

## فرازهایی از کتاب یک هزار مدیر عامل

انتشارات «دورلینگ کیندرزلی»

جواد بازرگانی<sup>۱</sup>

### چکیده

کتاب یک هزار مدیر عامل کتاب نفیسی است که ابتدا در سال ۲۰۰۹ در ۵۱۲ صفحه به قطع وزیری در نیو یورک منتشر شده است. در این کتاب بیوگرافی کسانی که در سمت مدیریت عامل، بنیان‌گذار، و یا مشابه آنها منشا اثر چشم‌گیر بوده‌اند جمع‌آوری شده است. اگر چه در نگاه اول انتظار می‌رفت یک هزار مدیر عامل معرفی شوند، ولی بیش از یک‌دوم این تعداد (از تقریباً ۵۴ ملیت) معرفی نشده‌اند. حدود ۱۹۷ نفر از ایالات متحده آمریکا، ۳۲ نفر از بریتانیا، ۲۳ نفر از چین، ۲۲ نفر از فرانسه، ۲۱ نفر از آلمان، ۲۱ نفر از هندوستان، ۱۷ نفر از کانادا، ۱۷ نفر از ژاپن، ۱۰ نفر از استرالیا، ۸ نفر از برزیل، ۷ نفر از افریقای جنوبی، ۵ نفر از سوئد، ۵ نفر از هلند، ۴ نفر از اسپانیا، ۴ نفر از ایرلند، و بقیه از کشورهای: آرژانتین، ارمنستان، افریقای جنوبی، اتریش، اوگاندا، برمودا، بلژیک، بنگلادش، پاکستان، تایلند، تایوان، ترکیه، جزایر قناری، جمهوری آذربایجان، چکوسلواکی، دانمارک، روسیه، زیمبابوه، سوئیس، عراق، عربستان سعودی، قبرس، کره شمالی، کشمیر، کنیا، کوبا، کویت، لبنان، لهستان، مالای، مالزی، مجارستان، مراکش، مکزیک، نروژ، نیوزیلند، و یونان هستند.

در این کتاب نکات پندآموز بسیاری در زمینه مدیریت وجود دارد. جا دارد قبل از پرداختن به زندگینامه مدیران عامل شاخص، مواردی مورد اشاره قرار گیرد:

سردبیر کتاب "آقای آندرو داوید سون" می‌گوید که در بررسی بیوگرافی مشاهیر موفق، جنبه عملی و نه تئوری مدیریت توجه شده است. اشارات کاملاً روشن، مختصر و بدون رودر بایستی هستند به امید آنکه آنچه این مجموعه می‌آموزد در عمل بکار آید.

واژگان کلیدی: یک هزار مدیر عامل، مشاهیر موفق، جنبه عملی مدیریت.

۱. عضو سابق هیئت علمی دانشگاه شیراز. نشانی الکترونیکی: jbazargani@hotmail.com

## مقدمه

در سرآغاز کتاب، « مارشال گلد اسمیت » می نویسد: در عرض سی سال افتخار کار کردن با بیش از یک صد مدیر عامل را داشته ام. بزرگترین درسی که آموخته ام این است که « تجارت » فراتر از استراتژی، لیاقت و بازگشت سرمایه است. تجارت به میزان زیادی بستگی دارد به عوامل لطیفی مانند ارتباطات، پیشرفت شخصی، و تاکید می کنم « احساسات ».

هنری فورد گفته است « کسب و کاری که فقط پول می سازد، کسب و کار ضعیفی است ». من اضافه می کنم: مدیر عاملی که فقط پول می سازد، مدیر عامل ضعیفی است. رفتار مدیر عامل موفق بیشتر با « نتیجه » سرو کار دارد. مدیر عامل موفق بیشتر از آنکه به « استعداد و شانس » تکیه کند باید به « آموزش » و فراتر از آن بیانید. مانند تمام مدیران عاملی که در این کتاب به آنها اشاره شده، شما هم باید مدام « رشد » کنید.

« مرجان بولمیجر » سردبیر تجاری این مجموعه تحت عنوان « مدیر عامل چه کسی است؟ » می گوید: کسانی که آرزو دارند به درجات بالای مدیریت موسسات بزرگ برسند باید تحمل فشار زیاد را داشته باشند، همه برای چنین کاری ساخته نشده اند و همه نمی خواهند رئیس باشند.

