

مصاحبه با رابی باخ، مدیر پیشین اکس باکس در مورد زندگی کاری پس از مایکروسافت [قسمت اول] - دیجیاتو

تحریریه دیجیاتو | پنجشنبه، ۲۶ شهریور ۱۳۹۴

آیا راهکارهای استراتژیکی که مدیر پیشین برند اکس باکس در مایکروسافت آموخت، می تواند نجات بخش جامعه ای بزرگ باشد؟ آیا می توان با بهره گیری از برخی تجربیات، جامعه ای سالم تر به ارمغان آورد؟

هفته پیش، رابی باخ مهمان برنامه رادیویی وبسایت GeekWire بود. باخ، مدیر پیشین بخش سرگرمی ها و دستگاه های مایکروسافت و سرپرست تیم سازنده اکس باکس، اکس باکس 360 و بسیاری دیگر از محصولات موفق و غیر موفق این شرکت است.

وی اخیرا کتابی به نام Xbox Revisited: A Game Plan for Corporate and Civic Renewal را به چاپ رسانده تا از تجربه های مدیریتی خود در طول دوران مدیریت اش برای ساخت جامعه ای بهتر بگوید. او از زمان مدیریت اکس باکس، اکس باکس 360 و وضعیت کنونی مایکروسافت با اکس باکس وان می گوید و حرف های ناگفته بسیاری دارد.

در ادامه می توانید بخش اول متن مصاحبه GeekWire با رابی باخ را مطالعه کنید.

اساس کتاب، رویکردی است که تو و تیم اکس باکس با آن جلو آمدید. رویکرد شما یک خلاصه یا حداقل یک توضیح مختصر به سبک واقعی مایکروسافت دارد. آن را 3P نامیده اید که برگرفته از سه واژه ی هدف (Purpose)، اصول (Principles) و اولویت ها (Priorities) است. به صورت کلی، این رویکرد چیست؟

تفکر بنیادی در مورد زمانی است که با یک مشکل واقعا پیچیده مواجه می شوید، چه یک مشکل کاری باشد و چه شخصی، یا در مورد این کتاب، مشکلی مدنی ... برای مواجهه با این مشکلات پیچیده، سادگی بی نهایتی لازم است. 3P هم کاملا واضح است. وقتی به مشکلی نگاه می کنی، هدفی که از حل آن داری چیست؟ برای برطرف کردن مشکل چه اصولی به کار می بندی؟ با چه اولویتی پیش می روی تا به موفقیت برسی؟ جالب این است که در بسیاری از شرایط، مردم با مشکلی پیچیده مواجه می شوند و فوراً درون آن شیرجه می زنند، بدون اینکه یک قدم به عقب بروند به خود بگویند 'هی، بگذار کاری که می خواهیم انجامش دهیم را متوجه شویم' و چارچوب

در طول کتاب آن را خیلی خوب توضیح می دهید و می گوئید چگونه روی اکس باکس اثر کرد. سپس از آن می گذرید و جهش می کنید، که بسیاری از خوانندگان انتظارش را ندارند. تمام بخش دوم کتاب در انی مورد است که چگونه کشور ما، رهبران جامعه ما می توانند از این اصول استفاده کرده و کشور را مدیریت کنند. چه چیزی باعث شد این جهش انجام پذیرد؟

وقتی من از میکروسافت خارج شدم، یک دلیل واقعی داشتم، یک هدف واقعی اگر راستش را بخواهید. می خواستم تاثیری اجتماعی داشته باشم. در حالی که می توانستم مقداری از این فعالیت اجتماعی را در میکروسافت انجام دهم، میکروسافت یک کار تمام وقت بود و اندکی زمان باقی می ماند. وقتی که خارج شدم، نگاهی عمیق به مسئله کردم و گفتم 'چگونه می توانم واقعا تاثیر گذار باشم؟' من به اطرافم نگاه کردم و دیدم چه در جامعه ها می گذرد و پیش خود فکر کردم می توانم برخی از چیزهایی که طی 22 سال در میکروسافت آموختم را استفاده کنم، تغییرشان دهم و در مسیری کاملا متفاوت به کار گیرم و تاثیر اجتماعی داشته باشم. خیره ها، دولت و هر چه که سبب شود جامعه بهتری بسازیم.

