

با معماران عصر دیجیتال (۳)

اندیشه‌های اندرو گرو

«اندرو گرو» (ANDREW GROVE) رهبر شرکت اینتل در مجارستان متولد شده است. در سال ۱۹۵۶ تنها با داشتن ۲۰ دلار با توجه به نابسامانی اوضاع کشورش آنجا را به سمت نیویورک ترک کرد. سه سال بعد با درآمدی که از راه کارگری در رستورانها به دست آورده بود در رشته شیمی فارغ التحصیل شد. با تلاش و پشتکار کم نظیر سه سال بعد، از دانشگاه برکلی دکتری خود را دریافت کرد. پایان نامه دکتری او در زمینه نیمه هادیها هنوز جزء بهترین کتابهای فنی در این زمینه است. این درحالی است که به هنگام مهاجرت به آمریکا هیچ زبان انگلیسی نمی دانست اما اشتیاق فراوان به یادگیری و علاقه به خلق کالاهای باارزش پایدار در وجود او نهفته بود. پس از آن دانشگاه برکلی را رها کرد و برای همکاری با موسسان شرکت اینتل یعنی «گوردن مور» و «روبرت نویس» به آن شرکت پیوست و به عنوان رئیس بخش تحقیق و توسعه مشغول به کار شد. سپس به عنوان مدیرعامل مسئولیت و رهبری شرکت را پذیرفت.

اندی گرو تاکنون چند کتاب مدیریتی نوشته است و در آن تجربیات کاری و افکار خود را مطرح کرده است. کتاب «مدیریت کارا» (HIGH OUTPUT MANAGEMENT) محصول آموزشهای او در دانشگاه استنفورد است. کتاب «تنها بوسی پروایان پایدارند» (ONLY THE PARANOID SURVIVE) که در سال ۱۹۹۶ عرضه شد به سرعت جزء پرفروش ترین کتابها قرار گرفت. عنوان این کتاب بیانگر تئوری «نقطه چرخش راهبردی» و اهمیت آن در فرایند مدیریت کسب و کار سازمانهاست که او به تفصیل آن را تشریح کرده است. او به عنوان رهبر دیرین اینتل خود را شاگرد نقطه های چرخش راهبردی می داند. چرخش حیاتی شرکت اینتل از تولید حافظه به تولید تراشه های ریزپردازنده و سرآمد شدن شرکت در تولید ریزپردازنده از ۶۴ بیت در آغاز تاسیس شرکت در ۱۹۶۸ تا تولید تراشه های پنتیوم کنونی و برنامه تولید تراشه با ۱۱ میلیارد ترانزیستور در سال ۲۰۱۱، همگی به رهبری او انجام شده است. درآمد سالانه ۲/۶ میلیارد دلاری شرکت در آغاز رهبری او، در سال گذشته میلادی به ۲۶/۵ میلیارد دلار بالغ شده است. همکاران همواره او را فردی منضبط، دقیق و جزئی نگریافته اند. او به راستی یکی از

معماران عصر دیجیتال و اطلاعات است با شخصیتی برجسته و دارای جنبه های مختلف. او یک دانشمند است که چند موضوع انحصاری (PATENT) را در طرحهای نیمه هادی به نام خود ثبت کرده است. یک مدرس است که در دانشگاه و شرکت به امر آموزش اهتمام می ورزد. یک مدیر تولید است که در فتح بازارهای جدید پیشقدم است. یک برنامه ریز و آینده نگر در کسب و کار است که به عمل راهبردی اهمیت می دهد. او با آنکه بنای اینتل را مستحکم کرده و ۳۰ سال برای شرکت مردی برای تمام فصول به حساب آمده است، با تواضع، خود را مدیون کارکنان شرکت می داند. آثانی که وقتی مدیریت تصمیم اصلی را می گیرد در پیاده کردن اندیشه، بکارگیری منابع و اصلاح برنامه ها مصممانه می کوشند و کارها را پیروزمندانه پیش می برند. او فرهنگ ارتباط صادقانه و باز را در اینتل تقویت و محیط باز دفاتر را سمبل قدرت اینتل کرد.

