



شرکتی ورشکسته که به بزرگترین تولیدکننده لوازم خانگی چین تبدیل شد

حایر بر می خیزد

مترجم: پوپک محب علی

بیست سال پیش، کارخانه یخچال سازی کینگدانو یک مخروبه بود، حقوق کارگران چند ماه پرداخت نشده و محصولاتش بنجل و بی کیفیت بود. امروزه آن کارخانه را حایر می نامند. تولیدکننده بزرگ لوازم خانگی که

ساخته شده ترین شرکت چینی در جهان است و مدیر آن ثابت کرده که یکی از کارشناسان دنیا در رهبری و بقای تغییرات است.

ژانگ رویمین

افراد به دلایل گوناگون در دوره‌های مختلف برای رهبران یک سازمان احترام قائلند. هنگامی که شما یک تغییر را آغاز می کنید، در صورتی که الگوی خوبی برای کارکنانان باشید و بیش از آنها تحمل سختی را داشته باشید، آنها مشتاقند که از شما پیروی کنند. در روزهای اول فعالیت در حایر، وقتی به سفرهای کاری می رفتیم، اغلب مجبور بودم در حین سفر کار کنم. اگر در قطار جایی برای نشستن وجود نداشت، دو «یوان» می پرداختم تا یک

چارپایه کوچک اجاره کنم بر روی آن نشسته تا کارهای خود را انجام دهم. این کار من مورد توجه کارکنان قرار می گرفت و آنها را تحت تاثیر قرار می داد. بعدها، تاثیر این رفتار من افراد را برای همکاری مجاب می کرد. هنگامی که ما در دهه ۱۹۹۰ شروع به احداث پارک صنعتی حایر کردیم، افرادی مانع کار می شدند و انتظار وقوع مشکلات را داشتند. اما هنگامی که دریافتند من از هیچ تلاشی برای تحقق برنامه‌ها مضایقه نمی کنم، همگی تسلیم شدند.

امروز من معتقدم آنچه کارکنان حایر به آن احتیاج دارند، این است که به آنها اجازه داده شود خود تصمیم بگیرند و احساس نکنند در کارشان از من پیروی می کنند. فیلسوف معروف چین لائو- تزو (Lao-Zu) می گوید: در روزگار باستان افراد نمی دانستند که فرمانروایانی وجود دارند. برداشت من از این کلام این است که رهبری که حضورش برای فرمانبردارانش محسوس نیست، زیرک ترین رهبر است.

از آنجایی که من در انبات حسن نیتم پیروز شده بودم، از کارکنان تقاضای کار خوب کردم. نظم و انضباط بسیار کمی بر کارخانه حکمفرما بود؛ افراد مایل بودند کارها را آن طوری انجام دهند که از دید آنها مناسبتر است. قوانین و مقررات، نوشته شده بودند، اما هرگز به طور جدی برای اجرا مورد حمایت واقع نمی شدند. من اصطلاحات را کشف کرده و برای افراد هجی کردم. پرداخت به موقع حقوق ماهیانه آنها را به شرطی تضمین کردم که آنها به دقت مقررات کاری مورد نظرم را رعایت کنند. سپس مقررات جدید را به آنها اعلام کردم: "رعایت نظافت در محیط کارگاه" و برخورد شدید با "زدیدن اموال شرکت". اینها عادات زشتی بود که باید با آنها مبارزه می شد.

در آن زمان دولت به شرکتها اجازه اخراج کارگران را نمی داد، اما در مورد آنهاهی که از مقررات شرکت سرپیچی می کردند، می توانستیم تنبیهاتی اعمال کنیم و یا به طور جدی تر از عضویت در کارخانه محروم شوند (یعنی محرومیت از مالکیت دستجمعی شرکت) و به قید التزام آزاد شده و تحت نظارت قرار گیرند. یکبار وقتی در حال نمیز کردن انبار کالا بودیم، تعدادی از کارگران را مشاهده کردیم که مشغول خارج کردن اجناس بودند. ما یکی از آنها را دستگیر کردیم و در عرض یک ساعت پیامدهای آن را در تابلو اعلانات کارخانه درج نمودیم. آن کارگر از عضویت کارخانه محروم و به قید التزام آزاد شد و تحت نظارت قرار گرفت. این تنبیه، شوک بزرگی برای سایر افراد بود.

