

الفصل الثامن

إستراتيجيات الفوز في الواقع الآسيوي الجديد

كانت نقطة انطلاقنا لهذا الكتاب التغير القوي الجدير بالاهتمام الذي يجري في البيئة التنافسية الآسيوية في الألفية الجديدة. وأخيراً تكسر الشركات الآسيوية القيود المفروضة من قبل الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، وتتوصل إلى تفاهم مع نهاية مضاربة الأصول وتحصيل الإيجار، بوصفها موارد رئيسة للأرباح. إن محرك النمو ينتقل من الصادرات إلى طلب السوق الآسيوي. ثم إن تطور الصين السريع يعيد رسم الساحة الآسيوية. والإقطاعات الوطنية تقع تحت التهديد المتزايد بسبب المنافسة بواسطة الحدود. هذه القوى كلها تشير إلى نشوء لعبة تنافسية جديدة أساساً، ولن يكون هناك عودة إلى الوراء.

لقد سقنا الحجج والبراهين على أنه في أعقاب هذا المشهد الاقتصادي المتغير ستكون هناك حاجة إلى أنماط مختلفة من الشركات؛ كي تنجح في الجولة المقبلة من المنافسة. وستفوز الشركات التي تتدبر الأمر؛ كي تثبت أنها أهلٌ لمواجهة خمسة تحديات ناتجة عن البيئة الجديدة:

- إجراء تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية الكلية.
- بناء قدرات جديدة من أجل الابتكار.
- إيجاد علامات تجارية آسيوية قوية.
- توسيع شبكاتها الدولية ودمجها.
- إعادة بناء الساحة الآسيوية عن طريق الاندماج الصناعي.

ولكن في عالم تتزايد فيه أهمية أن تكون «مختلفاً، وليس فقط أفضل» لن يأتي النجاح من محاولة تقليد الطرق التي ترعاها شركات في الولايات المتحدة وأوروبا. وبدلاً من ذلك، فإن الجولة المقبلة ستتطلب من الشركات الآسيوية أن تعيد اكتشاف بعض مواطن قوتها التقليدية، وأن تتخلص من المساوي التي كانت في الماضي كي تُوجد - بالاتحاد مع ممارسات الأعمال الأفضل المكتسبة بالتعلم من أنحاء العالم كلها - نوعاً جديداً من الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات. بالنسبة إلى الشركات الغربية العاملة في آسيا، سيعني هذا إعادة إعداد عملياتها التجارية المحلية؛ كي تشترك في منافسة أقوى مع المنافسين الآسيويين ذوي الأسلوب الجديد المرجح، وينشؤوا ويستغلوا قدراتهم المميزة استغلالاً أفضل⁽¹⁾.

إن معظم تحليلنا كُرس لاستكشاف هذه التحديات والفرص، متفحصاً ما ينبغي للشركات أن تقوم به كي تنجح، ومقوماً أيضاً استعداد هذه الشركات للمعارك التنافسية القادمة. نجمع معاً هذه الخيوط في الفصل الأخير، ونقترح نظاماً يساعد المديرين في ابتكار إستراتيجية قابلة للحياة والنمو من أجل واقع أسية الجديد.

من الواضح أنه ليس هناك طريقة وحيدة للفوز في أسية في الألفية الجديدة، بل يوجد طرق محتملة كثيرة للنجاح. وأي إستراتيجية لديها فرصة للنجاح في الواقع الجديد، سيكون عليها أن تعالج التحديات الأساسية التي نوقشت في هذا الكتاب. وهذا يعني اختيار بعض الاختيارات الأساسية التي رُمى بها بعيداً كثير من المديرين مدة طويلة. ويوجد أيضاً عدد من العناصر المهمة التي ستحسن فرص أي شركة لإحياء إستراتيجيتها من جديد، من أجل شدة المنافسة في الجولة المقبلة. في المقام الأول بين هذه العناصر، هناك مبدأ العمل على مواطن قوتك المميزة - سواء أكانت إرثاً آسيوياً مؤسسياً أم خبرة عالمية - في حين تكون منفتحاً كي تستوعب الممارسة العالمية الأفضل وتكيفها.

اختيارات إستراتيجية في أسية الجديدة

اختيار ميدان معركتك التنافسية، حيث ستنافس، هو القرار الأول الذي يجب على أي خبير إستراتيجي أن يصنعه.

يتطلب هذا القرار في الواقع الآسيوي الجديد من المديرين أن يراقبوا منطقتهم، ويحددوا موقفهم على أساس بُعدين رئيسيين:

القيمة المضافة إزاء التكلفة.

المحلية إزاء الآسيوية أو العالمية.

الرسم البياني 1-8 يعرض الخيارات.

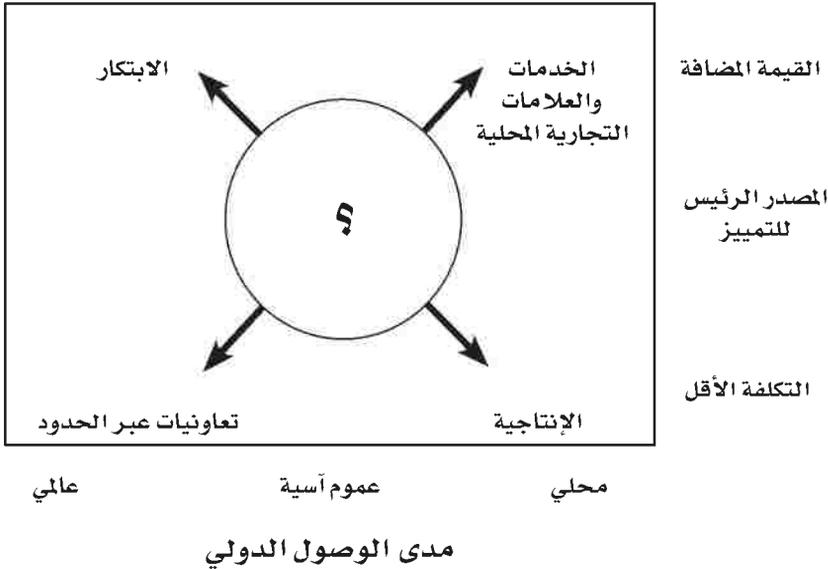
خلافاً لسنوات الازدهار الشديد في تسعينيات القرن العشرين، سيكون على الميزة التنافسية في آسية المستقبلية أن تُؤسس على خليط من أربعة مقومات جوهرية: إنتاجية محسنة، وخدمة وعلامة تجارية محليتان، وابتكار، وتدويل مصمم لإعادة تأطير الساحة الآسيوية، وكسب تعاونيات بواسطة الحدود. ستمج شركات مختلفة هذه المقومات في طرق فوز مختلفة، والنجاح عن طريق التركيز على مقوم واحد سيكون نادر الحدوث. ثم إن محاولة صنع قفزات على كل جبهة في وقت واحد معاً تجازف بفقدان التركيز، وتقلل فعلياً من فرص النجاح.

إن العمل البارِع من أجل الفوز في آسية في الألفية الجديدة هو أن تختار الموضوع المناسب في الملعب المصور في الرسم البياني 1-8، ومع الوقت، تختار المسار الصحيح للمبادرات كي تنتقل شركتك بنجاح في هذا الحيز. يوجد بعض الإستراتيجيات، مثل الإنتاجية المنخفضة في النشاطات التي تحدث خارج العمليات الجوهرية، وبناء علامات تجارية محلية مدعومة بالقابلية لإنجاز تجربة زبون من الطراز الأول، ويمكن أن يُنجز هذا دون إعادة هيكلة البيع بالجملة للمؤسسة الموجودة.

لا تعتمد مبادرات من هذا القبيل على بناء شبكة دولية متكاملة قادرة على كسب تعاونيات بواسطة الحدود. إن تجاوز هذه الإستراتيجيات، والتحرك باتجاه الجانب اليميني من الرسم البياني 1-8، سيتطلب من الشركات في آسية أن ترعى مقاربات جديدة للتوسع الدولي واندماج وحدات ما وراء البحار. كي تكسب فوائد الابتكار، مثلاً، فإن شبكة دولية قادرة على توزيع تكاليف تطوير منتجات وخدمات جديدة ستكون أمراً أساسياً. وعلى المدى الأطول، سيكون التدويل وإعادة بناء الساحة التنافسية الآسيوية شرطاً أساسياً للانتقال إلى المستوى الأعلى الآتي من إمكان الربح.

رسم بياني (1-8)

الخيارات الإستراتيجية للفوز في أسية الجديدة



الأمر المهم هو أن ندرك هذا الاعتماد المتبادل بين الانتقال إلى قيمة مضافة أعلى، وتوسيع مدى الوصول الدولي. إن المحاولات كي تصبح مبتكراً ذا مستوى عالمي من أسية دون شبكة عالمية توفر الحصول على مورد المعرفة الجديدة، ثم إن استهلاك دين تكلفة الابتكارات على قاعدة مبيعات ضخمة هي محاولات محكومة بالإخفاق منذ البداية. حتى حيث يكون القصد هو التركيز على المحافظة على موقع المورد ذي التكلفة الأقل، فمن المحتمل أن هذه الإستراتيجية ستثبت بنحو متزايد أنه من الصعب أن تساعد أولئك الذين يفتقدون الانتشار والشبكة المتكاملة في كسب تعاون بواسطة الحدود. وكما شاهدنا في الفصلين السادس والسابع، فإن هذه التعاونيات المحتملة قد تعمل عند مستوى عالمي أو مستوى عموم أسية اعتماداً على طبيعة النشاطات التي يمكن أن تكون مُدمجة وفيما إذا كان المنافسون الأساسيون لاعبين آسيويين أم عالميين.

يوجد في بعض الصناعات سؤالٌ حول فيما إذا كانت الشركات التي تُدعى أبطالاً قوميين متخصصين تستطيع حتى أن تبقى عندما يُعاد بناء المشهد التنافسي حولها من

قبل الآخرين الذين يمتلكون انتشاراً دولياً وقدرة على الوصول. سيكون من الممكن في صناعات أخرى تطوير مواقع قابلة للبقاء، وذلك بالتركيز على مزيج من تحسين الإنتاجية، وبناء العلامة التجارية المحلية وتميز الخدمة (الجانب اليساري من الرسم البياني 1-8).