در این مقاله، اندیشه های بلند او به شکل یک مصاحبه ارائه شده است. مصاحبه ای که هیچگاه بدین شکل صورت نگرفته است اما به نوعی افکار و تجارب او را در قالب نظم و ترتیب در آورده است. اندیشه های شخصیتی که فقیرانه راه مهاجرت را برگزید و با همت عالی خویش مدارج دانشگاهی و مدیریتی را پشت سر گذاشت و اکنون در رأس شرکتی عظیم مانند اینتل دفتر کار او همانگونه کوچک مانده است و حتی با رشد اینتل کوچکتر نیز شده است.

● شما چه نقشی در اینتل ایفا کرده اید؟ آیا اینتل با وجود شما شکل گرفته است؟

اندی گرو: من هرگز به خود به عنوان مؤسس نگاه نمی کنم. مؤسسین اینتل گوردن مور و روبرت نویس بوده اند. من به عنوان یک محقق، مدیر تحقیق و توسعه این شرکت بودم و بعد طی ۲۰ سال که مسئولیت شرکت را پذیرفتم آن را به راه جدید هدایت کردم که البته بسیار سخت تر از تاسیس یک شرکت جدید است.

● سابقه و شخصیت شما نشانگر ارتباط نزدیک با فعالیتهای آموزشی است. جایگاه آموزش در شرکت چیست؟

- من یک نفر مهندس و مدیر هستم ولی همواره بر این نکته اصرار دارم که به کار آموزشی نیز بپردازم. آنچه را خود دریافته ام با دیگران در میان بگذاریم و همین کوشش را در زمینه یادگیری از



دیگران نیز به کار می‌برم. شرکت اینتل از این ویژگی برخوردار است که حتی افرادی با بیست سال تجربه را برای آموختن زمینه‌های نو و بی سابقه به مرکز آموزش بفرستد. ما در اینتل توانسته ایم دیوار میان دارندگان قدرت سازمانی و دارندگان دانش و خبرگی را فرو بریزیم.

● علی‌رغم این همه مسئولیت‌شنغلی، چرا در دانشگاه استنفورد درس می‌دهید؟

- چون دوست دارم. من همیشه تدریس را دوست داشته‌ام. من آنچه را که بعداً به صورت کتاب «مدیریت کار» منتشر شده در اینتل و دانشگاه درس داده‌ام. به علاوه، آماده سازی درسهای و کلاس رفتن، کمک بسیاری به فهم و یادگیری موضوع برای خود شخص می‌کند.

● وقت خود را چگونه تنظیم می‌کنید که به کارهای شرکت برسید؟

- من زمان بسیاری روی صنعت ارتباطات فکر می‌کنم. نوشته‌های زیادی را می‌خوانم حتی اگر مستقیم به اینتل مربوط نباشد. آخر هفته نیز ۳ تا ۵ ساعت کار می‌کنم. من واقعاً آن کاری را که باید، انجام می‌دهم و زیاد به کارهای اداری نمی‌پردازم. من اکنون بیش از ۶۰ سال دارم و دیگر باید بازنشسته شوم.

● دفتر کار شما کوچک است و می‌گویید هر چه اینتل رشد کرده دفتر شما کوچکتر شده است...

- البته من یک اتاق کنفرانس برای ملاقاتهای شخصی نیاز دارم اما اغلب اوقات من می‌توانم مطالعه کنم، با رایانه کار کنم یا گفتگوی تلفنی در اتاقم داشته باشم حتی اگر اتاق بغلی بشنود!

