

با معماران عصر دیجیتال (۱۰) اندیشه های بنیانگذار سونی

بخش دوم


mas-binesh@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینهش

مقدمه

بخش اول اندیشه های بنیانگذار سونی در شماره ۱۴۴ از نظر تان گذشت. اینک بخش دوم مطلب پیش روی شماست. «تدبیر»

بدین ترتیب شما نقش الگو و پیشرو را برای شرکتهای دیگر داشتید.

- ما محصولاتی را به بازار عرضه می کردیم که پیش از آن هرگز تولید نشده بود و به عنوان یک شرکت پیشرو به تدریج شهرت و اعتبار کسب می کردیم. در واقع برخی ما را خوکچه هندی صنعت الکترونیک می نامیدند. هنگامی که ما کالای جدیدی را تولید می کردیم صنایع غول منتظر می شدند ببینند محصول جدید ما موفقیت کسب می کند یا نه، آنگاه پس از موفقیت کالا از کوششهای ابتکاری ما سوء استفاده می کردند و مشابه آن را ساخته و با عجله به بازار می فرستادند.

نقش تحقیق و توسعه در دستیابی به این موفقیتها تا چه اندازه بوده است؟

- نظر ما این است که به جای اینکه از مردم بپرسیم چه چیزهایی مورد نیازشان است با ارائه محصول جدید آنان را به دنبال خود بکشیم زیرا مردم نمی دانند چه کارهایی امکان پذیر است در حالی که ما می دانیم. بنابراین، به جای آنکه پول هنگفتی را صرف هزینه تحقیقات بازاریابی کنیم فکر و اندیشه خود را روی تولید محصولات جدید و استفاده از آنها متمرکز می سازیم و می کوشیم با آموزش مردم و برقراری ارتباط با مردم برای فروش محصولات خود بازار خلق کنیم.

چطور شد که نام سونی (SONY) را برای شرکت و محصولات خود انتخاب کردید؟

- در مسافرت نخست خود به خارج در سال ۱۹۵۳ متوجه شده بودم که نام کامل ما، به ژاپنی، نام خوبی برای گذاشتن روی محصولات نبود. هیچ کس در خارج نمی تواند این گونه نامها را تلفظ کند. ترجمه انگلیسی یعنی شرکت مهندسی مخابرات ژاپن نیز بیش از حد بدترکیب بود. نباید چیز ابتکاری ارائه دهیم و نام تازه ای پیدا کنیم که هر دو کار را انجام دهد یعنی هم نام شرکت ما و هم علامت تجاری ما باشد. ایبوکا و من مدت درازی فکر کردیم و دهها و دهها نام را بررسی کردیم و به فرهنگها مراجعه کردیم تا درباره نام شرکت تصمیم گرفتیم. کلمه لاتین SONUS را پیدا

کردیم که به معنی صداست. مناسب بود زیرا کار ما پر از صدا بود. بنابراین، روی کلمه SONUS کار کردیم. در آن ایام برخی کلمات انگلیسی و غیرادبی متداول شده بود مثل SONNY یا SONNY-BOY که برخی به جوانان باهوش خطاب می کردند. اما متأسفانه کلمه SONNY به تنهایی در زبان ژاپنی به معنای از دست دادن پول فراوان بود. مشکل را مدتی سبک و سنگین کردیم و پاسخی یافتیم. آیا بهتر نیست یک حرف N را برداریم و صرفاً SONY بنویسیم. نتیجه کاملاً مثبت بود. نام جدید این امتیاز را داشت که هیچ معنایی در هیچ زبانی نداشت به جز همان مفهوم. به خاطر سپردن آن نیز آسان بود. در ژانویه ۱۹۵۸ ما رسماً نام شرکت خود را به «شرکت سهامی سونی» (SONY CORPORATION) تغییر دادیم و در دسامبر در بازار بورس نیویورک پذیرفته شد. نام سونی را در ۱۷۰ کشور و منطقه و در مقولات متعدد و نه تنها در الکترونیک به ثبت رساندیم.

هیچوقت به فکر افتاده اید این نام را تغییر دهید؟

- در سی و پنجمین سالگرد شرکت ما فکر کردیم بهتر است در مارک تجاری خود تجدید نظر کنیم و شکل و سبک حروف SONY را تغییر دهیم. یک مسابقه بین المللی گذاشتیم و صداها پیشنهاد را دریافت کردیم. پس از مطالعه و مرور همه پیشنهادها تصمیم گرفتیم تغییری در مارک خود ندهیم. SONY هنوز جالب به نظر می آمد و ما به این نتیجه رسیدیم و هنوز هم قبول داریم سری که درد نمی کند نباید بدون دلیل دستمال بست!

چشم انداز شرکت را چگونه ترسیم کردید؟

- من و ایبوکا در یک بیانیه فلسفی و دید آینده نگری در آغاز کار شرکت نوشتیم: اگر امکان داشت که شرایطی را ایجاد کنیم که افراد بتوانند با روحیه کار گروهی شرکت متحد شوند و استعدادهای فناوری خود را در سطح مطلوب تجربه کنند آنگاه چنین سازمانی می تواند خوشحالی بی حد و حصر و منافع فراوانی را به ارمغان آورد.

