

هواوی؛ مدل موفق و پیشروی مدیریت مشارکتی

مالکیت در شرکت‌های چینی، بدون تکیه بر بازار سهام و مدیریت متمرکز نتایج درخشانی داشته است

گزارش ●

برزین جعفر تاش

پژوهشگر توسعه صنعتی

هواوی در چهار دهه گذشته یکی از نمونه‌های کم نظیر موفقیت شرکتی در صنعت جهانی موبایل بوده است؛ شرکتی که در بسیاری متفاوت از سنت‌های مدیریتی غربی و در پی پیچیدگی منحصر به فرد از حاکمیت شرکتی رشد کرده و توانسته به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان تجهیزات ارتباطی و از پیشگامان فناوری های 5G تبدیل شود. ساختار مالکیت و مدیریت هواوی که هاه در رسانه‌های بین المللی با پرسش و ابهام مطرح می شود، در واقع نمونه ای از مدل جدید و کمتر شناخته شده است؛ مدلی که نهادهای رزمینه عملکرد تجاری را تمام ظاهر شده، بلکه توانسته ترکیبی از انگیزه های کارکنان، انجم سازمانی و گوان بلندمدت را آوری را به نمایش بگذارد. وقتی این ساختار را از منظر توسعه صنعتی چینی و ژاپن و اتوایی آن کشور در خلق الگوهای متون و غیرمتناهی سازمان بررسی می کنیم، تصویر کامل تری به دست می آید؛ هواوی نه یک استثنای نگران کننده، بلکه یک تجربه موفق است که آینده متفاوت از حاکمیت شرکتی است که در متن متفاوتی از سنت های حقوقی، اقتصادی و نهادی شکل گرفته است.

در نگاه اول، ساختار مالکیت خودخواه غیرمعمول به نظر می‌رسد. بخش عمده سهام شرکت به نام «کمپته» یک درصد بین ۱۰۰ شرکت و حدوداً ۱۰۰ شرکت دیگر و به بنیانگذار شرکت، ریچارد روتنبرگ، تعلق دارد. کارکنان، طبق «سهم مجازی» که شرکت آن را در سود شرکت شریک‌اند می‌نامد، در سود شرکت شریک‌اند و از طریق سازوکارهای نمایندگی داخلی، در انتخاب نمایندگان خود شرکت‌کنش دارند. این ساختار از بیرون، به‌ویژه برای ناظران عادت‌کرده به مدل‌های آمریکایی و اروپایی مالکیت

شرکت‌ها، ممکن است پیچیده، مبهم یا غیرمعمول جلوه کنند. اما در آن سستلرم ملاتر مستحق و حقوقی و نهادهای چین است؛ بستری که در آن اتحادیه‌های کارگری زیر چتر فدراسیون سراسری اتحادیه‌های کارگری فعالیت می‌کنند و شکل‌های ثبت قانونی سپاهمداری با قالب‌های مرسوم غربی متفاوت دارد. از این منظر، ثبت سهام در نام یک کمیته کارگری، به جای افراد متعدد، نه نشانه‌ای از پنهان‌کاری بلکه نمونه‌ای از یک قالب سازمانی استاندارد در چین است. قالبی که به صورت طبیعی نتیجه مسیر تاریخی سیاست‌های اقتصادی و حقوقی این کشور است.

در عمل، آنچه ساختار مالکیت و هوای را از بسیاری از شرکت‌های بزرگ غربی متمایز می‌کند، نه ثبت قانونی سهام، بلکه فلسفه مدیریتی و سازمانی این شرکت است که این دو ساختار را ممکن کرده است. از دهه ۱۹۹۰، هوای برالگوویی تأکید کرده که «بر مبنای آن، توسعه نقش مجوری در خلق ارزش و توسعه شرکت دارند. نظام «سهام مجازی» به کارکنان

امکان می دهد نه تنها در سود شرکت شریک باشند، بلکه احساس کنند بخشی از بدنه مالکیت هستند؛ احساسی که در حقیقت بسیاری از سازوکارهای مشارکتی غربی (مانند ESOP در آمریکا) نیز به دنبال تقویت آن هستند. اگرچه سهام مجازی از نظر حقوقی با مالکیت رسمی سهام تفاوت دارد، اما در فرهنگ سازمانی انگیزه‌های، نقشی بسیار فعال ایفا می کند و بسیاری از کارکنان هوای آن را عامل اصلی رشد و وفاداری بلندمدت خود می دانند.