اختيار موضع قابل للحياة والنمو

من الواضح أن اختيار موضع قابل للحياة والنمو في الساحة التنافسية المصور في الرسم البياني 1-8 يتطلب تحليلاً مفصلاً عن صناعتك الخاصة ووضع شركتك. إن الأهمية النسبية لبناء العلامة التجارية، المحلية، والخدمة وتحسين الإنتاجية سوف تعتمد على الوضع التنافسي في سوقك الخاصة، والقدرات والموارد المتاحة لشركتك. ولكن في تقويم إذا ما كانت إستراتيجية محلية التركيز قابلة للحياة والنمو بالنسبة إلى الإستراتيجيات القائمة على أساس التدويل، إذ يوجد مجموعة من الأدلة التي يمكن أن تساعد في تقرير إذا ما كان تموضع خاص قابلاً للحياة والنمو بالنسبة إلى شركتك. وهذه الأدلة ملخصة في الجدول 1-8.

بتصنيف بيئة سوقك على كل بُعد من الأبعاد المضمنة في الجدول 1-8، تستطيع شركتك أن تقرر أهمية التدويل بالنسبة إلى الإستراتيجية المستقبلية لشركتك. إذا كان تقويمك راجحاً باتجاه العمود اليميني من الجدول 1-8، فإن خطوات من أجل توسيع مدى وصولك الدولي ستكون أساسية.

ترتيب سلم أولويات إستراتيجيتك وتسلسلها

عندما يُحدّد الموضع المستهدف الطويل الأمد، فإن النجاح قد يتطلب سلسلة من الخطوات الإضافية كي تبني قدرات إضافية لدعمه. بعض الشركات، على سبيل المثال، ستكون في موضع ما تنتقل منه مباشرة إلى الزاوية اليمنى العليا من الجدول-الرسم البياني 1-8- وستفتقر شركات أخرى إلى منصة الإطلاق الضرورية لهذه الإستراتيجية من حيث أساس التكلفة التنافسية، أو العلامات التجارية، أو نوعية الخدمة.

جدول (1-8)

قابلية النجاح والنمو للتركيز المحلي إزاء الوصول الدولي

الوصول الدولي المطلوب	قابلية النجاح والنمو للإستراتيجيات محلية التركيز	سمة السوق
<ul style="list-style-type: none"> • يتفاوت سلوك المستهلك وطلبه وفقاً للاختلافات المحلية (مثلاً: تأثير الثقافة والتراث المحليين، أو الأنظمة، أو الظروف المناخية). • الزبائن متعددون الجنسيّة، ويتطلبون خدمة مستمرة أو متكاملة عبر الحدود. • الزبائن في حالة حركة وانتقال. • مطالب الزبائن في أماكن أخرى من أسية أو العالم أكثر تطوراً وتعقيداً، مقارنة بالزبائن المحليين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتفاوت سلوك المستهلك وطلبه وفقاً للشرائح في عموم أسية أو العالم (مثلاً: أزياء المراهقين، أو الاهتمام بالبيئة). • الزبائن محليون، أو إن كانوا متعددي الجنسيّة، فإنها تتخذ قرارات الشراء بصورة مستقلة بواسطة إدارة محلية. • معظم الزبائن يثثرون محلياً فقط. • يميل الزبائن المحليون إلى كثرة المطالب وصعوبة الإرضاء والتطور والتعقيد مقارنةً بالأماكن الأخرى في أسية أو العالم. 	<p>سلوك المستهلك</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب معظم الابتكار عمليات أبحاث وتطوير مكلفة وثابتة واستثماراً مهماً على مدى سنين عديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم الابتكار تراكمي، أو يمكن تحقيق الاختراقات من قلة من المبدعين وبموارد محدودة. 	<p>الابتكار</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يميل التسويق غالباً إلى أسلوب «الجنب»، اعتماداً على الدعاية الإعلانية الجماهيرية (عبر التلفزيون مثلاً)، حيث هناك احتمال لوفورات الحجم الكبير (وتخفيض كلفة الوحدة) في بناء العلامة التجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يميل التسويق غالباً إلى أسلوب «الحت»، اعتماداً على مبادرات يجب تنفيذها بواسطة موزعين محليين أو في منافذ بيع عديدة. 	<p>التسويق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحد الأدنى الفاعل من الحجم كبير مقارنة بأي سوق محلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن تحقيق الحد الأدنى من الحجم الفاعل والمؤثر بواسطة حصة معتلة من السوق المحلي أو الدولي. 	<p>وفورات الحجم الكبير</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المنافسون الرئيسيون ينتشرون باطراد عبر أسية أو العالم. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنافسون الرئيسيون رموز شهيرة محلية أو وطنية. 	<p>المنافسون</p>

تركيز الإنتاجية:

في ضوء الفجوة الإنتاجية الواسعة، فإن دفعاً كبيراً أساسياً نحو الإنتاجية المحسنة، ولاسيما في مجالات التوزيع، والمبيعات، والإدارة التي ناقشناها في الفصل الثالث، ينبغي أن يكون محل تركيز باكر مهم لكثير من الشركات في آسية. إلى أن تُبنى العمليات الموثوقة والقدرات المطلوبة لصنع تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية في هذه المجالات، فإن شركات آسيوية قليلة سوف تكون مستعدة لدفع متجدد يتعدى التصدير؛ كي تصبح شركات متعددة الجنسيات مكتملة. حتى بين تلك الشركات التي تختار أن تركز على سوقها المحلي، سيستمر عبء الإنتاجية المنخفضة حتى يضعف قوتها التنافسية ما لم يُعالج بنحو حاسم. والإنتاجية الضعيفة سوف تستمر حتى تجفف فائض الشركات الضروري، لتستثمر في خدمات ذات جودة عالية، أو علامة تجارية محلية قوية.

بالنسبة إلى الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات العاملة في آسية، فإن الإنتاجية المنخفضة خلف بوابة العمل، أو مركز الخدمة عالية الفاعلية سوف تقيد قدرتها على الإفادة من الإمكانيات المستقبلية لآسية، بوصفها سوقاً رئيسة لا بوصفها مورد إمداد. بالنسبة إلى شركات متعددة الجنسيات كثيرة، فإن تركيزاً باكراً على المحاولات المهملة من الإنتاجية سيكون ضرورياً.

كما شاهدنا في الفصل الثالث، فإن خليط المبادرات الذي يُعد أمراً ضرورياً لتحقيق تغيير متعدد المراحل ضروري في الإنتاجية سوف يتنوع حسب الصناعة، والدولة، والشركة عبر آسية. ولكن المجالات التي ينبغي أن تحظى بأولوية الاستهداف ستكون الوظائف، وتشوش مجموع العمليات المفضية إلى انتقال السلعة من المنشأ إلى المستهلك، والوقت المبدد بين وضع المخطط وصنعه تماماً، وهم الأجور، ولعنة التجار. في مناقشة هذه الجوانب القائمة، سيؤدي الاستثمار والتقانة عملاً، ولكن الأكثر أهمية هو إحداث تغيير في العقلية: أي إدراك أن الإنتاجية في مجالات نفقات عامة ضعيفة، وفي أجزاء من مجموع عمليات سلسلة الإمداد تقليدياً كانت متروكة للآخرين، هي المكان الذي يكمن فيه المجال الفعلي لتحسين الإنتاجية في آسية في الوقت الحاضر.

بنحو متساوٍ، سيكون من الضروري قبول أن المكافآت لن تأتي من معدات جديدة لامة، أو من البرمجة المكلفة للأحدث، ولكن من التعزيز القوي الحافل بالتفاصيل الدقيقة «للطريقة التي تُجَز بها الأشياء».

بالنسبة إلى بعض الشركات في آسية، سيكون استيراد التقانة، والمنتجات الابتكارية، وتصاميم الخدمات، وكونها قادرة على إيصالها إلى السوق المحلية بتكاليف أكثر جدوى من منافسيها المحليين ومتعددي الجنسيات على حد سواء إستراتيجيةً قابلة للحياة والنمو. لكن هذا التركيز الضيق سيكون عرضةً لضغط متزايد، في حين يعيد المنافسون، إما بناء بالساحة التنافسية عن طريق إجراء الدمج والتدويل، أو يضيفون علامة تجارية، ونوعية خدمة وابتكاراً وطني المنشأ على سلاسل الإمداد الحديثة الإنتاج. وسيكون على شركات كثيرة أن توسّع آفاقها الإستراتيجية توسيعاً مهماً يتجاوز لعبة الإنتاجية. وقبل أن تغير شركة ما تركيزها الإستراتيجي إلى مجالات أخرى، مثل الابتكار وبناء العلامة التجارية أو التدويل، فإنه سيكون من الضروري أن تبني الأنظمة والعمليات التي لا تقتصر على مكاسب الإنتاجية فحسب، ولكن أيضاً تعمل؛ كي تضمن تحسن الإنتاجية المستمر الذي يخفّض أساس التكاليف عاماً تلو عام.

الابتكار:

سقنا في الفصل الرابع الحجج على أن الشركات الآسيوية التي تختار أن تجعل من الابتكار جزءاً مهماً من إستراتيجيتها التنافسية يجب أن تبدأ بأن تقرر إذا ما كانت تسعى إلى تحقيق ابتكار يحقق كشافاً علمياً تقنياً أو ابتكاراً تحسينياً أو ابتكاراً عن طريق التوسع. وبعد ذلك سيتعين على هذه الشركات إطلاق مجموعة من المبادرات الابتكارية؛ كي توسع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لأعمالها. هذه السلسلة من الخيارات عن الحاجات المستقبلية ينبغي أن تغطي التغييرات الرئيسة في أفضليات المستهلك وسلوكه، إضافة إلى التغييرات التقانية الرئيسة، التي قد تنشأ عندما يتكشف المستقبل الغامض الملتبس.

يجب أن تُبنى مجموعة نشطة من العمليات والقدرات كي تدير مجموع عمليات الابتكار، التي عن طريقها تنتقل الأفكار من التجريبية، وتطلق بوصفها مشروعات متزايدة في أعمال قائمة على إسهامات مشتركة.