چه چیزی را به عنوان شعار شرکت برگزیدید؟

- شعاری که به آن اعتقاد داشتیم «روحیه سونی» بود. ما می گفتیم سونی یک شرکت پیشگام است و قصد ندارد دنباله رو دیگران باشد. سونی با پیشرفت و ترقی خود می خواهد

در خدمت دنیا باشد. شرکت سونی همواره در جستجوی ناشناخته‌ها خواهد بود.

- شعبه شرکت سونی را چه زمانی در آمریکا تاسیس کردید؟

- من عملاً در حال رفت و آمد بین توکیو و نیویورک بودم. به عنوان معاون مدیرعامل نمی توانستم مدت طولانی از توکیو دور باشم اما به عنوان کسی که شعبه شرکت خود را در آمریکا تاسیس می کند نیز نمی توانستم مدت درازی در توکیو بمانم. تصمیم گرفتم شعبه شرکت خود در آمریکا را به نام شرکت سونی آمریکا تاسیس کنم. ما شرکت را با سرمایه ۵۰۰/۰۰۰ دلار در ۱۹۶۰ به طور رسمی تاسیس کردیم و ۱۶ ماه بعد دو میلیون سهم شرکت سهامی عام سونی را در بازار بورس آمریکا عرضه کردیم. ما اولین شرکت ژاپنی بودیم که سهام خود را در آمریکا عرضه می کردیم. چگونه بازارهای آمریکا را تسخیر کردید؟

- ما بازارهای آمریکا را تسخیر نکردیم هر چند گاهی چنین برداشت می شود. ما تنها بهترین محصولات خود را به آمریکا فرستادیم. محصولاتی که از نظر کیفی و قیمت مناسب تشخیص داده شده بود.

در امر صادرات هم آیا با مشکلاتی مواجه بودید؟
- در میان صاحبان صنایع این اتفاق نظر وجود داشت که اگر یک شرکت ژاپنی می خواهد دوام داشته باشد باید محصولات خود را به خارج از ژاپن صادر کند. ما می خواستیم تصویر کالاهای ژاپنی را در اذهان مردم عوض کنیم، تصویری که کیفیت کالاهای ژاپنی را در سطح پایین می دانست. پیش از جنگ کیفیت کالاهای مصرفی ژاپن عملاً ناشناخته بود. انعکاس هر کالایی که با مارک «ساخت ژاپن» به خارج صادر می شد چندان خوب نبود. باید اعتراف کنم که در آن سالهای اولیه ما «ساخت ژاپن» را تا آنجا که می توانستیم کوچک چاپ می کردیم.

ماجرای منحنی L شکل شما در فروش اولین محصول خود یعنی رادیو در آمریکا معروف است. ممکن است آن را نقل کنید؟

- توانایی تولید ما ۱۰/۰۰۰ دستگاه در ماه بود. اگر سفارش خرید ۱۰۰/۰۰۰ رادیو را می پذیرفتیم مجبور بودیم کارمندان جدیدی استخدام کنیم و آموزش دهیم و وسایل تولیدمان را گسترش دهیم. من منحنی آن را

ترسیم کردم. شبیه شکل L بود. قیمت ۵۰۰۰ رادیو، قیمت معمولی ما را خواهد داشت که نقطه آغاز منحنی بود. تولید ۱۰/۰۰۰ دستگاه با تخفیف ویژه قسمت پایین منحنی را تشکیل می دهد اما قیمت ۳۰/۰۰۰ رادیو افزایش می یابد و قیمت هر واحد از ۱۰۰/۰۰۰ دستگاه بسیار بیشتر از هر واحد از ۵۰۰۰ دستگاه تمام می شود. می دانم که این موضوع تا حدی عجیب به نظر می رسد. اما استدلال من این بود که ما برای اینکه توانایی خود را برای تولید ۱۰۰/۰۰۰ دستگاه کامل کنیم مجبور بودیم نیروی خود را دو برابر کنیم و اگر نمی توانستیم سال بعد سفارش مشابهی دریافت داریم شاید ورشکسته می شدیم. من فکر می کردم که اگر قرار باشد سفارش عظیمی را بپذیریم باید به سود کلانی نیز نایل شویم تا بتوانیم هزینه دستگاههای جدید را در طول مدت تولید بپردازیم.

چه عواملی در موفقیت یک سازمان موثر است؟
- آنچه مورد نیاز است اندیشه خلاق بشری، کشف و شهود باطنی و رشادت است و شرکت ما از همان آغاز همه آنها را داشت و هنوز هم دارد.

اما گفته می شود ژاپنی ها بیشتر مقلد و دنباله رو هستند تا خلاق و مبتکر.

- به نظر من بیان اینکه صنایع ژاپن در چهل سال گذشته هر آنچه انجام داده اند چیزی جز خلاقیت بوده حرف ابلهانه ای است. ما همه، چه بچه ها، چه دانش آموزان و چه نوازندگان دنیای کسب و کار از طریق تقلید یاد می گیریم. سپس رشادت می کنیم و می آموزیم که استعدادهای ذاتی خود را با قواعد و اصولی که قبلاً یاد گرفته ایم درآمیزیم.

اصلاً مفهوم اصلی اصطلاح ژاپنی یادگیری (MANABU) عبارت است از تقلید (MANEBU). در چهاردهه گذشته ژاپن برای فناوری دست خود را به هرسو دراز کرد. ما فناوری را برای استفاده مستقیم خویش خریداری می کردیم و بر مبنای آن پیشرفت کردیم. کارخانه فولادسازی ژاپن از اتریش فناوری تزریق اکسیژن خریداری کرده اما در کمتر از یک دهه، شرکت های ژاپنی فناوری فولادسازی پیشرفته را به همان کارخانه ها می فروختند. مثال دیگر در سونی است که ما ترانزیستور پایه را گرفتیم و با طرح ریزی جدید برای منظور خاص خود

فلسفه عمومی ما در صنایع ژاپن این است که هر کس خود بازرس است.

