

# یک کمپانی از هیچ تا ۳۴ میلیارد دلار فروش

چگونه کارخانجات تحت پوشش دیوو (Daewoo) به پیروزی، ای چشمگیری نائل شدند؟ در یاسالاری سون سین (Y sun sin) شخصیتی رعب‌انگیز داشت. هنگامی که ژاپن در سال ۱۹۹۲ میلادی کره را اشغال کرد، او چیزی ساخت که احداثاً نخستین زره‌پوش جهان بود. او با یک کشتی‌های لا کشتی، اصطلاح آن مفع از شش ماه پیش از ۵۰۰ کشتی جنونی ژاپنی را غرق کند.

در سال ۱۹۹۳ صنعت کشتی‌سازی کره جنوبی یک بار دیگر برتری خود را بر صنعت کشتی‌سازی ژاپنی نشان داد و کره‌ای‌ها بیش از کارخانجات کشتی‌سازی ژاپن سفارش ساخت دریافت کردند. در میان کارخانجات کشتی‌سازی کره جنوبی یک کارخانه وجود دارد که دو دهه پیش بدنام و ورشکسته بود و دولت کره جنوبی به اصطلاح عامیانه بازاری آن را به شرکت دیوو قالب کرد. وضع مالی این شرکت بدنام به قدری وخیم بود که شش سال پیش بیم آن می‌رفت به کلی تعطیل گردد. اما شرکت دیوو آن را به یک موفق‌ترین شرکت‌های کشتی‌سازی کره جنوبی تبدیل کرد.

تبدیل یک شرکت بدنام و ورشکسته به شرکتی معتبر و سودمند نشان دهنده واقعیت توان کره‌ای‌ها در تجدید نظر در مورد مبادی مدیریت آنها است. همین شرکت ناموفق دیروز و موفق امروز، در یک دهه پیش با اعتصاب‌های پی‌درپی کارگران، آشوب و خشونت و وسعت پلیس ضدشورش عملاً فلج شده بود. امروزه شرکت مذکور نمونه‌ای است از مدیریتی که آن را مدیریت اتفاق نظر (اجماع) خوانده‌اند و اصطلاح رایج آن به انگلیسی عبارت است از: Management by consensus. بخشی از موفقیت دیوو در این تحول ناشی از عمل کردن به تکنیک‌های کتب درسی بازرگانی و اقتصاد است. و بخشی دیگر از موفقیت مدیون به کارگیری روح کنفوسیوسی نظیر رعایت خانوادگی برای کل کارخانه و هماهنگی

جمعی همراه با انضباط فردی می‌باشد. دیوو از جمله شرکت‌هایی مانند هیوندایی، سامسونگ و گلداستار است که گروهی از شرکت‌های ریز و درشت را زیر پوشش دارد. هم‌اکنون دیوو در سراسر جهان صد هزار کارمند دارد و فروش آن در سال گذشته بیش از ۳۴ میلیارد دلار بوده است. با این حجم فروش، دیوو بزرگترین شرکت آسیا محسوب می‌شود. هنگامی که این موفقیت را با گذشته دیوو مقایسه می‌کنیم بسیار شگفت‌زده می‌شویم:

دیوو توسط کیم وو چونگ Kim woo chong به همراه سه شریک، یک ماشین‌نویس و هیجده هزار دلار سرمایه در سال ۱۹۶۷ بنیان‌گذاری شد. این شرکت کار خود با تجارت اقلام کهنه و دست دوم شروع کرد ولی امروزه طیف فعالیتش از بخش ساختمان تا خدمات مالی، الکترونیک، کالاهای خانگی، ماشین‌آلات سنگین و تولید اتومبیل گسترده است.

