

داستان هشتم



● جان وارناک۔ چالرز گشکہ
بنیانگذاران شرکت ادوبی

جان ادوارد وارناک^۱ در دانشگاه رشته ریاضیات و فلسفه را انتخاب کرد. اما برای فوق لیسانس، ریاضیات محض خواند و در نهایت مدرک دکترای خود را در رشته مهندسی برق دریافت کرد. جان تمام این مدارج را از دانشگاه یوتا گرفت و علاوه بر این‌ها، بعدها و از همین دانشگاه یک دکترای افتخاری هم به وی اعطا شد. وارناک در یوتا عضو یکی از بزرگ‌ترین اتحادیه‌های دانشجویی بود و به شدت خود را با فعالیت‌های خارج از برنامه مشغول می‌کرد. دکتر وارناک در دو سال اول تأسیس ادوبی مدیر ارشد و در شانزده سال بعد، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بوده است. اگرچه او در سال ۲۰۰۰ بازنشسته شد، همچنان عضو هیئت مدیره شرکت ادوبی است.

چارلز گشکه^۲ لیسانس و فوق لیسانسش را در رشته ریاضیات محض از دانشگاه زویر گرفت و دوره دکترا را در دانشگاه کارنگی ملون به مطالعه علوم رایانه گذراند. او همیشه دوست داشت ارتباط بیشتری با رایانه‌ها داشته باشد. طی همین دوره وارد بازار کار شد و در شرکت زیراکس، نه تنها شغل مورد علاقه‌اش، که دوست و شریک آینده‌اش یعنی جان وارناک را هم پیدا کرد. چارلز از اوایل دهه ۷۰ میلادی در «مرکز تحقیقاتی پالو آلتو» (زیرمجموعه پژوهشی شرکت زیراکس) مشغول به کار شد. او بنیان‌گذار و مدیر آزمایشگاه علوم تصویربرداری این مرکز بود. هدف این آزمایشگاه تمرکز روی علوم، گرافیک، پردازش تصویر، اپتیک و تمام امور مرتبط با تصاویر رایانه‌ای بود. در سال ۱۹۷۸، چارلز جان وارناک را برای اضافه شدن به تیم استخدام کرد. با اضافه شدن جان وارناک به تیم تحقیق و توسعه آن‌ها موفق شدند زبان کامپیوتری را ابداع کنند که بعدها به تولید زبان «پست اسکریپت»^۳ انجامید. اما مدیران زیراکس معتقد بودند این زبان ارزش سرمایه‌گذاری ندارد! این موضوع باعث شد که در سال ۱۹۸۲، چارلز گشکه همراه جان وارناک شرکت زیراکس را ترک کرده، شرکت خودشان یعنی ادوبی را تأسیس کنند.

1. John Edward Warnock

2. Charles Geschke

3. PostScript (PS)

تأسیس شرکت ادوبی و انقلاب نشر دیجیتال

وارناک و گشکی، با تأسیس شرکت ادوبی، توسعهٔ زبان «اینترپرس» را به میل خود پیش بردند و از دل آن زبان PostScript را خلق کردند. هم‌زمان با توسعهٔ این زبان مذاکراتی با اپل انجام شد تا بر پایهٔ رایانه‌های این شرکت اولین نرم‌افزار نشر رومیزی یا Desktop Publishing به وجود بیاید. این نرم‌افزار که LaserWriter نام داشت امکان تایپ و تولید اسناد را فراهم می‌کرد و کاربر می‌توانست از محتوا، همان‌طور که در نمایشگر مشاهده می‌کرد، چاپ بگیرد. زبان پُست اسکرپت مستقل از سخت‌افزار توسعه داده شده بود و این انعطاف‌پذیری بالا بازارپسندی محصول را هم بالا می‌برد. این دست‌آورد اوضاع شرکت را از نظر مالی بهتر کرد. مدیران با عرضهٔ محصول خود به بازار، به‌ویژه برای کاربران تجاری، موفق شدند بهره‌وری و کیفیت آن را بسیار بیشتر کنند؛ این‌گونه بود که صنعتی جدید به وجود آمد.

