

## با معماران عصر دیجیتال (۱۰)

## اندیشه های بنیانگذار سونی

بخش اول

mas-binesh@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینش

## مقدمه

«آکیو موریتا» (AKIO MORITA) در سال ۱۹۲۱ در شهر ناگویای ژاپن از خانواده ای مقتدر و متمول زاده شد. با آنکه پدرش انتظار داشت او به عنوان فرزند بزرگ خانواده پای در راه او گذارد و تجارتخانه او را در حرفه صنایع نوشیدنی اداره کند اما «آکیو» از همان کودکی به وسایل الکتریکی و صوتی علاقه مند بود و می خواست بداند اشیاء چگونه کار می کنند. رویای او ساخت یک گرامافون الکتریکی بود. به همین دلیل رشته فیزیک را در دانشگاه اوزاکا برگزید. پس از فراغت از تحصیل و در بحبوحه جنگ جهانی دوم که ژاپن درگیر جنگ بود به عنوان افسر نیروی دریایی در دفتر فناوری، کار بر روی تکمیل دستگاهها و سلاحهای حرارت یاب و ادوات هدف گیر شبانه را آغاز کرد. در همان جا بود که با مهندس تیزهوشی به نام ماسارو ایبوکا (MASARU IBUKA) آشنا شد. ایبوکا نابغه اختراع بود و در همان زمان شرکتی را به نام «ایزار دقیق ژاپن» تاسیس کرده و آمپلی فایر نیرومندی ساخته بود که می توانست آشفنگی جریان مغناطیسی در عمیق آب را برای زیردریائها اندازه گیری کند.

پس از بمباران اتمی ژاپن در سال ۱۹۴۵ و پایان یافتن جنگ، موریتا به شهر خود ناگویا برگشت و ایبوکا نیز با هفت کارمند خود که از شرکت قبلی به همراه آورده بود در ساختمانی کهنه و خالی و نیمه ویرانه در توکیو شرکت جدیدی را تاسیس کرد. موریتا پس از مدت کوتاهی برای تدریس به توکیو آمد و اطلاع یافت که دوست و همکار او ایبوکا سلسله مقالاتی را در زمینه دستگاههای الکتریکی در روزنامه معروف ژاپنی «آساهی» می نویسد و شرکتی را تاسیس کرده است. او به ملاقات دوستش شتافت و تصمیم گرفت به صورت نیمه وقت و پس از مدت کوتاهی تمام وقت به او بپیوندد و با همفکری یکدیگر شرکت جدید خود را تاسیس کند. ایبوکا ۳۸ ساله و موریتا ۲۵ ساله در سال ۱۹۴۶ شرکت را با نام «شرکت مهندسی مخابرات توکیو» (TOTSUKO) با ۵۰۰ دلار سرمایه (۱۹۰,۰۰۰ یین) و ۲۰ نفر تاسیس کردند. محل فعالیت شرکت طبقه سوم یک ساختمان نیمه مخروبه در منطقه منهدم شده ای قرار داشت که تمامی دیوارهای بتونی آن شکافهای عمیق برداشته بود. بدین ترتیب سنگ بنای شرکت عظیم سونی به همت دو

انسان سخت کوش با فعالیت تعمیر رادیو گذاشته شد. ۱۲ سال بعد و پس از دستیابی به موفقیتهای پی در پی در کار بر روی محصولات الکتریکی و عرضه فرآورده های صوتی و تصویری نظیر پلویز برقی، ولت متر، بالاش برقی، ضبط صوت، رادیو، تلویزیون و ویدئو، شرکت به نام «سونی» تغییر نام داد. موریتا در سال ۱۹۵۳ اولین سفر خود را به آمریکا و اروپا انجام داد و کمی بعد با فکر گسترش صادرات و کسب و کار سونی به ماوراء مرزهای ژاپن و بسویژه آمریکا، به همراه خانواده خود به نیویورک رفت و در سال ۱۹۶۰ شرکت سونی آمریکا را تاسیس کرد. اولین رادیوی ترانزیستوری جهان (TR-55) در سال ۱۹۵۶ توسط شرکت ساخته شد و سال بعد کوچکترین رادیوی ترانزیستوری جیبی (TR-63) با ابعاد ۱۱۲x۷۱x۳۲ میلیمتر و قیمت ۱۳۸۰۰ یین عرضه گردید. البته این رادیو کمی بسزرگتر از جیب معمولی پیراهن بود و لذا موریتا پیراهنی با جیب بزرگتر برای خود تهیه کرده بود که بتواند عنوان جیبی را برای آن اثبات کند! قیمت صادراتی این رادیو ۳۹/۹۵ دلار بود. اولین تلویزیون ترانزیستوری مدل ۸ اینچی (TV8-301) در سال ۱۹۵۹ و کوچکترین و سبک ترین تلویزیون (TV5-303) در سال ۱۹۶۲ و بالاخره تلویزیونهای رنگی کروماترون در سال ۱۹۶۴ و ترنیترون در سال ۱۹۶۸ ساخته و عرضه گردید. شمارش تعداد محصولات که این شرکت از آغاز تاسیس تاکنون ابداع و به بشریت عرضه داشته مشکل است و علاوه بر مواردی که بر شمرده شد، ویدئو، دیسک فشرده، فلایب دیسک، نوارهای ویدئویی بتاماکس، واکمن، تلویزیون دستی کوچک، پخش استریو، دوربینهای فیلمبرداری ۸ میلیمتری، دوربینهای عکاسی و دهها اختراع دیگر را شامل می شود.

