

تجارت به سبک روپرت مرداک

نویسنده: استوارت کراینر

ترجمه: عبدالناصر کرکه آبادی

انتشارات زرین مهر

۱۳۸۴

کرایتر، استوارت Crainer, Stuart

تجارت به سبک روپرت مرداک، نویسنده استوارت کرایتر، ترجمه عبدالناصر کرکه‌آبادی، -

کرج: زرین مهر ۱۳۸۴.

ISBN 964-8093-79-2

۱۹۰۰۰ ریال:

۱۸۶ ص.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی:

Business the Rupert Murdoch Way:

Ten Secrets of the Words greatest deal marker

این کتاب قبلاً با عنوان "کسب و کار به شیوه روپرت مرداک ... " توسط آنتیتو ایزایران در سال ۱۳۸۰ منتشر شده است

۱. مرداک، روپرت، ۱۹۲۱-م. Murdoch, Rupert. ۲. مدیریت صنعتی. ۳. رسانه‌های گروهی -

مدیریت. ۴. موفقیت در کسب و کار. الف. کرکه‌آبادی، عبدالناصر، ۱۳۵۰ - مترجم.

ب. عنوان. ج. عنوان: بزرگترین معامله‌گر جهان روپرت مرداک.

۶۵۸

ت ۴۵/ک ۳۱/HD

۸۴-۲۵۶

کتابخانه ملی ایران



تجارت به سبک روپرت مرداک

ترجمه: عبدالناصر کرکه‌آبادی

نوبت چاپ: اول / شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۹۰۰۰ ریال

تکثیر تمام یا قسمتی از اثر به صورت حروفچینی و چاپ مجدد، بلی‌کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ یا تکثیر سی‌دی ممنوع است. نقل مطالب در مقاله‌های تحقیقاتی با ذکر نام کامل ناشر و کتاب آزاد است.

تهران - مازندران - خ. کارگر جنوبی - کوچه گشتاسب - پ ۶۲ - واحد ۵۵ تلفن: ۶۹۵۸۳۲۷ - ۶۲۹۰۲۷۵

پیشگفتار مترجم

هر چند در کشورهای جهان سوم، برای رسیدن به قله های ترقی سرمایه داری باید از مجاری قدرتهای سیاسی، نظامی و فرهنگی کشورها عبور کرد، اما در کشورهای پیشرفته اینطور نیست. واقعیت حکایت از این امر می کند، که سیاستمداران و نظامیان از سرمایه داران بزرگ تأسی می کنند. در واقع، به لحاظ رقابتهای تنگاتنگ و پیچیده که در زمینه نوآوریها و فن آوریها در هر چه بهتر ارائه کردن محصولات یا خدمات وجود دارند، سرمایه داران بزرگ ثمره موفقیت آمیز این رقابتهای به حساب می آیند. اگر آنان در این رقابتهای پیروز نبودند، اکنون شاید نامی از آنان برده نمی شد. نگرش آنان نه فقط به خود بلکه بیشتر به بازار و مشتری است. اینان به درک نیازهای افراد جامعه رسیده اند و انگیزش خود را در کسب و کار بر مبنای آن تعریف می نمایند.

گذشته از این مسئله، باید به دنبال عنصری دیگر در این افراد بود و آن شیوه های این بزرگان در مدیریت است. همچنان که در تعاریف مدیریت آمده است، مدیریت توانان ترکیبی از علم و هنر است. بنابراین نباید نگاه یک طرفه به آن داشت و یا آنکه آن را بطور نظری و مدرسه ای آموخت.

محور اصلی مدیریت، یادگیری بر مبنای اشتباهات است. حتی نظرات مطرح در مدیریت نیز ریشه در مشاهدات عملی در طول

سالیان دراز دارد. بنابراین می توان گفت که باید به جنبه های توسعه گرایانه و مدرن مدیریت متکی بود، جنبه هایی که از شیوه های بی نظیر افرادی کامیاب نشأت می گیرند.

