

مدیریت جدید به سبک ژاپنی

منبع: اینترنت

مترجم: طیبه وکیل التجار

چکیده

آگاهی از شیوه های متعدد به کار بسته شده توسط کشورهای توسعه یافته در مدیریت و ایجاد هماهنگی میان آن شیوه ها و فرهنگهای حاکم بر جامعه مدیران و دست اندرکاران تصمیم گیر در تدوین شیوه های مدیریتی، سازمانها و موسسات دولتی را مدد می کند تا با دید بازتری مسائل مدیریتی را تجزیه و تحلیل کرده و به راهکارهای موثر و پایدار دست یابند. آگاهی از گوشه ای از شیوه ها و رویه های مترتب بر مدیریت ژاپن که توانسته است جامعه آن سامان را به سمت توسعه ای پایدار و رشد مناسب اقتصادی سوق دهد تاثیر مثبتی بر مخاطبان مقوله مدیریت خواهد گذاشت. در جهت نیل به این هدف بر آن شدیم تا مقاله حاضر را مهیا و در اختیار خوانندگان قرار دهیم. نمونه ای از این شیوه های موفق، مدیریت گروهی کشور ژاپن به نام «زایباتسو» است که به شرح ذیل آورده شده است.

در خلال مباحثه بین «شیشیدو توشیو»، رئیس وقت مرکز تحقیقات نیکو و «میمورا یوهی» رئیس پیشین میتسوبیسی، در خصوص امکان تأسیس شرکت تجاری به سبک ژاپنی در ایالت متحده از «میمورا» سوال شد. وی پاسخ داد: «از آنجا که مدیریت در ایالات متحده آمریکا بسیار به سمت بسازدهی کوتاه مدت تمایل دارد. بنابراین، چنین امری امکان پذیر نیست. مدت زمان پروژه ها در شرکتهای ژاپنی اغلب، از زمان آغاز طرح اولیه تا اجرای آن به زمان بسیاری نیاز دارد. بنابراین، شرکتی از این نوع، با تمایلات سهامدارانی که سریعاً انتظار سودهای بسیاری را دارند، مطابقت ندارد.

«شیشیدو» با توجه به ماهیت اصلی نظام سرمایه داری اظهار داشت که در چنین نظامی «مدیر» را سرمایه دار انتخاب می کند و اگر او سریعاً سود سهام را افزایش ندهد، از کار برکنار خواهد شد. در حالی که، در نظام سرمایه داری ژاپن، سرمایه گذار واحد وجود ندارد. هیچ شخصی تصور نمی کند که مدیر شرکت میتسوبیسی توسط سهامدارانش انتخاب شده باشد. بسیاری از شرکتهای در مورد مسئولیتهای اجتماعی شان سخن می گویند و صحبتی از مسئولیتهایشان در برابر سهامداران به میان نمی آید، از این رو می توان گفت از آنجا که این روش در ژاپن مرسوم است شرکتهای ژاپنی به رونق و شکوفایی و ارتقا بهره وری رسیده اند. (۹۵-۱۹۴؛ ۱۹۷۰ شیشیدو).

این رویداد مشخص کننده نگرشی دیگر درباره مدیریت به سبک ژاپنی، است. به طور مثال، کارمند یک شرکت تجاری، متهم به سوء استفاده مالی، اقدام به خودکشی کرد و یادداشتی برجای گذاشت که در آن نوشته بود، این شرکت «جاودان و پاینده» خواهد بود.

بی تفاوتی مدیر یک کارخانه نسبت به سهامداران و فداکردن زندگی خود برای سود و اعتبار کارفرمایش (مدیران ارشد) بیانگر فرهنگ مدیریتی مخصوص ژاپنی است. در ژاپن، تعداد سهامهایی که به سهامداران شخصی اختصاص دارد، بسیار کم است و برای هر شرکتی که در لیست بازار سهام آمده است، به طور میانگین ۱۰ سهامدار سازمانی دارای اکثریت سهامها هستند.

بسیار رایج است که شرکتهای سهام یکدیگر را دارا باشند. به این دلیل از نظام سرمایه داری

ژاپنی اغلب به عنوان «سرمایه داری اعتماد» و یا سرمایه داری مدیریتی «بدون سرمایه دار» نام برده می شود.

نوعی حس قسوی تعلق خاطر و حس وفاداری عمیق به اهداف یک شرکت توجیه گر عمل کارمندی است که اقدام به خودکشی کرده و می توان آن را خانواده گرایی تعبیر کرد. او از خود شرمسار بود که متهم به «نداشتن صداقت کاری» شده است. او همچنین به «آئین بوشیدو»^(۱) که صداقت را اصل قرار می دهد. وفادار مانده و با خودکشی خود، به طور اخلاقی آنهایی را که به او این اتهام بسته بودند، تحت پیگیری قرار می دهد. یا ممکن است که حس مسئولیت پذیری او نسبت به شرکت او را وادار کرد تا با فداکردن زندگی خویش، از همبستگی شرکت محافظت کرده باشد. در فرهنگ ژاپنی، مردم از مرده بدگویی نمی کنند. بنابراین، اگر طی تحقیقات از مدارک و اسناد وجود بی صداقتی را مشخص سازد، آشکارسازی آن بسیار شرم آور است. شاید این شخص به این خاطر به راحتی اقدام به خودکشی کرده که از زندگی خسته شده است. اگر چنین باشد، خودکشی یک وسوسه است که زندگی در جوامع صنعتی می تواند موجب آن گردد و ایسمن بیماری از تمدن مدرن تفکیک ناپذیر است.

