

تاجر قرن

مجله فورچون/ نوامبر ۱۹۹۹

ترجمه: آرش پازوکی

قسمت دوم

طول حیاتش بیش از هر شرکت دیگری در تاریخ برای سهامدارانش ثروت ایجاد کرد. این دستاوردی بود که در بازار سهام دهه ۱۹۹۰ نیز ادامه داشت و باعث شد که در سال ۱۹۸۷ مجله فورچون واتسون را "بزرگترین سرمایه‌گذاری که تاکنون وجود داشته است" بنامد.

واتسون که در سایه پدر بد خلق و همیشه عصبانیش بزرگ شده بود، در ابتدا تمایل چندانی به تجارت نداشت. او در اواخر دهه ۱۹۳۰، یعنی زمانی که در دانشگاه براون^(۷)

مشغول به تحصیل بود سالهای بدی را می‌گذراند زیرا روزها دستگاههای پانچ کارت^(۸)

پدرش را می‌فروخت و شبها در باشگاه شبانه مانهاتان^(۹) کار می‌کرد. سپس جنگ جهانی دوم آغاز شد. او بعنوان خلبان نیروی هوایی در جنگ

شرکت کرد و همین امر او را

عوض کرد. او با هواپیماهای B-24S و DC-3S بارها و بارها در مسیرهای خطرناک روسیه، هندوستان و چین پرواز کرد و بخودش ثابت شده بود که چیزی از پدرش کم ندارد. تلاش برای تبدیل شرکت آئی.بی.ام از یک شرکت متوسط به یک شرکت چند میلیارد دلاری به یک چالش بزرگ میان واتسون‌ها تبدیل شد. در طول ده سال پر از هیجان و کشمکش پدر و پسر با هم کار می‌کردند و پدر اسرار کارش را به

توسعه مدیریت شماره ۱۲ اردیبهشت ۱۳۷۹

توماس واتسون^(۱) (۱۹۱۴-۱۹۹۳) باید از پدرش بخاطر تأسیس آئی بی ام^(۲) تشکر کند، اما او برای این که بتواند به جایگاه فعلیش در این صنعت برسد مجبور بود که پدرش را از میدان خارج کند. پدر توماس یکی از بزرگترین کارآفرینان نیمه نخست قرن حاضر بوده است. او که استعداد زیادی در امور فروش داشت، تجار را ترغیب کرد تا دفاتر حسابداری خود را رها کرده و به دستگاهی اعتماد کنند که با استفاده از کارت پانچ^(۳) امور

حسابداری آنها را انجام می‌داد. او آئی بی ام را به دنیا معرفی کرد.

اما پسر ارشد او یعنی توماس بود که آئی بی ام را به سوی رایانه‌ها سوق داد. پس از آن که او در سال ۱۹۵۶، مدیر عاملی شرکت را از پدرش

گرفت، بیشترین و

چشمگیرترین پیشرفت و توسعه را در آن بوجود آورد. شرکت آئی بی ام موفقترین داستان را در عصر پس از جنگ امریکا دارا می‌باشد. در سال ۱۹۷۱ یعنی زمانی که واتسون شرکت آئی بی ام را ترک کرد، این شرکت رقبای بسیاری همچون جنرال الکتریک^(۴)، آرسی.ای^(۵) و اسپری - یونیواک^(۶) داشت اما آئی بی ام راه خود را از میان این غولهای صنعتی شناخته بود و بر بازار صنعتی امریکا تسلط کامل داشت. آئی بی ام در

تام آموزش می‌داد و در عین حال او را وارد فعالیتهای عملی می‌کرد. واتسون بزرگ ظرفیت بالقوه چندان بالایی را برای حضور کامپیوتر در برنامه‌های دولت امریکا نمی‌دید و از نظر او باید یک انقلاب کامپیوتری در دنیای علم رخ می‌داد.

