

به نام خدا

هنر استراتژیست

ویلیام ا. کوهن

مترجم:

دکتر مہراد علی پور
عضو هیأت علمی دانشگاه

نیکان کتاب

بهار ۸۷

سرشناسه : کوهن، ویلیام، ۱۹۳۷-م.

Cohen William A.

عنوان و پدیدآور : هنر استراتژیست / ویلیام ا. کوهن: مترجم مهرداد علی پور.

مشخصات نشر : زنجان، نیکان کتاب، ۱۳۸۶.

مشخصات ظاهری : ۲۸۶، ۶: ص.

شابک : ۳۷۵۰۰ ریال: 978-964-8725-73-5

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : عنوان اصلی: strategist: 10 essential principles for

Leading your company to victory

یادداشت : کتابنامه: ص ۱۶۷-۱۶۸.

موضوع : راهنمایی.

موضوع : برنامه ریزی استراتژیک.

موضوع : موفقیت در کسب و کار.

شناسه : علی پور، مهرداد، ۱۳۴۶- مترجم.

رده بندی کنگره : ۹۱۲۸۵-۹/۲۸/۴D۳۰

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۱۳:

شماره کتابخانه ملی : ۶۰۰۶-۴۵-۸۵م.



نیکان کتاب

• هنر استراتژیست • ویلیام ا. کوهن / مترجم: مهرداد علی پور • ویراستار: امیرحسین آریان

لیتوگرافی و چاپ: ولیعصر • تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه • قیمت: ۳۷۵۰ تومان

چاپ دوم: بهار ۸۷ • شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۷۲۵-۷۳-۵

کلیه حقوق برای ناشر و مترجم محفوظ می باشد

زنجان: سمدی وسط، کوچه شهید باقری، ساختمان سپهر، واحد ۴

تلفن: ۲۲۳۵۵۴۱ / دورنگار: ۰۲۴۱-۳۲۳۵۵۴۲

آدرس الکترونیکی مترجم: mehrdadalipour@hotmail.com

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه‌ی مترجم	۱
پیش گفتار	۳
دیباچه	۵

بخش ۱: ریشه های استراتژی

- برای یک رهبر، استراتژی کلیدی برای موفقیت است ۱۳
- تعیین ۱۰ اصل اساسی در استراتژی ۲۷

بخش ۲: ده اصل اساسی استراتژی

- فصل اول: کاملاً به یک هدف مشخص متعهد شوید ۴۶
- فصل دوم: ابتکار عمل را در دست گرفته و از آن نگهداری کنید ۷۲
- فصل سوم: منابعتان را جمع آوری و بر روی آنها تمرکز کنید ۹۰
- فصل چهارم: از موقعیت یابی استراتژیک استفاده کنید ۱۰۵
- فصل پنجم: کار غیرمنتظره انجام دهید ۱۱۶
- فصل ششم: مسائل را به صورت ساده حفظ کنید ۱۳۴
- فصل هفتم: راه‌حل‌های همسان و خندگانه را تهیه کنید ۱۵۰
- فصل هشتم: برای رسیدن به هدف‌تان از مسیر غیرمستقیم بهره بگیرید ۱۶۵

فصل نهم: زمان‌بندی و تسلسل	۱۸۵
فصل دهم: از موقعیتان بهره برداری کنید	۱۹۸

بخش ۳: وارد عمل کردن اصول استراتژیک

فصل یازدهم: استراتژی باید هماهنگ با محیط طراحی شود	۲۱۸
فصل دوازدهم: استراتژی بحران، زمانی که مسائل به صورت اشتباه پیش می‌روند چه کار باید کرد؟	۲۳۵
فصل سیزدهم: چگونه اصول استراتژی را به کار ببریم؟	۲۵۷
فصل چهاردهم: اصول تنها اساسی و مهم نیستند، آنها جهانی هستند	۲۶۸
منابع و مآخذ	۲۷۵

مقدمه‌ی مترجم

استراتژی در ادبیات چندگانه‌ای مطرح می‌گردد و مفهومی چندگانه برای خوانندگان و علاقه‌مندان به این حوزه دارد. همانگونه که بر همگان نیز آشکار است استراتژی مناسب، کلید موفقیت و عامل تمایز سازمان‌ها و شرکت‌ها (اعم از خصوصی و دولتی) از یکدیگر است. چه بسا شرکت‌هایی که با وجود امکانات، تسهیلات و تجهیزات کامل، با اجرای استراتژی نامناسب در رده شرکت‌های درجه سوم طبقه‌بندی می‌گردند و در مقابل، شرکت‌های کوچکی که با استراتژی مناسب و در خور، تا رده‌ی شرکت‌های برتر در صنعت مورد نظر پیشرفت نموده‌اند بنابراین جادوی استراتژی، مهم‌ترین عامل توفیق کسب و کارها در فضای رقابتی فعلی و محیط‌های گوناگون است.

