



# استراتژی خوب   استراتژی بد

تفاوت‌ها و دلایل اهمیت



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# استراتژی خوب / استراتژی بد

## تفاوت‌ها و دلایل اهمیت

اثر ریچارد روملت

ترجمه بابک وطن دوست

## مقدمه ناشر

امروزه در ایران نیز به مانند سایر کشورهای دنیا واژه استراتژی و یا معادل آن راهبرد را زیاد می‌شنویم، از مباحث کلان کشور تا محاوره‌های شرکت‌های بزرگ یا کسب‌وکارهای کوچک، همه مدیران در سطوح مختلف از استراتژی صحبت می‌کنند.

استراتژی بیشتر سازمان‌ها حاوی چشم‌اندازهایی بسیار زیبا، مأموریت‌هایی با ابعاد بشردوستانه و متعالی و اهدافی بلندپروازانه هستند، که هر خواننده‌ای از خواندن آن لذت می‌برد و چنین نیاتی را تحسین می‌کند، اما آیا در عمل سازمان‌ها توان اجرای موفق این استراتژی‌ها را دارند یا فقط خوش بینانه و شعاری نوشته شده‌اند، بدون توجه به سازکارها و دشواری‌های اجرا که باید در هر استراتژی خوبی نهفته باشد.

همه ما شاهد صرف مخارج فراوان و اتلاف انرژی زیادی در این حوزه بوده‌ایم؛ سازمان‌هایی که مبالغ هنگفتی را صرف تدوین و نگارش همین متون زیبا کرده‌اند و وقتی به مشکلی برخورداند به این نتیجه رسیده‌اند که این استراتژی‌ها دردی را دوا نمی‌کنند.

رویکرد گروه پژوهشی صنعتی آریانا در هر سه بخش آموزش، مشاوره و نشر در حوزه استراتژی، تغییر این نوع نگاه به استراتژی بوده است و ترجمه کتاب‌هایی مانند هفت پرسش استراتژیک، استراتژی‌های کسب‌وکار در بازارهای نوظهور در این راستا بوده است.

هنگامی که آقای وطن دوست این کتاب را برای ترجمه پیشنهاد دادند، از مطالعه کتاب بسیار مشعوف شدم زیرا این کتاب دقیقاً پاسخی به این دغدغه حوزه استراتژی بود.

در این کتاب ریچارد روملت بسیار استادانه؛ که البته نتیجه سال‌ها تجربه تدریس و مشاوره وی در حوزه استراتژی است، مفهوم استراتژی را تشریح کرده است. او چیزهایی که ما به عنوان استراتژی می‌شناسیم را استراتژی بد معرفی کرده است و در مقابل، ویژگی‌ها و خصوصیات و نحوه دستیابی به یک استراتژی خوب را که راه‌گشا و قابل پیاده‌سازی و اجرا است، تشریح کرده است. روملت در این کتاب از مثال‌های زیادی برای فهم این موضوع استفاده کرده است که شاید بعضی از آن‌ها برای مخاطب ایرانی ملموس نباشد که سعی شده است با زیرنویس‌های توضیحی این موضوع برطرف شود. همچنین برای روانی محتوای این کتاب دوستان زیادی از جمله آقای امیرملکی و سرکار خانم فیروزه التجائی زحمت فراوان کشیده‌اند.

امید آن که این کتاب برای تمامی فعالان عرصه کسب‌وکار در ایران مفید باشد و شاهد تدوین و اجرای استراتژی‌های خوبی در کشور عزیزمان باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## پیش‌گفتار مترجم

احتمالاً شما نیز به عنوان یک مدیر، مشاور یا کارشناس استراتژی در این موقعیت‌ها قرار گرفته و یا با این چالش‌ها مواجه شده‌اید:

- کافی است به برخی از افراد بگویید: استراتژیست! یا زمانی که با هم نشست‌اید، از استراتژی بحثی را پیش بکشید، آنگاه چند تغییر را به وضوح در چهره، حالت‌ها و رفتار آنها خواهید دید: چشمانشان را خمار کرده و ضمن کشیدن نفسی عمیق به دوردست‌ها می‌نگرند. به طریقی مشهود سنگینی فضای حول آنها را احساس خواهید نمود. البته این زمانی است که با نگاه‌هایتان آنها را متوجه سازید که به ایشان توجه می‌کنید. اما اگر به این افراد توجه نداشته باشید، احتمالاً آنقدر صحبت می‌کنند (یا برعکس، به طور غیرمعمول به شدت ساکت می‌شوند) تا توجه شما را به خودشان جلب نماید و وقتی موفق به انجام این کار شدند، نگاهشان مجدداً به دوردست‌ها رفته و حالتی عالم‌گونه به خود می‌گیرند.
- جدیداً این تمایل در میان دانشجویان و اهل فن به وجود آمده که استراتژی را یک تصمیم یا انتخاب بدانند. اما انتخاب از میان چه گزینه‌هایی؟ اگر عمل تصمیم‌گیری از میان چند گزینه را استراتژی بدانیم، پس کار آن فرد یا افرادی که آن گزینه‌ها را ایجاد کرده‌اند، چه نام دارد؟ اگر قبول کنیم که استراتژی یک تصمیم‌گیری است، در واقع تلاش کرده‌ایم استراتژیست را بر مسند قدرت بنشانیم و به او مقام قضاوت کردن از میان گزینه‌های ایجاد شده را بخشیده‌ایم.

- در میزگردی که در یکی از کنفرانس‌های داخلی حول محور اجرای استراتژی برگزار شده بود، یکی از شرکت‌کنندگان این سوال را مطرح کرد که چرا همیشه از بدنه‌ی سازمان ایراد می‌گیرید که نمی‌توانند استراتژی را به خوبی اجرا کنند و برای توانمندسازی بدنه‌ی سازمان راهکار ارائه می‌دهید و از این نکته غافل می‌مانید که شاید خود استراتژی به خوبی تدوین نشده باشد؟ جوابی که او در پاسخ به این سوالش دریافت کرد، در واقع تکرار این موضوع بود که اجرا مشکل داشته و ادبیات استراتژی نیز این موضوع را تأیید می‌کند. ظاهراً استراتژیست‌ها با مبرا دانستن استراتژی از هرگونه خطا، تمامی تقصیرها را به گردن اجرا و بدنه‌ی سازمان می‌اندازند.
- کاری که در پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، این است که در میان شرکت‌های خارجی جستجو کرده و بهترین آنها یا شرکتی که نزدیک‌ترین شرایط را با سازمان مشاوره‌گیرنده دارد، به عنوان الگوانتخاب کرده و از اقدامات آن شرکت الگوبرداری کرده و با آن، نسخه‌ی قابل قبولی برای سازمان مشاوره‌گیرنده پیچیده می‌شود. با توجه به اینکه آن شرکت خارجی این اقدامات را در عمل انجام داده و موفق شده است، سازمان مشاوره‌گیرنده نیز خیلی نمی‌تواند خرده‌ای به این نسخه بگیرد.

سازمان‌های ایرانی امروز نسبت به گذشته هرچه بیشتر تشنه‌ی استراتژی هستند. استراتژی‌ای که واقعاً راهگشای چالش‌های آنها باشند. اما متأسفانه هرروز بیشتر از روزهای گذشته شاهد چیزهایی هستیم که روملت نام استراتژی بد را بر روی آنها گذاشته است. روملت استراتژی خوب را وجود سه عنصر حیاتی در هم تنیده معرفی می‌کند که به خوبی با یکدیگر سازگارند. در ازای هر کدام از مثال‌هایی که در این کتاب مطالعه می‌کنید، مثال یا مثال‌هایی را در سازمان یا سازمان‌های خودتان می‌توانید بیابید. شاید اگر شما نیز تمامی آن مثال‌ها را کنار هم می‌گذاشتید، می‌توانستید کتابی به قطر همین کتابی که در دست دارید، بنویسید.

البته در این میان، می‌توانیم استراتژی‌های خوبی را نیز بیابیم، اما اگر صادقانه بخواهیم قضاوت کنیم، استراتژی‌های خوب واقعاً نادر هستند. ریچارد روملت که یکی از سرشناس‌ترین افراد در حوزه‌ی استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های بنگاه مادر است و سوابق کاری درخشانی را در کارنامه‌ی خود دارد، در این کتاب به ما می‌آموزد که استراتژی واقعاً چیست و برای اینکه بتوانیم یک استراتژی خوب تدوین نماییم، چه کاری باید انجام دهیم؟ پیشتر نیز صاحب‌نظران بسیاری همچون هنری مینتزبرگ، مایکل پورتر و بسیاری دیگر در این خصوص نوشته‌اند و به درک و بینش ما از استراتژی کمک‌های بسیاری کرده‌اند، اما انصافاً باید بگویم که آنچه روملت از استراتژی به ما می‌آموزد، همچون جواهری گرانبها در میان آموزه‌های پیشین در این حیطه است. شخصاً از آنچه روملت در این کتاب