تام جوان همه چیز را بشکلی متفاوت می‌دید. او احساس می‌کرد که در زمینه الکترونیک شانس بزرگی دارد و در عین حال در صورتی که سازمانهای بزرگ شروع به سفارش دادن برای کامپیوترهای شرکت یونیواک بنمایند، خطر بزرگی آی بی ام به معنای دو برابر کردن بودجه تحقیق و توسعه و استخدام صدها مهندس الکترونیک بود. (اقداماتی که سالها طول کشید تا واتسون بزرگ ترغیب به انجام آنها گردد). اما تا زمانی که واتسون بزرگ اداره شرکت را در سال ۱۹۵۶ - شش هفته پیش از مرگش - به پسرش بسپارد، کامپیوترهای واتسون کوچک به مهمترین محصول در بازار تجارت امریکا تبدیل شدند.

واتسون کوچک رهبری بود که ذاتاً تمایل زیادی به انقلاب کامپیوتری داشت. شرکت آی بی ام هر ساله صدها هزار کارمند را استخدام و جذب می‌کرد. واتسون کتابی را پیرامون مدیریت رشد و توسعه سریع، پایدار و سودآور به رشته تحریر در آورد. به نظر او

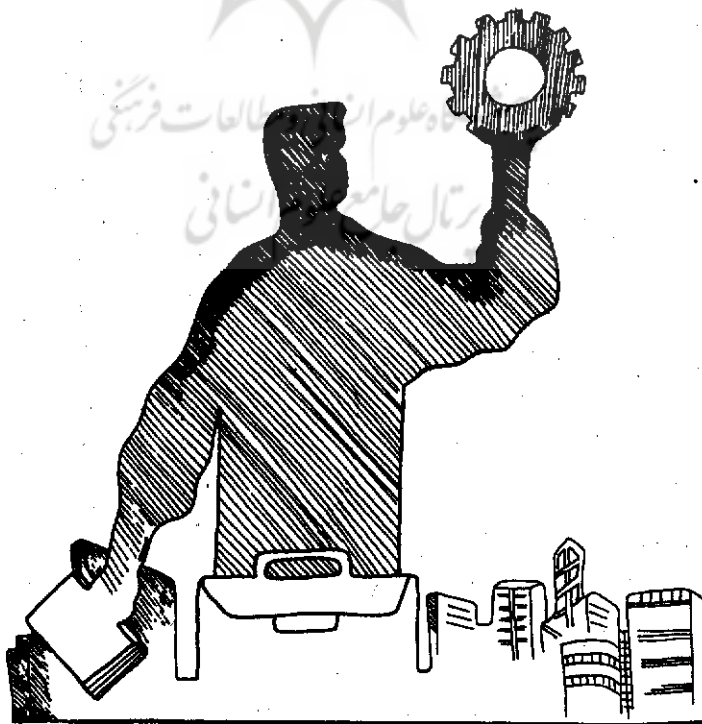
کلیدی‌ترین عامل سرعت است. بدترین حالت برای ما ماندن در سکون است. چه درست و چه غلط حل کردن سریع مسائل است. اگر مشکلی را اشتباه حل کنید دوبار باز خواهید گشت و شما مجدداً با آن مواجه خواهید بود. لذا می‌توانید این بار آن را به درستی حل کنید.

او به عنوان رئیس قوی و پر طاقت، تأکید بسیار زیادی به زندگی مدیران اجرایی در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ داشت. زمانی که پدر او مدیر افراد بله قربان‌گو بود،

توسعه مدیریت شماره ۱۲ اردیبهشت ۱۳۷۹

او بدنبال افرادی بود که از نظرش بطور کامل هم با او موافق نبودند: هرگز احساس تردید نمی‌کردم که باعث پیشرفت افرادی بشوم که آنها را دوست ندارم. وجود یک دستیار بله قربان‌گو بزرگترین دام است. من همواره بدنبال افرادی سرسخت و حتی ناخوشایند بوده‌ام که همه چیز را آن گونه که واقعاً هستند می‌بینند و درباره آنها اظهار نظر می‌کنند. او برای افرادی که دچار لغزش و اشتباه می‌شدند تیهاتی موقتی را در نظر می‌گرفت که البته گاهی اوقات چندانی هم موقتی نبودند. واتسون برادر کوچکتر خود بنام دیک^(۱۰) را مسئول اجرای سیستم ۳۶۰ نمود که نوعی از کامپیوترها می‌باشد که انتظار می‌رفت برتر از دستگاههای قبلی باشند. وقتی پروژه از برنامه زمانیش عقب افتاد واتسون درجه دیک را کاهش داد و عملاً به دوره کاری او در آی بی ام پایان داد. بدلیل سخت گیریهای شدید واتسون، واژه آی بی ام مترادف با شانس شده بود. شهرت آی بی ام بدلیل دستمزدهای پرداختی به کارگزارانش، پرداخت غرامت، طرحهای سودآور و تضمین استخدام مادام العمر کارکنان بود. افراد ذینفع در آی بی ام به سودی هنگفت و پیش‌بینی نشده دست یافته بودند. مدتی طولانی پیش از فعالیت میلیونرهای شرکت میکروسافت، میلیونرهای آی بی ام شور و حال زیادی را در مناطقی که شرکت شعبه داشت بوجود آورده بودند و کارکنان با سابقه و صاحبان اوراق بهادار،

