yang kekal di tangan penerimanya, atau satu gerak laku yang dilakukan dan habis pada saat ia berlaku, logiknya tidak berubah: sentiasa ada satu bentuk, dan bentuk itu sentiasa ditujukan kepada orang lain. Tiada produk yang, akhirnya, bukan satu perkhidmatan yang diberikan. Dan tiada perkhidmatan yang tidak meninggalkan, pada diri penerimanya, sesuatu yang menyerupai produk: satu kenangan, satu manfaat, satu kesan.

Inilah tujuan sebuah syarikat dilahirkan. Bukan keuntungan — yang merupakan akibat, bukan sebab — tetapi penyampaian bentuk ini kepada sesiapa yang memerlukannya atau memperoleh nilai daripadanya.

Segala yang menyusul — struktur, hierarki, kunci kira-kira, jenama — hanyalah perancah. Perlu, kadang-kadang malah indah, tetapi sering disangka sebagai rumah itu sendiri. Perancah bukan rumah. Rumah ialah tujuan: produk itu, perkhidmatan itu, disampaikan dengan niat yang sama seperti ketika ia mula-mula dibayangkan.

Dan tujuan tidak mentadbir dirinya sendiri. Ia hanya bertahan selagi seseorang — seorang, atau lebih — terus memikunya, terus mengingati mengapa keputusan pertama itu dibuat, dan mengapa bentuk itu mesti sampai kepada orang lain. Pada saat kehendak itu hilang, syarikat terus bergerak, tetapi tidak lagi tahu ke mana. Ia terus mengeluarkan, tetapi tidak lagi tahu untuk siapa. Ia menjadi cekap tanpa hidup.

Inilah krisis senyap banyak organisasi: bukan kekurangan sumber, tetapi kekurangan ingatan. Kehendak asal itu semakin cair, generasi demi generasi, pengambilan demi pengambilan, hingga

yang tinggal hanyalah sebuah mesin yang melakukan gerak laku yang sudah kehilangan sebabnya — yang terus mengilang atau berkhidmat, tanpa lagi tahu mengapa benda itu, benda yang khusus itu, mesti wujud. Manifesto ini ditulis untuk sesiapa yang, di dalam apa jua struktur tempat dia berada, terus bertanya: mengapa benda ini wujud, untuk siapa ia dibuat, dan adakah saya masih berkhidmat kepada sebab itu — atau hanya kepada bayangnya?

Ia bukan milik satu syarikat, satu sektor, satu zaman. Ia milik sesiapa yang pernah merasai jurang antara apa yang dilakukan oleh sebuah organisasi dengan apa yang menjadi sebab ia dilahirkan — dan telah memutuskan, secara senyap atau lantang, untuk merapatkannya.

Saya tidak menulis buku ini untuk bercakap kepada para CEO, mahupun kepada para presiden. Mereka pekerja — walaupun mereka memikul gelaran yang kedengaran seperti kuasa, mereka bertanggungjawab kepada orang lain, mereka melaksanakan mandat yang tidak mereka pilih sendiri dan boleh hilang esok pagi. Bercakap kepada mereka bermakna bercakap kepada orang yang mentadbir, bukan kepada pemilik tujuan.

Saya menulis buku ini untuk para pemegang saham. Bukan untuk fungsi mereka — undi di mesyuarat agung tahunan, dividen yang dijangka, pegangan dalam portfolio — tetapi untuk insan yang berdiri di sebalik fungsi itu, insan yang telah dipakaikan peranan oleh sistem sebelum dia pernah dibenarkan bercakap.

Kerana masyarakat, baik ekonomi mahupun sivil, memberi setiap orang satu format sebelum mengenali mereka. Kepada pemegang saham ia memberi format pelabur rasional, yang hanya melihat angka dan menganggap segala yang lain sebagai bunyi bising. Kepada pekerja ia memberi format orang yang melaksanakan.

Kepada pengasas ia memberi format si visioner, sering sudah diawet dalam biografi yang ditulis oleh orang lain. Inilah pakaian siap, dijahit secara besar-besaran, dipakai sebelum insan itu sempat memilih sama ada ia sesuai dengannya.

Saya mahu bercakap kepada sesiapa yang berdiri di bawah format itu. Kerana realiti, yang sebenar, sama sekali berbeza daripada apa yang dibenarkan oleh format itu untuk anda lihat. Pemegang saham yang kelihatan hanya melihat angka sering membawa, terkubur di suatu tempat, soalan bisu yang sama seperti orang yang mengasaskan syarikat itu: mengapa benda ini wujud, dan adakah saya masih berkhidmat kepada sebab itu? Cuma tiada sesiapa pernah membenarkannya bertanya, kerana peranan yang diberikan kepadanya ialah peranan yang lain.

Buku ini tidak melalui saluran rasmi kuasa — bukan melalui orang yang mentadbir, bukan melalui orang yang berkomunikasi bagi pihak orang lain, bukan melalui orang yang menapis berita sebelum ia sampai kepada sesiapa yang membuat keputusan dengan modalnya sendiri. Ia bergerak terus. Daripada orang yang telah menghayati intipatinya kepada orang yang, di atas kertas, memiliki tujuannya.

Kerana jika walau seorang pemegang saham, ketika membaca ini, berhenti seketika daripada menjadi satu fungsi dan kembali menjadi insan yang bertanya mengapa dia melaburkan apa yang telah dilaburkannya — maka buku ini sudah pun melakukan apa yang menjadi tujuan ia ditulis.

Buku ini tidak mempunyai plot. Ia tidak menceritakan kisah yang ada awal, tengah dan akhir, dan ia tidak meminta untuk dibaca mengikut susunan tetap. Ia terdiri daripada bab-bab pendek, setiap satu dikhaskan untuk satu perkataan, satu konsep, satu gear syarikat masa kini — produk, paten, pengurusan, kunci kira-kira,

pasaran saham — dan setiap satu, jika dibaca bersendirian, boleh dibaca sebagai satu pemikiran yang lengkap.

Namun di bawah pecahan yang kelihatan ini, ada satu benang tunggal yang menembusi setiap halaman, dari yang pertama hingga yang terakhir: jarak yang semakin melebar antara niat yang melahirkan sebuah syarikat dengan struktur yang, hampir selalu, akhirnya dibina oleh niat itu di sekeliling dirinya. Setiap bab melihat jarak ini dari sudut yang berbeza — kadang-kadang teknikal, kadang-kadang manusiawi, kadang-kadang hampir kejam dalam kejujurannya — tetapi soalan asasnya kekal sama di mana-mana: adakah benda ini masih wujud atas sebab ia dilahirkan?

Anda tidak akan menemui, dalam halaman-halaman ini, nama mana-mana syarikat sebenar. Ini bukan kebetulan, malah bukan langkah berjaga-jaga dari segi undang-undang: ia satu pilihan. Buku ini tidak bercakap tentang satu syarikat tertentu kerana ia bercakap tentang kesemuanya, dan tentang tiada satu pun secara khusus — tentang setiap struktur yang pernah ingin diwujudkan oleh seorang manusia, dan yang kemudian berisiko, dari masa ke masa, melupakan mengapa ia dilahirkan. Sesiapa yang telah bekerja di dalam sebuah syarikat selama bertahun-tahun, dalam apa jua sektor, akan mengenali dalam bab-bab ini sesuatu yang pernah dilaluinya sendiri. Bukan kerana buku ini bercakap tentang syarikatnya, tetapi kerana ia bercakap tentang logik yang mengalir, dengan perbezaan yang sangat kecil, melalui hampir kesemuanya.

Buku ini tidak ditulis untuk mereka yang mentadbir syarikat dari atas — eksekutif, presiden, CEO — walaupun mereka juga boleh membacanya dan mengenali diri mereka dalam banyak halamannya. Ia ditulis, terutamanya, untuk sesiapa yang memiliki

sebahagian daripada sesuatu tanpa pernah melihat keseluruhan intipatinya: para pemegang saham, besar dan kecil, yang menerima satu angka dan jarang sekali kisah di sebalik angka itu. Kepada merekalah, lebih daripada sesiapa pun, buku ini meminta agar berhenti seketika dan melihat seluruh rantai — dari produk hingga ke dividen mereka sendiri — sebelum terus memiliki sesuatu tanpa mengetahui apa sebenarnya yang mereka miliki.

Ini bukan buku yang menawarkan penyelesaian mudah, dan bukan juga manual yang berjanji untuk memperbaiki apa yang digambarkannya. Ia, dengan lebih sederhana, satu jemputan untuk bertanya satu soalan — soalan yang sama, diulang dalam tiga puluh bentuk yang berbeza — dan membawanya bersama, pada kali seterusnya anda melihat kunci kira-kira, membaca kenyataan akhbar, menerima dividen, atau sekadar masuk ke pejabat pada waktu pagi: adakah benda ini masih wujud atas sebab ia dilahirkan, atau adakah saya hanya berkhidmat, tanpa menyedarinya, kepada bayangnya?

Produk

Setiap syarikat, apabila dilucutkan daripada segala yang lain, menjadi satu perkara sahaja: produk.

Tidak penting apa namanya. Perkhidmatan, pengalaman, penyelesaian, nilai tambah — inilah perkataan yang digandakan oleh bahasa pemasaran untuk menjadikan sesuatu yang kelihatan baharu daripada apa yang sejak dahulu merupakan gerak laku purba yang sama: seseorang melakukan sesuatu, dan orang lain menerimanya. Produk ialah pertukaran ini yang dijadikan stabil, boleh diulang, boleh dikenali. Ia ialah niat asal yang telah mengambil bentuk yang mampu bertahan melepasi saat ia dilahirkan.

Tetapi produk, sebaik sahaja dilahirkan, menghadapi risiko yang tidak dijangka oleh mana-mana pengasas pada permulaannya: ia mula menjalani kehidupannya sendiri. Ia menjadi angka sebelum ia diingati sebagai satu gerak laku. Ia menjadi syer pasaran sebelum ia diingati sebagai satu janji. Dan di sinilah pengkhianatan senyap yang pertama bagi setiap syarikat yang sedang membesar berlaku: produk berhenti menjadi jawapan kepada satu keperluan dan menjadi justifikasi bagi sebuah struktur yang, kini, hanya perlu terus menjual untuk terus wujud.

Sesiapa yang bekerja di dalam sebuah syarikat selama bertahun-tahun, bukan berbulan-bulan, menyaksikan perubahan ini dari dekat. Dia melihat hari ketika sebuah mesyuarat berhenti bercakap tentang siapa yang akan menerima produk itu dan mula bercakap hanya tentang berapa banyak yang boleh dikeluarkan. Hari itu tidak ditanda dalam mana-mana kalendar. Tiada siapa yang mengumumkannya. Tetapi sejak hari itu, produk sudah berhenti menjadi hadiah yang dijelmakan, dan telah menjadi alibi.

Namun produk yang sebenar masih membawa di dalamnya kesan niat yang pertama — walaupun struktur yang mengeluarkannya sudah melupakannya. Objek yang dibuat dengan baik, gerak laku yang dilakukan dengan baik, terus membawa dalam bentuknya tanda orang yang mula-mula memikirkannya, walaupun orang yang mengeluarkannya kini tidak lagi tahu siapa orang itu.

Mengembalikan produk ke tempat asalnya — bukan keluaran, bukan hasil, tetapi jawapan kepada keperluan sebenar seorang manusia sebenar — mungkin satu-satunya tindakan revolusioner yang masih terbuka kepada sesiapa yang bekerja di dalam mana-mana organisasi hari ini. Tidak perlu mengubah produk. Yang perlu ialah mengingati untuk siapa ia difikirkan.

Paten

Paten lahir untuk melindungi satu idea. Tetapi sebenarnya ia hanya melindungi bentuknya — tidak pernah niat yang melahirkannya.

Anda boleh mempatenkan satu mekanisme, satu formula, satu proses. Anda tidak boleh mempatenkan sebab seseorang ingin menciptanya. Namun sebab itulah, bukan mekanismenya, yang menjadi bahagian paling berharga dan paling rapuh dalam setiap ciptaan — dan satu-satunya perkara yang tidak dapat dimasukkan ke dalam dokumen oleh mana-mana pejabat paten di dunia.

Ini mencipta satu ilusi yang berbahaya: sesiapa yang memegang paten percaya bahawa dia memiliki idea itu. Tetapi dia hanya memiliki hak undang-undang untuk menghalang orang lain daripada menirunya — bukan hak moral untuk mengatakan bahawa dia melahirkannya atas sebab-sebab yang sama ia diilhamkan. Sebuah syarikat boleh mewarisi paten melalui pengambilalihan, melalui penggabungan, melalui pembelian biasa di pasaran, dan sejak saat itu bercakap tentang ciptaan itu seolah-olah miliknya — sedangkan kehendak yang melahirkannya sering kekal di dalam kepala seorang insan yang tidak lagi bekerja di situ, atau tidak lagi hidup.

Inilah paradoks senyap setiap struktur yang membesar melalui pengumpulan dan bukan melalui kesinambungan: ia mengumpul paten seperti orang mengumpul trofi, tetapi kehilangan, satu demi satu, sebab-sebab trofi itu dimenangi. Paten itu kekal. Ingatan tentang sebabnya tidak.

Ada perbezaan yang tajam antara orang yang memegang paten dengan orang yang memperolehnya dengan usaha. Yang pertama membeli satu hak. Yang kedua hidup bersama masalah itu cukup

lama untuk berhak menyelesaikannya. Syarikat yang mengelirukan kedua-duanya akhirnya mempertahankan di sisi undang-undang sesuatu yang tidak lagi dapat mereka jelaskan dengan bahasa manusia — dan ciptaan yang tidak lagi dapat dijelaskan oleh sesiapa, betapa baik pun ia dilindungi, sudah separuh mati.

Mungkin paten yang sebenar, yang tidak dapat didaftarkan oleh mana-mana undang-undang, ialah keupayaan untuk mengingat mengapa sesuatu perkara dicipta. Sesiapa yang kehilangannya masih boleh menang di mahkamah. Tetapi dia sudah kehilangan perkara yang penting.

Kod, kelompok, kilang

Pada suatu hari seseorang memutuskan bahawa segala yang dikeluarkan mesti membawa satu nombor. Bukan nama, nombor. Tiga belas digit, dibaca oleh mesin dalam sepersepuluh saat, mampu mengatakan segala-galanya kecuali mengapa benda itu wujud.

Kod bar tidak berbohong: ia mungkin ciptaan moden yang paling jujur, kerana ia tidak berpura-pura menjadi sesuatu selain dirinya. Ia tidak menceritakan kisah. Ia mengenal pasti, mengkatalogkan, membenarkan sesuatu objek bergerak di seluruh dunia tanpa sesiapa perlu bertanya siapa yang membuatnya atau mengapa. Ia ialah keadaan tanpa nama yang dijadikan cekap, niat asal yang diterjemahkan menjadi satu urutan yang hanya boleh dibaca oleh mesin — tidak pernah oleh mata manusia.

Dan kemudian ada kelompok. Kelompok ialah ingatan paling minimum yang sanggup disimpan oleh sebuah syarikat: ia tidak mengingat insan yang bekerja pada hari itu, tidak mengingat syif, usaha, kesilapan yang dikesan tepat pada waktunya atau yang

ditemui terlalu lewat. Ia hanya mengingat bahawa, pada satu saat tertentu, satu set barang tertentu keluar dari barisan yang sama bersama-sama. Inilah satu-satunya bentuk sejarah yang dibenarkan oleh sistem perindustrian untuk ditulis tentang dirinya: sejarah yang terdiri daripada nombor-nombor berturutan, berguna hanya untuk ditarik balik jika ada kecacatan, tidak pernah untuk diceritakan jika ada kejayaan.

Dan kilang, akhirnya, ialah tempat segala ini mengambil tubuh fizikal. Dinding, mesin, syif, bangsal. Kilang ialah tempat niat asal berhenti menjadi idea dan menjadi bunyi bising, haba, bau logam atau plastik, tangan yang bergerak dengan cara yang sama beribu-ribu kali. Ia ialah tempat yang paling hampir dengan kebenaran sebuah syarikat — kerana di situ produk tidak lagi boleh berpura-pura menjadi satu konsep: ia mesti wujud, mempunyai berat, keluar dari sebuah pintu di atas palet.

Kod, kelompok, kilang: inilah tiga cara sebuah syarikat meyakinkan dirinya bahawa ia menguasai apa yang dikeluarkannya. Dan dalam satu erti, memang ia menguasainya — ia tahu di mana, bila, berapa banyak. Tetapi tiada satu pun daripada ketiga-tiganya dapat mengatakan mengapa. Tiada kod bar yang mengandungi niat pertama. Tiada nombor kelompok yang mengingat kehendak yang mewujudkan barisan pengeluaran itu. Tiada kilang, betapa sempurna pun, yang dengan sendirinya mengingat siapa yang mahu ia wujud.

Sesiapa yang bekerja di dalam ketiga-tiga dunia ini sepanjang hayat belajar sesuatu yang tidak diajar oleh mana-mana manual: menguasai angka tidak pernah bermakna menguasai makna. Anda boleh tahu segala-galanya tentang satu kelompok dan tidak lagi tahu apa-apa tentang mengapa produk itu mesti wujud. Di sinilah sebuah syarikat berisiko kehilangan dirinya — bukan kerana

kekurangan ketepatan, tetapi kerana ketepatan yang berlebihan, apabila ketepatan menggantikan ingatan dan bukan berkhidmat kepadanya.

Jenama, nama, pakaian

Jenama lahir sebagai tandatangan. Ia menjadi, hampir serta-merta, sehelai pakaian. Dan akhirnya ia, terlalu kerap, menjadi satu-satunya perkara yang tinggal apabila orang yang memakainya sudah pun pergi.

Nama ialah yang paling tua antara ketiga-tiganya. Ia dipilih sekali, oleh seseorang, atas sebab yang tepat — nama keluarga, perkataan yang membawa makna, kadang-kadang malah ciptaan tanpa makna yang kemudian diisi dengan erti oleh masa. Nama, pada permulaannya, masih terikat kepada seorang insan. Anda masih boleh menunjuk siapa yang memilihnya dan mengapa.

Jenama ialah apa yang berlaku kepada nama apabila ia berhenti menjadi milik seorang insan dan mula menjadi milik pasaran. Jenama didaftarkan, dilindungi, dinilai dalam kunci kira-kira sebagai aset — ia mempunyai harga, ia boleh dibeli dan dijual, ia berpindah daripada seorang pemilik kepada pemilik lain tanpa satu koma pun pada rupanya perlu berubah. Inilah saat tepat sebuah nama berhenti menjadi tandatangan dan menjadi permukaan.

Pakaian, akhirnya, ialah segala yang dibina di atas permukaan itu: logo, warna, muka taip, nada suara dalam iklan, cara bungkusan mesti dibuka. Pakaian direka, diuji, diukur hingga ke milimeter — kerana ia mesti melakukan satu perkara sahaja: menjadikan apa yang mungkin sudah kosong di dalamnya kelihatan hidup, padu, disengajakan. Pakaian yang dibuat dengan baik boleh menutup,

bertahun-tahun lamanya, ketiadaan kehendak yang sepatutnya menghuninya.

