

مصاحبه با رابی باخ، مدیر پیشین اکس باکس در مورد تجارت کنسولی مایکروسافت [قسمت دوم] - دیجیاتو

شایان ضیایی | جمعه، ۲۷ 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 ۳۶۰ 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 ۳۶۰ و وضعیت کنونی مایکروسافت با اکس باکس وان می گوید و حرف های ناگفته بسیاری دارد.

در [بخش اول مصاحبه](#)، رابی باخ از فعالیت های خود در مایکروسافت و ارتباطات اش با همکاران خود سخن گفت. او هم چنین به دغدغه های خود درباره ی مسائل اجتماعی سخن گفت و دلیل ترک مایکروسافت را، کار در حوزه ی فعالیت های اجتماعی و خیریه خواند.

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

ساتیا نادلا امروز در نقش مدیر کل مایکروسافت عمل می کند. آیا تا به حال اصلا با ساتیا کار کرده ای؟

بله، با او کار کرده ام.

در چه مقامی؟

ما با یک دیگر همکاری داشتیم. او در حوزه ی دیگری از تجارت قرار داشت، اما در کارمان با یک دیگر همکاری داشتیم. او کارهای زیادی برای MSN انجام می داد و یک سری شراکت میان MSN

و اکس باکس لایو وجود داشت. درباره ی مسائلی از تکنولوژی که در تمام تجارت رخ می دهند.

از انتخاب او برای مدیریت مایکروسافت غافلگیر شدی؟

یک جوهرهایی بله. هرچند که شایعاتی از شش ماه قبل درباره ی این مسئله وجود داشت. چیزی که من کشف کردم و به نظر می رسد بسیاری آن را فراموش می کنند، این است که در صنعت ما، مردم خیلی زود تغییر و رشد می کنند. من ساتیا را از بیش از 3 سال پیش در نظر می گرفتم و 3 سال، واقعا زمانی چندان طولانی نیست. این ماهیت کار ما است. به رابی باخ سال 2001 نگاه کنید و بعد رابی باخ سال 2004 را در نظر بگیرید؛ من واقعا به شخص دیگری تبدیل شدم. در سال 2001، من به سختی می توانستم زندگی خودم را مدیریت کنم اما در سال 2004، واقعا توانستم تجارت اکس باکس را مدیریت کنم. به نظرم ساتیا با توانایی هایش خیلی زود به موفقیت رسید و نسبت به کارهای او برای کمپانی، خیلی هیجان زده ام.

به نظرت عمل کرد او چگونه است؟

مطمئنا او توانسته که وجهه ی بهتری به کمپانی ببخشد و آن را بار دیگر روی پای خود قرار دهد. اما اگر بخواهیم از دیدگاه محصولات به موضوع نگاه کنیم، باید چیزی در حدود 12 الی 18 ماه صبر کرد تا بتوانیم عمل کرد او را بررسی کنیم. بسیاری از محصولات عرضه شده ی اخیر، جز محصولاتی بوده اند که یا پیش از مدیریت او شروع به ساخته شدن کرده اند و یا با آغاز مدیریت او. اما بزودی می توان عملکرد ساتیا را دید. وقتی که محصولات زیر مدیریت او عرضه شوند، می توان درباره ی وی نظر داد. به نظرم در مدیریت 12 ماه یا هر چقدر بیش تر وی، ساتیا عمل کردی عالی از خود به جای گذاشته است.

به نظرم یکی از مهم ترین کارهای وی این است که ویندوز هنوز اهمیت دارد، اما به جایگزینی برای همه چیز تبدیل نشده است. مایکروسافت تنها به ویندوز محدود نشده است. ساتیا به صورت همه جانبه عمل کرده. برای من، لحظه ی مهم زمانی بود که اعلام شد نرم افزار Office به صورت رایگان روی اندروید و آیپد قابل استفاده است. چنین کارهایی، شاید در ابتدا کمی نمادین به نظر برسند، اما در نهایت برای اساس کمپانی تفاوت ایجاد می کنند.

بله، ویندوز همیشه محصولی فوق العاده بوده و هست. ویندوز چیزی است که مایکروسافت براساس آن به وجود آمد. ویندوز دارایی بسیار ارزشمندی است. مایکروسافت برای مدتی طولانی، تمام محصولات خود را براساس آن ساخت. بعضی از مواقع، ویندوز خیلی قدرتمند و کارآمد عمل کرد. Office و ویندوز مثل تیر و تخته بودند و مردم فکر می کردند که آن دو در کنار یک دیگر فوق العاده خواهند بود، که البته این اتفاق نیفتاد. اما در بازار این تیر و تخته خیلی خوب عمل کردند.