اقدام به خرید سهام شرکت نمودند که واتسون دوطلبانه آنها را در میان مدیران اجرایی منتشر کرده بود. علیرغم ثروت هنگفتی که واتسون خلق کرد، خانواده واتسون هرگز آینده آی بی ام را بعنوان یکی از غولهای فناوری پیشرفته امروز تصور نمی‌کردند. پدر واتسون هرگز بیشتر از ۵٪ سهام شرکت را در اختیار نداشت. در اوایل سال ۱۹۵۷، واتسون پسر و آل ویلیامز^(۱۱) جانشین ارشد او در شرکت، ارائه



است. اگر چه از نگارش کدهای کامپیوتری چندین دهه می‌گذرد اما او هنوز هم موجب ترغیب برنامه‌نویسان می‌شود. و برای ساخت محصولات خاص، پیشنهادهای دقیقی ارائه می‌دهد. گیتس که شاید بتوان او را بزرگترین استراتژی پرداز ربح آخر قرن دانست رقبای بزرگی همچون آی بی ام را سر در گم نمود و بسیاری از مبتکران تکنولوژی اطلاعات همچون آپل (۱۴) و نت اسکایپ (۱۵) را جذب خود کرد. گیتس برخلاف بسیاری از کارآفرینان عصر خود، مدیر و رهبری بود که همواره با رشد و توسعه سراسر مخاطره‌آمیز شرکت خود همراه بوده است.



اما نکته جالب توجه درباره گیتس ۴۴ ساله آن است که او از سن ۱۳ سالگی کم و بیش این چنین بوده است، در این سن بود که او بعنوان یک شاگرد بی‌تجربه کلاس هشتم، اولین کار خود در یک شرکت را آغاز کرد. شرکت ترافودیتا (۱۶)، یک شرکت کامپیوتری بود که وضعیت ترافیک در چهارراههای شلوغ

شهر سیتل (۱۷) را پیگیری و تجزیه و تحلیل می‌نمود. تا به امروز، گیتس همواره از این واقیعت ابراز تأسف کرده که شرکت ترافودیتا هرگز سودآور نبوده است.

امروز زندگینامه نیل گیتس برای همگان شناخته شده است، او فرزند یک خانواده مشهور و ثروتمند سیتل می‌باشد. زمانی که او نخستین بار با کامپیوتر آشنا شد به همراه پول آلن (۱۸) که بعدها به اتفاق او میکروسافت را تأسیس کرد بعنوان شاگردی مستعد در مدرسه توسعه مدیریت شماره ۱۲ اردیبهشت ۱۳۷۹

برگه‌های سهام را متوقف کردند. تعهد واتسون به آی بی ام یک عهد دائمی نبود. او علائق و دلبستگی‌هایی داشت که می‌توانستند باعث خروج او از این حرفه گردند و هنگامی که او در ۵۷ سالگی دچار سکنه قلبی شد این کار را انجام داد. طی دو دهه بعد، او کارهایش را با فعالیتهای عمومی ترکیب کرد که بنظر می‌رسید انجام آنها از مردی با نصف سن و سال او بر می‌آمد. او سفیر جیمی کارتر در روسیه بود و در طول جنگ افغانستان و انتقام جوئیهای کارتر، در مسکو بسر می‌برد. او ریاست کمیسیون کنترل تسلیحات ایالات متحده را بر عهده گرفت و وظیفه داشت بر خلع سلاح اتمی نظارت کند. او برای تفریح با جت یا هلی‌کوپتر

پرواز می‌کرد. او قایق‌های بادبانی را به سفرهای سخت دریایی می‌برد و بدلیل انجام سفرهای تحقیقاتی موفق شد مدال بلواتر (۱۲) که معادل جایزه نوبل می‌باشد را بدست آورد. واتسون نه تنها می‌دانست چگونه یک حرفه را اداره کند بلکه زندگی خاص خودش را داشت.