خارجیها (مخصوصاً غربیها) اغلب در درک روان شناسی و منطق تشکیل گروههای ژاپنی با مشکل مواجه هستند. این نوع عدم آگاهی می تواند به سوء تعبیر روش مدیریت تجاری ژاپن منجر شود. تاثیراتی که ما ژاپنی ها به عنوان مثال از کتابهای درسی، رسانه های معروف روشهای مدیریت در اروپا و آمریکا به دست آورده ایم، اغلب با موقعیتهای موجود هماهنگی ندارد.

استخدام رسمی، سیستم ویژه حقوق دهی افراد ارشد، طبقه بندی نامشخص شغلی و گروه گرایی از ویژگیهای مدیریت ژاپنی است. معمولاً کارگران خود کارفرمای خویش را انتخاب می کنند نه شغل خود را، و این امر به خوبی با استخدام ادواری فارغ التحصیلان جدید و آموزش کارمندان جدید در فعالیتهای تجاری ویژه در هر کسب و کاری مطابقت دارد. از آنجا که این نوع سیستم در مشاغل شخصی و هر کسب و کاری با شغلهای دیگر ناهماهنگ

است، در کارمندان این تمایل وجود دارد تا در یک شرکت بمانند که این امر سرمایه گذاری آموزشی بالا توسط صاحبان شرکتها را توجیه می کند.

سیستم پرداخت حقوق به افراد ارشد، در اصل بر مبنای سوابق و مهارتهاست و بر این فرض است که مخارج زندگی برای کارمندان ماهر تر، بیشتر خواهد بود. سیستم استخدام، (طولانی مدت) در سال ۱۹۲۰ برای تامین نیروی کار ماهر تصویب شد، زمانی که جنبش کاریگری فعال بود، تا برای آنها رفاه نسبی فراهم شود. به موازات آن، کارگران غیر ماهر و بدون قرارداد و کارگران موقتی استخدام شدند و کارگران ماهر بخشهای کلیدی تولید، از شرکت اصلی به شعبات دیگر فرستاده شدند. که به طور اجتناب ناپذیری به تشکیل ساختار استخدامی دو گانه منجر شد.

نوآوریهای تکنولوژیک، روشهای گوناگون مدیریت به سبک ژاپنی را دچار تغییر کرده است. تمرکز آموزش و تربیت در یک شرکت از افراد تازه کار به سمت کارکنان سطح بالا رو به تغییر است تا از تطبیق آنها با فناوری جدید اطمینان حاصل گردد. سیستم پرداختی بر مبنای کارکرد ترکیب شده است. سیستم اخیر در جریان پیشرفت نوآوریهای تکنولوژیک تحت اصلاح و بازنگری قرار دارد. با وجود این، نوآوریهای تکنولوژیک در بخش تولید، فرصتهای شغلی کمتری ایجاد می کنند (به خاطر مکانیزه شدن مراحل تولید) و همچنین نیروی کار را نیز کاهش می دهد و موجب افزایش رغبت افراد در جهت گسترش توسعه و تحقیق (R&D) و بخشهای فروش می گردد، که از آن به عنوان توسعه «اقتصاد نرم افزاری» یاد می شود. این امر تنوع سازی و استخدام رسمی را کاهش، دوره های استخدام قراردادی را افزایش و مدت زمان آن را نیز کوتاهتر کرده است. به این دلیل، پیشگویی اینکه در چینه زمینه هایی مدیریت سنتی ژاپنی به عملکرد خود ادامه خواهد داد و یا تغییر خواهد کرد، مشکل شده است. مسلم است اولویتی که شخص به محل کارش می دهد نسبت به اولویتی که به نوع کارش می دهد. از بین نخواهد رفت، در ضمن اولویت دادن به ترجیحات شغلی نیز بیشتر خواهد شد.

استخدام قراردادی کوتاه مدت — و نامنظم تر، نسبت به استخدام رسمی نیاز به دستمزد بیشتری دارد. لذا اگر لازم باشد شرکت استخدام قراردادی را به استخدام رسمی تبدیل کند این امر زمان پرداخت دستمزدها را کاهش خواهد داد. این یکی از ویژگیهای اقتصاد — نرم افزاری رو به گسترش است و نتیجه احتمالی این کار، تنوع سازی و حرفه ای سازی شغلها فنی خواهد بود که در نتیجه موجب افزایش تغییر پذیری و تحرک اجتماعی خواهد شد.

تاریخچه مدیریت به سبک ژاپنی

«یوسوکا شینگکی» تاریخ نویس اقتصادی، صنعت مدیریت به شیوه ژاپنی را برای اولین بار، همراه با تغییراتی که توسط بازسازی دوره میجی^(۱) صورت گرفت به سه طریق ذیل تفکیک کرده است:

۱ - مرحله ای که در شروع کار سودمند بود. محصولاتی همانند ابریشم و چای و به عبارتی دیگر محصولات کشاورزی، کالاهای صادراتی شدند (زغال سنگ و مس را می توان جزو این گروه قرار داد)؛

۲ - صنایع و محصولات — ولاتی که از اقتصاد بین المللی تاثیر پذیرفتند. مواد غذایی همانند نمک، خمیر سویا، شیره سویا و ساکی؛ سوختهایی همانند زغال سنگ و زغال چوب، مواد ساختمانی همانند چوب و کاه و حصیر سقف خانه ها که الیاف بومی بودند؛

۳ - کالاهایی نظیر پنبه و پشم، در شروع کار به خاطر رقابت خارجی شدید زیان دیدند (۱۹۸۱، یوسوکا).

