

# اندیشیدن پیشگامان مدیریت

ژوئیه ۱۳۹۸  
شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رنال جامع علوم انسانی

در این بخش بیش از صد نیمرخ برترین صاحب نظران و نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان مدیریت و بنیانگذاران شرکت ها ارائه خواهد شد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه های یکی از مهمترین و بانفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.

- معرفی کارآفرینان (سویچپرو هوندا)
- مفهومی نوین از استراتژی (سی کی پراهلاد)

# سوکیره هوندا

Soichiro Honda



- ۱۹۰۶ تولد.
- ۱۹۳۷ تاسیس شرکت صنایع سنگین توکای سیکو<sup>۱</sup>
- ۱۹۴۸ تاسیس هوندا همراه با تاکئو فوجیساوا<sup>۲</sup>.
- ۱۹۴۹ تولید موتورسیکلت نوع دی ۳ - روپا<sup>۴</sup>.
- ۱۹۵۲ آغاز تولید کیوب<sup>۵</sup>.
- ۱۹۵۴ تاسیس تیم موتورسیکلت هوندا.
- ۱۹۵۹ افتتاح نمایندگی در ایالات متحده. آغاز تولید سوپر کیوب.
- ۱۹۶۳ تبدیل هوندا به پر فروش ترین موتورسیکلت در ایالات متحده.
- ۱۹۷۳ اعلام رسمی بازنشستگی.
- ۱۹۸۴ فروش ده میلیون دستگاه مدل هوندا ۵۰ اس در ایالات متحده.
- ۱۹۹۲ وفات.

## پیشینه و ظهور

سویچیرو هوندا در سال ۱۹۰۶ در شهر کوچک ژاپنی کومیو<sup>۶</sup> متولد شد. او در کودکی به پدرش که یک تعمیرکار دوچرخه بود کمک می کرد. در ۱۵ سالگی و بدون داشتن تحصیلات رسمی، هوندا برای یافتن کار به توکیو رفت. او به عنوان شاگرد در یک گاراژ پذیرفته شد اما مجبور به پرستاری از کودک صاحب گاراژ شد. هوندا که ناراحت و خسته شده بود، به خانه بازگشت اما فقط شش ماه در آنجا ماند و دوباره با توکیو برگشت. این مرتبه به عنوان مکانیک خودرو شش سال در توکیو ماند و در ۲۲ سالگی به زادگاهش بازگشت تا خودش به تعمیر خودرو بپردازد. علاقه هوندا به خودرو او را به سوی خودروهای مسابقه سوق داد و هوندا توانست در سال ۱۹۳۶، میانگین رکورد سرعت جدیدی خلق کند. متأسفانه او دچار یک سانحه شدید شد و تعدادی از استخوان هایش از جمله مچ هر دو دستش شکسته شد. همسرش که نگران سلامت هوندا بود، از او خواست که به مسابقه با اتومبیل پایان دهد. هوندا بدون رفتن به سراغ مسابقه،

تصمیم گرفت تمام انرژی خود را صرف کارش نماید و در سال ۱۹۳۷ به سراغ تولید رینگ پیستون رفت و شرکت صنایع سنگین توکای سیکو را تاسیس کرد. او هنوز هم از نداشتن تحصیلات رسمی رنج می برد و به همین دلیل در دانشکده فناوری هاماماتسو<sup>۷</sup> ثبت نام کرد.

هوندا دانشجویی ضعیف بود. نیاز او به کار، انجام دادن تکالیفش را دشوار ساخته بود. او تمایل نداشت به مباحث مهندسی گوش کند که ربطی به رینگ پیستون نداشتند. لذا یادداشت بر نمی داشت و در امتحانات کتبی شرکت نمی کرد. وقتی مسئولان دانشکده به او هشدار دادند که اگر در امتحانات شرکت نکند، به او دیپلم نخواهند داد، هوندا پاسخ داد: "علاقه ای به اینگونه مدارک ندارم. آنها به درد من نمی خورند. نمره های من به خوبی نمره های دیگران نیست و من در امتحانات نهایی شرکت نخواهم کرد. مدیر دانشکده مرا صدا کرد و گفت که باید آنجا را ترک کنم. من به او گفتم که دیپلم نمی خواهم، برای من ارزش این مدرک کمتر از بلیط سینما است. حداقل بلیط تضمین می کند که شما بتوانید وارد سینما شوید. دیپلم تضمین کننده هیچ چیزی نیست."

