

تاجر قرن

مجله فورچون/نوامبر ۱۹۹۹
ترجمه: آرش پازوکی
قسمت اول

به ایجاد شبکه‌های ارتباطی و حمل و نقل نمودند و تمام نقاط کشور را به یکدیگر متصل می‌ساختند. کارینج (۱۲)، فیسک (۱۳)، راکفلر (۱۴) و واندربیل (۱۵) که حداقل بر اساس معیارهای زمان خودشان با سرعتی باور نکردنی به ثروتی غیرقابل تصور دست یافتند. اما دوره آنها با شروع قرن حاضر به پایان رسید. در سال ۱۸۹۶، جان راکفلر، حضور روزانه‌اش در دفتر کارش را متوقف کرد، اداره "شرکت نفتی (۱۶)" استاندارد را به مدیران سپرد و عمده زندگی‌اش را به امور خیریه اختصاص داد. پنج سال بعد در سال ۱۹۰۱، آندره کارنیج شرکت فولاد خود را با شرکت فولاد آمریکا (۱۷) ادغام کرد و همانند راکفلر زندگی خود را وقف کارهای انسان دوستانه نمود.

راه آهن و تلگراف بازارهای انبوهی را خلق کرده بودند. دستگاههای جدید امکان تولید انبوه را فراهم آورده بودند. تجارت باید تغییر می‌کرد و از این فرصتها استفاده می‌نمود. دیگر یک فرد ثروتمند نمی‌توانست شرکتی بزرگ را تأمین بودجه کرده یا آن را اداره نماید. شرکتها نیازمند سهامدار، سلسله مراتب، واحدهای شغلی و پرسنل بودند. آلفرد کندلر (۱۸) که یک مورخ است می‌گوید: "هنگامی که یک مؤسسه جدید اقتصادی ایجاد می‌شود، یک مجموعه مدیریتی، و مجموعه‌ای از کارکنان جدید اقتصادی بروز می‌کند."

قرن بیستم قرن مدیریت بوده یعنی قرنی که مدیریت در آن خلق شد. در سال ۱۹۰۹ فردریک تیلور (۱۹) اصول مدیریت علمی خود را منتشر نمود و اظهار داشت که مدیریت مبتنی بر واقعیت می‌تواند موجب

انتخاب یک نفر بعنوان تاجر قرن همانند آن است که بدنبال تغییری غیرقابل تصور باشیم. دنیای هنری فورد (۱) و دنیای بیل گیتس (۲) با یکدیگر متفاوت است، همان گونه که دنیای هنری جمیز (۳) با دنیای تونی موریسون (۴) و دنیای ملکه ویکتوریا (۵) با دنیای بیل کلیتون (۶) تفاوت دارد. در سال ۱۹۰۰ جی. پاپر پونت مورگان (۷) مهمترین تاجر امریکا بشمار می‌رفت اما دوره اقتدار او هیچ شباهتی با دوره سیطره آن گرین اسپان (۸) در عصر امروز ندارد. در آن زمان بانک مرکزی، مالیات بر درآمد، کمیسیون بورس و اوراق بهادار، شرکتهای سرمایه گذاری، ماشینهای سنگگو، شبکه جهانی و تلویزیون وجود نداشت و تعداد خطوط تلفن بسیار محدود بود.

لندن که پایتخت بزرگترین و ثروتمندترین امپراطوری تاریخ بود، مرکز اقتصادی جهان محسوب می‌شد. در امریکای نوخاسته، تنها گوشه فوقانی سمت راست نقشه آن فعال بود. تعداد افرادی که درمانهاتان (۹) زندگی می‌کنند - ۱/۸۵۰/۰۰۰ نفر - به مراتب بیشتر از کل جمعیت کالیفرنیا بود. بیش از نیمی از ارزش کارخانه‌های امریکایی متعلق به ایالتهای نیوانگند (۱۰) و میدل آتلانتیک (۱۱) بود. از هر پنج امریکایی سه نفر در مزارع یا دهکده‌های زندگی می‌کردند که جمعیتشان زیر ۲۵۰۰ نفر بود. بیش از یک چهارم تولید ناخالص ملی کشور حاصل کار کشاورزان بود.