پنج^(۱) قطعه ماهی

وقتی من در دسامبر ۱۹۸۴ مدیریت کارخانه یخچال سازی کینگداو را به عهده گرفتم، موجودیت شرکت در معرض خطر بود. در واقع، از نظر اکثر افراد وضعیت کارخانه ناامید کننده بود. بدهی کارخانه حدود ۱/۴۷ میلیون رن مین بی (RMB) بود و من چهارمین فردی بودم که در طی یک سال به ریاست کارخانه منصوب می شدم. هر سه مدیر قبلی دست از کار کشیده و یا میدان را خالی کرده بودند، هیچ یک قادر نبودند که بار مسئولیت را به عهده بگیرند. بیش از ۸۰۰ کارگر بی صبرانه در انتظار دریافت حقوق معوقه شان بودند. در چنین شرایطی جای تعجب نبود که درخواست برای انتقال کارکنان بالا باشد. هنگامی که خبر انتصاب من اعلام شد، ۵۱ کارگر دیگر نیز درخواست انتقال به شرکت های مختلف را داشتند.

در آن زمان، وقت گفت و گوهای بیهوده نبود. اولین موضوعی که بر روی آن تمرکز کردم، حقوق کارگران بود. وقتی به نیمه اولین سال تصدی ام فکر می کنم، فقط تنش هاست که به وضوح آنها را به خاطر می آورم، زیرا هر ماه ناچار بودم با تنش تازه ای روبرو شوم. از آنجایی که ما یک تشکیلات اقتصادی دولتی نبودیم، با افزوده شدن بر میزان بدهی مان بانکها نیز تمایلی به اعطای وام به ما نداشتند، اما خوشبختانه یک گزینه امیدوارکننده وجود داشت. سیاست اصلاحات و درهای باز اقتصاد چین به معنای انباشت ثروت در بین شهرها و نقاط اتصال شهری-روستایی بود. آن هنگام من قادر به دریافت وام از نزدیکترین بریگاد (تشکیلات تولیدی) بودم.

مطمئناً کارکنان از دریافت دستمزدشان بسیار خوشحال بودند، اما من می خواستم از این هم فراتر بروم. بزودی پس از ورود من، وقتی سال نو چینی نزدیک می شد، دوباره قدری پول قرض کردم تا به عنوان هدیه سال نو برای هر یک از کارکنان ۵ قطعه ماهی بخرم. ممکن است این کار در حال حاضر به نظر خنده دار بیاید، اما در آن زمان تاثیر فوری و مثبتی از خود بر جای گذاشت و این امید را در دل های کارکنان زنده کرد که کارخانه شانس بسیاری دارد. سپس من دهها هزار یوان دیگر وام گرفتم تا کامیون های جدیدی را جایگزین کامیون های فرسوده قدیمی کنم که وسیله حمل و نقل بسیاری از کارکنان از خانه به محل کار و بالعکس بودند. رفت و آمد با کامیون، به خصوص برای افرادی که کودکانشان را نیز با خود به همراه داشتند، بسیار خطرناک بود، بنابراین من هزینه بیشتری صرف کردم تا با آن اتوبوس خریداری کنیم. این تغییری بود که استانداردهای آن روز را دگرگون کرد و تاثیری مثبت بر روحیه افراد بر جای گذاشت. چطور ممکن بود کارخانه ای که آشکارا در حال بهتر شدن است، ورشکسته شود؟

معجزه حایر

* افراد به دلایل گوناگون در دوره های مختلف برای رهبری یک سازمان احترام قائلند. هر ابتدا برای انگویی که مدیر برای آنها ارائه می کند. سپس تاثیر مدیر یا رهبر در تصمیم گیری و نهایتاً برای توانایی وی در محترم شمردن توانایی ها و ابتکارات کارکنان.

* ژانگ رویمین هنگام به دست گرفتن رهبری گروه صنعتی حایر در ابتدا بر بهبود روحیه افراد و برقراری نظم تاکید داشت- که نتیجه ای مناسب برای یک نظارت کوچک در دوران ابتدائی بود.

* همزمان با گسترش شرکت، تیم مدیریت ژانگ به سمت ایجاد توافق و رعایت عمومی بیشتر و توسعه استراتژی رقابتی معطوف شد.

* ژانگ اینموار است که چنانکه فرایند های مدیریتی در حایر، موفقیت های شرکت در بازار پس از دوره حمایت خویشی قرار دهند، اهمیت وجود رهبری که بر ذایب سازمان قرار دارد به طور گسترده تر شود.