هر مدیر عاملی باید:

۱- مدیران ارشدش را خوب انتخاب کند-۲ شکست ها و نقاط ضعف را زود تشخیص دهد -۳ مدیریت جهانی را مد نظر داشته باشد -۴ ارتباطات خوب داشته باشد -۵ درگیر مدیریت استعداد ها شود -۶ احساسات خود را مدیریت کند -۷ از نابود کردن خود بر حذر باشد و برای این کار باید شناخت خوبی از خودش داشته باشد.

بلمیجر می گوید: اینها نکاتی هستند که در ۱۵ سال کار با مدیران عامل بدست آورده ام. بهترین مدیر عامل کسی است که بخواهد بهتر و بهتر شود.

## چکیده زندگی نامه ها

### اسلون، آلفرد پی: مدیر عامل شرکت جنرال موتورز<sup>۱</sup>

اسلون زاده شهر نیویورک از ایالت کانکتیکت، ایالات متحده آمریکا بود. تحلیلگر، مبتکر، نو آور، و باهوش بود. او از اولین کسانی بود که پی برد ساختار سازمانی یک شرکت در موفقیت آن نقش حیاتی داشت. او بیش از هر آمریکائی دیگری در زمینه سازمان دهی به

شرکت ها نقش ایفا می کرد. اسلون در سی سالی که مدیریت جنرال موتورز را در دست داشت، آنرا به بزرگترین و سود آورترین شرکتی بدل کرد که دنیا بخودش دیده بود. وقتی اسلون مدیریت جنرال موتورز را در دست گرفت به رقابت با شرکت فورد که بازار را در دست داشت پرداخت. او این شرکت را غیر متمرکز کرد. در عین حالیکه سیاست های مرکزی را اعمال می کرد، هر واحد را مسئول تصمیمات همان قسمت نمود.

او در داخل شرکت خلاقیت را تشویق کرد و رقابت را کاهش داد. این کار در زمان خود ابتکار جدیدی بود. او توجه مشتریان را به اتوموبیل ارزانی مانند شورلت و اتوموبیل گرانی مانند کادیلاک جلب کرد بطوریکه مشتریان هیچگاه « جی - ام » را ترک نمی کردند.

وقتی اسلون در سال ۱۹۲۳ مدیر جی ام شد، شرکت فورد نیمی از بازار اتوموبیل را در دست داشت در حالیکه سهم جی - ام کمتر از یک پنجم بود. در کمتر از هشت سال جی ام به اولین شرکت تولید اتوموبیل در دنیا تبدیل شد و مقام خود را تا سال ۲۰۰۷ حفظ کرد.

مدیران شرکت هائی که سریع رشد میکنند، نمی توانند مستقیماً مشکلات مدیریتی را درک و اعمال کنند. لذا اسلون سازمان را غیر متمرکز کرد تا: تفکر کار آفرینی از بالا صورت پذیرد، مدیران نقش خود را در سود آوری ببینند، و هدف های قابل سنجش و مسائل مدیریتی در سطوح پائین تر مطرح و حل و فصل شوند. از کلمات قصار او: حرفه حرفه، خود حرفه است.

### آلک پرو، واجیت: بنیان گزار، و رئیس لوک اویل<sup>۲</sup>

آلک در باکو، پایتخت جمهوری آذربایجان زاده شد. با داشتن ۱۳ بیلیون دلار او یکی از ثروتمندان بزرگ دنیا بحساب می آید. ذخائر نفتی شرکت لوک اویل در دنیا دومین است ( پس از شرکت اکسان موبیل ).

در سال ۱۹۹۱ وقتی معاون وزیر نفت در شوروی سابق بود، سه حوزه نفتی دولتی و چندین پالایشگاه را در هم ادغام نمود و شرکت لوک اویل را تاسیس کرد. دو سال بعد با بهره گیری از قانون خصوصی سازی از سمت خود استعفا داد و رئیس شرکت لوک اویل شد.

هر وقت یک شرکت خارجی در فعالیتش در شوروی به اشکال بر می خورد او با تامین نفت مورد نیازش در پروژه سهیم می شد. آلک پرو در کشور های پرو، لیبی، و عراق نیز به فعالیت های نفتی پرداخت. هم چنین در زمینه بانک داری نیز فعالیت نمود. از گفته های او: منافع کشور و شرکت های نفتی آن کشور از هم جدا ناپذیرند.