در مدت همکاری این دو بار باوفا، ایبوکا انرژی خود را بر روی انجام تحقیقات فناوری و توسعه محصول متمرکز کرد و موریتا دست به گسترش سونی در مناطق مختلف دنیا، جهانی سازی شرکت و توجه به مسائل مالی، توسعه منابع انسانی و ورود به دنیای نرم افزار زد. موریتا پیشستاز طرح ایده جهانی شدن شرکتها بود و برای گسترش شرکت خود به بسیاری نقاط دنیا رفت و آمد می کرد. او شناخته شده ترین ژاپنی در آمریکاست که

دادن گزارشهای لازم و برگزاری جلسات به خانه ما بیایند و اغلب اصرار داشت که من هم در جلسات حضور داشته باشم و به دقت به آنچه گفته می شود گوش فرا دهم. اغلب می گفتند که تو از حالا رئیس شرکت هستی، پسر ارشد خانواده هستی، این را به خاطر داشته باش.

علاقه مندی به وسایل الکتریکی چگونه در شما پدید آمد؟

- مادر من به موسیقی کلاسیک غربی بسیار علاقه مند بود و صفحات بسیاری را برای گرامافون قدیمی خود می خرید. من بسراپن باورم که به خاطر مادرم بود که در من علاقه به وسایل صوتی الکتریکی پدید آمد. پدرم عقیده داشت اگر کسی موسیقی را دوست دارد باید به صدای خوب دسترسی داشته باشد. بنابراین، هنگامی که نخستین گرامافون جدید به بازار آمد اولین نفر در منطقه ما بود که برای خرید آن پول فراوان خرج کرد. صدای کاملاً متفاوت دستگاه جدید نسبت به دستگاه قدیمی مکانیکی مرا گیج و متحیر کرد.

خود شما هم در آن دوران آیا وسوسه شدید که دست به کار ساختن چیزی شوید؟

- من از اکتشاف جدید وسوسه شدم و سوالات بسیاری در ذهنم پدید آمد. شروع به خرید کتابهایی درباره وسایل الکتریکی کردم. رویای من این بود که یک گرامافون الکتریکی بسازم و صدای خود را روی صفحه ای ضبط کنم. بالاخره به سختی موفق شدم به تنهایی یک گرامافون زمخت و یک رادیو بسازم حتی توانستم صدای خود را روی صفحه ای ضبط کنم و سپس در گرامافون الکتریکی خود به آن گوش دهم.

در دانشگاه چه رشته ای را برای تحصیل برگزیدید؟

- رشته علوم را انتخاب کردم و آن هم پایه ترین علوم یعنی فیزیک. می خواستم بدانم که چیزها چگونه کار می کنند. پس از طی دوران تحصیل، عضو نیروی دریایی شدم که به تحصیل در رشته فیزیک در دانشگاه ادامه بدهم. در سال ۱۹۴۵ به دلیل شدت یافتن جنگ به دفتر فناوری نیروی دریایی اعزام شدم و در زمینه تکمیل دستگاههای هدایت حرارتی کار می کردم.

به هنگام همبازار اتمی چندسال داشتید و به چه کاری مشغول بودید؟

سرویس تاکسیرانی را آغاز کرد. ما در خانه ماشین لباسشویی جنرال الکتریک و یخچال وستینگهاوس داشتیم. گرچه خانواده ما دارای برخی ویژگیهای غربی بودند، با وجود این نخستین تاثیر نیرومند روی زندگی من از طرف عمویم بود که پس از چهارسال زندگی در خارج از پاریس برگشته بود.

