

# هنر من؛ برندسازی

نگاهی به زندگی و سوابق مگ ویتمن مدیرعامل کنونی اچ پی

« احمد شریف پور



بسیاری حوزه کامپیوتر را چه از نقطه نظر علمی و چه از دید کسب و کاری حوزه ای مردانه محسوب می کنند. اما با گذشت زمان لشکری از زنان موفق وارد این حوزه شده و توانستند موفقیت های بی شماری را کسب کنند. همین مسئله باعث می شود تا معرفی افراد کلیدی حوزه کامپیوتر، اهمیتی دو چندان پیدا کند.

«همه زنان IT» عنوان بخش ثابتی است که هر شماره به معرفی یکی از زنان موفق صنعت کامپیوتر و اطلاعات و ارتباطات می پردازد.

SHABAKEH  
[NETWORK]

شبکه



۲۲۰

دی

۱۳۹۰



مارگارت کاشینگ ویتمن (Margaret Cushing Whitman) معروف به مگ، که اکنون بر مسند مدیرعاملی HP تکیه زده است، در چهارم آگوست سال ۱۹۵۶ در لانگ آیلند نیویورک متولد شد. او سومین فرزند خانواده‌ای به نسبت متمول از خانواده‌های اصیل بوستون بود. پدرش هندریک هالت، در امور بانکی و اقتصادی فعالیت می‌کرد و مادرش مارگارت خانه‌دار بود. در اوایل دهه ۷۰ زمانی که مگ نوجوان بود، مادرش به عنوان عضوی از یک هیئت نمایندگی به چین دعوت شد. مرزهای چین تا پیش از این روی خارجیان بسته بود. به رغم سن کم ویتمن، این اتفاق یکی از مهم‌ترین وقایع زندگی او محسوب می‌شود. خود او در این باره می‌گوید: «زمانی که مادرم از این ماجراجویی طولانی به خانه برگشت، آنچه را که این تجربه به وی آموخته بود، به من توضیح داد. او فهمیده بود که هر کاری را که اراده کند می‌تواند به انجام برساند و می‌خواست من هم به همین نتیجه برسم.»

معاون برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت دیزنی به استخدام درآمد. در مدت فعالیت در دیزنی بر روند تأسیس فروشگاه‌های دیزنی در خارج از آمریکا نظارت داشت. اما کمتر از دو سال بعد، به واسطه پست جدیدی که در بیمارستان ماساچوست به همسرش پیشنهاد شده بود، سان فرانسیسکو و دیزنی را ترک کرد و در ماساچوست در شرکت تولیدکننده کفش‌های بچه‌گانه Stride Rite Corporation مشغول کار شد. او در سال ۱۹۹۵ به شرکت تهیه و ارسال گل Florists Transworld Delivery پیوست، اما تنها پس از یک سال و اندی این شغل را نیز ترک کرده و به Hasbro یکی از بزرگ‌ترین تولیدکننده اسباب‌بازی در آمریکا پیوست. مگ در دوران فعالیت در Hasbro (از ژانویه ۱۹۹۷ تا مارس ۱۹۹۸) مدیر بازاریابی دوبند جدید Playskool و Mr. Potato Head بود. اما دوران واقعی درخشش و پیشرفت مگ از زمانی آغاز شد که او در مارس ۱۹۹۸ به شرکت به نسبت نوپای eBay پیوست. در پایان سال ۱۹۹۷ از یکی از شرکت‌های به اصطلاح «شکارچی» با او تماس گرفتند. تخصص این شرکت‌ها یافتن مدیران با تجربه و کارآمد برای کسب و کارهای نوپا است. پیشنهاد این شرکت برای ویتمن، مدیرعاملی شرکت AuctionWeb (نام اصلی eBay در ابتدای فعالیت) بود. ویتمن قصد داشت برای مصاحبه به کالیفرنیا برود و پیش از رفتن تصمیم گرفت درباره این شرکت تحقیق کند. او در این باره می‌گوید: «خودم هم نمی‌توانستم باور کنم که می‌خواهم عرض کل کشور را پرواز کنم تا در شرکتی شروع به کار کنم که تنها سایتی سیاه و سفید و طبقه‌بندی شده پراز تبلیغات بود.» (شکل‌های ۱ و ۲)