اما از قبل نیز می‌شد تصویر قرن بیستم در آمریکا را متصور شد. سالها بعد از گذشت جنگهای داخلی، دروه کارآفرینان آغاز شد که اقدام

این تضاد زمانی که مجله فورچون تلاش کرد تا تاجر برگزیده قرن را انتخاب کند بارها و بارها تکرار شد. سام والتون (۲۳) یا ژنرال رابرت وود؟ (۲۴) بیل مک گوان (۲۵) یا تئودور ویل؟ (۲۶) طی چند ماه گذشته، فورچون به بررسی بزرگترین پیشروان تجارت قرن بیستم پرداخت. چگونه می توان یک نفر را به عنوان فرد برگزیده انتخاب کرد؟ مسلماً او باید فردی باشد که در زمان کارش انتخاب شده باشد و

هنوز هم در عصر امروز سرشناس و معروف باشد. یعنی فردی که چه در کوتاه مدت و چه در بلندمدت موفق بوده است. او باید به نوعی فرمانده سازمان خود باشد. (بدون شک افرادی وجود دارند که هیچ خدش‌های به سازمانهای کوچکشان وارد نشده و فرزندانشان به

قرن بیستم قرن مدیریت بوده یعنی قرنی که مدیریت در آن خلق شد. در سال ۱۹۰۹ فردریک تیلور Fredrick Taylor - اصول مدیریت علمی خود را منتشر نمود و اظهار داشت که مدیریت مبتنی بر واقعیت می تواند موجب رشد بهره‌وری گردد. در آن سال پیتر دراکر Peter Drucker - متولد شد که در کتابهایش همچون "روش مدیریت" و "مدیریت: وظایف، مسنولیتها، و اعمال" مدیریت را به یک حرفه تغییر داد.

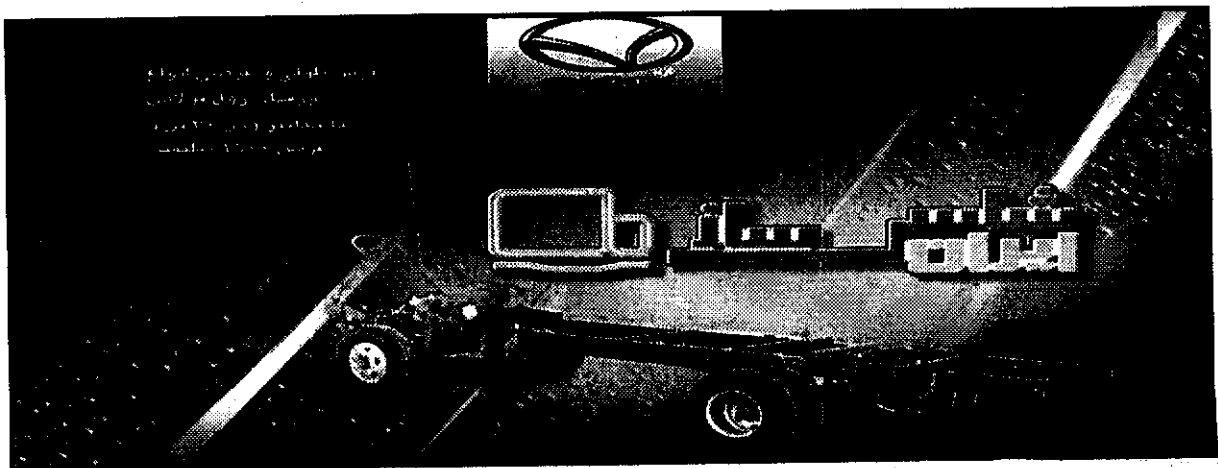
رشد بهره‌وری گردد. در آن سال پیتر دراکر (۲۰) متولد شد که در کتابهایش همچون "روش مدیریت" و "مدیریت: وظایف، مسنولیتها، و اعمال" مدیریت را به یک حرفه تغییر داد. تیلور، دراکر و ادواردز دمنینگ (۲۱) که بانی مدیریت کیفیت جامع است و در سال ۱۹۰۰ متولد شده بود، تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی کیفیت زندگی در ایالات متحده داشتند. چهارده نکته معروف دمنینگ که مبنای رشد معجزه‌آسای

