

داستان دوم



● توماس واتسون
بنیان‌گذار شرکت IBM

توماس جی واتسون^۱ بنیان‌گذار شرکت IBM^۲ است و پیشرفت‌های شگفت‌انگیز این شرکت در دو دهه^۱ اول تأسیس، به شکلی محسوس با نام وی گره خورده است. شرکت «ماشین‌های اداری بین‌المللی» یا IBM با نام مستعار «آبی بزرگ» یک شرکت کامپیوتری چندملیتی است که مقر اصلی آن در نیویورک قرار دارد. شرکت IBM از معدود شرکت‌هایی با زمینه فعالیت فناوری ارتباطات است که بیش از ۱۰۰ سال سابقه دارد و پیشینه آن به قرن نوزدهم میلادی بازمی‌گردد. کسب‌وکار فعلی IBM طیف وسیعی از فعالیت‌ها، از جمله مشاوره، طراحی و تولید سخت‌افزار و نرم‌افزار، ارائه خدمات زیرساخت، سرویس‌های میزبان وب‌سایت و خدمات ابری، کامپیوترهای بزرگ و نانوفناوری را شامل می‌شود. شاید کمتر شرکتی را در دنیای فناوری بتوان یافت که زمینه فعالیتش به گستردگی و تنوع IBM باشد. شرکت IBM در سال ۲۰۲۲، بیش از ۲۸۰ هزار کارمند در ۱۷۵ کشور دنیا داشته و با در اختیار داشتن دوازده لابراتوار پیشرفته تحقیقاتی، به‌تنهایی بیش از هر شرکت فناوری دیگری اختراع ثبت کرده است. کارمندان این شرکت تاکنون موفق به کسب پنج جایزه نوبل، چهار جایزه تورینگ، پنج مدال ملی فناوری و پنج مدال ملی علمی شده‌اند.

سرآغاز شرکت

در سال ۱۹۱۴ میلادی، واتسون هدایت این شرکت بزرگ را بر عهده گرفت و با کمک توانایی خارق‌العاده خود در مدیریت توانست در دو دهه^۲ بعد، این شرکت را به یکی از شرکت‌های مطرح، پیشگام و فعال در زمینه فناوری تبدیل کند. زمانی عزم راسخ آقای واتسون برای تسخیر بازار فناوری مشهود شد که وی در سال ۱۹۲۴، نام شرکت را از CTR به IBM تغییر داد و به‌طور رسمی شرکت خود را از واحدی کوچک و محلی به شرکتی بزرگ و بین‌المللی بدل ساخت؛ همچنین با جذب نیروهای تازه‌نفس و متخصص راه را برای شکوفایی در دنیای فناوری بیش از پیش هموار کرد.

در سال ۱۹۳۹، با شروع جنگ جهانی و به‌تبع آن رکود شدید اقتصادی، برخلاف تصورات عمومی، شرکت IBM نه‌تنها کاهشی در فروش خود نداشت، بلکه با ورود به عرصه صنایع نظامی بیش از گذشته به موفقیت‌های خود افزود. شرکت IBM

1. Thomas J. Watson

2. International Business Machines

در خلال جنگ جهانی، گسترهٔ محصول خود را فراتر از گذشته برد و در سال ۱۹۴۳ درآمد سالانه‌اش را به عدد ۱۰۰ میلیون دلار رساند و به یکی از غول‌های فناوری جهان تبدیل شد. در دههٔ ۱۹۳۰ میلادی، با وجود جنگ و انقباض بزرگ، واتسون مراقب کارکنانش بود. درحالی‌که بسیاری از شرکت‌ها بسته می‌شدند، او کارکنانش را مشغول تولید ماشین‌های جدید نگاه می‌داشت. او در سال ۱۹۳۲ یک واحد مهندسی و تحقیق و توسعه برای پشتیبانی خط تولید دایر کرد. شرکت IBM جزء اولین شرکت‌هایی بود که در سال ۱۹۳۴ پوشش بیمهٔ عمر را برای کارکنان خود فراهم کرد. دریافت پاداش از سود فروش و پرداخت دستمزد در تعطیلات و توجه به آموزش کارکنان از دستاوردهای مدیریت واتسون بود. شعار او برای IBM «صلح جهانی از طریق تجارت جهانی» و هدف نهایی او خدمت به مردم بود. واتسون در هنگام مرگ در سال ۱۹۵۶ تعداد کارکنان را به ۷۲/۵۰۰ و درآمد شرکت را به ۸۹۲ میلیون دلار رسانده بود.