در نهایت جایگزینی واردات با صادرات به وضوح، مدیریت به شیوه ژاپنی را سازمان دهی کرد. «یوسوکا» توجه خود را بر موارد ذیل متمرکز می کند:

۱ - تفکیک نقش بسین سرمایه گذارها و بخشهای مدیریتی؛

۲ - سازمانهای مهندسی، کارمندان دفتری و کارگران کارخانه ای؛

۳ - دوره استخدام؛

۴ - سیستم حقوق دهی.

مثالی از هر مورد مشخص می سازد که در این شرایط، ضررهای بین المللی به سوددهی تبدیل می شوند.

مرحله اول مخصوص بازرگانان بزرگ بوده است، که در آن صاحبان سرمایه مشغول فعالیتهای اجتماعی بوده اند و تجارت واقعی توسط منشی های آنان که «باتو»^(۲) نامیده می شدند، انجام می گرفت.

یک باتو از زمان خردسالی در مهارتهای تجاری آموزش داده می شد و از میان بسیاری از افراد انتخاب می گردید. دقیقاً همانند سرمایه گذاری تجارت خانوادگی و یا تجارت نامحدود که مسئولیت پذیری بسیاری دارد یک، باتو نیز در خدمت صاحب سرمایه و برای فعالیتهای اقتصادی، دارای مسئولیت پذیری بسیاری می بود.

بازرگانان برای مراقبت و گسترش اموال و تجارتشان، معمولاً دختران بزرگشان را مجبور می کردند تا با باتو ازدواج کنند و سپس به داماد خود اجازه می دادند تا با اموال و داراییهای آنها به تجارت بپردازند. که این امر با حق فرزند ارشد و استفاده از مزایای ارشدیت در طبقه سامورایی ها، مغایرت داشت.

از آنجا که نیازهای اجرایی این شغل بسیار طاقت فرسا و مشکل بودند، تنها ۲ تا ۳ درصد تمامی کارکنان قادر بودند تا به پستهای مدیریتی بالا در خانه بازرگانان بزرگ، ارتقا پیدا کنند. در مورد استخدام رسمی نیز هیچگونه ضمانتی وجود نداشت؛ تنها مردان توانمند به کار گرفته می شدند و زمان تمدید قرارداد اغلب فرصتی برای خلاص شدن بود. سختگیری و دشواری سیستمهای ارزیابی که در آن زمان استفاده می شد مثلاً به گونه ای که در یک خانواده به نام (میتسوا) دیده می شود، همانند روشهایی بودند که امروزه در شرکتها بزرگ به کار می روند. (۱۹۸۲، شیموتو).

برای هر قسمت از کار و زندگی روزانه، قوانینی وضع شده بود. تنها ۲ روز تعطیلی در سال مجاز بود. با آنکه غذا و پوشاک تهیه می شد اما دستمزدها بسیار پایین بوده و همگی صبور بودند و سخت کار می کردند، شاگردان در این مرحله به عنوان دوره ضروری آموزش می دیدند که توسط آن مهارتها بتوانند در تمامی مهارتهای مدیریتی مورد نیاز توانمند گردند. آنها هنگام معامله و دادوستد با کارگران از چرتکه و دفترداری، شروع می کردند.

افرادی که نمی توانستند از عهده آموزشهای اولیه برآیند، مردود می شدند. ولی با

تجاری ثابت و محافظه کار آنان منجر به کاهش سرمایه و در نهایت به از دست دادن تاثیر آن در صنعت منجر گردد.

یکی از پاسخهایی که خانواده بازرگان برای جوابگویی به تغییرات سریع به کار گرفتند، انحصار سرمایه گذاری یک خانواده با مدیریتی بسته است. این امری عادی بود که یک مالک با سرمایه خود برای مدیریت تجارت خانواده تلاش و از دخالت دیگران جلوگیری کند. لذا برخلاف دیگر گروههای تجاری، این دو نوع زیباتسو بزرگ و زیباتسو بومی کوچک توانایی خوبی برای به کارگیری این استقلال داشتند. (۱۹۸۱، فوجیتا و ۱۹۸۲ ستوکا).

زیباتسو در اوایل دهه ۱۹۹۰ تشکیل شد. رابطه بین رئیس زیباتسو، کارفرما و متخصصان مدیریت بر مبنای روشهای قراردادهای جدید نبود. این رابطه بیشتر بر پایه روابطی بود که عموماً بین ارباب و پیش خدمتانش برقرار بود. آشفتگی و تناقض اعضای خانواده زیباتسو در مدیریت مدیرانشان به این شکل بود که صرفاً خانواده زیباتسو جزو سهامداران بودند و مسئولیتهای تجارت و تمامی عملکردها در دستان مدیرانشان قرار نمی گرفت و این مدیران هیچگونه مالکیتی در تجارت نداشتند. برخی متخصصان (مثلاً نودا نوبوا) اظهار می دارند که اگر هیچگونه تداخلی توسط خانواده ها در عملکرد آنان ایجاد نشود، تجارت زیباتسو بسیار فاعلتر خواهد بود.

خانواده زیباتسو، با توجه به وضعیت حقوقی سیستم شراکت نامحدود را مورد بررسی قرار دادند، زیرا به خودی خود، لازم نبود تا وضعیت مالی شرکت آشکار گردد (میتسویی یک شرکت محدود بود، ۱۹۸۱ یوسوکا). پژوهشگران بسیاری نیز اینگونه حدس می زنند که خانواده های زیباتسو به این منظور این روش حقوقی را به کار گرفته اند تا اولاً درآمدشان به عنوان درآمد بآدآورده تلقی نشود، همچنین با مالیات دهی مقابله کرده و از بخششها جلوگیری کنند. در این شرایط، تنها زیباتسو ژاپنی نبود که در ثبت امور مالیاتشان محرمانه عمل می کرد بلکه تمامی سازمانهایی از این نوع همگی چنین کاری را انجام می دادند. به عنوان مثال روتشیلد، تا قبل از جنگ جهانی دوم، ترازنامه خود را آشکار نکرده بود.