به فناوری به منابه ابزاری نگاه می کنیم که در ادامه بقا به ما کمک می کند.



ساختیم که مبتکر ترانزیستور اصلاً تصورش را هم نکرده بود.

اولین جایزه نوبل برای یک دانشمند ژاپنی، جایزه به پژوهشگر ما لئو اساکاکی بود که اثر پرتاب الکترون را در آزمایشگاه توسعه ما به نمایش گذاشت و پس از ۱۷ سال و البته پس از ملحق شدن به JBM، زمانی که من عضو هیئت مدیره بودم، جایزه را دریافت کرد. به هر حال این خلاقیت، اگر خلاقیت هم هست اقتباسی است نه مستقل.

- البته همچنان که دکتر کی کوچی مدیر مرکز تحقیقات ما خاطر نشان می سازد خلاقیت متعددی وجود دارد. من می گویم عامل کلیدی در صنعت «خلاقیت» است و سه نوع خلاقیت وجود دارد و خلاقیت در فناوری، خلاقیت در برنامه ریزی تولید و خلاقیت در بازاریابی.

داشتن یکی از آن سه بدون دوتای دیگر نوعی ابودی خود در کسب و کار است.

باید تاکید کنم که یک مشخصه منحصر به فرد توسعه فناوری ژاپن استقلال آن از فناوری دفاعی است. ما در بازار مصرف - نه در صنعت دفاعی - تغییرات دایمی ایجاد کرده ایم، اختراعات فناوری را از طریق فناوری مورد استفاده تجاری به داخل آورده ایم. به علاوه در ژاپن تحقیقات بسیار پیشرفته مهندسی و علمی از طرف دانشگاههای ملی انجام یافته و نه دانشگاههای خصوصی. مسئولیت عمده تحقیق را صنایع خصوصی در ژاپن برعهده دارد. در سال ۱۹۸۴ تنها ۲۲ درصد هزینه تحقیق و توسعه در ژاپن برعهده دولت بود و بقیه را سرمایه گذاران تجاری پرداخت کرده بودند. ممکن است آدم فکر خوبی داشته باشد، اختراع جالبی بکند اما باز هم فرصت را از دست بدهد. بنابراین، طراحی یک تولید که به معنای این است که تصمیم بگیریم از فناوری در یک کالای خاص چگونه استفاده کنیم نیاز به خلاقیت دارد.

نقش خلاقیت در بروز استعدادهای آدمی را چگونه ارزیابی می کنید؟

- اگر آدم مجبور نشود ذهن خود را به کار وادارد به تدریج ذهنش تنبل بارآمده و استعدادهای بالقوه اش از بین می رود. هنگامی که شما کارکنان آماده، باهوش و پرارزش در شرکت خود دارید گام بعدی ایجاد انگیزه در آنان است که خلاقیت داشته باشند. ما همواره از کارمندان خود خواستار تفکر ابتکاری بودیم و تا حد زیادی به آن دسترسی پیدا کرده ایم. از نظر مدیریت این امر بسیار اهمیت دارد که چگونه می توان خلاقیتهای بالقوه مردم را آشکار کرد. به نظر من همه دارای نیروی خلاقیت هستند اما تعداد کمی از مردم می دانند که چگونه از این نیرو استفاده کنند.

راه حل مشخص شما برای به فعل رساندن این خلاقیت چیست؟

- راه حل من برای تجلی خلاقیت همیشه این بوده که هدفی را مشخص کنیم. بهترین مثال این راه حل پروژه آپولو در آمریکا بود. هنگامی که شوروی اولین ماهواره خود اسپوتنیک را به فضا فرستاد و سپس اولین انسان را به فضای بیرون از کره زمین اعزام داشت، آمریکا را به شدت تکان داد. اما وقتی رئیس جمهور کندی

هدف روشن «مسافرت به کره ماه در ده سال آینده» را تعیین کرد همه صحنه عوض شد. هدف مزبور چالش روشنی بود. برای رسیدن به یک هدف، مردم خلاقیت پیدا می کنند. مدیران باید هدفها را معین و در جهت دسترسی به آنها حرکت کنند و کارکنان مستعد اولویت یابند. بدون هدف نمی توان انتظار موفقیت داشت. اگر ما تنها یک هدف روشن داشته باشیم می توانیم تلاشهای خود را متمرکز سازیم. هنگامی که شرکت ما شروع به کار کرد ایبوکا گفت که «بهرتر است ضبط صوت بسازیم». ما این هدف را در نظر گرفتیم. در مورد ویدئو نیز ما در راه رسیدن به هدف خود یعنی استفاده از آن در خانه ها شروع به فعالیت کردیم تا آنها را برای استفاده در خانه آماده سازیم. اما کسی دقیقاً نمی دانست حد کوچک کردن آن چیست. تا اینکه ایبوکا در یک کنفرانس، کتابی را روی میز گذاشت و گفت اندازه مورد نظر ما این است.

