

# رویکرد چینی به مدیریت

ترجمه: فرشاد اسکندریاتی

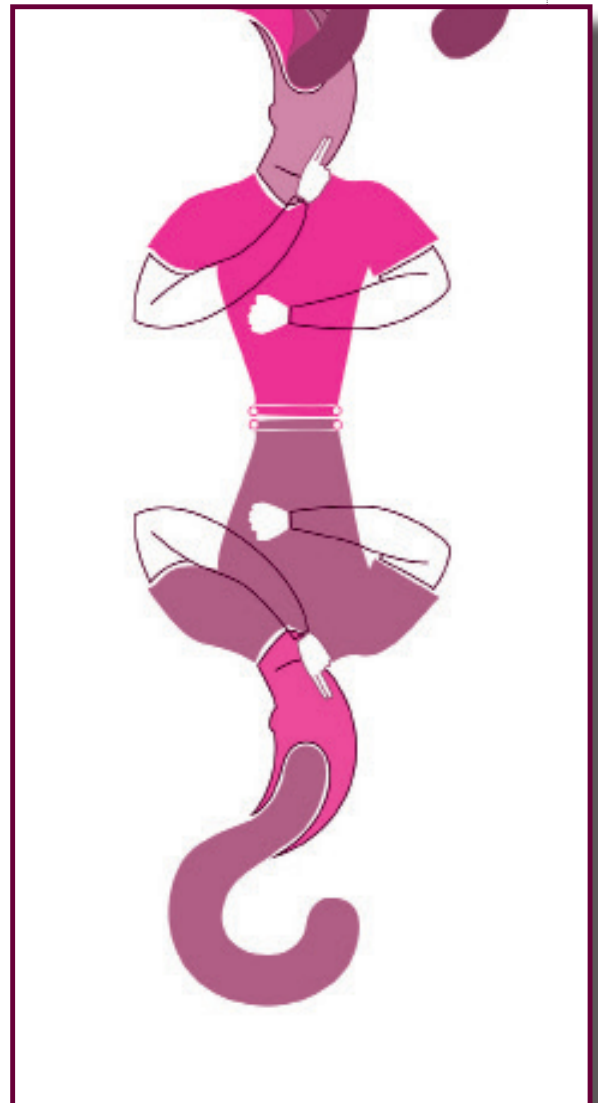
امیرهادی معنوی مقدم

Th. Hout, D. Michael

شاید کسی فکرش را نکند که شرکتهای چینی می توانند یکی از منابع تفکر جدید مدیریتی باشند. بیشتر شرکتهای دولتی در چین، غولهای تجاری نظارت شده‌ای به حساب می آیند که در حال تجربه روشهای غربی در مدیریت هستند. چین هنوز با ایجاد یک شرکت در کلاس جهانی مانند جنرال الکتریک (GE) یا سامسونگ (Samsung) فاصله دارد و در خارج این کشور، بیشتر چینی‌هایی که در زمینه کسب و کار فعال هستند، به چشم افرادی دیده می شوند که به جای نوآوری در ایده‌های مدیریتی، به دنبال ثروت اندوزی هستند. با این حال، در حال حاضر چین بیشتر از کشورهای دیگر در سبهای مدیریتی به ما عرضه می کند. امروزه، بهترین شرکتهای خصوصی چین، به اندازه تویوتا (Toyota) و دیگر شرکتهای ژاپنی که ۵۰ سال پیش در زمینه مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر و نظامهای تولید به هنگام پیشتاز بودند، در اجرای رویکردهای دگرگون شده مدیریت جدید پیشتاز نیستند؛ اما شرکتهای چینی، ضرورت‌های فعلی مدیریت را به ما یاد می دهند: واکنش به تغییرها، ابتکار، انعطاف پذیری و سرعت. این قابلیت‌ها به آنها مزیت مهمی می دهد. براساس مطالعات صورت گرفته، مانند تحقیقهای کیائو لیو (Qiao Liu) و آلن سیو (Alan Siu) از دانشگاه هنگ کنگ، شرکتهای خصوصی چین که در بورس پذیرفته نشده‌اند، نسبت به شرکتهای دولتی بازده بالاتری دارند (۱۴ درصد در برابر ۴ درصد).

طی سی سال گذشته، شرکتهای چینی به دلیل اینکه باید با فضای پرتلاطم تجاری کنار می آمدند، مدیریت به روشهای متفاوت را یاد گرفته‌اند. به اعتقاد بسیاری، آنچه نشان کنترل شدید سرمایه‌داری دولتی است، در واقع نظام زیست بومی بزرگ و به سرعت در حال تکاملی است که در آن شرکتهای باید بکوشند خود را با رشد سرسام آور و رکودهای شدید، شهری سازی گسترده و بازارهای روستایی بزرگ، رقابت تنگاتنگ و فساد نهادینه شده، همگام سازند.