از زمان تأسیس ادوبی مدیران این شرکت تصمیماتی زیرکانه اتخاذ کرده‌اند و به همین دلیل، شرکت در طول سال‌های متمادی موفق بوده است. این شرکت نرم‌افزاری اغلب با محصولات هم‌چون پست اسکرپت و فتوشاپ شناخته می‌شود. این نرم‌افزارها در زمینهٔ طراحی کامپیوتری انقلابی به پا کرده‌اند؛ هم‌چنین تصاحب شرکت‌هایی همچون Omniture و ماکرومدیا باعث شد که جایگاه ادوبی دست‌نخورده باقی بماند. یکی از مؤثرترین تصمیمات این شرکت تغییر کاربری آن بود: ادوبی از شرکتی نرم‌افزاری به شرکتی ابری تبدیل شد. هم‌اکنون تمامی سیستم‌های این شرکت بر اساس تکنولوژی ابری یا همان Cloud کار می‌کنند. فرایند تبدیل شدن به یک شرکت ابری فرایندی پرهزینه و پرمشقت است. اجرای صحیح چنین فرایندی برای اغلب شرکت‌ها تقریباً ناممکن است. با وجود این، ادوبی موفق به انجام دادن چنین کاری شد. پس اصلاً عجیب نیست که در این صنعت متغیر، ادوبی همیشه یک پای رقابت به حساب می‌آید. این اقدام جدیدترین نمونه از تصمیمات دشوار و آینده‌نگرانه‌ای بود که شرکت ادوبی را به جایگاه کنونی‌اش رساند.

رشد و توسعه شرکت ادوبی در طی چهل سال

در بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۶ بسیاری از افراد ادوبی را با نرم‌افزار ویرایش عکسش می‌شناسند. نرم‌افزاری درجه‌یک و همه‌فن‌حریف به نام فتوشاپ. فتوشاپ آن‌قدر معروف شده است که مردم از این کلمه در جایگاه «فعل» استفاده می‌کنند، درست مثل گوگل. مانند جمله «از این عکس خوشت نمی‌آید؟ فتوشاپ کن!» اما ادوبی فقط یک شرکت فروشنده ابزار طراحی نیست. این شرکت در ابتدا شرکتی با چند اپلیکیشن طراحی بود و حال به شرکتی بزرگ و گسترده تبدیل شده است.

همکاری شرکت ادوبی با اپل یکی از مهم‌ترین قدم‌های ابتدایی شرکت برای رسیدن به موفقیت بود. این همکاری توجه بسیاری را جلب کرد و منجر به شراکتی دیگر شد. در ادامه همکاری‌ها، ادوبی با شرکت Aldus هم قرارداد امضا کرد. شرکت Aldus یک برنامه‌گرافیکی و حروف‌چین را روانه بازار کرد که PageMaker نام داشت. این برنامه سومین تکه پازل بود! این نرم‌افزار باعث شد مخاطبان راحتی کار با محیط مکتباتش را حس کنند و قدرت زبان چاپ پست‌اسکرپت را از نزدیک ببینند. موفقیت این محصولات سه‌جانبه مؤسسان شرکت ادوبی را به فکر واداشت. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که بازاری بزرگ‌تر نیز در انتظار آن‌هاست. بخشی از موفقیت‌های زود هنگام شرکت ادوبی به دلیل در اختیار داشتن اپلیکیشن‌های طراحی نبود؛ بلکه به دلیل تعریف چهارچوبی بود که افراد در قالب آن، طراحی دیجیتال را توسعه دادند و هم‌اکنون نیز آن را توسعه می‌دهند.

ادوبی در سال ۱۹۸۷، ایلاستریتور را منتشر کرد. مزیت این نرم‌افزار ویژگی قلمش بود که به کاربران اجازه می‌داد خطوط منحنی رسم کنند. ادوبی برای افزایش فروش ایلاستریتور، فتوشاپ را که ابزار ویرایش عکس بود روانه بازار کرد. فتوشاپ مسیری کاملاً جدید برای ادوبی بود. کاربران در فتوشاپ می‌توانستند روی تصاویری کار کنند که از منبعی خارجی مثل اسکنر به دست می‌آمد. اما پیش‌تر طراحان باید از صفر تا صید تصاویر را طراحی می‌کردند. نرم‌افزار فتوشاپ نرم‌افزاری موفق به شمار می‌رفت که بر اساس وب بود. با وجود این، ادوبی فکر می‌کرد که اینترنت چیزی زودگذر است؛ بنابراین روی ساخت محصولات بر اساس وب متمرکز نشد. همین پیش‌بینی یکی از اشتباهات مهلک شرکت ادوبی بود. البته با اینکه ادوبی