یکی از این افراد «روپرت مرداک» است. شاید نامش در اذهان عمومی جوامعی مثل جامعه ما از شهرت چندانی برخوردار نباشد. اما سالیان سال است که مردم جهان با اسامی شرکتها، روزنامه ها، و اقدامات او آشنا هستند. «روپرت مرداک» بسان خورشید عالم تاب، چهره اش را در هاله ای از ابرها پنهان کرده و ناشناخته است. او از کسانی است که توانست بیش از نیم قرن در عرصه های مختلف ارتباطات، فرهنگ و حتی سیاست سایه افکند. بنگاه خبری «نیوز کrp» او، شرکتی است که بسیاری از شرکتها از جمله شبکه های خبری «فاکس نیوز»، «بریتیش اسکای»، شبکه های ماهواره ای «استار» و «بی اسکای بی»، شبکه فاکس قرن بیستم، «مؤسسه خبری هارپر کالینز»، و روزنامه های «سان»، «نیویورک پست»، «تایمز لندن» و بسیاری از مؤسسات کوچک و بزرگ دیگر علاوه بر ارائه فیلمهایی معروف مثل «تایتانیک» و «روز استقلال» را در برمی گیرد.

«مرداک» هنوز هم نقشه های بلند پروازانه در سر می پروراند. یکی از مهمترین اقدامات او، شاید در آینده ای نزدیک، گسترش شبکه های ماهواره ای در سطح جهان باشد. در واقع او به نظریه معروف «مک لوهان» در مورد دهکده جهانی، در حال جامه عمل پوشاندن است. روشهای او در روزنامه ها نیز شایان توجه است. او روزنامه نگاری را از دفتر پدرش شروع کرد و توانست موجبات توسعه

و پیشرفت این صنعت را فراهم آورد. شیوه های کسب و کار در امر صنعت روزنامه نگاری توسط او قابل تأمل می باشند.

کتاب حاضر شامل ده نکته مدیریتی از این مدیر موفق است. استوارت کراینر، نویسنده این کتاب تلاش کرده است، علاوه بر افزودن جذابیت کتاب با نقل سرگذشت «مرداک»، چگونگی آغاز کسب و کار وی، به زندگی و اقدامات او از دیدگاه در خور مدیریت نظر افکند.

شیوه های «مرداک» در مدیریت نه از منظر اخلاقی بلکه از جنبه های یک مدیریت اقتضایی قابل تأمل هستند. کراینر این تحصیلکرده دانشگاه آکسفورد، که نویسنده داستانهای زندگی بزرگان و رهبران شرکتها است همچنین سعی نموده تا شیوه ها و فلسفه های مطرح در مدیریت و روانشناسی را با جنبه ها و شیوه های عملی این سرمایه داران موفق مقایسه نماید و به نتیجه ای دلخواه که همان ترکیب هماهنگ علم و هنر برای یک مدیریت مطلوب، در قالب دستورالعملهای چاره ساز است دست پیدا کند.

در پایان با تشکر از مسئولین امر چاپ این کتاب در مؤسسه ایزایران، توفیق روزافزون آنان را در انجام خدمات فرهنگی پر اهمیتی که بر عهده گرفته اند آرزو می کنم.

عبدالناصر کرکه آبادی

زمستان ۱۳۷۹

فهرست

۱. پیشگفتار نویسنده..... ۱

۱۰. زندگی و روزگار روپرت مرداک : ۱۰

یک : جریان را همراهی کنید : تنها افراد واقع بین از منازعه بین شرکتها در صحنه باقی می مانند. « روپرت مرداک » چند چهره است.. ۴۷

دو : دلرحمی را کنار بگذارید : افراد دلرحم نفر اول خط پایان مسابقه نیستند. در دنیای « روپرت مرداک » بیرحمی را می توان انتظار داشت. ضعف یک کارمند در عملکردش منجر به تبعید او در شرکت می انجامد (سبیری شرکتی) ۵۷

سه : شرط بندی کنید : « روپرت مرداک » اهل قمار است. او در خطر پذیریهایی خود کامیاب است. هر چه میزان شرط بندی بیشتر باشد ، به همان میزان هیجان و سود آفرینی بیشتر است ... ۷۱

چهار: در رهبری پیش قدم شوید: «مرداک» همان «نیوز کرپ» است. تعویض اختیار را فراموش کنید. برای رهبری کردن بشتابید ۹۳

پنج: بر جزئیات امور و ریزه کاریها اشراف داشته باشید: مرداک کاملاً بر جریان امور کسب و کار خود اشراف دارد. مدیران «نیوز کرپ» خواب راحت ندارند. تلفنهای بامدادی «مرداک» برای رسیدن به امور یک امر غیر عادی تلقی نمی‌شود. ۱۰۷