در این باره، از زمانی که میکروسافت را رها کردید، در فعالیت های بسیاری دخیل بودید. شما عضوی از کمیته المپیک ایالات متحده هستید، عضوی از کلاب ملی پسران و دختران آمریکا هستید. گروه ها و سازمان هایی مختلف. برای ما از فعالیت هایی که طی 5 سال اخیر داشتید بگو.

حقیقتا من سه بخش برای فعالیت هایم دارم که دوتای شان بسیار نزدیک یکدیگر اند. اول اینکه من عضو چند هیئت مدیره هستم. بیشتر از نصف شان خیریه هستند، مثل کلاب ملی پسران و دختران، کمیته ملی المپیک ایالات متحده، سازمانی به نام Year Up که تمرین های فنی و حرفه ای ارائه می دهد. این ها بخشی از دستور کار تاثیر اجتماعی من هستند. من عضو چند هیئت مدیره با محور تجاری نیز هستم که راهی برای مشغول شدن ام در تجارت و به کارگیری توانایی هایم در حوزه کاری هستند. این ها یک بخش از زمان من هستند.

بخش دوم، نوشتن و سخن گفتن است. این کتاب، Xbox Revisited که در بلاگم robbiebach.com نیز هست. کتاب یک سخنرانی عمومی است که انجام می دهم و به عبارتی دیگر، باز هم نشانگر تاثیر اجتماعی من خواهد بود. گمان می کنم کارم در این بخش کمک کردن به مردم برای تبدیل شدن شان به چیزی است که من مهندسین مدنی می خوانم. ابزارهایی را ارائه می دهم تا مشکلات مدنی را شناسایی کنند.

بخش سوم زمانم را هم صرف یک تفریح می کنم. با دوستم Pete Higgins، یک شرکت پاستا فروشی بدون گلوتن در کنت ولی خریدیم که Maninis نام دارد و در آن پاستاهای بدون گلوتن می سازیم. شرکت کوچک و فوق العاده ای است که در مورد آن بسیار شگفت زده ایم. Pete اولین کسی بود که در میکروسافت با من مصاحبه کرد. مصاحبه اولم با او بود و سپس دفتر را وی راه اندازی کرد.

او حالا با Second Avenue Partners کار می کند، درست می گویم؟

او در Second Avenue Partners مشغول است و ما دوستان بسیار خوبی هستیم، از همان ابتدا گرفته تا به حال که شرکای تجاری یکدیگریم.

حالا که بحث دوستان و همکاران قدیمی مایکروسافت شد، یکی از کسانی که شما پیرامون وی در کتاب نوشته اید، J Allard است؛ به نوعی همتای شما در بخش طراحی محصول. وی مدیر ارشد آزمون و تجربه در اکس باکس بود اما نوشته اید که دیگر ارتباط زیادی با او ندارید. چرا؟

به این خاطر نیست که نخواهیم. من و J آدم های واقعا متفاوتی هستیم. حقیقت امر این است که ما در طول 10 سال بسیار کارآمد عمل کردیم و این مسئله فوق العاده است. ولی ما به نوعی از انرژی یکدیگر تغذیه می کردیم و رویکردهای متفاوتی در مورد چیزهای مختلف داشتیم. همکاری با جی آلارد فوق العاده بود و وقتی کمپانی را رها کردیم، هر یک به سراغ انجام کاری متفاوت رفتیم. یکی دو جلسه ای پس از خروج مان داشتیم اما آن طوری که خوش مان بیاید پیش نرفت.

شما از برخی جهات تعارفی بودید. جی شدیدا خلاق بود و شما هم به تازگی از مدرسه بازرگانی خارج شده بودید.

درست است؛ جی بسیار خلاق تر از من بود. در واقع من بیش از هر مسئله دیگری به اوضاع بازرگانی توجه می کردم.

در واقع من تصور می کنم که پیش از آنکه شما به عنوان رهبر تیم اکس باکس برگزیده شوید، به صورت حرفه ای به بازی نمی پرداختید.

من حتی وقتی هدایت تیم ایکس باکس را هم بر عهده گرفتم هم به صورت حرفه ای بازی نمی کردم. این بخشی از وظیفه و قرارداد من نبود تا مثل یک گیمر حرفه ای بازی کنم.