بلافاصله پس از درگذشت او، پسرش رهبری شرکت را بر عهده گرفت. این اتفاق زمانی رخ داد که شرکت رشد انفجارگونه‌ای داشت و واتسون پسر شرکت را به خوبی در کوران گذار از عصر ماشین‌تحریرهای مکانیکی به عصر رایانه هدایت کرد. تحت هدایت واتسون، نوآوری‌هایی در بازاریابی رخ داد؛ او اجزایی مانند سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات را به صورت مجزا عرضه کرد و این امر سبب تولد یک صنعت چندمیلیارددلاری نرم‌افزار و خدمات رایانه شد که امروزه IBM رهبری آن را بر عهده دارد. در دوران رهبری واتسون، IBM از کسب‌وکاری متوسط به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی جهان تبدیل شد. او تا سال ۱۹۸۴ به عنوان عضو هیئت‌مدیره با شرکت در ارتباط بود و در ۷۹ سالگی در سال ۱۹۹۳ درگذشت. واتسون پدر و پسر در مجموع حدود شصت سال رهبری این شرکت را بر عهده داشتند.

ظهور شرکت‌های نرم‌افزاری، انقلاب PC و افول IBM

دههٔ ۱۹۸۰ میلادی هم‌زمان بود با ورود به دورانی جدید: «عصر کامپیوترهای شخصی». در سال ۱۹۸۱ این شرکت با عرضهٔ مدل IBM PC برای اولین بار وارد بازار مصرفی کاربران عمومی شد. تا پیش از این، اغلب مشتریان شرکت را نهادهای دولتی و سازمان‌های بزرگ تشکیل می‌دادند. اگرچه IBM PC یک شاهکار فناوری

محسوب نمی‌شد، اما برای نخستین بار بهترین و مهم‌ترین ویژگی‌های کامپیوترها را در ابعاد و قیمتی معقول به خانه‌ها می‌آورد. علی‌رغم موفقیت اولین کامپیوتر شخصی شرکت، IBM نتوانست رهبری نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خود را در بازار حفظ کند و این جایگاه‌ها را به ترتیب به مایکروسافت و اینتل باخت. تا پیش از آن، IBM در طول تاریخ چندین دهه‌ای اش، همواره اجزای کلیدی سیستم‌هایش از جمله پردازنده، سیستم‌عامل و لوازم جانبی را خودش می‌ساخت. با ورود به عصر پردازش شخصی، IBM برای آنکه بتواند با سرعت بیشتری وارد بازار PC شود، تصمیم گرفت ساخت و تولید قطعات حیاتی سیستم‌های خود را (که همان پردازنده و سیستم‌عامل بود) به اینتل و مایکروسافت بسپارد.

این تصمیم، بعدها به اتحاد «وینتل» (ویندوز روی پردازنده‌های اینتل) و خروج چندصد میلیارد دلاری سهم بازار از دستان IBM منجر شد. با چرخش بازار به سمت رایانه شخصی، IBM نتوانست به سلطه خود بر دنیای کامپیوترها ادامه دهد. صنعت کامپیوتر دیگر برای شرکت همه‌فن‌حریف و غول‌آسایی مانند IBM که یک‌تنه در همه زمینه‌ها فعالیت و نوآوری می‌کرد، جایی نداشت و شرکت‌هایی با زمینه تخصصی فعالیت، به سرعت در حال رشد و گسترش بودند. اینتل با ساخت ریزپردازنده، مایکروسافت با نرم‌افزار، شرکت ناول^۱ با شبکه، HP با پرینتر، سیگیت^۲ با تجهیزات ذخیره‌سازی و اوراکل با دیتابیس جای IBM را در بازار گرفته بودند.

