



V čem je skrivnost kitajskega tehnološkega vzpona

V kitajskih podjetjih zaposleni, vključno z vodstvom, hitro menjavajo delovna mesta in se tako učijo veliko hitreje, pojasnjuje Šjaobo Vu iz kitajske Silicijeve doline.

■ Gorazd Suhadolnik

Šjaobo Vu je bil med prvimi na Kitajskem, ki so konec osemdesetih let prejšnjega stoletja začeli študirati inovacijski menedžment. Leta 2016 je bil uvrščen med najpomembnejše poslovne mislece na svetu. »V praksi so v kitajskem menedžmentu tudi pogledi, ki niso tako jasni, nobenih pravih odgovorov ni, vendar je to med premikom paradigme pravo gledanje na stvari,« pravi 59-letni direktor Nacionalnega inštituta za inovacijski menedžment na kitajski univerzi Džedžjang. Univerza v mestu Hangčov, ki velja za kitajsko Silicijevo dolino, sodi v elitno svetovno deseterico izobraževalnih ustanov, iz katerih prihaja največ ustanoviteljev kitajskih samorogov.

Vu je v svoji karieri služboval tudi na univerzah Cambridge in MIT, v Hangčovu je svetoval tamkajšnjemu podjetju Hikvision, največjemu svetovnemu proizvajalcu nadzornih kamer. Kot tudi gostujoči predavatelj na IEDC - Poslovni šoli Bled pa je marca na Gospodarski zbornici Slovenije predaval o kulturi kitajskih podjetij in menedžmentu sprememb, vlaganju v razvoj in kadre oziroma o tem, kako Kitajska ustvarja razmere za razcvet tehnoloških inovacij in novih, globalno konkurenčnih poslovnih modelov.

»Verjetno še niste slišali za kitajski Transsion, a je največji proizvajalec mobilnih telefonov v Afriki. Njegov uspeh je posledica močne regionalne usmeritve, prave mešanice produktov, strateškega oblikovanja cen in nečesa posebnega: inovativne optike fotoaparata, prilagojene za slikanje temnejše polti uporabnikov,« Šjaobo Vu opisuje primer

■ Konec osemdesetih, ko sem študiral inovacijski menedžment, je bilo težko razložiti ljudem, kaj je inovacija, saj so bili naučeni razmišljati le v skladu z doktrino planskega gospodarstva.

inovativnega kitajskega podjetja. Da bi bolje ponažoril neverjeten razvojni preskok Kitajske, intervju začne s pripovedjo o državi, v kateri je bilo pred 70 leti, ko je oblast prevzela komunistična partija, več kot 80 odstotkov prebivalcev nepismenih. Razlaga, kako se je skozi izobraževanje in gospodarske reforme leta 1978 začela odpirati navzven, uvedla tržni sistem kot glavno platformo kitajskega razvoja, s pridružitvijo Svetovni trgovinski organizaciji in nizko ceno dela kot konkurenčno prednostjo pa pridobila velik delež v svetovni industrijski proizvodnji. Izboljšala je gospodarstvo in življenjski standard ter si začrtala vizijo, s katero je začela hitro stopnjevati konkurenčnost z inovativnimi tehnologijami.

■ **Kaj je skrivnost tehnološko inovativne Kitajske?**

Pred 10, 15 leti so začele ZDA obtoževati Kitajsko kraje intelektualne lastnine. Ugotovili smo, da so domače inovacije zelo pomembne, in začeli intenziven razvoj. Tehnološka inovativnost je postala nacionalna strategija, tako vlada kot univerze in raziskovalne ustanove so začele spodbujati iniciative.

■ **Kako ste se vi začeli ukvarjati s tem?**

Srečen sem, da pripadam prvi generaciji študentov po kulturni revoluciji. Študirati sem začel leta 1977, konec osemdesetih pa sem bil med prvimi, ki so študirali inovacijski menedžment. V tem času je bilo težko razložiti ljudem, tudi podjetnikom, kaj sploh je inovacija, saj so bili naučeni razmišljati le v skladu z doktrino planskega gospodarstva. Veliko ljudi še vedno ne razume, kaj je prava inovacija, a



celotno prebivalstvo z odprtim umom sledi ideji o njihovi potrebnosti.

