

دیوید یوفی و مایکل کوسومانو

---

---

# قواعد استراتژی

پنج آموزه جاودان از

بیل گیتس، اندی گرو و اسیتو جایز

---

---

ترجمه‌ی

دردانه داوری



انتشارات افروز

## فهرست

- ۹ مقدمه: تبدیل شدن به یک استراتژیست ماهر
- ۳۹ فصل یکم: نگاهتان به آینده و استدلالتان بر مبنای آموخته‌های قبلی باشد
- ۸۹ فصل دوم: شرط بزرگ ببندید، اما روی شرکت شرط‌بندی نکنید
- ۱۳۱ فصل سوم: هم‌زمان پلتفرم و اکوسیستم ایجاد کنید — نه فقط محصول
- ۱۸۱ فصل چهارم: از نقطه اتکا و قدرت خود هم‌زمان بهره ببرید هم جودو و هم سومو بازی کنید
- ۲۲۳ فصل پنجم: سازمان خود را به گونه‌ای شکل دهید که خودتان رکن اصلی‌اش باشید
- ۲۶۷ نتیجه‌گیری: درس‌هایی برای نسل آینده

استراتژی و اجرا به‌شکلی تنگاتنگ به هم مرتبط هستند. نویسندگان کتاب نقل می‌کنند که «دانشجویان غالباً از ما می‌پرسند که استراتژی مهم‌تر است یا اجرا. ما هم در جواب از آن‌ها می‌پرسیم ترجیح می‌دهند یک استراتژی خوب داشته باشند که بد اجرا شود یا یک استراتژی بد داشته باشند که به تمام و کمال اجرا شود.» البته از نظر نویسندگان هیچ‌یک از این دو درست نیست؛ نه استراتژی عالی که اجرا نشده باشد ارزش دارد و نه اجرای تمام‌عیار استراتژی‌ای که شما را به جهتی نادرست هدایت کند. مدیر عامل ماهر باید سازمانش را در مسیر درست قرار دهد و سپس آن را برای دستیابی به نتایج تعریف‌شده هدایت کند.

فرض آخر دیوید یوفی و مایکل کوسومانو آن بوده است که داشتن توانایی تبدیل شدن به استراتژیستی خارق‌العاده ذاتی نیست. آن‌ها باور دارند «اغلب مدیران اجرایی موفق طی زمان می‌آموزند که با رویکرد استراتژیک به مسائل سازمانی و اجرایی نگاه کنند و این قابلیت را در خود افزایش دهند.» یکی از جالب‌ترین ابعاد این کتاب آن است که در آن به دفعات نشان داده شده است که بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز استراتژیست به دنیا نیامده‌اند.

بخش اصلی این کتاب را روش‌های عملی مشترک میان بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز در قالب قوانین استراتژی تشکیل می‌دهد. رویکرد نویسندگان کتاب آن را از سایر کتاب‌هایی که در زمینه استراتژی نوشته شده است متمایز می‌کند. این رویکرد متمایز هم‌چنین باعث شده است کتاب حاضر با دیگر کتاب‌هایی که درباره شرکت‌های مایکروسافت، اپتل، و اپل و مدیران ارشد آن‌ها نوشته شده است کاملاً متفاوت باشد. کتاب *قوانین استراتژی: پنج آموزه جاودان از بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز* در اواسط سال ۲۰۱۵ میلادی توسط انتشارات هارپر کالینز منتشر گشته، در مدت کوتاهی جایگاهی جهانی در میان پرتیراژترین و پرفروش‌ترین کتاب‌های مدیریتی یافته و طی یک سال به هفده زبان مختلف ترجمه شده است.

مترجم خود افتخار شاگردی مایکل کوسومانو را در دانشگاه ام‌آی‌تی داشته و در سال ۲۰۱۱ میلادی در کلاس «استراتژی» او شرکت کرده است. پس از آن اجازه ترجمه کتاب را مستقیماً از او و دیوید یوفی گرفته است. سرعت عمل و همراهی دوستان در انتشارات افروند نیز امکان عرضه زود هنگام کتاب را به بازار ایران و به‌ویژه مدیران و دست‌اندرکاران صنایع مختلف، از جمله صنعت کامپیوتر، فراهم آورده است. شایان اشاره است که نسخه اصلی کتاب از سوی دیوید یوفی به اندی گرو تقدیم شده (به علت همکاری تنگاتنگ و بلندمدت میان آن دو) و مایکل کوسومانو نیز آن را به همسرش اهدا کرده است. من نیز ترجمه کتاب را به خواهرم یاسمن تقدیم می‌کنم، از آن‌جا که حین برگرداندن متن آن به فارسی پیوسته به استعدادهای بالقوه یادگیری نزد فرزندان خردسالش فکر می‌کردم. امیدوارم این کتاب به کار مخاطبان فارسی‌زبان بیاید. شکی نیست که بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز الگوهای جاودان باقی خواهند ماند.

دردانه داوری

پاییز ۱۳۹۵

## پیش‌گفتار مترجم

بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز بین سال‌های ۱۹۶۸ و ۱۹۷۳ شرکت‌های بسیار مهمی را راه‌اندازی کردند. این بنگاه‌ها که فعالیت‌شان معطوف به فناوری سطوح بالاست تاکنون درآمدی بیش از یک تریلیون دلار نصیب خود کرده و زندگی همه ما را تغییر داده‌اند. آنان واقعاً چگونه به این دستاوردها نائل شدند؟ کتاب *قوانین استراتژی* حیات حرفه‌ای این سه نفر را برای نخستین بار در کنار هم مورد تفحص قرار می‌دهد، موفقیت‌ها و شکست‌ها، نقاط مشترک و تفاوت‌های‌شان را بررسی می‌کند، و استراتژی‌ها و روش‌های عملی پیشگامانه آنان را حین ساختن شرکت‌های‌شان توضیح می‌دهد.

دیوید یوفی و مایکل کوسومانو حدود سی سال در دانشگاه‌های هاروارد و ام‌آی‌تی به تدریس موضوع استراتژی مشغول بوده‌اند. طبق گفته آنان، حین تدریس استراتژی در دانشگاه‌ها معمولاً به ابزارهای تحلیلی و اجرایی پرداخته می‌شود، اما طرز تفکر استراتژیست‌های بزرگ، چگونگی یادگیری آنان از تجربه‌های‌شان، و نحوه تبدیل ایده‌های‌شان به عمل کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد. از نظر این دو استاد استراتژی، ما از آنچه استراتژیست‌های ماهر در عمل انجام می‌دهند درک چندان دقیق یا درستی نداریم.

دیوید یوفی و مایکل کوسومانو تحقیق درباره این کتاب را در اواسط دهه ۱۹۸۰ آغاز نموده و از نزدیک با بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز و شرکت‌های‌شان کار کرده‌اند. آنان اذعان دارند، در ابتدای پروژه نوشتن این کتاب، چند فرض اولیه اساس کارشان قرار گرفته است. اول آن‌که مدیران و کارآفرینان می‌توانند از بیل گیتس، اندی گرو، و استیو جابز چیزهای بسیار زیادی بیاموزند، اگرچه شخصیت‌های هرکدام از این سه نفر بسیار ویژه است. فرض دوم آن‌که هرچند شرکت‌های مایکروسافت، اپتل، و اپل در دنیای فناوری سطح بالا فعال بوده‌اند، تجربه این سه نفر نظرگاه بسیار گسترده‌ای را در مورد نقش و اهمیت استراتژی و روش‌های عملیاتی کردن آن در انواع مختلف کسب‌وکار فراهم می‌آورد. سومین فرض آن بوده است که