ژاپن پس از جنگ جهانی دوم می باشد، بمراتب بیشتر از چهارده نکته معروف وودرو ویلسون (۲۲) که پس از جنگ جهانی اول موجب استقرار صلح شد، زندگی افراد را بهبود بخشیده بود. دراکر در مورد تیلور می گوید: "از او سپاسگزاریم ما بهره‌وری کار را از ۳٪ به ۴٪ افزایش

داده‌ایم و چنین دستاوردی باعث افتخار دنیای مدرن امروز است." هنوز هم نمی توان باور کرد که شرکتهای امریکایی، حتی شرکتهای کوچک، به چنین مرحله‌ای رسیده باشند. به نظر می رسد ثمره اصلی سرمایه‌داری امریکا توانایی آن در متصل کردن مدیران و کارآفرینان باشد که باعث شده، آنها هم تراز یکدیگر گردیده و امتیازی نسبت به هم نداشته باشند.

در اواسط قرن حاضر، مدیر شدن کمال مطلوب در یک سازمان بود اما در شروع قرن - و هم اینک در پایان قرن - بانیان، مؤسسان و ریسک کنندگان قهرمانان ما بشمار می روند.

ما کار خود را به چهار بخش محدود کردیم. هر یک از آنها تاجر برتر یک ربع قرن بوده است. هر یک از آنها در صنایع اتومبیل یا کامپیوتر که بیش از سایر صنایع، مجزا کننده قرن حاضر از قرن گذشته بوده‌اند، نقشی مهم ایفا کرده‌اند. اگر چنین چیزی رخ دهد، افراد بطور مساوی میان کارآفرینان و مدیران تقسیم می شوند. دو تن از آنها



شرکتهای بزرگی را خلق کردند و در عین حال بخوبی نیز آنها را اداره نمودند، دو تن دیگر مدیرانی لایق هستند که رشدی عظیم و ثروتی هنگفت را نصیب کارفرمایان خود نمودند. و اینک، ربع پایانی قرن: **هنری فورد (۱۹۴۶-۱۸۶۳)** اتومبیل را اختراع نکرد بلکه صنعت اتومبیل را اختراع کرد. هنگامی که او در سال ۱۹۰۳ شرکت فورد موتور (۲۷) را تأسیس کرد، اتومبیل وسیله‌ای پرزوق و برق، نامطمئن و بسیار پرهزینه بود. ابتکار فورد این بود که اتومبیل را به وسیله‌ای ساده و ارزان تبدیل کرد. در همین راستا، او در اوایل قرن بیستم بزرگترین سازمان صنعتی را تأسیس نمود و از این راه یک میلیارد دلار (۳۶ میلیارد دلار به نرخ دلار امروز) بدست آورد، اما در عین حال خود را در خط مقدم یک انقلاب اجتماعی قرار داد که تأثیری بی‌حد و حصر بر زندگی مردم امریکا گذاشت. وقتی او در سال ۱۹۰۸ اتومبیل‌های مدل T (۲۸) را

ارائه کرد، دوران التفاده از اسب بقدری سریع محو شد که تبدیل زمینهای اختصاص داده شده برای کاشت یونجه به سایر محصولات کشاورزی یک انقلاب کشاورزی لقب گرفت. اما این تازه آغاز راه بود.