از ویلیام اچ گیتس (۱۳) (۱۹۵۵)

که ثروتمندترین مرد

جهان بوده معمولاً بعنوان استاد صنعت کامپیوتر یاد می‌شود. فکاهی نویسان و ترسیم کنندگان کاریکاتور همواره دوست دارند تا موهای برآشفته و لباسهای نامناسب و عجیب و غریب او را ترسیم نمایند. روزنامه‌نویسان امور تجاری از توصیف خلق و خوی نامتعارف و سخنرانهای مضحک و نامفهوم او لذت می‌برند. بنظر می‌رسد گیتس عمداً تصویری احمقانه از خود را بروز می‌داده است.

اما واقیعت آن است که گیتس یک فناور، کارآفرین و مدیر ممتاز

گیتس که شاید بتوان او را بزرگترین استراتژی پرداز ربح آخر قرن دانست رقبای بزرگی همچون آی بی ام را سر در گم نمود و بسیاری از مبتکران تکنولوژی اطلاعات همچون آپل و نت اسکایپ را جذب خود کرد. گیتس برخلاف بسیاری از کارآفرینان عصر خود، مدیر و رهبری بود که همواره با رشد و توسعه سراسر مخاطره‌آمیز شرکت خود همراه بوده است.

مطرح است: میکروسافت در زمره نخستین شرکت‌هایی بود که برای جبران خسارات تمام کارکنانش و نه تنها مدیران ارشد اجرایش از اوراق بهادار استفاده می‌کرد. در نتیجه میکروسافت دارای هزاران میلیونر است نه تعداد انگشت شماری میلیاردی. این امر موجب وفاداری کارکنان به شرکتشان شده است.

همچنان که این قرن رو به پایان است، شهرت گیتس نیز تا حدی کاهش یافته است. بی‌اعتمادی مستمر نسبت به گیتس و میکروسافت، به شهرت هر دو لطمه زده اما بنظر می‌رسد این امر نشانگر آن است که میکروسافت در این صنعت به اوج رسیده است. ممکن است گیتس نت اسکپ را رها کند، اما انقلاب تمرکززدایی برخلاف میل او ادامه خواهد داشت. اکثر مردم بر این عقیده‌اند که بیل گیتس فقط به فکر پول است. تنها طی دهه گذشته ارزش سهام میکروسافت حدود ۱۰۰ مرتبه چند برابر شده است و ثروت او ۱۰۴ میلیارد دلار می‌باشد که بالاترین رقم موجود است. با این وجود او ارزشی برای میلیارد صرف بودن قائل نیست.

واقعیت آن است که گیتس ذهن خود را مشغول پول نمی‌کند. او گفته است که می‌خواهد آینده‌ای متفاوت داشته باشد و از قبل نیز این کار را آغاز کرده است. بنیاد خیریه بیل و ملیندا گیتس با درآمدی بیش از ۱۷ میلیارد دلار هم اکنون ثروتمندترین نمونه در ایالات متحده است. این اقدامات خیریه تنها بدلیل موفقیت‌های میکروسافت و گیتس بوده است. چهار شرکتی که فورده، اسلوان، واتسون و گیتس آنها را اداره می‌کرده‌اند در صنایع خود بی‌رقیب بوده‌اند. از میان این چهار شرکت، بنظر می‌رسد جنرال موتورز نمی‌تواند برای رونق بخشیدن به حرفه‌اش، استراتژی جدیدی بیابد. فورده که قبلاً سودآورتر از جنرال موتورز بود همچنان در تلاش است که عنوان بزرگترین شرکت خودروسازی جهان را بدست آورده اما این کاری است که از دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ هنری فورده و آلفرد اسلون نیز توانستند به آن صورت واقعیت دهند. آبی‌ام زیر نظر لوگرستتر^(۲۲) که مدیرعاملی از دانشکده مدیریت است مجدداً احیا شده اما گیتس و میکروسافت که سودآورترین شرکت است به شیوه‌های کارآفرینی خود ادامه می‌دهند و قصد دارند این صنعت را تحت تسلط خود داشته باشند.