استخدام رسمی سیستم ویژه حقوق دهی افراد ارشد طبقه بندی نامشخص شغلی و گروه گرایی از ویژگیهای مدیریت ژاپنی است.

دست آوردن اعتبار در کشورهای خارجی، می بایست کدهای تجاری و تمدن جدیدی را ایجاد کند و به لطف سیستم «بانگو»، بازرگانان واقعی با «تخصص مدیریت» و مدیران توانا در پستهای مناسب قرار می گیرند. از طرف دیگر، خانواده های بازرگان، ساختار خانوادگی خود را حفظ می کنند، زیرا بدون محدودیت در اجرای قانون جدید و حقوق خصوصی آزاد مربوط به فروش اموال، حفظ و گسترش شغل خانوادگی را نمی توان تضمین کرد. لذا برای جلوگیری از فروش اموال خانوادگی، بازرگانان «قانون اساسی خانوادگی» یا «اصل خانوادگی» ایجاد کرده اند که از سرمایه گذاری خارجی در تجارت خانوادگی، جلوگیری به عمل می آورد.

از آنجایی که، افزایش سرمایه برای گسترش و تنوع سازی در پاسخ به تغییرات اجتماعی مشکل بود لذا تجار ناگزیر بودند که در زمینه های پرخطر که سوددهی و ثروت اندوزی بسیاری دارند، ریسک کنند. مثلاً خانواده میتسونی به دلیل کمک مدیران توانا، موفق بود. اما کونونیک و دیگر خانواده های بانکداری چندان موفق نبودند. در ضمن، متخصصان مدیریت توانا نیز کمک بسیار می کردند. ولی نتوانستند مطابق با تغییرات، پیش روند و نگران بودند که مبادا مدیریت

کامل کردن آن دوره، مجاز بودند تا خارج از سازمان زندگی کنند و به آنها فرصت داده می شد تا برای خود تشکیل خانواده دهند و کسب و کاری داشته باشند.

دوره آموزش مهارتها تا زمان اعزام به خدمت سربازی تا ۲۰ سالگی ادامه می یافت که در این زمان انتظار می رفت آموزش شغلای پایه در زمینه تجارت و دنیای صنایع تکمیل شده باشد. هر چند که تاسیس سیستم مدارس ابتدایی به منظور برخی آموزشهای شغلی بوده ولی این آموزشها با فارغ التحصیل شدن از مدارس ابتدایی شروع می شد و به جهت خدمت نظام وظیفه متوقف می گردید. اما فناوری انتخابی جدید موجب تغییرات اجتماعی چندی شده است که خلاء این شکاف آموزشی را پر می کند. (۱۹۸۱ یوسوکا)

در مورد به کارگیری فناوری جدید به صورت انتخابی، می توان گفت که مثلاً در ناحیه «نیشیجین» در توکیو که معمولاً ابریشم بافی در آنجا رواج دارد، ماشین هایی که نمی توانند ابریشم بافته شده ای به ظرفیت ماشین های سنتی تولید کنند، مورد قبول واقع نمی شوند لذا در مراحل تولید، ترکیبی از فناوریهای خارجی و داخلی، قدیمی و جدید به کار گرفته شده است. (۱۹۸۲ ایواشیتا). فناوریهای مدرن و ماشین آلات جدید پیش از آغاز به کار به دقت توسط مدیر مورد ارزیابی قرار می گیرند و انتخاب آن مستلزم وجود تواناییهای مدیریتی است.

مدیریت به شیوه ژاپنی و مدیران زیباتسو

سوالی که پیش می آید این است که چگونه مدیران در سطح تجار قدیمی، می توانند به تغییرات اجتماعی و سیاسی سریعی که توسط بازسازی میجی انجام می گردد، پاسخ دهند. به طور مثال دگرگونی بازرگانان سیشو^(۱) به زیباتسو^(۲) در سه مرحله ذیل مشخص می گردد:

- ۱- مدیریت بر مبنای خانواده؛
- ۲- اداره شرکت تجاری به صورت خانوادگی؛
- ۳- نگهداری از شبسکه کارکردی خانوادگی دارائیه و روابط تجاری.

مدیریت بر مبنای خانواده در پاسخ به ایجاد سیستم مالکیت خصوصی توسط دولت میجی دارای منطقی است بدین ترتیب که برای به

مدیران زایباتسو و گروه مرجع

مدیران زایباتسو نسبت به اعضای خانواده زایباتسو احساس وفاداری شخصی و وجدان ملی شدید داشتند. اما نه همانند احساس کارمند شرکتی که اقدام به خودکشی کرده است. مدیران تجاری در همان روزهای اول برگزیده شدند تا از طریق اموال خانواده زایباتسو به توسعه ملی کمک کنند.

از آنجا که تمامی مدیران، سامورایی و یا دیوان سالارانی بودند که به خوبی آموزش دیده بودند، از این رو با کشورهای خارجی و فناوریهای مدرن آشنا و دارای دیدگاهی جدید بودند. بنابراین، آنان به خوبی این صلاحیت را داشتند تا در فعالیتهای صنعتی و تجاری روز شرکت کنند. با وجود این افرادی مانند دانتاکوما مردد بودند که «منشی یک خانواده بازرگان» و یا یک دیوان سالار دولتی باشد.

آنها علاقه مند بودند تا برای پیشرفتشان، تایید رسمی و اعتبار اجتماعی از ملت و دولت کسب کنند. از طرفی، آنها در پروژه های فرهنگی اجتماعی در خارج از تجارت زایباتسو نیز فعال بودند که این امر تضاد بسیاری با خانواده های زایباتسو داشت.