Inilah risiko yang tidak diakui oleh mana-mana syarikat kepada dirinya sendiri: anda boleh menukar sepenuhnya apa yang ada di dalam — orang, pemilikan, niat, malah produk — sambil membiarkan nama, jenama dan pakaian itu sama sekali tidak berubah. Orang ramai akan terus mengenalinya, mempercayainya, membelinya kerana kebiasaan, tanpa mengetahui bahawa di dalam pakaian itu tidak lagi berjalan kehendak yang sama yang mula-mula menjahitnya.

Ini tidak semestinya penipuan. Ia hanyalah apa yang berlaku apabila sebuah syarikat hidup lebih lama daripada orang-orang yang menginginkannya. Tetapi sesiapa yang mengetahui hal ini — sesiapa yang telah menyaksikan pakaian itu kekal sama sementara segala yang lain berubah — membawa bersamanya satu tanggungjawab yang dimiliki oleh sedikit orang lain: dia tahu bahawa sebuah jenama, betapa kukuh pun, betapa disayangi pun, hanyalah sehelai pakaian. Dan sehelai pakaian, betapa indah pun, tidak pernah berjalan dengan sendirinya. Sentiasa ada seseorang, di dalamnya, yang menggerakkannya.

Ujian buta, harga, pasaran

Ada satu saat, dalam setiap syarikat yang layak dengan namanya, ketika produk dilucutkan namanya dan diletakkan di hadapan orang asing tanpa label. Ia dipanggil ujian buta, dan selama beberapa minit sesuatu yang jarang berlaku terjadi: produk itu terpaksa berdiri sendiri, tanpa pakaian, tanpa jenama, tanpa kisah yang dibina oleh seseorang di sekelilingnya. Ia mungkin satu-satunya saat kebenaran yang diberikan oleh seluruh sistem perindustrian kepada dirinya secara sukarela — dan bukan

kebetulan ia dipentaskan di makmal, dengan pemboleh ubah yang dikawal, seolah-olah kebenaran terlalu berbahaya untuk dilepaskan bebas di dunia sebenar.

Ujian buta memberitahu sesiapa yang menempahnya sesuatu yang tidak selesa: kadang-kadang produk terbaik bukanlah yang paling laris, dan yang paling laris bukanlah yang terbaik. Rasa, sensasi, kualiti yang dirasakan dalam kegelapan ujian itu sering tidak sepadan dengan kedudukan jualan di bawah cahaya siang. Jurang antara apa yang akan kita pilih dengan mata tertutup dengan apa yang kita beli dengan mata terbuka inilah ukuran tepat betapa jenama, pakaian dan kisah itu lebih berat daripada benda itu sendiri.

Kemudian datang harga. Harga sepatutnya menjadi terjemahan jujur nilai kepada satu angka yang dikongsi. Tetapi harga, hampir selalu, tidak mengukur nilai: ia mengukur sejauh mana orang sanggup percaya bahawa nilai itu wujud. Dua produk yang keluar sama dari ujian buta yang sama boleh membawa harga yang sangat berbeza, dan jurang itu tidak memberitahu anda apa-apa tentang perbezaan kualiti — ia memberitahu anda tentang perbezaan naratif. Harga, dalam erti ini, tidak pernah satu kebenaran matematik. Ia ialah satu tindakan iman yang dijadikan angka.

Dan akhirnya pasaran, tempat segala ini bercampur dan dinilai sebagai satu: produk, jenama, harga, persepsi. Pasaran tidak semestinya memberi ganjaran kepada yang terbaik. Ia memberi ganjaran kepada apa yang berjaya membuat dirinya dipilih, iaitu perkara yang berbeza, kadang-kadang yang bertentangan. Sebuah syarikat boleh mempunyai produk yang paling jujur dalam sektornya dan tetap kalah kepada pesaing yang hanya menceritakan kisah yang lebih meyakinkan. Pasaran bukan hakim kualiti yang saksama: ia ialah cermin kolektif tentang sejauh mana

orang, secara keseluruhannya, tahu atau tidak tahu membezakan intipati daripada naratif.

Sesiapa yang telah cukup lama bekerja di dalam mekanisme ini membawa satu pengetahuan yang hampir menjadi beban: mereka tahu ujian buta menyatakan kebenaran, harga menyatakan kepercayaan, dan pasaran hanya memberitahu anda siapa yang menang — tidak pernah siapa yang benar. Hidup dengan perbezaan ini, dan masih percaya bahawa produk yang jujur layak menang, mungkin merupakan bentuk idealisme terakhir yang tinggal bagi mereka yang telah melihat sistem itu dari dalam.

Pengiklanan, objektif, belanjawan

Setiap tahun, pada satu titik yang boleh dijangka dalam kalendar korporat, seseorang duduk di dalam sebuah bilik dan memutuskan berapa kosnya untuk diingati.

Inilah, akhirnya, makna sebenar belanjawan pengiklanan: ia bukan kos sesebuah produk, ia adalah harga yang dibayar untuk terus hadir dalam fikiran seseorang yang tidak pernah meminta untuk memikirkannya. Perancangan pengiklanan lahir sebagai sains — carta, lengkung penembusan, kekerapan pendedahan optimum — tetapi pada intipatinya yang paling dalam, ia adalah satu tindakan desakan yang tersusun. Ia meminta dunia, dengan kaedah dan dengan wang, memberi ruang kepada satu fikiran yang jika tidak, tidak akan pernah wujud.

Objektif yang dilekatkan pada belanjawan itu hampir selalu mengambil bentuk yang sama: peratus pertumbuhan, bahagian pasaran yang perlu ditawan, kesedaran yang perlu dibina dalam kalangan sejumlah sasaran orang. Ini objektif yang sah, boleh diukur, boleh dipertahankan dalam mesyuarat. Tetapi ia juga, hampir selalu, objektif yang yatim daripada soalan yang

sepatutnya mendahuluinya: tumbuh berbanding apa, untuk sampai ke mana, untuk berkhidmat kepada siapa. Angka itu menjadi matlamat untuk dirinya sendiri. Sebab mengapa angka itu sepatutnya penting hilang, suku demi suku, dalam perlumbaan untuk mencapainya.

Belanjawan, akhirnya, adalah bukti paling jujur tentang keutamaan sebenar sesebuah perusahaan — lebih jujur daripada sebarang kenyataan misi yang dicetak di dinding. Anda boleh menulis apa sahaja ayat yang anda suka tentang nilai-nilai organisasi, tetapi ke mana wang itu pergilah yang benar-benar memberitahu anda apa yang penting. Perusahaan yang mengatakan ia percaya kepada produknya tetapi membelanjakan sebahagian besar belanjawannya untuk menjadikan produk itu kelihatan berbeza daripada hakikatnya telah pun menjawab, tanpa disengajakan, soalan yang tidak pernah ditanya secara langsung kepadanya: apa yang anda benar-benar percaya.

Ada satu soalan yang jarang ditanya dalam mesyuarat-mesyuarat ini, dan mungkin itulah satu-satunya yang penting: jika produk itu benar-benar seperti yang kita janjikan, adakah kita perlu berbelanja sebanyak ini untuk memperkenalkannya? Pengiklanan, dalam bentuknya yang paling murni, sepatutnya hanya gema kepada satu nilai yang sudah wujud. Terlalu kerap, ia menjadi percubaan untuk mencipta gema bagi nilai yang belum lagi berbunyi dengan sendirinya.

Sesiapa yang telah merancang belanjawan selama bertahun-tahun tahu bahawa di sebalik setiap angka terselindung satu pertaruhan yang senyap: bahawa mengulang sesuatu cukup banyak kali, kepada cukup ramai orang, akan menjadikannya benar. Kadang-kadang ia berjaya. Tetapi apabila ia berjaya tanpa produk itu benar-benar layak, kejayaan itu bukan kemenangan bagi

perusahaan. Ia hanya bukti bahawa kehendak manusia, apabila digunakan dengan desakan yang cukup, boleh membuat sesiapa sahaja mempercayai apa sahaja — malah dirinya sendiri.

Jualan, pelancaran, prapesanan

Sebelum produk itu benar-benar wujud di rak sekalipun, satu angka sudah wujud: berapa banyak yang akan terjual.

Perancangan jualan, dalam erti kata ini, adalah satu tindakan iman yang berpakaian sains — masa depan diunjurkan seolah-olah ia sudah berlaku, dan baki tahun itu dihabiskan untuk cuba menjadikan realiti sepadan dengan ramalan itu, walau apa pun caranya untuk menjadikannya kenyataan.

Pelancaran ialah saat iman ini menjadi umum. Ia adalah hari yang dibina dengan penjagaan yang sama seperti membina sebuah upacara — kerana pada hakikatnya ia memang upacara: satu ritual bersama di mana perusahaan mengisytiharkan kepada dunia bahawa sesuatu yang baharu sudah sedia untuk diterima. Tetapi di sebalik lampu pelancaran, hampir selalu ada satu kebimbangan yang lebih lama dan lebih sukar diluahkan: mengetahui, sebelum orang ramai memberi respons sekalipun, sama ada angka yang diramalkan berbulan-bulan sebelumnya di dalam bilik tertutup akan bertahan atau runtuh pada minggu-minggu sebenar yang pertama.

Dan kemudian prapesanan — angka sebenar yang pertama, sebelum jualan sebenar, sebelum produk itu menyentuh tangan sesiapa yang benar-benar akan menerimanya. Prapesanan adalah nadi yang diambil terlalu awal: ia memberitahu anda berapa banyak keinginan yang wujud sebelum pengalaman, bukan berapa banyak nilai yang akan wujud selepasnya. Sesebuah perusahaan boleh meraikan jumlah prapesanan yang sangat tinggi dan

mendapati, berbulan-bulan kemudian, bahawa keinginan itu tidak bertahan apabila bertemu dengan benda yang sebenar. Sebaliknya, walaupun lebih jarang, sama benarnya: produk yang lahir dalam senyap, tanpa prapesanan untuk mewajarkannya, yang kemudian menemui dengan sendirinya, perlahan-lahan, satu kepercayaan yang tidak pernah diramalkan oleh mana-mana pejabat jualan.

Ada sesuatu yang sangat manusiawi, dan pada masa yang sama sangat kejam, dalam keseluruhan mekanisme ini: satu angka diminta untuk menjangka keinginan milik orang yang belum lagi bertemu dengan benda itu. Sambutan dirancang sebelum mengetahui sama ada akan ada apa-apa untuk disambut. Dan apabila angka itu tidak sepadan, kesalahan jarang jatuh kepada orang yang membuat ramalan — ia jatuh kepada orang yang mengeluarkan, kepada orang yang berkomunikasi, kepada orang yang lebih dekat dengan benda yang sebenar dan lebih jauh daripada hampan.

Sesiapa yang telah melalui cukup banyak pelancaran untuk mengenali iramanya tahu bahawa hari pelancaran tidak pernah menjadi hari kebenaran. Ia hanya hari pertama ramalan itu mula, perlahan-lahan, bertemu dengan apa yang orang benar-benar mahu — satu pertemuan yang tidak akan dapat benar-benar digantikan oleh mana-mana belanjawan, mana-mana rancangan, mana-mana angka prapesanan.

Harga pindahan, keuntungan, margin operasi

Harga pindahan ialah angka jujur yang pertama dalam keseluruhan rantai, dan juga yang paling tersembunyi. Ia adalah apa yang sebenarnya dikutip oleh perusahaan bagi setiap unit yang dijual kepada pengedarnya, sebelum harga runcit dikembungkan oleh tokokan harga, margin orang lain, persepsi yang dibina. Ia

adalah angka yang tidak akan pernah ditunjukkan oleh mana-mana iklan, kerana ia tidak menceritakan sebarang impian: ia menceritakan satu kos, ditambah satu margin, ditambah kelangsungan sebuah struktur.

Keuntungan ialah apa yang tinggal daripada angka itu selepas segala yang lain dibayar — orang, bahan mentah, sewa, mesin, faedah, cukai. Keuntungan, pada dirinya sendiri, tidak baik dan tidak buruk: ia sekadar bukti bahawa sesebuah organisasi berbelanja kurang daripada yang diperolehnya, dan terus hidup setahun lagi. Masalahnya tidak pernah keuntungan itu sendiri. Masalah bermula apabila keuntungan berhenti menjadi akibat daripada produk yang dibuat dengan baik dan menjadi satu-satunya objektif yang mewajarkan setiap keputusan di peringkat hulu — malah keputusan yang dibayar, dalam senyap, oleh produk itu atau oleh orang yang membuatnya.

Margin operasi ialah versi paling dingin dan paling jujur bagi keseluruhan wacana ini: satu peratusan, dikira suku demi suku, yang memberitahu anda betapa cekapnya sesebuah perusahaan menukar hasil kepada keuntungan. Ia adalah angka yang dilihat oleh para penganalisis sebelum yang lain, kerana ia tidak berbohong tentang niat — ia hanya mengukur hasil akhirnya. Tetapi atas sebab inilah, margin operasi boleh menjadi kezaliman yang paling senyap: satu peratusan yang perlu dipertahankan suku demi suku, walaupun mempertahankannya bermakna memotong apa yang tidak segera kelihatan dalam angka itu — kualiti, penyelenggaraan, orang, masa yang diperlukan oleh sesebuah produk untuk dibuat dengan baik dan bukannya dibuat dengan cepat.

Ada satu soalan yang tidak pernah ditanya oleh ketiga-tiga angka ini, apabila diambil bersama: margin yang kita pertahankan ini —

adakah kita mempertahankannya untuk terus melakukan apa yang kita dilahirkan untuk lakukan, atau sekadar untuk terus wujud sebagai sebuah struktur? Ini dua jawapan yang berbeza, dan yang kedua, apabila ia menang tanpa disedari sesiapa, ialah peringkat akhir krisis senyap yang dibicarakan oleh buku ini: sebuah perusahaan yang telah berhenti bertanya mengapa ia wujud, dan sekadar melindungi, suku demi suku, haknya untuk terus wujud.

Sesiapa yang telah melihat angka-angka ini dari dekat, selama bertahun-tahun, tahu sesuatu yang jarang diucapkan dengan lantang: harga pindahan, keuntungan, margin operasi sentiasa memberitahu anda kesihatan sesebuah struktur. Ia tidak pernah memberitahu anda, dengan sendirinya, sama ada struktur itu masih berkhidmat kepada sebab ia dilahirkan. Jawapan itu tidak tertulis dalam mana-mana kunci kira-kira. Ia perlu dicari di tempat lain — pada orang yang tinggal cukup lama untuk mengingatnya, dan cukup jujur untuk mengatakannya.

Kilang dan pengeluaran barang yang sudah terjual

Ada satu perbezaan yang diketahui oleh sedikit orang di luar sesebuah perusahaan, dan yang dipelajari awal oleh sesiapa yang bekerja di dalamnya, dengan menanggung akibatnya sendiri: anda tidak mengeluarkan apa yang diperlukan, anda mengeluarkan apa yang sudah dijual. Kilang tidak mengejar keperluan. Ia mengejar pesanan yang sudah ditandatangani, angka yang sudah dijanjikan kepada pelanggan, pengedar, pasaran yang telah berkata ya sebelum unit pertama dibuat.

Ini secara senyap menterbalikkan makna pengeluaran itu sendiri. Produk, yang pada asalnya merupakan jawapan kepada satu keperluan yang dibayangkan, menjadi di kilang akibat mekanikal daripada kontrak yang sudah dimeterai. Soalan yang memandu

setiap syif, setiap barisan, setiap rancangan mingguan bukan lagi “apa yang diperlukan oleh dunia” tetapi “berapa banyak yang sudah kita janjikan untuk dihantar.” Kilang tidak mempunyai masa mahupun mandat untuk bertanya perkara lain.

Dan di dalam mekanisme ini, pengeluaran barang yang sudah terjual menjadi satu kejaran yang berterusan: pengeluaran berlaku untuk menunaikan apa yang sudah dijual, dan lebih banyak lagi dijual kerana kilang, sebaik digerakkan, perlu terus bergerak untuk mewajarkan dirinya. Barisan yang terbiar menelan kos sebanyak barisan yang mengeluarkan — selalunya lebih — dan ini mewujudkan tekanan senyap, yang tidak pernah dinyatakan dalam mana-mana dokumen rasmi, untuk menjual bukan kerana dunia memerlukannya, tetapi kerana kilang perlu terus mengeluarkan.

Di sinilah produk berisiko menghadapi pengkhianatan keduanya, selepas yang telah diceritakan di tempat lain dalam halaman-halaman ini: tidak lagi cukup ia menjawab keperluan yang sebenar. Ia mesti menjawab, terlebih dahulu, keperluan untuk memastikan kilang terus berjalan. Sesiapa yang bekerja di dalam sistem ini selama bertahun-tahun belajar mengenali saat susunan perkara menjadi terbalik — apabila barang tidak lagi dijual kerana sesuatu yang berguna telah dibuat, tetapi sesuatu dibuat kerana sesuatu telah pun dijual yang kini tidak mampu lagi tidak dihantar oleh struktur itu.

Ini bukan kecaman terhadap kilang itu sendiri. Kilang, jika diambil sendiri, hanyalah tubuh yang mematuhi arahan. Pengkhianatan, apabila ia berlaku, berlaku lebih jauh di hulu — dalam jarak yang semakin besar antara orang yang memutuskan berapa banyak untuk dijual dan orang yang, di kilang, mesti menterjemahkan keputusan itu kepada jam, bahan, syif, keletihan sebenar orang yang sebenar. Angka yang dijual sentiasa tiba

sebagai arahan dari atas. Kos manusia untuk mengeluarkannya pula sentiasa tinggal di bawah — di tempat yang tidak pernah ditunjukkan oleh mana-mana carta jualan.

Jualan, kos dan faedah

Setiap bulan, dalam setiap perusahaan yang menghormati dirinya, seseorang membuka semula hamparan yang sama dan membandingkan dua lajur: apa yang masuk, apa yang keluar. Ia adalah ritual yang diulang begitu kerap sehingga kelihatan neutral, hampir saintifik. Tetapi di dalam perbandingan itu tersembunyi salah satu pilihan yang paling senyap dan paling menentukan bagi mana-mana organisasi: apa yang dikira sebagai kos, dan apa yang dikira sebagai faedah.

Analisis jualan menyatakan, dengan tepat, apa yang bergerak: berapa unit, kepada siapa, di mana, bila. Ia adalah data yang jujur pada permukaannya — ia tidak meninggalkan ruang untuk tafsiran, angka adalah angka. Tetapi kejujuran yang sama yang menjadikan data itu boleh dipercayai juga menjadikannya buta: analisis jualan tidak pernah membezakan antara orang yang membeli kerana keperluan sebenar dan orang yang membeli kerana kebiasaan, antara yang akan kembali dan yang tidak akan pernah kembali, antara pelanggan yang benar-benar dimenangi dan pelanggan yang sekadar belum lagi kecewa.