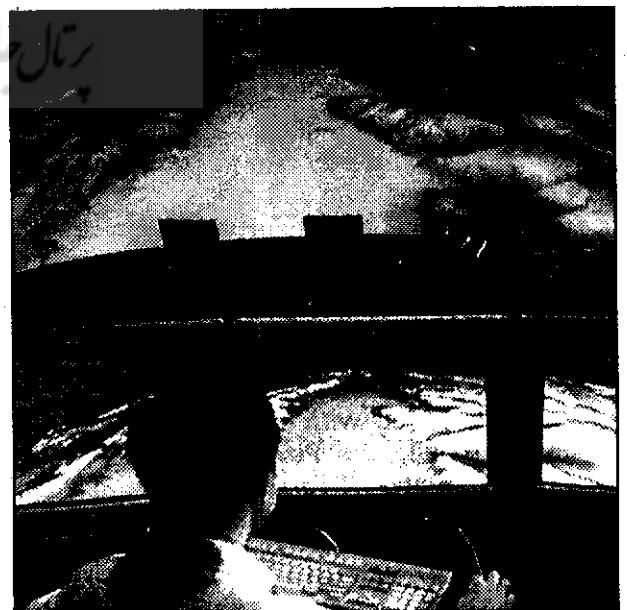
چگونه می‌توان از میان این چهار نفر که هر کدام رهبری فوق‌العاده و موفق هستند یکی را انتخاب کرد. مسلماً هر کدام از آنها دنیای ما را تغییر داده‌اند سرزمین امریکا و کل سیاره ما بواسطه وجود اتومبیل تغییر کرده است. همه ما برای رفتن به دانشگاه از اتومبیل استفاده می‌نماییم. همه

اختصاصی شهر سیتل بنام لیک ساید^(۱۹) مشغول تحصیل بود. گیتس به مدت دو سال که برایش اصلاً خوشایند نبود در هاروارد^(۲۰) بسر برد و آن که در آن زمان بیکار بود در کمبریج^(۲۱) به او پیوست.

در شماره ژانویه ۱۹۵۷ مجله "الکترونیک همگانی" تصویر آن به همراه یک کامپیوتر شخصی بر روی جلد به چشم می‌خورد. همین امر گیتس را واداشت که تحصیل را رها کرده و به آن بیوندد تا پس از مدتی میکروسافت را تأسیس نمایند.

امروز، گیتس مدیر عامل سودآورترین شرکت جهان است. گیتس نیز به مانند هنری فورده آنچه را که یک نمونه تکنولوژیکی بود به تولید انبوه رساند. برنامه ویندوز و سیستم عامل MS-DOS میکروسافت به مانند مدل تن فورده از فناوری پیشرفته‌ای برخوردار هستند. ممکن است آنها مهمترین یا دقیقترین بخشهای نرم‌افزاری نباشند، اما گیتس نشان داد که چطور می‌توان در سطح جهان از آنها استفاده کرد و آنها چگونه می‌توانند کل تکنولوژی اطلاعات جهان را تغییر دهند. اما اگر لحظه‌ای توقف کنید و واقعاً درباره میکروسافت فکر کنید خواهید دید که محصولات این شرکت چیزی بیش از خلاقیت و ابتکار انسان نسبت به سایر محصولات می‌باشد. پیش از آنکه گیتس و آن میکروسافت را تأسیس کنند، هیچ شرکت نرم‌افزاری وجود نداشت. گیتس متوجه یک فرصت شغلی شده بود که در آن اکثر شرکت‌های کامپیوتری وجود سخت‌افزار در مجموعه‌های بزرگ را در دست‌آفرین اما الزامی می‌دانستند. در اینجا بود که او شاهکارش را خلق کرد.