يكمن الابتكار في الزاوية العليا اليمنى من الرسم البياني (1-8) عاكساً حقيقة أن إستراتيجيات الابتكار في آسية ستكون مرتبطة ارتباطاً متزايداً بمبادرات التدويل. وكي يكون مجدياً بوصفه إستراتيجية للفوز في الجولة المقبلة من المنافسة في آسية ينبغي أن ينظر إلى الابتكار بوصفه نشاطاً دولياً. الابتكارات التي سيقصر استغلالها على السوق المحلية من غير المرجح أن تسترد تكاليف الانطلاق والتحسين الثابت. إن الابتكار الذي يعتمد فقط على المعرفة المتاحة محلياً، نادراً ما يكون قادراً على المنافسة مع إستراتيجيات السوق التي تعتمد على المعرفة الأضخم والأغنى المنتشرة حول العالم. ومن غير المرجح أن يؤدي الاتكال على الموارد المحلية فقط إلى الابتكار العالمي المستوى الضروري من أجل المنافسة في السوق المفتوحة والمعوّلة بوتيرة متزايدة. وهذا يعني تطوير القدرة؛ كي «تتعلم من معرفة العالم» التي يمكن أن تكون المادة الخام للابتكار، لا من الامتياز أو من تقليد منتجات ابتكارية أو خدمات مُطوّرة من قبل الآخرين، أو تقانات مُثبتة ليست مختلفة عن تلك التي يستخدمها أولئك المنافسون. من أجل إنجاز هذه الأهداف الطموحة ومواجهة تحدي الابتكار، فإن الاستحواذات المستهدفة، والتحالفات ذات النموذج الحديث التي تكون فيها الشركات الآسيوية لاعبة فاعلة في عملية الابتكار ومنتقية سلبية، ستؤدي عملاً مهماً محتملاً.

وسيتعين على الشركات المتعددة الجنسيات، في أثناء ذلك، أن تستغل ابتكاراتها في آسية على نحو أكمل وبسرعة أكبر. وستكون مجبرة على أن تضاهي جهود الابتكار لمنافسيها الآسيويين؛ كي تجاري التغييرات في الطريقة، والتقانات الحديثة، والعمليات الناشئة من آسية المستقبلية المركزة أكثر على الابتكار.

بناء العلامة التجارية ونوعية الخدمة:

قد يكون مغرياً رؤية تحدي بناء علامة تجارية لآسية من زاوية حروب العلامات التجارية العالمية، مثل تلك القائمة بين كوكا كولا وبيبسي. ولكن الواقع - حتى في حالة ما

اصطلح على تسميتها علامات تجارية دولية - هو أن سهم العلامة التجارية عادة يُؤسس عن طريق آلاف المبادرات الصغيرة والمستمرة على مدى مدة طويلة أي «سوق واحدة» أو حتى «زبون واحد» في المرة الواحدة.

كما رأينا في الفصل الخامس، تدور العلامات التجارية أكثر حول حيازة قيمة احتمالية أُحدثت بواسطة خدمة ممتازة، أو منتجات ذات نوعية جيدة. إن العلامات التجارية الناجحة هي دوماً تقريباً مدعومة بالتميز الحقيقي، وليس بالإطراء فقط. وأخيراً، كما لاحظنا من قبل، فإن سلوك الزبون وإستراتيجيات التسويق الفاعل سيختلفان بنحو واضح بين الثقافات والدول في المنطقة الآسيوية.

توحي هذه الرؤى بأنه إذا كان لا بد لشركات آسيوية من الارتقاء إلى مستوى تحدي بناء العلامة التجارية، فإنها يجب أن تركز على مبادرات بناء علامة تجارية قوية مستدامة مكيفة وفق أسواق خاصة وتجارب استهلاكية فردية، بدلاً من أن تركز على خطط رائعة من أجل بناء علامة تجارية لعموم آسية أو عالمية جاهزة. من الضروري أن تدعم الشركات الآسيوية هذه المبادرات بالقدرات كي توصل مُنتجاً مُحسناً أو تجربة خدمة «على الأرض» إلى كل زبون فردي. ومن الضروري أيضاً أن تقوي الشركات المتعددة الجنسيات أسهم علاماتها التجارية في آسية في سوق تلو أخرى، ولدى زبون تلو آخر قبل التطلع إلى إنجاز اقتصادات بناء العلامة التجارية العالمية أو الإقليمية. إن بناء علامة تجارية ومكونات نوعية الخدمة للميدان الإستراتيجي تقع في الزاوية اليمنى العليا من الرسم البياني (1-8).

كما رأينا في الفصل الخامس، يجب أن يبدأ تغيير في العقلية المتعلقة بأهمية العلامات التجارية في حيازة قيمة مضافة إضافية في الأرباح. وبوصفها حديثة العهد في لعبة بناء العلامة التجارية، ستحتاج الشركات إلى مقاربات إبداعية لتقليص الوقت الطبيعي الذي تستغرقه لبناء علامة تجارية، ولتحسين اقتصاد تكلفة بناء علامة تجارية. كثير من الشركات المتعددة الجنسيات التي لا تزال علاماتها التجارية غير معروفة نسبياً في آسية ستواجه تحديات مشابهة: امتلاك علامة تجارية «عالمية» يعطي هذه الشركات انطلاقة

باكرة محتملة، ولكنه لا يلغي الحاجة إلى العمل الجاد والاستثمار القوي المطلوب لبناء اسم قوي لعلامة تجارية في منطقة جديدة.

تعاونيات بواسطة الحدود والاندماج:

ألقينا الضوء في الفصل السادس على حقيقة أن تدويل الشركات الآسيوية في الطريقة التي يمكن أن تكسب على نحو مجدٍ تعاونيات بواسطة الحدود تطلب مجموعة من المبادرات شبيهة بـ «صعود سلم التدويل». وهذه المبادرات اشتملت على تحديد إستراتيجية تدويل قابلة للحياة والنمو (الإستراتيجية التي تجاوزت «تثبيت الراية» في مواضع خارجية). واشتملت أيضاً على ملء فجوات القدرات، وبناء قدرات جديدة محددة ضرورية، لدعم التدويل وإبرام صفقات تتعلق باستثمارات واستحوادات أجنبية، وإيجاد مؤسسة دولية متكاملة، وتطوير آليات فاعلة من أجل إدارة المعرفة الدولية. لكن الجائزة من أجل بناء شركات آسيوية أكثر هي أكبر بكثير من تعاونيات تكلفه بواسطة الحدود فقط.

سقنا في الفصل السابع الحُججَ على أنه مع دخولنا الألفية الجديدة، فإن نافذة فرصة لإعادة بناء الساحة الآسيوية تفتح من أجل صناعات آسيوية متنوعة أكثر فأكثر، مثل الأعمال المصرفية، والاتصالات، والإسمنت. تلك الشركات التي تفيد بنجاح من هذا المفصل الحاسم الفريد في نوعه، في دورة تطوير الأعمال الآسيوية ستغير إمكان صنع ربحها عقوداً قادمة، وستترك شركات أخرى بعيداً، عندما يتجاوزها مدُّ إعادة التأسيس. لتحفيز تأسيس الساحة الآسيوية، فإن الشركات الآسيوية ستحتاج إلى قدرات جديدة لإنجاز إستراتيجية «التجميع الإستراتيجي». هنا ستكون مهارات التحديد السريع لاستحوادات خارجية، وتقويمها وإنجازها، وإعادة صياغتها في أعمال متكاملة تماماً أمراً حاسماً.

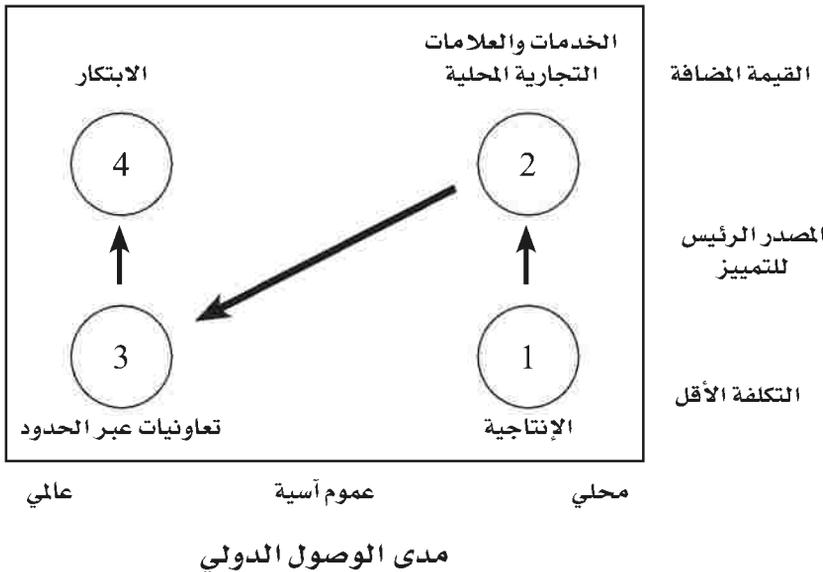
إن تحديات إنجاز خليط ما من هذه الإستراتيجيات الجوهرية الأربع، وهي تحسين الإنتاجية المثير، والابتكار المجدي من حيث التكلفة، وبناء علامة تجارية محلية مدعومة بتميز خدمة، وإنجاز تعاونيات بواسطة الحدود والدمج الصناعي الضرورية لإعادة بناء الساحة الآسيوية هي تحديات هائلة. سيتعين على معظم الشركات، في أثناء ذلك، أن

تضع سلم أولوية لمبادراتها، وبناء كل مبادرة، بحيث تصبح منصةً صلبةً تطلق منها المبادرة اللاحقة. تماماً كما أن الموقع النهائي سيختلف حسب الصناعة وحسب الشركة، وهكذا فإن التسلسل الأمثل للأولويات سيختلف، واستناداً إلى ملحوظاتنا الواردة أعلاه، فإن تسلسلاً نموذجياً يظهر في الرسم البياني (2-8).

إن اتباع تسلسل من هذا القبيل يتطلب تركيزاً أولاً على تحسين الإنتاجية يتبعه دفع كي «يضيف قيمة» عن طريق الخدمة، وبناء العلامة التجارية المحلية، والأنظمة التي تدعمها. هذه المرحلة الثانية ستساعد في توسيع أسهمك من الأصول غير الملموسة، مثل العلامات التجارية والأنظمة. هذه الأصول يمكن أن تُستخدَم حينئذ بوصفها منصةً مميزة سينطلق منها انقضاخ على الأسواق الدولية. ولكونك وسعت مدى وصولك الدولي وبنيت في العملية شبكة موسعة من أجل «التعلم من العالم»، فإن التركيز المتجدد على الابتكار يكون مفهوماً ومعقولاً. وطبعاً، ولأن المنافسة لا تقف ساكنة، فإنه يتعين على أيما شركة أن تتحرك باستمرار بواسطة هذه الدورة.

