



فهرست

- ۲ پیشگفتار
- ۳ زندگی و روزگار بیل گیتز
- ۳ رمز و رازهای موفقیت
- ۴ در مکان مناسب و زمان درست دست به کار بزن
- ۵ عاشق فناوری باش
- ۷ هیچکس را زندانی خودمکن
- ۸ افراد باهوش را استخدام کن
- ۹ رمز بقاء را فراگیر
- ۱۰ انتظار تشکر و سپاسگزاری را نداشته باش
- ۱۱ جایگاه برتر را برگزین
- ۱۲ همه پایگاهها را تحت پوشش قرار ده
- ۱۳ یک کسب و کار جمع و جور را تدارک بین
- ۱۴ همیشه مواظب کارهایت باش

پیشگفتار

در دنیای کسب و کار معاصر یادگیری منبعی برای ایجاد برتری و مزیت رقابتی پایدار است. مدیران همواره باید مهارت‌ها و شیوه‌های جدید را فراگیرند تا برای نبرد گروهی آماده شوند و سازمانها باید بعنوان ساز و کارهایی فراگیرنده که در آن یادگیری در کانون و محور وجودی فرهنگ سازمانی آنان قرار دارد، خود را بازسازی کنند. هر چند عملاً سازمانهای یاددهنده موثر، بسیار کمیاب اند. بر این اساس یکی از اهداف سری کتابهای مدیریت راهبردی به شیوه تجاری (Business the Bill Gates Way) اینست تا با کمک، به مدیران این فرصت را به آنها بدهد که یادگیری را از میان بهترین‌ها بیاموزند.

براستی مدیران چگونه یاد می‌گیرند؟

مدیران چگونه بایستی یادگیرندگی داشته باشند؟

روشهای یادگیری مدیران چگونه باید باشد؟

۱) ابتدا سهم بالایی از یادگیری - کار - را از طریق "تجربه" می‌آموزند اما "کریس آگریس" از هاروارد تجربه را تضمینی موثر و مناسب برای یادگیری نمی‌داند او می‌گوید مدیرانی را می‌شناسیم که تجربه بسیاری در دنیای کسب و کار داشته باشند اما خرد و دانش واقعی هم سطح او ندارند. ممکن است ادعا کنند که تجربه ۳۰ ساله دارند ولی اغلب آنها تجربه یکساله را سی بار تکرار کرده‌اند. تجربه به دلیل "هزینه بر" و "زمان بر" بودن شیوه یادگیری آن، عموماً اثر بخشی آنرا از، ویژگی هوشمندانگی و استراتژیک محروم می‌نماید. هر چند پر عیارترین سنگ محک هرمدیر، هنوز طلای تجربه است.

۲) دومین منبع یادگیری برای مدیران "برنامه‌های آموزشی" است. با توجه به مطالعات موردی و تاکید آنها بر تحلیل، برنامه‌های آموزشی بدون شک مدیران را از نظر کسب مهارت‌های مهم توانا می‌سازد اما دامنه مهارت‌ها و سودمندی عملی آنها حداقل از سوی خبرگان آموزشی هاروارد مورد تشکیک است. هنری مینتز برگ می‌گوید: این فکر که افراد ۲۵ ساله باهوش ولی بی تجربه را که هیچ سابقه مدیریت نداشته را طی دو سال آموزش تبدیل به مدیران کارآمد کند مضحک بنظر می‌رسد. پیتر دراگر هم بر این باور است که دانشکده‌های بازرگانی اکنون کارهای پیشین را بهبود بخشیده‌اند اما بدترین چیز اینست که آنچه را که نباید اصلاً انجام شود بهبود بخشیم.

۳) سومین منبع فراگیری، یادگیری از همکاران و همگروه‌ها می‌باشد (مدیریت دانش سازمانی)، در واقع تهیه و تشکیل گروههای یادگیرنده و ایجاد فضای نشر و جریان دانش را می‌توان اصلی‌ترین پایه بهبود آموختنی‌های مدیر تلقی کرد (این روش به صورت ویژه ای توسط بیل گیتز مورد توجه و تذکر قرار گرفته است).

در واقع مطالعه و بررسی کتبی مانند (Business The bill Gates Way) به جهت پر نمودن شکاف بین سه گزینه پیشین و ارائه نگرشی عینی از کسب و کار است، با مذاقه شیوه‌های مدیریتی

هر یک از رهبران کسب و کار مانند بیل گیتز، به کنکاش اصل نگرش آنها در کسب و کار میباشد. اینکه چه چیزهایی آنها را متفاوت و برگزیده نموده است؟ آنها در چه موارد مهارتی ویژه ای داشته اند؟ و ... چه درسهایی میتوان از موفقیت تجاری، مدیریتی آنها آموخت.

زندگی و روزگار بیل گیتز

گیتز در سال ۱۹۷۳ میلادی وارد معتبرترین محل یادگیری یعنی کمبریج گردید و سپس به هاروارد رفت تا به اصرار پدر حقوقدانش به تحصیل رشته حقوق بپردازد و به تعبیر خودش تا از باهوش ترین افراد، یاد بگیرد. در ۱۹۷۵ برای یک نسخه از زبان Basic- که نوعی زبان اولیه در برنامه نویسی بود- گروه خود را با "آلن" تشکیل داد و در سال ۱۹۷۷ با توجه به آمادگی دنیای جدید، هاروارد را رها کرد تا تمام وقتش را در شرکت تازه تاسیس خود بنام "مایکروسافت" طی کند. کتاب کسب و کار به شیوه بیل گیتز "سفری در شناخت مسیر زندگی مدیر جوانی که از ۱۳ سالگی شیفته کامپیوتر و معاملاتی که بر این اساس بود انجام می شود، او با دریافت ساعت مجانی استفاده از کامپیوتر، نسبت به یافتن خطاهای نرم افزاری شرکت های سازنده اقدام می کرد. در همین سال این فرد غیرحرفه ای (Nerds) ناشناخته با فعالیت در یک شرکت نرم افزاری مسیر زندگی خود را مجدداً طراحی نمود و با برنده شدن در مناقصه ساخت سیستم عامل برای رایانه های شخصی IBM مدخل ورود بیل به بهشت و رسیدن به نقطه چرخش استراتژیک این صنعت بایستی قلمداد کرد. بیل گیتز در سن ۴۳ سالگی ثروتمندترین مرد جهان بود او که از سن ۲۰ سالگی رئیس مایکروسافت بوده است. بیشتر موفقیتش در توانایی وی نسبت به برگردان دیدگاه فنی به استراتژی بازار و آمیختن خلاقیت با بینش فنی وابسته میدانند. به عقیده بسیاری در شیوه مدیریت گیتز سرنخی از سبک رهبری در دانشکده های بازرگانی نخواهید یافت، در واقع استادان و کارشناسان مدیریت در مورد آنچه رئیس هیأت مدیره مایکروسافت و مدیر اجرایی، آنرا اینقدر موفق ساخته به طور عجیبی ساکت هستند. اما شرکت مایکروسافت موفقیت خود را ناشی از ۵ عامل زیر می داند: نگرش بلندمدت، جهت دهی به نتایج، کارگروهی و تلاش همه جانبه فردی، دلبستگی به فرآوردهای خود مشتریان، گرفتن واکنش مشتری و محیط کسب و کار بطور پیوسته متحول.

