

چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصند؟

لوئیس وی. گریستمر

www.ketab.ir

مترجم

سید ناصر الدین گشتایی



سرشناسه	:	گرستنر، لوئیس وی.
عنوان و نام پدیدآور	:	V. Gerstner, Louis
مشخصات نشر	:	چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصند؟ / لوئیس وی. گرستنر؛ مترجمین سیدناصرالدین گشتائی، نادر خاصی.
مشخصات ظاهری	:	تهران: الماس دانش، ۱۳۹۸
شابک	:	ص: ۳۲۳ - جدول، نمودار؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
وضعیت فهرست نویسی	:	۵۵۰۰۰۰ رل-۱۹۶-۱۸۹-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	:	فیا
موضوع	:	Who says elephants can't dance?: leading a great enterprise through dramatic change
موضوع	:	شرکت آی.بی.ام - مدیریت International Business Machines Corporation -- Management
موضوع	:	شرکت آی.بی.ام - تاریخ International Business Machines Corporation -- History
موضوع	:	کامپیوترها - ایالاتمتحده - صنعت و تجارت - تاریخ Computer industry -- United States -- History
موضوع	:	ماشین های اداری الکترونیک - ایالاتمتحده - تاریخ Electronic office machines -- United States -- History
موضوع	:	شرکت ها - ایالاتمتحده - احیا - نمونه پژوهی Corporate turnarounds -- United States -- Case studies
شناسه افزوده	:	گشتائی، سیدناصرالدین، ۱۳۴۳ - مترجم - خاصی، نادر، ۱۳۲۸ - مترجم
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۸-۹۱۹۴/الف/۲/۹۶۹۶HD
رده بندی دیویی	:	۰۰۴۰۰۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۶۸۰۵۰۱

چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصند؟

ناشر: الماس دانش

لوئیس وی. گرستنر

سید ناصر الدین گشتائی

چاپ و صحافی: الوان - ۶۶۵۶۲۵۴۹

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۲

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۱۹۶-۰

قیمت: ۲۵۰/۰۰۰ تومان

آدرس: میدان انقلاب خیابان رشتچی بن بست یکم پلاک ۴ واحد ۳

تلفن: ۶۶۱۲۵۶۹۴

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۸
مقدمه.....	۱۱
بخش اول.....	۱۷
گرفتن.....	۱۹
۱- نامزدی.....	۲۰
گفته‌های کارشناسان.....	۲۳
۲: اطلاعیه.....	۳۱
دیدار با تیم آی بی ام.....	۳۴
۳: سراسیمگی.....	۴۴
۴: بیرون در میدان.....	۵۸
۵: ارتباط نزدیک با مشتری.....	۶۸
۶: خونریزی را بند بیاور (و چشم انداز را حفظ کن).....	۷۷
۷: خلق تیم رهبری.....	۹۹
۸: خلق یک شرکت.....	۱۱۱

- ۹: بخشیدن جانی تازه به برند..... ۱۱۷
- ۱۱: بازگشت به ساحل..... ۱۳۶
- بخش دوم..... ۱۴۵
- راهبرد..... ۱۴۵
- ۱۲: تاریخچه‌ی کوتاهی از آی‌بی‌ام..... ۱۴۶
- ۱۳: شرط‌های بزرگ..... ۱۵۵
- ۱۴: خدمات - کلید یکپارچه‌سازی..... ۱۶۴
- ۱۵: ساخت بزرگ‌ترین کسب‌وکار نرم‌افزاری جهان در حال حاضر..... ۱۷۴
- ۱۶: گشایش فروشگاه شرکت..... ۱۸۷
- ۱۷: حذف از پشته و متمرکزسازی پرتفوی..... ۱۹۵
- ۱۸: ظهور کسب‌وکار الکترونیکی..... ۲۱۰
- ۱۹: تأملاتی بر راهبردها..... ۲۲۴
- بخش سوم..... ۲۲۷
- فرهنگ..... ۲۲۷
- ۲۰: درباره‌ی فرهنگ شرکت..... ۲۲۸
- ۲۱: یک دنیای درون به بیرون..... ۲۳۸

- ۲۲: رهبری طبق اصول ۲۵۲
- ۲۳: تمرکز - باید کسب و کارت را بشناسی (و دوست بداری) ۲۷۵
- ۲۴: اجرا - اثر راهبرد محدود است ۲۸۷
- ۲۵: رهبری شخصی است ۲۹۴
- ۲۶: فیل‌ها می‌توانند برق‌صند ۳۰۲
- ۲۷: آی‌بی‌ام - یک خدا حافظی ۳۱۵
- ضمیمه‌ها ۳۲۱
- ضمیمه الف ۳۲۲
- ضمیمه ب ۳۴۲

پیشگفتار

هیچ‌گاه به خودم نگفته بودم، «هی! فکر می‌کنم می‌خواهم یک کتاب بنویسم.» من نویسنده نیستم. تاکنون نه فرصت کرده و نه تمایلی داشته‌ام که به صندلی‌ام تکیه دهم و به سی‌وپنج سال عمری که در کسب‌وکار گذراندم، فکر کنم. حوصله‌ی لازم برای نشستن و کتاب نوشتن را نداشته‌ام. در سرتاسر زندگی کاری‌ام حواسم بوده که بر اساس تجربه‌های شخصی‌ام برای دیگران نسخه‌ی مدیریتی نیچم.