مدیران زایباتسو خود را وقف مذهب و فلسفه می کردند (۱۹۸۲، سکو تا). تا تعادل روانی بین تمایلات شخصی و ملی آنان ایجاد شود. این تمایل نشان می دهد که از زمان تاسیس زایباتسو همواره نگرانی و فشاری وجود داشته است. بنابراین، یک اصلاح طلب راست گرا همانند کیتالکی (۱۹۳۷-۱۹۸۷) از زایباتسو کمکهای بسیاری دریافت می کرد تا بین خود و هوادارانش رابطه ای برقرار سازد و در نتیجه تهدیدهای احتمالی را که شخصی به نام «ایکی» و اصلاح طلبان علیه زایباتسو مطرح می کردند را کاهش می داد.

گروههای مرجع دیگری نیز وجود داشتند که برخی از آنها از میان فیلسوفان مسیحی تشکیل شده و بقیه از شیئتویست های دولتی بودند، در هر حال، زایباتسوها پیشگامان ریسک کننده ای نبوده و در پیروی از پیشتازان برای جمع آوری نتایج مناسب بسیار خوب عمل می کردند (۱۹۸۱ یوسوکا).

زایباتسو بومی و جدید

زایباتسو بومی و زایباتسو تازه شکل گرفته

کاملاً متفاوت با زایباتسو بزرگ هستند. زایباتسو بزرگ به اهداف دولت مرکزی وفادار باقوسی مانده و فعالیتهايش را در جهت ملی گسترش داده است. در حالی که زایباتسو بومی ثروت بسیاری را از طریق متنوع سازی فعالیتهای تجاریشان جمع آوری کرده است، اما آنها حتی پس از اینکه به صورت تجارت ملی رشد کردند، از پایگاه بومی شان نقل مکان نکرده اند. به طور کلی، در این دوره (اوایل ۱۹۰۰) زایباتسو محلی خود را با صنعتی شدن دولت مرکزی تطبیق نداد و از آنجا که اندازه بازارهای آنها به حدی نبود که به معرفی فناوری مدرن نیاز داشته باشند، متنوع سازی آنها عمدتاً در حد صنایع سنتی و زمینه های اصلی آنها، خرده فروشی و عمده فروشی در مقیاس وسیع، تخمیر کردن آبجو و فرایندهای غذایی بود. هنگامی که هزینه راه آهن (محلی)، حمل و نقل دریایی، انبار کردن و برق به آن اضافه شد، اکثریت زایباتسوها محلی تجارتی پی ریزی کردند که به موازات فعالیتهای زمین داران کشاورزی پیش می رفت.

مدیران زایباتسو با انجام سرمایه گذاری در صنعت مدرن تردید داشتند در عین حال از پول که یک نیاز ثابت به شمار می رفت و تجارت بانکداری نیز تجارتی ثابت بود به اندازه دیگر صنایع همگام با توسعه به فناوری پیچیده نیازی نداشت.

به محض اینکه موسسه بانکداری به عنوان یک مرکز مهم، شناخته شد. افراد سرشناس بومی با در دست گرفتن کلید توسعه صنعت بومی، نه به جهت به دست آوردن پول بسیار زیاد بلکه به خاطر اعتبار اجتماعی و خدمت به جامعه وارد در سطوح بالای بانکهای بومی وارد شدند. و هیچ عاملی برای تحت کنترل قرار دادن سازمانهای بانکی از طریق سرمایه گذاری به جهت بهره برداری از منابع مالی خودشان وجود نداشت.

اکثریت زایباتسوها محلی در خلال تغییرات ساختار مالی به «رتیر» (شخص دارای درآمد ثابت) تبدیل شدند زیرا نمی توانستند پرسنل توانایی را استخدام کنند و محدودیتهای مالی، از ورود آنها به صنعت جلوگیری می کرد. از طرف دیگر، تجار جاه طلبی که در معادن محلی و ابریشم بافی فعالیت داشتند، نیز به رشد زایباتسو منجر شدند.

مدیریت اصلی زایباتسوها جدید، افراد تحصیلکرده شامل ۱۵ مهندس، دانشمند و غیره بودند. آنها به خوبی از نیماز به فناوری و سرمایه گذاری جدید آگاه بودند. شغل و تجارت آنان زایباتسو جدیدی تشکیل داد که به برخی از این زایباتسوها جدید شامل (نیهون سانگیو) نیسان، (نیهون سودا) نیسو، (نیهون چیسو) نیتچیتسو و (ریکاگاکو کنکیوشو) هستند. این زایباتسوها دارای ساختارهایی قوی و با پیشرفت سریع بودند آنها نسبت به زایباتسوها قدیمی بسیار پرجرئت تر بوده و در صنایع سنگین و صنایع شیمیایی پیشرفت چشمگیری داشتند زیرا ویژگی رایج تمامی آنها این بود که بنیانگذاران آنها مهندسان بودند.

از آنجا که فناوری در این صنایع مربوط به انرژی، مواد و مصالح، پردازش و تهیه اجزا می شود، لذا زایباتسو جدید در مقابل شرکتهایی که به زایباتسو قدیمی تعلق داشتند، به پا خاستند. و این امر به طور طبیعی فعالیتهای تجاری آنان را محدود کرد. به همین دلیل در جستجوی فرصتهایی در کلونی های ژاپنی برون مرزی همانند منچوری و کره بودند، که در آنجا نیز صنایع سنگین و صنایع شیمیایی نقش مهمی را بازی می کرد. زایباتسوها جدید، صاحب منصبان دولتی جواتر، «دیوان سالاران» جدیدی بودند که به عنوان آموزگاران سیاسی ایفای نقش می کردند. لذا شکست در جنگ جهانی دوم به معنی از دست دادن اکثر بنیانهای بود که تا آن زمان تاسیس شده بودند.