با این وجود، هدف اصلی من از برقراری دیسیپلین شدید، تنبیه افرادی که مرتکب خطا می شدند نبود. من می دانستم که اکثریت کارکنان از ته دل می خواستند کارکنان خوبی باشند، اما شرایط بدتر از آنی بود که آنها بتوانند در آن به خوبی کار کنند. دیسیپلین سخت در کارخانه بیش از این که موجب ترساندن کارکنان شود، به آنها اطمینان و امید بیشتری می بخشید. تغییر در روحیه افراد در عرض شش ماه به خوبی مشاهده شد.

همه چیز رو به بهبود می رود

اگر می خواهید در دیگران اطمینان ایجاد کنید، باید به خودتان ایمان داشته باشید. چرا من ایمان داشتم که کارخانه پیشرفت می کند؟ پاسخ درست این است که من می دانستم تنها راه پیشرفت کارخانه، نصب یک خط تولید جدید است که کیفیت و کارایی محصولات را بهبود بخشد. من بخوبی به این امر واقف بودم زیرا این من بودم که به عنوان رئیس هیئت مدیره کارخانه لوازم خانگی کینگداو انتخاب شده بودم. به همین دلیل، وقتی سومین مدیر آن سال کارخانه استعفاي خود را اعلام کرد، من احساس کردم باید مسئولیت ایجاد تحولات را به عهده بگیرم. من همچنین ماهها صرف مطالعه بازار مصرف داخلی کردم. می دانستم اگر کارکنان را به انجام کار با بهره وری بیشتر تشویق کنیم و کیفیت محصولات را بهبود بخشیم، قطعاً محصولاتمان خریدار پیدا خواهد کرد.

اگر شما قادر
نباشید به یکایک
کارکنان انرژی
بخشید، اندازه
شرکت شما
نمی تواند شما را
از شکست
بهراند.



اطمینان عمیق تر از اطلاعات

اطمینان عمیق تر از اطلاعاتی بود که در اختیار داشتیم. به نظر من این یک امر متداول در بین نسلی است که در دوران انقلاب فرهنگی زیسته است (در زمان شروع انقلاب فرهنگی، من هنوز دانش آموز بودم)، ما یاد گرفتیم که با مشاهده مشکلات نباید عقب نشینی کنیم. این به معنای مغرور بودن نیست، بلکه بدین معناست که ما به افرادی خوش بین مبدل شده بودیم. ما دیدگاهی متفاوت نسبت به زندگی و دورنمای شکست به دست آورده بودیم. اتفاقاتی که طی آن دوران رخ داد ما را نسبت به ماهیت انسان و جامعه حساس تر کرد. ما آموختیم که هر چیزی می تواند با بهترین ها جایگزین شود و می توان بر تمامی چالش ها غلبه کرد. هیچ بحرانی نیست که نتوان بر آن فائق آمد.

اما اطمینان من عمیق تر از اطلاعاتی بود که در اختیار داشتیم. به نظر من این یک امر متداول در بین نسلی است که در دوران انقلاب فرهنگی زیسته است (در زمان شروع انقلاب فرهنگی، من هنوز دانش آموز بودم)، ما یاد گرفتیم که با مشاهده مشکلات نباید عقب نشینی کنیم. این به معنای مغرور بودن نیست، بلکه بدین معناست که ما به افرادی خوش بین مبدل شده بودیم. ما دیدگاهی متفاوت نسبت به زندگی و دورنمای شکست به دست آورده بودیم. اتفاقاتی که طی آن دوران رخ داد ما را نسبت به ماهیت انسان و جامعه حساس تر کرد. ما آموختیم که هر چیزی می تواند با بهترین ها جایگزین شود و می توان بر تمامی چالش ها غلبه کرد. هیچ بحرانی نیست که نتوان بر آن فائق آمد.

اطمینان به تنهایی برای رهبری کافی نیست، اما در آن روزها بهترین چیزی بود که برای مدیریت در اختیار داشتیم. بر خلاف بسیاری از جوان های امروزی، من تحصیلات رسمی در رشته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MBA) نداشتم. اما به دلیل کوچک بودن شرکت، اکثر کارکنان را به اسم می شناختم. من می توانستم صبح تصمیمی بگیرم و هنگام ظهر به کارکنان سر بزیم تا شاهد عکس العمل آنها باشم و به بررسی نتایج بپردازم. در آن زمان رهبری من وظیفه -محور و مقتدرانه بود. من تصمیماتی اتخاذ می کردم و انتظار داشتم که به صورت مرتب و بسیار دقیق بایگانی شوند. امروزه شیوه مدیریت مرا روش صحیح مدیریتی نمی دانند. اما در آن دوران ما صاحب یک تشکیلات اقتصادی کوچک بودیم که دچار بی نظمی و اختلال شده بود و این شیوه مقتدرانه نقش بسیار مهمی در بهبود اوضاع ایفا می کرد. حتی

