



دونالد ان. سول

با همکاری یانگ وانگ

ترجمه: مجید نوربان

آنچه مدیران

می توانند از کار آفرینان پیشگام چینی بیاموزند

مبلغان انتشارات

سر شناسه: سول، دونالد نورمن (Sull, Donald N (Donald Norman)
عنوان و پدیدآور: ساخت چین: آنچه مدیران می توانند از کارآفرینان پیشگام چینی بیاموزند/ دونالد ان. سول، با همکاری یانگ وانگ؛ ترجمه مجید نوریان
مشخصات نشر: تهران، مبلغان، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری: ۲۰۶ ص:، مصور، جدول، نمودار.
شابک: ۹۶۴-۲۶۱۴-۰۷-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: Made in China: what western managers can learn from trailblazing Chinese entrepreneurs, c 2005.
عنوان دیگر: آنچه مدیران می توانند از کارآفرینان پیشگام چینی بیاموزند.

موضوع: کارآفرینی -- چین.
موضوع: شرکتهای اقتصادی -- چین.
موضوع: شرکتهای چند ملیتی -- چین.
موضوع: چین -- اوضاع اقتصادی ۲۰۰۰ م
شناسه افزوده: وانگ یونگ
شناسه افزوده: Wang, Yong.
شناسه افزوده: نوریان، مجید، ۱۳۵۲ - مترجم
رده بندی کنگره: ۱۳۸۶ س ۲ س ۹ / HB۶۱۵
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۲۱
شماره کتابخانه ملی: ۸۵-۴۹۵۹۶ م

ساخت چین

- نویسنده: دونالد ان. سول با همکاری یانگ وانگ
- ترجمه: مجید نوریان
- ویراستار: سارا نظری
- مدیر پروژه: داریوش آشوری
- طراحی روی جلد: کیوان افشین جو
- صفحه آرا: کیوان افشین جو، افسانه امیری
- لیتوگرافی: نوید
- چاپ: هزار نقش آفتاب
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- چاپ اول: ۱۳۸۶
- ناشر: انتشارات مبلغان
- نشانی: تهران خیابان دکتر بهشتی، خیابان شهید سرافراز (دریای نور)
- خیابان پنجم، شماره ۳۳، طبقه اول
- تلفن: ۷۰-۸۸۷۳۳۰۶۹، نمابر: ۸۸۷۳۶۰۸۸
- وب سایت: www.iranyellowpages.net
- پست الکترونیک: info@iranyellowpages.net
- شابک: ۹۶۴-۲۶۱۴-۰۷-۳
- (کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)
- بهاء: ۳۵۰۰۰ ریال

Made in China
By: Donald N. Sull with Yang Wang

این کتاب ترجمه کتاب انگلیسی
است.

● درسهایی در خصوص رقابت در جهانی غیرقابل پیش بینی

سیاست صنعتی و مقررات غیرقابل پیش بینی

عدم قطعیت ناشی از ادغام در بازارهای جهانی

دسترسی غیرقطعی به سرمایه و هزینه نامشخص آن

تکانه‌های اقتصاد کلان

حقوق مالکیت مبهم و متغیر

● مقدمه‌ای بر شرکتها

گروه لجند با مسئولیت محدود

شرکت سینا

گروه حایر

گوانگدونگ گالانز

شرکت یوتی استار کام

آسیا اینفو هلدینگز

گروه هونگزو واهاما

گروه تینگ هسین

● مروری مختصر بر تاریخ اخیر چین

جنگ داخلی (۱۹۲۷ تا ۱۹۴۹)

موفقیت اولیه و جهش عظیم رو به جلو (۱۹۴۹ تا ۱۹۶۰)

انقلاب فرهنگی (۱۹۶۶ تا ۱۹۷۶)

آزادسازی اقتصادی (۱۹۷۸ تا ۱۹۸۹)

از سرگیری رشد بعد از ماجرای میدان تیان آنمن (۱۹۸۹ تا کنون)

