

داستان اول



● ویلیام هیولت و

دیوید پاکارد

بنیان‌گذار شرکت HP

داستان اول

ویلیام هیولت^۱ و دیوید پاکارد^۲ در سال ۱۹۳۶ شرکت HP یا هیولت پاکارد^۳ را تأسیس کردند. آغاز فعالیت این دو تن، از گاراژی در منطقه پالو آلتوی کالیفرنیا بود. هیولت و پاکارد تصمیم گرفتند برای نام‌گذاری شرکت از نام‌های خود استفاده کنند. قرعه انداختند تا اولین نام درآمده شروع نام شرکت باشد. قرعه به نام هیولت افتاد و بدین ترتیب نام شرکت «هیولت پاکارد» یا به اختصار HP شد. این شرکت کاری را که از گاراژی کوچک آغاز کرده بود، با ایجاد صدها زیرمجموعه گسترده‌تر کرد و یکی از قطب‌های بزرگ صنعت کامپیوتر دنیا شد. سرمایه اولیه این شرکت معادل ۵۳۸ دلار بود که پس از گذشت حدود هشتاد سال به بیش از ۹۰ میلیارد دلار رسید. طبق گزارش نشریه فورچون^۴ در سال ۲۰۲۱، HP رتبه نوزدهم شرکت‌های برتر دنیا را دارد و در بیش از ۱۶۰ کشور جهان فعالیت می‌کند.

شروع کار شرکت

والت دیزنی از اولین مشتریان این شرکت بود که هشت آسیلاتور صوتی برای تولید یکی از انیمیشن‌هایش سفارش داد. در طول جنگ جهانی دوم، شرکت HP در ساخت نوعی رادار و همچنین فیوزهای بدنه توپ‌ها با مرکز تحقیقات دریایی آمریکا همکاری داشت. یکی از دستاوردهای هیولت پاکارد در سال ۱۹۶۸ این بود که اولین ماشین حساب رومیزی را به بازار عرضه کرد. در سال ۱۹۶۶، نقطه عطفی دیگر در تاریخ فعالیت HP اتفاق افتاد؛ این شرکت در آن سال، اولین کامپیوتر خود را با نام HP 2116A معرفی کرد.

نکته مهم این است که HP از همان سال‌های اولیه توجه ویژه‌ای به کارمندان و حقوق آن‌ها داشت. مدیران این شرکت در سال ۱۹۴۰ ایده اهدای سهام را اجرایی کردند؛ در سال ۱۹۴۲ نیز این شرکت یکی از اولین شرکت‌هایی بود که برنامه بیمه سلامت کارمندان را طراحی کرد. سهام این شرکت در سال ۱۹۵۷ به سهامی عام تغییر پیدا کرد و به بازار بورس نیویورک پیوست و در سال ۱۹۶۳، وارد بازار بورس

1. William Hewlett
2. David Packard
3. Hewlett Packard
4. Fortune

آسیا شد. از سال ۱۹۶۴، دیوید پاکارد به عنوان مدیرعامل و عضو هیئت مدیره و ویلیام هیولت به عنوان رئیس هیئت مدیره فعالیت خود را ادامه دادند. دهه ۷۰ میلادی با توسعه هرچه بیشتر فعالیت‌ها در خارج از مرزهای ایالات متحده همراه بود، تا اینکه در سال ۱۹۷۵، HP به شرکتی بین‌المللی تبدیل شد و درآمدش از منابع خارجی، از درآمد داخلی‌اش در آمریکا بیشتر شد. در همان سال‌ها و با افزایش سریع فعالیت شرکت‌های فناوری در منطقه پالو آلتو و سانتا کلارا، رسانه‌ها اصطلاح سیلیکون‌ولی را ابداع کردند. در سال ۱۹۷۷، هیولت و پاکارد هردو بازنشسته شدند و به عنوان مدیران افتخاری فعالیت خود را در شرکت ادامه دادند.