آورده است، بهره‌های بسیاری بردم و امیدوارم که شما هم با بهره از آن بتوانید استراتژی‌های خوبتان را خلق کنید و سازمانتان را موفق گردانید. این اثر با هدف تلاش برای ارتقای سطح مدیریت کشور و کمک به سازمان‌های ایرانی در راه موفقیت‌شان تهیه شده است و امیدوارم که این هدف به خوبی به سرانجام برسد.

در راه آماده‌سازی این اثر دوستان و همکاران بسیاری تلاش کرده‌اند که بدون زحمت ایشان یقیناً این کتاب با این کیفیت در اختیار شما عزیزان قرار نمی‌گرفت. جناب آقای امیرملکی و سرکار خانم فیروزه التجائی زحمت و ویرایش این کتاب را کشیدند و در این راه، کمک شایان توجهی به کیفیت این اثر نمودند. سرکار خانم سمیه محمدی مدیرانتشارات آریانا قلم با حمایت‌ها، خوش ذوقی‌ها، خلاقیت‌ها و انگیزش‌هایشان نقشی انکارناپذیر داشتند، علاوه بر این ایشان در ویرایش این کتاب هم نقش ایفا نمودند. سرکار خانم خدیجه یوسفی زحمت رسم و یافتن شکل‌های کتاب را کشیده‌اند و تلاش‌های بسیاری در کل فرآیندهای آماده‌سازی این اثر داشتند. طراحی هنرمندانه و زیبای جلد این کتاب توسط سرکار خانم الهه فرج‌عصری انجام شده که برداشتی زیبا از استراتژی خوب و استراتژی بد را در خود دارد. همچنین صفحه‌بندی زیبایی که شاهدش هستید، بابت خلاقیت‌های جناب آقای داریوش گل‌سرخی و خانم مریم احسانی است. همچنین زحمات آقای هادی کمیلی در بازخوانی کتاب بسیار کمک‌کننده بودند. از تمامی این عزیزان و سایر افرادی که برای این کتاب زحمت کشیدند و نام بردن از آنها در اینجا مقدور نیست، صمیمانه سپاسگزارم. از جناب آقای مجتبی اسدی به خاطر حمایت‌هایشان تشکر و قدردانی می‌کنم. در آخرین از خانواده‌ی محترم صمیمانه قدردانی می‌کنم که وقت‌هایی که باید با آنها می‌بودم را به من بخشیدند تا بتوانم آن وقت‌ها را در راه ترجمه و آماده‌سازی این اثر صرف نمایم.

با وجود تمامی زحماتی که در راه این کتاب کشیده شده است، نمی‌توان ادعا نمود که این کتاب فاقد هرگونه لغزش و خطایی است. بنابراین از شما خواننده‌ی عزیز استدعا می‌کنم که اگر به موردی برخوردید، منت گذاشته و آن را با انتشارات آریانا قلم مطرح سازید. امید آنکه با کمک و یاری یکدیگر به کارهایی دست بزنیم که موجبات پیشرفت‌مان را فراهم سازند و در این راه، بتوانیم کشور عزیزمان و جهان پیرامونمان را به مکانی بهتر برای زیستن آیندگانمان تبدیل نمایم.

بابک وطن دوست

زمستان ۹۲

# فهرست

۱۳	مقدمه: درهم شکستن موانع
۲۳	<b>بخش اول: استراتژی خوب و بد</b>
۲۷	فصل اول: استراتژی خوب غیرمنتظره است
۲۷	آپل
۳۲	طوفان صحرا
۴۱	فصل دوم: کشف قدرت
۴۱	سنگی که پرتاب شد
۴۳	وال مارت
۴۳	خرد متداول
۵۰	اندی مارشال
۵۵	فصل سوم: استراتژی بد
۵۶	خاستگاه مفهوم «استراتژی بد»
۶۱	سخنان پرطمطراق
۶۶	ناتوانی در مواجهه با مشکل
۷۲	اهداف بلندمدت اشتباه برای استراتژی
۸۰	اهداف کوتاه‌مدت استراتژیک بد