تولد دوباره یک برند

در سال ۱۹۹۳، شرکت IBM با استخدام لوئیس گرستنر^۳، برای اولین بار در تاریخ خود مسند ریاست شرکت را به شخصی خارج از شرکت سپرد. در ژانویه ۱۹۹۳، شرکت IBM درگیر زیان مالی بزرگی شد، چندین میلیارد دلار از دارایی‌های خود را از دست داد و ده‌ها هزار نفر از کارمندانش را از کار برکنار کرد. شرکت دیگر شکوه و جلال سابق را نداشت. در آن زمان، از این شرکت به عنوان «دایناسور صنعت کامپیوتر» یاد می‌شد. ولی گرستنر موفق شد هزینه‌های شرکت را مدیریت کند.

1. novel

2. Seagate

3. Loui Gerstner

اولویت اول گریستنر، ثبات بخشیدن به شرکت در حال سقوط IBM بود. او تا سال ۱۹۹۴، بسیاری از بخش‌های زیان‌ده شرکت را فروخت، تعداد کارکنان را به ۲۲۰/۰۰۰ نفر تقلیل داد و جلوی بسیاری از مخارج غیرضروری را گرفت. همین اقدامات ساده باعث شد IBM در سال ۱۹۹۴ دوباره به سودآوری برسد. در این زمان، هیچ پیشرفت و نوآوری‌ای نبود که همراه آن نام شرکت IBM مطرح نشود؛ به‌گونه‌ای که در این دوره محققان شرکت IBM بیش از سه جایزه نوبل را به نام این شرکت ثبت کردند تا توان علمی این مجموعه بیش از پیش به همه ثابت شود.

یکی از دلایل بازگشت موفقیت‌آمیز شرکت به عرصه رقابت، احیای برند IBM در میان افکار عمومی بود. تبلیغات و بازاریابی شرکت در زمان افول آن بسیار بی‌نظم و آشفته بود و پیام‌های متفاوت و گاه متضادی را در بازار منتشر می‌کرد. بخشی از این بی‌نظمی به دلیل کار کردن با بیش از ۷۰ آژانس متفاوت تبلیغاتی بود.

در سال ۲۰۰۲، گریستنر تجربیات و درس‌آموخته‌های خود را از تغییر در شرکت، در کتابی با عنوان چه کسی می‌گوید فایل‌ها نمی‌توانند برقصد؟! منتشر کرد.

شرکت IBM و رهبران‌ش پس از بنیان‌گذار آن، بارها با چالش تحول‌آفرینی مواجه شدند. همان‌گونه که گفته شد یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها در زمان مدیریت لویس گریستنر اتفاق افتاد. واتسون پسر نیز شرکت را به خوبی در تحول و گذار از عصر ماشین‌تحریرهای مکانیکی به عصر رایانه هدایت کرد. واتسون پدر برای شرکت IBM چشم‌انداز وسیعی طرح‌ریزی کرده بود که در دوران پسرش نیز ادامه داشت. در دوران رهبری واتسون پدر و پسر، با هدف‌گذاری درستی که داشتند، شرکت IBM از کسب‌وکاری متوسط به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی جهان تبدیل شد. لویس گریستنر به کار گروهی با دستیابی به کارایی بالا و مسئولیت‌پذیری اخلاقی اعتقاد خاصی داشت و در شرکت IBM به دنبال افرادی بود که در پی حل مشکلات و کمک به همکارانشان باشند.

تحقیق و توسعه و محصولات شرکت IBM

بنیان‌گذار IBM وجهه اصلی شرکت را تفکر، نوآوری و خدمت‌رسانی عنوان کرده است. ثبت بیش از ۱۵۰ هزار پتنت (گواهی ثبت اختراع روش یا محصول) این شرکت دلیلی بر صحت این گفته است. IBM در سال‌های اخیر، همواره بیشترین

تعداد پتنت در سال راثبت کرده است و تنها شرکتی است که به رکورد بیش از ۱۰۰ هزار پتنت در سال دست یافته است.