آیا پول می تواند به عنوان انگیزه بروز خلاقیتها در کارکنان مورد استفاده قرار گیرد؟

- من معتقدم این اشتباه بزرگی است که آدم فکر کند پول تنها وسیله پاداش در قبال کار مشخص است. درست است که مردم به پول احتیاج دارند اما آنان همچنین می خواهند در محل کار خود خوشحال و از داشتن چنان کاری احساس غرور کنند. بنابراین، اگر ما مسئولیت زیادی را برعهده فرد جوان بگذاریم که حتی عنوان بر جسته ای ندارد او باور خواهد کرد که آینده خوبی دارد و با خوشحالی سخت به کار خود ادامه می دهد. اگر شما می خواهید در نیروی انسانی انگیزه ای ایجاد کنید پول موثرترین وسیله نیست. آنان صرفاً به خاطر پول کار نمی کنند. آنان را عضو خانواده خود بدانید و با آنان به مثابه عضو محترم خانواده رفتار کنید.

آیا در دوران کاری خود مرتکب اشتباهانی در تصمیم گیری یا عمل شده اید؟

- در سال ۱۹۶۴ اولین ماشین حساب الکترونیکی دنیا را در نمایشگاه بسین المللی نیویورک در معرض تماشا گذاشتیم. فکر می کردیم افزودن این محصول برای حفظ تولید ما فرصت خوبی است. اما وقتی مشخص شد دیگران قیمتها را به طور خطرناکی پایین

می برند تا سهمی از بازار را به دست آورند ما ساختن ماشین حساب را متوقف کردیم. باید بگویم که در گرفتن تصمیم برای بیرون آمدن از خط تولید ماشین حساب تا حدی شتاب به خرج داده بودیم. اگر ما به تولید ماشین حساب ادامه می دادیم این امکان را داشتیم که تجارب اولی خود در فناوری دیجیتالی را برای استفاده در رایانه های شخصی و کاربردهای صوتی و ویدئویی توسعه دهیم. در اثر توسعه فنون ما مجبور شدیم این فناوری را بعدها به دست آوریم. خوشبختانه من از اینگونه تصمیمهای کوتاه مدت اشتباه آمیز زیاد نگرفته ام.

اگر کارکنان اشتباه کنند چگونه با آنان برخورد می کنید؟

- من به کارکنان خود می گویم هر چیزی که فکر می کنید صحیح است انجام دهید، اگر اشتباه کنید از آن درسی یاد می گیرید، فقط دوبار مرتکب یک اشتباه نشوید.

برخی مردم فکر می کنند استعداد ژاپنی در ایجاد زیربنای صنعتی کنونی کشور چیزی است که در طول سالهای بعد از جنگ جهانی دوم فراهم شده است. نظر شما چیست؟

- آنان دقیقاً آگاهی به تاریخ ندارند. تحت هدایت دولت و رهبری روشن بینانه امپراتور میجی، ژاپن برای به دست آوردن اندیشه ها و فناوری جدید به سراسر دنیا دست دراز کرد. در واقع ژاپن از اعماق انزوای کشاورزی حرکتهای صنعتی خود را در سه دهه آخر قرن نوزدهم آغاز کرد و در سال ۱۹۰۵ - تنها در طول یک نسل - توانایی اقتصادی و صنعتی ملت به چنان سطحی افزایش یافت که آن ژاپن کوچک با جمعیتی در حدود ۳۰ میلیون نفر در آغاز جنگ جهانی اول، قدرت مهم نظامی و صنعتی آسیا به حساب آید. این حقیقت تاریخی است و من آن را به این دلیل خاطر نشان می سازم که معجزه اقتصادی ژاپن از سال ۱۹۴۵ باید در پیشم انداز خود مشاهده شود.

علاوه بر نقش امپراتور میجی که اشاره نمودید، سهم تعاون ملی در تحول ژاپن چه بوده است؟

- تمام ژاپنی ها پس از پایان جنگ در بازسازی ملت و کارخانه های صنعتی آن به طور مشترک کوشش کردند و برای اولین بار در تاریخ ثمره تلاش خویش را به اشتراک کسب کردند به طوری که سطح زندگی ژاپنی ها در دنیا به بالاترین سطح رسید.

تفاوت شیوه های ژاپنی و آمریکایی در چیست؟ شما به عنوان کسی که بیشترین آشنایی را با فرهنگ آمریکایی دارید و به عنوان شناخته شده ترین شخصیت ژاپنی در آمریکا عملاً چندین سال با خانواده خود در راه تاسیس شرکت سونی آمریکا و پیشبرد کسب و کار سونی در آمریکا زندگی کرده اید به صورت شایسته می توانید به این سوال پاسخ دهید.