شرکت eBay در آن زمان شرکتی تازه‌کار بود که در سال ۱۹۹۵ توسط پیرامیدیار در

و (و) و حتی عطرها مشهور Hugo Boss از نمونه دارایی‌های این شرکت است. اگرچه ویتمن پزشک نشد، اما زمانی که در P&G روی داروی پوستی Noxzema کار می‌کرد، با دکتری به نام گریفیث هارش چهارم (Griffith Harsh IV) آشنا شد که در دانشکده پزشکی استنفورد جراح مغز و اعصاب بود. این رابطه در نهایت به ازدواج انجامید و حاصل این ازدواج دو پسر بوده است. اندکی بعد به واسطه

او دوران دبیرستان را در مدرسه کولد اسپرینگ هاربور گذراند. به گفته خودش در سال ۱۹۷۴ که از این مدرسه فارغ‌التحصیل می‌شد، جزء ده نفر برتر کلاس بود. مگ نه تنها از لحاظ درسی، بلکه در فعالیت‌های بدنی هم ممتاز بود. کاپیتان تیم‌شنای مدرسه بود و در تیم‌های بسکتبال و هاکی هم عضو بود. او مانند بسیاری از دانش‌آموزان دبیرستان تصمیم داشت، پزشک شود و با همین نیت برای ادامه تحصیل به دانشگاه پرینستون رفت. اگرچه توانست نخستین ترم را به راحتی پشت سر بگذارد، اما به گفته خودش از تحصیل در این رشته لذت نمی‌برد. از بخت خوش، در همان نخستین تعطیلات تابستان، اتفاقی رخ داد که زندگی و آینده مگ را برای همیشه دستخوش تغییر کرد. او که در این تابستان به فروش آگهی‌های یک مجله دانشجویی مشغول شده بود، شیفته اقتصاد و سازوکارهای مالی شد و تصمیم گرفت تحصیلاتش را در رشته اقتصاد ادامه دهد. در سال ۱۹۷۷ توانست با رتبه عالی در مقطع کارشناسی از پرینستون فارغ‌التحصیل شود. پس از آن در کلاس‌های مدرسه اقتصاد هاروارد شرکت کرده و مدرک MBA را نیز دریافت کرد.

**شرکتی که او در سال ۱۹۹۸ با سی کارمند و درآمد سالانه چهار میلیون دلار تحویل گرفته بود، اکنون (۲۰۰۸) دیگر حدود پانزده هزار نفر کارمند و درآمد سالانه‌ای معادل هشت میلیارد دلار داشت.**

### آغاز کسب و کار

روند ترقی مالی و تجاری ویتمن، درست پس از فارغ‌التحصیلی از هاروارد آغاز شد. در سال ۱۹۷۹ به عنوان مدیر برندهای تجاری در شرکت Procter & Gamble واقع در سین سیناتی که یکی از بزرگ‌ترین صاحبان برندهای تجاری کالاهای مصرفی در سراسر دنیا است، استخدام شد. برندهای معروفی مانند BRAUN (سازنده ماشین‌های اصلاح)، Ariel (انواع شوینده)، Head & Shoulder (محصولات بهداشتی پوست

شرایط کاری گریفیث، آن دو مجبور شدند به سان فرانسیسکو مهاجرت کنند. ویتمن کار در P&G را رها کرد و به شرکت مشاوره مدیریت Bain & Company پیوست و پله‌های ترقی را در این شرکت طی کرد تا نایب رئیس شرکت شد. در سال ۱۹۸۹ به کاری مشغول شد که آرزوی بسیاری از کودکان است. او به عنوان