▀▀▀ Kako se je Kitajska lotila inoviranja?

Že na začetku svojega doktorskega študija sem spoznal, da so inovacije na Kitajskem lahko nekaj drugega kot v razvitem svetu, kjer večinoma menijo, da morajo temeljiti na raziskavah in razvoju ter intelektualni lastnini. Na Kitajskem nismo imeli inovacij, utemeljenih na razvoju in raziskavah, ampak smo jih pridobivali na podlagi inženirskih rešitev pri prilagoditvah v proizvodnji in vpeljavi tuje tehnologije v kitajski kontekst. Temeljile so torej na učenju z delom. Med svojim doktorskim študijem sem naletel na veliko inovacij v proizvodnih procesih in pozneje tudi v izdelkih. Za ZDA je značilna nasprotna pot, najprej inovacija izdelka, potem procesa. Zunaj Kitajske naše inovacije niso bile priznane, sam pa sem jih poimenoval »sekundarne inovacije« in menim, da so zelo pomembne za zamudnike v tržni in tehnološki tekmi.

▀▀▀ Kaj je s tem kitajsko gospodarstvo pridobilo?

S sekundarnimi inovacijami so lahko kitajska podjetja vzdrževala kakovost svoje proizvodnje in prilagajala tehnologijo lokalnemu okolju ter seveda zaslužila denar. S tem pa so lahko razvijala sisteme

upravljanja, zagotavljala usposabljanje zaposlenih in čedalje več ljudi je lahko študiralo. To kopičenje zmogljivosti je zelo pomembno in mu pri upravljanju namenimo posebno pozornost. Na Kitajskem ni zgolj enega modela, zmogljivosti ljudi z različnih območij so zelo različne. Zato smo morali zgraditi svoje sisteme upravljanja.

▀▀▀ V čem so posebni?

Že s tretjo industrijsko revolucijo je življenjski cikel proizvodov postajal čedalje krajši, tehnologija zunaj Kitajske se v tem smislu nadgrajuje, in če bi temu na Kitajskem le sledili, bi bili v nekaj letih spet v zaostanku. Zato razumemo, da mora biti naša gradnja zmogljivosti nelinearna. Sprejeti moramo nekaj, čemur lahko rečemo »nenaučeno«, nekatere naučene stvari moramo opustiti, to pa je odločilno za upravljske sisteme.

▀▀▀ Kako se to razvija v kitajskih podjetjih?

Nekatere vodilne kitajske družbe so že pred leti spoznale, da ni dovolj le kopirati in akumulirati znanja po zahodnem zgledu, ampak da morajo poskušati biti inovativne in iskati naslednjo paradigmo. Zato poskušajo vzpostaviti povsem svoje organizacijske sisteme, ki lahko omogočijo spremembe z disruptivnimi tehnologijami in poslovnimi modeli. Glavno vprašanje za »zamudnike«

▀ V Huaweiu imajo sistem »tri plus ena«. To pomeni, da si na delovnem mestu največ tri leta, potem se premakneš drugam ne glede na to, kako uspešen si in kakšno je tvoje posebno strokovno znanje. Podobno je pri Tencentu, Alibabi, Baiduju in Xiaomiju.

je, kako napredovati do »first movers«, torej kako postati podjetje, ki se prvo pojavi na trgu z novim izdelkom, storitvijo ali tehnologijo. Nekatere prevladujoče teorije upravljanja na Kitajskem, utemeljene na spoznanjih iz druge industrijske revolucije, so se začele spreminjati pod vplivom spoznanj v tretji in četrti industrijski revoluciji, v katerih smo videli, da se čedalje več dela, lastnine in storitev razvija skozi timsko delo in križanje funkcij, skozi horizontalne kombinacije organizacij, čedalje bolj usmerjenih k nalogam in projektom ter da oddelki in podjetja z različnih področij ustvarjajo skupaj.

■ Kako je to združljivo s tipično kitajsko kulturo?