در واقع شرکت، افراد باهوش و خلاق و نوآور را استخدام می کند و با ایجاد شور و شوق آنها را در چالش مداوم و شرایط عالی کار نگه می دارد و با اعطای سهام متعدد به کارکنان و طرح یادگیری مداوم اغلب آنها را در موفقیت یا شکست مایکروسافت سهیم نموده است.

رمز و رازهای موفقیت

ده رمز که موفقیت شرکت مایکروسافت و مدیران اجرایی استثنایی آنرا تشریح میکند، به صورت زیر می باشد:

۱- در مکان مناسب و زمان درست دست به کار بزن.

۲- عاشق فناوری باش.

۳- هیچکس را زندانی خودمکن.

- ۴- افراد باهوش را استخدام کن.
- ۵- رمز بقاء را فراگیر.
- ۶- انتظار تشکر و سپاسگزاری را نداشته باش.
- ۷- جایگاه برتر را برگزین.
- ۸- همه پایگاهها را تحت پوشش قرار ده.
- ۹- یک کسب و کار جمع و جور را تدارک بین
- ۱۰- همیشه مواظب کارهایت باش

۱) در زمان و مکان مناسب و کسب به کار بزن

خیلی ها موفقیت مایکروسافت را به یک خوش شانس فوق العاده یعنی گرفتن قرارداد تهیه و تامین سیستم عامل برای شرکت آی.بی.ام (IBM) برای اولین کامپیوتر شخصی می دانند. ولی موضوع اینست که عوامل دیگری بغیر از شانس در این کار دخالت داشتند. بیل اهمیت معامله را دریافته بود او می دانست که تهیه یک سیستم عامل مشترک میتواند سرگذشت او و تاریخ کامپیوترهای شخصی (PC) را دگرگون سازد. او بیش از شش ماه بطور خستگی ناپذیر کار کرد تا مطمئن شود که فرصت پیش آمده در اختیار مایکروسافت قرار می گیرد. هنگامی که گیتز آماده می شد که قرارداد شرکت آی.بی.ام (IBM) را بگیرد به او خبر دادند که مادرش را بیش از شش ماه نخواهد دید. اما او این مدت خود را در دفتر کار یا اداره زندگی میکرد و خود را کاملاً وقف پیروزی در معامله با آی.بی.ام کرده بود. زیرا او یقین حاصل کرده بود که معامله چقدر برای او مهم است. رقیب اصلی گیتز از مایکروسافت، شرکتی بنام (Digital Research inc) که دارای سیستم عامل که روی اپل (Apple II) اجرا می شد ولی در یک مرحله حساس از مذاکرات، رابط اصلی شرکت دیجیتال ریسرچ به مدت یک ماه در مرخصی بود. گیتز که مرخصی رفتن را نشانه ای از ضعف می دانست از غیبت رقیب به نفع خود بهره برداری کامل نمود.

"بیل گیتز در زمان و مکان مناسب قرار داشت": مدیران شرکت آی.بی.ام قراردادی با شرکت کوچک نرم افزاری مستقر در سیاتل منعقد نمودند (تا سیستم عامل را برای اولین کامپیوتر شخصی آن ایجاد کند). آنها فکر می کردند که با دادن یک کار غیر اصلی به یک پیمانکار کوچک، کاملاً در وقت صرفه جویی میکنند. آنها در کار سخت افزاری کامپیوتر بودند جائیکه پول و قدرت واقعی قرار داشت. دنیا در شرف دگرگونی بود، ندانسته آنها بر سر جایگاه رهبری بازار خود با شرکت مایکروسافت بیل گیتز، قرارداد امضا می کردند. آنچه که شرکت آی.بی.ام نتوانست ببیند، گیتز خیلی روشن و آشکار دید، دنیای کامپیوتر در آستانه یک دگرگونی نقطه چرخش استراتژیک مهم بود.

از سویی دیگر شرکت آی.بی.ام از نظر توجه به کامپیوتر شخصی با تاخیر اقدام نمود و اهمیت ظهور این نوع کامپیوترها و تهدید وارده از سوی آنها را آن هنگام درک نمود، که شرکت اپل پیشگام در کامپیوتر رومیزی بود اما پس از اقدام برای ایجاد یک رایانه شخصی با مارک آی.بی.ام مسئولین این

پروژه دو اقدام اشتباه نمودند و آن اینکه تهیه دو عنصر مهم و حیاتی یعنی ریزپردازنده و سیستم عامل به شرکتهای کوچکی چون اینتل و مایکروسافت واگذار نمودند :

"تعیین استاندارد" : تصمیم مربوط به واگذاری سیستم عامل به شرکت مایکروسافت اشتباهی بود که برای آی.بی.ام گران تمام شد. اما تصمیم شرکت اپل به عدم واگذاری امتیاز سیستم عامل به دیگری تصمیمی بود که بعداً شرکت اپل را از گرفتن بخش بزرگی از سهم بازار محروم نمود و تقریباً شرکت را ورشکسته کرد، اینها اشتباهاتی بود که بیل گیتز قصد تکرار آنها را نداشت. تا به امروز تصمیم های سرنوشت ساز در فرهنگ مایکروسافت ریشه دوانده است. مهمترین آن عبارت است از این آگاهی که شرکتی که استاندارد صنعت را تعیین می کند تقریباً همیشه بر بازار حاکم بوده و تسلط دارد. امروز شعار "استاندارد را ما تعیین می کنیم" در کانون استراتژی کسب و کار بیل گیتز باقی مانده است.