او تحصیلاتش را رها کرد و به شبکه جوانان ژاپن پیوست تا شانس خود را در آنجا بیازماید.

- 1.Tokai Seiki
- 2.Takeo Fujisawa
- 3.Type D
- 4.Dream
- 5.Cub
- 6.Komyo

## لحظات مهم

در سال ۱۹۴۸، هوندا شرکت صنایع سنگین توکای سیکی را به قیمت ۴۵۰۰۰۰ (حدود ۱ میلیون دلار امروز) به تویوتا فروخت. او انستیتو تحقیقات فنی هوندا را در سال ۱۹۴۶ تاسیس کرد و سعی کرد تا خود را بازنشسته کند اما متوجه شد که نمی تواند در برابر علاقه اش به مهندسی مقاومت کند. در سال ۱۹۴۸، هوندا همراه یکی از اقوامش شرکت تاکئو فوجیساوا را تاسیس کرد. این دو مرد دیدگاههای یکسانی درباره استراتژی صنعتی پس از جنگ ژاپن داشتند. هر دو به سرمایه گذاری بلند مدت اعتقاد داشتند و فوجیساوا موافقت کرد که با هوندا شریک شده و در یک شرکت جدید تولید موتور سرمایه گذاری کند. هوندا مسئولیت مهندسی و فوجیساوا مسئولیت بازاریابی و فروش را بر عهده گرفتند.

در دهه ۱۹۵۰، هوندا قرارداد فروش کل موتورهای تولیدی شرکتش را به شرکتی به نام کیتاگاو<sup>۸</sup> امضا کرد. در نگاه اول این قرارداد جالب به نظر نمی رسید؛ هوندا قول داده بود که ماهانه ۱۰۰ موتور برای کیتاگاو تولید کند در حالی که در همان مدت، کیتاگاو خودش تنها حداکثر ۸۰ موتور در ماه تولید می کرد.

**در سال ۱۹۴۸، هوندا شرکت صنایع سنگین توکای سیکی را به قیمت ۴۵۰۰۰۰ (حدود ۱ میلیون دلار امروز) به تویوتا فروخت. او انستیتو تحقیقات فنی هوندا را در سال ۱۹۴۶ تاسیس کرد و سعی کرد تا خود را بازنشسته کند اما متوجه شد که نمی تواند در برابر علاقه اش به مهندسی مقاومت کند.**

هوندا به مشکلات مالی ناشی از این قرارداد پرداخت و آن را با معاملاتی جایگزین کرد که موتورسیکلت های کامل را به توزیع کنندگان عرضه می کرد.

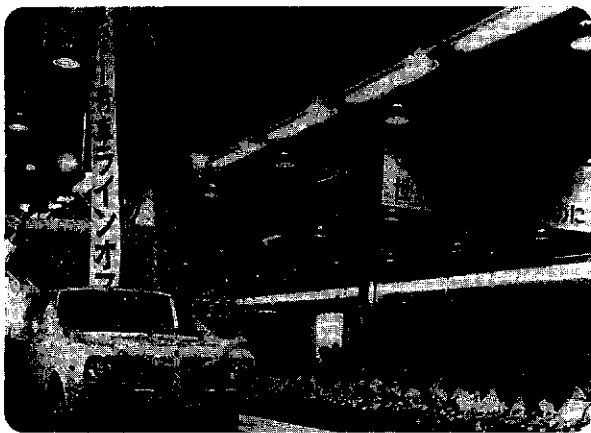
نخستین کار بزرگ این شرکت، مدل کیوب بود که به مشتریان قدرت انتخاب می داد تا موتوری مناسب برای دوچرخه هایشان یا یک موتورسیکلت کامل را بخرند. در عرض کمتر از یک سال، فروش کیوب به ۶۵۰۰ دستگاه در ماه رسید و هوندا توانست ۷۰ درصد بازار داخلی موتورسیکلت در ژاپن را به دست آورد. هوندا علاقه نداشت وارد بازی با قوانینی شود که در دیگر نقاط مشکلاتی را موجب شده بودند به ویژه مشکلاتی که وزارت صنعت و تجارت بین الملل ژاپن باعث شده بود. لذا این شرکت خدمات خود را به شکلی مناسب در اختیار دیگران قرار می داد. هوندا سیاستی تازه را در قبال استخدام به کار گرفت. اگرچه این شرکت به دلیل عدم تمایل به گرفتار شدن در قوانین موجود، با مشکلاتی در زمینه استخدام فارغ التحصیلان دانشگاه ها مواجه

بود اما توانست کارکنانی مجرب را جذب کند که از دیگر شرکت های ژاپنی اخراج شده بودند.