رسم بياني (2-8)

تسلسل نموذجي للأولويات الضرورية للفوز في آسية الجديدة



تقوية ميزاتك التنافسية الموجودة

إن الفرصة لتقوية مواطن القوة الموجودة لديك ستكون ذات شأن مهم في اختيار إستراتيجية فوز من أجل الألفية الجديدة. وهذا سيتطلب من الشركات الآسيوية أن تعيد اكتشاف بعض مواطن قوة إرثها الفريد، وأن تقوي هذه الأسس؛ كي توجد موارد جديدة للميزة التنافسية التي تميزها عن المنافسين العالميين من الغرب. وبدلاً من تقليد الشركات الغربية المتعددة الجنسيات من الولايات المتحدة وأوروبا، فإن الشركات الآسيوية ستفوز عن طريق توحيد مواطن قوتها التقليدية، مع القدرة على تجميع الأفكار والتقانات الأفضل التي تستطيع أن تختارها من أنحاء العالم كلها، ودمجها كي توجد نوعاً جديداً ومميزاً من الشركات الآسيوية.

إن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا ستجد لزاماً عليها أن تتحدى، أساساً، الإستراتيجيات التي جعلتها تفوز بحصة في نمو آسيا السريع على مدى العقدين الأخيرين. وهذه الإستراتيجيات ينبغي تعديلها وتجديدها؛ كي تتعامل مع بيئة تنافسية مختلفة جداً، بما في ذلك المنافسة الشديدة من النوع الأقوى والجديد من المنافسين الآسيويين المحليين الذي سينشأ. وبدلاً من استنساخ إستراتيجيتها العالمية أو تكييفها على مضمّن، ستحتاج الشركات الغربية المتعددة الجنسيات إلى مقاربات جديدة للسوق تتيح لها أن تحدد بدقة أكثر مواطن قوتها الذاتية المميزة، ومن ثم استغلالها استغلالاً كاملاً.

تقوية مواطن القوة الفريدة في نوعها للإرث الآسيوي:

إن المنافسين الآسيويين الأقوى قد ارتقوا فعلاً إلى مستوى التحديات، التي استعرضناها في هذا الكتاب بطرق تقوي ميزاتهم الفريدة ومعرفتهم المحلية. هذه العملية تمتلك إمكان إعادة كتابة المعتقدات، وقواعد الإدارة الغربية عن كل شيء من الابتكار إلى التدويل. إن فرص التميّز عن طريق إرث الأعمال الآسيوية الذي حدّدناه في الفصل الثاني تقع في أربع فئات، هي المنافسة عن طريق التعاون، وإعادة تعريف الابتكار، وتقوية الثقافة وتقاليد الخدمات الآسيوية، والمراهنة على السرعة والمرونة:

1- المنافسة عن طريق التعاون:

أحد مواطن القوة الرئيسية للشركات الآسيوية هو مهارتها في بناء شبكات تحالف مع أولئك الذين يقدمون قدرات موارد متممة، وموردين، وحكومات، ومنافسين، وإدارتها باختصار منافسة عن طريق التعاون. كانت هذه القدرة في الماضي موجهة نحو تقليل المخاطرة، والمحافظة على سيطرة الأسرة أو السيطرة الشخصية، والسعي للمعاملة التفضيلية. لكن هذا الإرث لديه إمكان كامن كي يُعاد استخدامه للمساعدة في مواجهة التحديات في الجولة المقبلة بواسطة:

- هندسة نموذج جديد من سلسلة الإمداد يستند إلى الشبكات؛ أي: إيجاد بديل جديد لمفهوم «خط الإنتاج» الطولي للإمداد بواسطة استخدام مواطن القوة في تجميع التحالفات وإدارتها (كما فعلت Li & Fung).
- التدويل بواسطة بناء تحالفات، وإدارتها، واستخدام «طريقة آسيوية» في الاستحواذات؛ أي: شراء قدرات، ودمجها بدلاً من شراء «حجم» (موضحة في نجاح Hong Leong في الفنادق، و Petronas في النفط).
- إجراء الاندماج الصناعي بواسطة «استحواذات منظمة»؛ أي: استخدام التحالفات، وحصص أقل من أجل تطوير فهم أفضل لشركاء محتملين، ولبناء علاقات تكون مقدمة للدمج الكامل، وليس بواسطة استحواذات يتنازل عنها أصحابها كارهين ومُكرهين (مثل SingTel في الاتصالات).
- استعارة علامة تجارية قائمة لشركاء بوصفها طريقة لاختصار دورات طويلة لبناء علامة تجارية تقليدية (كما في تحالف Samsung-Tesco).
- استخدام التحالفات للوصول إلى الممارسة الأفضل عالمياً؛ أي: توسيع الشبكة؛ كي تأخذ الأفكار المحسنة الجديدة والتقانة المعقدة ومعرفة السوق من أنحاء العالم كلها التي لا يمكن الوصول إليها بواسطة تقانات رقمية، أو مهمات العثور على الحقائق (طريقة مستخدمة من قبل شركتي Proton و Shiseido).

إن المنافسة بواسطة التعاون تمتلك بوضوح إمكاناً واسعاً، بوصفها قوة آسيوية يمكن أن تطبق بطرق جديدة.

2- إعادة تعريف الابتكار:

رأينا في صفحات هذا الكتاب دليل ابتكار الشركات الآسيوية في طرق تتجاوز كثيراً الرؤية الضيقة للابتكار بوصفه بحثاً يفوز بجائزة نوبل. هذه الابتكارات تراوح من مفهوم Charoen Pokphand لسلسلة إمداد تقانة متطورة فاعلة من أجل المواد الغذائية المعدلة وفقاً للظروف الآسيوية وصولاً إلى طرق Acer الجديدة في بناء علامة تجارية عالمية بسرعة وبتكلفة منخفضة. ستتوافر في الجولة المقبلة من المنافسة فرص أكبر أيضاً للفوز، وذلك بإعادة تعريف الابتكار بطرق تفيد مواطن القوة الآسيوية التقليدية في الاتجار المبدع بالتقانات والفكر الجديدة من أجل نماذج أعمال جديدة، تتضمن:

- إعادة تعريف برنامج الابتكار؛ كي يشمل خليطاً مناسباً من الكشف العلمي التقني، والتحسين، والتوسع لإيجاد «سلسلة من الخيارات المستقبلية القابلة للحياة والنمو» التي توزع المخاطرة، وتعطي إدراكاً مناسباً لدور الاتجار، وليس الابتكار فقط.
- رعاية «التعلم من العالم» برنامج عمل من أجل الابتكار، وذلك عن طريق جمع التقانات الأفضل، ودمجها ومعرفة السوق المتاحة في الوطن وعالمياً (كما فعلت Creative Technology، و Acer و Legend، و Merlion Pharmaceutical) بدلاً من رعاية كما يقول المثل مجازاً «مبتكرين معزولين في مرأب».
- تجاوز البحث والتطوير إلى مسألة المعتقدات التقليدية، والابتكار المنفتح في كل فاعلية عبر الأعمال، مثل بناء علامة تجارية بسعر زهيد وبسرعة، باستخدام الطرق الابتكارية عن طريق تقوية إدراكات الزبون (مثل تقوية British India المملوكة لـ «colonial chic» الماليزية، وبواسطة الاستحواذ، ومثل استحواذ Star Cruises على Norwegian Cruise Lines، واستحواذ Malaysia United Industries على Laura Ashley). وكذلك تقوية PR (Banyan Tree) ووسائل التأثير الكبير في نسبة التكلفة (مثل عربات المطار Acer).

إن إعادة تعريف الابتكار، لإيجاد مقاربة جديدة آسيوية الأسلوب متميزة عن أسلوب (شركات) وادي السيليكون، تشير إلى الصيغ البعيدة المدى نحو الأمام.

تقوية تقاليد الخدمات والثقافة الآسيوية:

تقاليد وثقافات آسية العريقة المغرقة في القدم توفر المادة الخام للشركات الآسيوية؛ كي تطور مقاربات خدمة مميزة، وعمليات وعلامات تجارية تميزها عن المنافسين الأوروبيين والأمريكيين. والإستراتيجيات المحتملة تتضمن:

- تقوية التقاليد الآسيوية في عمليات الخدمات في كل مجال يمس الزبون، كما رأينا مع شركة هايير في توزيع السلع البيضاء وبيعها ومع شركة شانغري- لا في إدارة الفنادق.

- تنظيم الثقافة الآسيوية كي تقدم قيم علامة تجارية جوهرية، كما رأينا مع الخطوط الجوية السنغافورية و Banyan Tree.

- استخدام أنظمة عالمية المستوى في دعم إدارة العلاقات الآسيوية التقليدية، وذلك باستخدام الأنظمة والبرمجيات المتطورة جداً، والعاملة في الخلفية؛ كي توفر معلومات الزبائن والموردين، وكي توسّع قنوات الاتصالات بدلاً من سلبهم شخصياتهم.

ومن المفيد السؤال عن الطريقة التي يمكن أن تُستخدم بها المُثل العليا للخدمات والثقافة الآسيوية التقليدية، بوصفها موارد مستقبلية للتمييز، بدلاً من التنازل عن هذه الميزة المحتملة لمصلحة المنافسة على أساس الشروط نفسها التي تنافس على أساسها الشركات الغربية المتعددة الجنسيات.