آقای کیم که حالا ۵۷ ساله است در ۱۹۷۸ خود را درگیر کار کشتی‌سازی یافت. در این سال دولت کره او را مجبور کرد تا مسئولیت پروژه در حال ورشکستگی یک کشتی‌سازی عظیم در جزیره کوچی نزدیک بندر جنوبی پیوزان را به عهده بگیرد. آقای کیم می‌گوید: در آن موقع حتی فرصت گفتن نه به من داده نشده، در واقع زمانی که کیم در خارج از کشور بسر می‌برد پروژه را به او سپردند.

در آن زمان فقط ۳۰٪ از کارهای پروژه‌ای که قرار بود در ۱۹۷۵ گشایش یابد، تکمیل شده بود. برای اجرای پروژه کشتی‌سازی محلی ایده‌آل در نظر گرفته شده بود. بندری طبیعی که توسط کوهها محاصره شده بود و قرار بود بزرگترین بارانداز خشک جهان در آنجا تأسیس گردد. این پروژه بلندپروازانه قبل از شوک گرانی نفت اوپک در ۱۹۷۳ برنامه‌ریزی شده بود و در نتیجه در ۱۹۷۸، سال تحویل آن به آقای کیم، صنعت کشتی‌سازی در رکودی جهانی به سر می‌برد.

**یک پروژه و دو حادثه ناگوار**  
انحلال و فروش ماشین‌آلات، یعنی همان کاری که شرکت‌های غربی در این موارد می‌کنند راه حل مطلوب دیوو نبود. حداقل به خاطر حفظ آبرو نزد همکاران، آقای کیم باید به هر ترتیب شده پروژه را به اتمام می‌رساند. از سوی دیگر دولت به آقای کیم تضمین می‌داد که بعضی از قطعات ماشین‌آلات کارخانه کشتی‌سازی، نظیر قطعات مولدهای برق را (در بارانداز خشک مونتاژ می‌کردند و به هر کجا که لازم بود برده می‌شد) تأمین کند.

پس از آن دو حادثه ناگوار رخ داد. نخستین حادثه در ۱۹۷۹ روی داد و طی آن رئیس جمهور وقت کره، پارک چونگ هی (park chung hee) ترور شد که به برقراری حکومت نظامی و آشوبهای سیاسی منجر گردید و حادثه بعدی یکسال پس از تکمیل بارانداز خشک اکوپو در ۱۹۸۱ رخ داد. در این سال بر اثر کساد بازار کشتی‌سازی در جهان قیمت کشتی به نصف بهای سال قبل سقوط کرد.

**آقای کیم پس از آنکه دور جهان را برای دریافت سفارش زیر پا گذاشت تاکتیک کارش را تغییر داد. او با یک شرکت کشتی‌سازی نروژی قرارداد بست تا یک کشتی با مخازن فولادی ضد زنگ برای مواد شیمیایی بسازند. این قرارداد هیچ سودی در بر نداشت. طرفهای نروژی حتی این حق را برای خود در قرارداد گنجانده‌اند که اگر از محصول نهایی راضی نبودند آن را تحویل نگیرند. این سفارش فرصتی بود تا آقای کیم توان فنی کارخانه کشتی‌سازی خود را نشان دهد. این کشتی برنده جایزه شد و سیل سفارشات سرازیر گردید.**

کارخانه کشتی‌سازی دیوو، که آن سالها شرکت ماشین‌آلات سنگین (DSHM) نامیده می‌شد، عاقبت به درآمد رسید و موفقیت به سراغش آمد. آقای کیم یک اشتباه کرد و به امید بهبود سریع بازار کشتی‌سازی، اجازه داد که شرکت (DSHM) رشد سریعی بکند. نیروهای کار از ۸۶۰۰ نفر در سال ۱۹۸۱

به ۳۱۴۸۰ نفر در ۱۹۸۴ رسید. توجه آقای کیم برای این خوشبینی‌اش دریافت سفارش ساخت ۱۲ کشتی مخزنی (کانتینردار) به ارزش کل ۵۷۰ میلیون دلار از خطوط کشتی‌رانی آمریکا بود.