اولین آموزه هایی که می توان از مکتب رهبری کسب و کار بیل گیتز آموخت :

"در زمان و مکان حضور داشتن و دست به کار زدن" : در دوران آدم های کاری و آگاه، دانش فنی و خلاقیت از دارایی های جدید شرکتهای محسوب می شوند با ترکیب کردن ویژگی های فوق همراه با شرم کسب و کار و سرشت رقابتی قوی، یک آدم بی نظیر چون بیل گیتز، متولد می گردد. "اجازه دهید که فناوری استراتژی شما را پیش ببرد" : گیتز یکی از معدود رهبران تجاری یا کسب و کار است که واقعا فناوری را درک می کند. این کار او را قادر می سازد که بر اساس بینش خود از محل پیشروی فناوری تصمیم های استراتژیکی بگیرد.

۲) عاشق فناوری باش

دانش فنی گیتز یکی از مهمترین عوامل موفقیت مستمر مایکروسافت به شمار می رود او کنترل خود را بر تصمیمات مهم و اساسی در این زمینه حفظ کرده است. در بسیاری از موارد او مسیر آتی فناوری را روشن تر از رقبایش دیده است ارتباط درونی او با فناوری، رهبری اثرگذار او متمایز نموده با تمام ثروت و تجربه بازرگانی گیتز همانطور که از ابتدا یک کارشناس فنی بوده عمیقاً همانگونه باقی مانده است. همکاران گیتز در مایکروسافت دانش فنی و شعور شناخت فناوری را عامل ایجاد قدرت نفوذ او میدانند. یکی از اعضای تیم ویندوز میگوید او توانایی دارد که سوال درست و صحیح بپرسد و جزئیات پیچیده یک برنامه اطلاع می یابد و این شگفت آور است .

اهمیت منابع انسانی (سلحشوران برنامه) :

کارکنان مایکروسافت توسط گیتز به دو طبقه یعنی گروه ایجاد کننده فرآورده ها که شامل بهترین برنامه نویسان هستند و بقیه گروه دیگر هستند. گروه ایجاد کننده فرآورده ها بخش عمده امکانات خرید سهام با قیمت معین را دریافت میکنند؟ ابتدا مایکروسافت فقط افراد باهوشی که گیتز و "آلن" شریکش از مدرسه و دانشگاه می شناختند استخدام نمود و آن دو اینها را "دوستان باهوش" نامیدند. ولی بعد از نقل مکان به سیاتل مایکروسافت شروع به استخدام "غریبه های هوشمند" کرد. زیرا از همان ابتدا گیتز تشخیص داد ایجاد نرم افزار را با افراد خیلی جوان و نسبتاً بی تجربه بهتر می تواند به سرانجام برساند. بر این اساس در ۱۹۹۴ که میانگین سن کارکنان به ۳۱ سال رسیده بود گیتز تصمیم گرفت ۸۰ درصد از

کارکنان خود را مستقیماً از دانشگاهها استخدام کند زیرا او معتقد است افراد جوان تمایل بیشتری به یادگیری و پیدا کردن مفاهیم جدید دارند.

"شناخت فناوری": رابطه درونی گیتز با فناوری از سن ۱۳ سالگی در سایت کامپیوتری مدرسه که بیل در پی یافتن خطاهای نرم‌افزارها امکان استفاده از کامپیوتر که در آن زمان گران بود آغاز شد. آنچه بیل و هم سن و سالهای او می توانستند ببینند ولی بزرگسالان در این صنعت قادر به رویت او نبودند، نیروی بالقوه دگرگون کننده خیلی زیاد کامپیوتر در زندگی مردم بود. زیرا دیدگاه در آن زمان این بود کامپیوتر متعلق به ادارات است و در آنجا باقی خواهد ماند. ولی از نظر گیتز و دوستانش نیروی بالقوه خیلی بیشتر از این بود. بیل می گوید بنابراین ما دوستانمان را استخدام کردیم که نرم افزار بنویسند تا واقعاً ببینیم این چه نوع ابزاری است، ابزاری برای عصر اطلاعات که می توانست بجای نیروی بدنی، قدرت تعقل را افزایش دهد.

"اهمیت به سن و تجربه، نابینا می کند": گیتز می گوید حدود ۲۴ سال قبل شرکتی را ایجاد نمودیم تا نیروی بالقوه موجود در کامپیوتر آشکار سازیم برای این اساس آرمان (VISION) ما این بود که "روی هرمیز و در هر خانه یک کامپیوتر باشد که با نرم افزارهای میکرو سافت کار کند" اما جوانی برای ما با مشکلاتی همراه بود و اینکه مثلاً بخش های دیگر این صنعت، بیل و شریکش آلن را جدی بگیرند مشکل داشتند. زیرا بطور مثل رهن و اجاره کردن ساختمان مشکل است و وقتیکه زیر ۲۵ سال داشته باشید؛ نمی توانستید اتومبیل کرایه کنید، بنابراین همیشه از تاکسی برای رفتن و دیدن مشتری استفاده می کردند.

ولی جوانی نیز مزایای خودش را داشت بدین معنی که شم تجاری گیتز در روزهای اول دست کم گرفته می شود. همانطوری که "جک سمز" یکی از مدیران اجرایی IBM موقعی که می خواست قرارداد تهیه سیستم عامل را با گیتز امضا کند فکر می کرد او "پادو" میکروسافت است. گیتز از تاثیری که این جوانی او ایجاد کرده بود آگاه بود و از آن به بهترین وجه استفاده نمود. سالها بعد او گفت افراد ابتدا می گویند این بچه ها هیچ چیز نمی دانند ولی هنگامی شما فرآورده خوبی دارید و به آنها نشان می دهید و آنها در این مورد اطلاع می یابند واقعاً دل به دریا می زنند. بنابراین حداقل موقعی که در این کشور جوانی ما به حد معینی می رسید امتیاز و اعتبار خیلی بزرگی است.