شرکت HP پس از هیولت و پاکارد

پس از بازنشستگی هیولت و پاکارد، آقای جان یانگ^۱ مدیرعامل شرکت HP شد و تا سال ۱۹۹۲، همچنان این مسئولیت را بر عهده داشت. شرکت اولین رایانه شخصی، اولین رایانه دستی و اولین رایانه با صفحه نمایش لمسی^۲ را به بازار عرضه کرد و در سال ۱۹۸۴، اولین چاپگر لیزری را ابداع و روانه بازار مصرف نمود. از ۱۹۹۲ به مدت هفت سال لوئیس پلات^۳ مقام مدیرعاملی شرکت را بر عهده گرفت. سال ۱۹۹۵، دیوید پاکارد کتاب مسیر/چپی^۴ را منتشر کرد که دربردارنده توضیح سبک مدیریت شرکت بود. او یک سال پس از انتشار این کتاب درگذشت. در آستانه ورود به قرن بیست و یکم، تعداد کارکنان شرکت به ۸۴/۴۰۰ نفر و درآمد آن به ۴۲ میلیارد دلار رسید.

در اولین سال هزاره جدید خانم کارلی فیورینا^۵ رهبری شرکت را در دست گرفت و دو سال بعد در اقدامی متهورانه، طرح ادغام HP و کامپک^۶ را به مرحله عمل رساند. وی شرکت HP را با ۱۴۱ هزار نفر کارمند و درآمد ۵۶/۶ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۴ به مقام یازدهم در فهرست نشریه فورچون تبدیل کرد. هیولت هم در سال ۲۰۰۱ درگذشت. سال ۲۰۰۵ با برکناری فیورینا، مارک هرد^۷ به سمت مدیرعامل شرکت HP منصوب

1. John Young

2. Touch Screen Computer

3. Lewis Platt

4. HP Way

5. Carly Fiorina

6. Compaq

7. Mark Hurd

و مشغول به کار شد؛ درحالی که شرکت ۱۵۰.۰۰۰ نفر کارمند و ۸۰ میلیارد دلار درآمد داشت و محصول و خدمات خود را به بازاری با بیش از یک میلیارد مشتری در سراسر جهان و بیش از ۱۶۰ کشور عرضه می کرد.

گسترش فعالیت های شرکت

اولین شرکتی که به صورت خرید به مجموعه HP اضافه شد F. L. Moseley نام داشت. این شرکت در صنعت گرافیک فعال بود و در سال ۱۹۵۸، پایه های ورود HP به صنعت تولید پرینتر را بنا کرد. فعالیت های بین المللی HP نیز در همین سال ها شروع شد و مدیران این شرکت، در اولین قدم، یک مرکز بازاریابی در ژنو و یک کارخانه تولیدی در آلمان تأسیس کردند. هدف بعدی آسیا بود، که این خواسته در سال ۱۹۶۳ و با تأسیس شرکتی با نام Yokogawa-Hewlett-Packard محقق شد. البته مرکز تولیدی اصلی، پیش از آن و در سال ۱۹۵۷، در پارک تحقیقاتی استنفورد در پالو آلتو راه اندازی شده بود.

خرید بزرگ بعدی در تاریخ HP، زمینه ها را برای ورود این شرکت به صنعت پزشکی هموار کرد. این شرکت در سال ۱۹۶۱ شرکت Sanborn را خریداری کرد که پس از مدتی، یکی از پردرآمدترین زمینه های فعالیت این شرکت شد. البته در سال ۲۰۰۰ این بخش از شرکت جدا شد. گسترش فعالیت های HP در زمینه های گوناگون باعث شد که این شرکت در سال ۱۹۶۲ به فهرست مشهور فورچون ۵۰۰ راه پیدا کند و در رتبه ۴۶۰ قرار گیرد.