سن خوزه کالیفرنیا تأسیس شده بود. شایع است که امیدوار این سایت را برای کمک به دوستش در فروش کلکسیون جعبه‌های PEZ (قرص‌های کوچک شیرینی) راه‌اندازی کرده بود. شیوه معامله در این سایت به این شکل بود که فروشنده، در مورد جنسی که برای فروش دارد، یک آگهی منتشر می‌کند و خریداران دو هفته برای ارائه پیشنهادهایشان فرصت دارند. در انتها بالاترین پیشنهاد برنده شده و خریدار و فروشنده به مرحله تبادل آدرس و ارسال جنس و پول خواهند رسید. در این میان eBay مبلغ ۲۵ سنت بابت آگهی و درصد کمی از مبلغ جابه‌جاشده را به عنوان کارمزد دریافت خواهد کرد. ایده معاملات به این شکل، سایت امیدوار را تنها طی شش ماه به سودآوری رساند.

به هر ترتیب امیدوار و گروهش، استعدادهای مدیریتی و مدیریت برند ویتمن را پسندیدند و روح جمعی حاکم بر eBay نیز ویتمن را مجذوب خود کرده بود. او از مارس ۱۹۹۸ به eBay پیوست و شرکتی با سی کارمند و چهار میلیون دلار درآمد سالانه را تحویل گرفت. سایت eBay هنوز سیاه و سفید بود و از فونت Courier استفاده می‌کرد و درست در نخستین روزکاری ویتمن به مدت هشت ساعت از کار افتاد. او بلافاصله گروه اجرایی جدیدی تشکیل داد و کل تجارت شرکت را به ۲۸ بخش تقسیم کرده و برای هر بخش مدیری تعیین کرد که خود این بخش‌ها به حدود ۲۵ هزار زیرشاخه ریزتر تقسیم می‌شوند.

یکی از کارهای مهم ویتمن نظارت بر شرکت در سال ۱۹۹۸ بود. هر چند سهام eBay در اوایل کار ناپایدار بود و مثلاً در یک روز هشتاد واحد افزایش و بلافاصله پنجاه واحد کاهش را تجربه می‌کرد، اما در نهایت به یکی از سودآورترین سهام بازار بورس آمریکا تبدیل شد. در چند سال بعدی و تحت رهبری قدرتمند ویتمن، این شرکت به یکی از نامعمول‌ترین نمونه‌های موفقیت در تاریخ تجارت آمریکا تبدیل شد. سرعت رشد eBay از مایکروسافت، دل، آمازون و حتی وال‌مارت نیز فراتر رفت. این رشد بی‌سابقه باعث شد که برخی حتی کار معمول روزانه خود را رها کرده و بر خرید و فروش در سایت eBay به عنوان شغلی جدید متمرکز شوند. ویتمن سیاستی را در eBay تدوین کرد که به موجب آن، مدیران رده بالای شرکت نیز مجبور بودند به صورت متناوب اجناسی را از طریق سایت به مزایده بگذارند تا از این طریق هم به تشویق دیگران کمک کرده باشند و هم به صورت مداوم

## عجیب‌ترین حراج‌های eBay در زمان

### مدیریت مگ ویتمن

● **اگوست ۱۹۹۹:** حراج کبد انسان که تا پیش از حذف از سایت eBay، پیشنهادهایی تا مبلغ ۵/۷ میلیون دلار هم دریافت کرد.

● **سال ۲۰۰۱:** جت Gulfstream II به مبلغ ۴/۹ میلیون دلار به فروش رسید. این گران‌ترین کالایی است که eBay تاکنون فروخته است.

● **ژوئن ۲۰۰۳:** فروش «روح در کوزه» از آرکانزاس. پیشنهاد برنده ۵۰۹۲۲ دلار بود.

● **آوریل ۲۰۰۴:** مردی از سیاتل لباس عروسی همسر سابقش را برای فروش عرضه کرد. او برای تبلیغ لباس، خودش آن را به تن کرده بود. برنده مبلغ ۳۸۵۰ دلار را پیشنهاد کرده بود.