برخی پژوهشگران دانشکده مدیریت هاروارد (HBS)، مانند پائول لارنس (Paul Lawrence) و جی لورش (Jay Lorsch)، معتقدند نظامهای مدیریتی شرکتهای به نوع اقتصادی وابسته‌اند که در آن رشد کرده‌اند. به اعتقاد آنها، در بازارهای پیچیده و باثبات، و چارچوب فکری آنها، به



به مدیران رستوران تبدیل شوند. ژانگ برای سنجش توانایی کارآموزها، به آنها وظایفی بالاتر از میزان مسئولیتشان می‌دهد. برای نمونه، از آنها می‌خواهد با رقیب مذاکره کنند تا مجاب شود رستورانش را به آنها بفروشد. این کار به او اجازه می‌دهد تا افراد با ظرفیت بالقوه پایین را حذف کند.

از آنجا که نقطه قوت گروه مدیریتی، بزرگ‌ترین محدودیت بر سر راه رشد شرکت ژانگ است، وی از طریق اعطای پاداشهای هنگفت، سفر خارج از چین، تأمین مسکن و مخارج تحصیل فرزندان مدیران، تعهد آنها را عمیق‌تر می‌کند. با کسانی قرارداد می‌بندد که می‌خواهند کارآفرین شوند و به آنها وعده تجارتی پول‌ساز در آینده را می‌دهد و از این طریق، تأمین‌کنندگان خودش را به وجود می‌آورد. او همچنین در جمع‌آوری سرمایه مورد نیاز از منابع مختلف، اعم از دولتهای محلی که مشوقهای مالی و یارانه می‌دهند، فرشتگان حزب کمونیست چین، صندوقهای سرمایه‌گذاری استانی، و دوستان دوستان، استاد است. تا حدود زیادی، توانایی انجام چنین کاری به ایجاد روابط شخصی با بیرون سازمان و نشان دادن این مسئله بستگی دارد که او می‌تواند به دیوان‌سالارها کمک کند تا به هدفهایشان برسند. در این بین، رتبه‌بندی اعتباری ضرورتی ندارد؛ مسئله این است که به چه کسی می‌توان اعتماد کرد.

دومین دیدگاه مشترک بنیانگذاران چینی، این است که باید مهارتشان در مدیریت کشور به اندازه مهارتشان در مدیریت عملیات باشد.

به مدت چند دهه، حزب کمونیست چین به هیچ‌عنوانی تحمل حضور شرکتهای خصوصی را نداشت. شرکتهای نوپا هیچ جایگاهی نداشتند و بنابراین، منابع متداول مواد خام، افراد مستعد و پول در اختیارشان نبود. بازرگانهای چینی همچنان باید برای دریافت مجوز فعالیت، اجازه فضای کار، پیدا کردن نیروی کار، واردات مواد و جمع‌آوری سرمایه، موافقت مقامهای دولتی را جذب کنند. با وجود این، بازرگانها یاد گرفته‌اند کاری کنند تا نظام برای آنها کار کند.

اگر چارلز داروین (Charles Darwin) زنده بود، این نتایج او را متحیر می‌کرد. داروین کسی بود که روی نحوه تکامل گونه‌های مختلف در واکنش به فشارهای محیطی، تحقیق می‌کرد. اگر برای دوره انفجار کامبرین<sup>۲</sup> (Cambrian) و انقراض گونه‌ها

سازمانهای ساختاریافته و مدیرانی نیاز است که بتوانند به‌طور هم‌زمان با مسائل مختلف، از قبیل انواع مشتری و کارکردها، مقابله کنند. بازارهایی که به‌سرعت در حال تغییر هستند، به نفع نظامهای مدیریتی است که ساختاری باز دارند، می‌توانند اطلاعات جدید را به‌سرعت پردازش کنند و مدیرانی دارند که می‌توانند به‌طور مستقل رفتار کنند. شرکتهای چینی (به‌جز شرکتهای دولتی) به‌طور معمول جزو دسته دوم هستند؛ انرژی بیشتری دارند و نسبت به بیشتر شرکتهای غربی، چابک‌ترند.

رهبران کسب‌وکار در چین، افراد را نیز به‌شکل متفاوتی مدیریت می‌کنند. از نظر فرهنگی، این‌طور برایشان جا افتاده که اعضای سازمانشان را مانند اعضای خانواده خود ببینند و در ازای آن، توقع بیشتری از آنها دارند. مدیران عامل، اغلب از صفر شروع کرده‌اند: سه نفر از بنیان‌گذاران افسانه‌ای شرکتهای چینی ژانگ روئیمین (Zhang Ruimin) بنیانگذار شرکت هایر (Haier)، هو ویگویی (Hou Weigui) بنیانگذار زدتی‌ای (ZTE) و لو گوانکیو (Lu Guanqiu) بنیانگذار وانژیانگ (Wanxiang)، همگی از کف کارخانه شروع به‌کار کردند و برای آزادسازی شرکتهایشان از چنگ مدیریت دولتی یا اشتراکی، جنگیدند. دیگر شرکتهای را تجار، معلمها یا کارمندان راه‌اندازی کردند. این شرکتهای همواره در حال ادغام هستند؛ محصولات جدید تولید می‌کنند و پیوسته برای ورود به حوزه‌های تجاری نامرتبط، خطر می‌کنند. این شرکتهای انتظار دارند نرخ رشد بالاتری داشته باشند و با سرعت رشد بالا، مشکلی ندارند.