بعضی از مواقع هم، ویندوز بودن ویندوز، به کمپانی آسیب زد. در حوزه ی موبایل، پیدا کردن راهی برای قرار دادن ویندوز روی تلفن هوشمند چندان کمکی نکرد. در حوزه ی اکس باکس، توانستیم که از ورود ویندوز اجتناب کنیم. ما اکس باکس را درست از ابتدا ساختیم و فکر می کنم همین مسئله خیلی به ما کمک کرد.

بسیار خوب، این سوال من را ببخش. چه درسی از Kin گرفتید؟

Kin از ابعاد مختلفی، تنها یک پروژه ی شکست خورده بود. اگر فراموش کرده اید، Kin موبایلی اجتماع محور بود که آن را برای استفاده ی داخلی تدارک دیدیم. در واقع، جی در روند پروژه بسیار دخیل بود؛ همان طور که بسیاری دیگر بودند. Kin شاید بهترین برنامه ی تجارتي باشد که در 22 سال فعالیت ام در مایکروسافت دیده ام.

حتما شوخیت گرفته. چی باعث می شود که آنقدر عالی باشد؟

همه چیز آن کامل بود. از دیدگاه تجارتي گرفته تا دیدگاه تجربی. این پروژه، به کلی اصل 3P که قبل تر درباره ی آن صحبت کردیم را داشت. اما متأسفانه اتفاقی که افتاد و ما از آن درس گرفتیم، آن بود که انتظاراتی نا به جا از تیم ویندوز موبایل داشتیم. هم چنین انتظاراتی هم تکنولوژی روز داشتیم که حقیقت نداشتند و قابل انجام نبودند.

البته اشاره ای به شرکت Berizon که ظاهراً تمام مشکلات از آن ناشی بود، نکردی. این طور نیست؟

اگر منصف باشیم، Verizon سعی می کرد که همکار خوبی باشد. هیچ کدام از ما به میزان کافی با یک دیگر صادق نبودیم، بنابراین نوعی دیوار کوچک میان مان وجود داشت. ما در حال توسعه ی چیزی بودیم و آن ها هم از آن خوششان آمده بود. هر دوی ما نگرانی ها و مسائل خاص خود را داشتیم. ما می دانستیم که محصول مان به چیزی عالی تبدیل خواهد شد اما با یک سال تاخیر مواجه شد. متأسفانه، در حوزه ی موبایل، در آن زمان، یک سال خیلی زیاد بود. ایده ی کار خیلی خوب بود اما تاخیر سبب شد که این ایده تبدیل شود به "خبر دیروز". چرا که همه ی موبایل ها، اجتماعی هستند.

فیسبوک تازه قدم هایی کوتاه به سمت استفاده از موبایل برداشته بود. مردم یادشان رفته که در زمان های آغازین آیفون، برای هر چیزی یک اپلیکیشن وجود نداشت. اگر ما محصول را در سال 2000 و در همان زمانی که از ابتدا برنامه ریزی کرده بودیم، عرضه می کردیم، می توانستیم با عملکردی قابل قبول مواجه شویم.

واقعیت مجازی حالا روی بورس است. به نظر می رسد که صحنه ی رقابت بعدی در آن نمایان شود. سونی، مایکروسافت با هولولنز، آکیلس ریفت، اچ تی سی و وایو پا به صحنه گذاشته اند. تو چقدر به حوزه ی واقعیت مجازی اهمیت می دهی؟

من خیلی از نزدیک و با دقت تکنولوژی را دنبال نمی کنم؛ فقط خبرهای مهم را دنبال می کنم. دیدگاه من این است که سوال کلیدی در کلمه ی "بازرگانی" پدید می آید. فکر می کنم که تکنولوژی و مفاهیم آن به نوعی شرارت رسیده اند. منظورم، قدرتمند است و نه فقط در حوزه ی گیمینگ. از واقعیت مجازی می توان در تجارت بهره برد و از آن استفاده ی تبلیغاتی و خرده فروشی کرد؛ اپلیکیشن های زیادی برای آن موجود است.