شما به طور قطع این توانایی را داشتید تا این تجارت را درک کنید. در واقع یکی از نکات مثبت کتاب هم همین است؛ زیرا شما این مسئله را به شکلی بسیار سرد بیان می کنید. شما در رابطه با موفقیت چگونگی رسیدن به آن صحبت می کنید، اما در این مسیر مسائل بسیار دشوار می شوند. آغاز برند ایکس باکس در نمایشگاه E3 فاجعه آمیز بود و البته ایکس باکس ۳۶۰ نیز هزینه های چند میلیارد دلاری در بر داشت. تصور می کنم هنوز هم فکر کردن به ماجرای سه چراغ مرگ (RR0D) خواب شب را از شما می گیرد.

حق با شماست.

شما به عنوان یک رهبر از این تجربه های دشوار چه چیزی یاد گرفتید؟

فکر می کنم بزرگترین چیزی که من از این اتفاقات یاد گرفتم، ارزش استقامت بود. من این مسئله را هم از دید شخصی و هم تیمی یاد گرفتم. ما همه باید متوجه باشیم که هم در زندگی شخصی و

هم کاری خود با اتفاقات بدی مواجه خواهیم شد و به وقوع پیوستن آن ها ربطی به ما ندارد. همیشه همه چیز به آرامی پیش نمی رود. به نظرم وقتی کسی می گوید که در مسیرش هیچ دشواری نداشته و راهی آسان را برای رسیدن به موفقیت پیموده است، نگاه کامل و منطقی به راهی که پیموده ندارد.

افرادی که اینگونه صحبت می کنند، تمام زندگی خود را دست روی دست گذاشته و بدون تحرک نشسته اند.

دقیقا. من به گذشته نگاه می کنم و با خود می گویم: «آن اتفاقات به من یاد دادند که وقتی شرایط سخت می شود، باز هم باید به مسیرم ایمان داشته باشم و راهم را ادامه بدهم». شما واقعا باید با دشواری ها کنار بیایید و با آن ها مبارزه کنید. در روی دیگر تمامی اتفاقاتی که در دوران اکس باکس برای من به وقوع پیوسته است، موفقیتی بزرگ و شگفت انگیز انتظارم را می کشیده.

در بخش هایی از کتاب شما مثال هایی از سازوکار دولت و فعالان مدنی بیان می کنید. یکی از آن ها اشاره مستقیمی به محل سکونت عده ای خاص در منطقه ای از سیاتل دارد که محل سکونت آن ها قرار است تا با پل ۵۲۰ جایگزین شود. آیا این مورد مثالی لازم برای کتاب نوشته شده برای ایکس باکس است؟

مردم اصولا تلاش می کنند تا مشکلات را عقب بندازند و به نوعی از آن ها فرار کنند. در آن مورد خاص ما باید در اواخر دهه ۸۰ میلادی فکری به حال پل می کردیم و نهایتا به یک راه حل می رسیدیم. شما در این شرایط به سرعت به شش ایده و سوال کلی در رابطه با ساخت پل می رسید. باید عقب ایستاد و تصمیم گرفت. هدف از ساخت این پل چیست؟ آیا می خواهیم سبب ترافیک بیشتری شویم؟ آیا رفت و آمد را با احداث این پل بیشتر می کنیم؟ آیا یک مسیر حمل و نقل انبوه و کلان به دست ما ساخته می شود؟ و آیا با این کار به مردم هم این اجازه را خواهیم داد تا روی پل قدم بزنند و یا با دوچرخه هایشان روی آن برانند؟ هیچ یک از این مسائل مورد بحث قرار نگرفت. در این شرایط شما به سرعت افرادی را در جامعه خواهید داشت که در رابطه با شرایط دشوار به وجود آمده و راه حل های پیشنهادی خود برای آن وارد بحث می شوند. وقتی بخواهید به این شکایات مردم رسیدگی کنید، با پروژه ای طرف خواهید بود که ۱۰ سال از برنامه های خود عقب است و هزینه ای میلیاردها دلار بیشتر از آنچه باید را در بر دارد.

یکی از مثال هایی که به آن اشاره کردید، عدم وجود یک نقشه واحد و دقیق برای اتصال این پل بود.