چه درسهایی از زندگی خانوادگی آموختید که بعدها شما را در مدیریت شرکت یاری رساند؟

- پدرم عادت داشت بگوید که تمام ثروت جهان نمی تواند به شخص آموزش و فرهنگ بدهد مگر اینکه شخص خود تصمیم بگیرد که بشیند و سخت مطالعه و تحصیل کند. سخت کوشی، داشتن پشتکار و خوشبینی از جمله صفاتی هستند که از اجدادم به من به ارث رسیده است. به من هشدار می دادند که در مورد تصمیم گیریهای خود و نیز درباره دستورهای خود به دیگران بسیار دقیق باش و مسئولیت تمام کارها را به عهده بگیر. به من آموختند که سرزنش زیردستان و تقصیر مشکلات را به گردن کسی انداختن و در واقع در صدد یافتن قربانی برآمدن بی فایده است. موضوع مناسب از دیدگاه اندیشه زاپنی که در خانه آموخته بودم عبارت بود از استفاده از انگیزه های مشترک با مردم در انجام کارهایی که به سود هر دو طرف است. متوجه شدم که در کار با کارمندان خود هر مدیری احتیاج دارد خصوصیات نظیر صبر و حوصله و درک و فهم را ترویج دهد. نمی توان حرکتهای خودخواهانه ای انجام داد یا زیردستان را به دیده تحقیر نگریست. این مفاهیم بودند که در توسعه فلسفه مدیریت مرا یاری رساندند و من براساس آن توانستم چه در گذشته و چه در حال حاضر به شرکت خود خدمت کنم.

با دنیای کسب و کار چگونه و از چه زمانی آشنا شدید؟

- هنگامی که در ده یازده سالگی بودم، پدرم برای اولین بار مرا به دفتر کارخانه خود برد و به من نشان داد که شرکت چگونه اداره می شود. مجبور بودم در تمام مدت دراز و خسته کننده جلسه هیئت مدیره در کنار پدرم بنشینم. در حالی که هنوز در مدرسه ابتدایی بودم با گفت و شنودهایی که درباره کارهای تجاری شرکت بود آشنا شده بودم. از آنجا که پدر من رئیس شرکت بود از مدیران دعوت می کرد که برای

جوایز متعددی را دریافت کرده است.

توانایی او در مطالعه و شناخت دو فرهنگ شرقی و غربی و ترکیب جنبه های خوب آن با یکدیگر شگفت انگیز بود.

موریتا در سال ۱۹۵۹ عنوان نایب رئیس سونی را داشت و در سال ۱۹۷۱ به ریاست سونی رسید و تا سال ۱۹۹۴ که به عنوان ریاست افتخاری سونی بازنشسته شد در سمتهای مختلف ریاست، مدیریت عامل و ریاست هیئت مدیره فعالیت کرد. ایبوکا دوست و همکار او در بنیانگذاری شرکت در سال ۱۹۹۷ درگذشت. چهارسال قبل از آن، موریتا به هنگام بازی تنیس دچار حمله قلبی شد و تا سال ۱۹۹۹ که در ۷۸ سالگی جهان را وداع گفت صندلی چرخدار سوار می شد. موریتا مسیر زندگانی و نظرات و افکار خود را در زمینه کسب و کار صنعت الکترونیک و فناوری برتر در کتابی به نام «ساخت ژاپن» در معرض استفاده همگان قرار داده است. همت والای او و دوست و همکار و همراهش ایبوکا، از خاکسترهای ویرانه های جنگ جهانی دوم، شرکتی جهانی را پدید آورد که رهبری بلامنازع اختراعات پی در پی و عرضه محصولات و وسایل الکترونیکی صوتی و تصویری و فناوری اطلاعات را در اختیار خود گرفت و در سال ۲۰۰۳ با ۱۶۱۱۰۰ نفر کارمند، فروش ۶۲ میلیارد دلاری را به دست آورد.

در چه خانواده ای متولد شدید؟

- هنگامی که به عنوان اولین فرزند خانواده در سال ۱۹۲۱ متولد شدم امور تجاری از رونق خوبی برخوردار بود. ما خانواده ثروتمندی بودیم و در خانه بسیار بزرگ و بی حصار در یکی از بهترین محله های مسکونی شهر ناگویا زندگی می کردیم. خانواده من دیندار و پارسامش بود و معمولاً در خانه مراسم مذهبی برگزار می کردیم و سنتها در خانواده ما اهمیت داشت.

پدرتان چگونه آدمی بود و چه نقشی در تربیت شما ایفا کرد؟

- پدرم در تربیت من بسیار دست و دل باز بود. اما بااین همه من مسئولیتهای پسر ارشد خانواده را به عهده داشتم و او مصمم بود که به من امور بازرگانی را بیاموزد تا از همان آغاز زندگی شروع به کار کنم. پدرم همیشه علاقه مند به فناوری جدید و وارداتی و محصولات خارجی بود. او با وارد کردن ماشین های مورد،

شدید؟

- ایبوکا شخصی است که دارای توانایی رهبری بزرگی است. او مردم را به خود جذب می کند و آنان دوست دارند با او کار کنند. در واقع تاریخچه شرکت ما سرگذشت گروهی از مردمی است که سعی می کنند ایبوکا را کمک کنند تا بتواند به رویاهایش جامه عمل بپوشاند. او هرگز به مدیریت فردی اعتقاد نداشت. نه تنها هوش و قریحه ابتکاری ایبوکا در زمینه های فناوری بلکه توانایی او در هدایت مهندسان جوان و جسور و تبدیل آنان به مدیران پخته ای که به آنان امکان همکاری در فضایی را داد که همه کس با آزادی می توانست نظرات خود را بیان دارد همگان را به شدت تکان داد. منابع ایبوکا در مغز او قرار داشت. گروه کوچکی افسرده و دلنگ از سوخته شدن انبار شرکت، جلساتی را تشکیل می دادند و هفته ها سعی می کردند تا بررسی کنند که این شرکت جدید چه کار سودآوری می تواند انجام دهد.