- یک بار به یک دوست آمریکایی گله کردم که امروز دیگر مشکل بتوان چیزی پیدا کرد که عملاً ساخت آمریکا باشد. او پاسخ داد «چرا شما توجهی به وکلای ما ندارید. آنها کالای واقعاً ساخت آمریکا هستند». همیشه در ذهن من وکلا به عنوان نقطه ضعف در نظام آمریکا و مظهر و نماد مهمی که تفاوت میان شیوه های کسب و کسار و مدیریت نظام آمریکا را نشان می دهد تجسم یافته است. دخالت وکلا و روحیه حقوقی در همه اشکال دادوستد آمریکایی با فلسفه و شیوه مدیریت ژاپنی در تضاد است. وکلا و دعاوی قضایی به شدت مانع رونق تجارت می شوند. بیش از ۵۰/۰۰۰ وکیل دعاوی در آمریکا وجود دارد و هر سال بیش از ۳۹/۰۰۰ نفر در امتحانات وکالت قبول می شوند. در ژاپن حدود ۱۷۰۰۰ وکیل دعاوی وجود دارد و هر سال تنها ۳۰۰ نفر به تعداد آنها افزوده می شود. در ژاپن شرکتهای عظیم حقوقی مشابه آمریکا که نام یک دوجین وکیل روی درودیوار شرکت را می پوشاند نداریم. در حالی که آمریکا در صدد تربیت وکیل بود ما در تدارک تربیت مهندس بودیم. ما دوبرابر آمریکا مهندس دانشگاهی داریم که با در نظر گرفتن جمعیت در کشور نسبت مهندسان ما چهار برابر آمریکاست. تنها در زمینه الکترونیک سالانه ۲۴۰۰۰ مهندس از دانشگاههای ژاپن فارغ التحصیل می شوند در حالی که در آمریکا این رقم حدود ۱۷۰۰ نفر است.

شما معتقدید که وجود این همه وکیل تاثیر منفی اجتماعی هم دارد؟

- یک بار در یک سخنرانی در آمریکا گفتم اگر شما این همه وکیل دارید آنان بساید کاری پیداکنند و گاهی مجبور می شوند آن کار را به وجود آورند. گاهی وکلا پیگرد قانونی بسی مفهومی را به راه می اندازند. در آمریکا هرکس دیگری را تحت پیگرد قانونی قرار می دهد! در این جو هیچ کس به دیگری اعتماد

ندارد. اگر شما امروز به همقطار خود اعتماد کنید احتمالاً فردا تبدیل به رقیب شما می شود، چون مردم بارها از یک شرکت به شرکت دیگر منتقل می شوند. به تنها کسی که می توان در آمریکا اطمینان و اعتماد داشت وکیل خود شخص است.

تفاوت دیدگاه دولت نسبت به کار چیست؟

- موضع ژاپنی ها نسبت به کار کاملاً متفاوت از موضع آمریکایی هاست. مردم ژاپن دارای زمینه سازگاری بهتری با هر شغلی هستند و آن را شرافتمندانه تلقی می کنند. در سونی گاهی دانشمندان ما برای مدتی در فروش کالاها شرکت می کردند چون نمی خواستیم دانشمندان ما در برج عاج خود زندگی کنند.

- به تفاوت های اجتماعی و فرهنگی ژاپن و آمریکا اشاره کردید. به صورت مشخص شرکتهای ژاپنی در چه مواردی با شرکتهای آمریکایی تفاوت دارند؟

- تفاوت شرکتهای ژاپنی و آمریکایی از تفاوت های فرهنگی فراتر می رود. در ژاپن کسب سود هرگز در رأس کارها قرار نمی گیرد. در حالی که در آمریکا بالاترین اولویت را به سود سالانه یا درآمد سرمایه گذاران می دهند. هیئت مدیره نماینده سرمایه گذاران است. در آمریکا رفتار مدیران نسبت به نیروی کار و حتی مدیران رده های پایین شدید و مبتنی بر سلسله مراتب اداری است. در حالی که محیط مطبوع برای مدیران ژاپنی چندان اهمیت ندارد. تلاش برای به دست آوردن یک دفتر کار آراسته و دارای مبلمان و تزیین یافته و دیوارهای رنگ روغنی شده مرسوم نیست. ما اعتقادی به دفاتر خصوصی مجلل نداریم و به چنین چیزهایی اولویت نمی دهیم. ما علاقه مندیم توجه خود را به بهبود کیفیت کارخانه های خود معطوف سازیم و محیط راحت، ساده و دلپذیری ایجاد کنیم زیرا معتقدیم تاثیر مستقیم بر کیفیت تولید دارد. به نظر من یکی از امتیازات نظام ژاپنی نسبت به نظام آمریکایی یا اروپایی در مجموع احساس «فلسفه شرکت» است. در ژاپن، برنامه ریزی بلندمدت و نظام پیشنهادی مدیریت رده های میانی و پائین روابط میان مدیریت بالا و پائین را بسیار نزدیک به هم نگه می دارد. که سالها می توانند برنامه خاصی از فعالیتها را تنظیم کنند که فلسفه شرکت را پابرجا نگه دارند.

هر مدیر
باید دارای
اطلاعات عمومی
وسعی باشد
که تمام
زمینه های شغلی
او را
دربرگیرد.



این تفاوت هایی که در جنبه های مختلف برشمردید واقعیتی است که وجود دارد. نقش جغرافیایی، طبیعی و تاریخی ژاپن در پدید آمدن این روحیه در ژاپنی ها تا چه اندازه است؟

- زندگی هر روز ما در این جزیره آتشفشانی با تهدیدهایی نظیر زمین لرزه های عظیم، توفانهای سهمگین، امواج جزرومد، کولاکهای شدید و رودهای سیل آسما می گذرد. هر روز زمین زیر پاهای ما به لرزه در می آید. در جزایر ژاپن جز آب، تقریباً هیچگونه مواد معدنی وجود ندارد. ۹۹/۷ درصد از نفت مورد نیاز را با انکاء به واردات تهیه می کنیم. همچنین آلومینیم، سنگ آهن و نیکل ۱۰۰ درصد، مس بیش از ۹۵ درصد و گاز طبیعی حدود ۹۲ درصد از واردات تامین می شود. کمتر از یک چهارم سرزمین ما غیر قابل زندگی و کشت و

کنیم. یکی از مسائل مهم در شرکت، روحیه و دلگرمی کارکنان است. اگر کارکنان حساسیت خود را نسبت به شرکت از دست بدهند بقای شرکت امکان پذیر نخواهد بود.