بخش قابل توجهی از موفقیت هوای ناشی از همین احساس سهامداری جمعی و مشارکت سازمانی است. کارکنان در این شرکت نه تنها دریافت کننده دستمزد و پاداش، بلکه سهامداران بالقوای هستند

در سود شرکت به شکل پایدار سهمین. این سازوکار باعث شده هوای توانمند به طور مداوم بخش بزرگی از درآمد خود را به تحقیق و توسعه اختصاص دهد و در حوزه‌هایی مانند 5G، هوش مصنوعی و دستگاه‌های ارتباطی پیشرفته، به

صورت پیشگام عمل کند. وقتی سالته می‌لاراد میلارد در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌شود، این تصمیم حاصل یک فرهنگ سازمانی هماهنگ و هدف‌گراست؛ فرهنگی که بدون احساس مالکیت جمعی و مشارکت گسترده کارکنان، ایجاد آن دشوار خواهد بود.

از سوی دیگر، ثبت سهام شرکت به نام «کمیته اتحادیه کارگری» یک کارکرد نهادهی مثبت دارد: این قالب، تمرکز بیش از حد مالکیت در دست چند نفر جلویگری می‌کند و سیاست‌های ایجاد می‌کند که در آن، مالک واحد» وجود ندارد؛ بلکه نوعی نگهداری نهادهی سهامداران کارکنان شرکت گرفته است.

در جهانی که بسیاری از شرکت‌های فناوری عریض توسط چند سهامدار متعدد یا بنیانگذاران دارای سهام ممتاز، کنترل می‌شوند، الگوی هواوی در اوضاع نوعی دموکراسی مالکیت، الگویی که در آن شرکت‌های سهامی شرکت می‌شود و چندین سطرهای سهامی وجود پیچیدگی حقوقی، پامی روشن

دارد: قدرت در شرکت باید توزیع شود، نه متمرکز.

بسیاری از تحلیلگران غربی معمولاً همیشه‌های کارگری را به دلیل پیوندهای نهادی آنها با ساختارهای رسمی چین، نشانه‌ای از غیردموکراتیک بودن کنترل شرکت می‌دانند. اما این نگاه یکی از مهم‌ترین واقعیت‌های تاریخی است: کمیت‌های کارگری در شرکت‌های خصوصی چینی از الزامات نهادی حکومتی نیستند، بلکه سازوکارهایی هستند که کارگزاران نقش‌های متفاوتی در هر شرکت دارند. در هوای، این کمیت کارگری نه کارگری دولتی، بلکه کارگری سهامداری جعری را برعهده دارد و سازوکاران اجرایی برای مدیریت سهام کارکنان به شمار می‌رود. مهم‌ترین بیکاری از تصمیم‌های کلان شرکت، نه توسط کمیت کارگری، بلکه توسط منتخب مدیره و کمیسیون‌های داخلی منتخب اتخاذ می‌شود؛ بنابراین ساختار تصمیم‌گیری در هوای، در عمل شفاف‌تر و مبتنی بر نظام‌های داخلی است تا مداخلات بورژوازی.

به علاوه، در دهه‌های اخیر، هواوی تلاش کرده سازوکارهای حاکمیت شرکتی خود را مدرن‌تر و بین‌المللی‌تر کند. تشکیل هیأت مدیره چند لایه، ایجاد ساختار چرخشی ریاست هیأت مدیره، تشکیل کمیته‌های تخصصی و

انتشار گزارش‌های سالانه دقیق، همه نمونه‌هایی از این تغییرات هستند. نکته مهم دیگر این است که مدل مالکیت هواوی نوعی «سرمایه‌داری مشارکتی» را نشان می‌دهد: مدلی که بر ترکیب سودآوری، مشارکت کارکنان و انسجام سازمانی تکیه دارد. برخلاف نگاه‌های دلبپنهانه، این مدل نه یک تهدید، بلکه یک فرصت برای ایجاد الگوهای جدید توسعه سازمانی است. در جهانی که نابرابری درآمدی، تمرکز ثروت به یکی از چالش‌های مهم تبدیل شده، ساختارهای مشارکتی که سود را میان کارکنان توزیع می‌کنند، ارزش اجتماعی مضاعفی ایجاد می‌کنند. هواوی در این مسیر ناشیانه داده که ممکن است راه‌های دیگری جز الگوهای متداول غربی برای اداره



