

مفصلاً بحث می‌کنند. در بدترین وجه قضیه، این کتابها پدیده‌ای را می‌ستایند که فقط در ذهن مؤلفشان وجود دارد.

تنها در اواخر سالهای ۱۹۸۰ بود که منتقدان اصلاح طلب، به طور موثری، نظریه جایگزین را ارائه کردند. زمان شناسی آنها خوب بود: نه تنها جنگ سرد رو به پایان بود، بلکه مازاد تجاری عظیم ژاپن هم داشت موجب نگرانی زیادی در ایالات متحده می‌شد. برای این منتقدان، موفقیت ژاپن ناشی از سیاستهای تجاری خصمانه و اتحادیه‌های صنعتی قدرتمند آن بود. آنها مدعی بودند که این کشور توسط گروه معدودی از اغنیای تحت حفاظت می‌چرخید که رفاه شهروندان را قربانی ضرورت‌های (فرمانهای) خشک اقتصادی می‌کرد.

اصلاح طلبان نکات بسیار مهمی را ذکر کردند، اما حمله تند آنها به ژاپن و مدافعانش، غالباً به مرز حمله عصبی و تلخکامی شخصی می‌رسید و پیشگامان نقطه نظرانی را که مدتهاهی مدید مورد بی‌توجهی قرار گرفته بود، می‌آورد. حال که حضور ژاپن تاحدی در صحنه بین‌المللی کم‌رنگ شده است، تحلیل‌های متوازن‌تری در حال ظهور است. کتاب پاتریک اسمیت<sup>(۴)</sup> تحت عنوان ژاپن: یک تفسیر مجدد به طریقی متفکرانه پیشرفتهای فرهنگی پس از جنگ جهانی دوم را از چشم یک روزنامه‌نگار می‌کاود کتاب درون‌کائی شا<sup>(۵)</sup> نوشته نوبورو - یوشیمورا<sup>(۶)</sup> که هم اکنون در گروه بانکداری توکیو کار می‌کند، و فیلیپ آندرسون<sup>(۷)</sup> استاد مدرسه مدیریت بازرگانی آمستاک<sup>(۸)</sup> در دانشکده دارتموث<sup>(۹)</sup>، از دید یک ناظر داخلی شرح می‌دهد که چرا مدیران شرکتهای بزرگ ژاپن چنین رفتار می‌کنند. هر دو کتاب نقاط قوت ژاپن را تحلیل می‌کنند بدون آنکه دچار خیالپردازی شوند؛ آنها همچنین نقاط ضعف آن را هم به رسمیت می‌شناسند و در عین حال از قضاوت‌های بیش از حد منفی پرهیز می‌کنند.

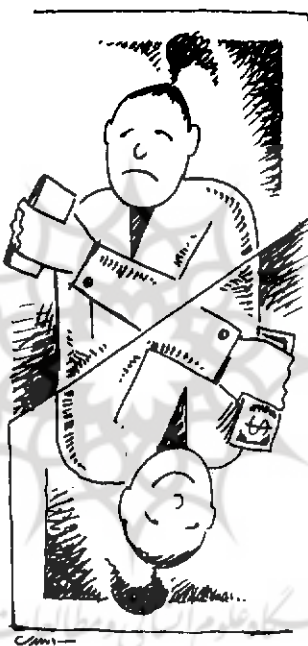
### ریشه‌های موفقیت ژاپن

ژاپن نمونه یک کشور اقتصادی تولیدکننده<sup>(۱)</sup> شناخته می‌شود و امروزه با بسیاری از عملکردهای اقتصادی آن آشنا هستیم. این کشور به مدت تقریباً چهل سال هدفهای دیگری را به نفع رسیدن به اقتصاد ایالات متحده از اولویت خارج ساخت. منتقدان اصلاح طلب به‌درستی بر نقشی تاکید دارند که دولت ژاپن در

## تفسیر دوباره معجزه اقتصادی ژاپن

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW JAN / FEB / 1998

ترجمه: حسن گیوریان



برای ژاپن چه اتفاقی افتاده است؟ در اوایل دهه ۱۹۹۰، این ملت موقعیت خود را به عنوان یک نیروی عظیم اقتصادی از دست داد و دچار بدترین رکود از زمان جنگ جهانی دوم، به این طرف شده است. امروزه روند سیاسی ژاپن به طرز ناامیدکننده‌ای فرسوده به نظر می‌رسد، کاغذبازی در آن فوق‌العاده زیاد و پریشان‌کننده و ساز و کار تجاری آن در حالت دفاعی است.