R&D پیوسته": در ۱۹۸۴ در مجله FORBES که فهرست سالانه ثروتمندان در جهان گردآوری می شود گیتز وجود نداشت، زیرا او پول زیادی صرف تحقیق و توسعه نموده است. گیتز بودجه کهکشانی در پژوهش را رمز موفقیت میکرو سافت می داند. زیرا با صرف مبالغ هنگفت بر R&D معتقد است میکرو سافت همیشه بدنبال موضوع بزرگ بعدی است. میکرو سافت مبتکرترین شرکت در دنیا نیست ولی در گرفتن طرحها و تبدیل آن نسخه های بازرگانی دومی ندارد. گیتز بر این باور است که به نوآوری صرف بیش از حد بها داده شده است او ترجیح می دهد که به دنبال راه حل های موجودی که قابل اصلاح باشند بگردد تا مرتب چرخ را از نو اختراع کند. خیلی معتقدند گیتز یک متفکر خلاق نیست و واقعاً بلکه در گرفته طرحها و تبدیل آنها به فرآوردهای قابل استفاده خیلی مهارت دارد.

بیل گیتز با سرمایه گذاری حجم زیادی از درآمد مایکرو سافت در کار R&D معتقد است که به ذخیره سرمایه های مایکروسافت می افزاید، زیرا معتقد است در استراتژی توسعه محصول و بازار خود، منبع اصلی برتری رقابت طلبانه افراد و انسانها هستند نه دارایی فیزیکی. او بر این باور است که بیشتر راه حلها در جایی وجود دارد فقط باید شناسایی گردد. او ادعا می کند استعداد او در شناسایی راه حلها، بدست آوردن آنها و تبدیل آن به فرآوردهای موفق بازرگانی است. آنچه که مایکرو سافت نشان داده که خود در آن مهارت دارد عبارت است از جهت دهی به آینده فن آوری و گسترش همه جانبه و چند رسانه ای.

دومین آموزه های مکتب کسب و کار بیل گیتز عبارتند از :

" فن آوری را درک کن": برای اداره شرکتی شبیه به مایکروسافت نیاز به افرادی است با دانش عمیق فناوری و کارشناسی، برای درک رخدادهای در صنعت و شناسایی روندها و تدوین استراتژیهای اثر بخش است.

"با جوانها شروع به کار کنید": اگر مسیر زندگی گیتز را ببینید متوجه می شویم که از ۱۳ سالگی کار با کامپیوتر و آزمون و خطاهای متعدد او مهبای ثروتمندترین جوان عصر خود نموده است. بر این اساس خود بیل در استفاده و بکارگیری از غریبه های هوشمند یکه تاز است.

"یک فرهنگ سب و کار ایجاد کنید که اهمیت کارشناس فنی را تشخیص دهد": در بسیاری از شرکتها بطور سنتی ارزش بیشتری به آدمهای فن حریف می دهند تا متخصص ها. اما در مایکروسافت ایجاد کنندگان نرم افزار مهم تراز مدیران تلقی می شوند.

"فن آوری را هدایت کن تا آینده را شکل دهد": با اختصاص مبالغ سرمایه ای بالا در R&D، ایده های خلاق و نوآور را تبدیل به فرآوردهای نرم افزاری تبدیل می کند.

۳ - نه خود و هیچکس را اسیر و زندانی خود مکن

مجله فورچون (Fortune) معتقد است هر شرکت موفق نیاز به سه نفر دارد، یک آدم خیال پرداز، یک بازرگان و یک آدم بد عنق و خشن. و بیل گیتز همه این سه ویژگی را داراست و این ویژگی ها او را به صورت موفق ترین بازرگان - که از هیچ شروع کرده و دنیا تاکنون به خود ندیده است - در آورده است. گیتز یک رقیب سرسخت است. هرکاری که انجام می دهد منجر به برنده شدن می گردد. این کار او را تبدیل به یک حریف فوق العاده جدی نموده است. او در این مورد هیچ تردیدی به خود راه نمی دهد و آشکار در باره از پا درآوردن رقبا سخن می گوید. گیتز نه خود را پایبند تلقی و برداشت از واقعیت های کسب و کار می کند و نه به دیگران مهلت می داد که رویه ها و روش های او را شناسایی و با او مقابله کنند.

سومین آموزه های مکتب مدیریت گیتز عبارتند از :

" جایگاه بازار خود را با اعمال فشار و شیوه های لازم حفظ کن " :

واقعیت این است که چنانچه مالک سیستم عاملی می باشید که ۸۰ درصد کامپیوترهای شخصی در دنیا آنرا بکار می برند این کار به شما قدرت زیادی برای مذاکره و بازاریابی می دهد. در برخی مواقع گیتز از جایگاه مسلط خود به طور موثری استفاده نموده تا رقبا را از دور خارج کند او هرگز از اینکه به

جنگ رقبا بزرگ برود ترسی نداشته و این مطلب را هنگامه اتحاد شرکت اپل و آی. بی. ام می توان فهمید.

” اگر نمی توانید رقبا را شکست بدهید آنها را بخرید“: (تخصص را بخر)

در واقع استراتژی که بیل بارها از آن استفاده کرده است خرید تخصص برنامه نویسان شرکتهای کوچک است. او کاملاً حاضر و آماده است که از مایکروسافت بیرون رود و کار تخصصی سایر شرکت ها را خریداری کند و سپس آنها را به سیستم مایکروسافت وصل نماید. او می گوید شرکتهای کوچک بسیاری را که خریدیم برای ما بسیار حیاتی است زیرا اینها شرکتهایی بوده اند که به تنهایی از عهده آن کار بر نمی آمدند ولی موقعی که توانایی آنها با ما ترکیب می شود هر دوی ما قادر بودیم مجموعه فرآوردهای خیلی بهتر از آنچه به تنهایی می توانستیم ایجاد نمائیم به بازار عرضه نمائیم .

” (با دشمن بخوابید) یا عیب جویی را از تصمیم های خود دور کن“:

ویژگی دیگر بیل گیتز اینست که به کینه ها و دشمنی ها امکان نمی دهد که بر تصمیمات بازرگانی او تاثیر بگذارند. در حالی که بسیاری از رهبران کسب و کار درگیر جایگاههای پرخاشگرانه یا جسورانه شده اند و به کینه های شخصی امکان داده که تصمیم های خود را دیکته کنند. اما گیتز اینگونه نیست. در صنعت پرشور، قوی و متحول، گیتز توانایی قابل توجهی برای دور نگه داشتن شخصیت خود از تصمیم های تجاری دارد. در بسیاری موارد هنگامی که نبرد سختی را سالها با رقیب شروع کرده فقط برای اینکه تغییر موضع دهد و هنگامی که وضع برای او مناسب باشد با آنها داد و ستد می کند.