نیروی انسانی محور هر کاری است که ما انجام می دهیم. من همیشه متذکر شده ام که باید کارکنان خود را بشناسیم، از بخشهای متعدد شرکت بازدید به عمل آوریم و سعی کنیم تک تک کارکنان خود را ملاقات کرده و به دقت بشناسیم. با رشد شرکت این مساله دشوارتر می شود. با وجود این من سعی خود را می کنم. دوست دارم هر موقع که امکان داشته باشد در کارخانه یا در دفتر شعبه بگردم و با کارکنان بسه گفت و گو پردازم. تمام مدیران شرکت را تشویق می کنم که همه را بشناسند و تمام روز را در دفتر پشت میز ننشینند.

نحوه روابط مدیریت و کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان چه نقشی دارد؟

- ما اصرار داریم که اعضای مدیریت با کارکنان در یک سالن بنشینند و از تسهیلات موجود به طور مشترک استفاده کنند. در کارخانه، مسئولان هر روز صبح پیش از شروع کار با همکاران خود یک جلسه کوتاه دارند و به آنان می گویند که امروز چه کار باید انجام دهند. گزارشی از کار روز گذشته به آنان می دهند و به دقت در چهره تک تک اعضای گروه خود نگاه می کنند. اگر شخصی از آنان بسه نظر سر حال نیاید او سعی می کند علت آن را پیدا کند. مدیریت ارشد باید نسبت به اعضای خانواده شرکت احساس دلواپسی داشته باشد. ما با گوش دادن به حرفهای کارکنان خود چیزهای بسیاری یاد می گیریم چون به هر حال عقل منحصراً در اختیار مدیریت قرار ندارد. اگر تمام امور فکری و ابتکاری برعهده مدیریت گذاشته شود شرکت نمی تواند به جایی برسد.

تمام کارکنان باید سهمی داشته باشند، حتی کارکنان سطوح پایین نباید تنها بسه کار یدی پردازند. ما اصرار داریم که تمام کارکنان حتماً از نظر فکری نیز کمک کنند. یکی از قدرتهای ما در سونی این است که ساختار شرکت را چنان محکم پی ریزی نمی کنیم که سندروم «در اینجا اختراع نشده» دامنگیرمان شود. گرچه برخی از بهترین اندیشه های ما از موسفیدان رده های بالا نشأت گرفته اما نیروی حیات را همیشه در رده های پایین یافته ایم و آن را تشویق کرده و

خاطر دارم که کونوسوکی ماتسوشیتا پدر صنعت الکترونیک ژاپن حتی در نودسالگی از پروازهای تجاری استفاده می کرد و از شهر اوزاکا که دفتر کارش در آنجا قرار داشت تا توکیو در کنار صدها تن از مردم عادی مسافرت می کرد.

با داشتن اینگونه روحیه، شما هیچگاه از خود راضی نخواهید بود!

- همین طور است. امروز ما در آمریکا و اروپا دارای بازار مطمئن هستیم و من مرتب بسه مدیران خود می گویم که نباید در مورد موفقیتی که کسب کرده ایم از خود راضی باشیم چون همه چیز بسه سرعت تغییر می کند، نه تنها در زمینه فناوری بلکه حتی در برداشتها و نظرات، تفکرات، مد، سلیقه ها و علایق مردم.

پس می توانیم بگویم داشتن همین روحیات نظیر صرفه جویی و احترام بسه طبیعت و حفظ موهبتهای الهی و شکرگذاری، پشتوانه شما در درست کارکردن و خوب تولیدکردن بوده است؟

- در آمریکا معمولاً محصولی مثلاً محور اتومبیلی که ساخته می شود بعداً مورد آزمایش قرار می گیرد، آنگاه آنهایی که مطلوب نباشند و مردود شناخته شوند دور انداخته می شوند. در ژاپن اقتصاد ساده به ما چنین اجازه ای نمی دهد. فلسفه عمومی ما در صنایع ژاپن این است که هرکس خود یک بازررس است و کالاهایی که ساخته می شوند باید از همان اولین مرحله تولید درست ساخته شوند. این ایمر برای ما طبیعی است. از همان آغاز کار ایسوکا و من می دانستیم که بسه دنبال کیفیت خوب هستیم.