شش: بازار یابی یک مسئله ژنتیک است: «روپرت مرداک» بازاریابی را در خون خود دارد. برای او فروش تحمیلی، امری غریزی و حرکتی خود جوش به حساب می‌آید ... ۱۱۹

هفت: برای بردن عجله کنید: در حالی که رقبا برای تصمیم گیری در یک معامله درنگ می‌کنند، «مرداک» معمولاً اولین کسی است که سرگرم یک مکالمه تلفنی برای انجام آن معامله است. ۱۲۹

هشت : از امروز به فکر فردا باشید : اگر می خواهید در آینده موفق باشید ، باید از حالا به فکر آینده تان باشید. « مرداک » روی آینده شرط می بندد و در این بازی خونسردیش را از دست نمی دهد. ۱۴۱

نه : افزون طلبی نهایی ندارد : «مرداک» هفتاد ساله هنوز از جنب و جوش نیفتاده است . او همواره به دنبال چیزهای بیشتر است. ۱۵۵.

ده : در شرکت حرکت و شوق بوجود آورید : حرکت لازمه زندگی است. تداوم حرکتها ما را به موفقیتها می رساند. .. ۱۶۵

چگونه مثل « روپرت مرداک » موفق شویم ۱۷۷

آیا بنگاه « نیوز کرپ » پابرجا خواهد ماند؟ ۱۸۳

..

پیشگفتار

اعجازگران^۱ مدیریت بر این باورند که امروزه در جهان کسب و کار، یادگیری یک مزیت رقابتی بشمار می آید. مدیران باید همواره مهارت‌ها و تکنیک‌های جدید را به گونه ای فراگیرند تا با آمادگی کامل وارد صحنه منازعات بین شرکتها شوند. سازمانها باید راه‌های تبدیل شدن به سازمانهای یادگیری را که یادگیری اساس وجود و فرهنگ در آنها است ابداع کنند. بی شک این فقط یک موضوع نظری است. ولی در دنیای واقعیت تنها تعداد معدودی از سازمانهای یادگیری حقیقی را می توان یافت. واقعیت حکایت از این دارد که مدیران اجرایی

**"موفقیت ها در بازار
وابستگی زیاد به فراگیری
دارند. با اینمال بسیاری از
افراد راههای یادگیری را
نمی دانند."**

gurus: ^۱ این کلمه از نظر لغوی به معنای «کاهنهای معابد هندو» در هند یا «پیران مغرب» در تصرف است ولی اصطلاحاً در مدیریت به افرادی اطلاق می شود که از توانایی استثنایی در ارائه مشاوره یا دستور عملهای چاره ساز در مدیریت و کسب و کار برخوردارند. مترجم

درفراگیری موفق نیستند. «کریس ارگریس»^۲ از مدرسه عالی بازرگانی «هاروارد»^۳ می گوید: «کسب موفقیت در یک بازار بستگی زیاد به یادگیری دارد. با این حال بسیاری از افراد راههای فراگیری را نمی دانند. و موضوع بعد، اینکه آندسته از اعضای یک سازمان که تصور می رود در یادگیری موفق باشند در واقع، یادگیری چندان خوبی از خود نشان نمی دهند.» یکی از اهداف مجوعه کتب «شیوه های کسب و کار» کمک نمودن به مدیران اجرایی در یادگیری است. این مجموعه در واقع فرصتی را ارائه می دهد تا آنان از بهترین افراد یاد بگیرند.

حال این سوال مطرح می شود که یادگیری مدیران چگونه است؟ اولاً، یادگیری آنان از طریق تجربه بدست می آید. با این وجود، آن طوری که «کریس ارگریس» بیان داشته است تجربه ضامن یادگیری نیست. تا بحال چند مدیر را دیده اید که کاملاً با تجربه بوده ولی از کمترین بصیرت یا خرد برخوردار باشند؟ شاید آنان بگویند که از یک تجربه ۳۰ ساله برخوردارند، ولی در واقع آنها تجربه یکساله را طی ۳۰ بار اندوخته اند.

تجربه خود به خود منجر به فراگیری نمی شود. سالهای سپری شده لزوماً همتراز با میزان بصیرت کسب شده نیست.

دومین منبع یادگیری برای مدیران اجرایی دوره های آموزشی می باشد. اکثریت مدیران ارشد در یک یا دو دوره آموزش عملی در یک مدرسه عالی بازرگانی شرکت داشته اند.