● شما دائماً با پست الکترونیکی کار می‌کنید و از این طریق در تماس با آنچه در شرکت ۶۲۰۰۰ نفری شما اتفاق می‌افتد هستید. در هفته چند پیام دریافت می‌کنید؟

- ۲۵۰ تا ۳۰۰ پیام. من روزانه دو ساعت وقت خود را صرف خواندن پیامهای الکترونیکی می‌کنم که از سراسر جهان برایم فرستاده شده است. من ده سال پیش وقتی به تعطیلات می‌رفتم و برمی‌گشتم باید ده ساعت کار تابل را می‌دیدم، اما الان از کارهای کاغذی تقریباً چیزی وجود ندارد. پیامهای الکترونیکی من بسیار مختصر و یک خطی و حداکثر یک فرازی است.

● در عصر دیجیتال، آیا مفهوم شغل و حرفه تغییر کرده است؟

- بله، دیگر کسی مسئول اشتغال شما نیست. حرفه هرکس تنها به خودش مربوط است و او باید از آن نگهداری کند. امروز هرکس

کارفرمای خویش است. افراد نیز مثل کسب و کار با میلیونها رقیب در جهان روبرو هستند. هرکس باید مالکیت حرفه و مهارت شغلی خود را بپذیرد و برای بهره برداری از آن برنامه ریزی کند. افراد مسئول این دارایی ارزشمند خود هستند. باید با آن به گونه ای رفتار کنند که از دگرگونیهای محیطی بهره مثبت ببرند. چنین کاری از هیچکس جز خودتان ساخته نیست.

● شما همواره در نوشته‌هایتان، «عمل راهبردی» را مهمتر از «برنامه ریزی راهبردی» قلمداد کرده‌اید. چرا؟

- برنامه ریزی راهبردی مثل سخنرانی سیاسی است، بیانیه ای است درخصوص آنچه می‌خواهید انجام دهید. خشک و مجرد است و فقط برای مدیران ارشد قابل فهم است. درحالی که عمل راهبردی برداشتن گامهای قابل دیدن و قابل شمارش است، گامهایی که الان برداشته ایم و درحال برداشتن هستیم. عمل راهبردی برای همگان قابل فهم است. اصولاً برنامه ریزی باید مثل کار واحدهای آتش نشانی باشد که محل آتش سوزی آینده را نمی‌دانند اما گروهی را آن چنان کارآمد و توانمند آماده می‌سازند که می‌توانند به پیشباز هر حادثه دشوار و پیش بینی نشده بروند.

● چه احساسی از موفقیتها و پیروزیهای روزافزون اینتل دارید؟

- پیروزی در کار بذرنابودسازي خود را نیز به همراه دارد، زیرا رقبا بیشتر برانگیخته می‌شوند. ابتدا تکه ای از نان تو را می‌خواهند، سپس تکه ای دیگر و... به تعبیر مایکل تاشمن، پیروزی یک دام است (TYRRANY A SUCCESS). شاید شگفت‌انگیز به نظر برسد ولی به گمان من پیروزیهای چشمگیر شرکت ما در سالهای بعد از سالهای تلخ ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶، پیامد ناکامیهایی است که در آن دو سال رخ داد.

● شما در کتابهایتان یک مفهوم کلیدی را بسیار به کار برده‌اید: «نقطه چرخش راهبردی» (STRATEGIC INFLECTION POINT) و آن را در روند حیات هر سازمان بسیار مهم می‌دانید. این نقطه چیست و کجاست؟

- نقطه چرخش راهبردی در زندگی هر بنگاه زمانی است که بنیانهای آن در معرض دگرگونی قرار می‌گیرند. این دگرگونی ممکن است از بیرون تحمیل شود و یا خود ما آغازگر آن باشیم. نقطه چرخش راهبردی هنگامی است که تعادل نیروها از ساختار کهن، روشهای کنونی انجام

کار و راههای جاری رقابت به روندی تازه روی می‌آورد. این دگرگونی ممکن است فرصت بالارفتن از نردبان به نقطه ای بلندتر یا آغاز سرنگونی باشد. بنابراین، نقطه چرخش راهبردی به مفهوم تغییر بنیادین در هرگونه کسب و کار فنی و غیرفنی است. تاثیر این انتقال در کسب و کار بسیار ژرفا است. در ریاضی نقطه چرخش وقتی است که علامت نرخ تغییر شیب منحنی (مشتق دوم) عوض می‌شود، مثلاً از مثبت به منفی. پس از این نقطه با توسعه کسب و کار یا سقوط کسب و کار مواجه خواهیم بود.