اولین محصولات این شرکت چه بود؟

- فکر ایبوکا این بود که چیز نوینی بسازد. گروه بالاخره تصمیم گرفتند روی دستگاه پلسویز ساده ای کار کنند. گرچه مدل های آزمایشی بسیاری ساختند اما هرگز طرح آن را تکمیل نکردند. دستگاه مزبور ظرف چوبی ساده ای بود که سیم مارپیچی شکل به ته آن وصل شده بود. کار پلویز بستگی به رطوبت برنج داشت تا جریان برق را به کار اندازد و برنج را بپزد و جریان برق قبل از ته دیگ بستن و اتمام رطوبت برنج قطع شود. البته ایبوکا دارای فکر و اندیشه دیگری بود: رادیوهای موج کوتاه که با طرح او شما با یک رابط ساده، آداپتور موج کوتاه به رادیوی استاندارد موجود وصل می شد و آن را به موج کوتاه تبدیل می کرد. این محصول نو، خواهان بسیار پیدا کرد و باعث بالارفتن اطمینان و اعتماد کارمندان شرکت شد.

پس از پایان جنگ به شهر خود ناگویا برگشتید و از ایبوکا جدا شدید. چطور شد که مجدداً به ایبوکا پیوستید؟

- وقتی برای تدریس به توکیو آمدم به ملاقات او در محل کارش رفتم. تصمیم گرفتم در شرکت جدید ایبوکا به صورت محقق نیمه وقت نقشه ها و طرحهایی برای تشکیل شرکت جدید خودمان کار کنم. وقتی برای تاسیس

**مدیران باید  
از ویژگیهایی نظیر  
صبر و حوصله  
برخوردار باشند  
و به زیردستان خود  
به دیده تحقیر نگاه نکنند.**

**می گوئیم  
با آموزش مردم  
و برقراری ارتباط با آنها  
برای فروش کالاهای خود  
بازاری خلق کنیم.**

- بیست و چهار ساله بودم که خیر باور نکردنی بمباران اتمی هیروشیما را شنیدم. آن موقع از دانشگاه اوزاکا فارغ التحصیل شده بودم و با گروهی از دانشمندان و مهندسان رشته های مختلف کار می کردم که می کوشیدند سلاحهای حرارت یاب و ادوات هدف گیر شبانه را تکمیل کنند. من خوف و وحشت بمباران ناگویا، زادگاهم را به چشم خود دیدم. در سال ۱۹۴۵ بسیاری از شهرهای عمده صنعتی ژاپن تبدیل به سرزمین بایری شدند با تل سیاهی از بقایای خانه های سوخته. دیدن این وضعیت چه احساس و واکنشی را در شما برانگیخت؟

- واکنش من نسبت به بمباران هیروشیما واکنش یک دانشمند بود. بمب اتمی نشان داد که شکاف فناوری میان ما و آمریکائیا بسیار عمیق است. ما فکر می کردیم فناوری ما بسیار خوب است. همین طور هم بود اما باید هنوز خیلی سعی می کردیم که ایده های جدید فراوانی را از جاهای دیگر به دست آوریم. به عنوان یک جوان احساس کردم که در آینده نقشی را باید ایفا کنم اما نمی دانستم که این نقش چقدر بزرگ و مهم خواهد بود. چگونه با ایبوکا آشنا شدید؟

- یکی از پژوهشگران غیرنظامی در گروه ما، مهندسی بسیار تیز در زمینه الکتروسیسته بود که در آن زمان مدیریت شرکت خود «شرکت ابزار دقیق ژاپن» را برعهده داشت و مقدر بود که در زندگی من نفوذ بسیار زیادی داشته باشد.