^۲ Chris Argyris

^۳ Harvard Business School

مدارس عالی بازرگانی بدون شک با بهره گیری از مطالعات موردی و تاکید بر تحلیلهای حاصل از این مطالعات این توانایی را به مدیران می دهند تا مهارتهای مهم را کسب کنند. ولی دامنه مهارت‌ها و ثمرات عملی آنها همواره مورد پرسش و تردید بوده است، البته نه برای کسانی که در این مدارس به کار آموزش مشغول بوده اند. اعجازگر استراتژی، «هنری مینتزبرگ»^۴ می گوید: «این ایده که شما بتوانید اشخاص ۲۵ ساله با هوش ولی بی سابقه در امور مدیریت را با خود برده و از طریق تعالیم و آموزشهای کلاس درس به مدیران با کفایت تبدیل کنید، مضحک بنظر می آید.»

«پیتر دراگر»^۵ دیگر منتقد مدارس عالی بازرگانی بشمار می آید. وی در سال ۱۹۶۹ در کتاب خود چنین نوشت: «مدارس عالی بازرگانی در آمریکا که کمتر از یک قرن پیش تأسیس شده اند، همیشه کارمندان خوب تعلیم یافته را به جامعه تحویل داده اند. اخیراً او افول مدارس عالی بازرگانی را پیش بینی می کند و عقیده دارد که آنها از موفقیت‌های زودرس رنج می برند.

مدارس عالی بازرگانی به جنبه های نظری کسب و کار می پردازند، در حالی که کسب و کار موضوعی است که در عمل باید خودش را نشان دهد. «سوئیچرو هوندا»^۶ پایه گذار شرکت «هوندا» چنین می گوید: «من تحت تأثیر مدارک دیپلم نیستم، آنها کاری نمی توانند از پیش ببرند. نمرات دبیرستانیم بخوبی دیگران

^۴ Henry Mintzberg

^۵ Peter Drucker

^۶ Soichiro Honda

نبود و من در امتحانات پایان دوره حاضر نشدم. مدیر مدرسه مرا احضار کرد و گفت که باید مدرسه را ترک کنم. به او گفتم که مدرک دیپلم را نمی‌خواهم، ارزش این مدرک از یک بلیط سینما کمتر است. یک بلیط حداقل تضمین می‌کند که بالاخره جایی را در سینما به شما می‌دهند، در حالیکه یک مدرک دیپلم ضمانت هیچ چیزی را نمی‌کند.»

«لی ایاکوکا»^۷ مدیر عامل سابق شرکت «کرایسلر»^۸ اظهارات تعجب برانگیز خود را چنین عنوان می‌دارد: «یادگیری رسمی می‌تواند چیزهای بسیاری را به شما یاد دهد، اما بسیاری از مهارت‌های اساسی در طول زندگی فقط بدست خودتان ایجاد می‌شود.» از همه متعصب‌تر «رابرت تانسد»^۹ رئیس سابق شرکت «اویس»^{۱۰} و نویسنده کتاب «صعود در سازمان»^{۱۱} بود. او چنین گوشزد می‌کرد: «فارغ التحصیلان مدرسه عالی بازرگانی «هاروارد هاروارد» را استخدام نکنید، به نظر من این نخبگان فاقد صلاحیت‌های لازم برای کسب موفقیت هستند. صلاحیت‌هایی مثل فروتنی و احترام نسبت به صاحبان وظایف خطیر، فهم

مدارس عالی بازرگانی
فقط با نظریات سروکار دارند
در مالیکه کسب و کار
در عمل است که خود
را نشان می‌دهد.

^۷ Lee Iacocca

^۸ Chrysler

^۹ Robert Townsend

^{۱۰} Avis

^{۱۱} Up the Organization

عمیق از طبیعت تجارت و صنعت و نوع افرادی که می توانند در وظایف محوله کامیاب باشند، ادای احترام از سوی زیردستان، وفاداری زیردستان، قضاوت، انصاف و امانت داری در عین فشار کاری.»