**شکاف عظیمی
بین بنگاههای
اقتصادی چینی و
شرکت های بزرگ
خارجی وجود دارد،
اما این شکاف،
عمدتاً یک شکاف
فناوری نیست.
کلید تفاوت آنها در
استعدادهای
مدیریتی است.**

کارگران از من می خواستند تا به این شیوه عمل کنم.

اکنون که شرکت بسیار توسعه یافته است - ما بالغ بر ۵۰،۰۰۰ کارمند تمام وقت داریم - آن شیوه قدیمی اداره شرکت هرگز کارایی نخواهد داشت. من با گذشت سالیان متمادی آموخته ام که چگونه ماهرانه راجع به مزایای ایجاد تحولات صحبت کنم و افراد را متقاعد سازم تا راهبرد جدید مورد قبول واقع شود. نمونه تمام عیار آن، زمانی بود که حایر در سال ۱۹۹۸ طرح بازسازی فرایندهای تخصصی و عمده را در دستور کار قرار داد و برخی از مقامات ارشد اجرایی، آشکارا به آن اعتراض کردند. بعدها حایر توسعه یافت و از یک کارخانه کوچک به یک شرکت بسیار بزرگ متشکل از چندین کارخانه و واحد تجاری تبدیل شد که هر یک صاحب منابع، سرمایه تولیدی، سازمان فروش، منابع انسانی و سایر بخش های مورد نیاز بودند. من خواستار استاندارد کردن و محکم کاری بیشتر در حوزه عملکردهای گوناگون از تهیه (مواد) گرفته تا بازاریابی و یکپارچگی اطلاعات بودم. من می دانستم که این امر به آسانی قابل اجرا نیست؛ در واقع، ما یک مدت زمان ده ساله را برای تکمیل این فرایند در نظر گرفتیم. اما استدلال آن برای من کاملاً روشن بود. من به پند سان تزو (sun) (UZ) در اثر معروفش با نام "هنر جنگیدن" می اندیشیدم. "یک فرد در شروع کار باید شرم و حیای دوشیزه های باکره را از خود به نمایش بگذارد"

صرف پودینگ میوه در کارگاه ساختمانی

من هیچگاه خود را رهبری برجسته ندانسته‌ام، اما خود را فردی می‌دانم که اراده‌ای تسخیرناپذیر دارد. زمانی که یک هدف واضح و مشخص دارم باید در رسیدن به آن موفق شوم. بسیاری دیگر از تشکیلات اقتصادی در همان شرایط اقتصادی، فعالیتی همانند حایر را دنبال می‌کردند. مشکلاتی که آنها با آن دست و پنجه نرم می‌کردند نیز همانند مشکلات ما بود. تفاوت آنها با ما در این بود که بسیاری از ایشان از ادامه کار انصراف دادند، اما ما ادامه دادیم.

به طور مثال در سال ۱۹۹۱ تصمیم گرفتیم که ظرفیت کارخانه را افزایش دهیم و پارک صنعتی حایر را احداث کنیم. ما یک تکه زمین بزرگ گرفتیم، زیرساخت‌های لازم را در آن ایجاد کرده و زیربنای مفید را بنا نمودیم - در این فرایند، تمامی پول شرکت صرف احداث پارک صنعتی شد. در آن هنگام چین سیاست نظارت همه جانبه را اجرا می‌کرد و بازار پول آنقدر کساد بود که ما نتوانستیم وام بگیریم. تمام بودجه ما ۱/۵ میلیارد رن‌مین بی (RMB) بود، اما شرکت تنها ۸۰ میلیون رن‌مین بی اندوخته بود، و همه آن نیز صرف اجرای پروژه شده بود.