V kitajski kulturi ima vsaka stvar negativno in pozitivno plat in to velja tudi za način upravljanja. V organizacijah tudi ni veliko spoštovanja do specializiranih delitev dela in funkcij, na srečo pa je s tretjo in četrto industrijsko revolucijo postalo vse povezano in ljudje so z lahkoto začeli pridobivati funkcionalno znanje in veščine. Zato organizacijam ni več treba biti strukturno razdeljene po funkcijah.

■ Kaj je pri tem drugače kot v zahodnih podjetjih?

Predvsem mobilnost ljudi, ki so sami zainteresirani, da se selijo na različna mesta in pridobivajo specialistična znanja. V Huaweiu imajo sistem »tri plus ena«, to pomeni, da si na delovnem mestu največ tri leta, potem se premakneš drugam ne glede na to, kako uspešen si in kakšno je tvoje posebno strokovno znanje. Če je potrebno, se lahko prijaviš še za eno dodatno leto. Sistem kroženja velja do najvišje ravni, rotirajo tudi vsi, trenutno trije izvršni direktorji, vsak od njih je na položaju pol leta. S tem vzdržujejo zelo močno dinamiko podjetja. Podobno je pri Tencentu, Alibabi, Baiduju in Xiaomiju. Imajo zelo učinkovite sisteme, v katerih se podpirajo osebno znanje, izkušnje, aktivna vpletenost in posredovanje znanja znotraj gospodarskih sistemov. Organizacije zato niso odvisne le od osebnih veščin posameznikov, ampak z zelo močnimi vezmi omogočajo opolnomočenje vsakogar – vsakdo je lahko povezan z vsakomer in z vsemi, vsi lahko dostopajo do znanja znotraj organizacije, lahko se učijo veliko bolje, hitreje in učinkoviteje. S tem se spreminja celoten sistem upravljanja.

■ Ali ni to tudi tvegano?

Uveljavljeni zahodni sistemi upravljanja ne marajo negotovosti in jo poskušajo izgnati iz organizacije, v vodilnih kitajskih podjetjih pa negotovost sprejemajo.



Veliko ljudi zunaj Kitajske menijo, da vzpon podjetij temelji na podpori kitajske vlade, a to, tako kot vidim sam, ne drži. V teh podjetjih se močno bojujejo za rast, ogromno je konfliktov.

■ Šjaobo Vu, direktor Nacionalnega inštituta za inovacijski menedžment na univerzi Džedžjang

■ Kako?

Ta negotovost ni kitajska novost, o tem veliko razpravljajo guruji menedžmenta po vsem svetu. V zahodnjaški tradiciji se poskuša v organizaciji vse gledati skozi dualizme, prav narobe ali črno-belo. Na Kitajskem pa je kljub tradiciji negativno-pozitivno dobro, da se ljudje v času, ko postajajo življenjski cikli produktov krajši, premaknejo k naslednji paradigmi. Gre za tako imenovani sivi sistem upravljanja. V Huaweiu in nekaterih drugih podjetjih imajo »siva vodstva«. Mojim prijateljem zunaj Kitajske se to ne sliši prav dobro, sivo, pravi jo, pomeni, da ni nobenih meril, jasnih standardov. Vendar pa med menjavo sistemov vlada kaos in v tem obdobju je sivo v redu, dobro je, da dopuščaš napake, da je nekaj narobe. Tako so v praksi kitajskega menedžmenta pogledi, ki niso tako jasni, nobenih pravih odgovorov ni, a je to med premikom paradigme pravo gledanje na stvari.

■ Lahko navedete konkreten primer?

V kitajski avtomobilski industriji se električna vozila razvijajo zelo različno, vpletenih je veliko strokovnjakov. Ne moremo še vedeti, na primer, ali je treba naslednjo generacijo električnih avtomobilov razvijati s tehnologijo gorivnih celic ali z neko drugo tehnologijo. Na samem začetku lahko to pomeni visoke stroške, na koncu pa bo iz vsega tega nastala briljantna rešitev, nov vzpon, nova paradigma.

■ Vendar zahodnemu poslovnemu razmišljanju to ni prav blizu.