فورد در سال ۱۸۶۳ و

در یک خانواده هشت فرزندی متولد شد. او تا شانزده سالگی به همراه خانواده‌اش در یکی از اطاقهای یک مدرسه زندگی می‌کرد، تا اینکه در یکی از فروشگاههای ماشین آلات در نزدیک دیترویت (۲۹) مشغول بکار شد و آنجا را ترک کرد. در سال ۱۸۹۶ یعنی زمانی که او یک درشکه بدون اسب را در انبار حیاط خانه‌اش ساخت، به عنوان سرمهندس کارخانه اصلی لوازم برقی دیترویت کار می‌کرد. از آن جایی که امکان نداشت درشکه ساخته شده را از درب انبار بیرون آورد، لذا مجبور شد بخشی از دیوار انبار را بردارد. سرمایه‌گذاران به این وسیله علاقمند شدند و فورد پس از چند بار ناکامی، سرانجام شرکت فورد موتور را بنا نهاد. در حالی که شرکتهای رقیب او هزاران دلار یا حتی بیشتر را صرف هزینه‌های تولید خود می‌کردند، فورد می‌خواست اتومبیلی را "برای مصرف هر روزه بسازد. او مدل T خود را به قیمت ۸۵۰ دلار به بازار معرفی کرد. این اتومبیل ظاهر بسیار ساده‌ای داشت اما، سبک و براحتی قابل استفاده بود. این خودرو در آمریکا به موفقترین اتومبیل ساخته شده در آن زمان تبدیل شد. در عرض ۱۹ سال، ۱۵/۵ میلیون نفر آن را خریداری کردند. بسیاری تلاش کردند تا بازار انبوه

اتومبیل را بدست آورند - شورولت در سال ۱۹۱۱ پا به عرصه گذارد - اما فورد در رأس قرار داشت. فورد مجبور بود برای برآورده کردن تقاضای این مدل، سیستم تولیدش را که در آن اتومبیلها در یک صف قرار می‌گرفتند و در حالی که از یک بخش به بخش دیگر منتقل می‌شدند، کارگران در اطراف آنها کارشان را انجام دهند، تغییر دهد. در سال ۱۹۱۳، این شیوه را متوقف کرد. در شیوه جدید خودروها بوسیله طناب یا زنجیر بهم بسته شده و با سرعتی مشخص این طنابها کشید می‌شدند و کارگران می‌توانستند کارشان را انجام دهند. تنها در یکسال، تولید دو برابر شد و حدود ۲۰۰ هزار خودرو تولید شد این در حالی بود که تعداد کارگران از ۱۴۳۳۶ نفر به ۱۲۸۸۰ کاهش یافت. کار در خط مونتاژ بقدری خسته کننده و کسل آور بود که فورد مجبور برای جایی که به ۱۰۰ نفر نیاز دارد، ۱۰۰۰ نفر استخدام نماید. بنابر این او ترغیب شد تا دستمزدها را از ۲/۳

دلار به ۵ دلار افزایش دهد.

پنج دلار دستمزد در روز،

کارگران را از همه نقاط به به

دیترویت (۳۰) کشاند. فورد

برای اینکه تضمین کند که

کارکنانش پولشان را به هدر

نمی‌دهند، یک واحد

جامعه‌شناسی را ایجاد نمود

که اعضایش با کارگران شرکت در خانه‌هایشان دیدار می‌کردند و برگه‌هایی را در اختیار آنها قرار می‌دادند که کارگران را به استفاده صحیح از امکانات ترغیب می‌کرد.

پیش از مدل T، کار تولید بعهده استاد کارانی بود که همه چیز را در

یک زمان می‌ساختند. اما از آن جایی که فورد اصول در حال ظهور تولید

انبوه را با اتومبیل سازگار نموده و برای عملی ساختن این اصول دهها

هزار کارگر استخدام کرد، در واقع یک پدیده کاملاً جدید را خلق

نمود. یعنی کارگران ساده طبقه متوسط. (۳۱) از آن جایی که کار ساده و

تکراری بود، فورد اقدام به استخدام زارعین، مهاجرین و سایر افرادی

نمود که قبلاً نیروی کاریدی (۳۲) بودند. پنج دلار در روز این امکان را به

آنها می‌داد که خانه‌ای را فراهم کرده و خانواده خود را تأمین کنند.