جاذبه کتاب «هنر یک استراتژیست» مترجم را بر آن داشت که هر چه زودتر، ترجمه کتاب را به پایان برساند تا در اختیار علاقه‌مندان به این رشته تخصصی و بسیار مهیج قرار گیرد. سناتور «ویلیام کوهن» یکی از چهره‌های شناخته شده در رشته استراتژی است که در حوزه‌های تجارت، سیاست و روابط بین الملل صاحب نظر می‌باشد و به پشتوانه همین معلومات و با قلم شیوای خود، کتاب حاضر را نگارش نموده است.

این کتاب، یکی از کتب نادر در حوزه استراتژی است که با روش بسیار کاربردی نوشته شده است و در جریان آن، کلیه‌ی مثال‌ها تحلیل

و در آخر هر فصل، استراتژی مورد استفاده نیز معرفی گردیده است. مترجم امیدوار است که با مطالعه کتاب حاضر، ۱۰ اصل اساسی پیشنهاد شده را در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی خود به کار ببندیم تا پله‌های پیشرفت را یکی پس از دیگری طی بکنیم. در پایان، از تمام خوانندگان بزرگوار این کتاب خواهشمندم که با درایت و بینش والای خود، کاستی‌های این ترجمه را بخشوده و اینجانب را از نظرات و پیشنهادهای سازنده خود آگاه سازند.

مهرداد علی‌پور

زمستان ۸۵ خورشیدی

پیش‌گفتار

بیل کوهن،^۱ ظاهراً هرگز از دست زدن به کاری که دارای موضوعات گوناگونی است باکی نداشته است و همیشه آن را از جهات متعدد تجزیه و تحلیل کرده است.

در «هنر استراتژیست» او بر روی موضوع مهم استراتژی کار کرده است و آن را در یک چهار چوبی از اصول قرار داده است که برای یک مدیر به راحتی قابل فهم است.

جنبه‌هایی از این کتاب وجود دارد که بنده مخصوصاً آنها را مفید یافتم:

اولاً- این کتاب صرفاً دریاره توسعه استراتژی نیست. بلکه راجع به تعیین یک هدف از طریق مراحل اجرایی است که منجر به موفقیت می‌شود.

ثانیاً- مثال‌هایی از جهان واقعی را برای نشان دادن اصول و مجموعه‌ای از فاکتورها به منظور به کارگیری این اصول ارائه کرده است و بالاخره، این کتاب روشن کرده است که حساسیت به فاکتورهای محیطی و تمایل به تغییر استراتژی، نه تمایل به تغییر اهداف، جزو بخش مکمل این فرایند هستند.

همچنین روشن است که کاربرد این اصول، بستگی به برداشت و کیفیت مدیریت فرد مسئول برای موفقیت در به عهده گرفتن آن دارد.

نیاز به این مدیریت در یک شرایط بحرانی زیاد به نظر نمی‌رسد. به خاطر درهم تنیدگی توسعه استراتژی و اجرا به مدت سه دهه در دولت، و در حدود یک دهه در صنعت، بنده این کتاب را برای تمام کسانی که می‌خواهند مهارت‌های استراتژیک را برای نیل به موفقیت توسعه دهند، پیشنهاد می‌کنم.

دیباچه

در نوشتن این کتاب، من به تعدادی از «گاوهای مقدس» و نویسندگان مشهور استراتژی تجارت استناد کرده‌ام که حتی استراتژی رقابتی کلاسیک توسط «مایکل پورتر»^۱ از هاروارد را نیز شامل می‌شود. علی‌رغم نهایت احترامی که برای پروفیسور پورتر به عنوان یک استراتژیست و محقق و نیز هاروارد به عنوان یکی از موسسه‌های آموزش عالی کشورمان قائلم، این کار را با کمال بی میلی انجام می‌دهم، اما او تنها محقق استراتژی نیست که بنده معتقدم ما را گمراه کرده است.