هوندا در زمینه طراحی محصول عالی عمل می کرد. او شخصاً سفر می کرد تا به تحقیق درباره بازارهای جهانی بپردازد. او در مسابقات موتورسواری شرکت می کرد و از این رقابتها یادداشت برمی داشت. با استفاده از بهترین رقابتها به عنوان یک محک و معیار، هوندا موتورسیکلت های خود را از محصولاتی معمولی به بهترین موتورهای مسابقه ای در جهان تبدیل ساخت. موفقیت در زمینه موتورسیکلت های مسابقه ای (هوندا تیم موتورسواری خود را در سال ۱۹۵۴ معرفی کرد)، شناخت مردم از این شرکت را افزایش داد، به ارزش نام تجاری آن افزود و فناوری موتورهای مسابقه ای را قادر ساخت تا به یک الگوی تولیدی استاندارد دست یابد.

سال ۱۹۵۹، سالی بزرگ برای هوندا بود که توانست موتوری جدید به نام سوپر کیوب تولید کند که همه مدل های قبلی را جا می گذاشت. برای تولید این مدل، هوندا بزرگ ترین کارخانه تولید موتورسیکلت در جهان را در شهر سوزوکا<sup>۹</sup> تاسیس کرد که تولید آن ۳۰۰۰۰ دستگاه در ماه بود. در همان سال، تیم هوندا مقام نخست مسابقات موتورسواری مردان را به دست آورد. این موفقیت به معنای فروش بیشتر بود.

در سال ۱۹۵۹، هوندا نخستین نمایندگی خود را در ایالات متحده افتتاح کرد. هوندا به جای فروش از طریق توزیع کنندگان موجود در ایالات متحده، یک رویکرد نامرسوم را به کار گرفت. او با هدف جذب مشتری، شروع به فروش موتورهای کوچک کرد. در آن زمان، مجموع فروش موتورسیکلت در ایالات متحده کمتر از ۵۰۰۰ دستگاه در ماه بود. اما تا سال ۱۹۶۳، فروش این شرکت به ۷۸۰۰ دستگاه رسید. تا سال ۱۹۸۴، هوندا موفق شد ده میلیون دستگاه موتورسیکلت مدل ۱۵۰ اس را به فروش برساند. این موفقیت چشمگیر به دلیل کیفیت محصول و تبلیغات برجسته شرکت بود. هوندا به جای استفاده از شیوه های مرسوم، اینگونه تبلیغ می کرد: "شما بهترین افراد را بر روی موتورهای هوندا ملاقات خواهید کرد." هدف این تبلیغ، بازار محصولات



9. Suzuka City

8. Kitagawa

خانوادگی بود و موفقیتی عظیم را کسب کرد.

شرکت هوندا بازار موتورسیکلت را از آن خود کرد و بیشترین تاثیر را بر بازار خودرو گذارد. در پایان قرن بیستم، این شرکت همچنان تولیدکننده شماره یک موتورسیکلت در جهان بود. هوندا در اکتبر سال ۱۹۷۳ بازنشته شد. او در سال ۱۹۹۲ درگذشت.

