

καταποντίζονται σύντομα. Οι καλύτεροι Κινέζοι επιχειρηματίες είναι άνθρωποι που, σαν τους Wei, χρησιμοποιούν τη διαίσθηση με πληροφόρηση αντί της ανάλυσης. Εμπιστεύονται τη διαίθησή τους γιατί απορροφούν ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων. Ο μεγαλύτερος από τους αδελφούς Wei το κάνει στην κυριολεξία. Δοκιμάζει μερικά πακέτα στιγμιαία λαζάνια από τα διάφορα εργοστάσια του Ting Hsin, κάθε πρωί, για να βεβαιωθεί για την καλή τους ποιότητα. Οι μάντζερ του Ting Hsin είναι γνωστό, ακόμη, ότι ψάχνουν τους σκουπιδοτενεκέδες για να δουν ποιες μάρκες τρώει ο κόσμος (και ποιες τελειώνει).

### *Ενσωματώστε Πολλαπλές Απόψεις*

Πολλοί Κινέζοι επιχειρηματίες υιοθετούν την προσέγγιση «Μεγάλος Ηγέτης» στη διοίκηση της επιχείρησής τους. Η εταιρεία είναι κατά βάση μια επέκταση του ιδρυτή της, ο οποίος συλλέγει τα δικά του στοιχεία, καταρτίζει ένα χάρτη της κατάστασης και λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις, βασιζόμενος στο δικό του νοερό πρότυπο. Αυτή η προσέγγιση –του Μεγάλου Ηγέτη– έχει ιστορικό προηγούμενο στην Κινεζική κοινωνία, αρχίζοντας από τους αρχαίους Αυτοκράτορες και καταλήγοντας στους Γραμματείς του Κόμματος, Mao και Deng, και παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Ο ιδρυτής μπορεί να πάρει γρήγορα αποφάσεις και να τις εκτελέσει. Εάν η ικανότητα του Μεγάλου Ηγέτη να διεξάγει αποστολές αναγνώρισης εδάφους του μέλλοντος είναι συστηματικά καλύτερη από των ανταγωνιστών του, η εταιρεία (ή η χώρα) θα ευημερεί. Αυτό είναι το πρότυπο που ακολουθήθηκε από μερικούς από τους επιτυχημένους επιχειρηματίες που μελετήσαμε, όπως ο Qinghou Zong της Wahaha, και είναι γενικά πολύ κοινή τακτική μεταξύ των Κινέζων επιχειρηματιών.

Η προσέγγιση του Μεγάλου Ηγέτη έχει κινδύνους. Το πρότυπο αυτό δεν αυξάνει εύκολα υπό κλίμακα, γιατί ο ιδρυτής έχει ελάχιστο χρόνο και δίνει ελάχιστη προσοχή αν προσπαθεί να εμπλέκεται σε κάθε απόφαση, καθώς μεγαλώνει η εταιρεία. Υπάρχει, επίσης, και η πρόκληση της διαδοχής. Τί θα γίνει η εταιρεία όταν δεν θα υπάρχει πια ο Μεγάλος Ηγέτης; Ο μεγαλύτερος, ίσως, περιορισμός της προσέγγισης αυτής είναι ότι η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται από την άποψη που έχει ένα άτομο για την κατάσταση. Ο ιδρυτής θα επιδιώξει να μάθει, φυσικά, και θα ακούσει τις απόψεις άλλων ανθρώπων, αλλά στο τέλος της μέρας αυτός θα πάρει όλες τις μεγάλες αποφάσεις. Αυτό εκθέτει την εταιρεία στις ιδιορρυθμίες, στα αδύνατα σημεία, και στις προκαταλήψεις ενός και μόνο ατόμου.

Μια από τις μεγάλες καινοτομίες των επιχειρηματιών της Δύσης ήταν το εναλλακτικό πρότυπο της ανώτατης διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο οι αποφάσεις ενσωματώνουν πολλαπλές απόψεις. Αυτό το ομαδικό πρότυπο είναι ιδιαίτερα κοινό μεταξύ των πρωτοεμφανιζόμενων εταιρειών που στηρίζονται σε εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, οι οποίες χρηματοδοτούν νέες εταιρείες, αλλά με τη σειρά τους εξασφαλίζουν θέσεις στο Συμβούλιο και στην ιδιοκτησία από τις οποίες επηρεάζουν τη σύσταση της ομάδας της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας. Θυμηθείτε πώς η εταιρεία κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών της Sina προέτρεψε τον Wang να φέρει επαγγελματίες μάντζερ και τελικά τον αντικατέστησε όταν οι προκλήσεις που αντιμετώπιζε η εταιρεία ήταν μεγαλύτερες από τις δυνάμεις του.

Το πρωταρχικό πλεονέκτημα της ομαδικής προσέγγισης είναι ότι ενσωματώνει πολλαπλές απόψεις στη διαδικασία εξερεύνησης του περιβάλλοντος και απορρόφησης των νέων πληροφοριών. Ένας δυνατός διευθυντής οικονομικών, παραδείγματος χάριν, μπορεί να αναμένει μια ευκαιρία –ένα παραθυράκι– για τη συγκέντρωση κεφαλαίων που θα κάνει την εταιρεία να προσπεράσει τους ανταγωνιστές της. Οι ειδικοί των εταιρειών κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών μπορούν να εντοπίσουν κοινές αναδυόμενες απειλές από αυτές που συνάντησαν σε άλλες εταιρείες στο χαρτοφυλάκιό τους ή μπορούν να κάνουν τη σύνδεση από εταιρεία σε εταιρεία, όπως έκανε ο Daniel Mao όταν συνέδεσε τους Διαδικτυακούς τόπους της Κίνας με αυτούς της Αμερικής σε Κινεζική γλώσσα. Η θέαση του κόσμου από διαφορετικές γωνίες επιτρέπει σε μια ομάδα να καταρτίσει συλλογικά ένα πληρέστερο νοερό υπόδειγμα μιας περίπλοκης κατάστασης. Αυτή την προσέγγιση ακολούθησε η Tingyi. Στην αρχή, οι αδελφοί Wei είχαν ο καθένας και από μια ειδικότητα. Ο μεγαλύτερος επικεντρώθηκε στις λειτουργίες, ο δεύτερος στις επιχειρηματικές σχέσεις, ο τρίτος στα οικονομικά και ο νεότερος στην προώθηση των προϊόντων. Αργότερα, οι Wei συγκέντρωσαν μια ομάδα δυνατών, λειτουργικών μάντζερ από εταιρείες όπως η Nestlé και η Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC).

### *Σχεδιάστε και Εκτελέστε Συνειδητά Πειράματα*

Μερικές φορές οι μάντζερ δεν ξέρουν τι δεν γνωρίζουν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επαφίενται στις εκτιμήσεις για να ανακαλύψουν εάν δεν στέκει η αξιολόγηση της κατάστασης. Συχνά, όμως, ξέρουν τι δεν γνωρίζουν και μπορούν ενεργά να σχεδιάσουν πειράματα για να συμπληρώσουν τα κενά των γνώσεών τους.<sup>9</sup>