● طرح کلی کتاب

● ژیدونگ وانگ و سرمنشا سینا

حرفه اولیه ژیدونگ وانگ

شرکت تکنولوژی اطلاعات استون ریج سایت پکن

از علفهای وحشی تا درختان بلند

● جهت یابی در ابهام آینده

همانطور که همیشه بود

فرصتهای طلایی

۵۹	دیدگاه قلعه مانند نسبت به زمان
۶۱	تهدیدهای لحظه آخر
۶۲	انتظار فعال
	⑤ خلاصه

فصل سوم انجام گشت اکتشافی در آینده

۶۴	○ تینگ هسین و ظهور نام تجاری مستر کنگ
۶۵	سرچشمه‌های گروه تینگ هسین
۶۶	سومین تلاش
۶۷	مستر کنگ بازار رشته فرنگی را در دست می گیرد
۷۰	⑤ انجام گشت اکتشافی در آینده
۷۲	کشف کنید، تحمیل نکنید
۷۳	خود را در موقعیت غوطه‌ور سازید
۷۵	انعطاف پذیر نگه داشتن نقشه
۷۷	به ناخودآگاه خود اعتماد کنید (اما مقدار زیادی از اطلاعات خام را هضم کنید)
۷۸	پذیرفتن زوایای دید چندگانه
۸۰	طراحی و انجام تجارب آگاهانه
۸۲	○ خلاصه

فصل چهارم دور زدن رقابت

۸۸	○ اوج گیری یک افسانه
۸۹	سالهای اولیه
۹۱	جان به در بردن از تهدید لحظه آخری ورود شرکتهای چند ملیتی
۹۳	غنیمت شمردن فرصت طلایی: ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۹
۹۵	○ چرخه ساپ
۹۵	مزایای چرخه ساپ
۱۰۰	قدرت اولویتها
۱۰۰	چرخه ساپ و حلقه اوودا
۱۰۴	اولویتها ضمن انتظار فعال
۱۰۵	⑤ خلاصه

فصل پنجم تدوین يك سلسله مراتب انعطاف پذیر

۱۰۹	○ حایر و بالاتر
۱۱۰	پایه گذاری حایر
۱۱۲	ایجاد کیفیت: سالهای ۱۹۸۴ تا ۱۹۹۱
۱۱۳	رشد از طریق ایجاد تنوع: سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۸
۱۱۶	جهانی شدن: سالهای ۱۹۹۹ تا کنون

۱۱۷	○ سلسله مراتب انعطاف پذیر
۱۱۹	قراردادهای مبتنی بر اولویت
۱۲۰	شفافیت در نظارت بر عملکرد
۱۲۲	مشوقهای موثر
۱۲۴	محدود کردن ریسک زیان احتمالی تمرکززدایی
۱۲۵	آموزش کادری ازمديران کل
۱۲۷	حفظ فشار
۱۲۸	⑤ خلاصه

◀ فصل ششم مدیریت پویای روابط

۱۳۱	● گوانگ دونگ گالاتز: از پر غاز تا انواع میکروویو
۱۳۲	کوبینگده لیونگ و سالهای نخست گالاتز
۱۳۳	فرصت طلایی در بازار داخلی اجاق میکروویو
۱۳۵	تثبیت رهبری در سهم بازار جهانی
۱۳۸	● مدیریت پویای روابط
۱۴۰	روشن ساختن هزینه‌ها و مزایای روابط
۱۴۱	تلفیق روابط در چرخه ساپ
۱۴۳	تعهد به بسط روابط
۱۴۴	تعهد به شفافیت
۱۴۵	درسهایی از برزیل
۱۴۶	● خلاصه

◀ فصل هفتم به دنبال طلا

۱۵۱	● مغتنم شمردن فرصت: ماجرای واهایا
۱۵۲	کوبینگ هوزونگ و تولد واهایا
۱۵۳	تغذیه ((امپراطوران کوچک)) چین
۱۵۴	گسترش محصولات و جغرافیاها
۱۵۶	یک حرکت استثنایی: معرفی فیوچر کولا
۱۵۸	● به دنبال طلا
۱۶۰	مزایای مغتنم شمردن فرصت‌های طلایی
۱۶۰	فرصتهای طلایی نیازمند تمرکز منابع هستند
۱۶۳	سه پنجره فرصت
۱۶۴	● خلاصه