● چگونه می‌توان تشخیص داد که یک سازمان به نقطه چرخش راهبردی رسیده است؟

- هیچ کس با به صدا درآوردن زنگ به ما هشدار نمی‌دهد که بسه دوره جدید آمده ایم. فرایند تدریجی است. دوران انتقال آهسته و آشفته است. تشخیص اینکه چه موقع به نقطه چرخش راهبردی رسیده ایم - حتی پس از آن - دشوار است. اما طی آن نخست احساس ناراحتی پدید می‌آید که گویا چیزی دگرگون شده است. درست مثل گم شدن گروهی در جنگل که یک بار احساس می‌کنید گم شده‌اید اما مجدداً پیش می‌روید تا بالاخره در یک نقطه، راهنما می‌ایستد و می‌گوید گم شده ایم. این همان نقطه چرخش است. بنابراین، نقطه چرخش راهبردی تنها یک نقطه نیست، کوششی درازمدت و طاقت فرساست. پیدایش ناهنجاریهای راهبردی نشان از رسیدن به نقطه چرخش راهبردی است. پرسش کارکنان مبنی بر اینکه چرا چنین می‌گوییم ولی چنان عمل می‌کنیم اخطار فرار رسیدن یک نقطه چرخش راهبردی است.

● وظیفه مدیریت ارشد سازمان در دگرگونیهای بنیادی یا به تعبیر شما نقطه چرخش راهبردی چیست؟

- مدیر ارشد سازمان مسئول رهبری سازمان و خارج کردن آن از نقطه خطر و همخوان کردن آن با نظم نوین است. تصمیم گیری در نقطه چرخش راهبردی وظیفه مدیر ارشد و هیئت مدیره است. انتقال مخاطره آمیز از وضع موجود به وضع جدید را من «دره مرگ» (VALLEY OF DEATH) می‌نامم. مدیر می‌فهمد که اوضاع واقعاً تغییر کرده و چیزی دیگر شده است. اگر در نقطه چرخش نتواند کشتی شرکت را به ساحل امن برساند به صخره ها برخورد کرده و واژگون خواهد شد. چه بسا دگرگونی برای

مدیران عادی و بی معنی شده باشد اما نقطه چرخش راهبردی یک دگرگونی ساده نیست، زیرا ممکن است شما همه کارهایتان را به درستی انجام دهید، به کیفیت سخت پایبند باشید، در کار خود پیشتاز و چابک باشید اما ناگهان وضع دگرگون شود. مثل تغییر جهت باد در دریا درحالی که شما در قایق هستید و همه چیز بخوبی پیش می رود، ناگهان قایق به گلی می نشیند. در آوردن و راه اندازی مجدد قایق و پیگیری مسیر درست، کار دشواری است. در چنین وضعیتی، دانش، از خودگذشتگی و کوشش فراوان نیاز است.

● پس به این جهت است که شما در گزینش مدیریت ارشد سازمانها نظر خاصی دارید؟

- بله، برای جانشین سازی مدیریت ارشد سازمانها بجای جست و جوی مدیری برجسته تر باید کسی را یافت که در راهبرد و روش گذشته سرمایه گذاری نکرده و به آن دلبستگی ویژه ای نداشته باشد. تنها راه بیرون آمدن از شور و مستی دیرین، فرصت دادن به دیدگاههای تازه است.