بحث سالهای ۱۹۸۰ در مورد رقابت‌پذیری در این زمان که اقتصاد ایالات متحده به سوی عصر اطلاعات پیش می‌رود، رو به پایان است. اکنون، وقت آن است که معجزه اقتصادی ژاپن را مجدداً بررسی کنیم. از سابقه ۴۰ ساله موفقیت این کشور چه باید آموخت؟ آیا این سابقه، نظام خود را به تحلیل برده است؟ آیا دیگر کشورها می‌توانند به تدریج نظام ژاپن را اختیار کرده و عناصری از آن را برای تقویت عملکرد صنعتی خودشان برگرفته و انتخاب کنند؟ یا آنکه این نظام، همانطور که بسیاری مطرح کرده‌اند، یک کلیت تقسیم‌نشده است و لذا تقلید از آن مشکل است؟

پایان یافتن جنگ سرد به غرب امکان داد که به ورای آن چیزی برسد که یک نگرش بسته و ساده به ژاپن بوده است. آن عقیده در پی حمله کمونیستی به کره جنوبی در سال ۱۹۵۰ شکل گرفت، یعنی وقتی که گروهی از دانشمندان ایالات متحده تصویری پاک و پاکیزه از این ملت بوجود آوردند. آنها ژاپن را سرزمین یکدلی و ارزشهای سالم سخت‌کوشی و آینده‌نگری جلوه دادند و بدین طریق از دشمنان اخیر ایالات متحده، متحدانی ساختند که مساعی خود را وقف جنگ صلیبی ضد کمونیستی می‌کردند.

در همان زمان که اقتصاد ژاپن در سالهای ۱۹۷۰ خیزش خود را آغاز کرده بود، یکسری کتابهای تمجیدآمیز این تصویر لطیف را در افکار امریکاییان جا انداخته و تعدادی اسطوره مدیریت خلق کردند که تا امروز هم به حیات خود ادامه می‌دهد. این کتابها فرمولی را بسط دادند که بطور خسته‌کننده‌ای شناخته شده‌اند: آنها برخی از جوانب روش مدیریت یا سیاست صنعتی ژاپن را انتخاب می‌کنند - از قبیل تصمیم‌گیری از پایین به بالا<sup>(۱)</sup> کنترل کیفیت به سبک دمینگ<sup>(۲)</sup> یا طرحهای فن‌آوری تراکم‌گرا<sup>(۳)</sup> و آن را رمز پنهان سرمایه‌داری هوشمندتر ژاپن می‌نامند، و سپس حول آن

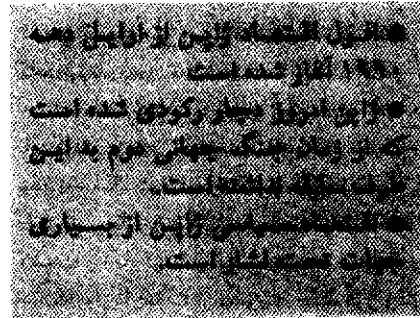
عبور از این مسیر به سمت آن هدف ایفا می‌کرد، اما از دو ستون دیگر موفقیت ژاپن غفلت می‌کنند: شرکتهای بزرگ و یک نیروی کار خوب تربیت شده این سه ستون روی یک استراتژی توسعه که بصورتی غیرعادی متمرکز شده بود و بازده اقتصادی موثری داشت، به همکاری پرداختند.