الگوی هواوی
در واقع نوعی
هموکراتیک‌سازی
مالکیت
سازمانی است؛
الگویی که
در آن ثروت
تولیدی شرکت
بین ده‌ها هزار
نفر تقسیم شده
و سودآوری،
تجربه‌ای
جمعی‌تر دارد

Who owns Huawei?

```
graph TD; A[Ren Zhengfei 1%] --- B[Huawei Investment & Holding Trade Union Committee 99%]; A --- C[Huawei Investment & Holding]; B --- C; C --> D[Huawei Technologies];
```

The diagram illustrates the ownership structure of Huawei. At the top, Ren Zhengfei (1%) and the Huawei Investment & Holding Trade Union Committee (99%) are shown as the owners of Huawei Investment & Holding. An arrow points from Huawei Investment & Holding to Huawei Technologies, indicating that Huawei Technologies is a subsidiary of Huawei Investment & Holding.

نتیجه ششور و انگیزه کارکنانی است که احساس می‌کنند پذیرش از مالکیت شرکت را در اختیار دارند. از این رو، در مواجهه با ساختار هاوای، شاید بهتر باشد به جای تمرکز بر تفاوت‌ها، به درس‌هایی ببیندیم که این مدل به افراد آینده مدیریت جهانی می‌تواند ارائه دهد: اهمیت مشارکت کارکنان، ضرورت ایجاد انگیزه‌های بلندمدت و ضرورت توزیع قدرت در سازمان و مزیت ساختارهایی که وابسته به نوسانات بازار نیستند. هاوای به ارائه یک نمونه عملی از چنین مدلی، نشان داده که گاه موفقیت در پذیرش مسیرهای جدید نهفته است: مسیرهایی که برپایه متفاوت، اما مؤثر، پایدار و الهام‌بخش اند.

شرکت‌های بزرگ وجود داشته باشد. در نهایت، شاید مهم‌ترین پاس ساختار مالکیت و مدیریت هولو ای باشد که به کشورهای موفق لزوماً یکسان نیستند. سبب و کار جهانی نیازمند تنوع در مدل‌های سازمانی است؛ تنوعی که کشورها و فرهنگ‌های مختلف حاز می‌دهد مدل‌هایی متناسب با زمینه‌های حقوقی، نهادی و فرهنگی خود خلق کنند. ساختار هولوی گرچه غیرمعمول است، اما ثابت کرده که می‌تواند موفق، پایدار و نوآور باشد. این شرکت توانسته در زوایای رقابتی بین صنایع جهان پیشتان را بیابد. فناوری‌های پیشرفته تولید کنند و در جهان جهانی جایگاهی تثبیت شده به دست آورد و اینها

«سیستم مدیریتی چرخشی» مدلی موفق

یکی از نوآوری‌های مهم مدیریتی هوای، «سیستم مدیریت چرخشی» است که در آن ریاست دوره‌ای میان چند عضو شرکت می‌چرخد تا تمرکز قدرت جلوگیری و فرهنگ تصمیم‌گیری جمعی تقویت شود. این مدل برای بسیاری از شرکت‌های جهانی می‌تواند تجربه جذاب مدیریتی محسوب می‌شود، زیرا تکیه آن بر توزیع مسئولیت و جلوگیری از فرسایش مدیریتی است.