1. Alfred P. Sloan (1875-1966), CEO (1923-46), General Motors Company.

2. Vagit Alekperov (1950), Founder & President, Lukoil.

### ترامپ، دونالد: رئیس، و مدیر عامل موسسه ترامپ<sup>۱</sup>

وی متولد شهر کوئینز- ایالت نیویورک از ایالات متحده امریکاست. بزرگترین هنر او تشخیص فرصت‌ها است که دیگران تشخیص نمی‌دهند. او در ایجاد تشکیلات تجاری و تشویق دیگران به مشارکت در پروژه‌های جاه طلبانه تخصص دارد. او همیشه خود را در مرکز رسانه‌های خبری نگاه می‌دارد.

ترامپ مالک ۱۸ میلیون فوت مربع مستقالات در منطقه منهتن نیویورک است. او بالاترین حقوق را بعنوان یک ستاره تلویزیونی دریافت می‌کند. دونالد از یازده سالگی با کار در شرکت خانوادگی فعالیت خود را آغاز کرد و رموز تجاری را از پدرش آموخت. بازسازی هتل کمودور در نیویورک برای همه جز خود او امری غیر ممکن به نظر می‌رسید. ترامپ در سال ۱۹۷۴ این هتل را به مبلغ ده میلیون دلار خرید. وی در سال ۱۹۸۰ پس از افتتاح این هتل با نام تازه «گراند هایات هتل» بعنوان بهترین معماری بازسازی شده شناخته شد.

نامبرده در سال ۱۹۸۲ ساختمان معروف برج ترامپ را افتتاح کرد. توسعه سریع، او را با مشکلات مالی مواجه ساخت ولی در سال‌های پایانی دهه ۱۹۹۰ بار دیگر بازسازی ثروت را آغاز نمود. بازی گلف از سرگرمی‌های اوست. وی از این راه نیز به پول‌های کلانی دست یافته است. شعار ترامپ بدون تردید «بزرگ فکر کردن» است. او می‌گوید هیچگاه خود باوری را متوقف نکنید. معتقد است «مدیریت آن است که بیشتر از آنکه دیگران توصیه می‌کنند، انجام دهی». او می‌گوید: وقتی دیگران هشدار می‌دهند، گوش کن ولی به نظرات خودت نیز ایمان داشته باش. اگر معتقدی به نفع تشکیلات تو است، انجامش بده.

### تیلر سن، رکس دلبیو: رئیس و مدیر عامل شرکت نفتی اکسون موبیل<sup>۲</sup>

در ویجینا فالزدر ایالت تگزاس متولد شد. از بهترین تصمیمات تیلر سن می‌توان به ایجاد ارتباط با روسیه جهت تامین منابع آتی نفت خام اشاره کرد. او معتقد بود که شرکت‌ها به تنهایی و بخودی خود موفق نمی‌شوند. عقاید کلیدی دیگران می‌توانند در تامین سلامت تجاری کارساز باشند. تیلر سن می‌گوید: در ارتباط با دولت‌های ملی باید سیاست و تجارت را در هم ادغام کرد. هدف سیاستمداران را باید همیشه در نظر داشت.

### جایز، استیو: بنیان‌گذار، رئیس و مدیر عامل شرکت اپل<sup>۳</sup>

او زاده شهر سانفرانسیسکو در ایالت کالیفرنیا بود. استیو رویانی، خلاق و کار آفرین بود. او نه تنها با پیشرفت فناوری آگاهی داشت بلکه

میدانست مردم مشتاق خرید چه کالاهائی هستند. مهمترین تصمیمش اختراع ترکیب نرم افزاری و سخت افزاری «آی‌پاد» و «آی‌تیون» بود. یکی از عوامل موفقیت مداوم جایز مهارت در استخدام یک تیم خوب و مشوق آنها بود. او در هر مرحله بجای اینکه پرسد «ما چه میتوانیم بسازیم؟» می‌پرسید «ما چه میخواهیم؟» بعد نرم افزار و سخت افزاری می‌ساخت که این رویا را به حقیقت برساند. محصولات اپل اگرچه معدود بودند ولی بطور غیر قابل رقابتی پر فروش ترین بحساب می‌آمد. جایز یکی از موثرترین مبتکران فناوری سه دهه گذشته بود.

جایز از سه راه در عادی کردن گيرائی محصولاتش موفق شد: «تشریح ارزش‌ها برای دیگران»، ادغام آنچه به آن عشق می‌ورزید با امر تولید، و «ایجاد شبکه ارتباطات برای حمایت از مارک اختصاصی».