سلطه بر بازار الکترونیک

ورود HP به بخش های جدید بازار الکترونیک در قرن بیستم، هیچگاه، متوقف نشد. آن ها پس از موفقیت در عرضه اولین کامپیوتر شخصی، حوزه کسب وکار را هدف قرار دادند و در سال ۱۹۷۲ اولین کامپیوتر مخصوص این حوزه را با توانایی پردازش داده به صورت غیرمتمرکز با نام HP3000 معرفی کردند. در همان سال نیز اولین ماشین حساب مهندسی جهان را با نام HP-35 به بازار عرضه کردند که محصولی انقلابی در این بازار بود. مجله فوربز به سرعت این محصول را در لیست

۱. Fortune 500: فهرستی از ۵۰۰ عدد از بزرگترین شرکت های آمریکایی از نظر درآمدزایی. نشریه فورچون هر ساله این فهرست را تهیه و اعلام می کند.

انقلابی‌ترین محصولات کل تاریخ جای داد. دو سال بعد، نسخه قابل برنامه‌ریزی این ماشین حساب نیز با نام HP65 به بازار عرضه شد. شرکت HP در دهه ۷۰ میلادی توانست سرور تجاری HP3000 را به بازار معرفی کند. در همین سال‌ها، استیو ورنیاک که یکی از کارکنان شرکت HP بود، کامپیوتر اپل را طراحی کرد و پیشنهاد ساخت آن را به شرکت داد، اما شرکت با این طرح موافقت نکرد. ورنیاک نیز برای محقق کردن اهداف و طرح‌هایش، در سال ۱۹۷۶، شرکت HP را ترک کرد. بعدها، او یکی از هم‌بنیان‌گذار شرکت اپل شد.

شرکت HP در سال ۱۹۸۳ اولین کامپیوتر شخصی مجهز به صفحه‌نمایش لمسی خود را با نام HP150 معرفی کرد. در ادامه این پیشرفت‌ها، اولین لپ‌تاپ این شرکت نیز در سال ۱۹۸۴ و با نام HP110 به بازار عرضه شد. یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌های HP، که به لطف آزمایشگاه‌های تخصصی آن اجرایی شد، فناوری جوهرافشان یا Inkjet بود. این فناوری در سال ۱۹۸۴ در پرینترهای این شرکت استفاده شد تا چاپ شخصی با کیفیتی بالا به کاربران عرضه شود. در همان سال، چاپگر شخصی لیزری این شرکت نیز با برند HP LaserJet معرفی شد.

نوآوری‌های سال‌های پایانی قرن بیستم

با شروع دهه ۹۰ میلادی، تمرکز HP روی چاپگرها و بازار مصرف‌کننده بیش از پیش شد. آن‌ها در سال ۱۹۹۱ چاپگر رنگی HP DeskJet 500C را معرفی کردند که با به‌کارگیری نتایج تحقیقات بخش تحقیق و توسعه، مصرف و هزینه رنگ آن به مقدار چشمگیری کاهش یافته بود. این محصول، انقلابی در صنعت چاپگرهای رنگی ایجاد کرد و خرید چاپگر را برای تعداد گسترده‌تری از مردم ممکن ساخت. در همان سال، پیشرفت بزرگ دیگری این بار در صنعت کامپیوترهای همراه محقق شد. HP 95LX محصولی همراه بود که با قدرت بالا، کارهای یک کامپیوتر شخصی را به خوبی انجام می‌داد. فعالیت در این بخش با جدیت بیشتر در سال‌های بعدی ادامه یافت و در سال ۱۹۹۳، مدل OmniBook 300 با ظرفیت بالایی باتری، به محصولی پرتعداد در بازار لپ‌تاپ‌ها مبدل شد. توسعه فعالیت‌ها و تمرکز بر بخش چاپگر و دستگاه‌های مشابه، HP را به بازیگر اصلی این صنعت تبدیل کرده بود. آن‌ها در سال ۱۹۹۴ اولین محصول چندکاره تجاری را با نام OfficeJet به بازار عرضه کردند که ترکیبی از دستگاه‌های پرینتر، فکس و فتوکپی بود. اولین محصول

جدی، با تمرکز بر کاربران خانگی، یک سال بعد به صورت یک کامپیوتر مجهز، به نام Pavilion PC معرفی شد. برند پاولیون در بسیاری از محصولات این شرکت استفاده شده است.