” موازنه بین خطر پذیری و پاداش برقرار کن“:

آنچه گیتز در طول زندگی یاد گرفته است خطر پذیری است. در حالیکه دیگران مخالف خطر پذیری اند گرایش برای به تاخیر انداختن تصمیم گیری ها دارند اما بیل گیتز خیلی مواظب این موضوع است که در صنعت کامپیوتر سرعت دگرگونی بقدری پرشتاب است که اگر به موقع عمل نکند اغلب بیشترین خطر را به بار می آورد و از مطابقت رقابت دور می شوی .

۴ - افراد خیلی باهوش استخدام کن :

بیل گیتز با توجه به تیزهوشی که دارد سعی نمی کند که همه اعتبار و شهرت و موفقیت مایکروسافت را به خود نسبت دهد. تمایل او به تائید دیگران در رشته خود بسیار مهم و حیاتی است. خود او اذعان دارد که بهترین تصمیم های کاری من مربوط به انتخاب و استفاده از افراد و همکاران می شود. در برخی جاها نگرش او نخبه گراست زیرا فایده داشتن همراهان تیزهوش نه تنها کسب و کار را با لذت و نشاط همراه می کند بلکه سرعت میل به موفقیت بالا می رود. ضرورت نیاز مایکروسافت به استفاده از بهترین مغزها گاهی خود گیتز را مجاب به شرکت در فرایند استخدام می کند.

همگان اذعان دارند سرمایه و دارایی اصلی مایکروسافت عبارت از مغزهای گروهی بیل گیتز و همکاران او. زیرا مانند ستارگان هرکجا که بهترین ها در یک رشته کار کنند دور هم جمع می شوند. گاهی اوقات بهترین برنامه نویسان بدنبال همکاران سابق خود رفته و آنها را تشویق به پیوستن به مایکروسافت می کنند.

چهارمین مجموعه از آموزهای مدیریت بیل گیتز عبارتند از :

"خلاقیت و نوآوری را پرورش ده": دفتر مرکزی مایکروسافت به شیوه ای مطلوب برای جلب و جذب جوانان باهوش، که شرکت خواهان جذب و استفاده از ایده های آنان است طراحی شده است. مناطق گروهی باز، فضای سبز، محیطی شبیه به دانشگاه برای تازه واردها ایجاد کرده است. و به آنها تداعی فضای پرسش و پاسخ و ایده پراکنی دانشگاه را می دهد. هر قسمت با یک در محصور شده برای یک نفر در نظر گرفته شده تا محیط خلوت و آرام برای "نشستن و فکر کردن" که کارکنان برای خلق ایده لازم دارند مهیا شود و برای حصول اطمینان از روابط اجتماعی محوطه مایکروسافت دارای چندین کافه تریا است که غذا با قیمت مناسب و یارانه شرکت تهیه و ارائه می کند.

"سخت و بیشتر از هر کسی کار کن": سخت کارکن و سپس حتی سخت تر. توان کاری بی مانند گیتز به فرهنگ مایکروسافت سرایت کرده. محوطه شرکت از نظر نیارمندیهای غذایی، آسایشی و معنوی به شیوه ای طراحی شده که امکان کار در ساعات شبانه را ممکن نموده در کنار طراحی مکانیزمهای انگیزشی بی همتا، این عوامل باعث سرعت خلاقیت و کارآیی بالا در مدیریت و کنترل پروژه در زمان مقرر برای تحویل به مشتریان ممکن ساخته است.

مایک تیرل از NET SCAPE اظهار کرده است اکثر گفتگوهای من با اعضا شرکت در ساعات آخر شب در مایکروسافت بوده است. او میگوید هنگامی که در منزل دیروقت زنگ تلفن به صدا در می آمد همسرم می گفت "به من نگو که دوباره از شرکت مایکروسافت است." گیتز راهبرد مدیریت خود را چنین ابراز می کند "هنر مدیریت عبارت است از تشویق و ارتقا افراد بدون اینکه آنها را اداره و مدیریت کنیم. او می گوید آنچه شرکت انجام می دهد اینست که به افرادش اهداف خیلی روشن بدهد، آنچه را از آنها انتظار دارد به آنها بگوید و اجازه دهد که مطابق آنها کار کنند.

"از طریق اختیار خرید سهام به قیمت معین و معلوم به کارکنان پاداش بده (باشگاه میلیونرها)". شرکت مایکروسافت همیشه حقوق هایی کمتر از رقبایش به کارکنان خود پرداخت می کند. آنچه این امر را ممکن می سازد عبارت از تعهد بلند مدت شرکت برای امکانات خرید سهام با قیمت ثابت در آینده است. از این طریق نه تنها آینده شرکت به آینده مالی کارکنان گره خورده بلکه هر گونه پیشرفتی را در آینده شرکت برای آینده خود مطلوب می بیند و از این طریق خیلی از آنها میلیونر شده اند.

۵- راز بقا را فرابگیر:

گیتز در مایکروسافت یک سیستم فراگیری سیری ناپذیر ایجاد کرده است زیرا یادگیری نشانه ای از "سازمان هوشمند" است و هوشمندانه، پیوسته فرایندهای داخلی خود را بهبود می بخشد و بهترین شیوه محافظت در برابر اشتباهات گیتز با بهره برداری از خطاهای دیگران به نفع خود موفق شده است. انعطاف پذیری فوق العاده گیتز در کسب و کار رقابتی باعث شده او در آنچه در آن بسیار مهارت دارد یعنی نرم افزار بچسبد. به عبارتی معتقدند: "ما فقط می دانیم که چگونه فرآوردهای نرم افزاری را جهانی کنیم". قاعده وجود نیز وجود دارد که هر خطا یا نقصی که در نرم افزارش شناسایی شود باید

فوراً رفع گردد، زیر نفوذ گیتز شرکت، اشتباهی سیر ناپذیری برای استفاده از بازخوردهای آموزنده و یادگیری پیدا کرده است.

داشتن این توانایی که افراد جدید را سریعاً به سازمان آوریم عامل اصلی و کلیدی در شیوه توسعه و پیشرفت مایکروسافت است و با ایجاد سیستم‌های برای مستندسازی دانش و آگاهی، شرکت دسترسی سریع را به آنچه همکاران مثلاً آموخته بودند برای اعضای جدید فراهم نمود. (knowledge management). یکی از عوامل مهم و حیاتی که، شرکت مایکروسافت را بعنوان نگین صنعت رایانه نگهداشته است. ارائه آزمایشی نسخه بتا نرم افزارها به بازار برای دریافت بازخوردها و نظرات اشکالات و خطاهای احتمالی توسط مشتریان حرفه‌ای، به تعبیری از آزمایشگاههایی به وسعت استفاده کنندگان حرفه‌ای استفاده می‌کند.