اما در حال حاضر، مشکل اینجاست که باید با یک چیز مسخره روی سرتان، مثل یک احمق از این ور به آن ور قدم بزنید. کل مسئله جوری است که انگار باید از آن، در یکی از فیلم های جنگ ستارگان استفاده کرد. در همین حال، این مشکل وجود دارد که بعضی از مردم با استفاده از آن، دچار مشکل می شوند. شرایط های خاص زیادی وجود دارد که کار را با مشکل مواجه خواهد کرد. سازندگان باید راه هایی برای بازرگانی و تبلیغ محصول خود پیدا کنند.

مقایسه ی مورد علاقه ام، تکنولوژی لمسی روی صفحه است. تکنولوژی صفحه ی لمسی، 5، 6 یا حتی 7 سال پیش از آیفون وجود داشت، اما تبلیغات، دستگاه هایی گران قیمت را نشان می دادند که نیاز به استایلوس دارند. آن تبلیغات هیچ گاه موفق نشدند. اپل با قیمتی بسیار کمتر وارد صحنه شد و تبلیغات خود را با استفاده از یک انگشت به نمایش گذاشت و همه چیز به خوبی انجام شد. به نظر من، تبلیغات نقشی کلیدی در سرنوشت واقعیت مجازی ایفا خواهند کرد.

اپل چه کاری را به درستی انجام داد که مایکروسافت موفق به انجام آن نشد؟

فکر می کنم مسائلی وجود دارد که هر دو کمپانی خیلی خیلی خوب آن ها را به انجام رساندند. ماهیت آن ها با هم متفاوت است. فکر می کنم که چیزی که اپل به مدت 4 یا 5 سال به خوبی و بهتر از هر کس دیگری آن را درک کرد، تجربه ی کاربری مخاطب، با محصول است. بعضی از اوقات مایکروسافت نیز این موضوع را درک کرد. می توان گفت که تیم اکس باکس به خوبی آن را درک کرد و محصول بسیار خوبی از این جهت عرضه کرد.

البته این مسئله درباره ی اکس باکس اصلی صادق نیست اما در اکس باکس لایو دیده می شود. آن تجربه، تجربه ای عالی بود. ما تا حد زیادی روی تکنولوژی تمرکز کردیم و چندان روی تجربه ی کاربری کار نکردیم. دقیقاً بالعکس مایکروسافت، اپل روی تجربه ی کاربری تمرکز کرده است و تکنولوژی برایش اولویت کمتری دارد.

به اکس باکس لایو اشاره کردی. مردم به نسخه ی اول هیلو، به عنوان چیزی نگاه می کنند که اکس باکس را وارد تجارت و رقابت کرد. مشخصاً آن بازی فوق العاده بود. به نظر من و با توجه به مسئله ی گفته شده، تصمیم قرار دادن پورت اترنت در اکس باکس اصلی، یکی از هوشمندانه ترین حرکات تجارتي مایکروسافت به شمار می رود. تیم تو این کار را کرد.

جالب است. نمی توانم بگویم که این یکی از هوشمندانه ترین تصمیماتی است که مایکروسافت به آن دست زده چرا که تصمیمات هوشمندانه ی زیادی در مایکروسافت به وقوع پیوسته... من زمان زیادی در آن جا بوده ام، نزدیک به 22 سال.

در اصل ما قصد داشتیم که یک مودم 56 کیلوبایتی در جعبه ی کنسول قرار دهیم. اما جلسه ای گروهی با بیل تشکیل دادیم و به او گفتیم که می خواهیم مودم را برداشته و جای آن را با یک پورت اترنت عوض کنیم. راستش را بخواهید، بیل در جلسه ی اول به ما گفت که دیوانه شده ایم.

او گفت "این یکی از احمقانه ترین ایده های لعنتی ای است که تا به حال شنیده ام."

این تنها یکی از جملاتش بود. ما رفتیم و جلسه ای خصوصی با او برپا کردیم و به او اطلاعات به دست آمده را نشان دادیم. به او نشان دادیم که با یک مودم 56 کیلوبایتی چه کارهایی می توان کرد. او به ما نگاه کرد و گفت "درسته، این کار قمار است اما شماها دارید روی چیز درستی قمار می کنید. کاری که باید بکنیم این است که استفاده از Broadband را در اولویت قرار داده و مطمئن شویم که از آن به خوبی استفاده خواهد شد." و این اتفاق افتاد. ما توانستیم به خوبی موج کاربران Broadband را با خود همراه کنیم.