بسیاری از کارکنان شرکت از مدیریت تا کارگران خط مونتاژ راجع به لزوم ساخت چنین تسهیلاتی سوال می‌کردند. از نظر آنها وجود یک منبع تولید که کمبود میزان تقاضا را جبران کند، چندان هم بد نبود؛ فروش سریع و تفاوت‌های عمده به محصولات رقبای، زندگی بسیار خوبی را برای ما به ارمغان آورد. بنابراین چرا سرمایه‌مان را صرف این پارک صنعتی کردیم که به مدت چند سال هیچ بازدهی نداشت؟ چرا به جای آن برای کارکنان خانه ساختیم؟ چرا بر میزان حقوق کارکنان نیافزودیم؟ من با تحقیق درباره وضعیت اقتصاد ملی متقاعد شدم که احداث پارک صنعتی، اقدامی معقول است. حتی علیرغم سیاست دولت چین، من احساس کردم قطعاً اقتصاد کشور با سرعت بالایی رشد خواهد کرد، به طوری که ظرفیت شرکت ما در مدت زمان نه چندان دور برای پاسخ به تقاضاهای کافی نخواهد بود. در واقع، چین در سال ۱۹۹۳ وارد یک دوره داغ رشد اقتصادی (Overheated-Growth) شد. بسیاری از شرکت‌هایی که فعالیتی مشابه ما داشتند، تا آن زمان پروژه‌هایشان را آغاز نکرده بودند و در واقع بهترین فرصت را برای توسعه از دست دادند.

آن موقع کاملاً مطمئن بودم، اما در عین حال از این که نتوانم بحران را به خوبی اداره کنم، می‌ترسیدم. تنها من اینگونه فکر نمی‌کردم. شرکت ساختمانی مجری طرح نیز در توانایی من برای تامین باقیمانده مخارج اجرای پروژه تردید داشت. در آن لحظات تردید و

یک مدیر در شروع کار باید شرم و حیای فراوانی را از خود به نمایش بگذارد و پس از آن همچون یک خرگوش صحرایی به دویدن پردازد

و پس از آن همچون یک خرگوش صحرایی به دویدن پردازد. من در ابتدا سعی کردم به هر یک از شرایط و نتایج ممکن بیندیشم و یک بار که تصمیم به انجام کاری گرفتم با خود تعهد بستم که آن را به آخر برسانم.

چیزی که انتظار آن را نداشتیم، میزان رنجش برخی مقامات ارشد اجرایی از کاهش قدرتشان بود. نگرش منفی آنان نسبت به تحولات در نیمه بعدی سال، یعنی زمانی آشکار شد که فروش ما با رکود مواجه شد.

پس از آن به طور جدی تلاش کردم تا با مقامات ارشد اجرایی شرکت ارتباط برقرار کنم و بارها سعی کردم مزایای یکپارچگی فرایندها را به آنها بقبولانم. برای مثال من برای آنها شرح دادم که وقتی هر قسمت به تولید محصولات خود بپردازد، قدرت تولید ما دچار پراکندگی می‌شود و در نتیجه برای ما دستیابی به بهترین منابع و مناسب‌ترین قیمت غیر ممکن خواهد بود و زمانی که بازاریاب‌های یخچال، دستگاه تهویه و ماشین لباس شویی حایر، همزمان، ولی به طور جداگانه، در یک فروشگاه به مذاکره در باب مزایای محصولاتمان بپردازند، مدیر فروشگاه احتمالاً سردرگم خواهد شد، در حالی که ما اقدامی برای ارائه تصویری یکپارچه از کل شرکت به عمل نیاورده‌ایم. به تدریج هر یک از افراد به قدرتی که همه ما از طریق یکپارچگی فرایندها به دست می‌آوردیم، پی بردند.



دولتی، تجربه گذشته‌ها را به خاطر آوردم. در شب سال نو ۱۹۹۲ من به کارگاه ساخت رفتم و از خوردن پودینگ میوه به همراه آنها لذت بردم. ما سال نو را با هم جشن گرفتیم و راجع به پروژه به گفتگو پرداختیم، امید در شرکت ساختمانی مجری پروژه فزونی یافت.

کوچک‌ترین شرکت دنیا

اغلب از حایر یا ارجاع به جنرال الکتریک صحبت می‌کنند که البته آن شرکت بزرگ قطعاً یکی از بهترین الگوهای ماست. به نظر من اساس عملکرد «جک ولش» در جنرال الکتریک بدین گونه بود که وی با دادن قدرت تام به هر یک از کارکنانش به طور همزمان شرکتش را به بزرگ‌ترین و کوچک‌ترین شرکت در دنیا مبدل ساخت.