4- المراهنة على السرعة والمرونة:

السرعة، والمرونة، وانتهاز فرصة المحرك الأول، هي قدرات راكمتها شركات آسيوية كثيرة بواسطة إرثها من إبرام صفقة «تاجر الأرز»، التي لاءمت البيئة التنافسية في

الماضي. لكن هذه المزايا نفسها أيضاً تمتلك مكانةً أساسيةً في الجولة المقبلة من المنافسة، إذا كان ممكناً إعادة تصميمها كي:

- تُتاجر بتقانات تحسين الإنتاجية في طليعة المنافسين العالميين، وذلك بإعادة توجيه النظرة التقليدية للشركات الآسيوية من أجل ميزة المحرك الأول وقدراتها في الاتجار بسرعة في التقانات الحديثة باتجاه حل مشكلة الإنتاجية المتدنية خارج التصنيع.
- تتجاوز أنظمة الإرث التي يمكن أن تكبح المنافسة الدولية؛ أي: الإفادة من «سجل أعمال نظيف» من أجل إدخال تقانة جديدة خارج التصنيع، وعمليات خدمة أساسية في آسيا، كما رأينا شركة Charoen Pokphand في الأعمال الزراعية.
- تدير الأخطار عبر تعلم وتجريب سريعين؛ أي: إعادة تركيز مواطن القوة التقليدية للشركات الآسيوية في التعلم وتكييف التقانات الموجودة باتجاه التحدي الجديد المتمثل بإزاحة الحدود القائمة بالتجريب السريع والتعلم المتزايد، بدلاً من إزالتها بواسطة الخطوات الجريئة ذات الأخطار الكبيرة.

ولتنفيذ إستراتيجيات الفوز في آسيا في الألفية الجديدة، سيتعين على مزيد الشركات الآسيوية تحديد هذه النماذج من مواطن القوة بطريقة منهجية، وتقويتها مفيدةً من إرثها الآسيوي، ومبتكرةً نموذجاً جديداً من الشركات. وكما شاهدنا في فصول هذا الكتاب، سيكون على الشركات الآسيوية أن تتخلص من المساوئ التي شابت عملها في الماضي، مثل المركزية المفرطة في صنع القرار، وشغفها بتراكم الأصول، والتنوع النفعي، والافتقار إلى التركيز، وقلة الاستثمار في الأصول غير الملموسة، مثل العلامات التجارية والأنظمة، ومحاولات استمرار الاحتماء خلف الحصون الوطنية إزاء المنافسة بواسطة الحدود.

تقوية مواطن قوة تجربة متعددة الجنسيات:

فيما تقع شركات أجنبية متعددة الجنسيات تحت ضغط تنافسي متزايد من هذه الشركات الآسيوية المحلية، يتعين عليها أن تعود ثانية إلى مواطن القوة المحتملة الناجمة

عن التجربة التي يفتقر إليها منافسوها الآسيويون. وكي نفهم الأصول الخاصة التي يمكن أن تُقوّى كي تنافس في أسية في الألفية الجديدة، فإنه ينبغي إجراء ثلاثة اختبارات:

1- عدم قابلية الاستبدال: يحتاج الأصل إلى أن يكون «غير قابل للاستبدال»؛ بمعنى أن المنافسين الآسيويين لا يستطيعون أن يعرضوا على نحوٍ مجدٍ منتجاً، أو خدمة معادلة للزبائن دونه. وليس هناك فائدة من محاولة تقوية الخبرة في بناء شبكة ضخمة من وكلاء التأمين وإدارتها إذا استطاعت الشركات الآسيوية المتوقع لها النجاح أن تستبدل بهم عرضاً ذا علامة تجارية يوزع بواسطة الهاتف أو الشابكة.

2- عدم القابلية للتجارة: ينبغي أن يكون الأصل «غير قابل للمتاجرة به»، وهكذا لا يستطيع المنافسون ببساطة أن يشتروه، أو يحصلوا عليه بوصفه امتياز تصنيع بسعر تنافسي. وكما رأينا مراراً في هذا الكتاب، فإن معظم المواد والمعدات والتقانات المصنفة الموحدة على معيار معين يمكن أن تُشترى وتُدْمَج من قبل المنافسين الآسيويين. يجب على الأصل أن يكون إما محمياً بواسطة براءة اختراع، أو يمكن أن يُحصَل فقط بالتجربة و«التعلم عن طريق العمل».

3- غير قابل للتقليد: ينبغي أن يكون الأصل صعب التقليد، بحيث يستغرق الأمر سنوات بالنسبة إلى المنافسين الآسيويين كي يراكموا ويتقنوا. وليس هناك فائدة من امتلاك مهارة كبيرة، إذا كان من الممكن اكتسابها بسرعة بالتجربة من قبل المنافسين الآسيويين؛ ذلك لأنهم كما مر معنا في الفصل الثاني، غالباً ما يعتقدون أن «القضية ليست مسألة ما تعرف، ولكن كم هي السرعة التي تستطيع أن تتعلم بها».

بعض التجارب الفريدة التي تنعم بها شركات أجنبية متعددة الجنسيات كثيرة، إلى حد أنها تفي بهذه المعايير، ولكن حتى الآن لم تُستغل في أسية تماماً، وتتضمن:

- الخبرة في بناء شبكات متكاملة بإحكام للعمليات في ما وراء البحار وإدارتها. أن تستغل هذه الميزة يعني أن الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في أسية ينبغي أن

تصبح جدية أكثر بكثير بشأن الاندماج العالمي، والاندماج لعموم آسية تاركة وراءها تبعثر الأمم للشركات الوطنية المعزولة ومواجهة، ببسالة، أقطاب البلاد الذين يقاومون خسارة الاستقلال.

• التجربة القائمة في استخدام التقانة المتقدمة في إدارة علاقات الزبائن، والترتيبات اللوجستية، والإدارة. يجب ألا يبقى القول المأثور «آسية مختلفة» مُستخدماً بعد الآن بوصفه مسوغاً لسلاسل الخدمات والإمداد غير الكفئية. وعندما تشرع الفجوة الإنتاجية لآسية في الانسداد في الجولة المقبلة من المنافسة، يجب على الشركات المتعددة الجنسيات أن تستغل بسرعة وعلى أكمل وجه تجربتها في إنجاز التقانة المتقدمة، ودمجها كي تبقى في الطليعة.

• تركيز متجدد على بناء علامة تجارية فاعلة: لن تكون الشركات المتعددة الجنسيات في الجولة المقبلة من المنافسة قادرةً على أن تسلّم جدلاً بتميز علامتها التجارية. تبين في مسح أجري عام 2002 على نخبة من المستهلكين في الصين، على سبيل المثال، أن أكثر من 50% من هؤلاء الذين شملهم المسح قالوا: إنهم يفضلون العلامات التجارية الصينية على العلامات التجارية الأجنبية⁽²⁾. وكما رأينا في الفصل الخامس، فإن نشاطات كثيرة منخرطة في بناء علامة تجارية يمكن أن تقيد من خبرة ما وراء البحار. ولكن كي تستغل هذه الميزة المحتملة، سيكون على الشركات المتعددة الجنسيات أن تزيد استثمارها في العلامات التجارية في آسية. وسيكون عليها أن تكيف على نحو أفضل علاماتها التجارية، وتسويقها، وخدماتها بحيث تلائم المطلوب محلياً.

• تقوية تجربتها في ما وراء البحار في الابتكار عن طريق توحيدها مع القدرات الآسيوية المتنامية، والمقاربات المميزة بواسطة مَرَكْزَة الابتكار وجعله محلياً. تستطيع الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات في آسية أن تصنع معظم ميزات الابتكارية، وذلك بإعادة تأسيس عملياتها كي تتعلم من آسية، وتقيد من تيسر باحثين ومهندسين بجودة عالية وتكلفة أقل. في الألفية الجديدة، لعبة الابتكار في آسية هي أكثر بكثير من تصدير التقانة والأنظمة من الوطن.

إنها أيضاً استخدام أسية بوصفها مورداً نابضاً بالنشاط للمقاربات والتقانات، والفكر الجديدة. كي تقوي تجربتها المميزة في هذه المجالات، ينبغي للشركات المتعددة الجنسيات أن تعيد بناء عملياتها الآسيوية جوهرياً، وأن تبني قدرات محلية جديدة تقتدر إليها في شركاتها التابعة الآسيوية في الوقت الحاضر. يجب عليها أيضاً أن تغير نمط تفكيرها عن مكانة أسية في المركز الرئيس، وبين الشركات التابعة الشقيقة في مكان آخر من العالم على حد سواء. ولن يكون كافياً أن نرى أسية قاعدة منخفضة التكاليف من أجل التصنيع، أو عمليات خدمة موحدة المعايير، أو سوق عروض إنتاج مكتملة. وبدلاً من ذلك، ينبغي النظر إلى الأعمال الآسيوية بوصفها مؤسسات شريكة كاملة تتمتع بجميع الخصائص المميزة في الشبكة الدولية للشركات المتعددة الجنسيات، وستحتاج أسية إلى أن تكون معترفاً بها بوصفها سوقاً متطورةً بنحو متنامٍ وموئلاً للابتكار، لا أن ينظر إليها بوصفها سوقاً مستقبلية فقط للتقانة التي أثبتت جدواها في مكان آخر.

توحيد القوى: الحد الآتي؟

صُور في كثير من النقاش والتحليل الذي ورد في هذا الكتاب الفوز في أسية في الألفية الجديدة على أنه معركة تنافسية بين مجموعة قوية بنحو متزايد من الشركات الآسيوية، والشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات، وأيضاً بين الشركات الآسيوية نفسها. ولكن حاجة كل شركة إلى تقوية لعبتها، أساساً، في أسية الجديدة توحى بطريق بديل للنجاح: الشركات الآسيوية، والشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات توحدها قواها: كي تبني اتحادات جديدة لمواطن القوة المميزة، ولتجربة الشركات الآسيوية مع تجربة تلك الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات.

هذا يتطلب، جوهرياً، أنواعاً جديدة من التشارك بين الشركات الآسيوية والأجنبية تختلف بنحو واضح عن المؤسسات المشتركة القديمة الأسلوب؛ إذ وفّر الطرف الآسيوي العلاقات المحلية والتجربة، وأحضر الشريك الأجنبي التقانات، والمنتجات، والعمليات، والنقود. كما رأينا في الفصل السادس، ستعقد الشركات الآسيوية مزيداً من التشاركات مع شركات متوسطة وصغيرة الحجم من حول العالم؛ كي تحصل على التقانات الامتلاكية المتخصصة التي تستطيع أن تدمجها في عملياتها الراسخة. ولكن يوجد أيضاً إمكان لنماذج جديدة من التشارك بين الشركات الآسيوية والشركات المتعددة الجنسية الراسخة الضخمة، وهي التشاركات التي تجمع مواطن القوة المميزة على قاعدة تحقق مزيداً من المساواة وتجند لاعبين آسيويين في اتحادات دولية؛ كي تحسّن قوتهم التنافسية في معركة عالمية بين مجموعات اتحادات مختلفة. وتضم الأمثلة: Singapore Airlines في تحالف مع Star Alliance (تقوده لوفتهانزا Lufthansa والخطوط المتحدة United Airlines)، وكذلك الارتباط الأخير بين لاعبين رئيسيين في مجال الاتصالات عن بعد و NTT DoCoMo.