متن و نتیجه

همراه با کنوسوکه ماتسوشیتا<sup>۱۰</sup>، آکیو موریتا<sup>۱۱</sup> و ایچی توئودا<sup>۱۲</sup>، سویچیرو هوندا یکی از بزرگترین صنعتکاران ژاپنی به شمار می رود. هوندا روشهای قدیمی ساختن یک کسب و کار را کنار گذارد و در عوض سعی کرد تا خودش به تنهایی آنچه را آمد نظر داشت انجام دهد. او توانست شرکتی با سرمایه یک میلیارد دلار بیافریند که پر فروش ترین موتورسیکلت های جهان را تولید می کند. طرحها و کیفیت های موتورسیکلت های هوندا آنقدر عالی بودند که فروش بازارهای ایالات متحده و انگلستان را از آن خود کردند. برای رسیدن به این هدف، هوندا از ترکیبی از مهندسی عالی و بازاریابی هوشمندانه استفاده کرد. با ساخت موتورسیکلت های مسابقه ای که سرعشان بالاتر از سایر رقبا بود، شرکت هوندا اعتبار زیادی را در خصوص الگوهای مصرفی کسب کرد و همواره جایگاه خود در عرصه توسعه تکنولوژیک را حفظ نمود.

در رأس همه این موارد، سویچیرو هوندا عزمش را جزم کرده بود که رؤیاهایش را به حقیقت تبدیل سازد. او می گوید: "بسیاری از مردم در رؤیای موفقیت هستند. به نظر من موفقیت تنها از طریق شکست و درس گرفتن از آنها قابل حصول است. در واقع، موفقیت ۱ درصد از کار شما است که ۹۹ درصد آن شکست نامیده می شود."

برای اطلاعات بیشتر

وب سایت:

www.honda.com سایت هوندا.

10.Konosuke Matsushita

11.Akio Morita

12.Eiji Toyoda

13.Kenichi Ohmae

رویابردازی، جدا از واقعیت ها نیست، بلکه راهی برای تشخیص واقعیت هاست.

"آنورث نورث وایتهد"

### مرکز پژوهشی توسعه مدیریت

برنامه هفتادم دوره حرفه ای "دانش یک" را برای مدیران

حرفه ای و فرهیخته ایران اسلامی ارائه می نماید:

اهداف:

۱- افزایش سطح توانایی حرفه ای مدیران

۲- ارتقاء مهارت های لازم مدیریت

۳- روش شناسی تبدیل مشکل به مسائل مدیریتی

۴- ارائه نگرش جهانی به کسب و کار

مخاطبان:

مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره و مدیران میانی شرکت ها موضوعات دوره:

۱- مهندسی رفتار ارتباطی

۲- تئوری سازمان

۳- مدیریت مالی برای مدیران غیر مالی

۴- پویایی استراتژیک در صنعت و شرکت

۵- اصول و فنون تصمیم گیری

۶- مدیریت روزانه

۷- مدیریت IT

۸- مدیریت بازار

۹- کارآفرینی

۱۰- سیستم های اطلاعات مدیریت

۱۱- دستیابی به کیفیت برتر در تولید و خدمات

۱۲- تحول منابع انسانی

۱۳- رهبری و مدیریت تیمی

۱۴- مسئولیت اجتماعی شرکت ها

۱۵- آشنایی با وظایف حقوقی و قانونی مدیران

• دروس یک تا نه دروس اجباری می باشند و از دروس ۱۰ تا ۱۵ سه درس به صورت اختیاری انتخاب می شود.

• قبل از شروع دوره مدیران محترم حسب تعیین سطح در کلاس ها شرکت خواهند کرد.

ثبت نام:

۱- با درخواست و پرداخت ۲۰ درصد به حساب شماره ۴۸۲۵/۵ نزد بانک ملت شعبه سیدخندان بنام شرکت توسعه اندیشه فدای سبا ثبت نام بعمل خواهد آمد و باقیمانده به صورت اقساط در طول دوره دریافت خواهد شد.

۲- با ارسال چک ۲۰ درصد و از طریق سایت [www.sabagroup.ir](http://www.sabagroup.ir) نیز بلامانع است.

اطلاعات بیشتر: ۲۲۰۴۴۰۴۳

گواهینامه:

در پایان دوره به شرکت کنندگان گواهینامه پایان دوره حرفه ای دانش

یک ارائه خواهد شد.

"به نظر من موفقیت تنها از طریق شکست و درس گرفتن آنها قابل حصول است." سویچیرو هوندا  
"هیچ کس نمی داند هوندا چگونه سازماندهی شده جز اینکه این شرکت از انبوهی از تیمهای پروژه استفاده می کند و شرکتی کاملاً انعطاف پذیر است."  
کنیچی اوهمائه<sup>۱۳</sup>