هنوز هم نقشه حقیقی برای این طرح وجود ندارد. امروز آن ها تمام راه را تا مونتلیک رفته و مسیر بزرگی را پشت سر گذاشته اند. اما با این حال نقشه ثابت شده ای در دست ندارند.

متوجه هستم که این مورد تنها یک مثال کوچک است. درگیر بودن مردم با سیستم عمل و نقل، تنها مسئله ما نیست. اگر بخواهیم تمامی مسائلی را که یک کشور با آن مواجه می شود را در نظر بگیریم، جهان به چه شکل خواهد شد؟ در واقع اگر مردم از اصولی که شما به آن اشاره می کنید

پیروی نکنند و پیش از آغاز یک پروژه در رابطه با نتیجه آن سوالی برای آن ها پیش نیاید؛ به کدام سمت خواهیم رفت؟

حقیقت آن است که هیچ یک از این چالش های بزرگ و دشوار قرار نیست تا یک شبه از سر راه برداشته شوند. تغییرات مالیاتی کار ساده ای نیست؛ همین طور تنظیمات انرژی و محیط زیست هم کار ساده ای برای کشور بزرگی چون ما به حساب نمی آید. تمامی مشکلاتی که امروز در جامعه می بینیم به همین سادگی رفع نمی شوند؛ اما به هر جهت باید از یک جا کار را آغاز کرد. من باور دارم که اگر مردم ما را در شرایطی می دیدند که کار خود را با برنامه واقعی و هدف مشخص برای حل این مشکلات آغاز و همچنین اهدافمان را نیز دقیقاً مشخص کرده ایم، همه چیز با سرعت بیشتری به مسیر خود ادامه می داد.

مطمئن هستم که پیش از این افراد زیادی این سوال را از شما پرسیده اند. تا به حال به پشت میز نشینی و درگیر شدن با مشاغل اداری فکر کرده اید؟

درست است؛ این سوال را بارها از من می پرسند. بعضی از مردم فکر می کنند که انتشار کتابم هم یک مقدمه برای رسیدن به چنین مقامی بوده است. اما هدف من این نیست. به نظر خودم شغل من فراهم کردن ابزاری برای دیگران است تا به راحتی وظایف مدنی خود را انجام دهند. شما می توانید به خوبی به زندگی شخصی خود بپردازید و به موازات آن یک فعال مدنی هم باشید و یا حتی یک شغل دولتی را هم در اختیار بگیرید. اما خوشبختانه شغل من و شیوه ای که تصمیم گرفتم به وسیله آن ارتباط برقرار کنم، تنها تاثیر گذاشتن بر کار دیگران است و به نوعی آن ها را بهتر می کند.

هدف از این فعالیت ها برای شما چیست؟ انتهای راه را کجا می بینید؟ تا به امروز در سازمان های متفاوتی کار کرده اید. پایان این راه برای شما کجا خواهد بود؟

فکر میکنم که بزرگترین چیز برای من رسیدن به یک درجه و مرتبه بالا باشد. من یک پیش زمینه حرفه ای در مایکروسافت دارم. با حمایت این شرکت روی یک پلتفرم بزرگ با هواداران بسیار کار کرده ام. اما در هر صورت من هم تنها یک نفر هستم و هیچ دستیار و یا همراهی ندارم. من سعی میکنم تا به تنهایی برنامه ای بریزم تا یک تغییر بزرگ ایجاد کنم و انتشار کتاب تنها آغاز راه من است. برای مثال من در حال حاضر تقریباً هفته ای یک بار بلاگ نویسی می کنم. این کار را به این دلیل انجام می دهم که بتوانم روی مردم تاثیر بگذارم و آن ها صدایم را بشنوند.

لازم به یادآوری است که این کتاب یک سرمایه گذاری مالی برای شما به حساب نمی آید و تمامی درآمد حاصل از آن به خیریه ها می رسد.

بله؛ من تصمیم گرفتم که حتی درآمد حاصل از حرف هایی که در رابطه با کتاب با رسانه ها مطرح میکنم را هم به خیریه واگذار کنم. برای مثال کمیته المپیک ایالات متحده آمریکا و یا خیریه Year Up جزو مراجعی خواهند بود که از این مبالغ هدایی سود می برند.