رهبران کسب‌وکار در چین، دو دیدگاه متمایز دارند؛ یکی اینکه باید زیست‌بومهای خاص خودشان را خلق کنند.

مدیر و بنیانگذار چینی معتقد است که باید به‌تقریب همه چیز را از صفر و در مقیاس بزرگ، خود بسازد- مهارتهای پایه در جذب نیرو، تأمین‌کنندگان، ارتباطهای دولتی، منابع سرمایه‌ای، و اغلب مدرسه برای کودکان کارکنان.

این کاری است که ژانگ یانگ (Zhang Yong)، بنیانگذار رستوران زنجیره‌ای های‌دی‌لاو (Hai Di Lao) که رشد سریعی هم دارد، به‌هنگام ورود به بازاری جدید انجام می‌دهد. یکی از عوامل اصلی موفقیت او، توانایی شناسایی، جذب و حفظ نوجوانهایی است که می‌توانند وقتی به سن ۲۱ سالگی برسند،

چین را در نظر بگیرید که در شهر شانده (Shunde)، شهری نزدیک هنگ‌کنگ، قرار دارد. این شرکت از جاروبرقی گرفته تا آب‌گر مکنه‌های کوچک، مایکروویو و کولر تولید می‌کند. بیشتر خطوط تولید اصلی این شرکت به‌جای اینکه بخشهایی از یک سازمان ماتریسی بزرگ باشند، به‌صورت واحدهای مستقل عمل می‌کنند. هر واحد تجاری، یک مسئول سودوزیان دارد که اختیار راه‌اندازی نیروی فروش، تجهیز تأمین‌کننده‌ها و خرده‌فروشها، و ساختن کارخانه‌ها با بیشترین مشوقها را دارد. مفهوم هم‌افزایی در سراسر این واحدها تا حد زیادی کنار گذاشته شده و تمرکز بر استقلال و پاسخگویی است.

در سال ۲۰۱۳، شرکت میدیا در مقایسه با شرکت ویرپول (Whirlpool) با ۶۹ هزار نیروی کار و درآمد جهانی ۱۹ میلیارد دلار، ۱۲۶ هزار نیروی کار و درآمدی معادل ۱۸/۷ میلیارد دلار داشت. بنابراین، میدیا به‌ازای هر واحد فروش، دو برابر نیروی کار داشت که نشان‌دهنده تکرار فعالیتهاست که در ذات رویکرد سازمانی آن شرکت وجود دارد. البته، شرکت‌های چینی بیشتر در داخل چین تولید دارند و نسبت به هم‌تایان غربی خود، حقوق کمتری به کارکنان می‌دهند و از اینرو، می‌توانند افراد بیشتری استخدام کنند. در کشوری که زیرساخت تجاری چندانی مانند تأمین‌کننده خدمات لجستیک، توزیع‌کننده و خرده‌فروشی زنجیره‌ای ندارد، شرکتها برای رشد به نیروی انسانی بیشتری نیاز دارند.

بنیان‌گذاران چینی مورد مطالعه، زیردستان مستقیم زیادی داشتند؛ این رهبران تجاری، ایده تمرکززدایی را می‌گیرند و ساختارها را تا جای ممکن افقی می‌کنند. هاینر، تولیدکننده اصلی لوازم خانگی در چین، از هزاران خرده‌شرکت تشکیل شده است که همگی زیر نظر رئیس هیئت‌مدیره کار می‌کنند. هیچ مرکز هزینه محضی وجود ندارد؛ حتی واحد امور مالی به‌طور مستقل عمل می‌کند و منابع مالی و خدمات مشاوره را به‌ازای دریافت حق‌الزحمه ارائه می‌دهد. گرچه شرکت‌های غربی بر این باورند که خطوط چندگانه گزارشدهی، آنها را از ریسکهایی مانند استانداردهای محصول یا روشهای استخدام ناهمسان، محافظت می‌کنند و در همان حال، منافع کارایی حاصل از مقیاس و یادگیری را امکان‌پذیر می‌سازند؛ اما بیشتر بنیانگذارها و مدیران عامل چینی، از این تصور

یک مابه‌ازا در فضای تجارت و بازرگانی وجود داشته باشد، آن مابه‌ازا، کشور چین از سال ۱۹۹۱ تا کنون است. بسیاری از کارآفرینها در چین شکست می‌خورند، ولی آنهایی که می‌مانند به کارآفرینانی چاره‌اندیش، انعطاف‌پذیر و رقابیی سرسخت تبدیل می‌شوند. در واقع، آنها پیشگام دوره‌ای خواهند بود که در آن، توانایی تطبیق سریع، فعالیت در محیطهای آشفته، و استفاده از استعدادهای اثبات‌نشده، به آنها مزیتی رقابتی در سطح دنیا می‌دهد.