یک عنصر کلیدی موفقیت ژاپن کی‌رتسو<sup>(۱۱)</sup> بود. از طریق متحد شدن در قالب کی‌رتسو - که گروه‌های بازرگانی عظیمی است که صنعتگران، بانکها، و شرکتهای تجاری را از طریق مالکیت متقابل سهام و روابط خاص درازمدت به هم می‌پیوندد - شرکتهای منفرد، قدرت مالی و ارتباطی ای یافتند که آنان را قادر می‌ساخت رقبای خارجی و محلی را از میدان به در کنند. ماموریت آنها بیش از آنکه اندوختن سودهای کوتاه‌مدت باشد، کسب سهمی از بازار بود و با بی‌باکی وارد بخشهایی شدند که رشد بالا و توان بالقوه درازمدت داشت. علائق مصرف‌کنندگان و سهامداران خسار از گروه که بجز حساب پس‌اندازهای کم بهره عایدات دیگری نداشتند، در درجه دوم اهمیت قرار داشت.

هر چند که کی‌رتسوها خودشان ثبات داشتند، اما یک محیط کار بسیار رقابتی ایجاد کردند، حداقل در بخشهایی که بازارهای بین‌المللی را هدف گرفته بود. شرکتهای ژاپنی (کائی‌شا) حداکثر کوشش خود را به کار بردند تا با هم کنار بیایند، طرحهای محصولات جدید را تقلید کنند و همچنین فنون نوآورانه تولید را در پیش بگیرند. اگر آنها عقب می‌ماندند اعتبار یا آبروی خود را از دست می‌دادند.

واژه‌های عملی از قبیل رقابت به معنای آن بود که ایده‌ها و فن‌آوریهای جدید با سرعت فوق‌العاده در سرتاسر اقتصاد قابل جذب بودند. در مقابل چشمان رشک‌آور شاهدان غربی، چنین به نظر می‌رسید که مدیران ژاپنی به آسانی روباتها، تراشه‌های کامپیوتری، و نرم‌افزار منطق فزازی<sup>(۱۲)</sup> را وارد سالن‌های تولید و محصولاتشان می‌کردند. همچنین روح رقابتی ژاپن برخی روشهای وسیعاً تقلیدی را در مدیریت صنعتی ژاپن، تکثیر کرد: کنترل کیفیت جامع<sup>(۱۳)</sup>، تولید بدون ریخت و پاش و ضایعات<sup>(۱۴)</sup>، بهسازی بسین و وظیفه‌ای محصول<sup>(۱۵)</sup>

اداره‌کنندگان «کائی‌شا»، حقوق‌بگیران نخبه بودند: کارمندان وفادار مادام‌العمری که مشتاق



بودند، ساعت‌های بسیار طولانی کار کنند. آنها که مستقیماً از دانشگاه‌های معتبر کشور استخدام می‌شدند، در چهار دیوار خوابگاه‌های شرکت محصور می‌شدند و تعلیم می‌گرفتند تا قوانین رفتاری خشکی را بیاموزند از این قبیل که چگونه بطور دقیق در مقابل مشتریان خاص حالتی فروتنانه بخود بگیرند و در مقابل روسای مختلف تا چه اندازه کمر خم کنند. این قوانین متشکل از زبانی کاملاً رمزی بود که برای غریبه‌ها قابل فهم نبود. حتی دانشجویان خیلی جوان ژاپنی هم جزئی از این دسته بودند، چون یک نظام امتحانی طاقت‌فرسا داشتند که آنها را برای ورود به زندگی شرکتی با مهارتهای تحلیلی قابل اتکا و توجه خاص به قوانین، آماده می‌کرد.

در این بین، دولت ژاپن، به عنوان یک کمک و داور تجاری عمل کرده، کی‌رتسو را از طریق ارائه تخفیفهای مالیاتی، اعتبار ارزان، و راهنمایی اداری به بخشهای نوید بخش هدایت می‌کرد. مجموعه‌ای از دیگر سیاستها از قبیل موانع تجاری و نرخ ارزی که واردات را تضعیف و صادرات را به پیش می‌برد، به شرکتهای مدد رسانده و از آنها حمایت می‌کرد. مصرف‌کنندگان ژاپنی به سهم خود قیمت‌های بالا و اعتبارات نادر را پذیرفتند. در حالیکه «کائی‌شا» با جهش رشد می‌کرد، کارکنان «کائی‌شا» و بقیه جامعه با استانداردهای زندگی نسبتاً پایینی، سر می‌گردند.