ماسارو ایبوکا مدت ۱۳ سال مافوق من بود و اکنون مدتهاست دوست بسیار نزدیک، همکار و شریک من است. و شرکت سونی را با هم تاسیس کرده ایم. او در شرکت خود آمپلی فایر نیرومندی اختراع کرده بود. او در شرکت خود در ایالت ناگویا در حدود ۱۵۰۰ نفر را در استخدام خود داشت که دستگاههای کوچک مکانیکی می ساختند که فرکانس رادار را کنترل می کرد. اما ایبوکا از نظر شغلی چندان راضی به نظر نمی رسید و به رئیس شرکت خود گفت که می خواهد به توکیو بساز گردد. ایبوکا کار آزمایشگاههای مخابراتی را با هفت کارمند که از کارخانه ناگویا با خود آورده بود در ساختمانی کهنه و خالی در میان ویرانی و خرابی به جا مانده از بمباران شهر توکیو آغاز کرد.

ایبوکا چه شخصیتی داشت که شما جذب او

شرکت جدید خود «شرکت مهندسی مخابرات توکیو» منابع سرمایه گذاری خود را بررسی کردیم مجموعاً ۵۰۰ دلار می شد. در آن روزها برای گرفتن وام به پدرم متوسل می شدیم و بعد تصمیم گرفتیم از سهام شرکت به او بفروشیم.

چرا از تدریس دست کشیدید؟

مستولان آمریکایی تصمیم گرفتند تمام معلمان مدارس را که زمان جنگ پرسنل کادر ارتش یا نیروی دریایی بودند تصفیه کنند و من یکی از آنان بودم چون افسر فنی نیروی دریایی سلطنتی بودم. تصفیه برای من خبر خوبی بود چون اصلاً به تدریس علاقه نداشتم و علاقه مند بودم که در شرکت جدید به طور تمام وقت کار کنم.

پس از پیوستن به ایبوکا اولین اقدام شما چه بود؟  
شرکت جدید ما رسماً در هفتم ماه مه ۱۹۴۶ تشکیل شد. ایبوکا و من اغلب درباره مفهوم شرکت جدید به عنوان یک مبتکر گفت و گو کرده بودیم و به این نتیجه رسیده بودیم که شرکت نوآور دست به تولید ابتکاری محصولات مبتنی بر فناوری جدید می زند.

تنها ساختن رادیو کمال مطلوب ما نبود و نظر ما را تأمین نمی کرد. البته ما مجبور بودیم اجناس و خرید مایحتاج و آوردن لوازم و مواد اولیه برای کارخانه را انجام دهیم. هم کار اجرایی را خود انجام می دادیم و هم به بارکردن اجناس توزیعی به کامیون کمک می کردیم و هم کامیون راهل می دادیم تا راه بیفتند. هم اجناس را توزیع می کردیم و هم پیغامها را می رساندیم. سال بعد از محل قبلی شرکت به ساختمانی قدیمی و فرسوده منتقل شدیم. به هر جا که نگاه می کردی خرابه های ناشی از بمباران مشاهده می شد. شکافهای زیادی در سقف وجود داشت. مواقع بارانی باید چتر بالای سر میزهایمان می گرفتیم. گرچه از مرکز شهر دور بودیم اما در اینجا بیشتر از ساختمان قبلی استقلال و جا داشتیم. اقوام که برای دیدن من می آمدند با دیدن آن اوضاع بد و ناجور شوکه می شدند چرا که من در ناگویا مثل پسر رئیس یک شرکت معتبر زندگی می کردم.

اولین محصول شرکت جدید شما چه بود؟

ایبوکا تصمیم گرفته بود محصول کاملاً جدید مصرفی برای ژاپن تولید کند: یک ضبط صوت با نوار سیمی. ما نمونه هایی از این ضبط صوت

را که ساخت آلمان بود دیده بودیم. البته جواب رد شرکت سومیتومو که توانایی تولید سیم فولادی مورد نیاز ما را داشت به نفع ما تمام شد زیرا در آینده ضبط صوت نوع دیگر و البته بسیار بهتر وجود داشت یعنی ضبط صوت نواری که در آن زمان از این موضوع بی اطلاع بودیم.

مگر شما امکانات تهیه و ساخت نوار مغناطیسی را در آن زمان داشتید؟

نه، دستگاه ضبط صوت نواری چیزی بود که ایبوکا می خواست شرکت ما تولید کند. او می خواست یک ضبط صوت نواری برای ژاپن بسازد. اما نوار در واقع بخش اصلی پروژه ما بود که به نظر یک معما می نمود. کسی در ژاپن تجربه ای در خصوص نوار ضبط مغناطیسی نداشت. اکنون برای ماورنکردنی است که چگونه ایبوکا و من توانستیم به طور دستی آن نوار را بسازیم.

چگونه؟

ما مواد پلاستیکی نداشتیم. تنها سلوفن داشتیم. کوره برقی برای حرارت دادن مواد شیمیایی نیز نداشتیم. معجون اگزالیک آهن را در یک تابه ریختیم و با قاشق چوبی به هم زدیم و آن را با لاک الکلی ژاپنی مخلوط کردیم و با قلم موی ظریف نوار را رنگ زدیم. با تعجب مشاهده کردیم از این طریق بهترین نتیجه مطلوب را به دست آوردیم. ما از این کار خود مغرور بودیم. در آن زمان ۴۵ نفر در کارخانه ما کار می کردند که بیش از یک سوم آنان فارغ التحصیل دانشگاه بودند. چند سال بعد شرکت IBM نوار مغناطیسی ما را به عنوان بهترین نوار ذخیره سازی اطلاعات رایانه ای انتخاب کرد.