من از هر یک از کارکنان می‌خواهم به کار در حایر بپردازند تا بتوانند جایی برای خود در شرکت بیابند و از این طریق با ارزش شدن برای تشکیلات، به ارزش‌های خود پی ببرند. من تمایلی به نظارت بیش از حد بر کارکنان ندارم. و هدفم نیز این نیست که

هستند. اما حایر عملکردی بهتر خواهد داشت اگر گروه‌ها پروژه‌هایی بر اساس تقاضای بازار تشکیل دهند و اعضای هر گروه نیز از بخش‌های گوناگون شرکت گرد هم آیند. و در واقع گروه‌های پروژه‌ای به این روش تشکیل شوند، آن وقت پاسخگویی به نیازهای بازار هدف اصلی خواهد بود، نه امیال افرادی که در سلسله مراتب شرکت قرار دارند. در این صورت کارکنان بیشتر این احساس را خواهند داشت که باید در برابر تقاضاها و خواست‌های مشتریان پاسخگو باشند، نه مافوق.

این جهت‌گیری ساده‌ای نیست که بتوان به راحتی آن را به وجود آورد. یک دلیل عمده که افراد تمایل دارند بر رؤسایشان تمرکز کنند این است که دستمزد آنها توسط همان رؤسا تعیین می‌شود. بنابراین دومین موردی که من قویاً بر آن تمرکز کردم، ایجاد اطمینان خاطر در این باره است که پاداش می‌تواند انگیزه‌ای برای کارکنان باشد تا آنها مبتنی بر سازوکار بازار عمل کنند. ما همه چیز را به گونه‌ای تغییر دادیم که کارکنان حایر در بخش‌های بزرگ بر اساس عملکرد گروهی‌شان پاداش دریافت نمایند. اگر از یک گروه اجرای پروژه درخواست شود که میزان سود ناخالص یک محصول خاص را از ۸ درصد به ۱۰ درصد افزایش دهند، ممکن است این هدف به روش‌های مختلف به دست آید. ممکن است طراحی محصول تغییر یابد، فرایند تولید بهبود پیدا کند، یا راهی برای پرداخت هزینه کمتر برای تامین مواد خام پیدا شود، و یا تغییراتی دیگر به وجود آید. صرف نظر از

من تمایلی به نظارت بیش از حد بر کارکنان ندارم. و هدفم نیز این نیست که شرکت را تا یک اندازه معین گسترش دهم. فهرست ۵۰۰ مورد از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا در طی یک دهه به طور چالش‌برانگیزی تغییر می‌یابد. اگر شما نتوانید به یکایک کارکنانتان انرژی ببخشید، اندازه شرکت نمی‌تواند شما را در برابر ورشکستگی محافظت کند. در عوض، من مایلم حایر را به جایی برسانم که تمام کارکنان به خلق ارزش‌های خود در یک سکوی جهانی بپردازند. اگر ما بتوانیم به این مهم دست یابیم، قادریم حایر را به یک تشکیلات اقتصادی بسیار رقابتی تبدیل کنیم



وجود تمایز

موضوعی که هر روز فکر مرا به خود مشغول می‌کند این سؤال اساسی و راهبردی است که چه چیزی ما را در میدان رقابت متفاوت از حریفان می‌کند؟ اگر یک شرکت هیچ نقطه تمایزی با دیگران نداشته باشد، به سرعت به یک تولیدکننده عادی کالا مبدل می‌شود و هیچ شانسی برای دستیابی به موفقیت درازمدت نخواهد داشت. واضح‌تر این که آنچه موجب تمایز می‌شود ابداع محصولات جدید است، که ما آن را در سطوح چندگانه بکار گرفته‌ایم. آنچه ما آن را ابداع محصولی برای سه فصل می‌نامیم، با روند کنونی حاکم بر بازار که در آن محصولات به سرعت در حال بهبود هستند، سازگار است.

شرکت را تا یک اندازه معین گسترش دهم. فهرست ۵۰۰ تا از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا در طی یک دهه به طور چالش‌برانگیزی تغییر می‌یابد. اگر شما نتوانید به یکایک کارکنانتان انرژی ببخشید، اندازه شرکت نمی‌تواند شما را در برابر ورشکستگی محافظت کند. در عوض، من مایلم حایر را به جایی برسانم که تمام کارکنان به خلق ارزش‌های خود در یک سکوی جهانی بپردازند. اگر ما بتوانیم به این مهم دست یابیم، قادریم حایر را به یک تشکیلات اقتصادی بسیار رقابتی تبدیل کنیم.