وضعیت کنونی شرکت

فعالیت‌های فعلی این شرکت توسعه حوزه رایانه‌های صنعتی، تجهیزات شبکه و ذخیره‌ساز و خدمات تحویل کالا است و این محصولات بازه بسیار متنوعی از جمله رایانه‌های شخصی، سرورهای شبکه، تجهیزات شبکه، تجهیزات ذخیره‌سازی، نرم‌افزار، چاپگرها و تجهیزات پردازش تصویر را در بر می‌گیرد.

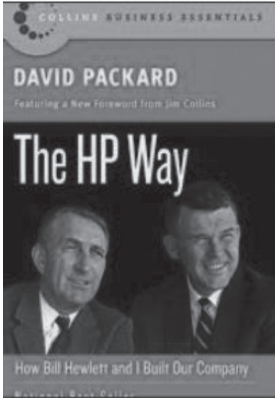
در سال ۲۰۱۴، تصمیم سرنوشت‌ساز HP مبنی بر جدا کردن فعالیت‌ها و تشکیل دو شرکت خصوصی نهایی شد. آن‌ها در این تصمیم، شرکت Hewlett Packard Enterprise را برای عرضه خدمات جاری، زیرساخت، نرم‌افزار و خدمات سمت سرور تأسیس کردند و HP Inc را نیز با حفظ لوگوی اصلی به عنوان شرکت محصولات سمت کاربر، مانند کامپیوتر و پرینتر، معرفی کردند. از محصولات شاخصی که در سال‌های اخیر از برند HP در بخش مصرف‌کننده معرفی شده است.

شرکت HPE بخش‌های خدمات فناوری، بخش نرم‌افزار، خدمات امنیت سازمانی و ابزارهای خارجی نظیر امنیت اطلاعات، امنیت شبکه و مطابقت را در اختیار دارد؛ همچنین این شرکت به مردم سراسر جهان خدمات مدیریت شده مشاوره ارائه می‌دهد. بخش خدمات مالی نیز طیف گسترده‌ای از خدمات با ارزش افزوده مالی را عرضه می‌کند.

-
1. Server-side Services
 2. Client-side Products

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار بنیان‌گذاران

شرکت HP



دیوید پاکارد در سال ۱۹۹۵ کتابی در قالب بیوگرافی با نام مسیر/چپی منتشر کرد و کوشید نتیجهٔ سال‌ها تلاش خود و همکاری‌اش را در بنیان‌گذاری و توسعهٔ شرکت HP به نگارش درآورد. وی در این کتاب به دشواری‌ها، شکست‌ها و موفقیت‌هایی که در این راه طولانی به دست آورده بودند، اشاره کرده است تا راهنمای افرادی باشد که می‌خواهند از راه‌وروش آن‌ها الهام گرفته، از سختی‌ها و دستاوردهایشان درس بگیرند. شرکت HP هم‌زمان با توسعهٔ زیرساخت‌ها و ورود به بازارهای جدید، مبانی مدیریتی را نیز از توسعه بی‌بهره نمی‌گذاشت.

- بنیان‌گذاران HP با ایجاد چشم‌انداز، زیربنای فعالیت‌های شرکت را در حوزهٔ تنوع و نوآوری محصول مشخص کردند.
- بنیان‌گذاران HP با شعار «باور کنید که می‌توانید دنیا را تغییر دهید» در پی ایجاد انگیزه، خلق چشم‌انداز بلندمدت و تحول‌آفرینی در بین کارکنان شرکت و دیگران بودند.
- بنیان‌گذاران HP همواره با دوراندیشی و بررسی مستمر بازار، رقبا و نیاز مشتریان توانستند محصولات جدید خود را به بازارهای جدید و مشتریان جدید برسانند.
- با رعایت اخلاق حرفه‌ای در کسب‌وکار، رهبران شرکت HP در اعمال مدیریت خود فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، مانند درستی و امانتداری، را سرلوحهٔ خود و کارکنان می‌دانستند.
- شرکت HP و بنیان‌گذاران آن با شناسایی و تحلیل به موقع صنعت و رقبای خود، در پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریان به سرعت وارد عمل شدند و محصولات رقابتی و ساختارشکن زمانهٔ خود را روانهٔ بازارها کردند.
- طرح ادغام شرکت HP با کامپک بسیار متهورانه و سرنوشت‌ساز بود و تأثیر زیادی در افزایش سهم بازار و فروش شرکت داشت. HP با خرید و تملیک شرکت‌های رقیب موقعیت استراتژیک خود را در بازار حفظ کرد.