موفقیت این ساختار من عمل نیز نمایان است. هوای توانسته بدون استفاده از سرمایه خارجی عمومی و بدون عرضه سهام در بازارهای بین‌المللی، رشد غلظتی را تجربه کند؛ رشدی که بیشتر بر مبنای درآمد عملیاتی، سرمایه‌گذاری بلندمدت و مدیریت مالی انضباط‌مند بوده است. این نوع موفقیت که بدون وابستگی به شاخص روزانه بازار سهام ایجاد شده، به شرکت اجازه داده تصمیم‌های بلندمدت بگیرد؛ تصمیم‌هایی که به بسیاری از شرکت‌های بورسی دشوار است زیرا فشارهای سهام و ماهه و انتظارات بازار مانع ابتکارهای پرریسک می‌شود. بدین گونه، هوای به نمونه‌ای تبدیل شده که نشان می‌دهد یک شرکت خصوصی بزرگ نیز می‌تواند بدون «بازار سهام» به اوج برسد، اگر ساختار مالکیت و مدیریت آن انگیزه جمعی و ثبات راهبردی را ایجاد کند.

بررسی ها از پایان جبهه گیری و تلاش برای همزیستی صنایع غربی با شرق

شرکت‌های آلمانی به دنبال همکاری با چین!

● بازار جهانی

گزارش تازه اتاق بازرگانی آلمان در چنین تصویری روشن اما پیچیده از وضع شرکت‌های آلمانی در بازار بزرگ و رقابتی چین ترسیم می‌کند: رقابتی چینی دیگر صرفاً رقابتی دست‌وپاگیر نیستند، بلکه رقابتی همه‌سند به سرعت و نوآوری و مقیاس می‌گیرد، خود، جایگاه رهبری تکنولوژی را هدف گرفته‌اند و همین واقعیت باعث شده شرکت‌های آلمانی به جای جبهه‌گیری، به دنبال همزیستی استراتژیک و همکاری عمیق‌تر با آنها باشند. در هفت‌ماه اخیر که از ۲۰۲۱ عضو اتاق بازرگانی آلمان در چین انجام شد، بیش از نصف شرکت‌ها اعلام کرده‌اند قصد دارند شراکت‌ها محلی را تقویت بخشد. چشمی ملموس نسبت به اواخر ۲۰۲۱ که آن زمان تنها ۲۰ درصد شرکت‌های آلمان چنین نیت را داشتند.

این تغییر رویکرد نشان می دهد که شرکت های آلمانی دیگر نمی خواهند عقب بمانند؛ آنها می خواهند از نزدیک تر شدن به منابع نوآوری، تغییرات استراتژیک و سرعت اجرا در بازار چین بهره ببرند.

صنایع مختلف محسوس است،
ما در صنعت خودرو - بویژه بخش
وسایل نقلیه برقی - نمود آن روشن تر
است. آلمان ها حدود شش درصد
از شرکت های چینی را هم اکنون یا
در آینده نزدیک به عنوان پیشگامان
نوآوری می شناسند و در میان

خودروسازان، تقریباً یک چهارم شرکت‌های آلمانی اذعان کرده‌اند که رقبای چینی همین امروز از آنها جلو افتاده‌اند. همکاری‌هایی که هم‌اکنون پدیدار شده‌اند؛ مانند اعلام برنامه فولکس واگن برای عرضه یک خودروی برقی مشترک

با ایکسپنگ در ۲۰۲۶، گواهی
براین گرایش است: استفاده از
فناوری محلی و همسویی با نیازهای
بازار چین به عنوان راهی برای
بازپس گیری سهم بازار و زنده ماندن
در محیطی که مصرف کننده و رقبا با
سرعت تغییر می کنند.

با این حال، خوش بینی ها هم به تدریج همراهِ آگاهی‌های بیشتر در صد از شرکت‌ها انتظار دارند صنعت‌شان در سال جاری وضعیت بهتری را تجربه کند؛ رقمی که اندکی از پایین‌ترین مورددهی‌های قبلی بهتر شده اما نشان می‌دهد اکثریت با نگران وخیم‌تر شدن اوضاع‌اند یا انتظار ثبات ندارند. یکی از مهم‌ترین نگرانی‌ها در کشور، طرح سد، روستایی، رقابت قیمتی است که حتی از ضعف تقاضای داخلی نیز فراتر رفته است. گرچه گهای قیمتی بویژه در بازار وسایل نقلیه برقی و وسایل‌های بازیگران چینی با پشتوانه مقیاس تولید و حمایت‌های دولتی فشار قیمتی را بالا برده‌اند، حتی می‌شود: موضوعی که واکنش‌هایی از سوی ناظران اروپایی را نیز در پی داشته باشد باعث اعطای تعرفه‌ها و کنترل بر برانگیزه‌های دولتی را برانگیزه است. از سوی دیگر، سیاست‌های داخلی نیز فضای رقابت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برنامه‌های «ساخت در چین ۲۰۲۵» که هدفش ارتقای صنعت به سطوح بالاتر پیشرفته‌سازی است، همراه با افزایش‌های مصرفی که برندهای داخلی را ترجیح می‌دهند، مجموعه‌ای از فشارها را بر شرکت‌های خارجی وارد می‌آورد. مقامات بکن