با سازوکارهای سایت و مشکلات احتمالی آن روبه‌رو شوند و اطلاعات دست اولی در مورد کسب‌وکارشان داشته باشند. حتی خود ویتمن نیز اشیایی مربوط به کلبه اسکی خانوادگی‌شان در تلوراید کلواردو را نیز به معرض فروش گذاشته بود. او به خبرنگار نیوزویک می‌گوید: «بهترین چیز این کسب‌وکار این است که شما بلافاصله با نظریه‌های مشتریان‌تان آشنا می‌شوید.»

در سال ۲۰۰۲ مجله فورچون او را به عنوان یکی از سه زن قدرتمند عرصه کسب‌وکار معرفی کرد. در آن زمان eBay حدود سی میلیون مشترک ثبت شده داشت و در آن سال با فروشی معادل پانزده میلیارد دلار، سودی معادل ۱/۱ میلیارد دلار را از آن خود کرد. در همین سال هم بود که eBay برای مدیریت تراکنش‌های مالی سایتش، شرکت پرداخت آنلاین PayPal را با پرداخت ۱/۵ میلیارد دلار به تصرف خود درآورد.

سال ۲۰۰۴، سال تغییرات شدید مدیریتی در شرکت eBay بود. جف گوردون (Jeff Gordon) به مدیریت PayPal، مت بانیک (Matt Bannick) به مدیریت بخش معاملات بین‌المللی و بیل کاب (Bill Cobb) به مدیریت بخش معاملات آمریکا منصوب شدند. در سپتامبر ۲۰۰۵ شرکت eBay یکی از مهم‌ترین معاملاتش را به انجام رساند و Skype را به مبلغ ۴/۱ میلیارد دلار خریداری کرد. اگرچه حقوقی که مگ از eBay دریافت می‌کرد، ۲/۱۹ میلیون دلار در سال بود، اما او به واسطه سهامی که از شرکت در اختیار داشت، به یک میلیارد در تبدیل شده بود. گفته می‌شود که او نخستین زنی است که به واسطه ارزش سهامش آن هم در حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی، میلیاردار شده‌است. هر چند مگ ویتمن

دعوت وارن بافت را برای عضویت در انجمن Giving Pledge (گروهی از میلیاردرهای خیر که تعهد کرده‌اند نیمی از دارایی‌هایشان را صرف امور خیریه کنند)، نپذیرفته است، اما به سهم خود کارهای خیریه فراوانی را به انجام رسانده است. او و شوهرش در ۲۱ دسامبر ۲۰۰۶ با وقف ۳۰۰ هزار سهم از سهام eBay (به ارزش تقریبی ۹/۴ میلیون دلار) بنیاد خیریه‌ای را پایه‌گذاری کرده و به فعالیت در آن مشغول شدند. پس از گذشت یک سال از فعالیت این بنیاد، دارایی‌های آن به حدود ۴۶ میلیون دلار رسیده بود. همچنین ویتمن با اختصاص سی میلیون دلار کالجی را در دانشگاه پرینستون تأسیس کرده است که به افتخار خود وی، کالج اقامتی ویتمن (Whitman Residential College) نامیده می‌شود.

روند گسترش و رشد eBay همچنان ادامه داشت و آنچه مگ را بیش از هر چیز شایسته این کار می‌کرد، ترکیب منحصر به فرد تجارت و جامعه و تغییرات روزبه‌روزی بود که این جامعه به شیوه کسب‌وکار دیکته می‌کرد. او در این باره می‌گوید: «من یکی از بهترین شغل‌ها را در کل آمریکا دارم. معجونی منحصر به فرد از تجارت و جامعه. جامعه‌ای از کاربران که به شدت جذاب و شگفت‌انگیز است.» به واسطه این بازار بزرگ و این تعامل دائم، شرکت eBay نیز شرکتی پویا و متغیر است و به همین دلیل، مدیریت و نظارت بر آن نیز فرآیندی مستمر و زمان‌بر است. مگ درباره شرکت می‌گوید: «با گذشت هر سه ماه ما به شرکتی جدید تبدیل می‌شویم. من از خودم می‌پرسم که آیا از بالا تا پایین شرکت، افراد مناسب را در زمان مناسب و در جایگاه مناسب داریم یا خیر؟ من حتی از خودم می‌پرسم که آیا فرد مناسبی برای این زمان خاص هستم یا خیر؟»