فکر نمی کنم که اکس باکس 360 بدون اکس باکس لایو، به موفقیت اش دست می یافت. و فکر نمی کنم که اکس باکس لایو بدون یک پورت اترنت به وجود می آید؛ حداقل نه به فرم رایج امروز.

نه، این مسئله خنده دار است. مردم از من می پرسند که چرا اکس باکس به موفقیت رسید؟ و من به آن ها سه چیز می گویم. اول، مایکروسافت در ساخت آن قاطع بود و تمام امکانات و هزینه های ساخت اش را در اختیارمان گذاشت؛ البته شاید این دلیل چندان منطقی نباشد اما مهم بود. دلیل دوم هیلو است. با این حال مردم فراموش کرده اند که نسخه اول هیلو از اکس باکس لایو پشتیبانی نمی کرد چرا که اکس باکس لایو هنوز در زمان عرضه ی آن وجود نداشت. سومین دلیل هم اکس باکس لایو است. بدون هیلو و اکس باکس لایو، اکس باکس به موفقیت نمی رسید.

هر سال و هر از چند گاهی، شایعه ای با این مضمون منتشر می شود: مایکروسافت باید گروه اکس باکس را به گروهی مجزا از خود تبدیل کند. فکر می کنی برنامه ای برای این کار وجود داشته باشد؟

فکر نمی کنم این مسئله چندان مهم باشد چرا که مایکروسافت دقیقا می داند که می خواهد در چه جهتی حرکت کند. آن ها برای ماینکرفت هزینه های بسیاری کردند. آن ها درباره ی ساختار گروه اکس باکس قاطع هستند و حالا فیل اسپنسر را در مقام مدیریت گذاشته اند و دست او در گرداندن تجارت باز است. فکر می کنم که آن ها سعی دارند که روی بازی ها سرمایه گذاری کنند. به نظرم اکس باکس در قالب یک تجارت جداگانه، مشکلات خاص خود را خواهد داشت.

درباره ی Xboy چه ایده ای که مایکروسافت باید دستگاه گیمینگ قابل حمل خود را می ساخت. با در نظر گیری چشم انداز این عمل، آیا مایکروسافت باید دستگاه گیمینگ قابل حمل خاص خودش را می ساخت؟

رابی باخ: فکر می کنم با در نظر گیری افق کار، ما تصمیمی عالی گرفتیم. ما این کار را نکردیم چون از آن یکی رقییمان باهوش تر بودیم. این تصمیم را به آن علت گرفتیم چون مشکلات بزرگی روی خود اکس باکس داشتیم. در اصل 3P که در کتاب اشاره شد، من درباره ی هدف (Purpose)، قواعد (Principles) و از همه مهم تر، اولویت ها (Priorities) صحبت کرده ام. باید به اولویت های توجه کرد. ما باید 4 کار انجام می دادیم تا اکس باکس به موفقیت برسد. اگر Xboy نیز به کار اضافه می شد، ما 5 یا 10 کار دیگر نیز داشتیم که باید به انجام می رسید. تیم به هیچ وجه نمی توانست این امر را محقق کند. ما به این کار نه گفتیم تا تمرکز خودمان را حفظ کنیم. همان طور هم که معلوم شد، این تصمیم بسیار هوشمندانه بود چرا که تقاضای بازار از بین رفت.

موبایل های هشومند بازار را از بین بردند، پس ما تمرکزمان را روی چیزی گذاشتیم که جان سالم به در برد و آن را ارتقا دادیم. این مسئله تا حدی به توانایی در پیشبرد استراتژی و اولویت های بازار مربوط بود و تا حدی به شانس و این که چطور بازار از بین رفت.

در کتاب نوشته ای که در هنگام معرفی Wii و Wii-mote از سوی ساتورو ایواتا، مدیر اسبق نینتندو، در ردیف اول E3 نشسته بوده ای. هنگام فعالیت ات در مایکروسافت، کدام یک رقیبی سرسخت تر بودند، نینتندو یا سونی؟

آن ها به کلی متفاوت بودند. پیش از هر چیز، به ساتورو ایواتا اشاره کردی و باید یاد او را گرامی بدارم زیرا همین امسال فوت کرد. من او را چند بار ملاقات کردم. ما به شدت با یک دیگر رقابت می کردیم اما او در نظر من، همیشه فردی محترم و موثر در صنعت بود. چندان پیش نمی آید که با افرادی که برایشان احترام قائل رقابت کنی و من، احترام زیادی برای او قائل هستم.