۸۹	فصل چهارم: چرا این همه استراتژی بد؟
۹۰	بی میلی نسبت به انتخاب یا ناتوانی در انتخاب
۹۷	استراتژی قالب‌گونه
۱۰۵	تفکرات نوین
۱۱۳	فصل پنجم: هسته‌ی استراتژی خوب
۱۱۵	تشخیص
۱۲۲	سیاست راهنما
۱۲۶	اقدامات منسجم

## بخش دوم: منابع قدرت

۱۳۵	
۱۳۷	فصل ششم: استفاده از اهرم
۱۳۸	پیش‌بینی
۱۴۱	نقاط محوری
۱۴۴	تمرکز
۱۴۹	فصل هفتم: اهداف نزدیک
۱۵۲	رفع ابهام
۱۵۵	کسب جایگاهی قوی و خلق گزینه‌ها
۱۵۸	سلسله مراتب اهداف
۱۶۳	فصل هشتم: سیستم‌های زنجیروار
۱۶۴	گیرافتادن
۱۶۶	رهایی از مخمصه
۱۶۹	تعالی
۱۷۳	فصل نهم: استفاده از طراحی
۱۷۴	پدر استراتژی
۱۸۰	اجزای تشکیل‌دهنده‌ی گل
۱۸۶	مسیر قوسی شکل شرکت
۱۹۱	نظم در بی نظمی



۱۹۷	فصل دهم: تمرکز
۲۰۹	فصل یازدهم: رشد
۲۲۱	فصل دوازدهم: استفاده از مزیت
۲۲۱	گُشتی گرفتن با گوریل‌ها
۲۲۴	مزیت رقابتی در کسب و کار
۲۲۶	مزیت‌های «جالب»
۲۳۲	خلق ارزش تغییر کرده است
۲۴۳	فصل سیزدهم: استفاده از پویایی‌ها
۲۴۷	درک نیرومند شدن این موج
۲۵۱	درک بنیان‌ها
۲۵۵	چرا ساختار صنعت کامپیوتر تفکیک شد؟
۲۵۹	سیسکو سیستمز سوار بر این موج شد
۲۶۲	برخی راهنمایی‌ها
۲۷۳	فصل چهاردهم: اینرسی و آنتروپی
۲۷۴	اینرسی
۲۸۹	آنتروپی
۳۰۱	فصل پانزدهم: جمع‌بندی
۳۰۴	بازی‌کنندگان با بازی‌های کامپیوتری
۳۰۸	استراتژی در آن ویدیا
۳۱۶	رقابت
۳۱۹	پس از این چطور؟

### **بخش سوم: اندیشیدن، همچون یک استراتژیست**

۳۲۳	فصل شانزدهم: علم استراتژی
۳۲۳	استراتژی، یک فرضیه است
۳۲۶	روشن‌فکری و علم
۳۳۱	نابهنجاری‌ها

۳۳۳	نابهنجاری اسپرسو
۳۳۵	غیرهمگرایی در تاریخ قهوه
۳۳۷	آزمون فرضیه
۳۴۰	کسب اطلاعات اختصاصی
۳۴۳	فصل هفدهم: اندیشه‌ی خود را به کار بگیرید
۳۴۵	یک فهرست تهیه کن
۳۴۸	تیوو
۳۵۶	برخی تکنیک‌ها
۳۶۴	تمرین قضاوت
۳۶۷	فصل هجدهم: خونسردی تان را حفظ کنید و عاقلانه بیاندیشید
۳۶۸	گلوبال کراسینگ
۳۷۹	حرکت گله‌ای اجتماعی و دیدگاه شخصی