### چگونه حباب می‌ترکد

اقتصاد ژاپن اولین بار علائم تنش جدی را وقتی نشان داد که «اقتصاد حبابی»<sup>(۱۶)</sup> دهه ۱۹۸۰ یعنی اوج‌گیری سوداگرانه قیمت‌ها که صدها میلیارد دلار بدهی رسمی ناگوار بالا آورد - ترکید و یک رکود عمیق پایدار بهمراه آورد. اما حباب اشتیاق غرب برای روشهای تجاری ژاپن نازه همین چندی پیش از بین رفت. بسیاری از روشها که ادعا می‌شد رموز موفقیت ژاپن هستند - از قبیل پیشرفت بوسیله ارشدیت<sup>(۱۷)</sup> و مدیریت

بوسیله اجماع<sup>(۱۸)</sup> بتدریج آشکار می‌شود که موانع بزرگی در مقابل تجدیدنظرهای لازم هستند. این کتابها جزو اولین چیزهایی هستند که باید بروشنی هزینه‌های چنین روشهایی را تجزیه تحلیل کنند. به نظر می‌رسد که به مرزهای الگوری تجارت ژاپنی، به عنوان تقلیدکننده شایسته ابداعات دیگران، نزدیک شده‌ایم.

هر چند که سیاست صنعتی حکومت در رهبری کردن شرکتهای ژاپنی به سمت بخشهای پرتحرک موفق بود، اما آن هم اساساً برای کمک به سریع کار کردن ژاپن مورد استفاده قرار گرفته است. گزینش برندگان و بازندگان در یک اقتصاد کمتر توسعه یافته به نحو شگفت‌آوری ساده است: شما خود را وفق داده و صنایع به سرعت رشد یافته کشور پیشرو را تقلید می‌کنید. با این حال وقتی که ژاپن به یک اقتصاد پیشرو دست یافت، انتخابها وضوح کمتری داشتند. همانطور که یوشیمورا و آندرسون برداشت کرده‌اند، حکومت ژاپن در گزینش موفقیت‌های آینده بهتر از حکومت دیگری عمل نکرده است. پروژه «پژوهش ژرف‌نگر» وزارت تجارت و صنایع بین‌المللی - مهیب‌ترین طرحهایش که گمان می‌رفت ژاپن را برای رهبری فن‌آوری به جلو پرتاب کند - عمدتاً یک شکست قاطع بوده است. «پروژه نسل پنجم»، که مقامات MITI با اغراق گفته بودند به ماورای قابلیت‌های ایالات متحده در هوش مصنوعی جهش خواهد کرد، منجر به ۸۵۰ میلیون دلار شکست شد.

دیگر شکست‌های چندین میلیون دلاری عبارتند از: قطاری که بواسطه مغناطیس در فاصله‌ای از ریل معلق می‌ماند، میکرو ماشین‌ها (ادوات روباتیک با اسباب ریز سیلیکونی)، و تلویزیون آنالوگ - با وضوح بالا. این شکست‌ها باعث شدند چنین به نظر آید که این کشور احتمالاً یک پیرو درخشان باقی بماند، بر مبنای کار دیگران اقدام به تولید و توسعه کند، اما همچنین تلاش کند خودش هم گام‌های بزرگی برای ابداع بردارد.

عوائد کم سیاست صنعتی، تنها علت پریشانی ژاپن نیست. همانطور که آنها در رابطه با عملکردهای درونی موسسات ژاپنی توضیح می‌دهند، کتابهایی هم که ما در این‌جا بررسی می‌کنیم روی عیوب عمیق‌تر تاکید دارند. معمول بوده که ثبات و دوام «بوروکراسی ثابت قدم» ژاپن تحسین شود - صاحب‌منصبان اداری که عمدتاً نسبت به رژه سیاستمداران در کابینه‌های