همچنین آنها می‌توانستند، اتومبیل‌های تولیدی خودشان را بخرند. فورد

برای ایجاد انبوهی از افراد که نه تنها در کار بلکه در بسیاری از منافع

اقتصادی و اجتماعی خود دارای اشتراکات زیادی بودند، اقدام به ایجاد

اتحادیه‌های کارگری و صنعتی نمود.

اما اتحادیه‌ها بعداً پا به عرصه گذاردند. فورد همچنان موفقتر

چهارده نکته معروف دمینگ که مبنای رشد معجزه‌آسای ژاپن پس از جنگ جهانی دوم می‌باشد، بمراتب بیشتر از چهارده نکته معروف وودرو ویلسون Woodrow Wilson - که پس از جنگ جهانی اول موجب استقرار صلح شد، زندگی افراد را بهبود بخشیده بود.

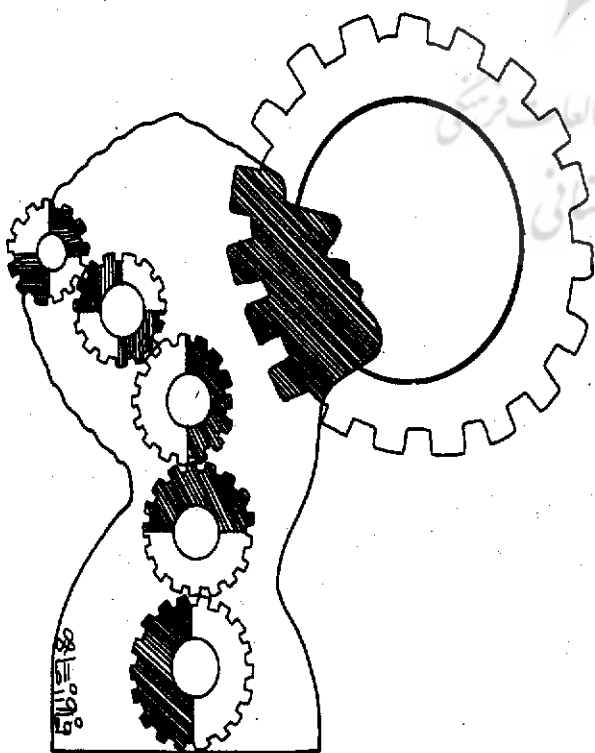
می‌شد، به صورت یک قهرمان مردمی در آمد که از ارزشها و معیارهای ساده‌اش در یک دنیای صنعتی شده دست برنداشته بود. او همواره کلمات قصاری کوتاه و ساده بر زبان داشت مثلاً: "شکست تنها فرصت برای شروعی هوشمندانه‌تر است." او در سال ۱۹۱۵ به اتفاق توماس ادیسون^(۳۳) و هنری فایرستون^(۳۴) سفری بنام "کشتی صلح"^(۳۵) را آغاز کرد و یک سرزمین روستایی عالی بنام "روستای گرین فیلد"^(۳۶) را ایجا نمود.