شرکت IBM در زمینه تحقیقات درباره نیمه‌هادی‌ها^۱ شرکتی راهبر و پیشرو است. معماری RISC اساس اغلب ایستگاه‌های کاری و سرورهای مبتنی بر UNIX است؛ تکنولوژی‌ای که همین شرکت در دهه ۸۰ میلادی عرضه کرد. مفهوم RISC ساده‌سازی دستوراتی است که برای اجرا به رایانه داده می‌شوند و بنابراین عملکرد رایانه سریع‌تر و قدرتمندتر می‌شود. در سال ۱۹۹۷، شرکت IBM ابررایانه‌ای به نام DEEP BLUE را برای بازی شطرنج با گاسپاروف، قهرمان جهان، عرضه کرد. این اولین بار بود که رایانه، یک بازیکن شطرنج تراز اول را شکست می‌داد. تکمیل این فناوری برای حل چالش‌های فناوری در کسب‌وکار و صنایع دیگر نظیر پیش‌بینی وضع آب و هوا، مدل‌سازی بازار مالی، طراحی خودرو، توسعه داروهای جدید، اکتشافات کیهانی و کشف اسرار منشأ جهان به کار گرفته شد.

ورود به قرن بیست و یکم و تغییر استراتژی

با شروع قرن بیست و یکم، شرکت IBM درآمدی حدود ۷۵ میلیارد دلار داشت. آن‌ها تصمیمی تاریخی گرفتند و آن تغییر استراتژی‌های خود به سمت بازارهای تجارت الکترونیک بود. پس از گذشت حدود نود سال از عمر شرکت، با ورود به قرن جدید، هیئت‌مدیره مصمم شد تا فرد جدیدی را به سمت رهبری این سازمان عریض و طویل انتخاب کند. ساموئل پالمیسانو^۲ از سال ۱۹۷۳ به شرکت IBM پیوست و ضمن طی مدارج کاری و مدیریتی فراوان، در سال ۲۰۰۰ به مقام مدیر اجرایی و از سال ۲۰۰۲ به سمت مدیرعاملی رسید. پالمیسانو هشتمین مدیرعامل شرکت از زمان تشکیل اولیه شرکت در سال ۱۹۱۱ محسوب می‌شد. پالمیسانو بازار فناوری اطلاعات را محیطی پویا، جهانی، به سرعت متغیر و به شدت متمرکز بر ارزش‌های مشتری می‌دانست.

تا سال‌ها پیش، کمتر کسی می‌توانست تصور کند که در دنیای پرشتاب رایانه و فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت‌هایی نظیر مایکروسافت و Dell، قد برافرازند و به مصاف پیشکسوتانی همچون HP و IBM بروند. با درک این تغییرات پرشتاب

1. Semiconductors

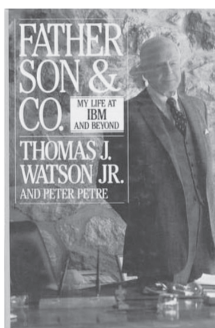
2. Samuel Palmisano

بود که پالمیسانو گفت: «ما از گذشته عبور کرده‌ایم.» وی در سال ۲۰۰۴، بخش رایانه‌های شخصی را به یک سرمایه‌دار مشهور چینی فروخت و ۳۰٪ کارکنان مرتبط را در کارخانجات اروپایی از کار برکنار کرد. پالمیسانو رمز حیات شرکت را نوآوری می‌دانست و می‌گفت: «فناوری امروزه جزء اصلی راهبرد کسب‌وکار است و ما به یک مدل نوآوری نوین شامل نوآوری باز، مشارکتی، چندوجهی و جهانی نیاز داریم.»