انگلستان در سال ۱۸۰۵ با مشکلی مواجه بود. ناپلئون بخش‌های بزرگی از اروپا را تصرف کرده و برای هجوم به انگلستان نقشه کشیده بود. اما ناپلئون برای اینکه بتواند از کانال مانش<sup>۱</sup> عبور کند، باید کنترل دریای مانش را از دست انگلستان درمی‌آورد. ناوگ مشترک فرانسه و اسپانیا که از سی و سه کشتی تشکیل شده بود، در ساحل جنوب غربی اسپانیا با ناوگان کوچک‌تر انگلیسی با بیست و هفت کشتی مواجه شد. تاکتیک خوب آن روزها برای هر دو ناوگان، این بود که کشتی‌های هریک از طرفین در یک خط قرار گرفته و به‌طور گسترده‌ای به طرف مقابل شلیک نمایند. اما دریا سالار ارتش انگلیس، لرد نلسون<sup>۲</sup> بینشی استراتژیک داشت. او ناوگان انگلیس را در دو ستون آرایش داد و به سمت ناوگان فرانسوی-اسپانیایی حرکت داد تا به‌طور عمودی با صف آنها برخورد نماید. کشتی‌های انگلیسی که در جلوی ستون‌ها قرار داشتند، متحمل ریسک بزرگی بودند، اما نلسون چنین اندیشید که توپچی‌های کم‌تجربه‌ی فرانسوی-اسپانیایی در اقیانوس بسیار موج آن روز، قادر به تلافی کردن نیستند. در پایان جنگ ترافالگار<sup>۳</sup> طرف فرانسوی-اسپانیایی بیست و دو کشتی، معادل دو سوم ناوگان خود را از دست داد. ناوگان انگلیسی حتی یک کشتی هم از دست نداد. نلسون به شدت زخمی شد و تا زمان مرگ خود به بزرگ‌ترین قهرمان نیروی دریایی انگلستان تبدیل شد. برتری دریایی انگلستان تضمین شد و تا یک و نیم قرن بی‌رقیب باقی ماند.

---

1. Manche
2. Lord Nelson
3. Battle of Trafalgar

چالشِ نلسون این بود که تعداد ناوگان وی کمتر از ناوگانِ دشمنش بود. استراتژی او این بود که کشتی‌های جلویی خود را در معرض خطر قرار دهد تا انسجام ناوگانِ دشمن را بشکند. نلسون چنین اندیشید که با از دست رفتن انسجام ناوگانِ دشمن، ناخدایانِ باتجربه‌تر انگلیسی در نهایت از زد و خوردی که در پی آن رخ خواهد داد، پیروز بیرون خواهند آمد. استراتژی خوب، تقریباً همیشه به همین سادگی و واضحی است و برای توضیح آن، نیاز به تعداد زیادی اسلایدهای پاورپوینت نیست. استراتژی خوب از برخی از ابزارهای مدیریت استراتژیک، ماتریس‌ها، جدول‌ها، مثلث‌ها یا طرح‌های «جاهای خالی را پر کنید»، بیرون نمی‌جهد. در عوض، یک رهبر مستعد، یک یا دو مسئله‌ی حیاتی در آن موقعیت - نقاطی محوری که می‌توانند اثربخشی تلاش را چندین برابر نمایند - را شناسایی کرده و سپس اقدام و منابع را بر روی آنها متمرکز می‌نماید.

با وجود همهمه‌ی صداهایی که تمایل به یکسان فرض نمودن استراتژی با بلندپروازی، رهبری، چشم‌انداز، برنامه‌ریزی، یا منطقی اقتصادی رقابت دارند، استراتژی هیچ‌کدام از این‌ها نیست. اساس کار استراتژی همیشه یکسان است: کشف عوامل حیاتی در یک موقعیت و طراحی راهی برای هماهنگی و تمرکز اقدامات، به نحوی که به آن عوامل پرداخته شود.

مهم‌ترین مسئولیت رهبر، شناسایی بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی پیشرفت و ابداع رویکردی منسجم به منظور غلبه بر آنها می‌باشد. استراتژی در زمینه‌های مختلف، از جهت‌گیری شرکت گرفته تا مسئله‌ی امنیت ملی دارای اهمیت است. با این حال، آنچنان به استراتژی به مثابه پند و اندرزِ خو گرفته‌ایم که وقتی رهبری شعار سرداده، اهداف عوام‌فریبانه‌ای را اعلان نموده و این معجون را «استراتژی» می‌خواند، مات و مبهوت او می‌شویم. در اینجا چهار مثال از علائم مشخصه‌ی این مرض آورده شده است.

□ این رویداد، یک نشست بازنگاری استراتژی بود. مدیرعامل شرکت، این نشست را از روی رویداد مشابهی در بریتیش ایرویز<sup>۲</sup> که سال‌ها پیش در آن شرکت کرده بود، طراحی کرده بود. حدود دویست نفر از مدیران سطح بالای شرکت از سراسر دنیا در سالن آمفی‌تئاتر هتلی گرد هم آمده بودند تا مدیر ارشد، چشم‌انداز آینده را ارائه نماید: تا به تحسین‌انگیزترین و موفق‌ترین شرکت در حیطه‌ی کاری خود تبدیل شوند.