در عین حال فورد توجه چندانی به اداره سازمانی که خودش ایجاد کرده بود، نداشت. او زمان اندکی را در دفتر کارش صرف می‌کرد و ترجیح می‌داد که بیشتر در محیط کارخانه گشت بزند. ترازنامه‌ها و گزارشات عملکرد هیچ مفهومی برای او نداشتند. او اعتمادی به بانکدارها نداشت و همواره مبالغ هنگفتی پول نقد بهمراه داشت، لذا مجبور نبود از کسی پول قرض کند. او از نمودارهای سازمانی و تعاریف شغلی بیزار بود و از مباحث و مناظره‌های میان مدیران اجرایی لذت می‌برد. یک روز، یکی از مدیران وارد دفتر کارش شد و دید که دفترش به حمام مردانه تبدیل شده و تنها یک دیواره نازک بین میز کار او و توالت وجود دارد. او در همان روز آنجا را ترک کرد. اگر روش فورد این چنین بود، در عوض مدل به یاد ماندنی T را خلق کرد. بالاخره زمانی که او در سال ۱۹۲۲ اقدام به تغییر مدلهايش نمود، بسیاری از کارگانش را اخراج کرد و در حالی که مشغول طراحی مدل جایگزین بود، تولید را به مدت شش ماه تعطیل نمود. اما این کار بسیار دیر انجام شد: در سال ۱۹۳۱، جنرال موتورز در صدر بازار فروش اتومبیل قرار گرفت و هرگز هم آن را از دست نداد. در این شرایط، فورد مالک یک شرکت در حال شکست بود که توسط افرادی چاپلوس اداره می‌شد و سرانجام در سال ۱۹۴۵ فورد تحت فشار همسر و عروسش اداره شرکت را به پسر بزرگش که نام او هم هنری بود سپرد. این کار به موقع انجام شد. شرکت فورد موتور از مدیریتی حرفه‌ای‌تر برخوردار شد و هم اکنون با درآمدی معادل ۱۴۳ میلیارد دلار پس از جنرال موتورز در رده دوم این صنعت قرار دارد. چهار نسل پیاپی این شرکت را اداره کرده‌اند. فرزندان هنری بزرگی ۶٪ سهام آن را در اختیار دارند و فرزند ارشد او یعنی ویلیام کلی فورد^(۳۷) رئیس هیئت مدیره شرکت است.

آلفرد پی اسلوان^(۳۸) (۱۸۷۶-۱۹۶۶) در سالهای نخست قرن حاضر تمام یاتاقانهای تولیدی خود را به هنری فورد می‌فروخت، اما در عرض مدت کوتاهی او شرکت فورد موتور را به زانو در آورد. پدر اسلوان در سال ۱۸۹۸، شرکت یاتاقان سازی حیات^(۳۹) را به قیمت پنج هزار دلار برای پسرش خرید. در سال ۱۹۱۶، آلفرد آن را به قیمت ۱۳/۵ میلیون دلار (۲۷۰۰ برابر بیشتر از سرمایه گذاری اولیه) به ویلیام دورانت^(۴۰)

فروخت. دو سال بعد دورانت آن را با جنرال موتورز ادغام کرد و اسلوان به سمت نایب رئیس و عضو کمیته اجرایی جنرال موتورز منصوب شد. در آن زمان جنرال موتورز شرکتی کاملاً ناهماهنگ و آشفته بود و چون دورانت مدیری سهل‌انگار شناخته شده بود، اسلوان به شکل ناخوشایندی او را اخراج کرد. اما او نباید چنین می‌کرد. در سال ۱۹۲۰، بدهیها و صورت موجودی شرکت وضعیت بسیار نامساعدی داشت و شرکت تقریباً ورشکست شده بود. دورانت نیز اخراج شده بود و در سال ۱۹۲۳ اسلوان ریاست شرکت را بر عهده گرفت. او تا سال ۱۹۴۶ به عنوان مدیر ارشد اجرایی شرکت به کارش ادامه داد.

در طول این ۲۳ سال، اسلوان سبک مدیریت یک شرکت بزرگ را بنا نهاد. ابتدا او دفتری را ایجاد کرد که کارش اختصاص منابع و هماهنگ ساختن بخشهای عملیاتی شرکت بود، اما این دفتر دخالتی در اداره این بخشها نمی‌کرد. از طریق این دفتر، نیازهای بخشها همچون بودجه، نیروی کار و نیروی فروش تأمین می‌شد تا آنها بطور مستقل کارشان را انجام دهند. اسلوان برای متصل کردن این بخشها به یکدیگر، برای استخدام، تأمین بودجه، ارزیابی، گزارش فروش و غیره، مجموعه‌ای از معیارها و استانداردها را اتخاذ کرد و در عین حال اقدام به ایجاد شوراهای بین بخشی^(۴۱) نمود که در آنجا مدیران اجرایی و کارکنان می‌توانستند به تبادل نظر بپردازند یا راههایی را برای استفاده از معیارهای اقتصادی بیابند. اسلوان این کار را به نحو احسن انجام داد.