Kemudian datang analisis kos-faedah, yang menjanjikan dirinya sebagai bilik paling rasional dalam keseluruhan perusahaan — tempat di mana setiap keputusan akhirnya dikecilkan kepada perbandingan antara angka-angka yang setara. Tetapi rasionaliti ini menyembunyikan satu pilihan terdahulu, yang hampir tidak pernah dibincangkan secara terbuka: siapa yang memutuskan apa yang masuk ke dalam lajur kos dan apa yang masuk ke dalam lajur

faedah. Masa seseorang boleh dikira sebagai kos. Tekanan psikologinya, hampir tidak pernah. Kerosakan reputasi jangka panjang boleh dikira sebagai faedah yang terlepas. Kebaikan manusia yang dielakkan dengan mencegahnya, hampir tidak pernah. Analisis itu kelihatan objektif kerana ia menggunakan angka, tetapi angka hanya mengukur apa yang, terlebih dahulu, telah diputuskan oleh seseorang sebagai boleh diukur.

Inilah titik buta paling berbahaya dalam setiap rancangan korporat: anda boleh membina analisis yang sangat logik, koheren dari dalam, boleh dipertahankan di hadapan mana-mana lembaga pengarah — dan masih telah mengecualikan, sejak awal lagi, pemboleh ubah yang paling penting, semata-mata kerana pemboleh ubah itu tidak mempunyai kotak sedia ada dalam hampan. Kos manusia sesuatu keputusan, faedah menunaikan janji walaupun ia tidak lagi menguntungkan, nilai sebuah hubungan yang dibina selama bertahun-tahun dan dimusnahkan dalam satu suku sahaja: tiada satu pun daripada perkara ini mudah dimuatkan ke dalam sebuah lajur. Dan apa yang tidak muat ke dalam lajur, dalam terlalu banyak perusahaan, memang tidak wujud.

Sesiapa yang telah menjalankan analisis ini selama bertahun-tahun tahu bahawa angka akhir, betapa rapi pun, sentiasa menceritakan kisah yang separa — bukan kerana ia palsu, tetapi kerana ia telah pun memutuskan, sebelum pengiraan bermula, apa yang layak dikira. Analisis kos-faedah yang sebenar, yang tidak dapat dilakukan oleh mana-mana hampan dengan sendirinya, ialah bertanya apa yang anda pilih untuk tidak dilihat, dan mengapa.

Hasil dan keuntungan

Sentiasa ada satu hari tetap dalam kalendar apabila keputusan dibacakan dengan lantang. Sebuah bilik, sebuah skrin, satu siri angka yang ditayangkan yang memutuskan, dalam beberapa minit, sama ada tahun itu satu kejayaan atau kegagalan — tanpa mengira segala yang benar-benar berlaku dalam dua belas bulan yang diringkaskan oleh angka itu.

Keputusan jualan mempunyai kuasa yang tidak dimiliki oleh mana-mana angka korporat lain: ia memadamkan konteks. Ia tidak memberitahu anda berapa kali seseorang menyelesaikan masalah yang tidak akan pernah diukur oleh mana-mana laporan, ia tidak memberitahu anda tentang pelanggan yang tetap setia walaupun berlaku kesilapan, ia tidak memberitahu anda tentang usaha yang dicurahkan untuk tidak memungkiri janji yang dibuat bertahun-tahun sebelumnya. Ia hanya memberitahu anda sama ada angka itu naik atau turun berbanding angka lain — angka tahun lepas, atau angka dalam belanjawan. Segala yang lain, betapa benar pun, betapa manusiawi pun, tidak pernah muncul pada slaid.

Dan kemudian keuntungan, dibaca sejeurus selepas itu, yang sepatutnya menjadi sintesis semua ini — tetapi sebenarnya hanyalah gema terakhir kepada seribu keputusan yang dibuat berbulan-bulan sebelumnya, ada yang baik, ada yang buruk, ada yang betul atas sebab yang salah dan ada yang salah atas sebab yang betul. Keuntungan tahunan membawa kewibawaan yang sama seperti satu keputusan hukuman dan kebutaan yang sama seperti satu keputusan hukuman: ia menilai hasil akhirnya, bukan jalannya. Sesebuah perusahaan boleh mencatat tahun keuntungan yang cemerlang yang dibina atas pilihan-pilihan yang akan menelan kos yang mahal dalam tiga tahun, dan tahun keuntungan

yang mengecewakan yang dibina atas pilihan-pilihan yang akan memberikan nilai yang belum diketahui oleh sesiapa cara untuk mengenalinya.

Ada sesuatu yang hampir bersifat keagamaan dalam cara kedua-dua angka ini — jualan dan keuntungan — dinantikan setiap tahun: ia adalah penghakiman terakhir, keputusan yang membebaskan atau menghukum sebuah organisasi secara keseluruhan, selalunya tanpa mengira betapa banyak kerja jujur, betapa banyak usaha sebenar, betapa banyak kesetiaan kepada sebab pengasasan yang mengalir sepanjang tahun yang baru berakhir. Sebuah perusahaan yang secara senyap telah mengkhianati tujuannya sendiri boleh mencatat keputusan yang cemerlang. Sebuah perusahaan yang tetap setia kepadanya boleh mencatat keputusan yang mengecewakan. Angka itu sahaja tidak pernah dapat membezakan kedua-duanya.

Sesiapa yang telah menanti keputusan ini tahun demi tahun, bilik demi bilik, tahu bahawa hari ia dibacakan tidak pernah menjadi hari kebenaran sesebuah perusahaan ditemui. Ia hanya hari anda menemui sejauh mana kebenaran itu, apa pun ia, bertukar menjadi angka yang boleh dibaca oleh semua orang dengan cara yang sama — walaupun angka itu, dengan sendirinya, tidak pernah mampu menyatakan satu-satunya perkara yang benar-benar penting: sama ada perusahaan itu masih melakukan apa yang ia dilahirkan untuk lakukan.

Keuntungan, pemegang saham dan dividen

Di hujung setiap rantai — produk, kilang, jualan, keuntungan — tiba saat perolehan itu dibahagikan. Bukan semuanya dihabiskan, bukan semuanya dilaburkan semula: sebahagian dikembalikan kepada orang yang menyediakan modal, dalam bentuk dividen. Ia

adalah mata rantai terakhir, dan pada masa yang sama yang paling senyap, kerana hampir tiada sesiapa di luar bilik lembaga pengarah yang benar-benar tahu bagaimana angka itu dicapai.

Dividen sepatutnya, dalam bentuknya yang paling murni, ucapan terima kasih yang diberikan dalam angka: seseorang mempercayai satu niat sebelum ia berbuah, mempertaruhkan wang tanpa sebarang jaminan, dan kini menerima sebahagian daripada apa yang dijana oleh niat itu. Tetapi antara niat asal dan dividen hari ini, selalunya, tiada lagi benang yang langsung. Pemegang saham yang menunaikan cek itu mungkin tidak pernah tahu, atau mahu tahu, mengapa perusahaan itu dilahirkan. Mereka membeli kepentingan, bukan kisah. Mereka menerima buah tanpa pernah mengenali pokoknya.

Ini mewujudkan satu jarak yang tidak dicatat oleh mana-mana kunci kira-kira: jarak antara orang yang bekerja untuk menjana perolehan dan orang yang menerimanya tanpa pernah melalui kilang, usaha, kesetiaan harian kepada sebab pengasasan. Ini tidak zalim pada dirinya sendiri — modal sentiasa mempunyai perjanjian ini dengan masa: ia berisiko hari ini, menuai esok, walaupun tanpa hadir pada hari esok yang dimungkinkannya. Tetapi ia adalah perjanjian yang, apabila diulang selama berdekad-dekad, merentasi generasi pemegang saham yang silih berganti tanpa pernah bertanya soalan itu, akhirnya mengosongkan perolehan daripada makna asalnya. Ia menjadi anuiti. Dan anuiti, menurut definisinya, tidak lagi bertanya mengapa — ia hanya bertanya berapa banyak, dan bila.

Namun di sinilah, pada titik rantaian yang hampir dilupakan ini, buku ini meminta untuk kembali. Bukan untuk menuduh orang yang menerima dividen tidak layak menerima apa yang mereka terima. Tetapi untuk mengingatkan mereka — mereka, sebelum

sesiapa yang lain — bahawa di sebalik angka itu masih ada, di suatu tempat, satu kehendak manusia yang mahu sesuatu itu wujud atas satu sebab yang tepat. Pemegang saham yang berhenti seketika untuk bertanya apakah sebab itu, sebelum hanya melihat angka yang didepositkan, akan melakukan sesuatu yang tidak pernah benar-benar diminta daripada mereka oleh mana-mana mesyuarat tahunan: mereka akan kembali menjadi manusia, bukan sekadar pemegang saham.

Inilah, akhirnya, alamat terakhir buku ini. Bukan para pekerja yang melaksanakan, bukan para eksekutif yang mentadbir — tetapi orang yang memiliki, di atas kertas, tujuan yang menjadi permulaan semua ini. Kepada mereka, lebih daripada kepada sesiapa yang lain, milik soalan yang tidak akan pernah dapat dijawab oleh mana-mana dividen dengan sendirinya: adakah saya masih berkhidmat kepada sebab benda ini dilahirkan, atau hanya kepada hasilnya?

Laporan suku tahunan

Setiap tiga bulan, sesebuah perusahaan berhenti dan menceritakan kisahnya sendiri. Bukan dengan kata-kata bebas, tetapi di dalam satu bentuk yang tetap, sama bagi setiap syarikat di dunia yang bertanggungjawab kepada pasaran awam: hasil, kos, margin, ramalan untuk suku berikutnya. Ia adalah ritual yang begitu singkat — beberapa minggu persediaan, sejam pembentangan — sehingga ia kelihatan hampir tidak berbahaya. Tetapi mungkin inilah ritual yang telah mengubah, lebih daripada yang lain, cara sesebuah perusahaan memikirkan dirinya dari masa ke masa.

Sebelum kewajipan ini wujud, sesebuah perniagaan boleh memikirkan dirinya dalam ukuran dekad. Seorang pengasas boleh

menanam benih dengan mengetahui ia akan berbuah dalam sepuluh tahun, dan tiada sesiapa akan bertanya kepadanya setiap tiga bulan berapa banyak ia telah tumbuh. Laporan suku tahunan mengubah unit ukuran masa korporat: daripada tahun kepada bulan, daripada projek kepada kitaran, daripada visi kepada ramalan yang boleh disahkan serta-merta. Ini bukan perubahan yang neutral. Ia adalah transformasi kepada cara sesuatu kehendak manusia dibenarkan memikirkan masa depan.

Kerana keputusan yang memerlukan tiga tahun untuk memberikan buah sebenarnya menjadi, di dalam irama suku tahunan, hampir mustahil untuk dipertahankan: orang yang membuatnya mesti mewajarkannya setiap sembilan puluh hari, menunjukkan kemajuan yang boleh diukur walaupun sifat keputusan itu sendiri memerlukan kesabaran, kesenyapan, masa yang tidak diberikan oleh kalendar kewangan. Maka, perlahan-lahan, perusahaan belajar memilih hanya apa yang boleh ditunjukkan tepat pada masanya untuk laporan seterusnya — tidak semestinya apa yang benar-benar diperlukan, tetapi apa yang boleh diceritakan dalam satu slaid dalam tempoh tiga bulan.

Dalam erti kata ini, laporan suku tahunan bukan sekadar mengukur keputusan: ia mendidik, suku demi suku, jenis pemikiran yang masih mampu dimiliki oleh sesebuah syarikat. Sesiapa yang hidup di dalam irama ini selama bertahun-tahun belajar berfikir dalam tempoh sembilan puluh hari, walaupun sisi dirinya yang lebih jujur tahu bahawa ada perkara tertentu — produk yang dibuat dengan baik, hubungan dengan pelanggan yang dibina dari masa ke masa, ingatan tentang mengapa syarikat itu lahir — yang tidak diukur dan tidak dibina dalam satu suku tahun.

Ada satu soalan yang jarang masuk ke dalam laporan-laporan ini, dan mungkin itulah satu-satunya soalan yang terus ditanya oleh buku ini dari halaman-halamannya: apakah yang akan kita lakukan secara berbeza, pada suku tahun ini, jika tiada sesiapa yang meminta kita membuktikannya dalam sembilan puluh hari? Jawapan kepada soalan itu, yang hampir selalu tidak diucapkan, menceritakan lebih banyak tentang jiwa sesebuah syarikat daripada mana-mana angka yang sudah diterbitkan.

Pengurusan

Pengurusan lahir sebagai satu perkataan teknikal dan menjadi, hampir tanpa disedari sesiapa, satu golongan tersendiri. Ia bukan lagi sekadar perbuatan mengurus — menyusun sumber, menyelaraskan orang, membuat keputusan ke arah satu tujuan bersama. Ia menjadi satu identiti, satu kerjaya, satu bahasa tersendiri yang dipelajari di sekolah-sekolah khas, malah sebelum seseorang pernah menyentuh dengan tangannya sendiri produk yang suatu hari nanti perlu diurusnya.

Inilah paradoks senyap pengurusan moden: anda boleh menjadi sangat mahir mengurus tanpa pernah mencintai, atau benar-benar mengenali, perkara yang anda urus. Seorang pengurus boleh berpindah dari satu sektor ke sektor lain — daripada makanan ke kewangan, daripada fesyen ke farmaseutikal — dengan membawa teknik yang sama, hamparan elektronik yang sama, bahasa sasaran dan penunjuk yang sama, kerana pengurusan, dalam bentuknya yang paling tulen, telah meyakinkan dirinya bahawa ia satu sains sejagat, yang boleh digunakan pada apa-apa kandungan tanpa mengira apa makna kandungan itu bagi mereka yang menjalaninya.

Tetapi sesebuah syarikat tidak pernah sekadar satu set proses untuk dioptimumkan. Ia satu kehendak asal, yang menjelma dalam sebuah produk, dibawa ke hadapan oleh orang-orang yang, dalam kebanyakan kes, tidak memilih kehendak itu — mereka mewarisinya, menerimanya, menandatangani dalam sebuah kontrak. Pengurusan, apabila melupakan hal ini, mula mengendalikan syarikat seolah-olah ia boleh ditukar ganti dengan mana-mana syarikat lain: KPI yang sama, model kepimpinan yang sama, penyusunan semula yang sama yang disalin daripada sebuah manual yang berjaya di tempat lain, dalam konteks lain, untuk sebab penubuhan lain yang sama sekali berbeza.

Pengurus yang paling mahir, dalam sistem ini, tidak semestinya orang yang paling memahami sebab asal syarikat itu. Sering kali dia ialah orang yang paling tahu cara bergerak di dalam struktur itu sendiri — cara membaca sebuah mesyuarat, cara menjangka risiko politik, cara membentangkan keputusan dalam cahaya yang paling menguntungkan. Ini kemahiran sebenar, kadang-kadang kemahiran yang berharga. Tetapi ia kemahiran tentang struktur, bukan tentang tujuan. Dan apabila sesebuah organisasi menaikkan pangkat, generasi demi generasi, orang yang lebih tahu bergerak di dalam struktur berbanding orang yang masih ingat akan tujuan, pengurusan berhenti berkhidmat kepada kehendak penubuhan dan perlahan-lahan mula menggantikannya.

Ada perbezaan yang jelas, yang hanya dapat dilihat oleh segelintir orang selepas mereka mengalaminya dari dekat, antara mengurus sesebuah syarikat dengan berkhidmat kepadanya. Yang pertama mengoptimumkan apa sahaja yang ditemuinya. Yang kedua sentiasa bertanya, sebelum mengoptimumkan apa-apa, sama ada perkara yang hendak diperbaikinya masih setia kepada sebab segala-galanya bermula. Pengurusan, pada tahap terbaiknya, sepatutnya sentiasa menjadi perkara kedua ini yang berpakaian

teknik. Terlalu kerap, lama-kelamaan, hanya teknik itu yang tinggal — yatim piatu tanpa soalan yang pada mulanya menjadikannya perlu.

Eksekutif, pengurus pertengahan, kakitangan

Setiap syarikat, selepas mencapai saiz tertentu, menyusun dirinya dalam lapisan-lapisan. Di puncak, para eksekutif, yang menentukan hala tuju. Di tengah, para pengurus pertengahan, yang menterjemahkan hala tuju itu menjadi tugas-tugas konkrit. Di dasar, kakitangan, yang melaksanakan tugas-tugas itu hampir tanpa pernah melihat, secara keseluruhan, hala tuju dari mana tugas itu datang. Ia sebuah piramid yang cekap, dikaji selama berdekad-dekad oleh sekolah-sekolah pengurusan organisasi. Tetapi ia juga, secara senyap, sebuah mesin yang menggandakan jarak antara orang yang membuat keputusan dengan orang yang menanggung keputusan itu.

Eksekutif sering hidup dalam bahasa yang berbeza daripada bahasa produk. Mereka bercakap tentang strategi, tentang kedudukan, tentang wawasan jangka panjang — kategori yang perlu, tetapi kategori yang boleh kekal tergantung bertahun-tahun di atas realiti konkrit tanpa pernah benar-benar menyentuhnya. Seorang eksekutif boleh menghabiskan seluruh kerjayanya tanpa pernah memegang di tangannya produk yang dijual oleh syarikatnya, tanpa pernah bercakap dengan orang yang akan menggunakannya. Dia membuat keputusan berdasarkan laporan yang disediakan orang lain untuknya, berdasarkan angka yang dikumpulkan orang lain untuknya. Jaraknya dari lapangan bukan kecacatan peribadi: ia akibat semula jadi daripada kedudukan yang didudukinya.

Pengurus pertengahan ialah watak paling tragis dalam piramid ini, kerana dia hidup tepat di titik ketegangan paling tinggi: dia mesti menterjemahkan menjadi sasaran konkrit satu hala tuju yang sering kali tidak dipilihnya dan tidak dikawalinya, dan dia mesti melakukannya di hadapan orang-orang — kakitangan di bawahnya — yang akan membayar dengan usaha harian mereka setiap pilihan yang dibuat di tempat lain. Pengurus pertengahan mengetahui kedua-dua bahasa, bahasa strategi dan bahasa pelaksanaan, dan kerana itu dia memikul beban yang paling berat: dia tahu apa yang diminta dari atas, dan dia tahu berapa kos sebenar untuk menunaikannya di bawah. Dia hidup dalam sebuah koridor sempit antara dua dunia yang jarang bercakap antara satu sama lain secara terus.

Kakitangan, akhirnya, ialah orang yang menyentuh tugas itu dengan tangannya sendiri setiap hari — panggilan telefon, borang, barisan pengeluaran, pelanggan yang menunggu. Dia orang yang paling dekat dengan isi sebenar syarikat, dan pada masa yang sama paling jauh daripada sebarang kuasa untuk mengubahnya. Kakitangan melaksanakan hala tuju yang ditentukan oleh seseorang yang, hampir pasti, tidak tahu namanya. Dan jika hala tuju itu sudah terputus hubungan dengan sebab penubuhan syarikat, kakitanganlah yang mula-mula menyedarinya, setiap hari, dalam perbuatan konkrit yang diminta supaya diulanginya — tanpa mempunyai sebarang kuasa sebenar untuk membetulkannya.