مختلف، بی تفاوتند. اما همین حکومت اداری تفکر خشک، و انعطاف‌ناپذیر را ترویج می‌کند. MITI و دیگر کارگزاران برای فسخ پروژه‌ها و حتی شکست‌های بزرگ، زمان سختی پیش‌رو دارند، بدتر از آن آغاز کردن یک طرح جدی است، بسایستی بسیاری از بازیگران اداری به اجماع برسند. این یک روند سخت و زمان‌بر است. برخلاف نظام ارزیابی از نوع رسیدگی دقیق در ایالات متحده که بصورت دوره‌ای با آمدن مقامات اجرایی جدید در واشنگتن تکان می‌خورد، بوروکراسی ژاپنی با حضور نخبگان ابدی<sup>(۱۹)</sup> فلج می‌شود که صرفاً بواسطه ارشدیت به پیش می‌روند صرفنظر از برتری ایده‌هایشان، این بوروکرات‌ها (صاحب‌منصبان اداری)، عادت کرده‌اند سالها منتظر بمانند تا نوشتشان برسد که یک پروژه مورد علاقه را که شدیداً از آن محافظت می‌کرده‌اند، به پیش ببرند.

در «کائی‌شا»، مدیران باید در عرصه مشابهی از نظم و ترتیب (تشریفات) و شیوه ویژه (حال و هوای خاص) به کار بپردازند. یوشیمورا و آندرسون که کتابشان را برای توضیح رفتار بظاهر متضادی نوشتند که اغلب غربی‌ها را هم آشفته می‌کند. به تفصیل راجع به نتایج رفتاری که بیشتر بر مبنای تقلید است تا اصول استوار، به بحث می‌پردازند. در حالیکه اضطراب ژاپنی‌ها به تقلید و رقابت بخوبی به شرکت‌هایشان خدمت می‌کند، از طرف دیگر منجر به رفتاری شده که بطرز قابل توجهی عاری از کفایت و حتی مخرب است. برای مثال آنچه به نظر می‌رسد که توجه به نیازهای مصرف‌کننده باشد، می‌توان ثابت کرد هیچ نیست مگر تنوع بیش از حد و گردش بی‌معنی محصولات. در سالهای اقتصاد حبابی، تولیدکنندگان، تنوع گنج‌کننده محصولات را ارائه کردند چون نمی‌توانستند این فکر را تحمل کنند که رقیبی ممکن است روی دست آنها بلند شود، اما بعد متوجه می‌شدند که مصرف‌کنندگان اغلب لزوماً خواهان شکلهای جدیدتر محصولات نیستند.

همانطور که در درون «کائی‌شا» مفصلاً شرح می‌دهد. در پس الزامات تجاری ژاپن نوعی عدم بصیرت عمل می‌کند. سازمانهای ژاپنی بیش از آنکه یک هدف یا نقطه نظر روشن را به پیش ببرند، اغلب در حالتی از نزدیک‌بینی روی چیزی تاکید می‌کنند که به نظرشان می‌رسد سرمشق، روند یا رفتار صحیح باشد: باید مثال همپایی با رقبا یا حفظ سهم بازار، آنها در توسعه (پیشبرد)

کارآیی تفوق می‌جویند، اما معمولاً فقط با گام‌هایی تدریجی. احاطه شده با پریشانی ناشی از اجتناب، مدیران اغلب بجای آنکه خطر حتی در نظر گرفتن راه‌حل جدیدی برای یک مسئله را بپذیرند، شکست‌هایشان را تکرار می‌کنند. تمایل ذاتی ژاپنی‌ها، به نوشته صاحب‌نظران، «انتظار کشیدن و نگاه کردن و سپس رفتن به همراه گروه است». برای اجتناب از قصور و حفظ آبرو وقتی که کارها اشتباه از آب درمی‌آید، مدیران نمائی از هماهنگی ارائه می‌کنند که غربی‌ها از مدتها قبل به عنوان یک واقعیت آن را پذیرفته‌اند.