با این وجود، این شکست برای بازسازی زایباتسو (به صورت گروههای تجاری)، مصیبت بار و مهلک نبود و قطعاً عامل بحران فقدان بانکهای حمایت کننده گروه بود لذا تجار سابق زایباتسو به عنوان گروههای جدید سازمان دهی گشته و در حوالی بانکهای جدید، احیا شدند.

در این شرایط زایباتسو جدید، به نام «ریکن» به عنوان یک موسسه تحقیقاتی فیزیکی شیمیایی در سال ۱۹۱۷ شروع به کار کرد. که اهدافش را به صورت زیر تشریح می کند:

به منظور ارتقا و گسترش صنعت؛ تحقیقاتی در زمینه فیزیک، شیمی و در علوم محض آغاز خواهد شد. از طرفی در صنعت کشاورزی و یا دیگر صنایع، صنعتی که بر مبنای

فیزیک و شیمی پایه گذاری نشده باشد، نمی تواند پیوسته پیشرفت داشته باشد. مخصوصاً در ژاپن که جمعیت بسیاری دارد و از آنجایی که صنایع و دیگر موارد، به اندازه کافی مصالح ندارد، لذا برای شناخت رونق و شکوفایی ملت به جز بهبود گسترش صنعت به وسیله آموزش، هیچ روش دیگری نمی تواند وجود داشته باشد. لازم به ذکر است که هدف ما به تحقق رساندن این ماموریت است.

مثال ریکن از مسئله توسعه ملی که بر مبنای علوم و فناوری است مستلزم مطالعه دقیقی است که کاملاً مظهر دوره انتقال از واردات به دوره به خود فناوری است.

ضمناً می بایست خاطر نشان کرد که سه نفر در این زمینه جایزه نوبل گرفته اند. آنها «یوکاوا هایدکی»، «توموناکا» و «فوکونئی کینیچی» بودند که مستقیم و غیرمستقیم نیز با این موسسه ارتباط داشته اند.

توسعه و امور مالی

امور مالی بخش اصلی توسعه است. اگر کشوری منبع تولید سرمایه داشته باشد، اصولاً این مشکل حل شده است در غیر این صورت می بایست به وامها و یا سرمایه گذاری مستقیم تجار خارجی وابسته باشد. لذا این سرمایه ها می توانند تأثیرات شدیدی بر توسعه داشته باشند. دیگر کشورها نیز به طور سرسختانه ای از سرمایه های مدیریتی، فناوری و سرمایه خارجی اجتناب کرده اند و این امر به عقب ماندگی منجر شده است. ما در عصر بی نظیر وابستگی متقابل زندگی می کنیم بنابراین، می بایست از روشهای اقتصادی بین المللی پیروی کنیم. از آنجا که وابستگی متقابل می بایست بر مبنای این فرضیه منطقی که هر کشوری دارای اقتصاد و سیاست مستقلی است، بنا گردد. لذا نقطه شروع، استقلال است.

فرورفتن در اقتصاد بین المللی، یک ملت را وادار می سازد تا با تغییرات سریع به مقابله پردازد. کشوری که به سمت اتکالی به خویش در حرکت است، حتی اگر توافق ملی نیز وجود داشته باشد می بایست با انواعی از مشکلات مواجه گردد که اکنون با بازگشت به سیستم مالی ژاپن و موسسات مالی ژاپن، آنها پس از آزمون و خطای بسیار و از خود گذشتگی، در عرصه بین المللی به استقلال دست یافته اند.

ایالت متحده)، برای تولید تلفن و تابلو برق، تاسیس شد.

«نیپون دنکی» پس از (میوشی دنکی کوجو) تشکیل شده بود که این شرکت به خاطر فناوری تولید ماشین آلات سطح بالا معروف بود. «نیپون دنکی» نهایتاً تبدیل به NEC شد که اکنون مدت مدیدی است که در صنعت الکترونیک ژاپن به یک شرکت مهم تبدیل شده است.

از طرفی شرکت (نفت استاندارد) در سال ۱۹۰۰ اقدام به کار سرمایه گذاری و توسعه چاههای نفت کرد و ورود سرمایه خارجی برای جبران سرمایه های غیر کافی با فناوری ضعیف تولید، مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین در این زمان طبقه بندی بانکهها بر اساس کارکردشان انجام گرفت، بانک ژاپن نسبت به بانکههای تجاری دیگر مانند بانکههای کانگیو (سرمایه گذاری و بهبود صنعت) به عنوان بانک مرکزی محسوب می شد به طوری که در هیچ کشور دیگری آنگونه که در ژاپن صورت گرفت سیستم بانکی بر اساس قوانین مصوب، با یکدیگر ادغام نشده بود و این مثال از مزیت های سیستم های جدید است.

تعدادی موسسه مالی در سال ۱۸۹۰ تشکیل شدند و تبلور ایده هایی گشتند که هنگام تاسیس بانک ژاپن (۱۸۸۲) در نظر گرفته شده بود. عملکرد آنان و با ظهور ثانویه صنایع و تعداد رو به افزایش بانکهها پس از جنگ سینو، کاملاً مطابقت داشت. به طوری که اولین ظهور صنایع متعاقب دوره خط مشی مالی ماتسوکاتا در سال ۱۸۸۰ مشاهده شد، در این هنگام تقریباً ۱۰ شرکت راه آهن خصوصی و تعدادی بانک تاسیس شد. سپس در سال ۱۸۹۵، ژاپن مصمم گشت تا با تولید داخلی سلاح این ضرر را جبران کند که به ساختن ابزار آلات آهنی منجر شد و برای ژاپن دومین موج صنعتی شدن را به ارمغان آورد. این امر شامل ایجاد یک سیستم تکمیل شده تولید آهن و فولاد، گسترش و ارتقای راه آهن ملی، تقویت حمل و نقل دریایی و کشتی سازی، گسترش شبکه ارتباطات با اولویت بر تقویت تسلیحات، بود.