### جیانینی، آماداو: بنیان‌گذار بانک آمریکا<sup>۴</sup>

او در سن خوزه در ایالت کالیفرنیا در یک خانواده مهاجر ایتالیائی متولد شد. با مشتریان و همکاران خود دوست بود. او به دیگران اعتماد داشت و به آنها القا میکرد که با اعتماد داشته باشند. بهترین تصمیمش دادن خدمات بانکی غیر قابل‌تصوره مشتریانی بود که قبلاً به حساب نمی‌آمدند. او تحول بزرگی در سیستم بانکداری ایجاد کرد. ارائه خدمات بانکی به موسسات کوچک و بازاریابی خانه به خانه در سال‌های آغاز قرن بیستم دنیای بانکداری را حیرت زده کرد. جیانینی ابتدا در بانکی واقع در سانفرانسیسکو به کار مشغول شد. پس از مخالفت هیئت مدیره با پیشنهاد او مبنی بر اعطای وام به شهروندان ایتالیائی، از آن بانک استعفا داد و بانک خودش را در آن طرف خیابان بنام «بانک ایتالیا» تاسیس نمود. این بانک سریعاً مورد حمایت مردم قرار گرفت. او این تصور را که بانکداری به طبقات پولدار جامعه تعلق دارد باطل اعلام کرد.

او مبتکر وام خرید اتوموبیل و وام خرید منزل بود که ممکن بود به اقساط ماهانه باز پرداخت شود. این دو امر ستون اصلی بانکداری امروزی شد. در سال ۱۹۲۹ دو بانک «بانک ایتالیا» و «بانک آمریکا» در هم ادغام شدند. او اعتبار لازم برای تهیه فیلم «سفید برفی و هفت کوتوله» را به والت دیزنی اعطا کرد. او می‌گفت مدام روش‌های خود را ارزیابی کنید و مطمئن شوید که هنوز معتبر هستند. مراقب سیاست‌های رقبا باشید. از کلمات قصار جیانینی: تامین نیاز دیگران تنها تجارت برحق است.

1. Donald Trump (1946), Chairman & CEO, Trump Organization.  
2. Rex W. Tillerson (1952), Chairman & CEO, Exxon Mobil.

3. Steve Jobs (1955-2011), CO-founder, Chairman & CEO, Apple.  
4. Amadeo Giannini (1870-1949), Founder, Bank of America.

### ایونو، استلیوس: مدیر عامل ایزی گروپ<sup>۱</sup>

تصمیمش ادامه پروژه « هفت کوتوله و سفید برفی» بود. وقتی استودیوی اولیه دیزنی در شهر کانزاس ورشکست شد، این جوان نو آور به هالیوود رفت تا شانس خود را در صنعت سینما بیازماید. او در ساختن فیلم « آزوآلد و خرگوش خوش شانس » موفقیتی بدست آورد و تیمی از تهیه کنندگان کارتون استخدام کرد ولی وقتی مشخص شد که امتیاز این کار را ندارد اعضای تیم او را ترک کردند و او را به جای اول برگرداندند. دیزنی مایوس نشد و کار را روی شخصیت جدیدی که موش بود آغاز کرد. وقتی در کانزاس بود موش را بعنوان یک حیوان خانگی نگاه میداشت. « میکی ماوس » یک پیروزی آنی شد، استودیوی دیزنی آغاز بکار کرد. ابتکار جدید او: فیلم انیمیشن به زبان انگلیسی بود. تاسیس « دیزنی لند » موفقیت دیگری را باعث شد و غول امروزی تشکیلات دیزنی را بوجود آورد. دیزنی می گفت: اگر شجاعت پیگیری داشته باشی، تمام آرزوهایت جامه عمل خواهند پوشید.

### دل، مایکل: مدیر عامل شرکت دل<sup>۲</sup>

دل زاده شهر هیوستون در ایالت تکزاس است. او در سن ۱۵ سالگی یک کامپیوتر « اپل » را از هم باز کرد و بار دیگر آنرا باز سازی نمود. بهترین تصمیم او فروش مستقیم محصولاتش، بدون دخالت واسطه ها، به مشتریان بود. در سال ۱۹۸۴ دانشگاه را ترک کرد و با ساختن کامپیوترهای خانگی « پی-سی »، با وامی که از مادر و پدر بزرگش گرفت، یکی از بزرگترین فروشندگان این محصول شد. تجارت ابتکاری او سرعت رشد کرد. در ۲۷ سالگی جوانترین مدیر عامل به حساب آمد و در سال ۲۰۰۲ در آمد شرکتش به ۳۵ میلیارد دلار رسید. در سال ۲۰۰۴ بزرگترین تولید کننده کامپیوتر خانگی بود. دل معتقد است: باید پذیرفت که همیشه می توان کار را بنحو بهتری هم انجام داد. این فلسفه را بدور نیاندازید که ما همیشه به این نحو عمل کرده ایم، اوضاع را طوری تغییر دهید که تشکیلات شما در بهترین شرایط ممکن قرار گیرد.