"لیوپلات" مدیر اجرایی بزرگترین غول کامپیوتر ایالات متحده اظهار داشت که "اگر شرکت هیولت پاکارد می‌دانست که چه چیزی را می‌داند ما سه برابر بیشتر سازنده می‌بودیم" شرکت مایکروسافت سالهاست روی مدیریت دانش (knowledge management) کار می‌کند که با موضوع وسیعتر سرمایه معنوی (Intellectual Capital) پیوند دارد. سرمایه معنوی به نوبه خود معمولاً به سه دسته تقسیم می‌شود. سرمایه انسانی، سرمایه مشتری، سرمایه ساختاری: سرمایه انسانی به آنچه در درون مغزهای کارکنان است (مغز افزار)، سرمایه‌های مشتری با روابط با مشتریان کار دارد و سرمایه ساختاری، شناخت و دانشی است که در درون سازمان باقی مانده و می‌توان به کارکنان جدید منتقل نمود.

پنجمین آموزه‌های مکتب مدیریت کسب و کار گیتز عبارت از:

برای بقا و حیات، باید آگاهی، شناخت و دانش نسبت به فرایندهای درونی و برونی فعالیت‌ها داشت و برای این کار بایستی بطور مداوم نسبت به تغییرات، خودآگاهانه عمل کرد و بر سه سطح سرمایه متمرکز شد و با ثبت و مستندسازی رویه‌های فعلی از نشت دانشی شرکت، جلوگیری نمود.

۶- انتظار هیچ تشکر و سپاسی نداشته باش

چنانچه درسی وجود داشته باشد که بیل گیتز آنرا به سختی و دشواری آموخته باشد این است که مشهور بودن و دشمن داشتن پیوند نزدیکی با هم دارند، نمی‌توانید ثروتمندترین فرد در دنیا باشید بدون اینکه دشمن‌هایی برای خود درست کنید. بیل گیتز اولین غول ثروتمند در تاریخ امریکا نیست که به خاطر فعالیت‌های ضد رقابتی از او بدگویی می‌شود یک قرن پیش سلطان نفت تگزاس یعنی جان دی راکفلر کنترل کسب و کار پالایشگاه و خطوط لوله نفت امریکا را بدست آورد. راکفلر سپس از این اهرم فشار برای کنترل تولید نفت استفاده نمود. منتقدان بیل گیتز، سیستم عامل (DOS) را معادل خط لوله و کنترل کلی صنعت می‌دانند.

"دیکتاتور فن مدار": بیل گیتز مکرراً می‌گوید "وقت خیلی کم است بنابراین چنانچه افراد چیزهایی را تکرار نکنند که من قبلاً می‌دانم یا اگر باهوش نباشند یا به چیزی که من با دقت گفتم گوش ندادند

آن اشخاص افراد مناسبی برای کار با من نیستند و آنها به این سیستم تعلق ندارند". این رویه گاهاً به حجم مخالفین او می افزاید.

ششمین آموزه‌های گیتز عبارتند از: نگذارید که حسادت آرامش شما را بهم بزند: ثروت شهرت و معروفیت بیل گیتز باعث شده تعدادی از افراد او را مظهر دسیسه کسب و کار به شیوه ای که تاکنون اتفاق نیفتاده است بدانند و اما واکنش گیتز عبارت از دفاع از خود با استدلال معقول.

"از توجه رسانه‌ها برای بازاریابی فرآوردهای خود استفاده کنید": مایکروسافت از شهرتی که در پیرامون بنیانگذار مشهور آن پیدا شده بهره برداری می کند. در کشورهای خارج از ایالات متحده هر دیدار گیتز، همان توجه ای که به رئیس جمهور می شود بر می انگیزد.

۷- جایگاه دوراندیشی را برگزین

تنها شرکت‌های بزرگی که موفق می شوند آنهایی خواهند بود که فرآوردهای خود را پیش از دیگران از دور خارج کنند. بیل گیتز نوع جدیدی از رهبر تجاری یا کسب و کار است درک عمیق وی از فن آوری شیوه منحصر بفرد او در ترکیب داده ها و توانایی ویژه ای به وی داده که روزهای آینده را تشخیص و استراتژی مایکروسافت را هدایت و پیش برد.

هفتمین آموزه‌های مکتب مدیریت بیل گیتز عبارتند از:

"نشستن و فکر کردن": امروزه اغلب شرکتها در حال دور شدن از ساختارهای مدیریت سلسله مراتبی و فرماندهی و کنترل هستند. شرکت‌هایی که در این راه پیشرو هستند عبارتند از شرکت‌هایی جدید با فناوری پیشرفته که متکی بر آدمهای آگاه و کاری از قبیل طراحان نرم افزار هستند که کار خود را بدون مراقبت و سرپرستی انجام می دهند. مایکروسافت پیشرو در این جنبش است. گیتز می گوید که به افرادش پول می دهد که بنشینند و فکر کنند او نسبت به جنبه های مادی کسب و کار بی اعتناست و بر این باور است که کار او عبارت است از طراحی و برنامه ریزی برای آینده.

استعداد بی نظیر او به عنوان یک رهبر؛ توانمندیش برای روحیه دادن به افرادی است که در پیرامون او هستند. با این چالش که به او کمک کنند که صنعت کامپیوتر را دگرگون نماید. ریچارد شفر رئیس شرکت "تکنولوژیک مشاوران گروهی" در صنعت کامپیوتر می گوید، "مانند شرکت‌های کامپیوتر ژاپنی شرکت مایکروسافت ممکن است یک مخترع نباشد ولی فرآوردها را تکمیل می کند. گیتز همچنین نشان داده است که در پرورش نوآوری و فضای خلاق مهارت دارد و فرهنگی ایجاد کرده که رفتار غیر عادی از کارکنان خلاق تحمل می کند.