### روشهای یگانه مدیریت در چین

طی پنج سال گذشته، بیش از ۳۰ شرکت بزرگ خصوصی چین را بررسی کرده‌ایم. براساس یافته‌های ما، بیشتر این شرکتها دارای یک ذهنیت تجاری هستند که **گردش بالای دارایی**<sup>۳</sup> و **زمان بندی خوب**<sup>۴</sup> را بیشتر از **بی‌نقص بودن**<sup>۵</sup> ارج می‌نهند. در این شرکتها، اولویت کنفوسیوسی برای ساختارهای ساده سازمانی وجود دارد که براساس آن، همه افراد زیر نظر مدیریت ارشد کار می‌کنند، و ترس عمیقی از بدهی زیاد وجود دارد که ریشه آن بی‌ثباتی گذشته چین است. همچنین، افراد در تعامل با سطوح مختلف دولت قدرتمند، مهارت دارند. با وجود این، شرکت‌های خوب دارای ویژگیهایی از این قبیل هستند: آرمانهای والا و استقبال از تجربه روشها و فنون مدیریتی اساساً متفاوت.

### سهولت در ساختاردهی سازمان

رهبران تجاری چین بابت کنترل شرکت از بالا، شهرت خوبی ندارند؛ ولی خیلیها نمی‌دانند که مدیریت در این شرکتها تا چه حد غیرمتمرکز است و به آنها کمک می‌کند تا به تغییرهای بازار واکنش نشان دهند و به‌سرعت کسب‌وکارهای جدیدی اضافه کنند. در چین، نیاز به انطباق‌پذیری همواره وجود دارد و افزون بر هماهنگی با بازار، باید با تفاوت‌های پیشرفت در هر استان و قدرت مقامهای محلی هماهنگ باشند.

از آنجا که این اختلافها می‌توانند شدید باشند، شرکت‌های چینی ساختارهایی خلق می‌کنند که براساس آنها، واحدهای تجاری استقلال به‌نسبت کاملی دارند. برای نمونه، شرکت **میدیا (Midea)**، دومین تولیدکننده بزرگ لوازم خانگی در

از جمله ویژگیهای این کشورند. برای نمونه، تعریف کیفیت در چین متناسب با نیازهای بومی است. شرکتهای ساختمانی بابت سیمانی که زود خشک شود یا در دماهای سرد قابلیت بتن ریزی داشته باشد، پول بیشتری می دهند؛ چون می خواهند با حداکثر سرعت ساختمان بسازند و هفت روز هفته را کار کنند. آنها برای سیمانی که به جای ۳۰ سال، ۵۰ سال ماندگاری داشته باشد، پول بیشتری نمی دهند. به همین ترتیب، خرده فروشیهایی زنجیره‌ای در چین بابت وسایلی که دوام بیشتری دارند، پول نمی دهند؛ چون وقتی دوست دارند هر شش ماه دکور مغازه را عوض کنند، دوام وسایل برای شان مهم نیست. بومی سازی به شرکتهای این امکان را می دهد تا از طریق آنچه به مشتریان و شرکا ارائه می دهند و نحوه ورودشان به بازار، ارزش به دست آورند.

کسب مقام برترین شرکت تجهیزات ساخت و ساز در چین به وسیله شرکت سانی (Sany)، نشان می دهد که تا چه اندازه انطباق با مشتریان و دولت محلی در این کشور متفاوت است. دو نوع از بزرگترین محصولهای تولیدی این شرکت، کامیونهای سیمان مخلوط آماده و بیل مکانیکی است که در کشورهای توسعه یافته به پیمانکاران فروخته می شوند و انتظار می رود دهها دوام داشته باشند. در چین، این ماشین آلات بیشتر به شرکتهای اجاره به شرط تملیک<sup>۷</sup> محلی فروخته و به صورت قراردادی به پیمانکاران محلی اجاره داده می شود. شرکتهای اجاره به شرط تملیک، گرچه کوچکند، با هم ارتباط زیادی دارند و به جای تأمین مالی براساس نیاز یا طول مدت، بر سر امکانات ترجیحی رقابت می کنند تا اینکه بتوانند تعهدهای سرمایه‌ای را پایین نگه دارند.

شرکت سانی، ماشین‌آلاتی ارزان با فناوری معمولی می‌سازد، نظام توزیع بسیار بومی دارد و با پیش پرداخت خیلی کم یا بدون پیش پرداخت، محصولاتش را به فروش می‌رساند و بیشترین خدمات را ارائه می‌دهد. همچنین از مدیران بیشتری استفاده می‌کند که افراد بیشتری را در جاهای بیشتر می‌شناسند که این، روش بسیار متفاوتی برای ورود به بازار است. رقبای چندملیتی مانند کوماتسو و کاترپیلار، به بازار متمرکز خدمات می‌دهند و ماشین‌آلات با فناوری پیشرفته‌تر را به شرکتهای ساختمانی می‌فروشند که قدرت سرمایه بیشتری دارند. مدل کسب و کار شرکت سانی، صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس درخور توجهی ایجاد

رویگردان هستند. آنها به دنبال رشد درآمد به هر قیمتی هستند و به ساختارهایی معتقدند که به توسعه سریع می‌انجامد. در واقع، ابتکار و سرعت، به همراه هزینه‌های پایین حاصل از صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس، به ایجاد از هم گسیختگی<sup>۶</sup> درخور توجهی در داخل و خارج چین، منجر می‌شود.