افراد بسیاری در زمینه سرمایه گذاری - خصوصا مدیران ارشد مایکروسافت - هنگامی که نام رابی باخ را می شنوند به یاد یک سازمان با ضرر چند میلیارد دلاری می افتند. چه خود اکس باکس و چه مشکلات پس از عرضه آن، میلیون ها دلار ضرر به شرکت وارد کرد و بسیاری رابی باخ را مسئول این مسئله می دانند. در رابطه با این مسئله چه احساسی دارید؟

از نظر ریاضی اگر تنها به نسل اول اکس باکس نگاه کنید، این مسئله درست خواهد بود. اکس باکس اورجینال مبلغ هنگفتی را از دست داد و طبق آمارهایی که به انتشار رسید، این مبلغ بین ۵ تا ۷ میلیارد دلار متغیر بود. من نام این را ضرر نمی گذارم؛ بلکه ترجیح می دهم از واژه سرمایه گذاری استفاده کنم. بسیاری دیگر هم می توانند در این زمینه با من هم عقیده باشند؛ زیرا همه ما پایان این داستان را به خوبی می دانیم. پایان این داستان جانشینی است که به عنوان یک محصول میلیون ها دلار درآمدزایی کرد و حتی با وجود مشکلات بعد از عرضه، به یکی از دارایی های باارزش شرکت مایکروسافت بدل شد. در پایان داستان ما، روایت یک موفقیت است. اما با این حال من به راحتی و با آغوش باز این مسئله را تأیید می کنم و در کتاب هم بسیار به آن می پردازم. امروز بسیار راحت است که به گذشته نگاه کرده و بگوییم: «مایکروسافت چه کار داشت می کرد و تفکرات رابی به عنوان یک رهبر چه بود؟». به نظرم سوال عادلانه ای خواهد بود.

پیش از این شما این سوال را از خود می پرسیدید و همزمان در جاده یک بلوغ و تکامل به عنوان رهبر یک برند بزرگ قدم می گذاشتید. شما به نوعی از یک مکان بسیار عمیق و تاریک، به نتیجه ای رسیدید و نهایتا به سمت روشنایی بازگشتید.

من این مسئله را در کتاب هم پوشش میدهم و در رابطه با آن صحبت میکنم. اما در میانه سال ۲۰۰۱ و درست چهار یا پنج ماه پیش از عرضه رسمی اکس باکس، من یک نامه استعفا نوشتم و آن را برای رئیس خودم فرستادم. من اعتماد به نفس بالایی دارم؛ اما با این حال به توانایی هایم در به اتمام رساندن این پروژه شک داشتم. ریک بلوزو من را در این پروسه همراهی کرد و من در این مسیر چیزهای بسیاری یاد گرفتم. حقیقت آن است که اکس باکس ۱۰ سال از بهترین سال های دوران حرفه ای من را رقم زد. بعضی مواقع همه چیز به این شکل پیش می رود و من حس میکنم واقعا خوش شانس هستم که چنین شانس در اختیارم قرار گرفت.

ریک بلوزو، مدیر کوتاه مدت مایکروسافت، برای طرفداران اکس باکس یک قهرمان است. او توانست اکس باکس را مرز نابودی در هنگام عرضه نجات دهد و بعد تو را متقاعد کرد که کارت را در قبال اکس باکس دنبال کرده و بعد از آن اکس باکس 360 را عرضه کنی.

بخشی از دلیل نگارش کتاب، مسائل اجتماعی و کشوری بود، اما هم چنین فرصتی برای مردم وجود دارد تا متوجه شوند چیزی که به صورت سطحی در تجارت وجود دارد، دقیقا همان چیزی نیست که در حال به وقوع پیوستن است. ریک، به صورت سطحی، مدت کوتاهی در مایکروسافت سپری کرد. مردم شاید به او به عنوان یکی از کارکنان موفق مایکروسافت نگاه نکنند. مشخصا به ریک به عنوان یکی از معمولی ترین اشخاص مایکروسافت نگاه می شود. اما او نقش مهمی در موفقیت شخصی من و موفقیت اکس باکس ایفا کرد.