نوئل تیچی از دانشگاه میشیگان می گوید: رهبران کارآمد تشخیص می دهند که آزمایش نهایی رهبری عبارت از موفقیت مستمر که پرورش مداوم رهبران آتی را طلب می کند. "بنابراین رهبران باید برای رشد رهبران آتی سرمایه گذاری کنند و باید مستقیماً با آنهایی که جای پای آنها می گذارند ارتباط برقرار نمایند. تیچی بر این باور است که برای انتقال مهارت‌های رهبری به دیگران سه چیر مورد نیاز است:

اول یک "دیدگاه قابل آموزش": شما باید قادر باشید که واضح و آشکار و متقاعد کننده درباره هر آنچه که هستید و چرا وجود دارید و چگونه عمل می نمایند صحبت کنید.

دوم : رهبر به یک طرح داستان نیاز دارد. داستان سرایی دراماتیک شیوه ای است که افراد از یکدیگر یاد می گیرند. تیچی ضمن نوشتن می گوید که این امر علت احساس نیاز بیل گیتز و امثال آن به نوشتن کتاب را توجیه می کند.

سومین عامل در انتقال مشعل رهبری عبارت از "آموزش روش شناسی" برای اینکه معلم بزرگی باشید باید یادگیرنده بزرگی هم باشید، رهبران شرکتهای بزرگ مشتاق اند که بیشتر بدانند و دانش خود را ایستا یا فراگیر تلقی نمی کنند.

"دیر آی و درست آی": منتقدان استدلال می کردند که رهبر برجسته مایکروسافت آخرین فردی در مایکروسافت بود که نیروی بالقوه "اینترنت" را برای کاربران خانگی دریافت این میتوانست برای شرکت گران تمام شود ولی خوشبختانه هنگامی که نسخه دلخواه برای بیل تهیه شد، مایکروسافت منابع متعدد و متنابهی را در اختیار تیم قرار داده بود که یک کار جدی و کامل انجام شود و همینطور هم شد.

۸- "همه پایگاهها را تحت پوشش قرار دهید".

عامل مهم موفقیت شرکت مایکروسافت در توانایی آن شرکت نسبت به کنترل همزمان تعداد زیادی پروژه است. خود گیتز فردی چند کاره است و گفته می شود که قادر به انجام چند گفتگوی مختلف فنی به طور همزمان می باشد. او همچنین نشان داده که در حمایت از شرط بندی هایش مهارت دارد.

راز و رمزهای پوشش دادن به همه پایگاهها عبارتند از :

"سعی کن از همه امور آگاه باشی و در آنها دخالت کن": او می گوید که ما یک استراتژی چند محصولی داریم. بنابراین در حالی که ممکن است چند فرآورده جداگانه داشته باشیم که به طور ضعیف انجام شده باشند ولی هنگامی که با هم دیده شوند فوق العاده خوب انجام شده است. گیتز می گوید ما همچنین افراد زیادی داریم که در هر لحظه روی یک پرسش کار می کنند. برای اینکه کار آن را ببینید کافی است که به روش فروش ما نگاه کنید که تقریباً در یک خط مستقیم افزایش می یابد.

"هرگز یادگیری را متوقف نکن (غوطه ور درمانی)": به منظور هماهنگ ماندن با سرعت فن آوری های جدید، گیتز مجموعه ای از کارشناسان پیشرو را در یک زمینه فنی خاص گرد آورده و از آنها خواسته که نشستهای توجیهی را فراهم کنند. او این نشست ها را "هفته های فکر" کردن می نامد و به معنی غوطه وری در یک موضوع است. در خلال این مدت او اطلاعات را مانند یک اسفنج جذب می کند. زیرا گیتز دوست دارد مطالب جدید یاد بگیرد.

"عجله و شتاب کمتر، ولی سرعت بیشتر": با یک دو استثنای در خور توجه، سرعتی که طی آن شرکت توانسته کاربردهای جدید خود را به بازار برساند مشخصه ای بوده از مایکروسافت در سراسر طول سابقه اش، و یک ویژگی که به بیل گیتز یک مزیت رقابتی مهم داده است.

"پرجنب و جوش باقی بمان": گیتز مشهور به پرکاری است. یک ویژگی که در کسب و کار کامپیوتر ارزشمند از آب در آمده است. بی حرکت نشستن تقریباً برای او غیر ممکن به نظر می رسد و عادت وی به حرکت به طرف جلو و عقب در هنگام صحبت و تفکر کاملاً در صنعت کامپیوتر شناخته

شده است. گیتز به عنوان یک بازرگان نیز پرجنب و جوش است. یک ویژگی که به مایکروسافت کمک کرده که از آسودگی خیالی که رقبای وی مثل آی.بی.ام به آن مبتلا شده اند دوری کند. "از شرط بندی هایت حمایت کن": روشن شده است که گیتز چشم به آن سوی آمریکا برای فرصت های آتی دوخته است. او در حال سرمایه گذاری در زیر ساخت تعدادی از کشورهاست تا مخاطره پذیری را در سطح جهانی گسترش دهد و پول را در امر آموزش بریزد که بسیاری آن را به عنوان زمینه رشد بعدی تلقی می کنند. بار دیگر، گیتز پیشرو کار ظاهر می شود. او از شرط بندی هایش در مقیاس جهانی حمایت می کند. این یک استراتژی است که از دید منحصر بفرد و ترکیب اطلاعات وی سرچشمه می گیرد.

۹- کسب و کار جمع و جور خود را درست کن

با توجه به ارزش بازار سهام مایکروسافت، این شرکت یک شرکت کوچک باقی مانده است. از نظر داخلی نیز شرکت مرتب در حال تقسیم به واحدهای کوچکتر است تا محیط تجاری خود را حفظ کند. گاهی دگرگونی به قدری سریع است که به نظر می رسد مایکروسافت در حال ایجاد تصمیمات جدید تقریباً به طور هفتگی است. گیتز نیز بر حفظ یک ساختار ساده متکی است تا وی را بر شرکت مسلط نگه دارد.

"یک فرهنگ تیمی کوچک را ایجاد کنید": در اوایل انقلاب مایکروسافت، گیتز به این نتیجه رسید که بهترین نرم افزار فقط با تعداد معدودی پدید آورنده ایجاد می گردد. هنگامی که شرکت تصمیم به جابجایی گرفت محوطه ردموند آن آگاهانه برای تقویت هویت گروه کوچک طراحی شد. کلید موفقیت گیتز این است که حریص نیست آماده است تا ثروت شرکت خود را از طریق سهام بین کارکنان تقسیم نماید.