برای رسیدن به مرحله انتهایی، سه عرصه وجود دارد که من باید هر روز با دقت به تفکر درباره آنها بپردازم. اول این که آیا ما فضای کافی در اختیار کارکنان قرار داده‌ایم تا آنها بتوانند آزادانه به خلق ارزش‌ها بپردازند و به درک درست از خود دست یابند؟ آیا افراد به طور منعطفانه، همانطور که از آنها خواسته شده به سر کار می‌آیند یا این که فعالانه و سرشار از انرژی سر کار خود حاضر می‌شوند تا به آرمان‌های خود جامه عمل ببوشانند؟ برای حصول اطمینان از این که آنها فعالانه و سرشار از انرژی به محل کار خود حاضر می‌شوند باید ساختار سازمانی صحیح در اختیار داشته باشیم. ساختاری که اجزا آن تا حد ممکن بدون مرز و هموار باشد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ، عملکرد خود را پیرامون بخش‌ها سازماندهی می‌کنند و دارای ساختارهای عملکردی و خطی

اگر می‌خواهید در دیگران اطمینان ایجاد کنید، باید به خودتان ایمان داشته باشید

بود؛ در حایر فرهنگ یکپارچه‌ای حاکم است که پذیرای پیشرفت مداوم بوده و بر این باور است که پیروزی از طریق ایجاد تحول به دست می‌آید.

استعداد جانشین من

هنگامی که شما برای مدت بیش از ۲۰ سال اداره یک شرکت را بر عهده دارید و شاهد آن هستید که این شرکت از یک ویرانه زیر بار قرض به یک رقیب جهانی با فروش سالانه بالغ بر ۱۰۰ میلیارد رن مین بی RMB تبدیل می‌شود، طبیعتاً سوالاتی راجع به جانشین شما مطرح می‌شود. من مایلیم این گونه سوال‌ها را نادیده بگیریم، و نه صرفاً با این دلیل که شخصاً تمایل دارم بر افزایش رقابت حایر تمرکز کنم. بلکه آرزوی بزرگ‌تر من این است که چه کسی در آینده در راس شرکت قرار می‌گیرد. حایر نباید شرکتی تحت ریاست یک خانم یا آقا باشد، بلکه باید سیستم خود-سازنده و متشکل از فرآیندهای عالی مدیریتی باشد. من همیشه تحت تاثیر این گفته «پیتر دراگر» هستم که معتقد است رهبری ربطی به «فره وشی» و خصوصیات این چنینی ندارد، بنا به گفته وی: «رهبری، ابزاری دنیوی، واقعی و کسالت بار است و بنیاد آن اجراست».

بزرگ‌ترین مشکلی که حایر امروزه با آن دست و پنجه نرم می‌کند این حقیقت است که مدیران آن هنوز بر سر عملیات اجرایی در حال نزاع هستند. یک تشکیلات اقتصادی زمانی می‌تواند توسعه یابد که قادر باشد به تنهایی عمل کند، و هر یک از کارکنان آن به عنوان مدیر خود عمل کنند و به این نکته واقف باشند که چه باید

این‌که گروه، کار را مطابق خواسته من یا یکی دیگر از اعضای هیئت مدیره انجام دهد، اگر کار انجام شود، همه اعضای خط تولید پاداش مخصوص به خود را دریافت می‌کنند. در حقیقت، حایر اصلاً فاقد سیستم پاداش مبتنی بر پست و موقعیت‌های دارای افراد است. به جای این‌که دستمزد کارکنان بر اساس القاب و عناوین به آنها پرداخته شود، تنها بر اساس نتیجه کار پرداخته می‌شود. جای تعجب نیست که افرادی که شرکت را ترک می‌کنند اغلب از پایین بودن حقوق دریافتی از حایر شکایت می‌کنند!