شرکتهای در چین در دو چارچوب زمانی فعالیت می‌کنند؛ یعنی در فضای تجاری امروز فعالند و در عین حال، خودشان را برای دوبرابر کردن اندازه در هر جایی ۳ تا ۵ سال، آماده می‌کنند. این مسئله نه تنها افزودن منابع، بلکه پرورش مدل‌های جدید تجاری و عرضه نامهای تجاری جدید را شامل می‌شود. در امریکا یا اروپا، رئیس واحد تجاری هر دو چارچوب زمانی را مدیریت می‌کند، اما بنیانگذاران چینی به‌طور معمول دو مدیر منصوب می‌کنند که هر کدام مسئول یکی از این چارچوبهای زمانی است و به همان نسبت، بر سر دریافت منابع رقابت می‌کنند. رهبران چینی تعامل مستقیم با زیردستان را به ساختارهای مدیریتی مشارکتی و پیچیده‌تر که در آنها تمامی زیردستان مستقیم زیر نظر مدیر فعالیت نمی‌کنند، ترجیح می‌دهند. بیشتر این رهبران ترجیح می‌دهند دست‌وپای بیشتری برای خود استخدام کنند تا اینکه نقشهای جدید میان‌زمانی خلق کنند.

مدیران اجرایی هوشمند در چین به‌صورت موردی تصمیم می‌گیرند و مدیران خردنگر هستند. کارکنانی بیشترین خواهان را دارند که روحیه کارآفرینی دارند، آماده مقابله با شرایط آشفته هستند، و کمتر ممکن است که شایسته‌ترین متقاضی باشند که بیشتر شرکتهای دولتی به دنبال جذب آنها هستند. مشکل این است که افراد کارآفرین هنوز کار را شروع نکرده، گرایش دارند شرکت را ترک کنند و به همین دلیل، جابه‌جایی کارکنان در شرکتهای خصوصی چین، بیش از ۲۰ درصد در سال است. افزون بر این، بیشتر شرکتهای سرمایه‌گذاری ناچیزی روی حفظ افراد مستعد می‌کنند و برخلاف های‌دی‌لآو، در زمینه‌های مربی‌گری، بازخورد و آموزش، ضعیفند.

### بومی سازی تعهد به ارزش

بیشتر بخشهای کشور چین همچنان در حال توسعه است، و این یعنی اینکه مشتریان بی تجربه، شرکتهای با سرمایه ناکافی، نامهای تجاری ناشناخته، و آداب و رسوم تجاری یگانه محلی،

کرده و به همین دلیل، این شرکت گستره‌اش را افزایش داده و با خرید نام تجاری آلمانی **پوتز میستر (Putzmeister)**، به برخی بازارهای خارجی راه پیدا کرده است.

### توسعه سریع محصول

در اغلب موارد، سرعت توسعه محصول جدید در شرکت‌های چینی با استفاده از فناوری‌های موجود و افزایش تولید با مقیاس بالا، تحسین برانگیز است. این مسئله یکی از دلایل اصلی هجوم چینی‌ها برای تسلط بر بازار جهانی صفحه‌های خورشیدی سیلیکونی است که تولیدکنندگان ژاپنی و امریکایی را مجبور می‌کند تا بر فناوری پیچیده‌تر صفحه‌های خورشیدی لایه‌نازک، تمرکز کنند. شرکت سرمایه‌گذاری بین‌المللی **گودبیبی (Goodbaby)**، پیش‌تاز بازار چین در حوزه تولید کالسه بچه و صندلی ماشین کودک، با معرفی ۱۰۰ محصول جدید در هر سه ماه، رقبا را پشت سر می‌گذارد. هر ساله، رستوران‌های زنجیره‌ای در این کشور، از جمله شعبه **کی اف سی (KFC)**، نسبت به هم‌تایان امریکایی‌شان، به دلیل وجود ذائقه‌های مختلف، محصول‌های بیشتری معرفی می‌کنند.

توانایی عرضه کالای جدید، یکی از ویژگی‌های میراثی است. شرکت‌هایی مانند میدیا، وانژیانگ و گودبیبی، تولید کالاهایی را شروع کردند که خودشان طراحی نکرده بودند. این شرکت‌ها یاد گرفتند که چگونه برای رفع نیاز خریداران، با ظرافت الگوبرداری کنند؛ با سازگار ساختن طراحی‌ها برای استفاده از مواد اولیه مختلف در زمانی که مواد اصلی گرانند یا در دسترس نیستند؛ با بهینه‌سازی تجهیزات با هدف تولید محصول‌های مختلف؛ و از همه مهم‌تر، با پایین نگه داشتن هزینه. برای نمونه، انعطاف‌پذیری به وانژیانگ کمک کرد تا از ساخت قطعات دوچرخه از فلزهای قراضه به تولیدکننده قطعه برای سه شرکت بزرگ خودروسازی در دیترویت تبدیل شود، و قطعه‌سازهای خودرو در امریکا را که در شرف تعطیلی بودند، خریداری و احیا کند.