از سال ۲۰۱۲، مدیرعامل و مدیر اجرایی شرکت IBM خانم ویرجینیا رومتی^۱ است. خانم رومتی همکاری‌اش را با شرکت IBM از سال ۱۹۸۱ در دیترویت آغاز کرد. وی به سرعت مراحل پیشرفت را در پست‌های گوناگون پشت سر گذاشت و پیش از آنکه به ریاست این شرکت برسد در مقام معاون رئیس شرکت IBM مشغول به کار بود. وی شیوه‌ای جدید برای گسترش بازارهای این شرکت در نقاط مختلف جهان طرح‌ریزی کرد و به همین دلیل، در سال ۲۰۰۶، موفق به گرفتن جایزه‌ای ویژه در مدیریت بازرگانی شد. رومتی به معنای واقعی کلمه شیفته فناوری است و به قاطعیتش در تصمیم‌گیری‌های گوناگون در دنیای فناوری مشهور است. وی اولین بانویی بود که بر صندلی مدیریت این غول فناوری تکیه زد. در آوریل سال ۲۰۲۰، این سمت به فردی هندی‌تبار به نام آرویند کریشنا^۲ سپرده شد. شرکت IBM بارها توانست از تجربیات گذشته خود درس بگیرد و با ایجاد تغییرات لازم پیامزد که چگونه به‌روز شود.

 1. Virginia Rometty
 2. Arvind Krishna

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار رهبران IBM



A MCGRAW-HILL LEADERSHIP CLASSIC

A BUSINESS AND ITS BELIEFS



THE IDEAS THAT
HELPED BUILD IBM
THOMAS J. WATSON JR.

از توماس واتسون پسر، سخنان الهام‌بخش فراوان و چندین کتاب به یادگار مانده است. وی در کتاب‌هایش، داستان شکل‌گیری شرکت و اعتقادات و باورهای خود و پدرش را به رشته تحریر درآورده است. مخاطبان این کتاب‌ها با خواندن نشان می‌توانند به تلاش و پشتکار بسیار زیاد پدر و پسر در شکل‌گیری و رشد و توسعه شرکت پی برده، از آن‌ها درس بگیرند.

بخشی از سخنان الهام‌بخش و توصیه‌های ارزشمند توماس واتسون را در ادامه می‌خوانیم (درس‌هایی دربارهٔ چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکاری که بتواند حدود ۱۰۰ سال پایدار بماند):

- خردمندی، قدرت استفاده صحیح از زمان و دانش است.
- توانایی مطرح کردن سؤال درست بیش از نیمی از تلاش برای پیدا کردن پاسخ است.
- تا آنجا که می‌توانی اشتباه کن. یادت باشد این‌گونه است که به موفقیت می‌رسی.
- اساس ایجاد اعتماد تأکید بر شباهت‌های بین خودتان و مشتریان است.
- هرگاه گمان کنی که موفقیت حاصل شده است، پیشرفت متوقف می‌شود.
- می‌خواهی برای رسیدن به موفقیت به تو فرمولی بدهم؟ خیلی ساده است؛ تعداد شکست‌هایت را دو برابر کن.
- دشوارترین چیز دربارهٔ قدرت اعتماد این است که بسیار سخت به وجود می‌آید و بسیار آسان از بین می‌رود.
- برو جلو و اشتباه کن؛ زیرا می‌توانی از آن‌ها درس بگیری.
- برای موفق شدن باید قلب خود را در کسب‌وکار و کسب‌وکار خود را در قلبت داشته باشی.
- طراحی باید نشان‌دهندهٔ کارایی و زیبایی در تجارت باشد. اما مهم‌تر از همه،