مدیران ژاپنی برای ساختن آینده‌ای خوب راه‌های دیگری در پیش دارند. تلاش موجود برای فرموله کردن یک نگرش درازمدت عمدتاً یک عمل پوچ است، که در اصل برای دادن اطمینان مجدد به مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکاء صورت می‌گیرد. وقتی نتایج بوضوح پایین‌تر از سطح معمول - وقتی که درآمدها خیلی پایین است یا پروژه‌های با فن‌آوری بالا اتمامشان با شکست روبرو می‌شود - اعضای یک «کائی‌شا» می‌توانند با این ادعا که منطق نظری در پشت اشتباهاتشان خوابیده، پریشانی را از خود دور سازند. این امر که وقتی بسیاری از حقوق‌بگیران روشی را در پیش می‌گیرند که برای غریبه‌ها کمتر معنائی دارد و سهامشان مورد تحسین بسیار هم قرار می‌گیرد، معمولاً منعکس‌کننده ذهنیت یک دنباله‌رو ناپیوسته است.

در واقع با سنگینی روشهای اجرایی معمول که مدتهای طولانی از وضع آنها می‌گذرد و هنوز هم دولت و تجارت را کنترل می‌کنند، اقتصاد ژاپن به عملکرد خود به عنوان یک فرانکشتاین (خون آشام)<sup>(۲۰)</sup> صادراتی ادامه می‌دهد - هرچند که منطق کشور تولیدکننده در حال اوج هر چه بیشتر بی‌معنی می‌شود. با این حال به نظر می‌رسد سیاستمداران در ژاپن مایل نیستند یا شاید قادر نیستند روند جدیدی را طراحی کنند. همانطور که اسمیت آن را توصیف می‌کند، این کشور از یک «فرهنگ غیرمسئولانه»<sup>(۲۱)</sup> رنج می‌برد.

### محورکی برای اصلاح

به این ترتیب، از نظر اسمیت، اقتصاد سیاسی ژاپن از جوانب بسیاری تحت فشار است. حال که شرکت‌های ژاپنی بی‌نهایت ثروتمند شده‌اند، افکار عمومی توجه به تقاضا برای مصرف‌کنندگان را شروع کرده است. نظام جنگ

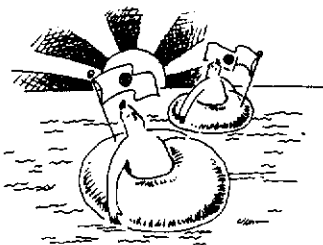
سرد که جمع‌گرایی سیاسی و فرهنگی و نیز توسعه فردگرایی را تضعیف می‌کند، وجهه خود را از دست می‌دهد.

حتی برخی جنبه‌های بظاهر سودمند استخدام (بکارگماری) در ژاپن، هزینه‌های گزاف انسانی داشته و در نهایت زیر سؤال می‌رود. تاکید «کائی‌شا»، بر توسعه مداوم سرمایه انسانی می‌تواند واقعیات سختی را در بطن خود داشته باشد. وقتی یک حقوق‌بگیر وارد «کائی‌شا» شود، دیگر، ترک شرکت بدون از دست دادن موقعیت اجتماعی تقریباً غیرممکن است. چون پیشرفت شغلی قویاً مرتبط با ارشدیت است، اگر یک حقوق‌بگیر اقدام به رفتن به شرکت دیگری بکند، عملاً نمی‌تواند از همانجا که کار خود را رها کرده، شروع کند، اقدام او گامی به عقب محسوب می‌شود مگر اینکه آماده تحمل محرومیت از حقوق و وجهه اجتماعی باشد، که اغلب در پی پیوستن به شرکت‌های خارجی به همراه می‌آید. بیشتر آموزشی که حقوق‌بگیر کسب می‌کند منتهی به آموختن آداب و رسوم شرکتی می‌شود که برای تبدیل شدن به یک کارگزار بومی به آن نیاز دارند. چنین آموزشی در خارج از فرهنگ سرریخته یک شرکت خاص بی‌فایده است. روسا، با تکرار روشی که با آنها برخورد شده می‌توانند قلدرهای پرعتاب و خطابی باشند که قضاوت‌هایشان بیش از آنکه بر مبنای عملکرد باشد، متکی بر «رفتار شایسته»<sup>(۲۲)</sup> است که به غلط تعریف شده است. و این نسخه‌ای برای واگذار است و اسمیت مستقیماً آن را مخاطب قرار می‌دهد.