"جو و فضای یک شرکت کوچک را حفظ کنید": گرچه مایکرو سافت هم اکنون هزاران فرد را در سراسر دنیا در استخدام دارد. تلاش کرده که فضای یک شرکت کوچک را حفظ کند. گیتز می گوید حتی اگر ما یک شرکت بزرگ باشیم، نمی توانیم مانند یک شرکت بزرگ فکر کنیم و گرنه از بین می رویم.

"مسیر و فاصله های گزارش دهی یا سازمان را کوتاه نگه دارید": گیتز سیستم منحصر بفرد خود را برای کنترل و اداره مایکرو سافت ایجاد کرده است. او همچنین از قدرت تقریباً بی رقیب برای ریاست شرکت استفاده می کند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، او شرکت را تجدید سازمان کرد تا متناسب با نیازمندی هایش باشد. برای کنترل شرکت او نیز باید با تعداد کمی از مدیران در تماس باشد. "ثروت خود را به طور مشترک در جاهای مختلف مورد استفاده قرار دهید": گیتز از طریق امکانات خرید سهام با قیمت ثابت و معین احتمالاً بیش از هر کس دیگری در تاریخ همکاران خود و افراد دیگر را ثروتمند کرده است.

"یک حکومت فکری را ایجاد کنید": عملاً هیچ نماد وضعیتی در مایکروسافت وجود ندارد. احترام باید کسب شود. عملاً همه دفاتر در محوطه ردموند دارای اثاثیه و ابعاد یکسان هستند یعنی ۹ فوت در ۱۲ فوت. این موضوع فرهنگ برابری حقوق را تقویت کرده و از بروز مشکلات بالقوه در

مورد اندازه دفتر جلوگیری می کند ولی فایده دیگر و عملی تری هم دارد. استاندارد کردن اندازه دفتر اجرای جایجایی داخلی را خیلی آسان تر می کند، این موضوع در شرکتی که تجدید سازمان ها متداول است نکته مهمی می باشد. طراحی بدین معنی است که کارکنان مدیریت تسهیلات مایکرو سافت در صورت لزوم می توانند ظرف یک شب ۲۰۰ نفر را در دفاتر مختلف جابجا کنند. فقط مدیران ارشد، دفاتر بزرگتر را می گیرند: دو دفتر ۱۲ در ۱۲ که دیوار جدا کننده از آن برداشته شده است. خود گیتز یک دفتر متوسط دارد و سالها از قبول یک فضای پارکینگ مشخص خودداری کرده مگر اینکه تشخیص دهد بدون آن نمی تواند در آخرین دقیقه عازم فرودگاه شود و امید رسیدن به هواپیمایش را داشته باشد.

۱۰- همواره مواظب کارهایت باش

گیتز اکنون بیش از دو دهه است که در رأس کار و حرفه خود قرار دارد. در این زمان او ثروتمندترین مرد جهان است و برای کسی که هنوز در اوائل دهه چهل زندگی خود است خوب می باشد. معذالک با وجود ثروت و موفقیت هایش، نشانه ای از خستگی و کاهش کار در او دیده نمی شود. "مایک موری" نایب رئیس منابع انسانی در شرکت مایکروسافت می گوید "من اغلب فکر کرده ام که در صورتی که مایکروسافت یک اتومبیل بود ما یک پدال گاز خیلی بزرگ و یک پدال ترمز خیلی کوچک می داشتیم. برای اینکه ببینیم کجا می رویم یک شیشه جلو خیلی بزرگ می داشتیم ولی بدون آینه عقب. می دانیم که رقابت درست در پشت سر ما قرار دارد بنابراین ما نیازی به فکر کردن و نگاه کردن به گذشته نداریم." موفقیت اصلی مایکروسافت مدیون تمایل گیتز به دیدن جدی راه در پیش رو بوده است. گیتز گفته است "نگاه کردن به آینه پشت... اساساً تلف کردن وقت است. این نظر یادآور هنری فورد است که گفت "تاریخ کم و بیش مزخرف و دروغ است آخرین درس ها از مکتب کسب و کار گیتز به قرار زیر است:

"سعی نکن که توجیه کنی": گیتز این نیاز را احساس کرده که دید خود را با بقیه ما مقایسه کند. کتابش با نام **راه پیش رو** نظر او را در باره آینده فن آوری معین می کند به برخی ها پیام داد که فکر کنند که آیا غرور گیتز نشان دهنده خوبی اوست یا نه. گرچه کتاب توجه افراد خیلی زیادی را جلب کرد ولی پیامش آن طور که بعضی ها انتظار داشتند الهام آور و مهیج نبوده است.

"به گذشته فکر نکن": موفقیت اساسی مایکروسافت مدیون تمایل گیتز به مشاهده جدی راه پیش رو است. گیتز گفته است "نگاه کردن به آینه پشت... اساساً تلف کردن وقت است." با این وجود او کاملاً از موقعیت تاریخی خود آگاه است.

"در مورد جانشینی خود به دقت برنامه ریزی کن": با سابقه قابل توجه وی در طول دو دهه اخیر، باور نکردنی است که مردم بپرسند که در نبود بیل گیتز چه بر سر شرکت مایکرو سافت خواهد آمد. در واقع، کل موضوع جانشینی فرد را با اعجاز پول سازی و بر سر یک راهی قرار میدهد. با توجه به اینکه خوش اقبالی وی با سهام مایکرو سافت گره خورده، چیزی که مسلم است این است که موقعی که گیتز تصمیم به کناره گیری نماید او در درجه اول منافع سهامداران را در نظر خواهد داشت.

“آینده را درست کن”: گیتز در بین آنهایی که او را پیش‌بین و معمار عصر دیجیتال می‌دانند وحشتی ایجاد کرده است. چنانچه منصفانه برخورد کنیم بخشی از شهرت وی به عنوان یک بینش حفظ شده است. تاریخ ممکن است درباره او دوستانه‌تر از بسیاری از مخالفان و رقبایش که می‌گویند او صرفاً از جایگاه انحصاری اش بهره‌برداری می‌کند قضاوت کند.

“مشتاق باقی بمان”: تا امروز، شرکت مایکروسافت جلوتر از بقیه مجموعه بوده است. برای حفظ جایگاه خود، رهبر مشهور آن هرگز ترسی نداشته که برای دنبال کردن آینده گذشته را رها کند. گیتز واقعاً معنی عبارت انقلاب فن آوری را درک می‌کند. او می‌داند که فقط چاپک‌ها و مردگان وجود دارند.



بیل گیتز