● اما آیا مدیران این توانایی را دارند که نقطه چرخش راهبردی را تشخیص دهند؟

- در بسیاری از سازمانها، رهبران آخرین افرادی هستند که از بروز دگرگونیهای چشمگیر آگاه می شوند. بسیاری از مدیران ارشد در برج عاج خود راحت، نشسته اند و اخبار - بویژه از گونه ناگوار آن - باید به سختی از لایه های گوناگون بگذرد تا به گوش آنها برسد. آنان با آرمیدن در اتاقهای گرم و نرم خود اسیر باورهای هستند که پیروزیهای گذشته را به وجود آورده است. درس مهم این است که همه باید خود را در مسیر بادهای دگرگونی قرار دهیم. باید در دسترس مشتریان و کارکنان رده های پایین باشیم که یافته هایی دارند که از چشم کارشناسان گاه دور می ماند. باید میز خود را ترک کنیم و با دیدار از رسانه ها و خبرگان و کارکنان پرسشهایی با آنان مطرح کنیم. ستاره پیروزیهای دوران گذشته، اغلب آخرین نفری است که تن به دگرگونی و سازگار شدن با منطق نقطه چرخش راهبردی می دهد. هم اوست که بیشترین زیان و سخت ترین سقوط را باید تحمل کند. البته مدیران میانی و بویژه مدیران فروش و بازاریابی و برنامه ریزی تولید و مالی، یعنی کسانی که در خط مقدم جبهه کسب و کار هستند، دگرگونیها را سریعتر می بینند و

بهرتر و بیشتر درمی یابند، زیرا آنها نسیم دنیای واقعی بهتر به صورتشان می خورد و احساس آسیب پذیری می کنند. آنها پیشگویان سازمانی هستند. برفهای کوه در فصل بهار ابتدا از حاشیه آب می شوند چون بیشتر در معرض آفتاب هستند.

● آیا همیشه باید به آنچه به تعبیر شما پیشگویان سازمانی می گویند گوش فرا داد؟

- ممکن است نشانه هایی که پیشگویان سازمانی می دهند بجای راهنمایی گمراه کننده باشد. باید دقت کرد. البته همیشه باید رادار روشن باشد و به دگرگونیهایی که در محیط پیرامون رخ می دهد همانند یک نشانه هشدار دهنده در صفحه رادار نگریست. خطر در جایی نهفته است که من آن را دام «نخستین برداشت» (FIRST VERSION) نامیده ام. با برداشت نخست نمی توان درباره برجستگی و اهمیت یک نقطه چرخش راهبردی درست داوری کرد. باید به تجربه پرداخت. با سیستم عامل DOS و WINDOWS نیز در ابتدا با سردی برخورد می شد اما بعداً معلوم شد که آنها نیروی دگرگون ساز بوده اند.

● زمان مناسب واکنش به دگرگونیهای بنیادی چه وقت است؟

- انتقال منابع لازم از کسب و کار و روش قدیم به کسب و کار جدید مانند دو امدادی است که باید دادن چوب به نفر بعدی به موقع صورت گیرد. به تعبیر پیتر دراکر، کارآفرینان کسانی هستند که منابع ارزشمند را از بخشهای کم بازده به بخشهایی که بهره وری بیشتری دارد جابجا می کنند. بنابراین، باید از موجهای آرام در کسب و کار استفاده کرد و تا وقت سپری نشده و توفان و موجهای غول پیکر فرار نشده، کاری کرد. باید بهنگام و حتی پیشتر واکنش نشان داد. تمایل به اقدامات کوچک و دیر هنگام را کنار گذاشت. من به «مارک تواین» عقیده دارم که گفت همه تخم مرغها را در یک سبد بگذارید و آن را خوب ببانید.