رویگرد مدیرعامل این شرکت در امریکا، رویکردی بومی و آزمایشی بود و از ششم تجاری‌اش و کارخانه‌های چینی کم‌هزینه، نهایت استفاده را کرد. لو یکی از بستگانش به نام **نی پین (Ni Pin)** را مسئول اداره عملیات در امریکا کرد.

وانژیانگ فناوری بالایی در تولید یا طراحی محصول نداشت؛ بنابراین روی سه اهرم دیگر تمرکز کرد. اول، قطعه‌های ارزان‌تر را از کارخانه‌هایش در چین وارد کرد تا فرایندهای پرداخت و ماشین‌کاری با ارزش بالا در امریکا را تغذیه کند. دوم، در چند شرکت مختلف سرمایه‌گذاری کرد که تحت کنترل وانژیانگ نبودند؛ ولی از منابع آن استفاده و به آنها مدیریت ناب را عرضه می‌کردند. در آخر اینکه این شرکت نسبت به مالکان قبلی، ارتباط‌های قویتری با مدیران و کارمندان امریکایی ایجاد کرد.

یکی دیگر از شرکت‌هایی که رویکرد سریع و انعطاف‌پذیر را اتخاذ کرده، شرکت **براد گروپ (Broad Group)** در **چانگشا (Changsha)** است. این شرکت با سرعتی بسیار بالا و با استفاده از واحدهای پیش‌ساخته‌شده، ساختمان‌هایی سازگار با محیط‌زیست می‌سازد. استفاده از این رویکرد، چیز جدیدی نیست؛ ولی این شرکت این واحدها را به‌گونه‌ای بازطراحی کرده که اسکلت ساختمان در قطعه‌های کوچک‌تر و مدیریت‌پذیرتر جا می‌گیرد و با بازدهی بالا در کارخانه قابل ساخت هستند. همچنین، سیستم‌هایی برای حمل‌ونقل ایجاد کرده که واحدهای پیش‌ساخته را به سرعت حرکت می‌دهد و امکان افزوده شدن لایه‌های جدید را به آسانی فراهم می‌کند. این واحدهای پیش‌ساخته، تمام امکانات رفاهی را دارند؛ از نظر اتصال برق سازگارند و در کانتینرهای حمل ۴۰ فوتی برای مونتاژ ۲۴ ساعته، به مکان‌های ساخت منتقل می‌شوند.

همه این نمونه‌ها، نشان می‌دهند مهارت‌هایی که شرکت‌های چینی به آن متکی هستند، در اساس شایستگی‌های صنعتی پایین دستی هستند و شامل خلق فناوری بالادستی، طراحی‌های اصلی، انتخاب مواد و طراحی تجهیزات یا دانش مشتری و سواد بازاریابی نمی‌شوند (چینی‌ها کسب توانایی‌های طراحی و ساختارهای پرهزینه را که لازمه آن است، به تازگی شروع کرده‌اند). به دلیل جهت‌گیری به سوی بخش پایین دستی، روش‌های شرکت‌های چینی با هم‌تایان غربی‌شان از جهت‌هایی فرق دارد:

• شرکت‌های چینی به‌طور کلی مهندسی و تولید را نزدیک به هم نگه می‌دارند و در اغلب موارد، با هم ترکیب می‌کنند.

شرکت‌های چندملیتی به‌طور معمول فاصله زمانی بین این

اینترنتی که در سال ۲۰۱۳، حدود ۲/۵ میلیارد دلار سود کرد، وجود ندارد. همه خود را با تن سنت مقایسه می‌کنند.

### استفاده هوشمندانه از راهبردهای غیربازاری

در چین، ایجاد ارتباط با دولت و دیگر نهادها مهم است؛ در قیاس با هر جای دیگر در دنیا، برای انجام هر کار به شرکای بیشتری نیاز است. شرکتهای هوشمند سعی می‌کنند از نمودار سازمانی نهادهای دولتی و حزبی، یعنی ساختارهای زیربنایی قدرت در هر استان و شهر، سر در بیاورند. فوت کوزه‌گری کار، این است که بدانید برای چه کاری به چه مقام مسئولی باید مراجعه کرد و منافع و علایقشان چیست تا بتوان قراردادهایی بست که هر دو طرف سود ببرند.

مدیران اجرایی چین، ایجاد ارتباطهای شخصی با اشخاص مهم حزب را یکی از راههای ضروری برای مدیریت هزینه‌ها، تعهدهای مالیاتی و دسترسی به بازار می‌دانند. در مقابل، حزب نیز برای ایجاد یک چین سازنده و رشد پایه مالیاتی، به کارآفرینها نیاز دارد. همچنین، باید کارآفرینها را به‌عنوان یکی از گروههای مهم سیاسی جدید، وارد کار کند. به‌طور خلاصه، ارتباط بین مدیران- بنیانگذاران و مقامهای مسئول، بیشتر به حل مسئله مربوط است تا فساد.