هر چند که ممکن است نتوان این مشاهدات و تفسیرها را باور کرد اما آنها از نظر کسانی که دوره‌های طولانی در ژاپن زندگی کرده‌اند، صحیح هستند. با گذراندن تقریباً دو سال در آنجا، به خوبی می‌توان چهره‌های کوفته رانندگان مترو را که دیر وقت از واگنهای شلوغ مترو به خانه بازمی‌گردند به یاد آورد. دوستان ژاپنی من از روند بی‌حاصل شغلهایشان فرسوده شده بودند. دیدن نقطه‌نظراتی که حداقل در حال ظهور است و جنبه‌های شناخته شده مثبت زندگی در ژاپن را تعدیل می‌کند، دلگرم‌کننده است.

در پایان، اسمیت اظهار می‌دارد که تغییر اساسی فقط ممکن است از یک نسل جدید حاصل شود. دانشجویانی که از دانشگاه‌های ژاپنی فارغ‌التحصیل می‌شوند آنها نسبت به

والدینشان تمایل بیشتری به ایمنی دارند و به جنبه جهانی تر زندگی خو می‌گیرند، کمتر مایل به پذیرش تابعیت هستند. مانند هم‌تایان غربی‌شان آنها هم طالب دسترسی به مسکن بهتر، زندگی خانوادگی کاملتر و سالمتری از خانه‌های پدری که در آن رشد کردند و هم خواهان فرصتهایی برای پیشرفت شخصی هستند. آنها نخبگان سیاسی فاسد را تحقیر می‌کنند که مناظرات عومیشان بندرت فراتر از موارد نمادینی از این قبیل می‌رود که آیا ژاپن باید از همسایگانش بخاطر تجاوزاتش در طی جنگ جهانی دوم عذرخواهی کند؟



### تقلید از ژاپن

اقتصاد ژاپن بدلائیل تاریخی خاص ترقی کرد. کشور پس از یک جنگ مخرب به سرعت کار می‌کرد، استراتژی «میانہ درخشان»، بر بخشهای بزرگ پرارزشی از قبیل اتومبیل و الکترونیک تاکید داشت؛ این استراتژی در ارزشمندترین بازارها که نیازمند ابتکارات استراتژیک پرخطر هستند از قبیل بازار دارو و ریز پردازنده، به کار نمی‌آید. کشور بر یک بازار جهانی که به سمت تولید انبوه جهت‌گیری داشت، دست یافت. اما امروزه رهبری بازار به طور فزاینده‌ای نیازمند انعطاف‌پذیری و خلاقیتی بیشتر از آن است که «کائی شا» بطور سنتی تشویق می‌کند.

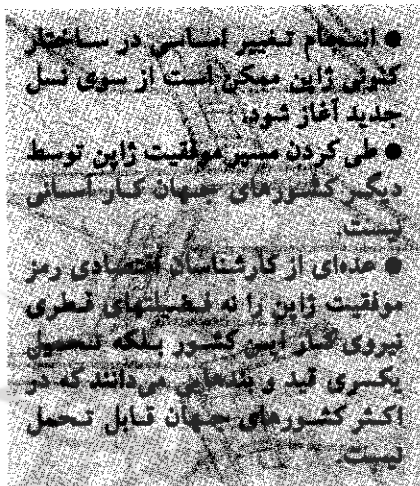
آیا دیگر کشورها می‌توانند راه ژاپن به سوی موفقیت را سرمشق خود قرار دهند؟ این مسیر آسان نیست. برای خلق مجدد رقابت حاد موجود در «کائی شا»، سیاستگذاران نیازمند داشتن یا پرورش یک بازار محلی (خانگی) قوی یا منطقه تجاری هستند تا محصولات جدید را آزمایش کنند.