● شما از نیروی دگرگون ساز ۱۰ برابر نام برده اید. ارتباط این نیروی دگرگون ساز با نقطه چرخش راهبردی چیست؟

- وقتی نیروی دگرگون ساز ۱۰ برابر بیاید به نقطه چرخش راهبردی رسیده ایم. الگوی تجزیه و تحلیل رقابتهای پورتر این مسئله را توضیح می دهد. او از نیروهای ۵ گانه - و جدیداً ۶ گانه - نام می برد که میزان و درجه توان:

الف - رقابتهای سازمان را آشکار می کند؛

ب - نیروی رقیبان کنونی شرکت؛

ج - نیروی رقیبان پنهان (بالقوه)؛

د - نیروی تامین کنندگان؛

ه - نیروی مشتریان؛

و - جانشین سازی خدمت یا کالا.

جانشین سازی تکمیل کنندگان خدمت یا کالا، مثل تولید کنندگان نرم افزار در صنعت رایانه یا بنزین در خودرو. اینان همسفر و همراه هستند اما ممکن است رهیافتها، روشها یا فناوریهای تازه آنها را جدا سازد.

ایجاد دگرگونیهای بسیار بزرگ در یکی از این ۶ نیرو را من نیروی دگرگون ساز ۱۰ برابر نامیده ام که ۱۰ برابر بیشتر شده و سازمان تاب تحمل آن را ندارد و در آنجا باده توفان و باران به سیل و رقابت به ابر رقابت تبدیل می شود. بنابراین رقابت، فناوری، کسب و کار و حتی مقررات می تواند دگرگونی بیافریند. سرسیدن یک رقیب برتر خود به معنای زمان دگرگونی است. در این حال ادامه فعالیتها به روش پیشین دیگر کارساز نیست. من خصوصی سازی را مادر همه دگرگونیها در مقررات می دانم. این یکی از بزرگترین نقطه های چرخش راهبردی و از همه مهمتر است. اگر این دگرگونیها به طور گسترده و همزمان حتی بر اقتصاد کشوری وارد شود، توفان ایجاد می کند مثل انهدام شوروی و ادامه مهار یافته آن در چین.

● ویژگی سازمانهایی که بهتر از دیگران آماده رویسارویی بسا نقطه چرخش راهبردی و بهره گیری از آن هستند چیست؟

- اول تحمل بحث و جدل و تشویق به آن، دوم توانایی پروارندن تصمیمهایی روشن که همه در آن مشارکت دارند و از آن پشتیبانی می کنند.

● برای فهم بهتر نقطه چرخش راهبردی، اگر ممکن است از شرکت خود شما شروع کنیم. چه موقع دگرگونی بنیادی در شرکت شما پدید آمد؟

- اینتل در سال ۱۹۶۸ با همدف فناوری نیمه رساناها آغاز به کار کرد و با ارائه حافظه ۶۴ بیتی و سال بعد ۲۵۶ بیتی به عرضه صنعت رایانه وارد شد. در آغاز دهه ۸۰ ژاپنی ها دست به کار شدند و روی تراشه های ۱۶ کیلوبایتی و ۲۵۶ کیلوبایتی و حتی میلیون کیلوبایتی با کیفیت بالا کار کردند. با این عمل، اینتل تحت فشار قرار گرفت. ما خطر را احساس کردیم. اما دست کم یک دهه طول کشید تا ژاپنی ها پیش بیفتیم.

● برای مقابله با این وضعیت چه تصمیمی گرفتید؟

- ما نویدانه می کوشیدیم یک امتیاز ویژه در

فرآورده های خود پدید آوریم. ما بوسه تولید حافظه متکی بودیم و گرچه ریزپردازنده را هم داشتیم اما بر گسترش فناوری آن زیاد تکیه نکرده بودیم. ما چرخیدیم و در اواسط ۱۹۸۰ بزرگترین هدف و دلیل وجودی شرکت یعنی تولید حافظه را کنار گذاشتیم و در اثنای دره مرگ و نقطه چرخش راهبردی به ریزپردازنده روی آوردیم. با تولید ریزپردازنده ۳۸۶، تا ۱۹۹۲ حتی از ژاپنی ها هم پیش افتادیم.