Piramid ini — eksekutif, pengurus pertengahan, kakitangan — berfungsi dengan baik selagi sebab penubuhan mengalir bebas dari atas ke bawah, memastikan setiap lapisan setia kepada satu niat bersama. Tetapi sebaik sahaja sebab itu melemah di puncak, piramid itu tidak berhenti berfungsi — ia terus mengeluarkan, membuat keputusan, melaksanakan. Ia cuma berhenti

mengetahui, di setiap lapisannya, mengapa ia terus berbuat demikian. Dan keterputusan ini, apabila berlaku, tidak pernah bermula di bawah. Ia sentiasa bermula di atas, lalu turun, lapisan demi lapisan, sehingga menjadi beban senyap bagi sesiapa yang, di hujung piramid, tidak pernah mempunyai suara dalam apa-apa — kecuali dalam satu-satunya perkara yang masih tinggal untuknya: terus mempercayai apa yang dilakukannya, atau berhenti.

Pekerja dan peringkat

Setiap pekerja, pada hari pertama bekerja, menerima sesuatu malah sebelum menerima tugas: satu gred. Satu huruf, satu nombor, satu jalur kontrak yang menyatakan, sebelum dia sempat mengucapkan sepatah kata tentang dirinya, berapa nilai sejam kerjanya, setinggi mana dia boleh naik, sejauh mana dia akan dibenarkan pergi di dalam struktur itu. Inilah kali pertama seseorang bertemu, dalam bentuk yang terang, dengan format yang telah dibicarakan oleh buku ini sejak halaman-halaman pembukaannya.

Gred mempunyai fungsi praktikal yang tidak dapat dinafikan: ia menyusun kedudukan, ia membandingkan, ia membolehkan sebuah organisasi yang terdiri daripada ribuan orang berfungsi tanpa perlu merundingkan setiap hubungan dari awal. Tetapi gred, sebaik sahaja diberikan, mula melakukan sesuatu yang tidak dinyatakan secara terbuka dalam mana-mana kontrak: ia mula menentukan bukan sahaja apa yang dilakukan seseorang, tetapi siapa seseorang itu di mata struktur. Gred yang rendah bukan sekadar berkata “tugas ini kurang nilainya.” Ia berkata, secara senyap, “orang ini kurang penting” — walaupun orang itu membawa, dalam usaha hariannya, kesetiaan yang sama kepada sebab penubuhan seperti orang yang memegang gred tertinggi.

Di sinilah berlakunya salah satu ketidakadilan yang paling jarang diucapkan dalam dunia pekerjaan: gred mengukur kedudukan seseorang dalam hierarki, bukan kedekatannya dengan makna. Ada pekerja bergred rendah yang telah memahami, lebih baik daripada ramai eksekutif, mengapa syarikat itu wujud dan untuk siapa ia bekerja. Dan ada pekerja bergred tinggi yang sudah lama berhenti bertanya soalan itu kepada diri sendiri, dilindungi oleh gred mereka sendiri daripada perlu bertanya. Sistem gred tidak direka untuk mengukur perkara ini — ia tidak mampu, kerana mengukur kesetiaan kepada sesuatu tujuan bukan sifatnya. Ia hanya mengukur kedudukan seseorang pada sebuah skala yang dilukis oleh orang lain sebelum pernah mengenali orang yang akan mendudukinya.

Kemudian ada masa — kekananan, tahun-tahun yang berlalu, kenaikan pangkat yang dinanti dan kadang-kadang tidak pernah tiba — yang berjalin dengan gred dengan cara yang dapat diramalkan oleh segelintir pekerja sahaja pada awal kerjaya. Sebuah gred, setelah diberikan, cenderung menjadi identiti yang hidup lebih lama daripada tugas itu sendiri: seseorang kekal “gred itu” walaupun pekerjaannya berubah, walaupun tanggungjawabnya bertambah lebih cepat daripada angka yang tertulis pada slip gajinya. Pendek kata, gred bermula sebagai satu ukuran dan berakhir, bagi ramai orang, sebagai satu takdir.

Sesiapa yang telah menghabiskan cukup banyak tahun di dalam sebuah struktur bergred tahu sesuatu yang tidak pernah dinyatakan secara terbuka oleh mana-mana carta organisasi: gred memberitahu anda di mana seseorang diletakkan, bukan siapa orang itu menjadi sepanjang dia kekal di situ. Dan setiap kali sesebuah syarikat melupakan perbezaan ini — menganggap gred seolah-olah nilai sebenar seseorang, bukannya sekadar sebuah petak dalam struktur — ia kehilangan sesuatu yang tidak dapat

dipulihkan oleh sebarang kenaikan gaji: kepercayaan orang yang, hari demi hari, terus melakukan kerjanya dengan dedikasi yang sama seperti mereka yang berada lebih tinggi, sambil tahu bahawa dia tidak akan pernah benar-benar dilihat sepenuhnya.

Pembekal perkhidmatan

Setiap syarikat, betapa besar pun, tidak pernah melakukan segala-galanya sendiri. Di sekeliling tubuh utamanya berputar seluruh alam penyedia — mereka yang membersihkan pejabat, mereka yang mengangkut barang, mereka yang menguruskan sistem IT, mereka yang menjawab telefon bagi pihaknya, mereka yang menghantar makanan ke kafeteria. Mereka kehadiran harian, sering kali lebih tetap daripada ramai pekerja dalaman, namun hampir selalu kekal di luar kisah yang diceritakan oleh syarikat tentang dirinya. Mereka tidak muncul dalam carta organisasi. Mereka tidak dijemput ke majlis syarikat yang meraikan ulang tahun. Secara rasmi, mereka bukan syarikat itu — walaupun syarikat itu, tanpa mereka, akan berhenti berfungsi dalam satu hari.

Penyedia perkhidmatan hidup dalam keadaan yang tersendiri: dia berada di dalam kehidupan harian organisasi, dia mengenali koridor-koridornya, iramanya, kadang-kadang malah rahsia tidak terucap yang hanya timbul kepada orang yang tinggal cukup lama di ruang yang sama — tetapi dia kekal, menurut kontrak dan menurut budaya, orang luar. Jarak rasmi ini membolehkan syarikat melakukan sesuatu yang jarang dinyatakannya secara terbuka: ia boleh meminta daripada penyedia apa yang tidak akan pernah dimintanya daripada pekerjaanya sendiri — pemotongan yang lebih cepat, syarat yang lebih keras, penggantian tanpa notis — kerana penyedia itu bukan “orang kita.” Dia satu perkhidmatan,

tepat sekali, bukan seseorang yang telah dipilih oleh syarikat untuk dialu-alukan ke dalam kisahnya sendiri.

Tetapi sebuah perkhidmatan, untuk diberikan, sentiasa memerlukan seseorang untuk melaksanakannya. Dan orang itu membawa maruah yang sama, usaha yang sama, kadang-kadang dedikasi yang sama seperti orang yang bekerja di dalam syarikat di bawah kontrak yang lain. Penyedia yang membersihkan pejabat yang sama setiap petang mengenali ruang-ruang itu lebih baik daripada ramai pengurus yang hanya lalu di situ pada siang hari. Juruteknik yang membaiki mesin yang sama setiap minggu mengenali kecacatannya lebih baik daripada orang yang membelinya. Namun mereka kekal, dalam tanggapan kolektif syarikat, di pinggir — berguna, sangat diperlukan, dan pada masa yang sama tidak kelihatan.

Ketidakkelihatan ini bukan kebetulan. Ia satu pilihan struktur yang melindungi syarikat daripada tanggungjawab yang lebih luas: jika penyedia dianggap sebahagian daripada keluarga syarikat, syarikat perlu bertanggungjawab atas keadaan kerja mereka, keselamatan mereka, kesinambungan mereka dari masa ke masa. Dengan menyimpan mereka di luar perimeter rasmi, syarikat dapat menikmati hasil kerja mereka tanpa memikul beban moralnya — satu penyumberan luar yang bukan sahaja ekonomi, tetapi juga, secara senyap, etika.

Sesiapa yang telah bekerja cukup lama di dalam sesebuah syarikat belajar mengenali wajah para penyedia sebaik wajah rakan sekerja — kadang-kadang lebih baik, kerana mereka lebih tetap, lebih hadir, kurang terdedah kepada pertukaran kerjaya dalaman. Dan dia juga belajar sesuatu yang tidak pernah diakui secara bertulis oleh mana-mana kontrak pembekalan: sebab penubuhan sesebuah syarikat, sebab yang terus dibicarakan oleh buku ini, tidak

berhenti di sempadan sebuah kontrak pekerjaan. Jika ia sebenar, jika ia masih hidup, ia sepatutnya merangkumi juga mereka yang, tanpa secara rasmi menjadi “salah seorang daripada mereka,” membantu setiap hari memastikan rumah yang dibina oleh sebab itu terus berdiri.

Ejen jualan

Ejen jualan menduduki kedudukan yang tidak dikenali sepenuhnya oleh mana-mana watak lain dalam syarikat: bukan pekerja, bukan penyedia, bukan pelanggan. Dia jambatan hidup antara syarikat dengan kawasan, seseorang yang membawa nama, produk, janji sebuah organisasi ke tempat-tempat yang tidak akan pernah benar-benar dilihat oleh syarikat itu sendiri dari ibu pejabatnya.

Ejen menjalani satu percanggahan struktur yang jarang ditanggung oleh peranan lain dengan intensiti yang sama: dia mewakili syarikat yang tidak menggajinya, berkongsi risiko komersialnya tanpa berkongsi keselamatan kontraknya, mempertahankan produknya tanpa selalu mempunyai suara dalam cara produk itu diputuskan, diberi harga, dikomunikasikan. Dia menerima mandat, bukan gaji tetap. Dia hidup daripada komisen — iaitu, daripada kepercayaan yang diperbaharui setiap bulan di kawasannya sendiri, tanpa perlindungan yang dimiliki oleh orang yang duduk di dalam carta organisasi.

Tetapi dia juga, sering kali, watak yang paling mengenali jarak antara apa yang dipercayai oleh syarikat tentang dirinya dengan apa yang sebenarnya dilihat oleh kawasan. Ejen melihat pelanggan sebenar, mendengar aduan yang tidak pernah dicatat oleh mana-mana laporan syarikat, menyedari saat tepat apabila janji yang dibuat di ibu pejabat tidak lagi bertahan di hadapan orang yang

perlu menjualnya dari pintu ke pintu. Dia mata rantai terakhir sebelum pasaran sebenar, dan kerana itu dia memikul beban yang jarang difahami sepenuhnya oleh pengurusan pusat: dia mesti cukup percaya kepada sebuah produk untuk mempertahankannya setiap hari, walaupun dialah, yang pertama sekali, melihat retaknya.

Ada kesunyian tersendiri dalam pekerjaan seorang ejen, yang lahir tepat daripada kedudukan di sempadan ini: dia tidak pernah sepenuhnya milik pihak yang diwakilinya, dan tidak pernah sepenuhnya milik kawasan yang dilayaninya. Dia kembali ke syarikat dan dilihat sebagai “orang dari kawasan.” Dia kembali ke kawasan dan dilihat sebagai “orang dari syarikat.” Dia sentiasa hidup di tanah tengah, dan mungkin kerana itu, apabila dia tetap setia kepada sebab penubuhan produk yang diwakilinya, dia melakukannya dengan kesetiaan yang lebih sedar daripada ramai pekerja dalaman: tiada sesiapa yang memaksanya mempercayainya. Dia memilihnya setiap hari, berdiri di hadapan pelanggan yang boleh berkata tidak.

Sesiapa yang telah menghabiskan bertahun-tahun di kawasan, membawa nama yang bukan namanya sendiri ke rumah, kedai, pejabat yang asing, belajar satu kebenaran yang jarang sampai ke tingkat atas syarikat yang diwakili: produk tidak benar-benar hidup selagi ia belum bertemu orang sebenar yang mesti memutuskan untuk membelinya. Dan dalam pertemuan itu, satu-satunya perkara yang benar-benar penting bukan jenama, bukan bajet pengiklanan di belakangnya, bukan struktur yang menghasilkannya — tetapi kepercayaan yang berjaya dibina oleh ejen itu sendiri, satu kawasan demi satu kawasan, satu pelanggan demi satu pelanggan, sering kali seorang diri, tanpa apa-apa selain kekuatan kata-katanya sendiri.

Pelanggan dan pelan promosi

Pelanggan, dalam teori setiap syarikat, ialah tujuan akhir segala yang diceritakan setakat ini — produk wujud untuknya, harga direka untuknya, ejen membawa nama syarikat sehingga sampai kepadanya. Tetapi dalam amalan harian, pelanggan sering menjadi sesuatu yang lain: satu angka untuk dicapai, satu sasaran untuk diyakinkan, satu pemboleh ubah untuk digerakkan melalui tuas-tuas yang boleh dijangka. Pelan promosi ialah tempat tepat berlakunya transformasi ini, dengan kecekapan paling tinggi dan puisi paling sedikit.

Diskaun, beli satu percuma satu, bonus kuantiti: semua ini alat yang sempurna dari segi teknikal, dibina atas pengiraan tepat tentang keanjalan permintaan, margin yang dikorbankan, jumlah jualan yang dijangka sebagai balasan. Tetapi di sebaliknya setiap pelan promosi tersembunyi satu soalan yang jarang ditanya dengan lantang: adakah kita memberikan nilai sebenar kepada orang yang menerima tawaran ini, atau adakah kita sekadar membeli tingkah lakunya untuk tempoh yang terhad?

Perbezaannya halus di atas kertas dan sangat besar pada hakikatnya. Pelanggan yang dimenangi dengan nilai sebenar kekal kerana dia menemui sesuatu yang diperlukannya. Pelanggan yang dimenangi dengan promosi kekal hanya selama promosi itu berlangsung, dan pergi, tanpa dendam dan tanpa kesetiaan, sebaik sahaja pesaing menawarkan promosi seterusnya.

Pelan promosi, yang diulang suku demi suku, secara senyap mengajar pelanggan membina hubungan berdasarkan penantian diskaun dan bukannya kepercayaan kepada produk. Dan hal ini, lama-kelamaan, mengubah sifat hubungan itu sendiri: pelanggan berhenti bertanya “adakah produk ini benar-benar berguna bagi saya?” dan mula bertanya hanya “bilakah tawaran seterusnya akan

tiba?” Syarikat pula berhenti perlu mempersoalkan nilai sebenar yang ditawarkannya, kerana ia telah menemui mekanisme yang lebih mudah dan lebih segera untuk menggerakkan jumlah jualan: bukan memperbaiki produk, tetapi menurunkan harganya buat sementara.

Ini tidak menjadikan pelanggan naif, dan tidak juga menjadikan syarikat sinis secara takrifnya — ia sekadar mekanisme yang terbina dengan sendirinya apabila dua pihak, lama-kelamaan, terbiasa bertemu hanya melalui penapis sebuah tawaran.

Pelanggan menjadi pakar dalam mengenal pasti bila berbaloi untuk membeli. Syarikat menjadi pakar dalam mengira berapa banyak diskaun yang mampu ditanggung sebelum menghakis margin. Tetapi soalan yang paling mudah antara semuanya — mengapa produk ini patut menarik minat anda walaupun tanpa diskaun — kekal, dalam terlalu banyak pelan promosi, tanpa jawapan.

Sesiapa yang telah menyusun pelan promosi selama bertahun-tahun tahu bahawa nilai sebenar seorang pelanggan tidak pernah diukur dengan sejauh mana dia bertindak balas terhadap sesuatu tawaran, tetapi dengan sejauh mana dia akan kekal setia walaupun pada hari tawaran itu tidak wujud lagi. Dan mungkin inilah soalan paling jujur yang patut ditanya oleh sesebuah syarikat kepada dirinya sebelum melancarkan promosi seterusnya: jika kita menarik balik diskaun itu, adakah masih ada sesuatu yang berbaloi untuk dibeli?

Syarikat, jenis, klasifikasi

Setiap syarikat, sebelum ia pernah diceritakan, sudah diklasifikasikan. Sektor, saiz, bentuk undang-undang, pasaran sasaran, kod statistik yang meletakkannya dalam satu kategori di

antara ribuan syarikat lain yang serupa. Inilah perbuatan birokratik pertama yang dilalui oleh setiap perniagaan sejak lahirnya: dimasukkan ke dalam sebuah petak, malah sebelum pernah menunjukkan siapa dirinya yang sebenar.

Klasifikasi mempunyai fungsi yang tidak dapat dinafikan: ia membolehkan perbandingan, pengukuran, meletakkan sesebuah syarikat dalam landskap yang lebih luas, memahami sama ada ia berkembang lebih cepat atau lebih perlahan daripada rakan-rakan setarafnya. Tetapi setiap klasifikasi, supaya berguna, mesti memudahkan — dan setiap pemudahan, supaya berkesan, mesti memotong apa yang menjadikan syarikat itu tidak dapat diulang. Sebuah perniagaan kecil yang diasaskan oleh satu kehendak yang degil berakhir dalam kategori statistik yang sama dengan sebuah syarikat multinasional yang lahir daripada penggabungan dana pelaburan. Kod itu tidak membezakan. Ia hanya mengukur saiz, hasil, sektor industri — tidak pernah sebab perkara itu dilahirkan.

Ada risiko senyap dalam mekanisme ini: syarikat-syarikat itu sendiri mungkin akhirnya memikirkan diri mereka melalui kategori tempat mereka diletakkan, dan bukannya melalui kisah asal mereka sendiri. Sebuah perniagaan yang diklasifikasikan sebagai “syarikat bersaiz sederhana dalam sektor X” mula, lama-kelamaan, berkelakuan seperti yang dijangka daripada sebuah syarikat bersaiz sederhana dalam sektor X — menyalin strategi rakan-rakan setarafnya, mengejar penunjuk yang sama, takut akan risiko yang sama, semata-mata kerana kategori itu mencadangkan tingkah laku yang dijangka. Klasifikasi, yang bertujuan untuk menggambarkan, akhirnya menetapkan.

Kemudian ada satu tipologi yang lebih dalam, yang tidak didaftarkan oleh mana-mana kod statistik: perbezaan antara syarikat yang masih wujud kerana sebab ia dilahirkan, dengan

syarikat yang wujud hanya kerana ia sudah berhenti bertanya mengapa dan terus berjalan, kerana inersia, melakukan apa yang selalu dilakukannya. Perbezaan ini tidak muncul dalam mana-mana pangkalan data, tidak mempunyai petak khas dalam mana-mana daftar perniagaan. Namun inilah satu-satunya klasifikasi yang, pada akhirnya, benar-benar penting — jauh lebih penting daripada saiz, sektor atau hasil yang diisytiharkan.

Sesiapa yang telah melihat perusahaan daripada segala jenis dan saiz, bertahun-tahun lamanya, belajar untuk tidak mempercayai kategori rasmi apabila cuba memahami intipati sebenar sesebuah organisasi. Dua perusahaan boleh berkongsi kod yang sama, sektor yang sama, saiz yang sama di atas kertas — namun yang satu masih boleh hidup, setia kepada asal usulnya sendiri, manakala yang satu lagi sudah pun hanya sebuah struktur yang meniru, dengan kecekapan yang tinggi, jiwa yang tidak lagi dimilikinya.