◀ فصل هشتم حق بزرگ شدن

۱۷۱	● داستان یوتی استار کام
۱۷۳	پایه‌گذاری یوتی استار کام
۱۷۴	

- ۱۷۶ اوج گیری یوتی استار کام با محصول لیتل اسمارت
 ۱۸۰ ایجاد تنوع در محصول و بازار
 ۱۸۲ ● حق بزرگ شدن
 ۱۸۳ داشتن تمرکزی روشن
 ۱۸۴ استاندارد کردن آنچه مهم است
 ۱۸۷ مدیریت محدودیتهای الزام آور
 ۱۸۸ ایجاد مانع در برابر مشکلات پیش بینی نشده
 ۱۹۱ ● خلاصه

◀ فصل نهم پیشتاز بودن در دنیایی غیر قابل پیش بینی

- ۱۹۵ ● کشتی موقعیت در برابر فشار دیدگاه
 ۱۹۷ ● صبر فضیلت است
 ۱۹۹ ● اگر حق با طرف مقابل باشد چه می شود؟
 ۱۹۹ ● شهامت برای جست و جوی طلا
 ۲۰۱ ضمیمه: طرح تحقیق و روش شناسی
 ۲۰۶ درباره نویسنده

کشور چین سرزمین عجایب و شگفتیه‌هاست. حکومت کمونیستی طی سالهای متمادی موجب شده است تا حفظ و کنترل اطلاعات در این کشور به صورت فرهنگی غیرقابل تغییر درآید. حتی قبل از حکومت کمونیستی نیز شهر ممنوعه، قصرهای تودرتو، و حکومت امپراطوران چینی در هاله‌ای از ابهام قرار داشت. از این رو، با توسعه اقتصاد داخلی چین و ایجاد مناطق آزاد تجاری، تا سالها، کمتر اطلاعاتی از چگونگی تغییرات در درون حکومت کمونیستی چین منتشر می‌شد. رشد تکریمی و سپس دورقمی اقتصاد چین که موجب شگفتیهای وصف‌ناپذیری گردیده بود، ارتباطات جهانی، و دادوستد با کشورها و کمپانیهای بین‌المللی موجب باز شدن فضای اطلاعات در این کشور گردید. اما ناگفته‌ها و ناشنیده‌ها از چگونگی این تغییرات اقتصادی که منجر به رشد ۱۲ تا ۱۵ درصدی شده بود، فراوان و بسیار است. در این خصوص کتابهای کمی انتشار یافته، و بررسیها و تحقیقات در این زمینه با چاپ مقالات در مجلات و روزنامه‌های اقتصادی با هدف بررسی اقتصاد چین چند سالی است که آغاز شده است. شرکتهای چینی به خاطر جذب سرمایه‌های جهانی و شرکای خارجی خود، ناچار به دادن اطلاعات دقیق شده‌اند. تلاش بازرگانان از سراسر دنیا برای تجارت با این کشور، و سرمایه‌گذاریهای نامهای تجاری معروف، این سرزمین را، سرزمین فرصتهای طلایی کرده است. شرکتهای عظیمی چون وال‌مارت، بخش عمده‌ای از کالاهای قابل فروش خود را از چین وارد می‌کنند و کارخانه‌های چینی مشغول تولید لوازم خانگی برای اکثر نامهای تجاری بین‌المللی‌اند. «ساخت چین» دیگر نشانه محصولی بی‌کیفیت نیست. در بازارهای اروپا، آمریکا و سایر کشورهای جهان همه‌جا محصولات چینی به چشم می‌خورند و کشوری که تا سی سال قبل جزء کشورهای جهان سوم و دارای اقتصادی عقب‌مانده بود، امروز تبدیل به دومین اقتصاد بزرگ جهان شده است.