### دیزنی، والت: بنیان گذار و مدیر عامل شرکت والت دیزنی<sup>۳</sup>

او زاده شهر شیکاگو در ایالت ایلینویز بود. او با کارمندانش بسیار سخت گیری می کرد ولی خوب می دانست این سخت گیری برای شکوفائی استعداد های دیگران الزامی است. او بسیار مصمم بود و ذاتا درک می کرد چه چیزی باعث سرگرمی خانواده ها می شود. علیرغم مشکلات مالی و آنکه فیلمی قبلا نساخته بود، بهترین

### زوکربرگ، مارک: بنیان گذار و مدیر عامل فیس بوک<sup>۴</sup>

او زاده شهر وایت پلایین در ایالت نیویورک است. مارک هم تحصیلات دانشگاهی خود را نیمه تمام گذاشت تا در سال ۲۰۰۴ بصورت تمام وقت بامور « فیس بوک » بپردازد. او بجای آنکه به اینترنت از زاویه تجاری بنگرد، جنبه اجتماعی آنرا مورد نظر قرار داد. نامبرده جوانترین بیلینردلاری و کسی است که در اسرع وقت باین مقام رسید. شرکت او در سال ۲۰۰۷ پانزده بیلین دلار ارزش داشت. با بیش از ۱۵۰ میلیون عضو وسیعترین شبکه اجتماعی جهان است. فیس بوک ابتدا برای ایجاد ارتباط بین دوستان او در هاروارد درست شد و بقدری سریع بشهرت رسید که او را وادار به ترک تحصیل و ادامه کار برای فیس بوک کرد. او می گوید سعی کنید یک سال جلو باشید، همیشه از خود پرسید چه نو آوری است که دیگری انجام میدهد و میتواند باعث شود خود را سرزنش کنم.

### سینگال، جیمز: بنیان گذار و مدیر عامل کاستکو<sup>۵</sup>

او در شهر پیتسبورگ در ایالت پنسیلوانیای متولد شد. بهترین تصمیم او گرفتن کاری بود در « فود-مارت » که در آنجا زیر نظر مدیر عامل رموز کار در خرده فروشی با تخفیف را آموخت. اولین فروشگاه یا در واقع انبار کاستکو را در سال ۱۹۸۳ در شهر سیاتل در ایالت واشنگتن باز کرد. وی اکنون بر بزرگترین زنجیره سود آور فروشگاه های مشابه حکومت می کند.

1. Stelios Haji-ioannou (1967), CEO, Easy Group.

2. Michael Dell (1965), CEO, Dell Incorporated.

3. Walt Disney (1901-1966), Founder & CEO (1923-1966), The Walt Disney Company.

4. Mark Zuckerberg (1984), Founder & CEO, Facebook.

5. James Sinegal (1936), Founder & CEO, Costco.

ارزان کردن اقلام گران قیمت از نقاط قوت او بود. درس‌های حرفه‌ای که از او می‌آموزیم عبارتند از: فناوری را طوری بنا کنید که هزینه‌ها کاهش یابند، عکس‌العمل مشتری‌ها را در صورت کاهش قیمت‌ها ارزیابی کنید، کارمندان شرکت در تمام سطوح با مشتریان در تماس دائم باشند و نظریات آنها را جویا شوند. از گفته‌های هنری فورد: کسب و کاری که فقط پول می‌سازد، کسب و کارضعیفی است.

#### کلوپرز، ماریوس: مدیر عامل بی-اچ-پی بیلیتون<sup>۲</sup>

کلوپرز متولد شهر کپ تاون افریقای جنوبی است. او در ۴۵ سالگی فقط با ۱۵ سال تجربه کاری مدیر عامل این شرکت شد. شرکت بی.اچ.پی بیاتون بزرگترین شرکت استخراج معدن جهان است. موفقیت کلوپرز در مدیریت خوب و دور اندیشی کم نظیر او خلاصه می‌شود. او می‌گوید در تمام چالش‌ها نمی‌شود پیروز شد، ولی باید تجربیات بدست آمده را در چالش‌های بعدی بکار گرفت.