برای رسیدن به این اهداف، انتقال فناوری در مقیاس بالا و واردات ماشین آلات و تجهیزات، افزایش یافته است. افت قیمت نقره در بازار بین المللی به معنای افزایش بسیار



بی تفاوتی مدیر یک کارخانه نسبت به سهامداران و فداکردن زندگی خود برای سود و اعتبار کارفرما بیانگر فرهنگ مدیریتی مخصوص ژاپنی است.

در اوایل دوره میجی، این ژاپن دارای اعتبار بین المللی نبود. بنابراین سرمایه گذاری اندکی توسط شرکتهای خارجی در ژاپن صورت می گرفت و وجود این بحران، کسری سرمایه، دولت را وابسته به سرمایه های خارجی کرد. در سال ۱۸۹۹، سرمایه گذاری خارجی مستقیم شروع شد و این امر به دلیل دو رویداد اقتصادی - سیاسی مهم که در اواخر سال ۱۸۹۸ اتفاق افتاد، امکان پذیر گردید.

یکی از آنها اتخاذ معیار مبادله طلا بود که از طلاهای به دست آمده به عنوان غرامت جنگی (سینوی ژاپن) و پس انداز استفاده می شد. رویداد دوم، نیز بازنگری عهدنامه ۴۰ ساله بود. خارجیهایی که در ژاپن زندگی می کردند دیگر مجبور نبودند تا در مناطق خاص زندگی کنند، اما حق کاپیتولاسیون خود را از دست داده بودند.

در این زمان پس از آغاز سه کار امتیاز نامه شخصی به نام نایچی زاکیو (ژاپن) مشکل «رقابت آزاد» را پیش بینی کرد.

شرکتهای تجاری در این زمان اعتبار بین المللی نداشتند. بنابراین، نمی توانستند در کشورهای دیگر اوراق قرضه منتشر کنند؛ آنها برای ورود سرمایه به سرمایه گذاری خارجی مستقیم وابسته بودند. به طور مثال شرکت با مسئولیت محدود (نیپون دنکی) در سال ۱۸۹۹ و با سرمایه گذاری شرکت وسترن الکتریک

شرکتهای مبادله ای، آنها منحل گشتند زیرا قادر نبودند سیستم اعتباری خود را افزایش داده و همچنین سرمایه لازم برای رونق صنعت را فراهم آورند. وجود این نوع سازمانهای تجاری به عنوان شرکتهای الحاقی، هرچند ناکامل ولی، ضروری و موثر بود. چرا که این شرکتهای مردم را نسبت به سازمانهای تجاری، تجارت بانکی و عملکرد سرمایه، آگاه می سازد و انگیزه تاسیس بانکهای خصوصی را ایجاد می کند. خصوصاً برای میتسونی عملکرد حق امتیاز نوین اولین تجربه بود که به تشکیل فلسفه مدیریتی بانک میتسونی منجر گردید. □

منابع:

- 1- SHISHIDO TOSHIO. 1970 (STUDY OF THE MITSUBISHI TRADING COMPANY). TOKYO, TOYOKEIZAI SHIMPO SHA.
- 2- YASUOKA SHIGEAKI. 1981. (OWNERSHIP AND MANAGEMENT OF FAMIL BUSINESSES. AN INTERNATIONAL COMPARISON, HSDRJE-63 (UNUP-414). UNU RESEARCH PAPER number HSDRJE-63J/UNUP-375. TOKYO, UNITED NATIONS UNIVERSITY PRESS.
- 3- SHIMOTO 1982. (SHIMOTO TRADING PTV, LTD) TOKYO.
- 4 - IWASHITA MASAHIRO, 1982. (TRADITIONAL AND TRANSPLANTED TECHNOLOGY IN JAPAN'S TRADITIONAL CLOTHING INDUSTRY). UNU RESEARCH PAPER NO. HSDRJE - 73J/UNUP - 397. TOKYO, UNITED NATIONS UNIVERSITY PRESS.
- 5 - FUJITA TEIICHIRO, 1981. (INTRODUCTION TO A HISTORY OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS IN MODERN JAPAN). UNU RESEARCH PAPER NO. HSDRJE - 64J/UNUP - 376. TOKYO, UNITED NATIONS UNIVERSITY PRESS.
- 6 - SEOKA MAKOTO. 1982. (ZAIBATSU MANAGEMENT AND THE CHRISTIAN SOCIAL WORKER). UNU RESEARCH PAPER number HSDRJE - 74J/UNUP - 398. TOKYO, UNITED NATIONS UNIVERSITY PRESS.

● مقاله حاضر از سایت www.umu.edu/umupress انتخاب و ترجمه شده است.

پی نوشتها

- ۱- BUSHIDO: آئین بوشیدو یک نوع باور قدیمی در سنت سامورائی ژاپن است که مظهر ساده زیستی، انضباط، شجاعت و افتخار ملی بوده است.
- ۲- MEIJI: میجی نام امپراتور ژاپن که در سال ۱۹۱۲، ژاپن فتودال را به ژاپن مدرن تبدیل کرد.
- ۳- BANTO: بانتو. منشیهای مخصوص و آموزش دیده سامورائی.
- ۴- SISHO: سیشو یک نوع مدیریت ژاپنی است که پیش از زایباتسو توسط بازرگانان ژاپنی اعمال می شد.
- ۵- ZAIBATSU: زایباتسو نام یک شیوه تجارت خانوادگی قدرتمند در ژاپن که در سال ۱۹۹۰، رواج داشت.