في العثور على إستراتيجية فوز من أجل الألفية المقبلة، قد تمثل مثل هذه الاتحادات الحد الجديد. خذ على سبيل المثال حالة الشركات الصينية. في التسعينيات، كانت المشروعات المشتركة منخفضة العدد، وقررت شركات أكثر فأكثر أن تتواءم مع كيانات مملوكة للأجانب برمتها. ولكن الشركات الصينية المحلية لم تقف ساكنة، بل أصبحت في صناعات تقليدية كثيرة (من السلع البيضاء إلى الجعة) منافسة مهيمنة. وتسيطر في الوقت الحاضر على الحواسيب الشخصية PC وتكسب بسرعة أرضية في الهواتف المحمولة المدمجة، ومحولات الاتصالات عن بعد. في الوقت الحاضر، فإن شركة Galan3 هي رقم واحد في العالم في الميكرويف بـ 40% من السوق العالمية، وسيطرت شركة China International Marine Containers على 50% من سوق الحاويات

المبردة العالمية، ثم إن شركة Haier، وشركة Legend، وشركة TCL تسيطر على الأسواق الصينية في السلع البيضاء، والتلفازات، والحواسيب الشخصية، على التعاقب. وكلها بدأت تأتي إلى سوق التصدير، وتستثمر في الشركات التابعة لبيع منتجاتها وخدماتها في ما وراء البحار. كسبت العلامة التجارية Haier عام 2000 تقريباً 50% من سوق الولايات المتحدة في البرادات الصغيرة، وهي وحدات تبريد بديلة عن البرادات ذات سعة 180 لتراً، ويمكن أن تستعمل بوصفها مشارب صغيرة في غرف الفنادق، أو يمكن أن يحشرها الطلبة في حجرات نومهم. والعلامة التجارية الصينية Pearl River Piano تسيطر الآن على 10% من سوق الولايات المتحدة في تلك الآلات الموسيقية الغربية جداً المرتكزة على منشأة إنتاج مؤتمتة إلى حد بعيد في مدينة Guangzhou وهي في الوقت الحاضر المنشأة الأضخم في العالم لصنع البيانو. وقد تجاهلتها الشركات الأجنبية في أول الأمر، وبعد ذلك تنافست معها بعدوانية.

الآن، بدأت الشركات المتعددة الجنسيات تسلك مساراً مختلفاً: تجند الشركة الصينية بوصفها جزءاً من شبكة اتحاد عالمية. والأمثلة كثيرة: شركة SAIC شنغهاي (أضخم شركة صانعة للسيارات في الصين) متحالفة مع شركة جنرال موتورز ودايو ومساهمة معها، وشركة الجعة Tsing Tao متحالفة مع Anheuser-Busch، وشركة هاير متحالفة مع سانيو، وشركة TCL الصين متحالفة مع Panasonic، وتوشيبا متحالفة مع فيليبس في الإلكترونيات الاستهلاكية.

يجب ألا يكون هناك شك في أنه سيكون هناك حاجة إلى نوع مختلف من الشركات كي تنجح في الجولة المقبلة من المنافسة. ومما لاشك فيه أن هذا يتطلب جهوداً راسخة العزم بين الشركات الآسيوية، والشركات المتعددة الجنسيات العاملة في آسية: كي تقوي اللعبة في خمسة مجالات أساسية حددناها في الإنتاجية، وبناء العلامة التجارية،

والابتكار، والاندماج بواسطة الحدود ودمج الصناعة. ولكن قد تكون الطريقة الأسرع والأكثر فاعلية لإيجاد نوع جديد من الشركات تتطلب في الجولة المقبلة من المنافسة في آسية أن تتوحد القوى بين الشرق والغرب. ومهما تكن الطريق التي تختاره شركتك كي تعمل في مستقبل آسية، فإن الواقع الجديد للمنافسة سيكون فيه تقسيم أكثر حدة بين الفائزين والخاسرين، ويبقى سؤال واحد فقط: في أي مجموعة سينتهي الأمر بشركتك؟

الهوامش

المقدمة

1. J. C. Abegglen, *Sen Change*, New York: Free Press, 1994.

الفصل الأول

1. P. J. Williamson and K. Wilson, "CP Group: From Seeds to Kitchen of the World," Case no. 064994-2002/ (Fontainebleau: INSEAD, 2002).
2. G. Redding, "The Smaller Economies of Pacific Asia and Their Business Systems," in *Oxford Handbook of International Business*, ed. A. Ragman and T. Brewer (Oxford: Oxford University Press, 2001).
3. P. J. Williamson, "Corporate Responses to Asia's Economic Crisis: Myth, Reality, and the Challenges Ahead," working paper no. 64, INSEAD Euro-Asia Centre, 1999.
4. "From the Ashes, a Global Force Emerges," *The Asset*, March 1999, 22.
5. A. Ward, "Kim Tries to Mend His Damaged Reputation," *Financial Times*, 23 January 2003, 27.
6. A. Ward, "Restructuring in the Reign of the 'Chaos-Maker,'" *Financial Times*, 13 March 2003, 8.
7. T. Saywel, "Powering Asia's Growth," *Far Eastern Economic Review*, 2 August 2001, 4043-.

8. C. Wood, "Decoupling Asian Economies," Asian Wall Street journal, 14 October 2002, A13.
9. See "A Panda Breaks the Formation," The Economist, 25 August 2001,65.
10. World Investment report 2001.
11. A. Granitsas, "The Instant Noodle War," Far Eastern Economic Review, 8 January 2003,42- 43.
12. Author interview, Thailand, November 1997.
13. Author interview with Trade Minister, April 2000.
14. The roots of these potential advantages of Asian heritage are discussed in detail in P. I. Williamson, "Asia's New Competitive Game," Harvard Business Review (September-October 1997): 55 -67.

الفصل الثاني

1. A.Granitsas," In Evergreen's Wake," Far Eastern Economic Review, 24 October 2002,20.
2. M. Dickie and K. Hille, "Evergreen Magnate Is Setting His Sights on Distant Horizons." Financial Times, 5 March 2003,31.
3. Granitsas, «In Evergreen's Wake,» 20- 22.
4. D. Ibrison, «Business Links Make a Return in Japan,» Financial Times, 21 January 2003,24.
5. Author interview with stock analyst, Singapore, October 2001.

6. K. B. Chan and C. Chiang, *Stepping Out: The Making of the Chinese Entrepreneur* (Singapore: Simon & Schuster (Asia), 1994).
7. These informal networks are discussed in detail in M. Weidenbaum and S. Hughes, *The Bamboo Network* (New York: Free Press, 1996).
8. Chan and Chiang, *Stepping Out*, 273.
9. Author interview with CEO of Asian company, Hong Kong, May 1997.
10. *Ibid.*, 275.
11. See "Asian Capitalism: The End of Tycoons," *The Economist*, 29 April 2000, 9395-.
12. For more detail on overseas Chinese business, see G. S. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism* (New York: Walter de Gruyter, 1990); Min Chen, *Asian Management Systems* (London: Routledge, 1995), chap. 5.
13. B. J. Lee, "How the Techies at Samsung Passed the Cowboys of Hyundai to Become Korea's Top Chaebol" *Asiaweek*, April 2002, 4445-.
14. See C. Rowley and J. Bae, eds., *Korean Business* (London: Frank Cass, 1998).
15. For more detail, see R. Whitley, *Business Systems in East Asia* (London: Sage, 1992).
16. For more on the increasing Asian and global role of competitors from China, see M. Zeng and P. J. Williamson, "The Hidden Dragons," *Harvard Business Review* (October 2003).
17. "Face Value: Legend in the Making," *The Economist*, 15 September 2001, 74.

-
- 18 C. De Trenck, with S. Cartledge, A. Daswami, C. A. Katz, and D. Sakmar, Red Chips (Hong Kong: Asia 2000 Ltd., 1998).
19. A. Ward, "Chinese Oil Group Plays Numbers Game," Financial Times, 9 July 2001,28.
20. INSEAD Euro-Asia Centre, 2000, "China's Haier Group," case no. 084898-2000/.
21. A. Hu and T. Sherborne, "The Little Red Book of Business in China," Financial Times, 2 July 2001,8.
22. P. Marsh, "China Steelmakers Show Their Mettle," Financial Times, 15 April 2003, 30.
23. T. Ito, "Japan and the Asian Economies: A 'Miracle' in Transition," Brookings Papers on Economic Activity, no. 2 (1996): 205 -273.
24. P. Williamson and S. Meegan, "Alliances as Innovation Accelerators: The Case of NTT DoCoMo's I-Mode and 3G Mobile Telecommunications," working paper no. 2002127//ABA (Singapore: INSEAD, 2002).
25. Japanese executive, conversation with author, Osaka, May 1999.
26. Interview with author, Tokyo, May 1993.
27. C. H. Tan, Venturing Overseas: Singapore's External Wing (Singapore: McGraw-Hill, 1995).
28. E. T. Gomez, Chinese Business in Malaysia (Richmond, Surrey [UK]: Cur-zon, 1999).

29. M. Y. Yoshino, "Sime Darby Berhad," Case no. 9 -797 -017 (Boston: Harvard Business School, 1997).
30. J. Burton, "Halim Forced Out of Renong," Financial Times, 4 October 2001, 28.
31. I. Burton, "Malaysia Turns Away from Crony Capitalism," Financial Times, 7 August 2002,8.
32. Z. Achi, C. Boulas, I. Buchanan, J. Forteza, and L. Zappel, "Conglomerates in Emerging Markets: Tigers or Dinosaurs?" Strategy and Business (second quarter, 1998): 1- 4.