1. Strategy as exhortation  
2. British Airways

فیلمی که به طور اختصاصی از محصولات و خدمات این شرکت تهیه شده بود، استفاده از این محصولات و خدمات را در صحنه‌های رنگارنگ مختلفی در سراسر جهان نشان می‌داد. موسیقی شورانگیزی همراه با صحبت‌های مدیرعامل پخش می‌شد تا اهداف «استراتژیک» شرکت شامل رهبری جهانی، رشد و سود بالا برای سهامداران را برجسته نماید. وقت استراحت‌های میان برنامه نیز وجود داشت که امکان بحث و گفتگو و گرفتن ایده‌ها و نظرات افراد را برای گروه‌های کوچک‌تر مهیا می‌ساخت. مراسم زیبای رهاسازی بادکنک‌های رنگی در هوا نیز از برنامه‌های این نشست بود. هر چیزی بود به جز استراتژی. من که به عنوان مهمان در آن نشست حضور داشتم، به جای شگفت‌زده شدن، مأیوس شدم.

□ شرکتی تخصصی در زمینه‌ی اوراق قرضه به نام لیمان برادرز، پیشگام موج جدید اوراق بهادار با پشتوانه‌ی وام‌های وثیقه‌ای<sup>۲</sup> بوده است که همین اوراق‌ها بودند که وال استریت<sup>۳</sup> را در بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ سرپا نگاه داشتند. در سال ۲۰۰۶ علائم تنش و فشار پدیدار شد: فروش خانه در آمریکا در اواسط سال ۲۰۰۵ به اوج خود رسیده بود و افزایش قیمت خانه متوقف شده بود. اندک افزایشی در نرخ بهره‌ی صندوق ذخیره‌ی فدرال، افزایش موج بازپس‌گرفتن ملک‌های رهنی را به راه انداخت. پاسخ مدیرعامل شرکت لیمان یعنی ریچارد فالد<sup>۴</sup> به این شرایط در سال ۲۰۰۶ به طور رسمی اعلام شد: استراتژی تداوم کسب سهم از بازار از طریق رشد سریع ترنسبت به مابقی این صنعت. به زبان وال استریت، شرکت لیمان «میل به ریسک‌پذیری»<sup>۵</sup> خود را افزایش داد. به عبارتی دیگر، شرکت لیمان به معاملاتی ادامه داد که رقیبانش از پذیرفتن آنها امتناع می‌ورزیدند. برای اینکه این سیاست بتواند ریسک افزایش یافته را کاهش دهد، باید روش‌های زیرکانه‌ای با آن سیاست همراه می‌شد، یعنی تنها با ۳ درصد دارایی‌ها کار می‌کرد و بیشتر وام‌های پرداختی آن باید در یک دوره‌ی بسیار کوتاه‌مدت بازپس

1. Lehman Brothers

۲. Mortgage-backed securities: نوعی از اوراق بهادار با پشتوانه‌ی دارایی است. زمانی که شما در این نوع از اوراق بهادار سرمایه‌گذاری می‌کنید، پول خود را به یک خریدار خانه یا یک کسب‌وکار قرض می‌دهید. این کار، روشی است که بانک‌های محلی کوچک‌تر می‌توانند بدون اینکه نگران داشتن دارایی مشتری برای پوشش دادن وام باشند، به آنها وام وثیقه‌ای پرداخت کنند. در این روش، بانک در نقش واسط بین خریدار خانه و بازار سرمایه‌گذاری می‌گردد. [مترجم]

3. Wall Street

4. Richard Fuld

5. Risk Appetite

داده می‌شدند. استراتژی خوب، ماهیت چالش را تشخیص داده و روشی برای فائق آمدن بر آن پیشنهاد می‌دهد. صرفاً بلندپرواز بودن را نمی‌توان استراتژی به حساب آورد. لمان برادرز در سال ۲۰۰۸ با سقوطی که سیستم مالی جهانی را به زوال کشانید، به فعالیت ۱۵۸ ساله‌ی خود به عنوان یک بانک سرمایه‌گذاری پایان داد. پیامدهای استراتژی بد در اینجا برای شرکت لمان، ایالات متحده و کل دنیا فاجعه‌بار بود.