سال‌ها پیش، استراتژیست آکادمیک دیگری که درباره استراتژی بازاریابی می‌نوشت، ادعا کرد که اجرای تاکتیکی خوب می‌تواند بر یک استراتژی بد غلبه کند. این عقیده مضحک است. در صورتی که استراتژی بد یا اشتباه باشد تنها چیزی که اجرای تاکتیکی خوب انجام خواهد داد، ایجاد یک استراتژی بد است که منجر به چیز بدتری می‌شود. استراتژی بد ممکن است موفقیت آمیز باشد اما اگر به شکست بیانجامد، بهتر است.

به عنوان مثال، فرض می‌کنیم که استراتژی شما، توسعه یک تکنولوژی خاص به جای یک تکنولوژی جایگزین است. این انتخاب

اشتباهی است اما شما این را آن موقع نمی دانستید.

از لحاظ تاکتیکی، شما هر چیز را درست انجام دادید. شما سرمایه گذاران را قانع کرده و پولدار شدید. شما یک تیم علمی برجسته را به خدمت گرفته و به آنها انگیزه دادید. شما میلیونها دلار پول خرج کردید، ماه ها وقت گذاشتید و در پایان، تکنولوژی را توسعه بخشیدید. اما این اشتباه نخست شما بود! شما می بایست تکنولوژی جایگزین را توسعه می دادید. استراتژی شما اشتباه بود، حتی با وجود اینکه تاکتیک های شما بی نقص بود.

اجرای تاکتیکی باید در جهت اجرای صحیح یک استراتژی خوب به کار گرفته شود.

اجرای تاکتیکی خوب یک استراتژی بد، انجام کار اشتباه بر یک شیوه صحیح است. این بهینه کردن یک نوع رویکرد است که در نهایت به شکست می انجامد، نه پیروزی.

من از اینکه از دوستم، پیترا ف. دراگر، کارشناس مشهور در زمینه مدیریت به عنوان استاد دعوت کردم، شانس خوبی داشتم. یکی از نقل قول های مشهور او این است: «آنچه که هر کسی آن را می داند معمولا نادرست است!! راجع به بسیاری از نکات کلیدی، بیشتر طرح هایی که استراتژیست های تجاری برای سال ها به ما داده اند، کاملا اشتباه بوده اند. برای اینکه در نوشتن این کتاب از لحاظ فکری صادق بوده باشم، اکثرادر جهت مخالفت با «آنچه که هر کسی می داند» حرکت کرده ام. در طول بیش از چهل سال تجربه در سه حوزه نظامی، آکادمی و تجارت، خواننده ام، تجزیه و تحلیل کرده ام، مشاهده کرده ام و مفاد کتاب های فراوانی را برای توضیح استراتژی تجارت در دوره های مربوط به سوابق نظامی آزمایش کرده ام.

بعضی از این کتاب ها یک سری نظریات خوب داشتند. با وجود

این، در بسیاری از موارد، نویسندگانی که هرگز در حوزه نظامی نبوده اند برای توضیح چیزی که در چهارچوب حوزه تخصصی آنها نبوده است، تلاش کرده اند. بسیاری از آنها تنها تصور مبهمی از استراتژی نظامی داشتند.

یک عده برای فروش این نظریه که «تجارت جنگ است» تلاش کردند. بقیه، نظریات کارل ون کلازویتز در مورد جنگ را که بسیار محبوب بود به عنوان پاسخ همه سوالات، توسعه بخشیدند. هنوز هم دیگران در مورد مانور نظامی تاکتیکی و رابطه آن با استراتژی، سردرگم هستند، آنها از «پیشش ها» و «حملات جناحی» صحبت کردند و به طرز نامناسبی آنها را برای عملیات تجاری به کار بستند. یکی ممکن است همین کار را با اصطلاحات فنی مورد استفاده در پزشکی و رقص باله بکند. تعداد کمی از این نویسندگان به رابطه اساسی بین رهبری و استراتژی اشاره کردند. در حقیقت حتی عنوان یکی از پرفروش ترین کتاب ها این بود: «مدیریت را فراموش کنید، استراتژی همه چیز است.»