به‌طور مثال، طی رکود مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۸، دبیران احزاب و شهردارها خواهان کاهش تعدیل نیرو بودند. در یکی از شهرها، یکی از کارفرماهای بزرگ خصوصی از سوی واحد وصول بدهیهای مالیاتی بابت حل‌وفصل یک اختلاف قراردادی، در دادگاهی نامعتبر تحت تعقیب بود- مشکلی که رئیس حزب شهر به‌راحتی حل کرد. مدیرعامل آن شرکت به واحد حزب محلی قول داد تا تعدیل نیرو نداشته باشد و در عوض، مشکل مالیاتی‌اش سریع و منصفانه حل شود.

همچنین، ماجرای بزرگ‌ترین شرکت خدمات فناوری اطلاعات (IT) در چین به نام **نئوسافت (Neu soft)** را در نظر بگیرید که در سال ۱۹۹۱ در شن‌یانگ به‌وسیله سه استاد دانشگاه تأسیس شد. این شرکت نیمی از سرمایه‌اش را روی سیستم‌عامل برای رایانه‌های شخصی سرمایه‌گذاری کرد؛ ولی خیلی سریع این سیستم‌عامل به‌طور غیرقانونی روی مراکز اطلاع‌رسانی اینترنتی برای پیاده کردن قرار گرفت.

دو کارکرد را حفظ می‌کنند.

• شرکتهای چینی به‌طور معمول فناوریهای جدید را یا از طریق قراردادهای رسمی مجوزدار یا مهندسی معکوس به‌دست می‌آورند؛ ولی بخش فیزیکی آزمایش و تولید را در داخل کشور نگه می‌دارند. شرکتهای چندملیتی، به‌دلیل اینکه منابع زیادی دارند، برخلاف این عمل می‌کنند.

• شرکتهای چینی در بخش تولید و مهندسی، بیشتر افراد متوسط را استخدام می‌کنند؛ حتی اگر دستمزد بالاتری داشته باشند.

طراحی فرایند در شرکتهای چندملیتی به‌طور معمول با انگیزه کاهش مراحل تولید و ساعت کار نیروی انسانی انجام می‌شود؛ ولی ظرفیت افزوده مهندسی و تولید در شرکتهای چینی، شانس بهبودی را فراهم می‌کند که ممکن است مسائل دشوار را حل کند. همان‌طور که می‌دانید، وقتی آپل مجبور شد صفحه نمایش اولین آیفون را در لحظه آخر کار بازطراحی کند، تأمین‌کننده این صفحه‌های نمایش، مهندسانش را شبانه جمع کرد و صفحه نمایش بهتری تولید و طی چهار روز، خط تولید را بازسازی کرد.

**تن سنت (TenCent)**، پیش‌تاز ارائه خدمات اینترنت در چین، شاهد مثالی است که نشان می‌دهد شرکتهای چگونه از طریق عرضه سریع پیشنهادهای جدید در چین، به مزیت رقابتی می‌رسند. تن سنت در حال حاضر بیش از ۷۰۰ میلیون کاربر دارد؛ ولی بابت نوآوری بسیار پایین و کپی‌کاری، همیشه به آن خرده می‌گیرند. این شرکت در سال ۱۹۹۸ در شهر **شن‌زن (Shen Zhen)** و به‌وسیله پنج مؤسس و به‌عنوان یک خدمت پیام‌رسانی فوری رایگان به نام **کیوکیو (QQ)**، شروع به فعالیت کرد و لوگوی آن پنگوئنی دوست‌داشتنی بود که شال قرمز رنگی را به نشانه خوش‌شانسی پوشیده است. نقاط قوت اصلی آن عبارتند از: سرعتی که با آن عناصر جدیدی به خدمات خود افزوده است؛ مانند بازیها، جستجو، بازارچه تجارت الکترونیکی، موسیقی، اعلامیه‌های کوتاه اینترنتی، و حتی ارز مجازی به نام سکه‌های کیو، و سهولت اتصال کاربرها به یکدیگر. وارد هر قهوه‌خانه‌ای در چین بشوید، به تقریب همه افراد حاضر در آنجا به این پیام‌رسان وصلند؛ ولی کارهای متفاوتی انجام می‌دهند. با این حال، هیچ چیز به‌طور کامل جدیدی روی این مرکز اطلاع‌رسانی

**لیو جیرن (Liu Jiren)**، مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران، باید تلاش می‌کرد تا نرم‌افزاری سفارشی برای مشتریان **تجارت الکترونیکی (B2B)** بسازد که ممکن بود در گذر زمان، به خدمات نئوسافت نیاز داشته باشند. در نهایت، نئوسافت به دولتهای محلی و مرکزی کمک کرد تا سامانه‌های فناوری اطلاعات خود را مدرن‌سازی نمایند که حرکت چین به سوی مدرن‌سازی را اجتناب‌ناپذیر کرد. نئوسافت، با اتکا بر این مسئله، قابلیت‌های خود را برای خدمات‌رسانی به مشتریان خارجی نیازمند، همکاری با غولهای چندملیتی مانند **هرمان (Herman)**، **اینتل (Intel)**، **اس‌ای‌پی (SAP)** و **توشیبا (Toshiba)** و ایجاد سیستم‌های داخلی قوی، توسعه داد.