● آیا در صنعت رایانه نیز نقطه چرخش راهبردی وجود داشته است؟

- ساخت ریزپردازنده در مدت ۵ سال قیمت رایانه را ۹۰ درصد کاهش داد. این یک نیروی تهاجمی ۱۰ برابر در ساخت رایانه های شخصی بود که در دهه ۸۰ عمر نظام عمودی صنعت رایانه را - که در آن همه چیز از نرم افزار و سخت افزار در دست یک شرکت بود - از بین برد. در روش افقی جدید هیچ شرکتی مالک همه چیز نبود. به تدریج با پیش آمدن وضع جدید، IBM که سرآمد روش عمودی و وارد در آن کار بود کنار رفت و شرکتهای COMPAK و DELL پدید آمدند. امروزه اینتل و موتورولا و... تراشه می سازند و می فروشند. کمپک و دل و HP و IBM و... رایانه می سازند. مایکروسافت، مکتیتاش و یونیکس سیستم عامل تولید می کنند، شرکتهای مختلف نرم افزارهای کاربردی عرضه می کنند و بالاخره فروشگاهها آنها را می فروشند.

● پس قوانین تازه ای بر این صنعت حاکم شده است؟

- بله، زندگی و مرگ صنایع افقی در گرو تولید انبوه و بازاریابی انبوه است. قوانین تازه صنعت افقی عبارتند از:

۱ - بهسازی در فرآورده و محصول جدید نه تنها برای شما بلکه برای مشتری نیز امتیاز داشته باشد؛

۲ - هنگامی که همه مردم هستند نخستین حرکت کننده تنها برنده است. با تن دادن به دگرگونی بنیادی باید فرصتهای طلایی را خرید.

۳ - باید قیمت مناسب ناشی از تولید انبوه را برگزید.

● اینتل در مورد عرضه پنتیوم در ابتدا با مشکلاتی مواجه بود. ممکن است توضیح دهید!

- در سال ۱۹۹۴ اینتل بزرگترین شرکت سازنده ریزپردازنده رایانه تحت عنوان پنتیوم بود و درآمدش به ۱۰ میلیارد دلار بالغ می شد. ما در آن

سال برای عرضه پنتیوم بسیار سرمایه گذاری و تبلیغ کردیم و آن را اولویت و فعالیت نخست کارکنان قرار دادیم. در آن هنگام یکی از کارکنان شرکت در اینترنت پیامی می بیند که از یک استاد ریاضی در واحد نماد علمی پنتیوم کاستیهایی وجود دارد و در محاسبات گسترده گاه اشتباه روی می دهد. البته این اشتباه عبارت بود از اشتباه در روند کردن حاصل تقسیم در هر ۹ میلیسارد بار محاسبه یکبار! این مسئله را ما می دانستیم اما ضریب احتمال آن را ۲۷۰۰۰ سال یکبار - در کارهای معمولی - می دیدیم. در عین حال بلافاصله مجله ها و رسانه ها به این امر دامن زدند. اولین کاری که کردیم تعویض تراشه برای کاربران با عملیات ریاضی گسترده و توجیه و ارائه گزارش فنی به بقیه افراد بود. این مسئله موثر افتاد. اما مجدداً شرکت IBM این تراشه را پس زد و مشکل حاد آغاز شد. دیگر پاسخهای عادی راهگشا نبود. باید به یک دگرگونی بزرگ و بی سابقه تن می دادیم.

● چه عواملی این وضع را پدید آورد؟ آیا این مسئله یکباره رخ داد؟

- به نظر من دو عامل نیرومند بر اینتل اثر گذاشت تا این وضع به گونه ای پیش رود که یک عیب کوچک در ریزپردازنده قارچ گونه رشد و در کمتر از ۶ هفته زبان نیم میلیارد دلاری به ما تحمیل کند. اول اینکه ما کوشیده بودیم با تبلیغ و ارائه نام تجاری، نگاه مردم را به فرآورده هایمان دگرگون کنیم و بفهمانیم که بخش عمده رایانه، تراشه ریزپردازنده است. لذا به محض آنکه کاستی در این فرآورده پیدا شد انگشت اتهام و انتقاد هم به سوی ما نشانه رفت. دشوارترین موضوع سنگین برای ما به وجود آمدن تصور منفی در میان مردم بود.