و خوشبختانه خیلی مطمئن نبودم که کسی به خواندن افکار من علاقه‌ای داشته باشد. من زیاد کتاب می‌خوانم اما اکثراً درباره‌ی کسب‌وکار نیست. کی دلش می‌خواهد بعد از دوازده ساعت کار در اداره وقتی به خانه بازمی‌گردد کتابی درباره‌ی کسب‌وکار یک نفر دیگر را بخواند؟

من همیشه فکر می‌کردم نمی‌شود یک شرکت موفق را از پشت میز اداره کرد. به همین دلیل است که طی نُه سال فعالیت در مقام مدیر ارشد شرکت آی‌بی‌ام بیش از یک میلیون مایل سفر هوایی داشتم و با هزاران مشتری، شریک کاری و کارمند آی‌بی‌ام دیدار کردم. در دو سال گذشته که گمانه‌زنی‌ها درباره‌ی بازنشستگی من شروع شد با خودم فکر کردم که همانند مدیرعامل‌های قبلی درباره‌ی اقتصاد، جهان و آینده سؤالات کلی زیادی دارم. در کمال تعجب تاکنون چندین بار از من سؤالاتی از این قبیل پرسیده‌اند، «چگونه آی‌بی‌ام را نجات دادید؟»، «وقتی به آنجا رفتید چه وضعی داشت؟»، «چه مشکلاتی وجود داشت؟»، «برای احیای این شرکت چه کارهای خاصی انجام دادید؟»، «از این تجربه چه آموختید؟»

آنها به دنبال جواب این سؤالات می‌گشتند، چون شرکت‌ها، سازمان‌ها یا دولت خودشان با مشکلاتی مشابه مشکلات آی‌بی‌ام در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ روبرو و در شرف سقوط بودند. سایر افراد خارج از ایالات متحده که نیاز به تبدیل شرکت‌های سنتی به بازیکن‌هایی سرسخت و چالاک در اقتصاد جهانی را حس می‌کردند نیز به این موضوع علاقه‌ی ویژه‌ای داشتند.

به‌تازگی، پس‌ازاینکه اعلام کردم می‌خواهم خودم را بازنشست کنم سرگرم خواندن سرمقاله‌ی روزنامه‌ی آمریکایی *یواس‌آ تودی* بودم که نوشته بود ای کاش گریستن کاری مفیدتر از نوشتن کتاب یا بازی گلف انجام می‌داد. فکر خوبی است، اما از موقعی که اعلام بازنشستگی کردم هزاران نامه و ایمیل دریافت کرده‌ام و نگرش غالب این بوده که آنچه از دوران تصدی در آی‌بی‌ام یاد گرفتم را برای دیگران تعریف کنم. (هم‌چنین از من دعوت شد که در یک تبلیغات تلویزیونی همراه با جک نیکلاس و گری پلیر حاضر شوم.) شاید فکر کنید که من با بی‌میلی به این نتیجه رسیدم که آسان‌ترین راه برآوردن این «تقاضای جمعی» نوشتن کتاب و کنار گذاشتن موقتی گلف بود.

به هر روی حالا من آماده‌ام که داستان احیای آی‌بی‌ام را تعریف کنم.

البته این کتاب بدون همکاران قهرمانم در آی‌بی‌ام که در بازگشت این شرکت به جایگاه رهبری کمک کردند، هرگز پدید نمی‌آمد. این کتاب از بسیاری جهات کتاب آن‌ها هم هست. در این شرکت رهبران زیادی وجود داشت اما مشخصاً مهم‌ترین آن‌ها دنی ولش و سم پالمیسانو بودند که شرکت خدمات ما را ساختند؛ جان تامپسون که گروه نرم‌افزاری ما را ساخت؛ آبی کونستام که صدای گوش‌خراش

پیام‌های گنگ را گرفت و آن‌ها را در قدرتمندترین جمله‌ی برند جهان درآمیخت؛ نیک دونفوریو که مترجم من از دنیای فناوری‌های پیشرفته تا مدیریت بود؛ جری یورک، ریک تومان و جان جوینس که هر سه مدیران مالی بزرگی بودند که یک سطح بهره‌وری، نظم و تحلیل کاوشی را در شرکتی سه مورد اهمیت نمی‌داد جایگزین کردند؛ لری ریکیاردی همکار دیرین من که ذکاوت و توصیه‌هایش در بسیاری از تصمیمات مهم من نقش داشت؛ و درنهایت تام بوچارد که به‌عنوان رئیس منابع انسانی در زمان دگرگونی تغییر فرهنگ آی‌بی‌ام پشت ما ایستاد.

تعداد این افراد زیاد است. درواقع هزاران کارمند آی‌بی‌ام که تلفن جواب دادند، با جدیت کار کردند و موقع سفر خسته‌کننده و درعین حال ترسناک و شعف آور ما برای احیای این شرکت بزرگ عملکرد خوبی از خود نشان دادند در این امر خطیر سهیم بودند. من این کتاب را به همه‌ی آن‌ها تقدیم می‌کنم.

این کتاب را بدون کمک هیچ نویسنده‌ی دیگری نوشتم (و به همین دلیل هم آخرین کتابم خواهد بود؛ هیچ نمی‌دانستم که انجام این کار چقدر دشوار است). من مسئول همه‌ی اشتباهات یا ابهامات خواننده‌ی این کتاب هستم. دیدگاه‌های اظهارشده در این کتاب به من تعلق دارد و الزاماً نگرش‌های شرکت آی‌بی‌ام یا دیگر کارکنان این شرکت نیست.

از برخی همکاران دیرینم در آی‌بی‌ام کمک‌های زیادی گرفتم. جان ایواتا، مارک هریس و مایک وینگ کمک‌های اساسی به من کردند. مایکل آندرل پیش‌نویسی و بازنویسی‌ها را با مهارت و حوصله مدیریت کرد. از ایشان و سایر افرادی که در نوشتن این کتاب مرا یاری کردند، سپاسگزارم.