□ جورج دبلیو. بوش<sup>۱</sup> رئیس‌جمهور وقت آمریکا در سال ۲۰۰۳ به ارتش ایالات متحده اجازه داد تا به عراق یورش برده و خاک آن را تسخیر نماید. این یورش به سرعت انجام گرفت. رهبران حکومت انتظار داشتند که به محض اینکه جنگ بین ارتش‌های دو طرف پایان گرفت، یک انتقال سریع به یک جامعه‌ی مدنی دموکراتیک در عراق را سرپرستی نمایند. در عوض، از آنجایی که شورش‌های خشمگین عزم مقابله و اقدام بر علیه نیروهای آمریکایی را داشتند، لذا واحدهای خاصی از ارتش ایالات متحده اجرای مأموریت‌های «جستجو و انهدام» را در خارج از پایگاه‌های امن آغاز نمودند- همان رویکردی که در ویتنام با شکست مفتضحانه‌ای مواجه شده بود. اهداف عوام‌فریبانه‌ی متعددی از قبیل آزادی، دموکراسی، بازسازی و امنیت وجود داشتند، اما هیچ استراتژی منسجمی برای مواجهه با این شورش وجود نداشت.

تغییر و تحول در سال ۲۰۰۷ به وقوع پیوست. در پی تدوین دستورالعمل رزمگاه ضد شورش برای نیروی‌های زمینی و دریایی، ژنرال دیوید پترائوس<sup>۲</sup> به همراه پنج تیپ دیگر ارتش به عراق اعزام شدند. اما پترائوس به چیزی فراتر از شمار زیاد سربازان مجهز بود و آن، یک استراتژی واقعی بود. ایده‌ی او این بود که ارتش ایالات متحده تا زمانی می‌تواند با این شورش‌ها بجنگد که از برتری بزرگ «پشتیبانی غیرنظامیان از یک دولت قانونی» برخوردار باشد. ترفندی وی این بود که تمرکز ارتش را از گشت‌زنی و پاسداری، به حفاظت از توده‌ی مردم تغییر دهد. فردی که از اقدام تلافی‌جویانه‌ی شورش‌ها نترسد، اطلاعات مورد نیاز برای منزوی نمودن و مبارزه با اقلیت شورش‌ها را ارائه خواهد داد. با این تغییر، یک استراتژی مشکل‌گشای واقعی، جایگزین اهداف نامشخص و نامنظم شد و تمایزی شگرف در نتایج حاصل شد.

1. George W. Bush  
2. General David Petraeus

□ در ماه نوامبر سال ۲۰۰۶ در کنفرانس کوتاهی در خصوص کسب و کارهای نسل دوم وب<sup>۱</sup> شرکت کردم. ظاهراً عبارت «نسل دوم وب» به رویکرد جدیدی نسبت به خدمات تحت شبکه اطلاق می‌شد، اما از فناوری‌های واقعاً جدیدی که در این کسب و کارها به کار گرفته شده بودند، هیچ حرفی نبود. این عبارت در حقیقت، کلمه‌ای رمزی برای گوگل، مای اسپیس، یوتیوب، فیس‌بوک<sup>۲</sup> و سایر انواع کسب و کارهای شبکه‌ای جدیدی بود که به‌طور ناگهانی ارزش زیادی یافته بودند. هنگام ناهار که همراه با هفت شرکت‌کننده‌ی دیگر بر سر میز نشسته بودیم، فردی از من پرسید که چه‌کاره هستیم. در پاسخ به وی، خیلی مختصر توضیح دادم که عضو هیأت علمی دانشگاه یوسی‌ال‌ای<sup>۳</sup> هستم و در آنجا به تدریس و پژوهش بر روی استراتژی مشغولم؛ ضمناً به سازمان‌های گوناگون در خصوص موضوع استراتژی مشاوره می‌دهم.

مدیرعامل یکی از همین شرکت‌های خدمات شبکه‌ای که درست در مقابل من نشسته بود، چنگالش را روی میز گذاشت و گفت: «استراتژی تا زمانی که پیروز نشده‌اید، هیچگاه دست از سرتان بر نمی‌دارد.» نمی‌توانستم بیش از این مخالفت کنم، چرا که به‌خاطر بحث و جدل یا ارائه‌ی سخنرانی در آنجا شرکت نکرده بودم. جوابی که دادم، این بود: «پیروزی بهتر از شکست است» و گفتگو به سمت موضوعات دیگری کشیده شد.