#### گولد، کریستینا: رئیس و مدیر عامل شرکت وسترن یونیون<sup>۳</sup>

کریستینا در هلند زاده شد و در شش سالگی با خانواده خود به کانادا مهاجرت کرد. در سال ۲۰۰۷ در زمره یکصد زن مدیر برتر جهان انتخاب شد. او به شرکتش که در ایالات متحده مستقر بود رنگ بین المللی داد و آنرا در بین بیش از ۲۰۰ کشور از نظر انتقال پول، پرداخت قبوض و خدمات از پیش پرداخت شده در طراز اول قرار داد. کار خود را در شرکت «اوان» کانادا شروع کرد. در سال ۱۹۹۳ به شعبه این شرکت در نیویورک منتقل شد و در آنجا بعنوان اولین رئیس زن شرکت اوان در امریکای شمالی انتخاب شد. در سال ۲۰۰۲ به شرکت وسترن یونیون رفت و سه سال بعد مدیر عامل آن شد. این شرکت اکنون سیصد و بیست هزار شعبه در سراسر جهان دارد.

#### گیتز، بیل: رئیس و مدیر عامل شرکت مایکروسافت<sup>۴</sup>

او زاده شهر سیاتل در ایالت واشنگتن (غرب ایالات متحده امریکا) است. وی بدون دریافت درجه علمی، و برای تکمیل کار نرم افزارش دانشگاه را ترک کرد. گیتز مقابله‌گر و صریح و مصر است. او شایستگی «مایکروسافت» را تسجیل کرد. او همیشه و همه‌جا به پیشرفت و تکامل می‌اندیشد. بهترین تصمیم او اصرار در حفظ حق طبع و نشر «ام اس داس» در معامله با آی بی ام در سال ۱۹۸۰ بود. پشتکار او در حفظ و اعتدالی این نرم افزار باعث رشد فوق العاده آن شد.

با این قانون طلائی (عمده بخر- قیمت‌ها را در حداقل نگاهدار و سریع بفروش)، جیمز پنجاه میلیون مشتری به کاستکو جذب کرده است. در حالی که اغلب فروشگاه‌ها تا ۵۰ درصد قیمت خرید را به مشتریان تحمیل می‌کنند، کاستکو هیچگاه بالاتر از ۱۴ درصد روی قیمت خرید نمی‌کشد.

رمز موفقیت دیگر سینگال در بدست آوردن و نگاهداشتن پرسنل خوب است. اغلب کارمندان او برابر مزدی که تشکیلات دیگر می‌دهند مزد می‌گیرند. او می‌گوید پرسنل خوب، با کار خوب، و مزد خوب مسلماً نتیجه خوب خواهد داد. کاستکو امپراطوری است که روی «اعتماد» بنا شده است.

سینگال می‌گوید قیمت پائین قسمتی از اعتقادی است که مشتریان بما دارند. عدم توجه به تجمعات را بخودش هم تسری داده است. او پشت میز تحریر بسیار معمولی کار می‌کند. او می‌گوید برای جذب مشتری بیشتر باید کالاهای با کیفیت بالاتری ارائه داد. سینگال می‌گوید: نگران اتفاقاتی که در فصل آینده خواهد افتاد نباشید. باید متوجه جهت گیری‌ها در دراز مدت بود.

#### فورد، هنری: بنیان‌گذار و رئیس شرکت اتوموبیل سازی فورد<sup>۱</sup>

فورد زاده شهر دیترویت در ایالت میشیگان بود. جایگاه هنری فورد در تاریخ، شاخصی است برای فردی که یک سیستم مولد و کارا در صنعت ایجاد کرده و در طول قرن گذشته اساس اقتصاد مصرفی بوده است. او یکی از مهندسين جوان و مستعدی بود که در کاربرد فناوری و مواد جدید قرن ۱۹ بسیار کنجکاو بود. فورد در بکارگیری یک سری از نوآوری‌های کلیدی مانند خط تولید متحرک بصیرت داشت که سبب شد در قله شخصیت‌های صنعت قرار گیرد. این نوآوری محصولات را مقرون به صرفه کرد.