در سال ۲۰۰۷، پاسخ مگ به سؤال آخر منفی بود و به همین دلیل در نوامبر این سال از سمت مدیرعاملی استعفا کرد. البته او تا اواخر ۲۰۰۸ به عنوان مشاور جان دوناوه (John Donahoe)، مدیرعامل جدید در eBay ماند. شرکتی که او در سال ۱۹۹۸ با سی کارمند و درآمد سالانه چهار میلیون دلار تحویل گرفته بود، اکنون (۲۰۰۸) دیگر حدود پانزده هزار نفر کارمند و درآمد سالانه‌ای معادل هشت میلیارد دلار داشت.

تا این زمان او افتخارات فراوانی را کسب کرده بود. بیش از یک بار در فهرست فورچون در رده پنج زن قدرتمند آمریکا قرار گرفته بود. در سال ۲۰۰۸ نام او در تالار مشاهیر تجارت ایالات متحده ثبت شد و

**Auction Web**

[Menu] [Listings] [Buyers] [Sellers] [Search] [Contact/Help] [Site Map]

Welcome to today's online marketplace...

...the market that brings buyers and sellers together in an honest and open environment...

Welcome to eBay's AuctionWeb.

**Welcome to our community.** I'm glad you found us. AuctionWeb is dedicated to bringing together buyers and sellers in an honest and open marketplace. Here, thanks to our auction format, merchandise will always fetch its market value. And there are plenty of great deals to be found!

**Take a look at the listings.** There are always several hundred auctions underway, so you're bound to find something interesting.

If you don't find what you like, take a look at our **Personal Shopper**. It can help you search all the listings. Or, it can keep an eye on new items as they are posted and let you know when something you want appears. If you want to let everyone know what you want, post something on our wanted page.

If you have something to **sell**, start your auction instantly.

**Join our community.** Become a registered user. Registered users receive additional benefits such as daily updates and the right to participate in our user feedback forum and the bulletin board.

Please read on about the AuctionWeb vision...

شکل ۱ ظاهر سایت eBay در سال ۱۹۹۸ (شروع کار ویتمن)

All Categories Search Advanced Search

Categories: Motors Stores

Shop your Favorite Categories

- Antiques
- Art
- Baby
- Books
- Business & Industrial
- Cameras & Photo
- Cars, Boats, Vehicles & Parts
- Cell Phones & PDAs
- Clothing, Shoes & Accessories
- Coins & Paper Money
- Collectibles
- Computers & Networking
- Crafts
- Dolls & Bears
- DVDs & Movies
- Electronics
- Entertainment Memorabilia
- Gift Certificates
- Health & Beauty
- Home & Garden
- Jewelry & Watches
- Music
- Musical Instruments
- Pottery & Glass
- Real Estate
- Specialty Services
- Sporting Goods
- Sports Mem., Cards & Fan Shop
- Stamps
- Tickets
- Toys & Hobbies
- Travel
- Video Games
- Everything Else
- Giving Works
- World of Good

Visit all categories

'Tis the season to save

Nike Shoes Xbox 360 iPhone Bose Headphones Garmin GPS Dell Laptops

BMW

More great finds

ENDING NOW! Designer Shoes

ENDING NOW! Canon SC100

Handbags Designer Jeans Sony PlayStation3 LCD TV

Visit the community Visit the learning center

شکل ۲ ظاهر سایت eBay در سال ۲۰۰۸ (پایان کار ویتمن)