خبرآنیز سیاست‌هایی با عنوان «ضد درون‌گرایی» یا «anti-involution» را مطرح کرده‌اند که هدف آن کاهش رقابت مخرب قیمت‌گذاری اجناس است؛ اما برای بسیاری از فعالان خارجی این کافی نیست مگر اینکه سیاست‌های درون‌گرا و عمل‌ات را سطح حلی اجرا شود تا فضا برای رقابت منصفانه فراهم شود.

در سطح سیاست خارجی و روابط دو کشور نیز برنامه‌هایی از تنش و در بین حال تلاش برای تفکوح دیده می‌شود. دولت آلمان تحت رهبری راعظم گندس موضوعی سخت‌تر نسبت به تأمین کربن‌های فناورانه می‌بیند. تأمین کرده است؛ از جمله قصصیات محدودکننده نسبت به نقش شرکت‌های مبادرت هواوی در هم‌چنین حمایت از پیشنهادهایی از اتحادیه اروپا برای افزایش تعرفه واردات فولاد از کشورهایی خارجی می‌باشد. دیدارهای سطح بالایی بین دو بهران دو کشور انجام شده است و نخست‌وزیر چین و صدراعظم آلمان در حاشیه نشست‌های بین‌المللی دیداری داشتند که به گفته برخی، نشان از تمایل به حفظ کانال‌های ارتباطی و مذاکره دیپلماتی است. در حال تعادل میان فشارهای تجاری تلاش برای همکاری دیپلماتیک، حیطه پیچیده و اروپا پویا بهر گزها ایجاد کرده است.

رای شرکت‌های آلمانی حاضر در چین، پیام واضح است: انزو یا سکون به معنای از دست دادن فرصت‌هاست.

ایرانی و ورود به همکاری‌های محلی نیز
برایمانند تاوزن ظرفیتی بین بهره‌برداری
از نیروی انسانی و محفاظت از محیط
زیست را فراهم می‌کند. این تاوزن در سوا
قائمی خود محلی می‌تواند شامل تعدادهای
ایرانی می‌تواند شامل تعدادهای
مستمر و استانداردهای کیفیت باشد.
سازوکارهایی برای حفظ مالکیت
بکری و استانداردهای کیفیت باشد.
در این حال، لزوم پیگیری اجرای
سیاست‌های رفاقتی مستفاد از
سطح محلی و مرکزی پیگیری برای
شرکت‌های خارجی با فشاری بر قواعد
باز دستوار را در دستور کار قرار
بدهد.

در نهایت، گزارش آتش بازگشتی
لحمان در چین پیش از آن که صرفاً
کسب چشم‌انداز اقتصادی ارائه دهد،
شدداری عملیاتی و راهبردی است؛
چون از چین، با وسعت و سرعت
غیرقابل‌تصور، دیگر عرصه‌ای نیست
که بتوان با شیوه‌های گذشته در آن
ماند. کشورهایی که می‌خواهند
ضخمت دولتی مدت و اثرگذار داشته
شوند باید رابطه خود را با بازیگران
محلی بازتعریف کنند. در عین حال
باستان‌دو تحولات بین‌المللی
که باعثانند و برای رقابت در فضای
کسب، نوآوری و سیاست هر سه بازیگر
معموب می‌شوند، برنامه‌های
منطقی و دقیق طراحی کنند. این
سوازن دشوار، اما ممکن است؛
همان‌طوری که برخی شرکت‌ها
کنون نشان داده‌اند، هم‌کاری با
قوت سابق می‌تواند کلیدی باشد
برای بقا و حتی پیشروی در یکی از
سخت‌ترین اما تأثیرگذارترین بازارهای
جهانی.