دوم اینکه رشد شتابان ما در نیمه هادیها بود که از همه شرکتهای ژاپنی و آمریکایی پیش افتاده بودیم و مثل فرزندی شدیم که در جوانی از پدر رشیدتر می شود و از فراز شان به او می نگرند. در این موقعیت، نام و اندازه بزرگ نه تنها کمکی به ما نکرد بلکه ما را هیولایی می دیدند. ما در ۲۶ سال قبل از آن همواره از پیشستازان بودیم. اما پیشامدی بزرگ، ناگهانی و بی سابقه رخ داده بود. در سایه تغییر وضع، قانونهای پیشین کسب و کار عوض شده بود.

● برای رفع مشکل چه تدابیری اندیشیده اید؟

- تصمیم گرفتیم تراشه همه درخواست کنندگان را، چه دانشمند تحلیلگر و چه مشتری عادی را

تعویض کنیم. همه کارکنان را به پاسخگویی تلفنی بسیج کردیم و خود مستقیم با کاربران تماس گرفتیم. تجربه ای که چندان نداشتیم. طراحان، کارشناسان، بازاریابان، مهندسان نرم افزار، همه کارهای اصلی را رها و پشت میزهای موقتی جا گرفتند تا پاسخگوی مشتریان باشند. تعطیلات را لغو و تولید فرآورده های دیگر را متوقف کردیم.

● از مصادیق نیروهای دگرگون ساز ۱۰ برابر و نقطه چرخش راهبردی در شرکتهای دیگر و موارد دیگر می توانید مثال بزنید؟

- الف: شرکت نوول رایانه می ساخت اما در آغاز دهه ۸۰ با رسیدن به نقطه چرخش راهبردی آن را کنار گذاشت و به تولید نرم افزار برای شبکه پرداخت و اکنون درآمدهای میلیاردری دارد.

ب: فروشگاههای زنجیره ای وال مارت با تحویل به موقع و ارتباطات ماهواره ای و خرید انبوه و آموزش نظام یافته همه چیز را تغییر داده و وقتی به شهر کوچکی وارد می شود فروشگاههای محلی را سخت دگرگون می کند.

ج: استیو جابز بعد از رایانه اپل مکتیتاش، شرکت NEXT را به وجود آورد و پس از آنکه با قبضه شدن بازار توسط مایکروسافت و سیستم عاملش به نقطه بحرانی رسید از آن دست برداشت و به دنیای عرضه فیلمهای پویانمایی (ANIMATION) وارد شد.

د: اثرات حمل و نقل هوایی بر راه آهن و حمل و نقل با کانتینر در بنادر نیز از نقطه های چرخش راهبردی در صنایع حمل و نقل است.

ه: آمدن صدا به سینمای صامت نیز باعث ایجاد تحول شد. شخصی مثل چاپلین هم ابتدا با این تحول مخالف بود اما سرانجام در سال ۱۹۴۰ با ساخت فیلم «دیکتاتور بزرگ» تسلیم این تحول شد.

و: امروزه عرضه فناوری دیجیتالی مثل ساخت اولین فیلم سینمایی بلند «داستان اسباب بازی» (TOY STORY) نیز تحولی جدی ایجاد کرده است. □

منابع

1 - A.S. GROVE, "ONLY THE PARANOID SURVIVE", 1996.

2 - J.H. SHERIDAN, "ANDY GROVE: BUILDING AN INFORMATION AGE LEGACY", INDUSTRYWEEK, 1997.

۳ - اندرو گرو «تنهایی پرویان پایدارنده» ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا، ۱۳۸۰.

4 - R.D. JAGER, R.ORTIZ, "IN THE COMPANY OF GIANTS", 1997.
5 - www.intel.com