در فروش محصول جدید چه مشکلاتی داشتید؟

اولین مشکل ما جعبه بسیار بزرگ سنگین ۳۵ کیلوئی و قیمت ۱۷۰/۰۰۰ ین دستگاه ضبط صوت بود. ما ۵۰ عدد از این دستگاهها را برای بازاری در دست کردیم که به نظر می رسید وجود داشته باشد اما نتوانستیم آن را بفروشیم. ما هر دو مهندس بودیم و رویای موفقیتهای بزرگی را در سرداشتیم. فکر می کردیم با ساختن یک کالای منحصر به فرد می توانیم ثروتی کسب کنیم اما متوجه شدیم که دانش فناوری منحصر به فرد برای ایجاد یک دادوستد موفق کافی نیست، باید محصولات خود را بفروشی. ما شروع به ساختن یک مدل قابل

حمل و نقل و جذاب تری کردیم که اطمینان بیشتری جلب کرد. اندیشه های نو بالاخره پذیرفته شدند.

گویا شما با شرکت خبرپراکنی ژاپنی NHK که در اشغال آمریکایی ها بود نیز ارتباط برقرار کردید. چگونه؟

نیروهای اشغالگر که شرکت NHK را تحت کنترل خود گرفته بودند احتیاج به وسایلی تکنیکی جدیدی نظیر دستگاههای ترکیب کننده و استودیو داشتند که ایبوکا با چنین وسایلی آشنایی داشت. ایبوکا پیشنهاد داد که برای NHK یک دستگاه ترکیب کننده بزرگ خبرپراکنی درست کند. افسر آمریکایی مسئول کار که به کلبه چوبی ما آمد تا این شرکت گمنام را از نزدیک مشاهده کند به قدری نگران ساختمان وحشتناک ما شده بود که موقع رفتن پیشنهاد کرد چند سطل شن و آب آماده نگه داریم تا در صورت بروز آتش سوزی از آن استفاده کنیم. اما وقتی دستگاه ساخته شد و به NHK تحویل شد از کیفیت خوب آن همه شگفت زده شده بودند، بویژه افسر مسئول آمریکایی که چگونه شرکتی کوچک و جدید با یک کارخانه موقتی توانسته محصولی با فناوری پیشرفته بسازد.

چگونه به فکر ساخت دستگاه ویدئو افتادید؟

اولین دستگاه ضبط ویدئوئی برای ایستگاههای پخش برنامه، بسیار بزرگ و تقریباً به اندازه یک اتاق و به قیمت ۱۰/۰۰۰ دلار یا بیشتر بود. آنها از نوارهایی به عرض دواینچ و ریلهای باز استفاده می کردند که واقعاً سنگین و موجب دردسر بود. ما مجبور بودیم ویدئوهای کوچکی را طرح ریزی کنیم که مردم بتوانند آنها را در خانه هایشان جای دهند. ایبوکا یک دستگاه واقعاً کوچک و یک کاست ساده می خواست. پس از بازگشت از مسافرت آمریکا، روزی گروه توسعه ویدئو را به دفترش دعوت و تأکید کرد که پروژه ویدئو مهمترین پروژه شرکت است و کتاب جیبی را که در فرودگاه نیویورک خریده بود از جیب خود بیرون آورد و گفت این اندازه مورد نظر من است. دست کم یک ساعت برنامه در کاستی با این اندازه جا می گیرد. این امر موجب شد که سیستم بتاماکس به وجود آید.

چگونه وارد وادی ترانزیستور و ساخت رادیو و تلویزیون شدید؟

در سال ۱۹۴۸ من و ایبوکا درباره کار ویلیام

نیویورک، از اروپا نیز دیدن کنم. از کارخانه های فولکس واگن، مرسدس بنز، زیمنس و شرکت های کوچک بسیاری بازدید کردم. بازدید از شرکت فیلیپس هلند به من بیش از همه دلگرمی داد. به مجسمه دکتر فیلیپس در جلو ایستگاه راه آهن خیره شدم. پیوسته در این فکر بودم که چگونه مردی که در محلی بسیار کوچک و دور دست نظیر آن شهر در یک مزرعه کشاورزی متولد شده توانسته است کارخانه عظیمی نظیر آن را با فناوری بسیار بسازد و با شهرت و اعتبار جهانی بنیاد کند. فکر کردم شاید ما هم بتوانیم چنین کاری را در ژاپن انجام دهیم. کاملاً یک رویا بود اما در نامه ای از هلند به ایبوکا نوشتم. اگر فیلیپس توانسته است همچون کاری را انجام دهد پس ما نیز می توانیم.