مرتکب چنین اشتباهی شد، باز هم جان سالم به در برد و رشد کرد. همین مسئله نشان‌دهنده جایگاه والای ادوبی در بازار است. ادوبی هیچ‌گاه دست از نوآوری برنمی‌دارد و دهه‌ها می‌شود که محصولات جدید و نوآورانه‌ای را روانه بازار می‌کند. در سال ۱۹۹۱، بنیان‌گذاران شرکت ادوبی باور داشتند که بازار نرم‌افزار گرافیک بسیار گسترده است. جان وارناک همچنین می‌دانست که ادوبی نباید به شرکتی تک‌محصولی تبدیل می‌شد. او با چشمان خود دیده بود که بازار چقدر زود تغییر می‌کند و چگونه شرکت‌های تک‌محصولی را قورت می‌دهد. به همین دلیل، مدیران شرکت تصمیم گرفتند خط تولید را گسترش دهند تا ویژگی‌هایی همچون تایپ فیس، طراحی گرافیک، ویرایش تصاویر، لایه‌بندی صفحات و تدوین ویدئو را نیز وارد محصولات خود کنند. همین تصمیم به شکل‌گیری محصول بعدی ادوبی منجر شد: یک اپلیکیشن تدوین ویدئو به نام پریمیر. یکی دیگر از دلایل ساخت این برنامه گل کاشتن‌های محصول جدید اپل یعنی QuickTime Player بود. پریمیر در بازار به موفقیتی مهم دست یافت؛ زیرا یکی از اولین نرم‌افزارهای تدوین ویدئو به حساب می‌آمد.

کاربران با استفاده از محصولات ادوبی می‌توانستند انواع گوناگونی از فایل‌های گرافیکی را خلق کنند. با صرف نظر از این موارد، وارناک متوجه نیاز دیگری شد: نیاز به جابه‌جایی فایل‌ها میان چند کامپیوتر و سیستم‌های گوناگون. ادوبی در سال ۱۹۹۳ آکروبات را عرضه کرد؛ مجموعه‌ای از اپلیکیشن‌های جدید برای ساخت و مشاهده فایل‌ها. ادوبی این عبارت را نیز وارد دیکشنری‌های مغزمان کرد: فرمت سند‌های قابل انتقال PDF یا همان Portable Document Format در این سال، درآمد ادوبی از فتوشاپ، بالاخره، از سود پست‌اسکرپت سبقت گرفت. چشم‌انداز وارناک از کسب‌وکار اپلیکیشن‌ها در این سال مبارک به بار نشست. هم‌زمان با رشد محبوبیت اپلیکیشن‌ها، گروه مهندسان و طراحان ادوبی روی به روزرسانی‌های فتوشاپ کار کرده، قابلیت‌های جدیدی را به آن اضافه کردند. در نتیجه، موفقیت فتوشاپ تضمین شد.

خرید شرکت‌های رقیب

کمی پیش از آنکه ادوبی شرکت آلدوس را تصاحب کند، این شرکت مشغول توسعه ابزارهایی بود که رقیب مستقیم ابزارهای ادوبی محسوب می‌شدند؛ یک برنامه طراحی به نام FreeHand و اپلیکیشن ویرایش عکس به نام PhotoStyler. در همین هنگام، اینترنت به سرعت در حال پیشرفت بود و افراد را قادر می‌ساخت که تصاویرشان را به سرعت به اشتراک بگذارند. شرکت ادوبی بیکار ننشست. آن‌ها یکی از رقبای خود به نام ماکرومدیا را تصاحب کردند! در نتیجه، ادوبی صاحب محصولات همچون Dreamweaver (یکی از رقبای فتوشاپ) و فلش شد. در سال ۱۹۹۶، ادوبی تحت مدیریت چیزن نسخه ساده‌تر فتوشاپ و نسخه سوم آکروبات را عرضه کرد. این برنامه فتودیلاکس^۱ نام داشت. فتودیلاکس در عرض دو سال به پرفروش‌ترین ویرایشگر تصاویر تبدیل شد. در سال ۱۹۹۹، ادوبی نسخه چهارم آکروبات را منتشر کرد؛ همراه با به‌روزرسانی و قابلیت‌های جدیدی که فروش سازمانی را به سقف رساند! قابلیت‌هایی همچون گذاشتن رمز عبور، امضای دیجیتال و امکان قرار دادن یادداشت و نقطه‌نظرات دیگران در فایل همگی برای کسب و کارها معرکه بودند. اضافه کردن این امکانات منجر به فروش بیشتر و جذب مشتریان سازمانی بیشتر شد. محصول ادوبی بی‌نظیر و بی‌رقیب بود؛ زیرا به کاربر اجازه می‌داد تا صفحات وب را با فرمت PDF ذخیره کند. این قابلیت صنعت نرم‌افزار را متحول کرد.