Po vrnitvi s študija v tujini smo z vrstniki iz moje generacije, napolnjeni z dobro utemeljenimi zahodnimi teorijami upravljanja, zviška gledali na zgodnje podjetnike na Kitajskem, ki niso sledili uveljavljenim zahodnim pravilom. Pozneje pa smo ugotovili, da imajo pri nekih stvareh prav, in začeli preizpraševati te naučene teorije menedžmenta. Med terenskimi študijami smo naleteli na nekaj uspešnih modelov upravljanja, ki niso sledili niti zahodnjaškemu pravilu niti tradicionalnim kitajskim potem. Imeli so nekaj novega. V knjigah in člankih sem poskušal zaobjeti nekaj teh novih pravil, preliminarno sem jih poimenoval C-teorija, ne le kot Kitajska (C kot China), ampak tudi kot sprememba (change), kaos (chaos), dopolnjevanje (complementary), konkretnost (concrete).

■ Leta 2016 so vas v Thinkers50 uvrstili med najpomembnejše poslovne mislece. Kaj vam to pomeni?

To je nekaj, kar so naredili novinarji, osebno mi je glede tega vseeno. Pomembno je, da imamo zdaj na Kitajskem bolj racionalne glasove, ki izhajajo iz

pravih raziskav in znanstvenih študij. Na Kitajskem je tisočletja vse temeljilo na odnosih med ljudmi, različni ljudje imajo lahko različne odnose in poglede ter prepričanja, šele v zadnjih recimo 150 letih pa smo se bolj posvetili znanstvenemu mišljenju, tradiciji znanosti, matematike, fizike, kemije. To je dobro, saj so se Kitajci zelo pripravljani učiti in učimo se zelo hitro. Dobro je tudi, da v času, ko postaja svet čedalje manjši, ljudje vzpostavljajo množico interakcij in veliko lažje komunicirajo ter da se različne kulture spajajo in združujejo.

■ ■ ■ Kaj menite o trgovinski vojni med ZDA in Kitajsko?

Po mojih izkušnjah dobro izobraženi intelektualci s tem nimajo težav, med sabo komunicirajo dobro in mirno. Vseeno pa imajo različne države in narodi, še posebej njihovi politiki, različne interese in so zato zelo pozorni na druge in na njihove vzpone, saj pomenijo grožnjo in možnost uničenja njihovih interesov. Upamo lahko, da bodo ti politiki racionalno ugotovili, da imamo na tem malem svetu enako usodo, da bi morali skrbeti drug za drugega in se spoštovati, spodbujati drug drugega k reševanju stvari. Svet gotovo potrebuje nov red, nova načela za nadaljnji razvoj, potrebujemo koncepte, intelektual-

ci iz različnih držav pa bodo po mojem razumevanju do teh konceptov veliko lažje prišli skupaj.

■ ■ ■ Menda imate na zahodu težave z novo izdajo knjige o Huaweiu?

Kitajska različica knjige je izšla že konec leta 2017, angleška pa bi morala iziti lani, vendar smo, recimo tako, zašli v težave. Nekateri vidiki v novi knjigi so zelo drugačni kot v prvi izdaji, za angleško izdajo pa smo za vsako poglavje prosili zahodne znanstvenike, naj prispevajo svoje neodvisne komentarje.

■ ■ ■ Verjamete, da se lahko zahodna podjetja učijo od Huaweiia?

Menim, da se lahko učijo ne le od Huaweiia, ampak tudi od drugih vzpenjajočih se kitajskih podjetij, ki imajo ista spreminjajoča se pravila upravljanja in organizacijske sisteme, v katere vključujejo priložnosti in negotovosti. Veliko ljudi zunaj Kitajske meni, da vzpon teh podjetij temelji na podpori kitajske vlade, a to, tako kot vidim sam, ne drži. V teh podjetjih se močno bojujejo za rast, ogromno je konfliktov, njihov uspeh pa lahko pripišemo nekaterim novim načelom in pravilom upravljanja. Podobno, kot je bilo pri Toyoti v sedemdesetih.