سرمایه شرکت مبادله ای توکیو در سال ۱۸۷۲، ۳۳۲/۰۰۰ «ریو» بود که مجموع ۹۴۸/۵۰۰ «ریو» آن کمک دولت بود. سرمایه گذاری این شرکت، شرکتهای مبادله ای بودند که توسط رهبر نظامی (تاکو گاوا) مجاز به فعالیت بودند. همانند اونو، میتسونی و شیمادا. شرکت مبادله ای توکیو، ارزش سرمایه تولید کالاهای ابریشم صادراتی را مانند (تخم کرم ابریشم، ابریشم خام) جای و غذاهای دریایی با نرخ بهره ۱۵ درصد در ماه پیشنهاد داد که بسیار پایین تر از نرخهای متداول بود.

لذا با وجود تامین سرمایه بدون بهره از جانب دولت و حق انتشار اوراق قرضه، امکان تاسیس و رشد برای شرکتهای مبادله ای وجود نداشت.

از بانک ملی تا بانک ژاپن

تاکیزاوا نائوشیچی و دیگر متخصصان بانکداری، شکست این شرکتهای را به این امر نسبت دادند که اساس تاسیس آنان بر مبنای ترکیب دو روش مبادله پول سنتی ژاپن و سیستم موسسات اروپایی (که به طور مناسب، با ساختار اقتصادی ژاپن در آن زمان هماهنگی نداشت) انجام شده بود لذا افراد بسیار اندکی توانایی آن را داشتند تا به تجارت پردازند. به علاوه، با وجود دلیل تراشی های متعدد در مورد فعالیتهای مدیریتی، بخش تجارت دولتی که بخش اصلی این طرح بود، نیز متوقف گردید.

از طرفی دولت جدید ثبات نداشت و زمان آن رسیده بود تا تغییرات سریع سیاسی و اجتماعی صورت پذیرد. شرکتهای تجاری خارجی نیز دادوستدهای تجاری بسیار سودمندی داشتند، گویی توسط خط مشی های نظامی حمایت شده اند.

تامین سرمایه محصولات صادراتی کشاورزی نیز، تقریبی بود. لذا برای تاسیس یک سیستم بانکی واقعی، این شرایط بسیار وخیم بود. بانکداران اندکی بودند که موفق شدند با این ریسک ها و بی ثباتی مقابله کرده و ضمن حضور در عصر مدرن در این آشوب به فعالیت خود ادامه دهند. این بانکداران دارای روش مدیریتی، سرمایه فراوان و توانایی ارزیابی دقیق موقعیتهای بودند.

در سال ۱۸۷۲، تنها ۳ سال پس از تاسیس

قیمتهای کالاهای وارداتی بود که به هر حال برای صنعت صادرات مزیتی به حساب می آمد. قبل از جنگ سینو، در دوره های مذاکرات، انتقال فناوری به استاندارد طلا مورد بحث قرار گرفته بود. و یک بحث و گفت و گوی جدی در مورد چگونگی انجام این کار به نتیجه رسید. از طرف دیگر، به نفع صنعت پنبه رسی بود که هوادار استاندارد نقره باشد زیرا استاندارد بسیاری از کشورهای آسیایی - مخصوصاً چین - که بزرگترین بازار فروش این صنعت بود، بر اساس استاندارد نقره صورت می گرفت، در ضمن این صنعت تنها صنعتی بود که دارای قدرت رقابت بین المللی بود.

به هر حال، هند کشوری که به ژاپن پنبه خام صادر می کرد در سال ۱۸۹۳ استاندارد طلا را پذیرفت و موجب گشت که با وجود واردات فزاینده پنبه خام به ژاپن، استاندارد نقره عقب بماند و زمان آن رسیده بود تا استاندارد طلا مورد پذیرش واقع شود. و غرامت جنگ سینو، نیز این دیدگاه را تقویت کرد. پس از آن، نوبت به ادغام سیستم مالی رسید که مراحل انتقال فناوری به این ادغام منجر گردید.

شرکتهای مبادله ای (هم ارز رسانی، صرافی)

بانکهای اولیه در ژاپن «شرکتهای صرافی» نامیده می شدند که امروزه همان شرکتهای مبادله ای هستند. در سال ۱۸۶۹، شرکتهای مبادله ای در توکیو، یوکوهاما، نیگاتا، کیوتو، اوزاکا، کوب، اتسو و تسوروگا تاسیس شدند تا برای ارتقای تجارت خارجی و داخلی سرمایه لازم را فراهم آورند. فعالیت آنان در زمینه سپرده گذاری، وام دهی، مبادلات خارجی و دادوستد نقره، نیکل، طلای قدیمی و سکه های نقره ای بود. این شرکتهای مجاز بودند تا اوراق قرضه، طلا، نقره، سکه، نقره و نیکل توزیع کنند.

ولی در این زمان، سپرده گذاری توسعه نیافته و کشمکشهای داخلی و تغییرات سیاسی وضعیت آشفته ای را پدید آورد که بر پولههای رایج تاثیر گذاشت. بنابراین مقادیری که در شرکتهای مبادله ای سرمایه گذاری می شد کمتر از مقادیر مورد نیاز برای سرمایه در حال کار بود زیرا شرکتهای مبادله ای به وامهای سنگین دولت وابسته بودند. به عنوان مثال،