اما رکود کشتی‌سازی فرا رسید. حتی اوضاع رو به وخامت رفت و وقتی آخرین کشتی تحویل مشتری می‌شد شرکت آمریکایی خریدار اعلام ورشکستگی کرد. شرکت (DSHM) نتوانست قسط آخر ۱۵۰ میلیون دلاری را نقد کند و جبران آن از طرف بیمه صادراتی سالها به تعویق افتاد. با افزایش ضرر و زیان کارخانه کشتی‌سازی اتحادیه‌های کارگری وارد صحنه شدند. به خاطر دمکراتیک شدن قوانین کارگری کره جنوبی، دیگر شرکت نمی‌توانست روی کارگران مطیع و ارزان حساب کند.

## شورش‌های کارگری

تا اواخر دهه ۱۹۸۰ (DSHM) با رکودی کامل درگیر بود و حتی سقوط قریب الوقوع آن پیش‌بینی می‌شد. کارگران کشتی‌سازی و خانواده‌هایشان بر اثر اعتصابات کمرشکن پیایی و برخورد با پلیس ضد شورش جان به لب شده بودند. علاوه بر این، در درگیری‌های کارگران با پلیس ضد شورش چند نفر کشته و عده فراوانی زخمی شده بودند. این بحران برای سایر شرکت‌های تحت پوشش دیوو هم تهدیدآمیز بود زیرا احتمال داشت دامنه شورش به آنها هم سرایت کند. در ضمن فراموش نشود که همین شرکتها بودند که به کشتی‌سازی کمک مالی می‌کردند تا آنها سرپا نگهدارند. آقای کیم امروز فاش می‌کند که حتی در آن شرایط سخت هم یک لحظه به انحلال کارخانه و فروش ماشین‌آلات فکر نکرد. به نظر او آخرین چیزی که فردی باید بازد حیثیت و اعتبار بنا بر این مصمم بود نام دیوو را اعتبار ببخشد.

در نوامبر ۱۹۸۸، آقای کیم با دولت بر سر یک طرح امدادی به توافق رسید. بانک دولتی توسعه کره، که سرمایه‌اش

در کارخانه کشتی سازی در مخاطره بود، موافقت کرد که زمان باز پرداخت وام ۳۵۹ میلیون دلاری (معادل ۲۵۰ میلیارد و ن کره جنوبی) تمدید گردد و یک وام جدید معادل ۱۵۰ میلیارد و ن نیز به کمپانی پرداخت شود. دیوو نیز متقابلاً موافقت کرد که ۴۰۰ میلیارد و ن (won) سرمایه گذاری کند.

دیوو برای آن که این ۴۰۰ میلیارد و ن را تأمین کند شروع به فروش سهام و دارائی خود کرد. آقای کیم شخصاً با فروش سهام متعلق به خود در یکی از شرکتهای تحت پوشش حدود ۱۴۲

تصمیم خود عمل کند، میز کار خود را در سنول رها کرد و بکراست به کارخانه کشتی سازی رفت تا در آنجا زندگی کند. آقای کیم ۱۸ ماه را در آنجا گذراند. در این مدت یکی از کادراهای ارشد شرکت به نام کیم تاگو که اکنون رئیس شرکت دیوو موتورز است همه جا همراه آقای کیم بود. وقتی کارگران فهمیدند آقای کیم در میان آنها زندگی می کند روحیه تازه ای پیدا کردند. آقای کیم به همراه کارگران می کوشید تا کارخانه را نجات دهد. او نه فقط مثل آنها لباس کار می پوشید و با آنها در غذاخوری کارخانه

سفرهای پژوهشی اقدام می کردند. به قول دیوید آپتون از دانشکده بازرگانی هاروارد، در این گروههای کوچک ۱۲ نفری، مدیران و کارگران همدیگر را بهتر شناختند و توانستند شرایط را برای انتقال قدرت و نه فرماندهی متمرکز فراهم کنند.