- طراحی خوب در وهله اول باید در خدمت مردم باشد.
- هیچ چیز در دنیا نمی‌تواند جای پشتکار را بگیرد؛ نه هوش و نه استعداد. زیرا در دنیا افراد با استعداد اما ناموفق فراوان هستند. نه نبوغ و نه تحصیلات! زیرا نابخه‌های آس و پیاس و تحصیل کرده‌های فقیر و گوشه‌گیر در دنیا زیادند. تنها عزم و پایداری است که برنده را از بازنده جدا می‌کند.
 - شرکت IBM از طریق مشارکت و ائتلاف با شرکت‌هایی مانند مایکروسافت و اینتل موفق شد در دهه ۸۰ میلادی به دوران جدید «عصر کامپیوترهای شخصی» وارد شود.
 - شرکت IBM بارها درگیر بحران و مشکلات گوناگون شد و هر بار با یادگیری مستمر از تجربیات گذشته توانست بر این مشکلات چیره شود. لوئیس گریستنر طرفدار سرعت عمل بود و اعتقاد داشت اگر اشتباهی پیش بیاید بهتر است به دلیل سرعت و عجله باشد، نه اقدام دیر هنگام.
 - شرکت IBM کارکنان فراوان و قدمتی طولانی دارد. به همین دلیل، بارها تجربه سازماندهی مجدد و تجدید ساختار داشته است. آن‌ها به تدریج سلسله مراتب زیاد شرکت را کاهش دادند.
 - شرکت IBM به دلیل پیچیدگی فعالیت‌هایش، گستردگی‌شان در سطح بین‌المللی و نیروی انسانی متعدد، بارها فرایندها و سیستم‌های خود را بازنگری و اصلاح کرده است.
 - لوئیس گریستنر در شرکت IBM خود را درگیر استراتژی‌ها کرد و اجرای آن‌ها را بر عهده گرفت و اعتقاد داشت که اطلاعات بد هرگز نباید مخفی شوند.
 - شرکت IBM با شناخت درست سلیقه مصرف‌کنندگان نهایی، در زمان مناسب، کامپیوترهای شخصی خود را وارد بازار کرد.
 - واتسون پسر در بازاریابی IBM بینش خوبی به وجود آورد و اجزایی مانند سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات را به صورت مجزا عرضه کرد. این شیوه باعث تولد صنعت چندمیلیارد دلاری نرم‌افزار و خدمات رایانه شد که امروزه IBM رهبری آن را بر عهده دارد.
 - پس از مدیریت بحران، یکی از دلایل بازگشت موفقیت‌آمیز شرکت IBM به عرصه رقابت، احیای برند در میان افکار عمومی بود. تبلیغات و بازاریابی شرکت در زمان افول آن بسیار بی‌نظم و آشفته به نظر می‌رسید و پیام‌های متفاوت و گاه متضادی

- را به بازار می‌داد، ولی گسترتر توانست با مدیریت یکپارچه تبلیغات را اثربخش کند.
- شرکت IBM با ایجاد مدرسه خانه^۱ زمینه آموزش گسترده کارکنان را فراهم ساخت و به همه واحدهای خود نوشت: «از این پس شرکت IBM را باید شرکتی نامید که در حال یادگیری مستمر است.»
 - شرکت IBM برنامه «اجتماع در وقت نیاز»^۲ را برای بازنشستگان شرکت طرح ریزی کرد. در این طرح، نیروهای قدیمی برای گسترش نفوذ فناوری‌های جدید، به صورت داوطلبانه، در مدارس و مؤسسات محلی در سراسر دنیا فعالیت می‌کنند. با این روش مبتکرانه، شرکت به کارکنان کمک می‌کند تا ارتباطات خود را در هر مکانی که زندگی و کار می‌کنند، بهبود بخشند.
 - مسئولان این شرکت محصولاتی کاربرپسند را، با قیمتی معقول، مانند کامپیوترهای شخصی، به جامعه عرضه کردند. و بدین ترتیب، برند خود را به عنوان برندی ارزش‌آفرین به جامعه مصرف‌کنندگان معرفی نمودند.
 - IBM بارها توانست تغییرات بزرگ را مدیریت و از بحران‌های گوناگون نجات پیدا کند و نام خود را به عنوان برندی پویا معرفی کند.
 - بنیان‌گذار IBM وجهه اصلی شرکت را تفکر، نوآوری و خدمت‌رسانی عنوان کرده است. ثبت بیش از ۱۵۰ هزار پتنت این شرکت دلیلی بر صحت چنین گفته‌ای است. شرکت IBM با در اختیار داشتن چندین لایرانوار پیشرفته تحقیقاتی، به‌تنهایی بیش از هر شرکت فناوری دیگری ثبت اختراع دارد.
 - شرکت IBM در مراکز تحقیق و توسعه خود محصولات گوناگونی مانند نیمه‌هادی‌ها و ابرکامپیوترها را طراحی کرد و توسعه داد، که برای حل چالش‌های صنایع گوناگون به کار گرفته می‌شوند.
 - واتسون در سال ۱۹۵۷ گفت: «IBM شرکتی است متشکل از انسان‌ها، نه ماشین‌ها، شخصیت‌ها نه محصولات، افراد انسانی نه ابزار مادی.»

1. School-house

2. On Demand community