ترکیب عجیب دولت قدرتمند و زیرساخت ضعیف، باعث می‌شود بنیان‌گذارانی مانند لو از وانژیانگ و لیو از نئوسافت که به ایجاد روابط با دولتیها معتقدند، به صنایع جدید ورود کنند؛ چون آنها می‌دانند چطور از صفر چیزی را بسازند و ارتباط‌های لازم برای سرعت بخشیدن به این کار را دارند. آنها خلأهای ناشی از نبود تجربه را پر می‌کنند؛ چون شرکتهای قدرتمند چندانی در آن حوزه‌ها وجود ندارند. به‌طور مثال، وانژیانگ در حال ورود به حوزه ماشینهای الکتریکی و نئوسافت در حال ورود به تولید تجهیزات پزشکی است.

مدیران عامل در چین، فضای زیادی برای خلاقیت دارند و در صورتی که تمایلی به تعامل مستقیم با دولت نداشته باشند، می‌توانند در حاشیه کار کنند. این کاری است که **وانگ شی (Wang Shi)**، بنیان‌گذار **گروه وانگ (Vanke Group)**، از شرکتهای تولید مسکن در شن‌زن انجام داد. توسعه املاک در چین پیش از این یک امر بومی بود و دولتهای محلی با تغییر کاربری زمینهای کشاورزی و فروش آن به شرکتهای ساخت‌وساز در مزایده، به سرعت به سودهای کلان می‌رسیدند. این کار به ساخت ساختمانهای بی‌کیفیت و ایجاد شهرکهای با طراحی ضعیف منجر شده بود که طبقه متوسط ساکن را که نمی‌توانستند مسکنی مناسب با نیازهایشان پیدا کنند، ناراضی ساخته بود.

وانگ مسیر متفاوتی را طی کرد. او در مزایده شرکت نکرد و هر جا می‌شد، زمین را مستقیم از تعاونیها و دولتها می‌خرید. این

کار به او اجازه داد تا هزینه خرید زمین را کاهش دهد که البته این زمینها در جای خیلی خوبی هم نبودند. سپس مجمتعهای مسکونی باکیفیت، جاده و مرکز خرید ساخت و وانگ را به نام تجاری مشهوری تبدیل کرد. مسئولان شهری از او خواستند تا مطابق شرایط خودش کار کند و وانگ به بزرگ‌ترین انبوه‌ساز مسکن در چین تبدیل شد. تجارت در چین به تطبیق با محیط برمی‌گردد. مدیریتی که از شرایط نابسامان در این کشور شکل می‌گیرد و رشد می‌کند، بیشتر بومی، عمودی و محلی است. از بسیاری جهتها، مدیریت چینی بازگشت به دوران **هنری فورد (Henry Ford)**، **آرسی‌ای (RCA)** و **استاندارد اویل (Standard Oil)** است که طی آن، بازارهای مالی و مدیریت حرفه‌ای تازه در امریکا در حال شکل‌گیری بودند. در مقابل، شرکتهای چندملیتی امریکا امروزه به‌رغم استفاده از سازوکارهای بسیار برای هماهنگی، یکپارچگی و کنترل روی واحدهای تجاری، برای اینکه چابک و ناب بمانند، باید سخت تلاش کنند. آینده مدیریت در جایی میان اصلاح از بالا به پایین در شرکتهای غربی و بلوغ از پایین به بالا در شرکتهای چینی است. آنها هنوز جای زیادی برای یادگیری از هم دارند.



### پانوشتها:

- 1- Just-In-Time Systems (JIT)
  - ۲- رویداد فرگشتی به‌نسبت کوتاهی بود که در آغاز دوره کامبرین، نزدیک به ۵۴۲ میلیون سال پیش رخ داد که طی آن بسیاری از شاخه‌های اصلی حیوانها، همانگونه که فسیلها نشان می‌دهند، پدید آمدند. در ۲۰ تا ۲۵ میلیون سال دوره این رویداد، بیشترین انشعابهای جانوری صورت گرفت.
  - 3- High Asset Turnover
  - 4- Good Timing
  - 5- Perfection
  - 6- Disruption
- تغییر شدید در صنعت، راهبرد تجاری، و... به‌ویژه که دربرگیرنده معرفی یک محصول یا خدمت جدید باشد که بازارهای جدید ایجاد می‌کند؛ تغییر روشهای سنتی برای خلق نوآوری.

7- Leasing

### منبع:

Hout T., and D. Michael, **A Chinese Approach to Management**, Harvard Business Review, Sep. 2014