#### موفقیت حاصل می شود

همانطور که در این گونه انقلابهای تولیدی مرسوم است، تغییرات از لحاظ فردی ناچیز هستند اما تأثیر ترا کمی آنها بسیار عظیم است. در ۱۹۸۹ ماشینهای

کشتی طول می کشید کاهش می یافت. برای این کار به جای آن که تیر حمل یا آهن ته کشتی را در کف بارانداز خشک قرار دهند و سپس روی آن سایر قسمتها را سوار کنند، در خارج از بارانداز خشک کار مونتاژ را عملی می کردند. و قطعات را به هم جوش می دادند، بدین ترتیب انگار که با قطعات لگو (Lego) - اسباب بازی - کشتی سر هم بندی شود. این کار مستلزم دقت بیشتر بود اما به نیروی کار کمتری نیاز داشت. زیرا سوار کردن قطعات کشتی در بیرون از بارانداز خشک به مراتب آسانتر بود.

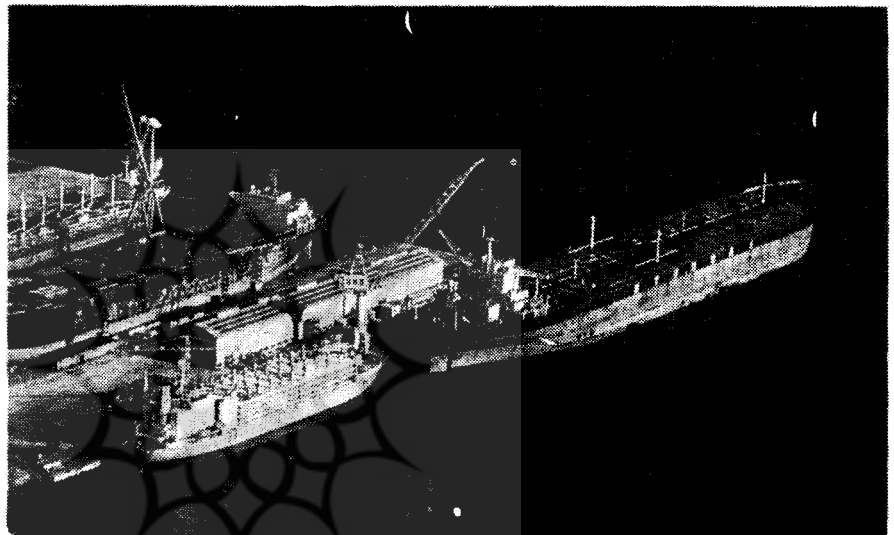
امروزه از آنجا که بارانداز خشک در اکوپو به جرقیل غول پیکر ۹۰۰ تنی (قوی تر از جرقیلهای شرکتهای رقیب) مجهز است، شرکت کشتی سازی (DSHM) می تواند قطعات بزرگتر کشتی را از قبل مونتاژ کند. برای مثال اگر سایر کشتی سازیها ۱۲۰ قطعه را مونتاژ می کنند شرکت (DSHM) ۸۰ قطعه را روی هم مونتاژ می کند و یک نفتکش عظیم تحویل می دهد.

تجدید سازمان تولید یا سیستم جدید کشتی سازی، دیوو این امکان را ایجاد کرد که ۸۵٪ کشتی در بیرون از بارانداز خشک مونتاژ شود. نتیجه بسیار عالی بود. در ۱۹۸۹ بدون احتساب زمان اعتصاب ۱۸ ماه طول می کشید تا یک نفتکش عظیم تولید شود اما امروزه شرکت (DSHM) طی هشت ماه همان اندازه نفتکش را تحویل بازار می دهد.

در ۱۹۹۳ شرکت (DSHM) بیش از هر شرکت کشتی سازی در جهان سفارش دریافت کرد و در طول سال ۵۴ نفتکش به ارزش کل ۲/۸ میلیارد دلار تولید نمود.