نشریه معتبر هاروارد بیزنس ریویو او را در فهرست برترین مدیرعاملان دهه، در رتبه هشتم قرار داد. مجله فایننشال تایمز هم از او به عنوان یکی از پنجاه نفری که چهره کسب و کار را در دهه کنونی شکل داده‌اند، یاد کرده است و تازه تمام این افتخارات تا پیش از شروع فعالیت در گول صنعت کامپیوترها یعنی اچ‌پی نصیب او شده است. نکته جالب توجه این‌که به نظر می‌رسد، تمام زنانی که سر از اچ‌پی درمی‌آورند، به نوعی پیش از کار در اچ‌پی یا پس از آن، درگیر فعالیت‌های سیاسی؛ آن هم برای احراز پست‌هایی نظیر فرمانداری ایالت کالیفرنیا هستند. مگ ویتمن نیز همانند سلف خود، کارلسی فیورینا در فوریه ۲۰۰۹ نامزدی خود را برای شرکت در انتخابات فرمانداری کالیفرنیا اعلام کرد. او که در آن زمان در رتبه چهارم زنان ثروتمند کالیفرنیا قرار داشت، رکوردی را نیز در زمینه هزینه‌های تبلیغاتی از خود برجای گذاشت. او نخستین کسی بود که بیشتر هزینه‌های تبلیغاتی انتخابات را (مبلغی معادل ۱۴۴ میلیون دلار) از ثروت شخصی خودش پرداخت کرد. هر چند او نیز همانند فیورینا به رغم پیروزی در مرحله نخست (ژوئن ۲۰۱۰) در نهایت در ماه نوامبر و در برابر رقیبش جری براون بازنده شد.

## اچ‌پی؛ شروعی دوباره

بالاخره مارگارت ویتمن در ژانویه ۲۰۱۱ به اچ‌پی پیوست و در ماه سپتامبر به سمت مدیرعاملی این شرکت منصوب شد. هدف از این انتصاب، هر چند هیچ‌گاه به صورت رسمی اعلام نشد، بازگرداندن اعتبار اچ‌پی و افزایش ارزش سهام آن در بازار است. در واقع ویتمن باید برند اچ‌پی را از نو احیا کند که این کار هر چند ممکن است میلیون‌ها دلار هزینه در بر داشته باشد، اما بازگشتی چندین میلیارد دلاری به همراه خواهد آورد. شرکت اچ‌پی از بدو پیدایش در سال ۱۹۳۹، در دو چیز سرآمد و الگوی سایر شرکت‌ها بوده است. نخستین مورد نقش پررنگ آن در نوآوری‌های مهندسی است و دیگری در شرایط کاری و رفاهی کارمندان آن. پیش از آن‌که کار در شرکت‌هایی چون مایکروسافت و گوگل آرزوی فعالان حوزه IT باشد، تنها یک چیز وجود داشت و آن «راه اچ‌پی» (HP way) در کسب و کار و مدیریت سازمانی بود.

ویتمن امروز باید دوباره شور نوآوری و خلاقیت را به اچ‌پی بازگرداند و از سوی دیگر، این شرکت را به محلی دوست‌داشتنی برای مهندسان و مدیران تأثیرگذار در این حوزه تبدیل کند. سخت‌ترین قسمت کار برای ویتمن شاید این

از اچ‌پی رخ داد و او با دریافت غرامتی در حدود ۴۰ میلیون دلار بلافاصله به یکی از رقبای اچ‌پی یعنی اوراکل پیوست. به هر حال باید منتظر ماند و دید که مدیریت او می‌تواند این گول از نفس افتاده را دوباره سرپا کند و چالاکسی و قدرت روزهای گذشته را برایش به ارمغان آورد یا همانند مدیران قبلی به اهداف مورد نظر نخواهد رسید. اندکی زمان لازم است تا مشخص شود، کشف و شهودی که مادرش با او در میان گذاشته بود، توانسته در او تأثیر بگذارد یا خیر و آیا مگ خواهد توانست با نیروی اراده، کاری را که چند سالی است دیگران از انجام آن ناتوانند به انجام برساند.