علیرغم این چالشها، چندین نامزد آسیائی مبادرت به بر تن کردن جامه ژاپن به عنوان یک کشور تولیدکننده پیشگام، کرده‌اند. کره جنوبی با چابلی (۲۳) خود که مشابه کی‌رتسو است. امروزه به صنعت تراشه‌های حافظه‌ای ژاپن حمله می‌برد درست به همان ترتیب که زمانی ژاپن به صنایع ایالات متحده حمله می‌برد. بیره‌های دیگر آسیائی شکل‌های مخصوص به خود را از طرز عمل تجاری ژاپنی توسعه داده‌اند. شاید محتمل‌ترین نامزد جانشین ژاپن، چین باشد، که حکومتش اخیراً تشکیل مجتمع‌های عظیم را از طریق ادغام و تملک تشویق کرد. چین واحد پول کم‌ارزش دارد، و مشغول جذب فن‌آوریهای استراتژیک

وقتی غربی‌ها اولین بار تلاش کردند موفقیت‌های ژاپن را تشریح کنند، بیشتر آن را به فضیلت‌های منحصر بفرد و فطری سخت‌کوشی، پس‌انداز و همکاری هماهنگ منتسب کردند. در سالهای ۱۹۸۰، همچنانکه تولیدکنندگان ژاپنی در کارخانه‌داری در دیگر کشورها توفیق می‌یافتند، برخی شاهدان، مطرح می‌کردند که شرکتهای غربی می‌توانند روشهای سیاسی و مدیریت ژاپن را تقلید کنند. یک نگرش متوازن‌تر در حال ظهور است که بیشتر موفقیت‌های قابل توجه ژاپن را نه مربوط به فضیلت‌های ذاتی بلکه ناشی از یکسری قید و بندهایی می‌داند که احتمال نمی‌رود در غرب قابل تحمل باشد. □

### پانویس:

- 1- BOTTOM - UP DECISION MAKING
- 2- DEMING - STYLE QUALITY CONTROL
- 3- DIFFUSION - ORIENTED TECHNOLOGY PLANS
- 4- PATRICK SMITH
- 5- INSIDE THE KAISHA
- 6- NOBORU YOSHIMURA
- 7- PHILIP ANDERSON
- 8- AMOS TUCK
- 9- DARTMOUTH
- 10- PRODUCER ECONOMIC STATE
- 11- KEIRETSU
- 12- FUZZY LOGIC
- 13- TOTAL QUALITY CONTROL
- 14- LEAN PRODUCTION
- 15- CROSS - FUNCTIONAL PRODUCT DEVELOPMENT
- 16- BUBBLE ECONOMY
- 17- ADVANCEMENT BY SENIORITY
- 18- MANAGEMENT BY CONSENSUS
- 19- LIFERS
- 20- FRANKENSTEIN
- 21- CULTURE OF IRRESPONSIBILITY
- 22- PROPER ATTITUDE
- 23- CHAEBOL
- 24- TATEMAE



خارجی است. گرچه شرکتهای پیشگام چین هنوز باید با یک نظام اداری پوسیده و فاسد کمونیستی مجادله کنند، صادرات این کشور مسبب سهم بزرگی از رشد اخیر کسب بودجه ایالات متحده است.

در رابطه با غرب، شرکتهای منفرد، پیشاپیش، چندین نوع از فنون موفقیت ژاپنی را اختیار کرده‌اند. با این حال، سنجش ایده‌های مدیریت از ژاپن یک مسئله تیره سنت ژاپنی تا (۲۴) - یا ترسیم یک منظره مطلوب از کشورشان - منشاء مقدار زیادی آشفتگی است. همانطور که یوشیمورا و آندرسون تاکید دارند، هماهنگی ژاپنی نه از فضای بدقت پرورش یافته اطمینان و توکل عمومی، بلکه از یک سیستم محدودکننده کنترل‌های داخلی ریشه می‌گیرد. تولید بدون ریخت و پاش و دیگر ترتیبات کاری بسیار پر بارزه، می‌تواند بشدت متکی بر نیروی کاری باشد که تمایل دارد شرایط پر تنش را بپذیرد.

● این مطلب ترجمه نقد کتابی است که توسط رابرت جی کرا فورد (ROBERT J. CRAWFORD) دستیار تحقیقاتی دانشکده بازرگانی هاروارد نوشته شده و در بخش معرفی کتابهای مجله HARVARD BUSINESS REVIEW معرفی شده است.