سومین موضوعی که هر روز فکر مرا به خود مشغول می‌کند این سوال اساسی و راهبردی است که چه چیزی ما را در میدان رقابت متفاوت از حریفان می‌کند؟ اگر یک شرکت هیچ نقطه تمایزی با دیگران نداشته باشد، به سرعت به یک تولیدکننده عادی کالا مبدل می‌شود و هیچ شانس برای دستیابی به موفقیت درازمدت نخواهد داشت. واضح‌تر این‌که آنچه موجب تمایز می‌شود ابداع محصولات جدید است، که ما آن را در سطوح چندگانه بکار گرفته‌ایم. آنچه ما آن را «ابداع محصولی برای سه فصل» می‌نامیم، با روند کنونی حاکم بر بازار که در آن محصولات به سرعت در حال بهبود هستند، سازگار است. بر اساس یک افق طولانی مدت، ما بر روی پیشرفت فناوری‌هایی کار می‌کنیم که پس از سه سال منجر به تولید محصولات جدید خواهند شد. ما همیشه مشغول انجام تحقیقات اساسی هستیم که احتمالاً در بلند مدت بازدهی غیرمنتظره‌ای به همراه خواهند داشت: برای مثال، یخچالی که به کمپرسور (متراکم‌کننده) احتیاج ندارد، یا ماشین لباس‌شویی که بدون مواد شوینده یا آب عمل می‌کند. ضمناً من سعی می‌کنم توانایی بازاریابی‌مان را به نقطه تمایز برسانم. به خصوص صف‌آرایی اخیر ما به سوی بازاریابی و تحویل مستقیم و توانایی ما در تولید جریان مثبت پول نقد (نقدینگی)، ابداعات بازاری بسیار مهمی هستند که بسیاری از شرکت‌های چینی حتی خواب آن را ندیده‌اند، زیرا دستیابی به آنها بسیار مشکل است.

اما نوع دیگری از تمایز است که من در دستیابی به آن بسیار پافشاری می‌کنم. امروزه شکاف بسیار عظیمی بین تشکیلات اقتصادی چینی و شرکت‌های بزرگ خارجی وجود دارد- اما این شکاف، عمدتاً یک شکاف تکنولوژی نیست. کلید تفاوت آنها در استعدادهای مدیریتی است. بنابراین ما تلاش وسیعی در ارتقای کیفیت منابع انسانی به عمل می‌آوریم.

من ایمان دارم که به یمن تفاوتی که هم اکنون در حایر وجود دارد. این شیوه موثر خواهد

تمرکز بر موارد راهبردی

بزرگ‌ترین مشکلی که حایر امروزه با آن دست و پنجه نرم می‌کند این حقیقت است که مدیران آن هنوز بر سر عملیات اجرایی در حال نزاع هستند. یک تشکیلات اقتصادی زمانی می‌تواند توسعه یابد که قادر باشد به تنهایی عمل کند، و هر یک از کارکنان آن به عنوان مدیر خود عمل کنند و به این نکته واقف باشند که چه باید بکنند تا موجبات رضایت تقاضای بازار و مصرف‌کننده را فراهم آورند. سپس مدیر آینده حایر می‌تواند کاملاً بر موارد راهبردی تمرکز کرده و از یک نقطه نظر جهانی تصمیم‌گیری کند.

یک دلیل عمده که افراد تمایل دارند بر رؤسایشان تمرکز کنند این است که دستمزد آنها توسط همان رؤسا تعیین می‌شود

بکنند تا موجبات رضایت تقاضای بازار و مصرف‌کننده را فراهم آورند. سپس مدیر آینده حایر می‌تواند کاملاً بر موارد راهبردی تمرکز کرده و از یک نقطه نظر جهانی تصمیم‌گیری کند.

اگر از گفته من اینطور برداشت می‌کنید که مدیر اجرایی باید کناره‌گیر و دور از سلسله مراتب شرکت باشد، در این صورت نتوانسته‌ام حق کلام را بدرستی ادا کنم. درست بر عکس، موضوعی که باعث نگرانی من شده این است که بسیاری از افراد جوان بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی به مدیریت شرکت‌ها منصوب می‌شوند، در حالی که هرگز تحت مدیریت کسی به انجام کار نیرداخته‌اند. البته زیستن در دوران انقلاب فرهنگی مرا از حضور در دانشگاه بازداشت و در مرتبه پائین جامعه کارگری قرار داد. تردیدی ندارم که تجربیات آن سال‌ها تأثیری عمده بر چگونگی مدیریت من در دوران کنونی بر جای گذاشته است. وقتی من با کارگران حایر غذا صرف می‌کنم، کاری که تقریباً هر روز انجام می‌دهم، یا هنگامی که بی‌خبر در یکی از کارگاه‌ها حضور می‌یابم، همیشه در تلاشم که در درک خود از دیدگاه آنها تجدید نظر کنم. شاید من به آنچه مد نظر لائو-تسه بود [یعنی توده مردم بی اطلاع از حضور حکمرانشان] دست نیافته‌ام، اما ممکن است جانشین من این استعداد را دارا باشد.

پی‌نوشت:

(۱) Catty: مقیاس وزنی در چین، هند و غیره که تقریباً معادل ۱/۳ رطل است.