کتاب ساخت چین به بررسی این تحولات می‌پردازد و از طریق بررسی شرکتهای بزرگی که در این سالها تبدیل به شرکتهای جهانی و شریک نامهای تجاری بین‌المللی شده‌اند، و با تحلیل ساختارهای مدیریتی و وضعیت محیطی بازارهای آنها به چگونگی گسترش و رشدشان می‌پردازد. در این میان، درسهای مدیریتی مهمی مطرح می‌شوند که به عنوان الگوهای موفق در شرایط بحرانی و دوره‌های گذار از اقتصاد بسته به اقتصاد باز می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

کتاب ساخت چین به ابعاد گوناگون مدیریت چینی می‌پردازد که بعد از مدیریت ژاپنی و مدیریت به سبک آمریکایی، سومین الگوی موفق مدیریت تلقی می‌شود. کتاب ساخت چین فقط تحلیل واقعیت‌های سیاسی و اقتصادی جامعه چین نیست، بلکه یک کتاب علمی و آموزشی است که با طرح موضوعات واقعی و جذاب به مشکلات و معضلاتی می‌پردازد که شرکتها امروزه در بیشتر کشورهای جهان سوم و حتی کشورهای پیشرفته نیز با آن دست به گریبانند. خواندن این کتاب ارزشمند را به تمامی دست‌اندرکاران مدیریت، استادان دانشگاه‌ها و کارشناسان امور بازاریابی، اقتصاد و بازرگانی توصیه می‌کنیم.

مجید دوخته‌چی‌زاده

اردیبهشت ۱۳۸۶

قدردانی

مایلم سپاس و امتنان خود را از مدیران، محققان و دانشجویان بسیاری ابراز کنم که به این تحقیق، که زیربنای این کتاب را تشکیل می‌دهد، کمک کردند. اما ابتدا و در مقدمه، مایلم از یانگ (هری) وانگ^۱، دانش‌آموخته دانشکده مدیریت کندی هاروارد، که در سراسر این پروژه دستیار تحقیقاتی من بود، سپاسگزاری کنم. ایده اولیه این کتاب از بحث و گفت‌وگوهای ما در سال ۲۰۰۲، درباره نقش کارآفرینان در اقتصاد چین شکل گرفت. هری در شناسایی شرکتها، ترتیب‌دادن مصاحبه‌ها، نظارت بر تیمهای تحقیق مستقر در شانگهای، و پکن، گردآوری و ترجمه مدارک شرکت و منابع ثانوی به زبان چینی و کار با آن شرکتها برای حصول اطمینان از صحت و سقم داده‌ها و تحلیلها بسیار ارزشمند بود. این پروژه مستلزم چندین دور مصاحبه در ایالات متحده آمریکا و چین، از جمله یک سفر بسیار دشوار بود، به خصوص زمانی که از هیجده شرکت چینی، در ده شهر مختلف در طول سه هفته بازدید کردیم. اگرچه روزکاری ما به‌طور معمول با یک ملاقات در سر میز صبحانه شروع می‌شد و تا ساعتها بعد از شام طول می‌کشید، هری در تمام این اوقات اشتیاق و خلق‌وخوی خوب خود را حفظ می‌کرد. هری، آدمی فوق‌العاده است و کار کردن با او بسیار مایه خوشوقتی و افتخار بوده است.

این پروژه، فرصتی را برای مصاحبه با تعدادی از عالی‌ترین مدیران اجرایی و کارآفرینان فراهم ساخت. از همه مدیران که وقت و دیدگاههای خود را سخاوتمندانه در اختیار ما گذاشتند، تشکر و به‌ویژه از یینگ هان^۲، ژینگ هنگ ژانگ^۳، یینگ وو^۴، جانی چائو^۵، رویمین ژانگ^۶، میانمیان یانگ^۷، ژیدونگ وانگ^۸، چوانژی لیو^۹، مری ما^{۱۰}، یائوجانگ یو^{۱۱}، کوئینگ‌هو زونگ^{۱۲}، زونگنان وانگ^{۱۳}، بوکوان هی^{۱۴} و چارلز ژانگ^{۱۵} قدردانی می‌کنیم.