به گفته پارک دونگ کیو، مدیرعامل کشتی سازی (DSHM) سابق و دیووی امروز، از ۱۹۸۹ تاکنون کل تولید ۲/۴ برابر افزایش داشته است. با آنکه شرکتهای کشتی سازی چینی و اروپای شرقی با داشتن مزیت هزینه دستمزد کمتر رقبای عمده ای هستند اما تعداد مشتریان شرکت کشتی سازی دیوو کاهش نیافته است. به قول آقای آپتون از دانشکده بازرگانی هاروارد کارخانه کشتی سازی دیوو یاد گرفت که چگونه یاد بگیرد.

منبع: اکونومیست، ۲۶ نوامبر ۱۹۹۳  
برگردان از سرویس ترجمه گزارش،



یک نمای عمومی از اسکله کارخانه کشتی سازی دیوو

نیمه اتوماتیک جوش در کارخانه کشتی سازی هر کدام توسط یک ماشین کار (اپراتور) اداره می شد، در طی کمتر از سه سال هر ماشین کار توانست با شش ماشین جوش کار کند و امروزه هشت ماشین جوش توسط تنها یک نفر ماشین کار اداره می شود و دیگر کارگر یا ماشین کاری بیهوده به ماشین جوش زل نمی زند.

دیوو فرآیند تولیدش را براساس مزیت های نسبی و تنگناهای عمده اش سازماندهی مجدد کرد. هر بارانداز خشک، پس از کامل شدن مونتاژ یک کشتی از آب پر می شود تا کشتی بتواند در آن شناور شود. اما کارخانه مورد بحث این امکان را پیدا کرد که هم زمان در یک بارانداز خشک با ابعاد ۵۳۰×۱۳۱ متر کشتی بزرگ را مونتاژ کند. اما شناور ساختن هر پنج کشتی به طور همزمان غیر ممکن بود. حال برای جبران این نقص باید زمانی که مونتاژ هر

غذا می خورد بلکه به خانه آنها نیز می رفت، پای درد دل آنها می نشست و حتی گاهی صبحانه را با آنها می خورد. مدتی نیز صرف آموزش شد. البته نه آموزش کشتی سازی که این کار را قبلاً بلد بودند، بلکه آموزش چگونه با هم کارکردن.

آقای کیم و همکاران کادری مدیریت می کوشیدند تا زخمها و کینه های به وجود آمده در روابط بین اتحادیه های کارگری و مدیریت را التیام دهند. آنها تلاش کردند تا کارخانه را به صورت یک خانواده بزرگ اداره کنند. برای همسران کارگران کلاسهای فرهنگی تشکیل دادند و خانواده ها را دستجمعی به گردش در طبیعت می بردند.

به کارگران در گروههای ۱۲ نفره آموزش فنی داده می شد. کارگران و مدیران از سایر شرکتهای تحت پوشش دیوو بازدید می کردند و حتی بعضی از آنها برای بازدید کارخانجات کارآمد و سود ده خارجی از جمله ژاپن به

۱ میلیارد و ن فراهم کرد. در فاصله سالهای ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۲ آقای کیم به اتفاق شرکت دیوو مجموعاً ۷۷۵ میلیارد و ن به صورت نقدی و مواد اولیه و مصالح در شرکت کشتی سازی (DSHM) سرمایه گذاری کردند.

آقای کیم می گوید که ریسک بزرگی بود و اگر شکست می خورد او به یک راه فرار از مهلکه فکر کرده بود. با توجه به آب و هوای ملایم اکوپو (okpo)، بارانداز خشک بزرگ و بخشهای مختلف انبار و محوطه کارخانه به مرکزی برای تفریح و پرورش ماهی تبدیل می شد. آقای کیم این داستان را با تبسمی بر چهره تعریف می کرد ولی احتمالاً قصد شوخی نداشت.

#### یک رنگ شدن با کارگران

همچنین آقای کیم تصمیم گرفت تا مسائل را با همکاری و اجماع حل کند نه با کشمکش، جدال و زور. برای آن که به