بسه نقش مدیریت در این زمینه پردازیم و بسویزه جایگاه آن در شرکتها و سازمانها، مهمترین ماموریت یک مدیر در سازمان بسه نظر شما چیست؟

- مهمترین ماموریت یک مدیر، توسعه روابط سالم با کارکنان خود و ایجاد این احساس است که کارکنان شرکت عضو یک خانواده اند و کارکنان و مدیران دارای سرنوشت مشابهی هستند. موفقترین شرکت آنهاهی هستند که مدیرانشان کوشیده اند نوعی احساس مشترک درباره سرنوشت آنها در میان همه کارکنان و سهامداران ایجاد کنند. ما در ژاپن معتقدیم که اگر طالب کارایی بالاتر و بازده بیشتری هستیم باید رابطه صمیمی نزدیکی با کارکنان ایجاد

زرع است. بنابراین، آنچه ما داریم برایمان ارزشمند است. به همین سبب یاد گرفته ایم که بسه طبیعت احترام بگذاریم و آن را حفظ کنیم. ما در ژاپن احساس می کنیم که همه چیز در این دنیا موهبتی است از جانب خالق، بنابراین، ما باید شکرگذار آنها بوده و هیچ چیز را نباید بسیهوده تلف کنیم. همه چیز بسه طور مقدس و متبرک فراهم آمده و بسه طور امانت در اختیار ما قرار گرفته و باید بهترین استفاده را از آنها بکنیم. تلف کردن چیزی گناه تلقی می شود. هنگامی که من اولین بار بسه آمریکا رفتم از مشاهده اینکه آمریکایی ها روزنامه های خود را بسه دور می اندازند متعجب شدم. میزان کاغذ مصرفی روزنامه ها در سال ۱۹۰ میلیون تن است. ژاپن در جمع آوری روزنامه های باطله از بالاترین نرخ در دنیا برخوردار است. در سونی می کوشیم هریک از ساختمانهای خود را بیش از حد گرم یا سرد نکنیم. ایسوکا در مصرف برق کم بسیار تعصب داشت و این یکی از چیزهایی بود که او را بسه فکر استفاده از ترانزیستور انداخت.

نقش آموزش و فرهنگ در دستیابی به این روحیه تا چه حد است؟

- هنگامی که از همان کودکی بسه آدمی گفته شود که این وسیله فلزی که در دست داری از سنگ آهن معادن کشتورهای دور به دست می آید و بسه بهای گزاف بسه ژاپن حمل می شده و در کوره های ذوب آهن تولید شده، کوره هایی که از گاز و زغال سنگی که از جاهای دیگر آورده شده، بنابراین، چنین وسایلی با ارزش بسه نظر می رسند. بحران نفتی ۱۹۷۳ که پدید آمد عملاً بسه نفع ما تمام شد چون ما یاد گرفتیم که صرفه جویی کنیم. از بحران بسیرهون آمدیم و یاد گرفتیم چگونه بسا مصرف نفت حتی کمتر از پیش بسه کار خود ادامه بدهیم. این روحیه قانع بودن و صرفه جویی چه نقشی در عملکرد شرکت داشت؟

- ما بسه فعالیتهای کارخانه و بسه محصولات خود بسه دقت نگرینسیم و هر جا که می توانستیم حتی مقدار بسیار اندکی از انرژی صرفه جویی کنیم طرح آن قسمت را تغییر می دادیم. در طول چندماه از آغاز تحریم نفت در سال ۱۹۷۳، ما طرح لامپ تصویری ترینیترون را بسا گرم کردن غیرمستقیم المنت کاتد بسه مستقیم تغییر دادیم تا ۱۲ درصد از مصرف برق را کم کنیم. من بسه

پاداش داده ایم.

برای اینکه یک مدیر درست تصمیم گیری کند چه کاری باید انجام دهد؟

- وظیفه اولیه مدیریت تصمیم گیری است که مستلزم داشتن دانش حرفه ای از فناوری و توانایی پیش بینی برای آینده است. من معتقدم که هر مدیر باید دارای اطلاعات عمومی وسیعی باشد که تمام زمینه های شغلی او را در بر گیرد.

واقعتهای شغلی و محیط آن را بشناسد و آمادگی قبول خطرات را براساس دانش و به اصطلاح حس ششم خود داشته باشد. مدیرانی که استعداد قضاوت از دیدگاه فنی را ندارند که آیا یک تولید عملی است یا نه بشدت نامطلوب هستند.

اهمیت گردش شغلی در کارکنان سازمان چیست؟ شما چگونه از این امر در دادن انگیزه به کارکنان استفاده می کنید؟

- ما سعی می کنیم کارکنان خود را هر دو سال یکبار به کار جدید یا کار مشابهی منتقل کنیم. اما کارکنان پرکار و فعال در انتقال اجازه می یابند که حتی زودتر از آن فرصت انتقال داخلی داشته باشند تا کار مناسب خود را پیدا کنند. ما با این تیر، دو نشان می زنیم. شخص معمولاً می تواند شغل رضایت بخشی را پیدا کند و در عین حال بخش کارگرنی می تواند مشکلات و مسائل بالقوه مربوط به مدیرانی را مشخص و معین سازد که کارکنان تحت مدیریت آنان می خواهند از دست آنها رها شوند. جنبه مهم دیگر انتقال داخلی این است که مدیریت همیشه توانایی آن را ندارد که هرکس را به شغل مناسبی بگمارد، بلکه این کارکنان هستند که در صدد برمی آیند شغل مناسب خود را پیدا کنند. اگر شخص آنچه می خواهد انجام دهد انتخاب کند او تشویق می شود، چون او شغلی را به دست می آورد که مورد نظرش بوده و با پشتکار زیاد هم خود را وقف شغل جدید می کند. این تجربه ماست. ما شغلها و کارکنان بسیار داریم و دلیلی نداریم که نتوانیم شغلهای مزبور را با کمک خود آنان که می خواهند آن کارها را انجام دهند هماهنگ سازیم.