در حین خدمت در شرکت‌های وستینگ‌هاوس و ادیسون روی موتور خودروکار کرد و سرانجام در سال ۱۸۹۹ تشکیلات تجاری خود را تأسیس نمود. در سال ۱۹۰۳ کارخانه‌ای اجاره نمود و کار خود را روی اتوموبیل مقرون به صرفه آغاز کرد. او اولین تولید کننده اتوموبیل بود که هزینه کارگر، مواد و پردازش را کاهش داد و «فورد مدل تی» را در سال ۱۹۰۸ تولید نمود. در سال ۱۹۱۴ قریب به دویست و پنجاه هزار از این مدل بفروش رفت.

فورد بشدت سرسخت و مخالف اتحادیه بود. او بطور سرزده به کارمندان و کارگران سرکشی می‌کرد و قدر کارمندان و کارگران خوب را بنحوی می‌دانست و برای حفظ آنها خوب پول می‌پرداخت.

1. Henry Ford (1863-1947), Founder & President (1906-1919), Ford Motor Company.

2. Marius Kloppers (1962 ), CEO, Bhp Billiton.

3. Christina Gold (1947), President & CEO, Western Union.

4. Bill Gates (1955 ), Chairman and CEO (1976-2000), Microsoft Corporation.

از سال ۲۰۰۶ بیشتر وقت خود را صرف بنیاد خیریه « بیل و ملیندا گیت» کرده است. گیت معتقد است: تا سرحد امکان، حتی تا طرح در مراجع قضائی، باید تسلط خود را به کرسی نشانند، هم چنین باید تا جائیکه قانون اجازه می دهد انحصار خود را حفظ کرد و بلاخره وقتی موقعیت انحصاری را کسب کردی تمام موانع را در دفاع از آن از میان برداری، در غیر این صورت آن موقعیت از بین می رود.

### لاودر، استی: بنیان گذار و مدیر عامل استی لاودر<sup>۱</sup>

زادگاه خانم استی لاودر نیویورک بود. او جاه طلب، ولخرج و علاقتمند به جزئیات بود. بهترین تصمیم او دادن نمونه های مجانی به مشتریان بود. بر عکس محیط خانوادگی او، لوازم آرایشی ابداعی او از جلال، تجمل، و زنانگی فوق العاده برخوردار بودند. در سال ۱۹۹۸ تنها بانوی در فهرست مجله تایم بعنوان موثر ترین نابغه تجاری قرن بیستم بود. با فروش کرم پوستی که عمومی مجارستانیش می ساخت کارش را آغاز کرد. شخصا مغازه به مغازه میرفت و حتی به رهگذر ها پیشنهاد خرید می داد. موفقیت او در سال ۱۹۴۸ وقتی اتفاق افتاد که در فروشگاه بزرگ « ساکس » واقع در خیابان پنجم نیویورک دهه ای برای عرضه محصولاتش بدست آورد. پس از تاسیس اولین دفترکار در سال ۱۹۴۴، تعداد محصولاتش را افزایش داد، به اقصی نقاط ایالات متحده سفر کرد و محصولاتش را به فروشگاه های طراز اول ارائه نمود. در سال ۱۹۸۸ شرکت این بانوی مبتکر بیش از یک سوم بازار لوازم آرایشی معتبر امریکا را در دست داشت. در سال ۱۹۹۸ در یک صد کشور شعبه داشت و ارزش شرکت وی به ۶ بلیون دلار رسید. او می گفت: تجارت موقعی شروع می شود که چیزی بفروش برسد، تجارت بدون فروش وجود خارجی ندارد.

### ماتسو شیتا، کنوزوکه: بنیان گذار و مدیر عامل پاناسونیک<sup>۲</sup>

او در واکایامای ژاپن زاده شد. بعلت نیاز مالی از ۹ سالگی کار می کرد. در ۱۶ سالگی در شرکت « اوزاکا الکتریک لایت » مشغول به کار شد. او شکتش را مانند خانواده اداره می کرد و با همکاریانش رفتار محبت آمیز داشت به طوری که کارمندان خود را عضو خانواده، و کار خود را مادام العمر تثبیت شده می دانستند. شرکت غول آسایی که ماتسوشیتا از صفر ساخته شد و در قرن بیستم موفق ترین شرکت ژاپنی به حساب می آمد. ده ها سال بین مدیران ژاپنی این شرکت قابل شتایش و الگو بود. این شرکت در بین شرکت های الکتریکی و الکترونیکی در تولید انبوه، بازار یابی، توسعه