بالاخره چه زمانی توانستید رادیو را به بازار عرضه کنید؟

- ما موفق شدیم اولین رادیو ترانزیستوری خود را در سال ۱۹۵۵ تولید کنیم و نخستین رادیو کوچک جیبی را در سال ۱۹۵۷ به بازار بفرستیم. آن رادیو کوچکترین رادیوی دنیا بود. رادیوی کوچک و ظریف ما نام و علامت مخصوص سونی را به همراه داشت. ما طرح های بزرگی برای وسایل الکترونیکی ترانزیستوری در آینده داشتیم که موفقیت رادیو کوچک جیبی ما سرآغاز موفقیت های آتی ما به شمار می رفت.

پس از آن چه موفقیت هایی را داشتید و چه محصولاتی را به بازار عرضه کردید؟

- رادیو ترانزیستوری، تلویزیون دستی کوچک، پخش استریونی، واکن، واچمن، پخش دیسکت، دیسکمن. ما استریو را در ژاپن معرفی کردیم. اولین ضبط و پخش ویدئو خانگی را ساختیم. ما سیستم ترانزیسترون و روش تازه تزریق تصویر رنگی در لامپ تصویری را اختراع کردیم. ما فلاپی ۳/۵ اینچ رایانه را ابداع کردیم. به وسیله دوربین های ویدئویی دستی و دستگاه های پخش ویدئویی، جمع آوری اطلاعات و اخبار تلویزیونی را به طور انقلابی تغییر دادیم. در ساختن دوربین عکاسی بدون فیسلیم موویکا که از سیستم دیسکتی استفاده می کند پیشرو بودیم و دستگاه فیلم برداری هشت میلیمتری را اختراع کردیم. اینها تنها اندکی از وسایل ساخت شرکت ما بود که به سادگی قابل تشخیص است. □

**همه دارای  
نیروی خلاقیت هستند  
اما تعداد کمی از مردم  
می دانند که چگونه  
از این نیرو استفاده کنند.**

**اگر مدیران می خواهند  
در نیروی انسانی  
انگیزه ای ایجاد کنند  
پول موثرترین وسیله نیست.**

شاکلی در آزمایشگاه های بل (BELL) چیزهایی خوانده بودیم و در نظر داشتیم دانشمندان و تکنسین های خود را به کار توسعه ترانزیستور با فرکانس بالا برای استفاده در رادیو بگماریم. ما در نظر داشتیم ترانزیستور را جایگزین لامپ های بزرگ، داغ و غیرقابل اطمینان کنیم. ترانزیستور به ما این امکان را می داد که نه تنها وسایل برقی را کوچکتر کنیم بلکه مصرف برق را نیز پایین آوریم.

اولین تلویزیون رنگی را چگونه ساختید؟

- ما تجارب فراوانی در مورد تلویزیون سفید و سیاه داشتیم. ما روی لامپ مخصوص کار می کردیم. طرح جدیدی که موفق به اختراع آن شدیم ترینیترون نام گرفت. رقبای ما از سیستم سه لوله پرتاب الکترون جداگانه در پشت لامپ تصویر استفاده می کردند. ما هر سه لوله را داخل یک لوله جا دادیم و آنها را به وسیله یک لنز بزرگ به جای لنزهای متعدد متمرکز کردیم. ما به سوی تراکم و فشردگی گام برمی داشتیم. سیستم ما دوبرابر شفاف تر بود و نیروی برق کمتری مصرف می کرد. ما در ساختن تلویزیون های کوچک هیچ رقیبی نداشتیم. در اثر کوشش در اختراع سیستم تلویزیون رنگی و توسعه ترینیترون در سال ۱۹۷۲ از طرف آکادمی ملی علوم و هنرهای تلویزیون آمریکا جایزه به سونی داده شد.

بدین ترتیب شرکت کوچک شما به سرعت رشد یافت و وارد فضاهای جدید کاری شد.

- بله، در حالی که شرکت ما بالغ تر و پخته تر می شد وارد نوع تازه ای از جنگ شدیم که آموزشهای زیادی درباره دادوستد بین المللی که در حال توسعه آن بودیم به من داد. شرکت ما کم کم گسترش پیدا می کرد بنابراین به یک ساختمان همجوار و بادوام تر نقل مکان کردیم. در سال ۱۹۴۹ پنجاه درصد حق ثبت سیستم فرکانس بالای AC را که از آن شرکت NEC بود خریدیم و با آن شرکت شریک شدیم. هدف و ره آورد اولین سفر شما به آمریکا و اروپا چه بود؟