Gaji, kadar asas, gaji melebihi skala, bonus, insentif

Setiap slip gaji menceritakan, tanpa disengajakan, kisah yang lebih panjang daripada apa yang didedahkan oleh angka-angkanya. Ada gaji minimum mengikut kontrak, yang ditetapkan oleh perjanjian kolektif yang tidak dirundingkan secara bersemuka oleh mana-mana pihak yang ada di dalam syarikat — satu rantai yang diputuskan di tempat lain, di sebuah meja yang jauh, sah untuk ribuan orang yang tidak pernah melihat meja itu. Kemudian ada elaun melebihi skala, bahagian yang ditambah oleh perusahaan atas kehendaknya sendiri, dan di sinilah bermulanya bahagian paling halus dalam seluruh perkara ini: elaun melebihi skala tidak diwajibkan oleh undang-undang, ia diberikan, dan apa sahaja yang diberikan sentiasa membawa bersamanya kuasa yang senyap ke atas sesiapa yang menerimanya.

Elaun melebihi skala sepatutnya menjadi pengiktirafan terhadap satu nilai yang khusus — kemahiran yang jarang ada, tanggungjawab tambahan, kesetiaan yang dibina dari masa ke masa. Tetapi dalam terlalu banyak organisasi, ia menjadi alat pengurusan lebih daripada alat keadilan: sesuatu yang boleh diberikan untuk mengekalkan, ditahan untuk mengekang, dijanjikan untuk memotivasikan, sentiasa mengikut budi bicara sesiapa yang memegang kuasa untuk memutuskannya. Dua orang dengan peranan yang sama, usaha yang sama, sumbangan harian yang sama boleh menerima jumlah elaun melebihi skala yang berbeza — bukan kerana perbezaan merit yang objektif, tetapi kerana perbezaan dalam rundingan, dalam saat mereka diambil bekerja, dalam sejauh mana orang itu tahu, atau mampu, menegaskan dirinya.

Bonus dan insentif menolak logik ini lebih jauh lagi: ia mengikat wang kepada satu tingkah laku yang khusus, boleh diukur dan boleh diulang. Ia berkesan — perkara ini mesti diakui dengan jujur — kerana manusia bertindak balas terhadap insentif; ia antara segelintir hukum tingkah laku manusia yang hampir sejagat di dalam sesebuah organisasi. Tetapi setiap insentif, supaya berkesan, mesti meringkaskan kerja yang kompleks menjadi satu penunjuk yang boleh diukur, dan dalam peringkasan itu sentiasa ada sesuatu yang hilang. Seorang jurujual yang diberi insentif berdasarkan jumlah akan menjual jumlah, walaupun pelanggan memerlukan kurang, bukan lebih. Seorang pengurus yang diberi insentif berdasarkan margin suku tahunan akan memotong apa yang tidak dapat dilihat oleh margin suku tahunan, walaupun potongan itu akan mendatangkan kos yang mahal dalam dua tahun.

Ada satu soalan yang secara sistematik dielakkan oleh seluruh sistem imbuhan — dengan seni bina gaji minimum, elaun melebihi

skala, bonus dan insentifnya — daripada ditanyakan kepada dirinya sendiri: adakah kita membayar orang ini untuk kesetiaannya kepada sebab perusahaan ini wujud, atau adakah kita membayarnya untuk tingkah laku yang, apabila dijumlahkan, hanya berguna untuk mengekalkan angka suku tahun itu dalam keseimbangan? Itu dua perkara yang berbeza, dan sistem insentif yang dibina dengan baik boleh mencapai hasil yang cemerlang pada yang kedua sambil secara senyap menghakis yang pertama.

Sesiapa yang telah hidup bertahun-tahun di dalam mekanisme ini, di kedua-dua belah meja — memutuskan imbuhan dan menerimanya — tahu bahawa wang, di dalam sesebuah perusahaan, tidak pernah sekadar wang. Ia satu bahasa yang digunakan oleh organisasi untuk memberitahu setiap orang, setiap bulan, betapa bernilainya dia pada pandangan organisasi itu. Dan apabila bahasa itu berhenti jujur — apabila elaun melebihi skala lebih menghargai kemahiran berunding daripada keupayaan menyumbang, apabila insentif lebih menghargai angka daripada intipati yang sepatutnya diwakili oleh angka itu — slip gaji terus tiba tepat pada masanya, tetapi sesuatu, dalam kepercayaan antara orang itu dengan organisasi yang membayarnya, mula retak secara senyap.

Faedah

Faedah lahir dengan satu janji yang lembut: bukan gaji sahaja yang penting, perusahaan juga mengambil berat tentang anda melampaui wang. Kereta syarikat, insurans kesihatan, telefon, baucar makan, keahlian gimnasium, katalog kebajikan korporat untuk dipilih seperti menu. Dari segi bentuk, semua ini ialah tanda perhatian. Dari segi intipati, semua ini juga sesuatu yang lain, yang jarang diucapkan dengan lantang pada saat yang sama faedah itu diberikan.

Faedah mengikat. Lebih daripada kenaikan gaji, yang setelah diterima menjadi milik penuh penerimanya, faedah sentiasa kekal, pada dasarnya, milik perusahaan yang memberikannya. Kereta dipulangkan apabila hubungan berakhir. Insurans kesihatan melindungi hanya selagi anda seorang pekerja, tidak sehari pun lebih. Ringkasnya, faedah tidak pernah benar-benar hadiah dalam erti kata yang penuh — ia pinjaman jangka panjang, bersyarat kepada kekal di situ, yang menjadikan keputusan untuk pergi lebih mahal, dari segi emosi dan dari segi praktikal.

Ini tidak bermakna faedah diberikan dengan niat jahat. Banyak perusahaan memberikannya dengan niat yang ikhlas, untuk benar-benar memperbaiki kehidupan sesiapa yang bekerja di situ. Tetapi struktur faedah itu sendiri — terikat kepada kontrak, boleh ditarik balik, sering berkadar dengan jawatan yang dipegang dan bukan dengan keperluan sebenar — menjadikannya alat yang bermata dua: ia menjaga dan mengikat dalam gerak yang sama. Seorang pekerja dengan faedah yang besar akan berfikir dua kali sebelum bertukar kerja, walaupun kerja itu sendiri sudah tidak lagi memuaskannya, kerana kos untuk pergi bukan lagi gaji semata-mata: ia ialah segala yang telah dibina secara senyap oleh faedah itu di sekeliling kehidupan hariannya.

Di sini juga ada satu hierarki tersembunyi, yang mencerminkan dengan setia hierarki yang telah dibincangkan untuk jawatan: faedah yang paling murah hati hampir selalu diberikan kepada sesiapa yang sudah memegang kedudukan lebih tinggi, bukan kepada sesiapa yang paling memerlukannya. Eksekutif menerima insurans kesihatan yang paling lengkap, kereta yang paling berprestij, pakej kebajikan yang paling luas. Kakitangan di dasar piramid menerima, paling baik pun, minimum yang dikehendaki oleh perjanjian kolektif. Faedah, yang secara teori sepatutnya menjadi tanda perhatian terhadap manusia, akhirnya diagihkan

mengikut logik hierarki yang sama yang mengawal segala yang lain — perhatian yang berkadar dengan kuasa yang sudah dipegang, bukan dengan keperluan sebenar.

Sesiapa yang telah menerima faedah bertahun-tahun, dan telah melihat orang lain menerima lebih atau kurang atas sebab-sebab yang tidak banyak kaitannya dengan merit, belajar untuk melihat melepasi permukaan lembut perkataan itu. Faedah yang sebenar, yang sepatutnya ditawarkan oleh sesebuah perusahaan jika ia benar-benar setia kepada sebab penubuhannya, tidak sepatutnya menjadi rantai emas untuk mengikat sesiapa yang nilainya sudah diiktiraf. Ia sepatutnya menjadi cara yang jujur untuk berkata: kami mengambil berat tentang anda melampaui tugas yang anda lakukan — dan ia sepatutnya terpakai dengan cara yang sama, atas sebab yang sama, kepada sesiapa yang berada di puncak dan sesiapa yang berada di dasar struktur yang sama.

Saham dan opsyen saham

Ada satu saat, dalam sejarah banyak kerjaya, apabila imbuhan berhenti menjadi wang masa kini semata-mata dan menjadi satu pertaruhan terhadap masa depan. Itulah saat saham, atau opsyen ke atasnya, tiba: saya bukan sekadar membayar anda untuk kerja hari ini, saya menawarkan anda sebahagian daripada nilai perusahaan ini pada hari esok. Pada pandangan pertama, inilah gerak paling anggun yang boleh dilakukan oleh sesebuah organisasi terhadap sesiapa yang bekerja di situ — menjadikan seorang pekerja semacam pemilik kecil, menyelaraskan kepentingannya dengan kepentingan perusahaan itu sendiri.

Tetapi saham, tidak seperti gaji, membawa satu ciri yang mengubah segala-galanya: nilainya tidak bergantung pada berapa banyak kerja jujur yang dilakukan hari ini, ia bergantung pada

sejauh mana pasaran akan percaya kerja itu bernilai pada hari esok. Dan pasaran, seperti yang telah diceritakan oleh buku ini di halaman-halaman lain, tidak selalu menghargai intipati — ia sering menghargai naratif, persepsi, jangkaan kolektif. Oleh itu, sesiapa yang menerima opsyen saham tidak diberi insentif hanya untuk bekerja dengan baik. Dia diberi insentif, secara senyap, untuk membuat pasaran percaya bahawa dia bekerja dengan baik — dan perbezaan antara kedua-duanya, apabila tekanan meningkat, boleh menjadi nipis secara berbahaya.

Ini mewujudkan satu ketegangan yang jarang diakui secara terbuka: sesiapa yang memegang saham yang besar mula melihat setiap keputusan korporat bukan sahaja melalui soalan “adakah ini berguna untuk produk, untuk pelanggan, untuk sebab kita dilahirkan?” tetapi melalui soalan kedua, yang sering lebih kuat daripada yang pertama: “adakah ini akan membuat saham saya naik atau turun?” Kedua-dua soalan itu, dalam keadaan terbaik, bertepatan. Tetapi apabila ia berhenti bertepatan — apabila apa yang benar-benar diperlukan oleh produk menuntut satu pelaburan yang tidak akan dihargai oleh pasaran dalam jangka pendek — soalan kedua hampir selalu menang, kerana soalan itulah yang menyentuh secara langsung kekayaan peribadi sesiapa yang membuat keputusan.

Lagipun, opsyen saham mengagihkan manfaatnya mengikut hierarki yang sama yang telah dilihat untuk faedah dan elaun melebihi skala: banyak di puncak, sering tiada langsung di bawah. Sesiapa yang mempunyai kuasa untuk memutuskan strategi yang akan menaikkan atau menjatuhkan nilai perusahaan hampir selalu ialah orang yang sama yang memegang saham yang bertujuan meraih manfaat daripadanya. Ini satu litar pintas yang dinamakan oleh bahasa korporat sebagai “penyelarasan kepentingan”, tetapi kadang-kadang ia layak diberi nama yang lebih jujur:

kemungkinan diberi ganjaran atas keputusan yang, bagi orang lain yang tidak memegang sebarang saham, hanya perlu dilaksanakan dan ditanggung.

Sesiapa yang pernah hidup dekat dengan logik saham — melihat rakan sekerja menjadi sangat kaya dalam beberapa tahun berkat harga saham yang meningkat, dan orang lain, yang sama layaknya, tertinggal daripada nasib baik yang sama kerana mereka tiba setahun kemudian atau diambil bekerja pada peringkat yang lebih rendah — tahu bahawa saham tidak pernah sekadar ganjaran atas merit. Ia satu pertaruhan kolektif terhadap masa depan, diagihkan mengikut kuasa yang sudah dipegang pada masa kini. Dan seperti setiap pertaruhan, ia boleh membayar pemenang dengan murah hati, dan secara senyap membiarkan semua orang lain tertanya-tanya mengapa ia tidak pernah benar-benar menjadi satu kemungkinan untuk mereka juga.

Pemotongan dan pelaburan

Setiap perusahaan, pada setiap saat dalam hayatnya, sedang melakukan salah satu daripada dua perkara: memotong, atau melabur. Hanya itu dua arah yang mungkin apabila modal bergerak, dan kedua-duanya juga, hampir selalu, tanda paling jujur tentang apa yang benar-benar dipercayai oleh perusahaan itu mengenai masa depannya sendiri — bukan apa yang diisytiharkannya dalam temu bual, tetapi apa yang diputuskannya untuk dilakukan dengan wangnya sendiri apabila tiada sesiapa yang melihat melampaui kunci kira-kira.

Potongan mempunyai logik yang serta-merta, hampir selalu boleh dipertahankan dalam jangka pendek: satu kos turun, margin bertambah baik serta-merta, suku tahun berikutnya kelihatan lebih kukuh. Inilah arah yang paling mudah dijustifikasikan dalam

mesyuarat, kerana ia menghasilkan keputusan yang kelihatan dalam masa yang sangat singkat. Tetapi potongan, hampir selalu, bertindak ke atas apa yang sudah dibina — ia mengurangkan, memampatkan, menghapuskan sesuatu yang wujud sebelum keputusan itu dibuat. Memotong kakitangan, memotong penyelenggaraan, memotong penyelidikan: semuanya bentuk-bentuk gerak yang sama, iaitu meringankan sebuah tubuh yang, sehingga sesaat sebelumnya, memikul beban itu atas sebab yang tepat — walaupun sebab itu, pada saat potongan dibuat, tiba-tiba tidak lagi penting.

Pelaburan ialah arah yang satu lagi, yang kurang serta-merta, yang kurang menenangkan dalam jangka pendek, kerana ia menuntut kepercayaan kepada sesuatu yang belum wujud. Melabur bermakna berbelanja hari ini untuk manfaat yang akan tiba, mungkin, dalam beberapa bulan atau tahun — dan jurang masa inilah yang menjadikan pelaburan pilihan yang lebih jarang di dalam organisasi yang dikawal oleh irama suku tahunan yang telah dibincangkan dalam halaman-halaman ini. Sesiapa yang melabur bertaruh terhadap masa depan tanpa dapat membuktikannya dengan serta-merta. Sesiapa yang memotong memperbaiki masa kini tanpa perlu menjustifikasikannya melampaui suku tahun semasa. Tidak menghairankan bahawa, apabila diberi pilihan, jalan kedua dipilih jauh lebih kerap daripada yang pertama.

Tetapi di sinilah terletak persimpangan yang paling menentukan dalam seluruh buku ini: perusahaan yang memotong apa yang diperlukannya untuk memastikan sebab penubuhannya terus hidup — orang-orang yang mengingatnya, kualiti yang mewakilinya, masa yang diperlukan untuk melakukan sesuatu dengan baik — sedang memilih kelangsungan angka berbanding kelangsungan makna. Perusahaan yang melabur dalam makna

yang sama itu, walaupun ia mahal, walaupun pasaran tidak menghargainya dengan serta-merta, sedang melakukan satu-satunya perkara yang membolehkan sesebuah organisasi kekal hidup melampaui strukturnya sendiri: menyuburkan apa yang menjadi sebab ia dilahirkan, bukan sahaja apa yang membuatnya seimbang dalam jangka pendek.

Tidak setiap potongan ialah pengkhianatan, dan tidak setiap pelaburan ialah tindakan iman yang wajar. Ada potongan yang perlu, yang hanya menghapuskan apa yang sudah menjadi berlebihan. Dan ada pelaburan yang sia-sia, dibuat kerana kesombongan atau trend semasa, tanpa sebarang kaitan sebenar dengan tujuan asal. Perbezaannya bukan pada perkataan — potongan atau pelaburan — tetapi pada satu soalan yang jarang benar-benar ditanya dalam mesyuarat sebelum keputusan itu diluluskan: adakah pergerakan modal ini membawa kita lebih dekat kepada, atau lebih jauh daripada, sebab perusahaan ini dilahirkan? Sesiapa yang telah cukup lama melihat perusahaan memotong dan melabur sepanjang tahun-tahun itu tahu bahawa soalan ini, semudah mana pun dan setidak selesa mana pun, lebih bernilai daripada sebarang analisis kewangan yang dibina untuk mengelakkannya.

Kunci kira-kira dan kesilapan

Kunci kira-kira sentiasa tampil dengan autoriti sebuah dokumen muktamad: angka yang ditutup, disahkan, diperakui oleh juruaudit luar yang meletakkan tandatangan mereka sendiri sebagai jaminan ketepatan. Inilah dokumen yang ditunjukkan oleh sesebuah perusahaan kepada dunia sebagai bukti terakhir kekukuhannya sendiri — dan tepat kerana itu, jarang ada orang yang berhenti untuk bertanya berapa banyak pilihan, anggaran, dan kadang-kadang kesilapan yang tersembunyi di sebalik

ketepatan yang tampak itu, yang tidak akan dapat dihapuskan sepenuhnya oleh tandatangan mana-mana juruaudit.

Kunci kira-kira tidak pernah satu fakta yang tulen. Ia satu tafsiran — sah, dikawal selia, tetapi tetap satu tafsiran — terhadap peristiwa yang sering tidak mempunyai nilai objektif untuk diberikan. Berapakah nilai sebuah jenama yang dibina selama tiga puluh tahun? Berapakah nilai hubungan dengan seorang pelanggan yang setia, yang boleh berakhir esok atau kekal selamanya? Berapa lamakah sebenarnya hayat berguna sebuah mesin, dan berapa banyak daripada anggaran itu ramalan yang munasabah dan bukan hasrat yang menyamar sebagai pengiraan? Setiap kunci kira-kira penuh dengan angka yang kelihatan seperti fakta tetapi pada intipatinya ialah pertimbangan — dibuat dengan niat baik, hampir selalu, tetapi tetap pertimbangan, yang membawa margin kesilapan yang tidak pernah ditunjukkan secara terbuka oleh dokumen akhir itu.

Kemudian ada kesilapan sebenar, jenis yang berlaku walaupun dalam organisasi yang paling jujur: satu invois yang direkodkan dalam tempoh yang salah, satu kos yang dikelaskan di bawah tajuk yang salah, satu peruntukan yang dikira berdasarkan andaian yang, beberapa bulan kemudian, ternyata salah. Sistem perakaunan telah membina, dari masa ke masa, mekanisme yang canggih untuk mengurangkan kesilapan ini — semakin berganda, audit bebas, prinsip perakaunan yang semakin terperinci — tetapi tiada sistem, sehalus mana pun, menghapuskan sepenuhnya kemungkinan bahawa angka yang diterbitkan tidak sepadan dengan sempurna dengan realiti yang sepatutnya diwakilinya.

Ada perbezaan moral yang sangat besar, yang sering diabaikan oleh sesiapa yang melihat kunci kira-kira dari luar, antara kesilapan yang jujur dengan manipulasi yang disengajakan.

Kesilapan yang jujur lahir daripada kerumitan itu sendiri dalam mengukur sebuah organisasi yang hidup dengan alat yang, kerana keperluan, terpaksa meringkaskan. Manipulasi pula lahir daripada satu pilihan: memutuskan untuk membuat angka mengatakan sesuatu yang tidak akan dikatakan oleh fakta dengan sendirinya. Kedua-duanya menghasilkan kunci kira-kira yang menyimpang daripada realiti. Hanya satu daripadanya pengkhianatan.