الفصل الثالث

1. A. St. George, C. Knoop, and M. Yoshino, "Li 8c Fung: Beyond 'Filling the Mosaic' 1995 - 1998," Case no. 9092-398- (Boston: Harvard Business School, 1998).
2. Ibid.
3. "Link in the Global Chain," The Economist, 2 June 2001,82.
4. S. M. Collins and B. P. Bosworth, "Economic Growth in East Asia: Accumulation versus Assimilation," Brookings Papers on Economic Activity 2 (1996): 135- 203.
5. Ibid., 139.
6. See J. Felipe, "Total Factor Productivity Growth in East Asia: A Critical Survey," Journal of Development Studies 35, no.4 (1999): 141-; A. Young, "The Tyranny of Numbers: Confronting the Statistical Realities of the East Asian Growth Experience," Quarterly Journal of

- Economics (August 1995): 641680-; P. Krugman, "The Myth of Asia's Miracle," Foreign Affairs (November-December 1994): 62- 78.
7. The U.S. and European samples consist of the top thirty companies by market capitalization ranked by the Financial Times 500 for 1999, after exclusion of financial institutions and companies involved in major merger activity during the year. The Asian sample is drawn from the largest companies in the Asiaweek 500 ranking. Data were drawn from the Financial Times, Asiaweek, and the annual reports of each company.
 8. Includes fixed-line and mobile operators and telecommunications equipment makers.
 9. The sample sizes among other countries in our sample were too small to give meaningful results.
 10. Chi-Yuan Liang, "Total Factor Productivity Growth in the Republic of China Service Industry, 1962- 96," in Productivity Measurement in the Service Sector (Tokyo: Asian Productivity Organization, 2001), 107- 115.
 11. T. Kondo, J. Lewis, J. Palmade, and T. Yokoyama, Reviving Japan's Economy (Tokyo: McKinsey Global Institute, 2000), 12 -19.
 12. R. Dhawan, R. Mangaleswaran, A. Padhi, S. Sankhe, K. Schween, and P. Vaish, "The Asian Difference in B2B," McKinsey Quarterly, no. 4 (2000): 38- 47.
 13. N. Chowdhury, "Haphazard Attempts to Diversify Wreck a Singapore Wholesaler," Far Eastern Economic Review, 24 January 2002,50.

14. Y. Ghahremani, "Circling the Delivery Wagons," *Asiaweek*, July 2001, 26 -27.
15. "Speeding Up Distribution on the Mainland," *Swire News*, no. 3 (2001): 11.
16. *Ibid.*, 11.
17. M. Zain, N. Kassim, and E. Makhtar, "Use of Information Technology and Information Systems for Organisational Agility in Malaysian Firms," *Singapore Management Review* 25, no. 1 (2002): 69- 83.
18. R. Dhawan et al., "The Asian Difference in B2B," 45.
19. These historical problems are discussed in C. A. Bartlett and S. Goshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989), 138- 139.
20. J. Galbraith, D. Downey, and A. Kates, *Designing Dynamic Organizations* (New York: American Management Association, 2002).
21. A. Granitsas and D. Sheehan, "Manila's Strange Brew," *Far Eastern Economic Review*, 10 May 2001,4651-.
22. M. Dole, "CRM Lands in Asia," *Ad Age Global* \, no. 10(2001): 1921-.
23. *OgilvyOne*, *Asian Business* 37, no. 12 (2001): 39.
24. "Speeding Up Distribution on the Mainland," *Swire News*, no. 3 (2001): 11.
25. Y. Ghahremani, "Circling the Delivery Wagons," 27.

26. "Japan Inc on the Treadmill," *The Economist*, June 9 2001,91.
27. St. George, Knoop, and Yoshino, "Li & Fung," 8.
28. *Ibid.*, 3.
- 29 N. Chowdhury, "New Rules of the Game," *Ear Eastern Economic Review*, 24 January 2002,47- 50.
30. For more detail on how these networks might operate, see M. Borrus, D. Ernst, and S. Haggard, eds., *International Production Networks in Asia* (London: Routledge, 2000).
31. Economist Intelligence Unit, "Supply Chain Management in Thailand," *Business Asia*, 26 June 2000,12.

الفصل الرابع

1. As Hong Kong venture capitalist Ilyas Khan put it: "A lot of industry leaders seem to accept, almost as an article of faith, that Asians copy—they don't create." In "Creative Asia," *Asiaweek*, July-August 2001,69.
2. Wong Poh Kam, "Technology Acquisition Pattern of Manufacturing Firms in Singapore," *Singapore Management Review* 20 (January 1998): 149- 161.
3. This problem is discussed in detail from different angles by contributors in W. W. Keller and R. J. Samuel, eds., *Crisis and Innovation in Asian Technology* (Cam-bridge: Cambridge University Press, 2003).

4. Koh Boon Hwee, interview with author, Singapore, July 2002.
5. This relationship is explored in detail in K. S. Jomo and G. Felker, eds., *Tech-nology, Competitiveness, and the State* (London: Routledge, 1999).
6. See, e.g., L. Kim, *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
7. For a more detailed discussion, see L. Weiss, "Developmental States in Transition: Adapting, Dismantling, Innovating, Not Normalising," *Pacific Review* 14, no. 1 (2000): 21 -56.
8. Quoted in C. Tan, "Sharing the Wealth," *Asian Business* (March 1999): 18.
9. A. Ward, "LG Chem's Bold Experiment Starts to Pay Off," *Financial Times*, 25 July 2002,28.
10. D. Clyde-Smith and R J. Williamson, "Whirlpool in China (A) Entering the World's Largest Market," Case no. 084950-2001/ (Fontainebleau: INSEAD, 2001).
11. S. Donnan, "Indofood Wants Us to Say It with Noodles," *Financial Times*, 14 February, 2000,24.
12. J. Teo, "Turning Waste into Money," *The Edge Singapore*, 8 July 2002,12.
13. S. Crispin, "Fast Lane to Success," *Far Eastern Economic Review*, 12 September 2002,38.

14. These dangers are analyzed in more detail in P. J. Williamson, "Strategy Innovation," in *The Oxford Handbook of Strategy*, ed. D. Faulkner and A. Campbell (Oxford: Oxford University Press, 2003), vol. 2, chap. 29.
15. These concepts are further explored in P. J. Williamson, "Strategy as Options on the Future," *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 3 (spring 1999): 117- 126.
16. The concept of orthodoxies as constraints on innovation was introduced by G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
17. S. London, "Gillette to Track Stock by Radio," *Financial Times*, 24 January 2003, 28.
18. Y. Ghahremani, "What's the Big Idea?" *Asiaweek*, July-August 2001,75.
19. T. Saywell, "Asia's Magicians," *Far Eastern Economic Review*, 21 November 2002,43 -47.
20. C. S. Lee, "VIA's Gospel," *Asiaweek*, 1825- May 2001,37- 44.
21. This question was suggested by G. Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), 138.
22. See, e.g., L. Kim, "Crisis Construction and Organizational Learning: Dy-namics of Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor," *Organization Sci-ence* 9, no. 4 (July-August 1998): 506521-.

23. J. Probert and H. Schutte, "Shiseido in Europe (A) and (B)," Case no. 08322-93/ (Fontainebleau: INSEAD Euro-Asia Centre, 1994).
24. For more analysis of how to innovate successfully by learning from the world, see Y. Doz, J. Santos, and P. Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
25. T. Saywell, "Customized Genes," *Far Eastern Economic Review*, 7 May 1998, 48 -50.
26. F. Fukuyama, "The Clone Traders," *Financial Times*, 1819/, May 2002, sec. 2, 1.
27. See, e.g., I. M. Salleh, "Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Malaysia Electronics Industry," in *Foreign Direct Investment in Asia* (Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 1995), 133- 159.
28. For further discussion of the role of new types of alliances in innovation, see P. Williamson and S. Meegan, "Alliances as Innovation Accelerators," working paper no. 2002127//ABA (Fontainebleau: INSEAD, 2002).
29. Calculated from M & A Asia, Hong Kong, *M&A Asia Magazine* 14, no. 3 (2000).
30. "Lotus Starts to Blossom for Proton: Malaysian Car Maker Gains from British Firm's Technical Expertise," *Far Eastern Economic Review*, 26 July 2001, 18.

الفصل الخامس

1. Based on the methodology of the world-respected branding consultancy, Interbrand, which values a brand based on future earnings discounted to present value; in Interbrand, "Top 50 Global Brands League," Brand News (London: Interbrand, November 2001).
2. C. S. Lee, "The Region's Largest Companies 2002," Asiaweek week, November 2001, 35.
3. C. H. Chua, P. J. Williamson, and A. DeMeyer, "Banyan Tree Resorts and Hotels: Building and International Brand from an Asian Base," Case no. 025087-2003/ (Fontainebleau: INSEAD, 2003), 1.
4. Interbrand, "Top 50 Asian Brands League," Asia Brand News (Singapore: Interbrand, March 1999).
5. Chua, Williamson, and DeMeyer, "Banyan Tree," and exhibit 6.
6. S. Ngan, "What's in a Name?" The Bulletin (Hong Kong), September 2002,13.
7. R. Sim, "Branding the OSIM Way," Customer Contact World, April 2003,29.
8. Chua, Williamson, and DeMeyer, «Banyan Tree," 7.
9. Survey of 1,283 respondents in ten Asian economies, reported in "Marques of Success," Special Report: Asian Lifestyles, Far Eastern Economic Review, 14 November 2002,67.
10. See the "SuperBrands" survey available at 'http: //www. superbrandsasia.com'.

11. K. Gotthelf, "Building a Brand and Losing Your Shirt," Asian Business Strategy Ezine, 3 March 2003.
12. A Ward, "Restructuring in the Reign of the 'Chaos-Maker,'" Financial Times, 13 March 2003,8.
13. P. Temporal, Branding in Asia (Singapore: Wiley (Asia), 2000), 182.
14. M. A. Badri, D. L. Davis, and D. F. Davis, "Decision Support for Global Marketing Strategies: The Effect of Country of Origin on Product Evaluation," Journal of Product and Brand Management 4, no. 5 (1995): 49 -64.
15. Douglas Wong, "Colonial Chic Sweeps Asia's Upmarket Malls," Financial Times, 2 August 2002,29.
16. Temporal, Branding in Asia, 99.
17. A. Sauer, "Royal Selangor: Breaking the Mould," available at <<http://www.brandchannel.com>>.
18. D. Kruger and I. Fuyuno, "King of the Mall," Far Eastern Economic Review, 30 August 2001,37.
19. Y. H. Kwan and G. Tocquer, "Shangri-la Hotels and Resorts—Achieving Service Leadership," Case no. 4001-001- (Hong Kong: Centre for Asian Business Cases, School of Business, University of Hong Kong, 2000), 4.
20. Kwan and Tocquer, "Shangri-la Hotels and Resorts," 10.
21. A Smith, "Ashley Rights to Pay for Closures," Financial Times, 24 January 2003, 26.