در سال ۲۰۰۰، با توجه به فعالیت‌های موفق چیزن در مقام رئیس بخش مشتریان ادوبی، مقام‌های بالارده شرکت، ایده‌ها و چشم‌انداز وی را جدی گرفتند. در این سال، چیزن به مقام نایب‌رئیس شرکت منصوب شد. در نتیجه، از نزدیک با مؤسسان شرکت در ارتباط بود. پس از بازنشسته شدن گشکه، مقام چیزن به رئیس کل تغییر یافت. اما اینجا پایان کار نبود. وقتی سال بعد، مدیرعامل شرکت یعنی وارناک تصمیم گرفت بیشتر وقتش را با خانواده‌اش سپری کند، چیزن مدیرعامل ادوبی شد! چیزن تمرکزش را روی ساخت محصول برای بازارهای جدید گذاشت. او ادوبی را از شرکت تأمین‌کننده ابزار طراحی به یک شرکت نرم‌افزار متنوع تبدیل کرد.

1. PhotoDeluxe

در سال ۲۰۰۲، شرکت ادوبی اپلیکیشن‌های به نام ایندیزاین را منتشر کرد که برای صفحه‌آرایی طراحی شده بود. پیش از این، ادوبی متوجه شده بود که یکی از شرکت‌های رقیبش به نام کوارک نرم‌افزاری را برای صفحه‌آرایی عرضه کرده است؛ بنابراین آستین‌ها را بالا زد و ایندیزاین را وارد رقابت کرد. ایندیزاین به‌مراتب از Pagemaker نوین‌تر بود. در سال ۲۰۰۳، ادوبی تمامی محصولاتش را در قالب مجموعه‌ای واحد به فروش گذاشت. این مجموعه «خلافت ادوبی» نام داشت. بدین ترتیب، برند ادوبی یکپارچه شد و میان تمامی محصولات این شرکت پیوندی درست شکل گرفت. ادوبی در سال ۲۰۰۵، ماکرومدیا و تمامی محصولات پرچمدارزش را تصاحب کرد. کاربران ماکرومدیا کسانی بودند که به گرافیک وب علاقه داشتند. تصاحب این رقیب، با توجه به پیشرفت روزافزون وب، تصمیم درستی برای ادوبی بود.

سال‌های تغییرات بزرگ در ادوبی

در سال ۲۰۰۷، شانتانو ناراین^۱ برای مقام مدیرعاملی ادوبی انتخاب شد. این سال برای ادوبی نقطه عطفی مهم بود. ناراین با این ذهنیت پا به ادوبی گذاشت که شرایط را تغییر دهد. او رسانه دیجیتال و خدمات بازاریابی را گسترش داد و سرانجام فروش شرکت را بیشتر کرد. میراث بروس چیزن^۲ تبدیل شدن ادوبی به شرکتی چندمحصولی و گسترده به شمار می‌رفت. از سوی دیگر، میراث ناراین تبدیل شدن ادوبی به یک تأمین‌کننده سراسر ابری بود.

در سال ۲۰۰۸، ادوبی نسخه بر اساس وب فتوشاپ را منتشر کرد که فتوشاپ اکسپرس نام داشت. یادگیری و استفاده از این محصول مصرفی بسیار آسان بود؛ همچنین فتوشاپ اکسپرس به کاربر اجازه می‌داد تا تصاویر را ویرایش کند، آلبوم بسازد و آن‌ها را با دیگران به اشتراک بگذارد. آن‌ها محصولی مشتری‌پسند ساخته بودند که از قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی پشتیبانی می‌کرد.