Sesiapa yang telah membaca dan menyediakan kunci kira-kira bertahun-tahun tahu bahawa angka akhir, walau diperakui bagaimanapun, walau menenangkan bagaimanapun dengan ketepatan dua tempat perpuluhannya, sentiasa kekal sebuah cerita — setepat mungkin, tetapi tetap sebuah cerita yang dibina oleh manusia, dengan anggaran, pertimbangan, dan kadang-kadang kesilapan yang pasti dibawa oleh setiap cerita manusia.

Mempercayai kunci kira-kira secara membuta tuli, seolah-olah ia gambar objektif tentang realiti, bermakna melupakan bahawa di sebalik setiap angka sentiasa ada seseorang yang terpaksa memutuskan cara mengiranya — dan sesiapa yang memutuskan cara mengira sesuatu, walaupun dengan niat yang sepenuhnya baik, sudah pun, dalam sedikit sebanyak, memilih kebenaran mana yang hendak ditunjukkan.

Penganalisis luar

Penganalisis luar hidup atas satu janji yang tepat: melihat sesebuah perusahaan dari luar, tanpa kepentingan sesiapa yang bekerja di dalamnya, dan memberitahu pasaran berapa nilainya yang sebenar. Ia satu watak yang direka untuk menjamin objektiviti — seseorang yang tidak rugi apa-apa dengan bercakap benar, kerana satu-satunya mata wangnya ialah kredibiliti pertimbangannya sendiri. Tetapi jarak ini, yang sepatutnya menjadi kekuatannya, juga had paling dalam bagi pekerjaannya:

penganalisis sentiasa menilai dari luar sesuatu yang hanya boleh benar-benar dikenali dari dalam.

Seorang penganalisis membaca kunci kira-kira, mendengar panggilan persidangan suku tahunan, membandingkan penunjuk dengan pesaing, membina model ramalan berdasarkan apa yang boleh diukur dan bersifat awam. Semua ini menghasilkan pertimbangan yang kukuh dari segi teknikal, boleh dipertahankan, sering berguna. Tetapi ia tidak akan dapat menangkap satu-satunya perkara yang terus dicari oleh buku ini di setiap halaman: sama ada perusahaan itu masih setia kepada sebab ia dilahirkan. Tiada model kewangan yang mempunyai ruang untuk soalan ini. Tiada penganalisis, secepat mana pun, dapat melihat dari luar sama ada kehendak asal sesebuah perusahaan masih hidup, atau sama ada yang tinggal hanyalah struktur kosong, yang masih menghasilkan angka yang boleh diterima.

Ini mewujudkan satu paradoks yang senyap: pertimbangan penganalisis, tepat kerana ia dibina hanya atas apa yang boleh diukur, akhirnya mengukuhkan betul-betul logik yang dipersoalkan oleh buku ini. Jika satu-satunya perkara yang penting dalam menilai sesebuah perusahaan ialah hasil, margin, pertumbuhan suku tahunan, maka setiap perusahaan — setia atau tidak setia kepada asal usulnya sendiri — akan dinilai dengan cara yang sama, dengan alat yang sama, berdasarkan angka yang sama. Penganalisis, tanpa disengajakan, mengajar seluruh pasaran untuk melihat hanya apa yang boleh diukur oleh modelnya, dan mengabaikan segala yang terlepas daripada model itu — yang, hampir selalu, ialah bahagian perusahaan yang paling manusiawi dan paling benar.

Ada juga satu dinamik lain, yang kurang diperkatakan tetapi sama nyatanya: penganalisis tidak pernah neutral sepenuhnya seperti

yang ingin dipercayakan oleh fungsinya kepada anda. Dia sering bekerja untuk institusi yang mempunyai hubungan komersial dengan perusahaan yang sama yang dinilainya, menerima akses istimewa kepada maklumat sebagai balasan untuk liputan yang lebih menyebelahi, membina reputasi profesionalnya atas ramalan yang, jika terlalu kerap salah, akan menyebabkannya kehilangan kredibiliti dan kerjaya. Pertimbangannya, walau ketat bagaimanapun dari segi teknikal, sentiasa lahir di dalam satu sistem insentif yang tidak sepenuhnya terpisah daripada apa yang dinilainya.

Sesiapa yang telah bertahun-tahun melihat perusahaan dinilai dari luar — kadang-kadang dipuji secara tidak adil, kadang-kadang dihukum secara tidak adil — tahu bahawa pertimbangan para penganalisis, walau berpengaruh bagaimanapun ke atas harga saham dalam jangka pendek, tidak pernah mempunyai kata putus tentang kebenaran yang mendalam sesebuah organisasi. Sesebuah perusahaan boleh menerima penilaian yang paling bersemangat sedangkan ia sudah pun kehilangan, di dalam dirinya, sebab ia dilahirkan. Dan sesebuah perusahaan boleh menerima penilaian yang hambar atau ragu-ragu sambil kekal, dalam intipati yang tidak dapat diukur oleh mana-mana model kewangan, setia sepenuhnya kepada dirinya sendiri.

Pasaran saham dan saham

Pasaran saham lahir daripada satu idea yang mudah dan hampir mulia: membolehkan sesiapa sahaja, bukan hanya segelintir pengasas atau jurubank, memiliki sebahagian kecil daripada sesebuah perniagaan dan berkongsi nasibnya. Sebuah saham, pada asalnya, bertujuan menjadi begini — satu pintu masuk yang demokratik ke dalam pemilikan sesuatu kegiatan yang, jika tidak, akan kekal tertutup kepada sesiapa yang belum mempunyai modal

dan hubungan. Membeli saham bermakna, secara teori, menjadi rakan peserta dalam satu niat penubuhan, sekecil mana pun bahagian seseorang.

Tetapi pasaran saham, dari masa ke masa, berhenti menjadi hanya ini. Ia menjadi juga, dan mungkin terutamanya, sebuah pasaran yang tersendiri — tempat saham diniagakan bukan kerana keinginan untuk menyertai sesebuah perniagaan, tetapi kerana pengiraan berapa nilai sekeping kertas itu sejam, sehari, seminggu dari sekarang. Saham yang sama yang mewakili pegangan sebenar dalam sebuah kilang, dalam sebuah produk, dalam ribuan orang yang pergi bekerja setiap pagi atas sebab yang tepat, menjadi satu simbol yang naik dan turun, dibaca oleh algoritma yang tidak tahu, dan tidak perlu tahu, apa yang sebenarnya dihasilkan oleh perusahaan itu atau mengapa ia dilahirkan.

Keterputusan ini mungkin yang paling radikal dalam seluruh buku ini: harga sesuatu saham, pada bila-bila detik, boleh hampir tidak mempunyai kaitan langsung dengan kesihatan sebenar perusahaan yang diwakilinya. Ia boleh naik kerana khabar angin, kerana satu pengumuman, kerana pergerakan umum pasaran yang tiada kena-mengena dengan perniagaan itu secara khusus. Ia boleh jatuh kerana ramalan yang meleset beberapa mata peratusan, walaupun produknya terus dibuat dengan penuh teliti seperti biasa. Pasaran saham mengukur jangkaan bersama, bukan isi — dan jarak inilah yang menjadikan saham yang didagangkan suatu benda yang lain, kadang-kadang bertentangan, daripada perusahaan sebenar yang berdiri di belakangnya.

Sesiapa yang memiliki saham yang dibeli di pasaran sering menjalani jarak ini tanpa menyedarinya: mereka percaya mereka memiliki sebahagian daripada perusahaan itu, dan dalam erti kata tertentu ia benar — tetapi secara lebih konkrit, mereka memiliki

sekuriti yang nilainya bergantung pada pasaran yang terbina daripada jangkaan, bukan pada kesetiaan harian sesiapa yang bekerja di dalam organisasi itu kepada sebab ia dilahirkan.

Pemegang saham pasaran saham, tidak seperti pengasas, hampir tidak pernah melihat kilangnya, tidak pernah berjabat tangan dengan sesiapa yang mengeluarkan, tidak pernah merasai beban sebenar sesuatu keputusan yang dibuat satu suku tahun sebelumnya. Mereka membeli satu nombor yang naik dan turun, dengan harapan ia lebih banyak naik daripada turun.

Dan di sinilah bulatan itu tertutup pada segala yang telah diceritakan oleh buku ini setakat ini: daripada produk yang lahir daripada satu niat, hingga saham yang didagangkan dalam beberapa saat oleh seseorang yang tidak tahu apa-apa tentang niat itu. Pasaran saham tidak bersalah atas keterputusan ini — ia hanyalah cermin yang paling setia tentang betapa, pada setiap peringkat rantai, makna asal sesebuah perusahaan boleh menjadi cair, langkah demi langkah, sehingga ia menjadi satu nombor yang turun naik, dibaca oleh berjuta-juta orang yang tidak pernah bertanya, dan mungkin tidak akan pernah bertanya, mengapa perusahaan itu benar-benar wujud.

Apa yang tidak diketahui oleh pemegang saham

Ada satu jarak yang tidak pernah benar-benar ditutup oleh mana-mana laporan tahunan, mana-mana mesyuarat pemegang saham, mana-mana panggilan persidangan suku tahunan: jarak antara apa yang dibaca oleh seorang pemegang saham tentang sesebuah perusahaan dengan apa sebenarnya perusahaan itu, setiap hari, bagi sesiapa yang bekerja di dalamnya.

Pemegang saham hampir tidak pernah tahu nama orang yang menyelesaikan satu masalah kritikal pada suatu petang Jumaat,

tanpa diminta secara terang oleh sesiapa pun, semata-mata kerana dia merasakan masalah itu perlu diselesaikan. Mereka tidak tahu berapa kali janji yang dibuat kepada seorang pelanggan ditepati dengan kos kemanusiaan yang tidak pernah diceritakan oleh mana-mana margin operasi. Mereka tidak tahu beban sebenar yang dipikul setiap hari oleh seorang pengurus pertengahan, tersepit antara hala tuju yang diputuskan di tempat lain dengan orang-orang yang mesti menterjemahkan hala tuju itu menjadi usaha yang konkrit. Semua ini wujud, berlaku, diam-diam membina nilai sebenar perusahaan itu — tetapi ia tidak pernah muncul dalam mana-mana slaid yang ditunjukkan kepada mereka.

Pemegang saham, paling kerap, tidak tahu sama ada produk yang dijual oleh perusahaan itu masih setia kepada niat yang melahirkannya, atau sama ada ia sudah pun menjadi sekadar keluaran berulang untuk mewajarkan sebuah struktur yang mesti terus wujud. Mereka tidak tahu sama ada pihak pengurusan, apabila memotong atau melabur, berbuat demikian untuk berkhidmat kepada sebab penubuhan atau hanya untuk menjadikan satu nombor suku tahunan kelihatan betul. Mereka tidak tahu berapa banyak kepercayaan yang dibina oleh seorang ejen di lapangan, berapa banyak dedikasi senyap seorang kakitangan peringkat bawah, berapa banyak kesetiaan seorang pelanggan yang boleh memilih tempat lain, yang benar-benar menyokong bangunan yang nilainya mereka lihat diringkaskan dalam harga saham yang naik atau turun.

Kejahilan ini hampir tidak pernah satu kesalahan peribadi. Ia akibat yang tidak dapat dielakkan daripada sebuah sistem yang dibina, langkah demi langkah — daripada produk kepada paten, daripada pengurusan kepada peringkat-peringkat, daripada penyata kewangan kepada penganalisis, daripada pasaran saham kepada saham — untuk menterjemahkan satu realiti manusia yang

kompleks, terbina daripada orang dan niat, menjadi satu nombor yang boleh dibaca dalam beberapa saat. Setiap langkah dalam rantaian ini telah membuang sesuatu yang benar demi menambah sesuatu yang boleh diukur. Dan pemegang saham, di hujung rantaian, hanya menerima mata rantai yang terakhir: satu harga, satu dividen, satu pulangan — hampir tidak pernah melihat segala yang ditinggalkan di belakang supaya ia sampai dengan begitu mudah.

Buku ini ditulis tepat untuk jarak ini. Bukan untuk menuduh pemegang saham kerana tidak tahu — mereka tidak mungkin tahu, tiada sesiapa pernah menunjukkannya kepada mereka dengan cara begini. Tetapi untuk menawarkan kepada mereka, mungkin buat kali pertama, peluang untuk melihat seluruh rantaian di sebalik nombor yang mereka miliki: produk, kilang, ejen, kakitangan, pengurus pertengahan, eksekutif, penyata kewangan, penganalisis, harga saham. Dan, setelah melihat semuanya bersama, akhirnya bertanya soalan yang tidak pernah diajukan kepada mereka oleh mana-mana laporan: adakah benda yang sebahagiannya saya miliki ini masih wujud kerana sebab ia dilahirkan — atau adakah saya sekadar memiliki, tanpa menyedarinya, bayang-bayang satu niat yang benar-benar dikehendaki oleh orang lain, lama sebelum saya?

Pengambilalihan dan penjualan

Ada satu detik, dalam kehidupan banyak perusahaan, apabila niat penubuhan tidak mati kerana hakisan perlahan tetapi kerana satu tindakan yang tepat, ditandatangani pada hari yang tertentu: perusahaan itu dibeli, atau dijual. Pada detik itu, apa yang lahir daripada satu kehendak manusia berpindah dari tangan ke tangan seperti sebuah objek — dinilai, diberi harga, dirundingkan — dan sejak hari itu menjadi milik seseorang yang, hampir selalu, tidak

hadir ketika kehendak itu mula-mula memutuskan bahawa benda itu patut wujud.

Sesuatu pemerolehan sentiasa diceritakan dalam bahasa sinergi, pertumbuhan, peluang bersama. Dua kenyataan akhbar, dua senyuman dalam sekeping foto rasmi, satu pengumuman yang bercakap tentang wawasan yang sehaluan dan masa depan yang lebih kukuh bersama. Tetapi di sebalik bahasa yang anggun ini hampir selalu tersembunyi satu fakta yang lebih mudah dan lebih keras: seseorang telah memutuskan bahawa harga yang ditawarkan lebih bernilai daripada kesinambungan apa yang mereka jual. Ini tidak semestinya satu pengkhianatan — kadang-kadang ia kebijaksanaan, kadang-kadang keperluan, kadang-kadang satu-satunya cara untuk menyelamatkan apa yang sebaliknya akan lenyap sepenuhnya. Tetapi ia tetap, dalam setiap keadaan, satu pemindahan: kehendak penubuhan berpindah daripada sesiapa yang melahirkannya kepada sesiapa yang, paling kerap, memperolehnya hanya demi nilai yang boleh diperah daripadanya.

Sesiapa yang membeli sesebuah perusahaan hampir selalu membeli produknya, jenamanya, pelanggannya, kilang-kilangnya, patennya. Tetapi mereka tidak boleh membeli, dengan mana-mana kontrak sekalipun walau seterperinci mana, sebab asal benda itu dilahirkan. Sebab itu, jika tidak dipelihara secara sedar oleh sesiapa yang kekal di dalam organisasi selepas pemerolehan, akan sekadar sejat — bukan kerana niat jahat pembeli, tetapi kerana tiada surat ikatan undang-undang yang boleh memindahkan satu ingatan yang hidup hanya dalam diri orang-orang yang mengalaminya sendiri.

Dan inilah detik di mana perbezaan antara perusahaan-sebagai-jasad dengan perusahaan-sebagai-jiwa, yang telah dibicarakan

sejak Premis buku ini, kelihatan paling jelas. Jasad mudah dijual: ia ada nilai pasaran, gandaan pendapatan, usaha wajar yang mengukurnya dalam setiap butiran. Jiwa, jika masih wujud, tidak muncul dalam mana-mana penilaian ini — dan tepat kerana itu, terlalu kerap, ia tidak dicari pun sebelum perjanjian ditandatangani. Jasad diperoleh, dengan harapan jiwa akan kekal kerana kebiasaan. Tetapi jiwa, hampir selalu, hanya kekal selagi orang-orang yang membawanya kekal — dan sesuatu pemerolehan, menurut sifatnya sendiri, cenderung menggantikan tepat orang-orang itu dengan orang lain yang lebih sehaluan dengan pemilik baharu.

Sesiapa yang pernah melalui sesuatu pemerolehan dari dalam — bukan membacanya dalam akhbar, tetapi merasainya di koridor, pada wajah rakan sekerja, dalam kesunyian mendadak seseorang yang tidak lagi tahu kepada siapa dia sebenarnya bertanggungjawab — tahu bahawa hari menandatangani perjanjian tidak pernah hari yang paling sukar. Hari yang paling sukar datang kemudian, perlahan-lahan, apabila anda sedar bahawa produknya kekal sama, jenamanya juga, pelanggannya juga — tetapi sebab semua itu dilahirkan pada mulanya, itu tidak. Ia pergi bersama sesiapa yang mengingatnya, dan tiada kontrak pemerolehan pernah mengambil kiranya sebagai sebahagian daripada urusan niaga itu.

Lembaga jualan

Lembaga jualan bermesyuarat dengan rentak yang hampir seperti upacara ibadat — mingguan, bulanan, suku tahunan — di sekeliling satu objek pemujaan sahaja: angka jualan. Inilah bilik tempat seluruh perusahaan, secara teori, bertumpu ke arah buktinya yang paling konkrit: berapa banyak yang kita jual, berapa

banyak yang akan kita jual, apa yang mesti kita lakukan supaya angka itu naik sebelum mesyuarat yang berikutnya.

Di dalam bilik ini, bahasanya berubah berbanding setiap bahagian lain perusahaan yang telah diceritakan setakat ini. Tiada lagi cakap tentang niat penubuhan, tentang sebab produk itu dilahirkan, tentang kehendak yang memberi nyawa kepada segala yang lain. Yang dicakapkan ialah saluran jualan, ramalan, jurang yang perlu ditutup, wilayah yang perlu diliputi, pelanggan yang perlu dimuktamadkan sebelum hujung bulan. Ia bahasa yang cekap, langsung, hampir ketenteraan dalam desakannya — dan tepat kerana itu, mampu membuat orang lupa, mesyuarat demi mesyuarat, bahawa di sebalik setiap nombor yang dibincangkan ada ejen sebenar, kakitangan sebenar, pelanggan sebenar, masing-masing dengan kisahnya sendiri yang dikecilkan oleh lembaga itu, kerana keperluan operasi, menjadi satu baris dalam sebuah jadual.

Lembaga jualan hidup di bawah tekanan yang khusus: ia titik di mana janji yang dibuat kepada pemegang saham, yang dibincangkan dalam rancangan-rancangan yang dibuat di tingkat atas, mesti bertukar menjadi tindakan konkrit di lapangan, selalunya dalam masa yang jauh lebih singkat daripada yang dibenarkan oleh realiti pasaran. Jika suku tahun sebelumnya menjanjikan pertumbuhan sepuluh peratus, lembaga jualan tidak berkemewahan untuk bertanya sama ada sepuluh peratus itu masuk akal: ia mesti mencari jalan untuk mencapainya, walau apa pun caranya — promosi baharu, tekanan ke atas ejen, diskaun yang menghakis margin, desakan ke atas pelanggan yang mungkin belum bersedia untuk membeli sebanyak itu.