اما میکروسافت بطریق دیگری نیز به عنوان یک شرکت نوین



زندگی می‌کنیم را تغییر داد. برای نخستین بار یک بازار انبوه و معیارهایی برای رضایتمندی از آن خلق کرد و بزرگترین کارآفرینی است که ما تاکنون دیده‌ایم. او یک روستایی است که علیرغم تمامی تعصباتش نسبت به دورهٔ حیاتش از نوعی خارق‌العاده برخوردار بوده است. او هنری فورد است

● پی نوشتها:

- 1 - Thomas Watson
- 2 - IBM
- 3 - Punch card
- 4 - General Electric
- 5 - RCA
- 6 - Sperry - Univac
- 7 - Brown University
- 8 - Punch cards
- 9 - Manhattan
- 10 - Dick
- 11 - Al Williams
- 12 - Blue Water Medal
- 13 - William H. Gates
- 14 - Apple
- 15 - Netscape
- 16 - Traf - O - Data
- 17 - Seattle
- 18 - Paul Allen
- 19 - Lakeside
- 20 - Harvard
- 21 - Cambridge
- 22 - Lou Gerstner

کارهایی که ما در خانه، سرکار، در دانشگاه یا موقع خرید انجام می‌دهیم ناچاراً با کامپیوتر سر و کار دارد. بسیاری مواقع ابر کامپیوترهای آی بی ام هستند که وضعیت کارتهای اعتباری ما را پردازش می‌کنند.

از میان این چهار نفر، واتسون - تاجر، خلبان، ملاح، دیپلمات - بیشترین روحیه و شاید بیشترین شادی و تفریح را داشته است. اما این تقصیر واتسون نیست که میکروسافت پس از دورهٔ او آی بی ام را پشت سرگذارد. اما بنظر می‌رسد معروفیت واتسون عمدتاً بدلیل فعالیتش در امور تجاری می‌باشد. اسلوان بدلیل رقابت مستقیم با رقبایش از شایستگی افزونتری برخوردار است، در واقع از میان این افراد تنها گیتس در مورد دیگر اظهار نظر کرده و اعلام نموده که انتخاب او اسلوان می‌باشد. گیتس عکسی از هنری فورد در اطاق کارش نصب کرده و می‌گوید این یادآور این موضوع است که چگونه قدرت می‌تواند نزول یابد.

آنها ما را ترغیب می‌کنند که بر اساس بینش و دستاوردهایشان دست به انتخاب آنها بزنیم. اینها کارآفرینانی هستند که ما را ترغیب می‌کنند و بنابراین انتخاب ما از بین دو کارآفرین صورت گرفته است. نظرات آنها تا حد زیادی شبیه به یکدیگر هستند. بنابراین هنری فورد: "من یک وسیلهٔ نقلیه موتوری را برای تودهٔ مردم خواهم ساخت. پس از ساده‌ترین طرحهایی که مهندسين می‌توانند ارائه دهند، خودروهایی از بهترین مواد ساخته خواهند شد و بهترین پرسنل استخدام خواهند شد. این خودروها آتقدر ارزان قیمت خواهند بود که حتی افراد با سطح درآمد کم نیز می‌توانند یکی از آنها را بخرند و به همراه خانواده‌شان از آن لذت ببرند." و گیتس: "کامپوتری قابل استفاده در هر کجا و حتی در خانه." هر دوی آنها افرادی عاطفی هستند و بر این عقیده‌اند که زندگی سفر به مرزهای جدید است.

البته داستان گیتس هنوز تمام نشده و اتفاقات زیادی می‌توانند رخ دهند و زندگی او را درخشان یا تیره و تار نمایند. اما فورد بعنوان بزرگترین متفکر مدیریت بشمار می‌رفت. سه ایدهٔ بزرگترین تفکرات مدیریتی در ذهن او جرقه زده: ایدهٔ انتقال خط مونتاژ، ایدهٔ پرداخت دستمزد به کارگران نه بصورت حداقل میزان ممکن، بلکه بصورت حداکثر میزان عادلانه و ایدهٔ ادغام عمودی که کارخانه فورد را به بزرگترین شرکت صنعتی جهان تبدیل کرد. صنعت نفت، صنعت احداث بزرگراهها و تمامی صنایع تولیدی جهان می‌توانند از نمونه اتومبیل فورد الگو برداری کنند. رؤیای امریکائیا نیز بشکل غیرقابل گریزی مرتبط با اتومبیل است تاجر قرن بانی صنعتی است که زمینی که ما بر روی آن