بینش کلیدی‌ای که پیشران این کتاب است، درسی است که به‌سختی و در نتیجه‌ی یک عمر تجربه‌ی من در کار استراتژی به‌عنوان مشاور برای سازمان‌ها و اشخاص و به‌عنوان معلم و پژوهشگر حاصل شده است. استراتژی خوب، کاری بیشتر از به پیش راندن ما به سوی یک هدف یا چشم‌انداز انجام می‌دهد. استراتژی خوب، به چالش‌هایی که با آنها مواجه‌ایم، صادقانه اعتراف کرده و برای غلبه بر آنها رویکردی را تدارک می‌بیند. هر چه این چالش‌ها بزرگتر باشند، استراتژی خوب، تلاش‌ها را متمرکزتر و هماهنگ‌تر می‌نماید تا حرکت قدرتمند رقابتی یا حل مناسب مسئله محقق گردد.

متأسفانه، استراتژی خوب، نه یک قانون بلکه یک استثناست و این، مشکلی روبه رشد است. رهبران سازمانی، بیشتر و بیشتر می‌گویند که استراتژی دارند، اما این‌گونه نیست. در عوض،

1. Web 2.0  
2. Google, MySpace, YouTube, Facebook  
3. UCLA

آنها طرفدار چیزی هستند که من آن را استراتژی بد می‌خوانم. استراتژی بد، گرایش به دور زدن جزئیات مزاحم - از قبیل مشکلات - دارد. استراتژی بد، قدرت انتخاب و تمرکز را نادیده می‌گیرد، در عوض در تلاش است تا جمع کثیری از تقاضاها و علایق گیج‌کننده را با یکدیگر تطبیق دهد. همچون کوارتربک‌ها<sup>۱</sup> در بازی راگبی که تنها نصیحت‌شان به هم‌تیمی‌های خود این است که «بزن بریم برنده شیم»، استراتژی بد نیز می‌خواهد تا از طریق راهنمایی و استفاده از بیان اهداف بزرگ، بلندپروازی‌ها، چشم‌اندازهای زیبا و ارزش‌های گسترده، شکست خود را بپوشاند. هر یک از این عناصر یقیناً بخش مهمی از زندگی بشر هستند، اما هیچکدام به تنهایی، جایگزینی برای وظیفه‌ی سخت استراتژی نمی‌باشند.



شکاف بین استراتژی خوب و انبوهی از چیزهایی که افراد، برچسب «استراتژی» را بر آنها می‌زنند، طی سالیان متمادی رشد کرده است. زمانی که در سال ۱۹۶۶ مطالعه‌ی استراتژی کسب‌وکار را آغاز نمودم، تنها سه کتاب در مورد این موضوع وجود داشت و هیچ مقاله‌ای در این خصوص نبود. امروز قفسه‌های کتابخانه‌ی من پر از کتاب‌هایی با موضوع استراتژی است. شرکت‌های مشاوره در موضوع استراتژی تخصص یافته‌اند، مدارک دکترای در رشته‌ی استراتژی به افراد اعطا می‌شود و مقالات بی‌شماری در خصوص این موضوع وجود دارد. اما این فراوانی نتوانسته وضوح را با خود به همراه آورد. در عوض، به این خاطر که حکیمان آن را به همه چیز، از چشم‌اندازهای واهی گرفته تا قوانینی برای جور کردن کراوات با پیراهن می‌چسبانند، از عمق این مفهوم آنقدر کاسته شده که به نازکی پارچه‌ی توری درآمده است. بدتر از همه اینکه کلمه‌ی «استراتژی» تکیه‌کلام بسیاری از فعالان کسب‌وکار، آموزش و پرورش و دولت شده است. سخنرانی‌های تجاری، بازاریابی را به «استراتژی بازاریابی»، پردازش اطلاعات را به «استراتژی فناوری اطلاعات» و تملک شرکت‌های دیگر<sup>۲</sup> را به «استراتژی رشد» تبدیل نموده است. کافی است برخی قیمت‌ها را پایین بیاورید، آنگاه یک مشاهده‌گر خواهد گفت که شما از «استراتژی قیمت پایین» پیروی می‌کنید.

۱. quarterback: بازیکنی که در بازی راگبی (فوتبال آمریکایی)، پشت خط درگیر شونده قرار می‌گیرد و با علامت خود، ترفند لازم برای انجام بازی را به هم‌تیمی‌هایش اعلام می‌نماید.

2. acquisitions