- 12 - Carnegie
- 13 - Fisk
- 14 - Rockefeller
- 15 - Vanderbilt
- 16 - Standard Oil
- 17 - Ue Steel
- 18 - Alfred Chandler
- 19 - Fredrick Taylor
- 20 - Peter Drucker
- 21 - Edwards Deming
- 22 - Woodrow Wilson
- 23 - Sam Walton
- 24 - General Robert Wood
- 25 - Bill McGowan
- 26 - Teodore Vile
- 27 - Ford Motor co
- 28 - Modelt
- 29 - Detroit
- 30 - Dearborn
- 31 - The blue - collar middle class
- 32 - manual labor
- 33 - Thomas Edison
- 34 - Heny Firestone
- 35 - Peace Ship
- 36 - Greenfield
- 37 - William Clay Ford
- 38 - Alfred P.Sloán
- 39 - Hyatt Roller Bearing
- 40 - William Durant
- 41 - Interdivisional Councils

جنرال موتورز از یک کنترل مرکزی مناسب، استقلال بخشها و شیوه‌های صحیح تبادل نظر برخوردار شده بود. اگر سابقه مدیریتی او خدشه‌دار شده، این امر به دلیل امتناع او از ملاقات با نمایندگان اتحادیه جدید کارگران شرکتهای اتومبیل سازی بود که در سال ۱۹۳۷ و تحت فشار شدید به رسمیت شناخته شد. از نظر اسلوان کار کردن با نیروی کار سازمان یافته بسیار مشکل بود و او نیز در این راه کاملاً تنها بود.

استراتژی‌های اسلوان نیز همانند سازماندهی عالی و درخشان بود. از سال ۱۹۰۸ تا ۱۹۲۷، فورد فقط یک نوع اتومبیل تولید می‌کرد یعنی مدل T. اما اسلوان که وارث مجموعه‌ای از خودروهایی بد طراحی شده دوره دورانت بود، توانست به شکل موفقیت‌آمیزی اعتماد و اطمینان به اتومبیل‌هایش را بازگرداند. او برای این که خودرویی برای هر نوع سلیقه و هدف بسازد، خطوط تولیدش را اصلاح کرد. در نتیجه، سهم فورد از بازار فروش وسائط نقلیه امریکا بین سالهای ۱۹۲۱ تا ۱۹۴۰ از ۵۵/۷٪ به ۱۸/۹٪ کاهش یافت اما سهم جنرال، موتورز در همین مدت از ۱۲/۷٪ به ۴۷/۵٪ رسید. اسلوان داستان خود را از کتاب "سالهای عمر من در جنرال موتورز" بیان کرده اما این داستان فقط در آنجا نوشته نشده است. این امر در گزارشات سالانه و نمودارهای سازمانی هر شرکت بزرگی در جهان نوشته شده است. پیتر دراگر با استفاده از اصول مدیریتی اسلوان در جنرال موتورز بوده که توانسته مشاوره‌ها و نوشته‌هایش را در سطح وسیعی منتشر نماید. سازمان نظام‌مند امروزی تا حد زیادی حاصل کار اسلوان است. او نشان داد که چگونه می‌توان شرکتی را تأسیس کرده و باعث کارآیی آن شد.

● پی نوشتها:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مرکز با مع علوم انسانی

- 1 - Henry Ford
- 2 - Bill Gates
- 3 - Henry James
- 4 - Tony Morrison
- 5 - Queen Victoria.
- 6 - Bill Clinton
- 7 - J. Pierpont Morgan
- 8 - Alan Greens Pan
- 9 - Manhattan
- 10 - New England
- 11 - Middle Atlantic