محصولات، و خرده فروشی پیشرو به حساب می آمد. ماتسوشیتا با ساختن لوازم خانگی ارزان قیمت برای مشتریان ژاپنی کار خود را آغاز کرد و همین امر اقتصاد ژاپن را در زمینه اقتصاد مصرفی در رده اول قرار داد. اصرار او در اینکه هر مدل جدید باید بهتر و ارزاتر از مدل قبلی باشد باعث رشد سریع شرکتش شد. از آنجا که در طول جنگ جهانی دوم محصولات زیادی برای ارتش ژاپن تامین کرد، بعد از جنگ نیروهای متحدین فعالیت شرکتش را محدود کردند. وی این دوره را با موفقیت پشت سر گذاشت و خود را در زمره شرکت های موفق بعد از جنگ قرار داد. در سال ۱۹۵۳ با شرکت آلمانی « فیلپس » شریک شد و محصولاتش را به ایالات متحده نیز صادر کرد. محصولات این شرکت به نام های « ناسیونال»، « تکنیکس » و در نهایت « پاناسونیک » به بازار عرضه شدند. او بر این عقیده بود که: هر محصول ساختنی می تواند بهتر و ارزاتر ساخته شود، و اگر کسی بهتر و ارزاتر می سازد، تو نیز میتوانی. وی می گفت مطمئن شوید مشتری برای باز بینی محصولاتان احساس نیاز نمی کند. ماتسو شیتا عقیده داشت « هر که را ملاقات می کنید، یک مشتری بالقوه است».

### واناتابه، کاتسوکی: رئیس و مدیر عامل شرکت اتوموبیل سازی

#### تویوتا<sup>۳</sup>

واناتابه متولد ژاپن است. در سال ۱۹۶۴ با استخدام تویوتا در آمد و پس از کسب تجربه در سیاست گذاری، خرید، و مدیریت در سال ۲۰۰۵ به مدیر عاملی شرکت برگزیده شد. وقتی او زمام مدیریت این شرکت را در دست گرفت، شرکتی بود بسیار موفق به طوری که بهبود بخشیدن بسیار مشکل، و اشتباه کردن بسی آسان بود. ولی او با پرداختن به سه عامل کلیدی رشد، کیفیت و قیمت شرکت را به پیش برد. مهمترین دست آورد او « کنترل قیمت » بود. با فروش بیش از ۹ میلیون اتوموبیل در سال، تویوتا رقیب سختی است برای « جنرال موتورز » در بدست آوردن مقام نخست در صنعت اتوموبیل سازی. موفقیت واناتابه نمونه ایست از بکارگیری فرضیه تویوتا: بدست آوردن پیشرفت های چشم گیر از راه پیشرفت های مداوم کوچک و سپس بکار گیری این سیاست ها و روش ها در کل شرکت. روش و نتیجه باید هر دو مورد توجه قرار گیرند تا فعالیت هائی که نتیجه می دهند نمایان گردند. هم چنین باید به کل روش ها نیز توجه شود تا از بروز مسئله در جاهای دیگر جلوگیری شود. برای تغییرات، روش آموزنده و غیر قابل سرزنش اتخاذ کنید تا در نتیجه مسائل بدون ترس از باز خواست نمایان گردند. از گفته های او: وقتی با وضع موجود راضی شدید، دیگر پیشرفتی در کار نخواهد بود.

1. Estee Lauder (1906-2004), Founder & CEO, Estee Lauder.

2. Konosuke Matsushita (1894-1989), Founder & CEO (1918-1961) Panasonic.

3. Katsuaki Watanabe (1942), President & CEO, Toyota Motor Corp.

**وینتر کورن، مارتین: مدیر عامل شرکت فولکس واگن<sup>۱</sup>**

مارتین در آلمان و در یک خانواده مهاجر مجارستانی بدنیا آمد. اعتماد به نفس شدید و سخت گیری از خصوصیات اوست. او با وسواس عجیبی به جزئیات توجه دارد و مدیران خود را تا سرحد امکان تحت فشار قرار می دهد. وی اهمیت کیفیت را کاملاً درک میکند و به میراث کیفی فولکس واگن توجه خاص دارد.

نامبرده در سال ۲۰۰۷ مدیریت این شرکت را بر پایه موفقیتش در قسمت « آئودی » بدست گرفت. او شرکت فولکس واگن را به یکی از سود آور ترین شرکت ها در بازار بین المللی اتوموبیل تبدیل کرد.

---

1. Martin Winterkom (1947), CEO, Volkswagen AG.