از جیمز زد، لی^{۱۶}، مدیرعامل شرکت ای.جی. مک‌کی^{۱۷} در شانگهای و مین ژائو^{۱۸}، رئیس شرکت سینوتراست^{۱۹} در پکن سپاسگزاری می‌کنیم. جیم و مین در ترتیب دادن دسترسی به

1. Yan (Harry) Wang
4. Ying Wu
7. Mianmian Yang
10. Mary Ma
13. Zongnan Wang
16. James Z. Li
19. Sinotrust

2. Ying Han
5. Johnny Chou
8. Zhidong Wang
11. Yaochang Yu
14. Boquan He
17. E. J. McKay

3. Xingsheng Zhang
6. Ruimin Zhang
9. Chuanzhi Liu
12. Qinghou Zong
15. Charles Zhang
18. Min Zhao

شرکتها و زمانبندی مصاحبه‌ها کمک کردند. آنها همچنین تیمهایی از تحلیل‌گران را در شانگهای و پکن به استخدام خود درآوردند تا داده‌ها را گردآوری، تحلیل و ترجمه کنند، از جمله اطلاعاتی در مورد عملکرد مالی و عملیاتی شرکتی، گاه‌شمار وقایع مهم شرکتی که بررسی کردیم، اطلاعات صنعتی و قانونی و شرح حال رقابتی. ما عمیقاً از جیم و مین بابت پشتیبانی مالی‌شان در استخدام تیمهای تحقیقاتی، کمکشان به ترتیب‌دادن مصاحبه‌ها و شناخت شخصی‌شان نسبت به محیط کسب‌وکار چین تشکر می‌کنیم. تشکر ویژه از یانگ‌یانگ^۱ در شرکت سینوتراست و از کریستین ما^۲ و کارولین روو^۳ در شرکت ای.جی. مک‌کی داریم که تیمهای تحقیقاتی محلی را در پکن و شانگهای هدایت کردند.

چندین دانشجوی فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه بازرگانی هاروارد، که در سال ۲۰۰۴ فارغ‌التحصیل می‌شدند، به این تحقیق کمک کردند و عمیقاً به آنها به‌خاطر سخت‌کوشی‌شان در انجام تحقیق و نوشتن مطالعات موردی مفصل درخصوص شرکت‌های انتخاب‌شده در نمونه خود مدیونیم.

آثرون ون^۴ و نلسون لیو^۵ با هری در نگارش مطالعه موردی درخصوص شرکت تینگ هسین همکاری کردند؛ یینگ ژیانگ^۶، لیانگ جین^۷ و یانگ یوان^۸، درخصوص واه‌ها تحقیق کردند و مطالبی را درباره آن نگاشتند؛ جیسون هو^۹، چارلز ژو^{۱۰}، آلن کوئیان^{۱۱} و جولیا ژنگ^{۱۲}، تحقیق یوتی استارکام را به اتمام رساندند. ژو ژانگ^{۱۳}، سوچوئن تان^{۱۴} و ست ویلر^{۱۵} در یافته‌های تحقیقاتشان درخصوص صنعت اجاق مایکروویو چین سهیم بودند. دانشجوی سابق من، گرگ یی^{۱۶} (دانشکده بازرگانی هاروارد دوره ۲۰۰۱)، اطلاعات ارزشمندی را براساس مطالعه موردی عمیقش در مورد شرکت لجند به قلم هنری چن^{۱۷}، هری کوئین^{۱۸}، ژنگ یین^{۱۹} و مایکل راکستاد^{۲۰}، ارائه کرد. تعداد زیادی از دانشجویان چینی دانشکده بازرگانی هاروارد، شناخته‌های خود را در سراسر پروژه سهیم کردند، و از کمک آنها کمال امتنان را داریم. مایکل جی. رابرتز^{۲۱}، مدیر اجرایی مرکز کارآفرینی راک آرتور هاروارد^{۲۲} برای بازنگری و اصلاح اولین مطالعه موردی‌اش درباره شرکت آسیا اینفو همکاری کرد. ما از حمایت مالی بخش تحقیقات دانشکده بازرگانی هاروارد و دانشکده بازرگانی لندن قدردانی می‌کنیم. چندین کارشناس اقتصاد و تاریخ چین با لطف و مهربانی زیاد روی بازبینی کامل یا بخشی از دست‌نوشته ما وقت صرف کردند و اظهار نظرهای مبسوطی را ارائه دادند. مایلیم تشکر ویژه خود را از پروفیسور لای‌ژیانگ سان^{۲۳} از