- ثبات تصمیم‌گیری و تداوم رویکردهای استراتژیک دو اصل مهم در شرکت HP است. به همین دلیل، حتی با وجود تغییرات مدیریتی در این شرکت، کارکنان در راستای تحقق اهداف حرکت می‌کنند.
- تصمیم‌گیری دقیق و به موقع در مسائل استراتژیک در شرکت HP موجب شده است تا رهبران شرکت برای حفظ دستاوردها و سهم بازار در زمان مناسب اقدام کنند؛ برای مثال، می‌توان از تفکیک شرکت تولیدکننده چاپگر و شرکت ارائه‌دهنده خدمات سازمانی نام برد.
- شرکت HP یکی از مهم‌ترین پیشگامان تحقیق و توسعه کاربردی، و عرضه محصولات مورد نیاز بازار و متناسب با نیاز مشتریان بوده است.
- با توجه به ورود آمریکا به جنگ جهانی دوم، بنیان‌گذاران HP از فرصت‌های به‌وجودآمده برای خلق ارزش و عرضه محصولات مناسب ارتش استفاده کردند و پس از جنگ نیز، امکان استفاده از این دستاوردها را برای شرکت‌های تجاری فراهم آوردند.
- شرکت HP از پژوهشگاه‌هایی که در خارج از این شرکت قرار داشتند (در مراکز دانشگاهی و نظامی) استفاده کرد و بدین طریق توانست به نوآوری باز و دامنه وسیعی از خبرگان حوزه‌های گوناگون دست پیدا کند.
- شرکت HP در ساخت محصولات مشتری‌پسند از قدرت خلاقیت و ابتکار خوبی برخوردار بوده است.
- بنیان‌گذاران HP تأکید می‌کردند که نتایج باید از طریق کار تیمی و مشارکت افراد برای عرضه خدمت به مشتریان در دسترس عموم قرار گیرد.
- بنیان‌گذاران شرکت HP از همان ابتدا، توجه ویژه‌ای به کارمندان خود داشتند. آن‌ها برای اولین بار در تاریخ ایالات متحده، قانون ساعت کار منعطف را در شرکت اجرا کردند؛ این کار، حرکتی انقلابی در راستای بهبود شرایط نیروی انسانی بود.
- رویکرد بنیان‌گذاران شرکت HP در شریک کردن کارکنان در سهام شرکت و طراحی و اجرای برنامه بیمه سلامت موجب وفاداری بیشتر کارکنان شد.
- بنیان‌گذاران شرکت HP قوانین کاری مطلوبی را تعریف کرده بودند؛ همین قوانین به کارکنان توصیه می‌کرد که چه زمانی تنها و چه زمانی با یکدیگر کار کنند.
- در سال‌های نخستین، دو بنیان‌گذار روش‌هایی رسمی برای مدیریت داشتند و

HP یکی از اولین شرکت‌هایی بود که از رویکرد «مدیریت بر اساس هدف»^۱ استفاده کرد.

- بنیان‌گذاران شرکت HP فضایی غیررسمی در محل کار ایجاد کردند که کارمندان را تشویق می‌کرد از نام کوچک (حتی برای مدیران) استفاده کنند.

- دیوید پاکارد و ویلیام هیولت به «مدیریت از طریق قدم زدن»^۲ مشهور بودند. آن‌ها تا جای ممکن، برای درک نحوه عملکرد این شرکت، بدون قرار ملاقات یا جلسات برنامه‌ریزی شده به بیشتر بخش‌ها مراجعه می‌کردند تا کارگران خط بتوانند با مدیران در ارتباط باشند.