نادیده گرفتن ارتباط بین رهبری و استراتژی محال است. طرح های خوب بر اساس هدایت و جهت دهی رهبران خوب در همه سطوح ایجاد شده و اجرا می شوند. رهبران موفق به طراحانشان نگاه نمی کنند و نمی گویند «به من بگو چه کار کنم». رهبران موفق به طراحانشان نگاه می کنند و می گویند «این است آنچه که می خواهم انجام دهم. حالا، گزینه ها را به من بگو». زمانی که طراحان، گزینه ها را مطرح می کنند و رهبران تصمیم می گیرند و یکی را انتخاب می کنند، رهبر ممکن است به سمت طراح برگردد و بگوید «اکنون جزئیات را بگویید». ما می دانیم که طراحان خوب، رهبران خوب و مجریان عالی را به وجود می آورند.

دیوایت آیزنهاور^۲ یک سرهنگ دوم ناشناخته ارتش بود که از طریق توانایی طراحی اش شهرت و نامی برای خودش دست و پا کرد. در سال ۱۹۴۰، ژنرال جورج لی مارشال، رئیس ستاد ارتش، آیزنهاور را از ناکجا آباد کشف کرد و او را سرتیپ دوم ارتش کرد.

آیزنهاور هرگز به درجه سرهنگی نرسید، درجه آن بین سرهنگ دوم و سرتیپ دوم بود. آیزنهاور یک رهبر واقعی بود. به عنوان فرمانده ارشد متحدین در طول جنگ جهانی دوم، او بزرگترین تهاجم دریایی را در تاریخ جهان رهبری کرد و استراتژی برابری را به کار بست که در اروپا پیروز بود. او یک رهبر، یک طراح و یک استراتژیست عالی بود.

من مخالف این جمله که «تجارت، جنگ است» نیستم. با وجود این، من فکر نمی کنم که این زرنگی باشد که به سادگی هفت هزار (۷۰۰۰) سال تفکر سطح بالا در مورد استراتژی را به خاطر اینکه تمرکز آن بر روی جنگ بوده است را نادیده بگیریم. اگر ما چیزهای مهمی که نوع بشر یاد گرفته است را به خاطر اینکه ناشی از درس‌های آموخته شده از جنگ هستند، نادیده بگیریم، ما هنوز هم باید به وسیله بیماری‌هایی مانند تب زرد یا به خاطر فقدان شاخص‌های پیشگیرانه ساده بمیریم. تعداد افراد گرسنه در گوشه و کنار جهان، به خاطر عدم توانایی ما در ذخیره و حمل مواد غذایی برای مسافت‌های دور دست، دو یا سه برابر خواهد شد. در حالی که ما هنوز هم داریم با هواپیماهای پرواز می کنیم، موتورهای جت ناشناخته هستند و بنابراین راکت‌هایی خواهند بود که در نهایت ما را بهتر به فضا خواهند برد. من مطمئنم از جنگ به عنوان وسیله‌ای برای پیشرفت تکنولوژی یا منافع انسانی حمایت نمی کنم، اما من از درس‌های مهم آموخته شده را بدون توجه به منابع آنها حمایت می کنم.

این یک کار عشقی است. این همانی است که من مدت‌ها بود که می‌خواستم آن را انجام بدهم و تحقیقی که برای آن انجام دادم بیش از دو دهه به طول انجامید. من تلاش کردم تا کار متفکران بزرگ در مورد استراتژی را در طول دو هزار سال سلطنت مسیح، هم در زمینه نظامی و هم غیر نظامی در قالب ۱۰ اصل اساسی دسته‌بندی کنم. اینها اصولی هستند که همه ما برای موفقیت باید آنها را رعایت کنیم، چه ما در میدان نبرد مشغول باشیم چه در خانه.

من نمونه‌هایی از این اصول را توصیف کرده‌ام. بیشتر نه برای متخصصانی که طراح هستند، بلکه برای رهبران در هر سطحی که مجبورند خودشان از طریق استراتژی‌هایی برای سازمان‌هایشان فکر کنند.

ولیم ای. کوهن، دارای مدرک دکترای، سرلشکر^۳، بازنشسته پاسادنا، کالیفرنیا.