او ظاهراً حتی برای تو و همسرت مشاور خانواده و زندگی استخدام کرد. تو و همسرت از این فرصت خیلی بهره بردید. این بخش، یکی از جالب ترین و الهام بخش ترین بخش های کتاب برای من است. تو آموختی که چطور در شرایط بحرانی، میان زندگی شخصی و کار تعادل برقرار کنی. چطور این کار را کردی؟ این موضوع در کتاب گفته شده اما فکر می کنم که اشاره دوباره به آن بد نباشد.

ریک ما را پیش زوجهی در شهر توپیکای ایالت کانزاس فرستاد. این زوج که جک فیتزپاتریک و ان فرانسیس نام داشتند، در یک مزرعه زندگی می کردند. آن ها واقعا به ما کمک کردند که به مسائل مختلف فکر کنیم. «می خواهی در شغل حرفه ای خود به کجا برسی؟ می خواهی چه موفقیتی کسب کنی؟ تا چه میزان از نظر شخصی صبور هستی؟»

بیش از هر چیز، می خواستم که خانواده و ازدواجی عالی داشته باشم. من و همسرم مجبور شدیم که برای خود مرزهایی تعیین کنیم. ما مجبور به کارهای دیوانه واری شدیم. مثلاً یک روز به تیم اکس باکس گفتم: «می خواهم 9 ماه زودتر، برنامه ی سفرم را انجام بدم، و راستی، از این به بعد ساعت 5:30 بعد از ظهر دفتر را ترک می کنم. این به آن معنا نیست که از آن ساعت به بعد دیگر کار نمی کنم؛ تماس ها را پاسخ میدم، ایمیل می فرستم و همه ی کارهای از این دست، اما ساعت 5:30 باید خانه باشم. با خانواده ام شام می خورم و بعد از آن باز می گردم و کارها را به انجام می رسانیم.»

چطور این کار جواب داد؟ خیلی از مردم ممکن است این را شنیده و بگویند «معلوم است که محصول نهایی به مشکل برخورد، چون مدیر پروژه تا ساعت 9 شب در دفتر حضور نداشت.»

حقیقت ماجرا این است که با حضور در ساعت 9 شب در دفتر، نمی توانستم کمکی به موفقیت محصول بکنم. در واقع، با این کار ممکن بود حتی به محصول صدمه بزنم. اگر همه ی کارها به مدیر سپرده شود، در نهایت همه چیز نیز به او باز می گردد. اما من قطعاً از آن دست آدم هایی نبودم که بخواهم همه ی تصمیم ها را به تنهایی اتخاذ کنم.

همه افراد تیم اکس باکس، به سختی هرچه تمام تر تلاش کردند. آن ها افرادی هستند که باید اعتبار کسب کنند. شغل من این بود که مدیریت کرده و مسیر حرکت را مشخص کنم؛ بنابراین چه از خانه ایمیل می فرستادم و چه از دفتر، اهمیت چندانی نداشت. باید یاد بگیرید که مرزها را تعیین کنید و از سوی دیگر، به سختی کار کنید. من این دو کار را در کنار یک دیگر به انجام رساندم.

در کتاب، درباره ی این نوشته ای که فشاری مضاعف روی تیم بود و این باعث شد که اعضا بگویند: «صبر کن، رابی واقعا لازم نیست که در این مسئله دخیل باشد، نیازی به حضور او در این جلسه نیست.»

اما این مسئله به دیگر افراد هم فرصتی داد که خود را نشان دهند. این موضوع که من نمی توانستم به همه ی کارها برسم، به این معنا بود که افراد دیگر، آن کارها را انجام می دادند. آن ها

با شرکا ملاقات می کردند، با خرده فروشان ملاقات می کردند و به هدایت دیگر بخش های تیم می پرداختند. خیلی زود، آن شرکا و خرده فروشان به این نتیجه رسیدند که «رابی آدم خوبیه، از ملاقات با او هر زمان که راحت باشد خوش حال خواهم شد، اما برای انجام دادن کارها نیازی نیست که همواره با او در ارتباط باشم.» این مسئله سبب شد که فرهنگ رایج تیم به درستی هدایت شود و دیگر اعضا، به کارهای بیش تر تشویق شوند.