در سال ۲۰۰۹، ادوبی یک شرکت تجزیه اطلاعات ممتاز به نام Omniture را تصاحب کرد. این تصاحب از اهمیت فراوانی برخوردار بود؛ زیرا ادوبی را قادر می‌ساخت

1. Shantanu Narayen

2. Bruce R. Chizen

به طور مستقیم تکنولوژی‌های سنجش، تجزیه و بررسی اطلاعات را وارد محصولاتش کند. این ابزار کاربران را قادر ساخت که کارآمدی پروژه‌های خود را ارزیابی کنند.

همان پروژه‌هایی که با دیگر ابزار ادوبی آن‌ها را خلق می‌کردند!

در سال ۲۰۱۰، ادوبی محصول eSignatures را روانه بازار کرد. یک برنامه ابری که مخصوص امضای دیجیتال بود. انتشار چنین برنامه‌ای نشان می‌داد که شرکت به سوی ابری شدن گام برمی‌دارد.

در سال ۲۰۱۱، ادوبی بعد از انتقادات فراوان اپل و صنعت موبایل اعلام کرد که دیگر از فلش پشتیبانی نخواهد کرد. در عوض، ادوبی برنامه‌ریزی کرد که روی HTML5 متمرکز شود. هدف ادوبی از این کار خلق فرصت‌های بیشتر در زمینه وب و مرورگرهای موبایل بود. در نتیجه، سازگاری با سخت‌افزارهای گوناگون به اولویت شرکت بدل شد.

در سال ۲۰۱۳، مهم‌ترین نقطه عطف سرتاسر تاریخ شرکت ادوبی رقم خورد. در این سال، مدیران اعلام کردند که نسخه‌های جدید و ابری نرم‌افزارهای «مجموعه خلاقیت»، فقط از طریق خرید عضویت در دسترس قرار می‌گیرند. کاربر باید به جای پرداخت ۱۸۰۰ دلار و خرید مادام‌العمر محصولات، برای دریافت تمام نرم‌افزارهای این مجموعه ابری، ماهانه ۵۰ دلار و برای دریافت هرکدام از برنامه‌های مجموعه، ماهانه ۱۹ دلار پرداخت می‌کرد. هم‌اکنون قیمت‌ها به مراتب گران‌تر از سال ۲۰۱۳ هستند. ادوبی به ابزار Cloud خود قابلیت‌های جدیدی را اضافه کرد.

در سال ۲۰۲۲ و بر اساس گزارش‌های مالی عرضه شده شرکت، درآمد سال ۲۰۲۱ ادوبی حدود ۱۶ میلیارد دلار اعلام شده است. تعداد کارکنان شرکت نیز در این سال حدود ۲۶ هزار نفر اعلام شده است. مجله فوربس در آوریل ۲۰۲۲، در رتبه‌بندی ۵۰۰ شرکت برتر، جایگاه ۲۳۴ را برای شرکت ادوبی اعلام کرده است.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و مدیریتی بنیان‌گذاران ادوبی



هیچ‌یک از شرکت‌های تکنولوژی نمی‌توانند ادعا کنند که به اندازه ادوبی در رقابت حضور داشته‌اند یا همیشه در حال نوآوری و رشد بوده‌اند. ماجراجویی ادوبی خاص بوده و با انجام دادن تغییرات زیادی همراه شده است. با

وجود این، شرکت‌های نوپا می‌توانند از زندگی بنیان‌گذاران و مسیر فعالیت شرکت ادوبی درس‌های زیادی بگیرند؛ از جمله موارد زیر:

- ادوبی محصولاتی درجه‌یک برای طراحان تولید کرده است. در عین حال، همگام با پیشرفت خود، در رابطه با بازارهای جدید نیز تصمیماتی سراسر هوشمندانه اتخاذ کرده‌اند. تصمیم کلیدی آن‌ها یورش بردن به بازارهایی بود که به طور طبیعی با بازار طراحی در ارتباط هستند، مثل بازاریابی یا تحلیل داده.
- شرکت‌هایی که قصد گسترش دارند، باید ارتباط میان بازار کنونی و بازار پیش‌رو را در نظر بگیرند. اگر شرکتی به سمت فضایی مرتبط حمله کند، کاربران جدیدی را جذب خواهد کرد و در عین حال، برای کاربران قبلی اش طعم دیگری پیدا می‌کند. بدین ترتیب، شرکت پیشرفت می‌کند اما از موضع اصلی خود دور نمی‌شود.
- هدف گرفتن بازار جدید به شما امکان می‌دهد که ایده جدیدتان را با مشتریان احتمالی در میان بگذارید و اعتبار آن را بسنجید. از طریق نظرسنجی، ایجاد تالار گفتمان یا بهره بردن از ابزاری همچون User Testing می‌توانید از کاربرد ایده خود اطمینان حاصل کنید. البته فراموش نکنید که کالا یا خدمات جدیدتان باید به طور طبیعی با محصولات فعلی‌تان ارتباط داشته باشد.
- شرکت ادوبی در چهل سال گذشته تصمیمات مالی هوشمندانه و زیرکانه‌ای گرفته است. آن‌ها از طریق فروش محصولات و سهام خود سرمایه مناسبی کسب کرده‌اند و سپس از این سرمایه برای تصاحب شرکت‌های دیگر استفاده می‌کنند. در نتیجه، درآمدشان افزایش یافته است. آن‌ها همواره در پی خلق محصولات جدید و افزایش کاربرانشان بوده‌اند؛ پس دست‌به‌جیب شوید و برای تحقیقات و گسترش محصولات خود کم نگذارید.

- فرایند استفاده از درآمد برای اضافه کردن محصول و افزایش درآمد، چرخه‌ای پایا و باثبات به حساب می‌آید. برگ برنده ادوبی آینده‌نگری بوده است. آن‌ها به بلندمدت فکر می‌کردند. اولین محصول آن‌ها یعنی پست اسکرپیت موفقیتی بی‌چون و چرا بود. ولی مدیران شرکت به خوبی می‌دانستند که باقی ماندن در جایگاه شرکتی تک‌محصولی از لحاظ مالی فکر خوبی نیست. آن‌ها می‌دانستند که تک‌محصولی بودن روزی یقه‌شان را می‌گیرد. هرچند ادوبی درآمد ثابتی نداشت، از درآمد پست اسکرپیت استفاده کرد تا نرم‌افزارهای جدیدی را عرضه کند. نرم‌افزارهایی که در راستای جذب مخاطبان جدید ساخته شده بودند.
- اینکه شرکت دیگری را تصاحب کند، دلایل متعددی دارد. ادوبی موفقیتش را مدیون تشخیص نیازها و کسب مالکیت شرکت‌هایی بوده که پیشرفت آینده را رقم زده‌اند. خریدهایی همچون Omniture مجموعه جدیدی از ابزار را به فهرست محصولات ادوبی اضافه کرد. خریدهایی مثل Aldus جمعیت گروه را دو برابر کرد و استعدادهایی همچون بروس چیزن را به شرکت هدیه داد؛ وی بعدها به یکی از مؤثرترین اشخاص تاریخ شرکت ادوبی تبدیل شد. خرید ماکرومدیا یکی از رقبای ادوبی را از دور خارج کرد. یک شرکت زمانی خریدهای درستی انجام می‌دهد که از تکه پازل گم شده‌اش و تقاضای بازار خبر داشته باشد.
- مطلع بودن از جای خالی محصولات و فشار حس شده رقبای دو معناست: مرتبط بودن با مشتریان و مسیر کاری آن‌ها، و تحقیق کردن برای تشخیص گزینه‌های پیش‌روی کاربران. آگاهی از جای خالی استعدادها نیز از طریق نظرسنجی‌های داخلی به دست می‌آید. این نظرسنجی‌ها انجام می‌گیرند تا ما کارکرد تیم را مشخص کنیم و ببینیم که اعضای تیم در چه زمینه‌ای به پشتیبانی احتیاج دارند. فقط زمانی می‌توانید جاهای خالی را پر کنید که از مکان دقیق آن‌ها اطلاع داشته باشید تا مدیران شرکت را از این ضعف‌های داخلی و خارجی آگاه سازید.