این احترام را نسبت به کاز هیروی در سونی، که با او در رقابت بودم نیز دارم. ما همیشه عاشق همدیگر نبودیم اما رقابتی سالم و خوب داشتیم. نینتندو و سونی را خیلی سخت می توان با یک دیگر مقایسه کرد. اگر شب و روز را در نظر بگیرد، نینتندو و سونی مثل شب و روز هستند. نینتندو در حله ی اول یک کمپانی بازی است، تقریباً یک کمپانی اسباب بازی سازی؛ و من این را با احترام می گویم. آن ها کار خود را بازی شروع می کنند و بعد سخت افزار را براساس آن می سازند. سونی تقریباً برعکس عمل می کند. آن ها یک کمپانی مهندسی اند. آن ها سخت افزار را می سازند، و سعی می کنند ظاهر آن به باحال ترین شکل ممکن باشد، و بعد بازی ها را بر مبنای آن می سازند.

تنها وجه شباهت سونی و نینتندو این است که هر دو ژاپنی هستند. اما اگر با شخصی ژاپنی صحبت کنی، او به شما می گوید که کمپانی هایی که در توکیو قرار دارند، با کمپانی های واقع در کیوتو تفاوت هایی اساسی دارند. شاید به نظر احمقانه برسد، اما این موضوع را از اشخاص زیادی شنیده ام. آن ها خیلی خیلی با هم متفاوت اند.

نینتندو همیشه از مخاطبان سنین کم تر شروع می کند و به سنین بالاتر می پردازد. سونی اما همیشه از گیمرهای حرفه ای شروع می کند و بعد به گیمرها کم سن و سال تر و غیرحرفه ای می پردازد.

در روند اکس باکس 360، همان طور که در کتاب توضیح دادم، ما ترجیح دادیم که روی سونی تمرکز کنیم و در نهایت به نفع مان بود، اما باعث شد که از کارهای نینتندو بی خبر بمانیم. برای سال اول و بیش تر از آن، شاید حدود 18 ماه، رقابت با آن ها واقعا سخت بود.

و اما آخرین سوال. امید داری که مردم وقتی به عقب نگاه می کنند و نقش تو در مایکروسافت و نیز دوران بعد از مایکروسافت تو را مشاهده می کنند، چه میراثی مشاهده کنند؟ امید داری که مردم چطور به تو و نقش ات در جهان اشاره کنند؟

من حتی به مقایسه ی دوران حضورم در میکروسافت و بعد از آن فکر نمی کنم. من فقط به مسئله تاثیرگذاری می اندیشم. فقط امیدوارم که مردم با خود بگویند که فلان چیز از این بهتر بود. امید دارم که حرفه ی فرد دیگری با کمک های من بهتر باشد، تجارت فردی دیگر به خاطر توصیه های به موفقیت بیش تر برسد، مشکلی اجتماعی به خاطر اشاره ی من برطرف شود. اینجا است که می توان مسئله تاثیرگذاری را در نظر گرفت.

من همیشه می گویم که وقتی داستان ها نوشته شوند، وقتی داستان میکروسافت نوشته شد، و وقتی که داستان بیل گیتس نوشته شد، مردم به یاد خواهند آورد که بیل و ملیندا گیتس، کارهای بزرگ تری نسبت به میکروسافت کرده اند. مردم به یاد خواهند آورد که جف ریکس و تریشیا ریکس با ساخت Raikes چه کردند، و به یاد می آورند که اسکات اکی و همسرش با کارهای خیرخواهانه ی خود، چه تاثیری گذاشتند.

جای امید دارد که من هم عضوی کوچک در گروه این افراد هستم و خودم را به بسط مفاهیم اجتماعی موظف کرده ام. می دانم که شاید کمی احمقانه به نظر برسد، اما از جایی به بعد، به نقطه ای می رسید که دیگر نمی خواهید مردم با خود فکر کنند "او به ساخت هیلو کمک کرد و تجارت اکس باکس را آغاز کرد." و می خواهید به این فکر کنند که "او به ما کمک کرد تا جامعه ای بهتر داشته باشیم."

این دقیقا همان جایگاهی است که من الان در آن هستم.

[دیجیاتو](#)