تو مایکروسافت را در سال 2010، یعنی بعد از عرضه ی اکس باکس 360 ترک کردی.

درسته.

مشخصا بسیار قبل تر از عرضه ی اکس باکس وان.

قبل از خروج من، آن ها تازه شروع به برنامه ریزی برای اکس باکس وان کرده بودند.

ساخت و عرضه ی اکس باکس وان در اصل توسط دان متریک تحقق یافت و در اوایل پروسه، با مشکلات زیادی مواجه شد. مشکلاتی از قبیل اجبار به آنلاین بودن در تمام مدت و دیگر مسائلی که منجر به سقوط اکس باکس شد. تو تمام این مسائل را از راه دور می دیدی. در این باره چه فکر می کنی؟

به نظرم، من به دو مسئله می اندیشیم. اولی این است که خدایا، بسیاری از این مسائل، قابل پیش بینی و قابل جلوگیری بودند. اگر بخواهم کاملا صادق باشم، این حرف را می زنم. چنین رقابت هایی میان کنسول ها، 5، 6، 7 یا 8 سال به طول می انجامد. فکر می کنم که این در بازار امروز مشهود است.

اما به نظرم، اکس باکس حالا تمام آن مسائل را پشت سر گذاشته. آن ها لاین آپ بسیار خوبی برای تعطیلات دارند و روز به روز حجم و سهم بیش تری از بازار به دست می آورند. مسئله ی فوق العاده این است که بازار امروز، بزرگ تر از هر زمان دیگری است و هر دو شرکت، واحدهای بسیار بیش تری می فروشند.

که البته این مسئله برای تو چندان قابل پیش بینی نبود. چرا که انتظار داشتی یک چیز دیگری در این میان مشکل ساز شود؛ همان طور که موبایل های هوشمند برای دستگاه های گیمینگ قابل حمل مشکل ساز شدند.

در حقیقت، یک سال پیش از عرضه ی پلی استیشن 4 و اکس باکس وان، همه می گفتند که بازار کنسول مرده است و همه در تعجب بودند که چرا سونی و مایکروسافت به دنبال تحقق این مسئله هستند.

فکر می کنی که باز هم کنسول های دیگری در راه باشد؟ یعنی نسلی دیگر بعد از پلی استیشن 4 و اکس باکس وان؟

به نظرم یک نسل دیگر نیز وجود داشته باشد. اما این که آن کنسول ها به چه شکل خواهند بود، سوالی جالب است.

تو چه فکر می کنی؟

قرار است که به صورت فیزیکی باشد؟

احتمالا نه.

احتمالا نه، پس به چه شکل خواهد بود؟ قرار است که تنها یک جعبه با قابلیت اجرای بازی باشد یا چیزی بیش تر؟ چه تعادلی میان این که Apple TV چیست و اکس باکس وان و پلی استیشن 4 چیست اند وجود دارد؟ این ها سوالات جالبی است و تیم های سازنده باید با این سوالات کلنجار بروند. نسل بعد قرار است به کلی چیزی جدید و متفاوت باشد.

مشخص است که سونی درس های خود را آموخت و حالا در فروش واحدهای کنسولی خود، بسیار جلوتر از اکس باکس وان است. احساس می کنی که سونی توانست برتری شما ها را با اکس باکس 360 از بین ببرد؟

دیدن این که سونی توانست از برتری ما استفاده کرده و آن را به نفع خود در بیاورد خیلی جالب است. اما از سوی دیگر، به عملکرد اکس باکس لایو نیز نگاه کنید. برتری فوق العاده ای در اکس باکس لایو وجود دارد. فکر می کنم که نوعی تعادل به وجود آمده است. من به اندازه ی کافی واقع گرا هستم. من آنقدر از مایکروسافت دور بوده ام که دیگر از کلمه ی "ما" استفاده نمی کنم و از کلمه ی "آن ها" بهره می گیرم.

اگر بخواهم می توانم کمی انتقاد کنم اما هم چنین می توانم بگویم که تیم مایکروسافت در حال انجام کاری است که به آن نیاز دارند. آن ها با استقامت از مسیری پر پیچ و خم عبور کردند و حالا در راهی قرار دارند که می توانند بازار را بسیار رقابتی کنند.