- ما ساختن یک رادیو کوچک را که در داخل جیب پیراهن جا گیرد هدف خود ساختیم. من در سال ۱۹۵۳ برای آخرین مذاکره برای امکان مجوز گرفتن فناوری جدید به نیویورک رفتم. همچنین می خواستم بینم وضع دنیا چیست و جایگاه شرکت جدید ما کجاست. بنابراین، برنامه ریزی کردم که پس از تکمیل کارم در



دومین کنفرانس بین المللی

International  
Management  
Conference

# مدیریت

زمان کنفرانس: ۳-۱ دی ماه ۱۳۸۳

## فراخوان مقاله

- اهداف:**
- **ارایه دستاوردهای پژوهشی در زمینه مدیریت و تبادل دیدگاه‌ها.**
  - **معرفی آخرین دستاوردها و فنون مدیریتی در سطح سازمان‌های برتر جهان.**
  - **تبادل تجارب پیرامون دستاوردهای مدیریت در سازمان‌ها، محورها:**
  - **کیفیت، ایمنی و بهره‌وری: مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بهبود مستمر، مدیریت عملکرد**
  - **رهبری و مدیریت تحول: مدیریت تحول، عوامل فرهنگی و اجتماعی، سازمان‌های یادگیرنده، تفکر سیستمی.**
  - **عملیات و فرآیندها: مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت عملیات، مدیریت زنجیره تامین، پژوهش عملیاتی.**
  - **مالی و بودجه‌ریزی: بودجه‌ریزی و سیستم‌های کنترل، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی بنگاه.**
  - **سیستم‌ها و فناوری اطلاعات: سیستم‌های اطلاعاتی، تجارت الکترونیک.**
  - **استراتژی و رقابت: مدیریت استراتژیک، تحلیل رقابتی، ادغام و خرید، پیمان‌های استراتژیک.**
  - **منابع انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، توسعه نیروی انسانی و نگهداری، آموزش و توسعه مدیریت.**
  - **ساختار و سازمان: تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر ساختار، سازمان‌های مجازی، سازگاری ساختار و استراتژی.**
  - **مدیریت تکنولوژی و تحقیق و توسعه: مدیریت دانش، مدیریت تحقیق و توسعه، مدیریت تکنولوژی.**
  - **بازاریابی و مدیریت بازار: استراتژی بازار، تحقیقات بازار، بازاریابی و فروش، خدمات پس از فروش، مدیریت اطلاعات مشتریان.**
  - **مدیریت عمومی.**

### زمان بندی ارسال مقالات

- فرست ارسال خلاصه مقالات تا ۳۰ اردیبهشت ۸۳
- اعلام نتایج داوری خلاصه مقالات ۳۰ خرداد ۸۳
- فرست ارسال اصل مقالات تا ۱۰ شهریور ۸۳
- اعلام نتایج داوری اصل مقالات ۲۵ مهر ۸۳

در صورت ارسال نکردن خلاصه مقاله تا موعد مقرر، علاقمندان می‌توانند تا پایان ۱۰ شهریور ماه ۱۳۸۳ نسبت به ارسال اصل مقاله خود اقدام نمایند.

ارایه دهندگان محترم می‌توانند مقالات خود را از طریق وب سایت [www.irimc.com](http://www.irimc.com) ارسال نمایند.

| هزینه ثبت نام داخلی | قبل از ۸۳/۷/۱ | تا ۸۳/۸/۳۰   | بعد از ۸۳/۸/۳۰ |
|---------------------|---------------|--------------|----------------|
| عادی                | ۸۰۰/۰۰۰ ریال  | ۹۰۰/۰۰۰ ریال | ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال |
| اعضای هیات علمی     | ۵۰۰/۰۰۰ ریال  | ۶۵۰/۰۰۰ ریال | ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال |
| دانشجویان           | ۲۰۰/۰۰۰ ریال  | ۳۰۰/۰۰۰ ریال | ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال |

تخفیف‌های در نظر گرفته شده برای دانشجویان و اعضای هیات علمی محترم فقط برای ثبت نام اشخاص حقیقی لحاظ می‌شود.



دبیر خانه کنفرانس:

گروه پژوهشی صنعتی آریانا

مجری کنفرانس:



مرکز همایش‌های آریانا

شرکت کنندگان می‌بایست وجوه ثبت نام را به شماره حساب ۷۲۷/۶۵ به نام تمرکز اختصاصی درآمدهای دانشگاه صنعتی شریف نزد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران واریز نموده و اصل فیش و فرم ثبت نام را به دبیر خانه کنفرانس ارسال نمایند. جهت کسب اطلاعات بیشتر و ارسال مقاله می‌توانید به وب سایت کنفرانس ([www.irimc.com](http://www.irimc.com)) مراجعه فرمایید. تلفن دبیر خانه: ۷۵۰۲۵۲۰ شماره: ۷۵۳۲۶۴۰