Ini mewujudkan satu herotan senyap yang jarang diakui secara terbuka oleh orang di dalam bilik itu: lembaga jualan beransur-ansur berhenti bertanya apa yang benar-benar diperlukan oleh

pasaran, dan mula bertanya hanya bagaimana hendak mencapai nombor yang sudah dijanjikan di tempat lain. Arah soalan itu terbalik — anda tidak lagi menjual apa yang diperlukan, anda terdesak mencari sesiapa yang mungkin membeli apa yang sudah diputuskan akan dijual. Ia mekanisme yang sama yang sudah dilihat dalam kilang yang mengeluarkan apa yang sudah dijual, tetapi dipindahkan satu bilik lebih jauh, ke tempat di mana jualan itu masih sekadar janji dan mesti dijadikan nyata walau dengan apa jua kos.

Sesiapa yang telah duduk di dalam bilik-bilik ini bertahun-tahun — melaporkan nombor, mewajarkan kekurangan, mencadangkan tuas baharu untuk menutup jurang yang tidak wujud pun bulan sebelumnya — tahu bahawa lembaga jualan, pada tahap terbaiknya, sepatutnya menjadi tempat perusahaan paling teliti mendengar pasaran sebenarnya. Dan bahawa terlalu kerap, sebaliknya, ia menjadi tempat perusahaan belajar membengkokkan pasaran sebenar menjadi satu nombor yang sudah diputuskan di tempat lain, sebelum sesiapa pun bersusah payah bertanya kepada pasaran itu sendiri apa yang benar-benar dikehendaknya.

Titik tanpa jalan pulang

Ada satu detik, dalam setiap perusahaan yang perlahan-lahan kehilangan sebab penubuhannya, yang tidak ditandakan oleh mana-mana kalendar dan tidak direkodkan oleh mana-mana dokumen — namun ia wujud, setepat satu tarikh, walaupun tiada sesiapa mengenalinya ketika ia berlaku. Itulah detik struktur itu tidak lagi mampu berpatah balik. Bukan kerana ada sesiapa yang memutuskannya. Tetapi kerana, semudah itu, tiada lagi sesiapa yang tinggal yang cukup ingat jalan dari mana ia bermula.

Sehingga titik itu, setiap hanyutan masih boleh diterbalikkan. Satu pemotongan yang salah boleh dibetulkan. Pihak pengurusan yang sudah sesat boleh dipanggil semula oleh sesiapa yang masih ingat. Produk yang sudah terherot boleh kembali, dengan kehendak yang cukup, kepada niat asalnya. Selagi wujud, di mana-mana di dalam organisasi itu, walaupun seorang sahaja yang membawa ingatan tentang mengapa ia hidup — seorang pengasas yang masih ada, seorang pekerja lama, malah seorang pelanggan setia yang ingat bagaimana keadaannya dahulu — jalan pulang tetap terbuka, walau sesempit mana pun.

Titik tiada kembali tiba apabila orang terakhir itu pergi, dan tiada sesiapa menerima ingatan yang sama itu daripadanya sebelum dia pergi. Ia tiba apabila eksekutif terakhir yang pernah mengenali pengasas bersara tanpa pernah memberitahu sesiapa yang tinggal mengapa perusahaan itu dilahirkan. Ia tiba apabila kakitangan terakhir yang ingat produk pertama, tidak sempurna tetapi benar, memberi laluan kepada seseorang yang hanya mengenali versi yang sudah digilap, sudah dioptimumkan, sudah jauh dari asalnya. Sejak detik itu, perusahaan itu terus wujud — mengeluarkan, menjual, membayar dividen — tetapi ia telah menjadi, buat selama-lamanya, sesuatu yang lain. Sebuah jasad yang berfungsi dengan sempurna yang telah kehilangan, tanpa berkabung kerana tiada lagi ingatan, jiwa yang mula-mula menggerakkannya.

Inilah sebabnya ingatan, dalam setiap organisasi, bukan satu kemewahan sentimental tetapi satu-satunya perlindungan sebenar terhadap apa yang tidak boleh diterbalikkan. Sesebuah perusahaan boleh bertahan bertahun-tahun dengan kesilapan, pemotongan yang salah, pengurusan yang jauh daripada tujuan — ia boleh dibetulkan dirinya, jika masih ada seseorang yang tinggal untuk mengingatkan jalan itu. Tetapi ia tidak boleh terselamat daripada kehilangan sepenuhnya ingatan penubuhannya. Pada

hari itu, walaupun tiada sesiapa mengumumkannya, walaupun nombor-nombor terus diterbitkan dengan ketetapan yang sama seperti biasa, sesuatu telah tertutup buat selama-lamanya.

Sesiapa yang pernah menyaksikan titik ini mendekat — dalam perusahaan sendiri, atau dalam perusahaan lain yang diperhatikan dari luar sepanjang hayat — mengenali satu isyarat yang mudah, hampir remeh dalam kejelasannya: hari apabila tiada sesiapa, di mana-mana bilik, di mana-mana peringkat piramid, bertanya lagi mengapa benda ini wujud. Kesunyian itu, bukan penyata kewangan yang negatif, bukan harga saham yang jatuh, ialah tanda sebenar bahawa titik tiada kembali sudah pun dilepasi. Dan sejak hari itu, segala yang dilakukan oleh perusahaan itu — walau secepat mana, walau seuntung mana — hanyalah gerakan inersia sebuah jasad yang telah berhenti mengetahui, sejak beberapa lama, mengapa ia bergerak.

Gaya dan kelas: perbezaan antara syarikat

Ada perusahaan yang serupa dari segi nombornya tetapi, pada hakikatnya, berbeza bagai langit dengan bumi. Hasil yang sama, sektor yang sama, saiz yang sama di atas kertas — namun sesiapa yang melaluinya dari dalam, walaupun untuk sehari sahaja, sertamerta merasai satu perbezaan yang tidak dapat diukur oleh mana-mana penyata kewangan. Perbezaan ini mempunyai nama lama, hampir ketinggalan zaman dalam bahasa pengurusan masa kini: ia dipanggil gaya. Dan bentuknya yang paling jarang, yang paling sukar dibina dan paling mudah hilang, dipanggil kelas.

Gaya sesebuah perusahaan bukan logonya, bukan nada pengiklannya, malah bukan kualiti objektif produknya. Ia cara organisasi itu melayan apa yang boleh dilayannya dengan sambil lewa dan memilih, sebaliknya, untuk melayannya dengan teliti. Ia

pembekal yang dibayar tepat pada masanya walaupun undang-undang membenarkan kelewatan. Ia pelanggan yang didengar sepenuhnya walaupun aduannya tidak akan membawa kepada sebarang jualan segera. Ia butiran yang dijaga walaupun tiada sesiapa, barangkali, akan menyedarinya. Gaya hidup dalam keputusan-keputusan yang tidak diukur oleh mana-mana penunjuk, yang dibuat ketika tiada sesiapa memerhati.

Kelas ialah gaya yang telah lulus ujian masa dan kesukaran. Mana-mana perusahaan boleh menunjukkan gaya apabila keadaan baik, apabila margin luas dan pelanggan berpuas hati. Kelas kelihatan apabila keadaan buruk: pada cara sesebuah perusahaan mengendalikan pemotongan yang perlu, pada cara ia melayan sesiapa yang terpaksa meninggalkan organisasi bukan kerana kesalahan sendiri, pada cara ia mengakui kesilapannya sendiri dan bukannya menyembunyikannya di sebalik kenyataan akhbar yang ditulis dengan baik. Kelas ialah gaya yang dikekalkan apabila mengekalkannya menuntut sesuatu yang sebenar — masa, wang, maruah.

Dan di sinilah muncul perbezaan yang paling tajam antara dua perusahaan yang kelihatan sama: yang satu, di bawah tekanan, mendedahkan bahawa ia membina gayanya hanya sebagai lapisan cat di atas sebuah struktur yang tidak pernah benar-benar menyokongnya — dan cat itu, pada kesukaran sebenar yang pertama, mengelupas, mendedahkan logik sinis yang sama seperti mana-mana struktur yang hanya memikirkan nombor. Yang satu lagi, di bawah tekanan yang sama, mendapati bahawa ia benar-benar memiliki, pada asasnya, ketelitian yang kelihatan sekadar kosmetik — dan ia mengekalkannya, walaupun menuntut kos, walaupun tiada penganalisis luar akan memberinya sebarang pengiktirafan dalam penyata kewangan suku tahun itu.

Sesiapa yang pernah bekerja untuk pelbagai perusahaan sepanjang hayat belajar mengenali perbezaan ini lama sebelum melihatnya tertulis dalam sebuah penyata kewangan. Mereka merasainya pada cara mereka disambut pada hari pertama. Mereka merasainya pada cara sesuatu kesilapan yang dibuat dengan niat baik dilayan. Mereka merasainya, di atas segalanya, pada cara perusahaan itu berkelakuan terhadap sesiapa yang tiada apa-apa lagi untuk ditawarkan kepadanya — seorang pekerja yang semakin berusia, seorang pelanggan yang tidak akan membeli lagi, seorang pembekal yang akan digantikan. Pada detik-detik itulah, apabila kepentingan sendiri berhenti menuntut ketelitian, anda melihat sama ada sesebuah perusahaan benar-benar mempunyai kelas, atau sama ada ia hanya pernah memiliki, untuk seketika, gaya untuk kelihatan seolah-olah memilikinya.

Keuntungan

Keuntungan mungkin perkataan yang paling disalah faham dalam seluruh perbendaharaan kata korporat — bukan kerana ia kabur, tetapi kerana terlalu ramai yang melayannya seolah-olah ia satu matlamat, sedangkan ia sentiasa, pada sifatnya yang paling jujur, hanyalah satu akibat.

Sesebuah perusahaan tidak dilahirkan untuk membuat keuntungan, sama seperti seseorang tidak dilahirkan untuk bernafas. Kita bernafas untuk hidup, bukan hidup untuk bernafas. Keuntungan ialah nafas sesebuah organisasi: perlu, penting untuk hidup, ketiadaannya membawa maut dalam masa singkat — tetapi tiada sesiapa, dalam keadaan sihat, bangun pagi dengan fikiran bahawa tujuan harinya ialah bernafas. Kita melakukannya kerana ia berkhidmat kepada sesuatu yang lain. Hari sesebuah perusahaan mula wujud untuk membuat keuntungan, dan

bukannya membuat keuntungan untuk terus wujud, sesuatu yang penting sudah pun terbalik.

Pembalikan ini hampir tidak dapat dirasakan ketika ia berlaku, kerana bahasanya tidak berubah: orang terus bercakap tentang produk, tentang pelanggan, tentang misi. Tetapi keputusan-keputusan, diam-diam, mula menjawab kepada satu soalan sahaja — adakah ini menambah atau mengurangkan keuntungan — dan bukan lagi kepada soalan asal: adakah ini masih berkhidmat kepada sebab kita dilahirkan. Keuntungan, daripada akibat kerja yang dibuat dengan baik, menjadi kriteria yang memutuskan sama ada kerja itu berbaloi dilakukan pun. Dan apabila kriteria menjadi matlamat, segala yang lain — orang, kualiti, masa, ketelitian — berhenti mempunyai nilai tersendiri dan mula mempunyai nilai bawahan sahaja: berapa banyak ia menyumbang kepada nombor terakhir.

Namun keuntungan, dalam bentuknya yang paling murni, tidak pernah menjadi musuh yang dibicarakan oleh buku ini. Sesebuah perusahaan yang tidak membuat keuntungan akan mati, dan bersamanya matilah niat penubuhan yang ingin terus berkhidmat. Keuntungan yang jujur — yang dijana oleh produk yang dibuat dengan baik, dijual pada harga yang adil, kepada orang yang mendapat nilai sebenar daripadanya — ialah bukti paling konkrit bahawa satu niat telah menemui cara untuk menampung dirinya dari masa ke masa. Ia bukan satu kesalahan. Ia, apabila tumbuh daripada akar ini, hampir satu rahmat: pengesahan bahawa melakukan perkara yang betul dan terus hidup bukanlah, semestinya, dua jalan yang bertentangan.

Perbezaan antara dua bentuk keuntungan ini — yang masih menjadi nafas dan yang sudah menjadi matlamat — tidak pernah kelihatan dalam penyata kewangan, kerana nombornya, jika

diambil secara tersendiri, sama dalam kedua-dua keadaan. Ia hanya kelihatan apabila anda melihat ke hulu: apa yang dikorbankan untuk memperolehnya, dan apa yang akan dikorbankan jika nombor itu tidak tiba. Sesebuah perusahaan yang sanggup kehilangan sedikit keuntungan daripada mengkhianati produknya sendiri masih memiliki, di suatu tempat, jiwa yang dibicarakan oleh buku ini. Sesebuah perusahaan yang sanggup mengorbankan apa sahaja — orang, kualiti, janji — daripada kehilangan satu mata margin, sudah pun, sejak beberapa lama, berhenti bernafas untuk hidup. Ia telah mula, tanpa memberitahu sesiapa, hidup hanya untuk bernafas.

Keruntuhan korporat

Keruntuhan sesebuah perusahaan, apabila dilihat dari luar, sentiasa kelihatan mendadak. Harga saham yang menjunam, kebangkrapan yang diisytiharkan, ribuan orang yang mendapati dalam satu hari sahaja bahawa mereka tidak lagi mempunyai pekerjaan. Akhbar menceritakan keruntuhan itu sebagai satu peristiwa — tarikh yang tepat, berita yang tiba tanpa amaran. Tetapi sesiapa yang pernah mengalami detik-detik ini dari dalam tahu sesuatu yang berbeza, dan lebih tidak selesa: keruntuhan tidak pernah tiba pada hari ia diumumkan. Ia tiba jauh lebih awal, dalam diam, dan hari yang diumumkan itu hanyalah detik apabila realiti, yang sudah tidak dapat ditanggung lagi, akhirnya tidak lagi boleh disembunyikan.

Setiap keruntuhan korporat yang diteliti dari dekat menceritakan kisah yang sama dalam bentuk yang berbeza: ia tidak pernah datang bagai halilintar di siang hari, ia sentiasa merupakan pendarahan perlahan yang telah dilihat oleh seseorang, di dalam organisasi itu, bertahun-tahun sebelumnya — seorang kakitangan yang menyedari mutu semakin merosot, seorang ejen yang

merasakan kawasannya semakin dingin, seorang pengurus pertengahan yang melihat keputusan salah yang sama berulang suku demi suku. Suara-suara ini hampir selalu wujud. Masalahnya tidak pernah ketiadaan mereka. Masalahnya ialah, di dalam struktur yang sudah kehilangan sebab penubuhannya, suara-suara itu tidak lagi menemui sesiapa yang sanggup mendengar mereka sepenuhnya — kerana mendengar menuntut kita berhenti, dan berhenti tidak serasi dengan sistem yang dibina untuk terus berlumba suku demi suku.

Keruntuhan, dalam erti kata ini, tidak pernah menjadi puncanya. Ia hanyalah akibat terakhir yang kelihatan daripada titik tanpa kembali yang sudah dibincangkan dalam halaman-halaman ini — detik apabila ingatan terakhir tentang sebab penubuhan itu pergi, tanpa sesiapa menyedarinya tepat pada masanya untuk menghentikan apa yang akan menyusul. Antara titik itu dan keruntuhan di mata umum, bertahun-tahun boleh berlalu — tahun-tahun ketika perusahaan itu terus mengeluarkan, menjual, malah membayar dividen, sementara di bawah permukaan segala yang benar-benar menopangnya sudah pun kosong.

Dan di sinilah terletaknya kebenaran terakhir yang paling pahit dalam seluruh perjalanan ini: pada saat keruntuhan, harga paling tinggi hampir tidak pernah dibayar oleh orang yang sama yang membuat keputusan yang menyebabkannya. Eksekutif yang memimpin pemotongan yang salah pergi dengan pampasan pemberhentian. Penganalisis yang menilai saham itu terlalu tinggi hanya mengubah ramalannya dan beralih kepada ramalan berikutnya. Pemegang saham yang menjual tepat pada masanya pergi membawa keuntungan. Yang tinggal, hampir selalu, ialah kakitangan, ejen, pembekal — orang yang paling dekat dengan isi yang sebenar, paling jauh daripada kuasa untuk membuat

keputusan, dan yang pertama tahu, berbulan-bulan atau bertahun-tahun lebih awal, bahawa ada sesuatu yang tidak kena.

Sesiapa yang pernah melihat keruntuhan dari dekat — bukan membacanya dalam akhbar, tetapi mengalaminya di koridor, pada wajah rakan sekerja, dalam kesunyian mendadak sebuah pejabat yang sehingga tidak lama sebelumnya kelihatan tidak dapat dimusnahkan — membawa bersamanya satu soalan yang tidak pernah dijawab sepenuhnya oleh mana-mana analisis bedah siasat: jika seseorang, cukup tinggi kedudukannya, cukup awal, telah mendengar suara-suara yang sudah tahu — bukankah mungkin sudah memadai, dengan mudah, untuk mengingatkan mengapa perusahaan itu dilahirkan?

Pilihan dan keputusan

Setiap halaman buku ini, setakat ini, telah menceritakan bagaimana niat yang baik boleh hilang — langkah demi langkah, bilik demi bilik, angka demi angka. Tetapi tidak jujur jika saya membiarkan anda percaya bahawa jalan ini tidak dapat dielakkan, satu hukum fizik yang tidak dapat dilepaskan oleh mana-mana perusahaan. Ia bukan begitu. Kerana dalam setiap langkah rangkaian ini — produk, harga, pengurusan, kunci kira-kira, papan jualan — sentiasa ada, akhirnya, seorang manusia yang memilih. Dan di mana ada pilihan, ada juga kemungkinan bahawa keadaan boleh berjalan dengan cara yang lain.

Perbezaan antara keputusan dan sekadar tindak balas lebih halus daripada yang disangka, dan lebih penting daripada yang mungkin difikirkan. Tindak balas hanya menjawab tekanan saat itu: suku tahun yang hampir ditutup, langkah pesaing, angka yang tidak sepadan. Ia pantas, automatik, hampir selalu boleh diwajarkan dengan alasan kesegeraan. Keputusan pula berhenti sejenak

sebelum bertindak dan bertanya soalan yang diulang oleh buku ini dalam setiap bab: adakah langkah ini mendekatkan saya kepada, atau menjauhkan saya daripada, sebab segala ini dilahirkan? Jeda itu, betapa singkat pun, ialah satu-satunya ruang tempat kehendak manusia benar-benar kembali menjadi watak utama, dan bukan diseret oleh struktur yang sepatutnya ia layani.

Tidak setiap pilihan perlu menjadi pilihan kepahlawanan untuk bermakna. Kebanyakan keputusan yang memastikan jiwa sesebuah perusahaan terus hidup adalah kecil, hampir tidak kelihatan: pembekal yang dibayar tepat pada masanya walaupun bayaran itu boleh dilewatkan, pelanggan yang didengar walaupun ia tidak akan membawa jualan segera, rakan sekerja yang dipertahankan walaupun lebih selesa untuk berdiam diri. Tiada satu pun pilihan ini mengubah kunci kira-kira suku tahunan. Tetapi apabila dijumlahkan dari masa ke masa, pilihan-pilihan inilah yang memisahkan perusahaan yang masih mempunyai jiwa daripada perusahaan yang sudah lupa bahawa ia pernah memilikinya.