تو برای سال های متعددی در مایکروسافت مشغول به کار بودی و با چندی از مطرح ترین روسای مایکروسافت همکاری کردی. کدام یک از این دو خشن تر و سرسخت تر بودند؟ بیل گیتس یا استیو بالمر؟

این سوالی عالی است. از یک طرف، کمی نامنصفانه است چرا که هر دو به نوبه ی خود خشن و سرسخت بودند، اما این سرسختی در مسائل مختلف نمایان می شد. بیل بیش ترین تاکید را روی مفاهیم محصول، جهت حرکت و آینده نگری معطوف می کرد. مسائلی مانند: "می بینی که رقابت در حال چه کاری هستند؟ آیا واقعا در ساخت محصولی که در ذهن داری توانا هستی؟" استیو هم خیلی به این مسائل اهمیت می داد اما او هم چنین از آن شخصیت ها بود که از تو می پرسید چطور اعضایت را مدیریت می کنی، چه نظراتی راجع به فروش و بازاریابی داری، مشتریانت چه می گویند. وقتی هر دوی آن ها را در یک اتاق قرار می دادی، بیش تر شبیه یک بازی تنیس بود. باید سرت را در دایما از یک سو به سوی دیگر می چرخاندی تا متوجه شدی که به سوال کدام یک

پاسخ بدهی. این موضوع خیلی چالش آور بود اما شغل را به کاری واقعا جالب تبدیل می کرد.

می توانم متوجه شوم که چرا این مسئله جالب بوده. به شکلی، بین مدیریت تو و جی آلارد و مدیریت گیتس و بالمر شباهت وجود داشته است. تو تا حدودی مثل استیو تجارت برایت الویت داشت اما برای جی، محصول در اولویت بود.

فکر می کنم که این شباهت و داشتن همکاری که نقطه نظری کاملا متفاوت با تو داشته باشد بسیار خوب است... من همیشه به مردم می گویم که به مسائلی چون داستان کمیک انتقامجویان فکر می کنم. هر یک از شخصیت های گروه انتقامجویان، قدرت فراانسانی خاص خود را دارد. اما حقیقت این است که هر یک از آن ها، نقاط ضعف خاص خود را نیز دارد. بدون این که بخواهم دو مسئله را به یک دیگر مربوط کنم می خواهم بپرسم که چطور باید با نقطه ی ضعف خود برخورد کنیم؟

جی عامل تعادل در زمان هایی بود که نمی توانستم مسائلی خاص را ارزیابی کنم و یا از دیدم دور می ماندند. و من هم در زمان هایی که جی نمی توانست مسائلی را ارزیابی کند به او کمک می کردم. ما در کنار یک دیگر، توانستیم اکس باکس را تا جایی که رسید مدیریت کنیم؛ هر چند که همیشه هم این همکاری درست از آب در نمی آمد.

وقتی که می گویی همیشه هم این همکاری ها درست از آب در نمی آمد، منظورت زمان هایی است که مجبور می شدید مسائل را در خلوت با یک دیگر حل کنید؟

بی خیال، زمان هایی بود که جی می خواست استعفا دهد و سر من داد می کشید. زمان هایی هم بود که من می خواستم او را اخراج کنم. چنین مسائلی طبیعی است، اما مشخص است که این لحظات به سرعت می گذشت و مدتی بعد یکی از ما ها به دیگری رجوع می کرد و می گفت: "بیا، باید این مسئله را حل کنیم."

هر دوی شما در یک زمان مایکروسافت را ترک کردید. این مسئله اتفاقی بود؟

کاملا اتفاقی. مطمئنم که تئوریسین های توطئه این طور فکر نمی کنند اما جی و من... داستان این اتفاق خنده دار است. یک روز من و جی به بنای Tully در Clyde Hill رفتیم و هر دوی ما به یک دیگر گفتیم که می خواهیم شرکت را ترک کنیم. متوجه شدیم که این اتفاق قرار است به صورت هم زمان به وقوع بپیوندد که در واقع یکی از مسائلی است که امروز به آن می خندیم.

سخنان رابی باخ با GeekWire روند داغ و جذابی در ادامه پیدا می کند که شب آینده می توانید در بخش دوم مصاحبه آن را مطالعه نمایید.

[دیجیاتو](#)