1. Yang Yang
4. Aaron Wen
7. Liyang Jin
10. Charles Xu
13. Xi Zhang
16. Greg Ye
19. Zheng Yin
22. Harvard's Arthur Rock Center for Entrepreneurship

2. Christine Ma
5. Nelson Liu
8. Yong Yuan
11. Allen Qian
14. Soo Chuen Tan
17. Henry Chuen
20. Michael Rukstad

3. Caroline Rowe
6. Ying Zhang
9. Jason Hu
12. Julia Zheng
15. Seth Wheeler
18. Harry Qin
21. Michael J. Roberts
23. Laixiang Sun

دانشکده مطالعات آسیا و آفریقا^۱ دانشگاه لندن؛ پروفیسور دیک لو^۲ از دانشگاه لندن؛ پروفیسور لین ژو از کالج بابسون^۳؛ و یینگپو کو^۴، عضو هیئت علمی ادوارد اس میسون^۵ در دانشکده مدیریت کندی هاروارد اعلام کنیم. از مدیران شرکتهای تحت مطالعه ما که فصلهای مرتبط را از لحاظ دقت و صحت مبتنی بر واقعیت بازبینی کردند، همچنین از سیمون اسراییل از شرکت دانون که دیدگاههای خود را درخصوص بخش غذا و نوشیدنیهای چین در اختیار ما گذاشت، سپاسگزاری می‌کنیم. علاوه بر آن، مایلیم از سایرین که اطلاعات ارزشمندی را برای ما فراهم ساختند، از جمله میائو کائو^۶ (بانک جهانی)، ژیانوکوین دینگ^۷ (مریل لینچ)، فرانک فان^۸ (شرکای کمبریج)، جین یو گائو^۹، جرج لو^{۱۰} (سرمایه‌گذاریهای سورف ماکس^{۱۱})، ژیانو بو وو^{۱۲} (نویسنده)، ژیانو دونگ یی^{۱۳} (سولیوان اند کرومفل^{۱۴})، ژین ژو^{۱۵} (بانک آلمان)، ویمین ژو^{۱۶} (دفتر افزایش سرمایه‌گذاری پکن^{۱۷})، ژیانو گنگ تان^{۱۸} (وزارت دارایی و امور مالی) و به‌خصوص از کریستینا ژو^{۱۹} (شرکت مک کنزی)، پروفیسور واورلی دینگ^{۲۰} (برکلی)، و پروفیسور تائو ژو^{۲۱} (کورنل) کمال تشکر را داشته باشیم. از شناختها و نگرشهای شری جوانگ^{۲۲} از انتشارات مشترک‌المنافع، که تحقیقات عمیقی را درمورد شرکتهای تینگ هسین و یونی - پرزیدنت انجام داد، ممنون هستیم. چارلز اسپینوزا^{۲۳} دیدگاههای با ارزشی را درخصوص شرکت حایر ارائه داد.

1. School of Oriental and African Studies (SOAS)

3. Lin Xu of Babson College

6. Miao Cao

9. Jinyue Gao

12. Xiaoho Wu

15. Xin Zhou

18. Xiaogang Tan

21. Tao Zhu

4. Yingpu Qu

7. Xiaoqing Ding

10. George Lu

13. Xiaodong Yi

16. Weimin Zhou

19. Christina Zhu

22. Sheree Chuang

2. Dic Lo 6. Miao Cao

5. Edward S. Mason Fellow

8. Frank Fan

11. Surfmax Investments

14. Sullivan & Cromwell

17. Beijing Investment Promotion Bureau

20. Waverly Ding

23. Charles Spinosa