«بیل گیتس»^{۱۲}، «ریچارد برانسون»^{۱۳} از شرکت «ویرجین»^{۱۴}، «آنیتا رادیک»^{۱۵} از شرکت «بادی شاپ»^{۱۶} همگی از نمونه هایی بشمار می آیند که مدارس عالی بازرگانی را رها نمودند و راه صعود به قله های موفقیت در کسب و کار را در پیش گرفتند. «آنیتا رادیک» می گوید: «مزیت فوق العاده من در هنگام تأسیس شرکت «بادی شاپ» این بود که من هیچگاه در مدارس عالی بازرگانی حاضر نشده بودم.» «جیم مک کان»^{۱۷} مؤسس شرکت «۱-۸۰۰-فلورز»^{۱۸} می گوید که شرکت او به این اندازه پیشرفت نمی کرد چنانچه وی قبلاً در مدارس عالی بازرگانی حاضر می شد. خود او چنین اضافه می کند: «اگر من زمانی در مدارس عالی بازرگانی حاضر می شدم شاید هم اکنون سخت به این فکر می کردم که علت عدم انجام آن معامله موفقیت آمیز در چه بوده است.»

سومین منبع یادگیری، یادگیری از همکاران و همتایان است. این یادگیری از تأثیر بسزایی برخوردار است. تمایلات کنونی نسبت به قبول تصدی مربیگری حکایت از این امر می کند که مدیران

¹² Bill Gates

¹⁷ Jim Mccann

¹³ Richard Branson

¹⁸ 1-800-Flowers

¹⁴ Virgin

¹⁵ Anita Roddick

¹⁶ Body Shop

عالی رتبه می توانند نقش مهمی را در توسعه مهارت‌های مدیران ارشد دیگر بازی کنند. حال اگر مافوقتان یک فرد بی اختیار باشد که همواره تحت تأثیر نظرات دیگران قرار می گیرد و علاقه ای به توسعه استعداد‌های مدیران فردا نداشته باشد چطور؟ یا اینکه او نالایق باشد چه؟ و اگر خواسته های شما از آنچه در تخصص او است فراتر باشد چه؟ پس از چه کسی باید یاد بگیرید؟

برای خیلی ها ، جواب به این سوالات در مجموعه کتاب‌هایی که به قلم رهبران شرکتها نوشته شده نهفته است . مدیران اجرایی اقدام به خرید میلیون‌ها نسخه از این کتب می کنند. آنان میل دارند بدانند که یک مدیر اجرایی عالیرتبه چگونه باید باشد. آنان تمام جزئیات را بصورت روشن می خواهند. این مدیران همواره ناامید شده اند، زیرا اکثر کتاب‌های تألیف شده توسط مدیران اجرایی عالی رتبه با خود نمایی و تحلیل‌های شخصی از حوادث نوشته شده اند. این کتابها نویسندگان مجهول و پشت پرده دارد. بیشتر این کتابها بجای بررسی عینی مدیریت به ستایش مدیران موفق پرداخته اند. وسعت یادگیری ارائه شده در این کتب برای مدیران محدود است، هر چند نمی توان ارزش سرگرم کردن خوانندگانشان را انکار کرد .

مجموعه « شیوه های کسب و کار » در نظر دارد تا این فضای خالی را پر کند . « شیوه های کسب و کار » بدنبال ارائه یک بررسی عینی از روشهای کسب و کار و تفکرات برخی بزرگان شرکتها است. در این مجموعه سعی خواهیم نمود به دیدگاههای پیشروان

کسب و کار همچون « بیل گیتس »، « روپرت مرداک »^{۱۹}، « ریچارد برانسون » و « جک ولچ »^{۲۰} نظری بیفکنیم و بدانیم چه عواملی باعث تفاوت این رهبران از یکدیگر می شوند؟ و از همه مهمتر، چه درسهایی را می توان از موفقیت‌های آنان در کسب و کار یاد گرفت؟

همچنان که خواهید دید، این درسها مثل علوم فضایی پیچیده نیستند. در واقع، مدیریت بیشتر علم کسب سود است. « روپرت مرداک » چنین می گوید: « اعجازگران مدیریت گوه‌رهای تابناکی هستند که بندرت در هر جا پیدا می شوند »، « وقتی به بخش مشاوره در کسب و کار شرکت « دابلدی »^{۲۱} می روید، با آن همه القاب و اسم و رسم بلند بالا روبرو می شوید. بابت آنها ۳۰۰ دلار هم می پردازید ولی بعد متوجه می شوید پولتان را به دور انداخته اید. « تئوری متعلق به کسانی است که زمان در دستشان است. کسب موفقیت، موضوعی است که مدیریت و کسب و کار به دنبال آن هستند.

«اعجازگران مدیریت
گوه‌رهای تابناکی هستند
که، بندرت در هر جا پیدا
می شوند»

¹⁹ Rupert Murdoch

²⁰ Jack Welch

²¹ Doubleday