نسبت به نیروهای تازه استخدام شده در شرکت چه حساسیتی دارید؟

- من شخصاً هر سال برای فارغ التحصیلان

دانشگاهی تازه وارد به شرکت سخنرانی ایراد می کنم. آنها را در دفتر مرکزی در توکیو گرد آورده و مراسم معارفه برگزار می کنیم. امسال نیز به رسم چنددهه گذشته آنان را گرد آورده و در چهره ۷۰۰ جوان مشتاق نگاه کرده و خطابه خود را ایراد کردم.

معروف است که شما به تحصیلات و مدرک کارکنان اهمیت فراوان نمی دهید. چرا؟

- من کتابی تحت عنوان «تحصیلات دانشگاهی اهمیت ندارد» نوشته ام. من سیاست عدم توجه به مدارک دانشگاهی را در شرکت خود پیاده کردم که در استخدام کارکنان نباید براساس زمینه های دانشگاهی آنها قضاوت کرد بلکه باید به شایستگیها و فعالیتهای آنان و استعدادهای بالقوه آنان بیشتر توجه بشود. ما مرتب در جستجوی اشخاص مستعد و باکیفیت هستیم.

وقتی صحبت از استخدام در ژاپن می شود، سیستم استخدام مادام العمر مطرح می شود. چگونه ژاپن به این شیوه رسید؟

- فکر اینکه کارمندی همه دوران زندگی شغلی اش را در یک شرکت بگذرانند یک اختراع ژاپنی نیست زیرا این خصلت به وسیله قوانین کار بدون نیروهای اشتغال به ما تحمیل شده است. در ژاپن پس از جنگ تعدادی از شرکتهای عظیم مثل میتسوی، سومیتومو و میتسوبیشی که تحت عنوان زایباتسو (ZAIBATSU) شناخته می شوند و دارای قدرت سیاسی نیز بودند عملاً اقتصاد کشور را در کنترل داشتند. هنگامی که جنگ پایان یافت مسئولان اشتغال اعلام کردند تا زمانی که نظام زایباتسو شرکتهای صاحبان سهام عظیم در هم تنیده و مالکیتهای بزرگ زمین در این مملکت وجود دارد، روند دموکراتیزه کردن آن امکان پذیر نیست. هنگامی که مدیران و کارکنان ژاپنی متوجه شدند که منافع مشترک بسیاری دارند و بایستی به طور مشترک برنامه های بلندمدتی را طرح ریزی کنند، فلسفه و مفهوم استخدام مادام العمر مطرح و تکمیل شد.

مسئولیت شما در شرکت بسیار زیاد است. چگونه بین کار و تفریح توازن برقرار می کنید؟

- کارم را بسیار دوست دارم اما از بازی نیز لذت می برم. در ۵۵ سالگی تنیس بازی می کردم و در ۶۰ سالگی اسکی و در ۶۴ سالگی به اسکی

روی آب پرداختم. به مدت ۴۰ سال گلف بازی کرده ام و هنوز هم از آن لذت می برم. هر مدیری باید بداند اینگونه تمرینهای سنگین مورد نیاز است، نه تنها برای سلامتی قلب بلکه برای تقویت ذهن و احساس و اعتمادی که به آدم می دهد. اعتماد به نفس اهمیت بسیاری دارد. گرچه همیشه سرگرم کار هستم اما هر موقع فرصت پیدا کنم مرخصی کوتاه مدت می گیرم.

شرکت سونی بیش از نیم قرن به شما متکی بوده است. فکر نمی کنید اگر شرکت را ترک کنید، سونی به راهی دیگر برود؟

- هنگامی که من شرکت را ترک کنم فلسفه سونی به وجود خود ادامه می دهد. در آمریکا به ندرت یک شرکت فلسفه خاص خود را دارد چون هر موقع که مدیریت بالا تغییر یابد شخص جدید نظرات خود را اعمال می کند.

شما بنیانگذار یک شرکت عظیم مبتنی بر فناوری برتر هستید. به نظر شما فناوری چگونه می تواند برای انسان مفید باشد؟

- ما به فناوری به مثابه ابزاری نگاه می کنیم که در ادامه بقا به ما کمک می کند. شاید بتوان فناوری مطلوبی را در اختیار داشت اما اگر نحوه استفاده صحیح و مناسب آن را ندانیم به چه درد می خورد. ولی می توان با داشتن فناوری ساده و نحوه صحیح استفاده از آن، زندگی انسانها را نجات داد. ما معتقدیم اهمیت استفاده از فناوری در این است که بتوانیم محصولات ایجاد کنیم که به درد مردم بخورد.

آینده بشریت را چگونه می بینید؟

- من معتقدم که آینده بسیار روشنی در انتظار انسانهاست و در چنین آینده ای پیشرفتهای مهیج فناوری وجود دارد که به زندگی ساکنان کره زمین غنا خواهد بخشید. تنها با گسترش بازارگانی بین المللی و انگیزش تولید بیشتر می توانیم از امکاناتی بهره مند شویم که در دسترس است. برداشت من از آینده عبارت است از دنیای مهیج با کالاها و خدمات عالی تر. موفقیتها تنها به توانایی اراده ما بستگی دارد. □

منابع

- ۱- آکیو موریتا، ساخت ژاپن (مدیریت و موفقیت)، ترجمه یوسف نراقی، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.

2- WWW.ASIaweek.COM

3- K. OHMAE, "GURU OF GADGETS: AKIO MORITA", TIME 100.

4- WWW.SONY.COM