

چه کسی می گوید فیل ها

نمی توانند برقصند؟

لرئیس ری. گروستر

مترجمین

سید ناصر الدین گشتایی

نادر خاصی



انتشارات سروش

سرشناسه	: گرسترن، لوئیس وی. .V Gerstner, Louis
عنوان و نام پدیدآور	: چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصدند / لوئیس وی. گرسترن؛ مترجمین سیدناصرالدین گشتایی، نادر خاصی.
مشخصات نشر	: تهران: الماس دانش، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری	: ۳۳۳ ص: جدول، نمودار؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۵۵۰۰۰۰ روال ۱۹۶-۰۱۸۹-۰۰۹۷۸-۶۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیلپا
یادداشت	: Who says elephants can't dance? : leading a great enterprise through .dramatic change
موضوع	: شرکت ای.بی. ام -- مدیریت International Business Machines Corporation -- Management
م. ر. ع.	: شرکت ای.بی. ام -- تاریخ International Business Machines Corporation -- History
موضوع	: کامپیوترها -- ایالات متحده -- صنعت و تجارت -- تاریخ Computer industry -- United States -- History
موضوع	: ماشین های اداری الکترونیک -- ایالات متحده -- تاریخ Electronic office machines -- United States -- History
موضوع	: شرکت ها -- ایالات متحده -- احیا -- نمونه پژوهی Corporate turnarounds -- United States -- Case
شناسه افزوده	: شناسه ملی سید ناصرالدین، ۱۳۴۳ - مترجم - خاصی، نادر، ۱۳۴۸ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۸-۹۰۱۰۰۸۲/۹۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۰۶۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۶۸۰۵۰۱



ناشر	: الماس دانش
عنوان کتاب	: چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصدند
نویسنده	: لوئیس وی. گرسترن
مترجم	: سید ناصر الدین گشتائی-نادر خاصی
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۸
قیمت	: ۵۵۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۰۱۹۶-۰
	: کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است و استفاده از متن فقط با اجازه کتبی ناشر میسر می باشد

فهرست مطالب

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

- ۹: بخشیدن جانی تازه به برند..... ۱۱۷
- ۱۱: بازگشت به ساحل..... ۱۳۶
- بخش دوم..... ۱۴۵
- اهبرد..... ۱۴۵
- ۱۲: تاریخچه‌ی کوتاهی از آی‌بی‌ام..... ۱۴۶
- ۱۳: شده‌های بزرگ..... ۱۵۵
- ۱۴: خدمات - ایجاد کپارچه‌سازی..... ۱۶۴
- ۱۵: ساخت بزرگ‌ترین سیستم کار 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

چه کسی می گوید فیل ها نمی توانند برقصدند؟ ۷/۱

- 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: فیل ها می توانند برقصدند..... ۳۰۲
- ۲۷: آی بی ام - یک حافظه..... ۳۱۵
- ضمیمه ها..... ۳۲۱
- ضمیمه الف..... ۳۲۲
- ضمیمه ب..... ۳۴۲

پیشگفتار

هیچ گاه به خودم نگفته بودم، «هی! فکر می‌کنم می‌خواهم یک کتاب بنویسم.» من نویسنده نیستم. تاکنون نه فرصت کرده و نه تمایلی داشتم که به صندلی‌ام تکیه دهم و به سی و پنج سال عمری که در کسب و کار گذراندم، فکر کنم. حوصله‌ی لازم برای نوشتن و کتاب نوشتن را نداشته‌ام. در سرتاسر زندگی کاری‌ام حواسم بوده که بر اساس تجربه‌های شخصی‌ام برای دیگران نسخه‌ی مدیریتی نییچم.

و خوشبختانه خیلی مطمئن نبودم که کسی به خواندن افکار من علاقه‌ای داشته باشد. من زیاد کتاب نمی‌خوانم اما اکثراً درباره‌ی کسب و کار نیست. کی دلش می‌خواهد بعد از دوازده ساعت کار در اداره وقتی به خانه بازمی‌گردد کتابی درباره‌ی کسب و کار 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 نه سال فعالیت در مقام مدیر ارشد شرکت آی‌بی‌ام بیش از یک میلیون مایل سفر هوایی داشتم و به 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 تمام در ره‌ی اقتصاد، جهان و آینده سؤالات کلی زیادی دارم. در کمال تعجب تاکنون چنین 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 عذقه‌ی ویژه‌ای داشتند.

به تازگی، پس از اینکه اعلام کردم می‌خواهم خودم را بازنشست کنم سرگرم خواندن سرمقاله‌ی روزنامه‌ی آمریکایی *یواس آتودی* بودم که نوشته بود ای کاش گریستن کاری مفیدتر از ترستن 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 - معی» نوشتن کتاب و کنار گذاشتن موقت 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 وِلش و سَم 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 جویس که هر سه مدیران مالی بزرگی بودند که یک سطح بهره‌وری، نظم و تحلیل کاوشی را در شرکتی سه مورد اهمیت نمی‌داد جایزین 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 این شرکت دگرگونی تغییر فرهنگ آی‌بی‌ام پشت ما ایستاد.

تعداد این افراد زیاد است. درواقع هزاران کارمند آی‌بی‌ام که تلفن جواب دادند، با جدیت کار کردند، موقعی غم‌ناک‌کننده و درعین حال ترسناک و شغف آور ما برای احیای این شرکت بزرگ، عملکرد خوبی از خود نشان دادند در این امر خطیر سهیم بودند. من این کتاب را به همین 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 ایوانا، 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.