Ada satu tanggungjawab yang diberikan oleh buku ini, dengan beban yang sama, kepada sesiapa yang berada di puncak dan sesiapa yang berada di dasar mana-mana struktur: tiada sesiapa pun yang sama sekali tanpa pilihan, betapa sempit pun ruang gerakannya. Seorang eksekutif boleh memilih bagaimana menyampaikan pemotongan yang perlu. Seorang kakitangan boleh memilih berapa banyak kesungguhan yang hendak dicurahkan ke dalam satu perbuatan yang tidak akan pernah diperiksa dengan teliti oleh sesiapa. Seorang pemegang saham boleh memilih untuk mengetahui apa yang benar-benar dimilikinya, dan bukan hanya melihat harga naik atau turun. Tiada satu pun pilihan ini, secara sendirian, menyelamatkan sesebuah perusahaan. Tetapi ketiadaannya, apabila diulang cukup lama oleh cukup ramai

orang, itulah mekanisme yang membawa kepada titik tanpa kembali yang sudah diceritakan.

Sesiapa yang telah hidup cukup lama di dalam sesebuah struktur sehingga melihatnya melalui saat-saat sukar tahu sesuatu yang tidak diajar dengan cukup jelas oleh mana-mana buku panduan pengurusan: sebab penubuhan sesebuah perusahaan tidak dipelihara dengan strategi yang ditulis di bilik lembaga pengarah. Ia dipelihara, hari demi hari, dalam ratusan pilihan kecil yang dibuat oleh setiap orang, di setiap peringkat, ketika tiada sesiapa yang memerhati. Di situlah, dalam ruang kecil harian antara apa yang lebih selesa untuk dilakukan dan apa yang tetap setia kepada asal usulnya, benar-benar ditentukan sama ada sesebuah perusahaan masih layak untuk wujud.

Pengurusan menukar syarikat

Ada satu pergerakan senyap yang merentasi dunia pekerjaan masa kini, begitu biasa sehingga ia tidak lagi kelihatan patut diberi perhatian: pengurusan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain dengan kelancaran yang tidak dimiliki dengan cara yang sama oleh mana-mana tokoh korporat lain. Seorang eksekutif yang telah bertahun-tahun mengendalikan syarikat makanan boleh, dalam beberapa bulan, mendapati dirinya mengendalikan syarikat farmaseutikal, kemudian syarikat teknologi, kemudian syarikat kewangan — membawa bersamanya kaedah yang sama, bahasa penunjuk dan sasaran yang sama, yang digunakan pada isi yang semakin kurang difahaminya secara mendalam setiap kali.

Pergerakan ini lahir daripada satu keyakinan yang tepat, yang hari ini hampir tidak pernah dipersoalkan di sekolah-sekolah pengurusan: bahawa pengurusan ialah kemahiran merentas

bidang, yang boleh dipisahkan daripada isi khusus tempat ia dijalankan. Anda boleh mengurus dengan baik, kata mereka, tanpa mengira apa yang anda urus — manusia, proses, belanjawan, sasaran adalah kategori sejagat, dan sesiapa yang menguasainya boleh menerapkannya pada mana-mana sektor dengan hasil yang sama. Ia satu idea yang memikat, cekap, dan sebahagiannya benar. Tetapi ia membawa kos yang jarang diukur: jarak yang semakin besar antara orang yang membuat keputusan dan isi sebenar perkara yang diputuskannya.

Seorang eksekutif yang bertukar syarikat setiap beberapa tahun tidak pernah mempunyai masa untuk menyerap sebab penubuhan yang mendalam bagi mana-mana organisasi yang dipimpinnya. Dia tiba, membaca angka, menerapkan kaedah yang sudah diterapkan di tempat lain, menghasilkan keputusan yang boleh diukur dalam tempoh mandatnya sendiri, dan beralih sebelum akibat yang lebih perlahan daripada keputusannya sempat menampakkan diri sepenuhnya. Mereka yang tinggal untuk menanggung akibat itu — kakitangan, pengurus pertengahan, pelanggan, pembekal — tidak pernah mempunyai suara dalam keputusan itu, dan hampir pasti tidak akan pernah berpeluang memberitahu orang yang membuatnya, yang kini berada di tempat lain, mengendalikan sesuatu yang lain.

Ini mewujudkan satu keretakan senyap dalam rangkaian ingatan yang telah dibincangkan oleh buku ini sejak halaman-halaman pertamanya: jika pengurusan bertukar syarikat lebih pantas daripada sesebuah perusahaan mengubah sebab penubuhannya, siapa yang tinggal untuk menjaga sebab itu? Ia tidak mungkin pengurusan itu sendiri, yang menurut takrifnya sentiasa singgah sahaja. Ia mesti orang lain — mereka yang tinggal lebih lama, mereka yang mengalami asal usulnya, mereka yang membawa dalam tubuh mereka, bukan sahaja dalam resume mereka, ingatan

tentang mengapa perkara itu dilahirkan. Tetapi semakin lama, orang-orang ini tidak mempunyai kuasa untuk membuat keputusan. Hanya mereka yang, kerana kerjayanya, sekadar singgah mempunyai kuasa itu.

Sesiapa yang pernah melihat beberapa eksekutif yang berbeza silih berganti melalui perusahaannya sendiri, masing-masing dengan kaedah baharu, masing-masing yakin akan keberkesanan sejagatnya sendiri, mempelajari satu pengajaran yang pahit tetapi berharga: kecekapan untuk mengurus, betapa nyata dan betapa perlu pun, tidak pernah menggantikan pengetahuan yang akrab tentang apa yang sedang diurus. Sesebuah perusahaan yang mengamanahkan ingatan penubuhannya hanya kepada mereka yang, kerana struktur kerjaya, ditakdirkan meninggalkannya dalam beberapa tahun, sudah pun memilih, tanpa menyatakannya secara terbuka, untuk mengamanahkan masa depannya kepada seseorang yang tidak akan pernah berada di situ cukup lama untuk bertanggungjawab atas keputusannya sendiri.

Pemegang saham tanpa kuasa dan tanpa wang

Ada satu golongan pemegang saham yang belum dibincangkan oleh buku ini, dan mungkin golongan inilah yang paling ramai: mereka yang memegang beberapa saham, yang dibeli dengan simpanan seumur hidup, tanpa kuasa sebenar untuk mempengaruhi keputusan perusahaan yang, di atas kertas, mereka miliki bersama. Penyimpan kecil yang menyimpan sedikit untuk persaraan, pekerja yang menerima saham sebagai sebahagian daripada gajinya, orang biasa yang mempercayai sesebuah perusahaan dan membeli segenggam sahamnya: mereka ialah pemegang saham dalam setiap segi, namun perkataan “pemegang saham” hampir selalu membangkitkan, dalam bayangan umum, orang lain — mereka yang duduk dalam lembaga pengarah,

mereka yang menggerakkan berbilion-bilion, mereka yang memutuskan penggabungan dan pengambilalihan. Pemegang saham kecil hidup dalam keadaan yang tidak diakui secara terbuka oleh mana-mana undang-undang korporat: dia mempunyai hak di atas kertas, dan hampir tiada kuasa dalam kenyataan.

Undi dalam mesyuarat pemegang saham, yang sepatutnya menjadi alat untuk setiap pemegang saham mengambil bahagian dalam keputusan perusahaan, menjadi bagi mereka satu isyarat yang hampir simbolik: pegangan mereka, apabila ditambah kepada berjuta-juta pegangan kecil lain seperti mereka, hanya membawa pecahan yang amat kecil berbanding pelabur institusi besar yang boleh mengubah keputusan mana-mana undian dengan satu keputusan sahaja. Pemegang saham kecil boleh bersuara, tetapi jarang benar-benar boleh mempengaruhi. Dia menerima maklumat, laporan suku tahunan, kenyataan rasmi — tetapi dia sentiasa menerimanya selepas keputusan sebenar sudah pun dibuat di tempat lain, di bilik-bilik yang tidak pernah boleh dimasukinya.

Dan di sinilah tersentuh bahagian paling tidak selesa dalam keadaan ini: pemegang saham kecil bahkan tidak mempunyai wang untuk menampung kekurangan kuasanya. Mereka yang memegang saham dalam jumlah besar mampu menanggung kerugian pada satu saham, mempelbagaikan pelaburan, menunggu bertahun-tahun sehingga sesuatu pelaburan pulih. Mereka yang telah melaburkan simpanannya, selalunya tertumpu pada beberapa perusahaan yang dipilih kerana kepercayaan lebih daripada strategi, tidak mempunyai ruang ini. Jika perusahaan itu merosot, mereka tidak kehilangan sebahagian kecil daripada kekayaan yang tersebar dalam seratus pelaburan yang berbeza — mereka kehilangan, kadang-kadang, apa yang telah mereka

simpan untuk seumur hidup, tanpa pernah mempunyai suara dalam keputusan yang membawa kepada akibat itu.

Inilah mungkin bentuk ketidakadilan yang paling senyap dalam seluruh sistem yang digambarkan oleh buku ini: pemegang saham kecil diminta berkongsi risiko penuh sesuatu perniagaan — kehilangan segala-galanya jika keadaan menjadi buruk — tanpa diberi, sebagai balasan, sebarang bahagian sebenar daripada kuasa untuk menentukan bagaimana keadaan itu diurus. Mereka berkongsi pertaruhan, bukan tangan yang bermain kad. Mereka pemilik di atas kertas, penonton pada hakikatnya. Sesiapa yang pernah mengalami keadaan ini, mungkin melihat nilai simpanan yang dibina bertahun-tahun mengecil kerana keputusan yang dibuat oleh orang lain, di bilik-bilik yang tidak pernah dilihat, atas sebab-sebab yang tidak pernah benar-benar dikongsi, membawa bersamanya satu soalan yang, sejak halaman-halaman pertamanya, telah ditunjukkan terus oleh buku ini kepadanya: jika anda memiliki sebahagian daripada sesuatu tanpa dapat benar-benar mempengaruhi nasibnya, apakah sebenarnya yang anda miliki? Mungkin bukan kuasa yang dibayangkan oleh perkataan “pemegang saham”. Tetapi sekurang-kurangnya, jika buku ini telah berjaya mencapai niatnya, kemungkinan untuk akhirnya melihat sepenuhnya rangkaian yang mereka sertai — dan untuk memilih, dengan kesedaran itu, sama ada untuk kekal, sama ada untuk mengetahui lebih lanjut, sama ada untuk menuntut, bersama orang lain seperti mereka, agar rangkaian itu suatu hari nanti menjadi lebih adil daripada keadaan ketika mereka menemuinya.

Kesimpulan & catatan

Sesiapa yang sampai ke halaman-halaman ini telah menempuh seluruh rangkaian: produk dan paten, kilang dan pasaran,

pengurusan dan peringkat-peringkatnya, kunci kira-kira dan pasaran saham, hingga kepada pemegang saham yang menerima, di penghujung segalanya, hanya satu angka. Tiada niat, dalam perjalanan ini, untuk mengutuk mana-mana peringkat yang dilalui. Setiap gear yang digambarkan — kod bar, papan jualan, saham, penganalisis luar — wujud atas sebab teknikal yang sah, dan tiada satu pun gear ini, jika diambil secara sendirian, bersalah atas apa-apa.

Pengkhianatan, apabila ia berlaku, tidak pernah terletak pada satu langkah sahaja. Ia terletak pada pengumpulan senyap seribu jarak kecil, masing-masing boleh diwajarkan dengan sendirinya, yang bersama-sama memisahkan sesebuah perusahaan daripada asal usulnya sendiri tanpa sesiapa pun pernah memutuskan, pada satu hari yang tepat, untuk mengkhianatinya. Buku ini tidak pergi mencari orang yang bersalah. Ia berusaha menjadikan kelihatan satu mekanisme yang, jika tidak, kekal tidak kelihatan justeru kerana ia tersebar di terlalu banyak tangan untuk dipertanggungjawabkan kepada satu tangan sahaja.

Kepada komen-komen yang akan dicetuskan oleh buku ini — dan ia akan mencetuskannya, kerana ia menyentuh saraf yang jarang disentuh dengan lantang di bilik-bilik tempat perkara-perkara ini sebenarnya berlaku — wajar dijawab terlebih dahulu dengan satu perkara: ini bukan dakwaan terhadap kapitalisme, terhadap perusahaan, terhadap keuntungan itu sendiri. Ini satu seruan kepada ingatan. Kapitalisme, perusahaan, keuntungan ialah alat — alat yang amat berkuasa, yang mampu menjana nilai sebenar bagi berjuta-juta orang apabila ia kekal setia kepada asal usulnya, dan yang mampu mengosongkan dirinya daripada segala makna apabila ia melupakannya. Buku ini tidak meminta agar alat-alat ini ditinggalkan. Ia meminta agar kita mengingati, setiap hari, mengapa kita memilihnya pada kali pertama.

Sesiapa yang telah bekerja seumur hidup di dalam struktur-struktur ini, dan telah melihat kesetiaan dan pengkhianatan berlaku di depan matanya sendiri, tahu bahawa tiada pembaharuan undang-undang, tiada penunjuk kunci kira-kira baharu, tiada pensijilan etika baharu yang akan pernah menggantikan satu-satunya perlindungan sebenar terhadap hanyutan yang diceritakan dalam halaman-halaman ini: seseorang, dalam setiap struktur, yang terus bertanya mengapa.

Renungan & penghargaan

Setiap perkataan yang ditulis dalam halaman-halaman ini lahir daripada pemerhatian seumur hidup, bukan daripada teori yang dipelajari di meja. Sesiapa yang telah berjalan selama berdekad-dekad melalui koridor sesebuah perusahaan — bukan sebagai pelawat, bukan sebagai perunding yang singgah, tetapi sebagai seseorang yang menghidupi koridor itu setiap hari, dengan usaha yang sama dan kesetiaan yang sama seperti orang lain — membawa satu kewibawaan yang tidak dapat digantikan oleh mana-mana gelaran akademik: kewibawaan kerana telah melihat, dari dekat, kedua-dua kehebatan dan hanyutan yang dibincangkan oleh buku ini.

Buku ini tidak mungkin wujud tanpa mereka yang, sebelum saya, telah mengajar saya — bukan melalui pelajaran tetapi melalui teladan harian — apa ertinya kekal setia kepada sesuatu niat walaupun lebih mudah untuk berhenti bertanya soalan itu. Kepada merekalah ditujukan ingatan pertama halaman-halaman ini, walaupun mereka tidak disebut namanya secara langsung: mereka hadir dalam setiap bab, dalam setiap baris yang bercakap tentang pengabdian yang senyap, tentang kesungguhan yang tidak diukur oleh sesiapa, tentang kerja yang dilakukan dengan baik walaupun tiada sesiapa yang memerhati.

Satu ingatan juga ditujukan kepada sesiapa yang membaca halaman-halaman ini dan mengenali dirinya dalam salah satu daripada banyak watak yang diceritakan di sini — kakitangan, ejen, pengurus pertengahan, pemegang saham kecil tanpa kuasa. Jika walau seorang sahaja daripada mereka, ketika menutup buku ini, merasa buat pertama kalinya dilihat sepenuhnya — bukan direndahkan menjadi satu peringkat, satu penunjuk, satu baris dalam jadual — maka buku ini telah melakukan apa yang ditulis untuk dilakukannya.

Dan satu ingatan terakhir, kepada sesiapa yang berani terus bertanya soalan yang merentasi setiap halaman buku ini, walaupun bertanya itu menuntut sesuatu — masa, keselesaan, kadang-kadang bahkan tempat sendiri dalam struktur yang lebih suka soalan itu tidak ditanya. Merekalah, lebih daripada sesiapa pun, yang memastikan jiwa yang dibincangkan oleh buku ini dari awal hingga akhir terus hidup. Buku ini ditulis untuk mereka, dan berkat mereka.

Para pemegang saham yang dihormati,

Saya tidak menulis kepada anda sebagai pentadbir, bukan sebagai eksekutif, bukan sebagai seseorang yang berhutang laporan suku tahun kepada anda. Saya menulis kepada anda sebagai seseorang yang telah menghabiskan seumur hidup di dalam isi sebenar sesebuah perusahaan — bukan dalam gambarannya di akhbar, bukan dalam harga sahamnya, tetapi di koridornya, di kilang-kilangnya, pada wajah orang-orang yang menjadikannya benar-benar wujud setiap hari.

Saya ingin memberitahu anda sesuatu yang tidak akan pernah diberitahu oleh mana-mana kunci kira-kira: pegangan yang anda miliki bukan sekadar angka yang naik atau turun. Ia sebahagian, kecil atau besar, daripada satu niat manusia yang suatu masa

dahulu begitu diingini oleh seseorang sehingga dia mewujudkannya. Di sebalik setiap dividen yang anda terima ada sebuah produk yang difikirkan untuk seseorang, seorang kakitangan yang membuatnya dengan kesungguhan, seorang pelanggan yang memilih untuk mempercayainya. Buku ini telah membawa anda melalui seluruh rantai yang menghubungkan pegangan anda dengan niat asal itu — kadang-kadang masih hidup, kadang-kadang sudah dilupakan, hampir selalu lebih jauh daripada yang dapat diteka melalui laporan suku tahunan.

Saya tidak meminta anda berhenti melihat angka. Angka penting, dan tiada sesiapa boleh mengurus kekayaan sambil mengabaikannya. Saya meminta anda, dengan mudah, untuk juga melihat lebih jauh. Kali berikutnya anda membaca laporan suku tahunan, cubalah bertanya kepada diri anda bukan sahaja sama ada angka itu telah meningkat, tetapi sama ada apa yang menjananya masih setia kepada sebab perusahaan itu dilahirkan. Ini bukan soalan yang akan anda temui tertulis dalam mana-mana dokumen rasmi. Ini soalan yang hanya anda, sebagai pemilik, berhak — dan mungkin juga berkewajipan — untuk bertanya.

Mengetahui hal ini tidak akan memberi anda lebih banyak kuasa daripada yang sudah anda miliki. Tetapi ia akan memberi anda sesuatu yang tidak pernah dijamin oleh kuasa semata-mata: kesedaran tentang apa yang benar-benar anda miliki. Dan jika walau seorang sahaja daripada anda, ketika membaca halaman-halaman ini, memutuskan untuk melihat pegangan anda sendiri dengan mata yang berbeza — bukan lagi sekadar saham yang turun naik, tetapi sebagai bahagian yang hidup daripada sebuah kisah manusia yang layak diingati — maka buku ini, dan kerja seumur hidup yang memungkinkannya, telah mencapai tujuannya.

Dengan hormat, dan dengan kesetiaan yang sama seperti selalu,
Pengarang

Nota

“Apakah yang berlaku kepada ciptaan manusia apabila ia hidup lebih lama daripada penciptanya terlalu lama?” Inilah soalan yang akan terus anda tanyakan kepada diri sendiri, sentiasa, selepas membaca buku ini, dan jawapannya akan sentiasa dan hanya satu: tanyalah mereka yang melakukan kesilapan — hanya mereka yang boleh memberitahu anda.

Ferdinando Frega