- HP یکی از اولین شرکت‌های آمریکایی بود که بر ایده‌ای نوین تأکید داشت تا علاقه‌مندی کارکنان به عملکرد شرکت را به اندازه سهام‌داران افزایش دهد. با همین ایده بود که شرکت را وارد بورس کرده، کارکنان را سهام‌دار شرکت کردند.

- شرکت HP همیشه جزء بهترین فضاهای کاری برای بانوان و اقلیت‌ها بوده است؛ آن‌ها با اهدای ۴/۴ درصد از سود شرکت، یکی از مشارکت‌کنندگان اصلی در سازمان‌های خیریه بوده‌اند.

- استفاده از محصولات به‌روز و کارآمد شرکت HP، خالق تجربه‌های ناب برای مشتریان آن‌ها بوده است.

- فرهنگ مشتری‌مداری در شرکت HP موجب گسترش هرچه بیشتر مشتریان شرکت در سطح بین‌المللی شده است.

- ارائه خدمات پس از فروش به بیش از چند میلیارد مشتری در سطح بین‌المللی یکی از مصادیق موفق شرکت HP است که می‌توان از آن الگوبرداری کرد.

- بنیان‌گذاران HP با بخش‌بندی هوشمندانه بازار و خرید و تملیک شرکت‌هایی در صنعت گرافیک و پزشکی موجب شدند که این شرکت به سرعت رشد کند و در فهرست شرکت‌های برتر دنیا قرار گیرد.

- شرکت HP در دوره‌های گوناگون با فرازونشیب‌هایی فراوان روبه‌رو شده است. با وجود این، قدمت این شرکت نشان می‌دهد که می‌توان از آن به‌عنوان یک برزند ماندگار نام برد.

- محصولات شرکت HP در بین مشتریان، به‌عنوان برندی متمایز از رقبا و در دنیا،

 1. Management By Objectives
 2. Management By Walking

- در قالب برندی فناوری محور شناخته می‌شود؛ همچنین کیفیت محصولات و قدمت برند HP باعث شده در بین مشتریان اعتماد آفرین باشد.
- شرکت HP واحد تحقیق و توسعه گسترده و توانمندی دارد. به این دلیل، می‌توان این شرکت را برندی پژوهشگر به حساب آورد.
 - شرکت HP با کمک واحد تحقیق و توسعه توانمند خود همواره تلاش کرده است که هزینه‌های مصرف‌کنندگان را کاهش دهد و قیمت‌های رقابتی داشته باشد. و بدین ترتیب، فرصت خرید محصولات خود را برای تعداد گسترده‌تری از مردم فراهم سازد.
 - تولید محصولات متنوع HP باعث شد تا با کسب سهم بازار و مشتریان بیشتر، قدرت و مزیت رقابتی منحصر به فردی برای شرکت ایجاد شود.
 - تحقیق، توسعه و ابداع محصولات جدید در HP، نوعی رویکرد سرمایه‌گذاری بلندمدت و آینده‌نگر است. هدف این شیوه، خلق محصولات نوآورانه و کسب سهم بازار بیشتر بوده است.
 - فرایندی بسیار اثربخش در آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه HP وجود دارد تا ایده به محصول تبدیل شود. این رویکرد منجر به عرضه محصولات اقتصادی و کاربرپسند شده است. شرکت HP در زمینه تجاری سازی، پیشگام ارائه محصولات آزمایشی حاصل از واحد تحقیق و توسعه خود بوده است.
 - ایجاد قیمت و کیفیت مطلوب در محصولات HP همواره یکی از رویکردهای استراتژیک رهبران این شرکت بوده است.
 - HP با عرضه محصول باکیفیت باعث شده است که مصرف‌کنندگان نهایی به خرید مجدد محصولات این شرکت رغبت بیشتری داشته باشند.
 - شرکت HP روی تحقیق و توسعه خود و تولید محصولات به روز سرمایه‌گذاری کرده است؛ زیرا همواره سعی داشته که پیش از رسیدن به مرحله رکود یا نزول چرخه عمر محصول، با عرضه محصولات جدید، دوره عمر کسب و کار خود را تضمین و پایدار کند.