22. Kruger and Fuyuno, "King of the Mall," 37.
23. Chua, Williamson, and DeMeyer, "Banyan Tree," 7.
24. "Fashion Model," Far Eastern Economic Review, 15 April 1999, 76;
"Riding High," Far Eastern Economic Review, 7 May 1998, 58.
25. Chua, Williamson, and DeMeyer, "Banyan Tree," 6.
26. J. Gearing, "Trench Warfare," Asiaweek, July-August 2001, 28-31.
27. "Rolling Out the Red Carpet," The Economist, 7 September 2002, 76,
and the author's direct experience.
28. H. Laurence, M. Yoshino, and P. Williamson, "STAR TV (A),"
Harvard Case no. 9212-394- (Boston: Harvard Business School, 1994).
29. J. Probert and H. Schutte, "Asiaweek: Positioning a Regional
Magazine," Case no. 104785-98/ (Fontainebleau: INSEAD Euro-
Asia Centre, 1999), 6.
30. A. O. Thomas, "Transnational Satellite Television and Advertising
in South East Asia," Journal of Marketing Communications 4 (1998):
231-236.
31. For a detailed examination of these factors, see L. T. Wright and
C. Nancarrow, "Researching International 'Brand Equity': A Case
Study," International Marketing Review 16, no. 45 (1999): 417-431.
32. Swire Pacific Ltd, "Taikoo Sugar Surprises," Swire News, no. 3
(2001): 13.

33. See, e.g., B. H. Schmitt and Y. Pan, "Managing Corporate Brand Identities in the Asia-Pacific Region," *California Management Review* 29 (Summer 1994): 32- 41.
34. R. Kugler, "Marketing in East Asia: The Fallacies and Realities," in *Asian Business Wisdom*, ed. D. L. Dayao (Singapore: Wiley (Asia), 2000), 200.
35. P. J. Williamson, "Lever Brothers Thailand (C)," Case no. 9- 396 -088 (Boston: Harvard Business School, 1995).

الفصل السادس

1. See K. Kojima, "Japanese-style Direct Foreign Investment, *Japanese Economic Studies*. 14, no. 3 (1986): 5282-; C. M. Dent and C. Randerson, "Korean Direct Investment in Europe: The Determining Forces," *Pacific Review* 9, no. 4 (1996): 531 -552.
2. L. Lopez, "Petronas: A Well-Oiled Money Machine," *Far Eastern Economic Review*, 13 March 2003,4043-.
3. H. W. C. Yeung, "Introduction: Competing in the Global Economy," in *The Globalization of Business Firms from Emerging Economies*, ed. H. W. C. Yeung (Chel-tenham [UK]: Edward Elgar, 1999).
4. R. K. Zutshi and P. T. Gibbons, "The Internationalization of Singapore Gov-ernment-Linked Companies: A Contextual View," *Asia Pacific Journal of Manage-ment* 15 (1998): 219246-.

5. C. S. Tseng, "The Process of Internationalization of PRC Firms," in *The Global Competitiveness of the Asian Firm*, ed. H. Schutte (New York: St. Martin's Press, 1994), 121 -128.
6. A. De Meyer and P. J. Williamson, "Internationalisation of Asian Companies: A New Era?" working paper 200268//ABA, INSEAD, 2002.
7. See, e.g., R. Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics* 80 (1966): 190- 207.
8. A. De Meyer and B. Pycke, "Samsung Berlin," Case no. 0297- 4672 (Fontainebleau: INSEAD, 1997).
9. C. Bartlett, "Jollibee Foods Corporation (A)," Case no. 9 -399 -007 (Boston: Harvard Business School, 1999).
10. P. J. Williamson and K. Wilson, "DBS (A), (B), (C) & (D)," Case nos. 104921-2000/ (Singapore: INSEAD, 2000).
11. See C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1991); Y. Doz, J. Santos, and P. Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
12. For a detailed analysis of Astra, see C. Butler, *Dare to Do* (London: Wiley, 2001).
13. P. J. Williamson and D. Clyde Smith, "Acer Group: Building an Asian Multi-national," Case no. 014712-98/ (Fontainebleau: INSEAD, 1997).
14. A. De Meyer and B. Pycke, "Samsung Berlin," Case no. 0297 -4672 (Fontainebleau: INSEAD, 1997).

15. See J. A. Mathews, *Dragon Multinational: A New Model for Global Growth* (New York: Oxford University Press, 2001).
16. See A. Lo and C. K. Kao, "The Challengers: Uni-President," in *A Tiger's Leap: Asian Business Goes Global*, ed. A. De Meyer, C. M. Mar, F. Richter, and P. Williamson (Singapore: Wiley (Asia), forthcoming 2004).
17. C. J. Perng, "Singapore Post in the World's First Postal Tie-up," *The Straits Times*, 10 March 2000, 102.
18. S. Meagan and P. Williamson, "SingTel (B): Taking Control," Case no.024998-2002/ (Singapore: INSEAD, 2002), 3 •
19. *Ibid.*, 6.
20. Yuzaburo Mogi, "The Pioneers: Kikkoman," in *A Tiger's Leap: The Globalisation of Asian Business*, ed. A. De Meyer, C. M. Mar, F. Richter, and P. Williamson (Singapore: Wiley (Asia), forthcoming 2004).
21. P. J. Williamson, "Lever Brothers Thailand (C)," Case no. 9088-396- (Boston: Harvard Business School, 1995).
22. This change in thinking is more fully explored in Doz, Santos, and Williamson, *From Global to Metanational*.
23. These terms describing the role of different subsidiaries were introduced by Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders*.
24. J. Ratner and R. Jacob, "Brief Rebuff Ended PCCW's Bold Plan," *Financial Times*, 11 February 2003, 31.

الفصل السابع

1. A. Mody and S. Negishi, "Cross-Border Mergers and Acquisitions in East Asia," Finance and Development, March 2001,6- 11.
2. T. Holland, "Mergers and Acquisitions," Far Eastern Economic Review, 24 Feb-ruary 2000,46.
3. The term "strategic assembly" was introduced by P. Haspeslagh and D Jemi-son, Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal (New York: Free Press, 1991).
4. J. Leahy, "M&A in Asia Falls 12.6% in Value," Financial Times, 6 January 2003, 23.
5. W. Van Honacker, "Kodak in China (A), (B) & (C)," Case no. 02-2000/4881 (Fontainebleau: INSEAD-CEIBS, 2000).
6. B. Gilley, "Overexposed," Far Eastern Economic Review, 28 June2001, 30- 33.
7. J. Kyngé, "Fuji Considers Chinese Deal to Rival Kodak," Financial Times, 27 February 2003,24.
8. H. Laurence, P. Williamson, and M. Yoshino, "STAR TV (A)," Case no. 9 -394- 212 (Boston: Harvard Business School, 1994).
9. See P. C Skarzynski and P. J. Williamson, "Choke Points of Competition," San Jose Mercury, 15 November 1998,2E.
10. S. Webb, "Asia's Race to Consolidate," Far Eastern Economic Review, 13 June 2002,44 -46.

11. A. Paul, "China's Haier Power," *Fortune*, 15 February 1999, 55-58.
12. R. Crawford, M. Zeng, and H. Schutte, "China's Haier Group: Growth Through Acquisitions" Case no. 084898-2000/ (Fontainebleau: INSEAD, 2000), 5.
13. See Haspeslagh and Jemison, *Managing Acquisitions*, 258.
14. See *ibid.*, chap. 3.
15. A Shameen, "Competition Makes Strange Bedfellows," *Asiaweek*, 13 July 2001, 48-49.
16. P. J. Williamson and K. Wilson, "DBS (A): Opportunistic Growth in Thailand," Case no. 104921-2000/ (Fontainebleau: INSEAD, 2000), 3.
17. Crawford, Zeng, and Schutte, "China's Haier Group," 11.
18. *Ibid.*
19. P. J. Williamson and K. Wilson, "DBS (C): Embracing the Challenge of Integration," Case no. 104921-2000/ (Fontainebleau: INSEAD, 2000), 3.
20. This process is extensively discussed in the international context in Doz, Santos, and Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
21. S. Meagan and P. Williamson, "SingTel (A): Newfound Status" and "SingTel (B): Taking Control," Case nos. 024998-2000/ and 02-2000/4999 (Fontainebleau: INSEAD, 2002).

22. Author's discussion with U.S. senate representatives, Washington, D.C., November 2000.
23. See Haspeslagh and Jemison, *Managing Acquisitions*, 258.

الفصل الثامن

1. An interesting perspective on the tensions this creates for multinationals operating in Southeast Asia is provided by T. G. Andrews, N. Chompusi, and B. J. Baldwin, *The Changing Face of Multinationals in Southeast Asia* (London: Routledge, 2003).
2. T. Saywell, "A Taste for Local Products," *Far Eastern Economic Review*, 19 December 2002, 5256-.
3. M. Zeng and P. J. Williamson, "The Hidden Dragons," *Harvard Business Review* (October 2003): 92- 99.

نبذة عن المؤلف

بيتر.ج. ويليامسون: بروفيسور في الإدارة الدولية والأعمال في INSEAD في فونتينبلو، باريس، وفي سنغافورة. عمل بيتر ويليامسون مع الشركات الآسيوية، والشركات المتعددة الجنسيات في أماكن كثيرة في المنطقة حول تطوير القدرة والإستراتيجية أكثر من عشرين عاماً. كان منخرطاً انخراطاً فاعلاً في عدد من المشروعات المشتركة في الصين منذ عام 1983، وفي اندماجات واستحواذات مهمة. ويعمل ويليامسون مستشاراً لحكومات عدة لشؤون التجارة والاستثمار، ويعمل مديراً غير تنفيذي لشركات عدة مدرجة في قائمة معتمدة. وقد حاز البروفيسور ويليامسون درجة دكتوراه في علم اقتصاد الأعمال من جامعة هارفارد. وعمل سابقاً عميداً لبرامج الماجستير في إدارة الأعمال MBA في كلية إدارة الأعمال في لندن، وأستاذاً زائراً للإستراتيجية العالمية والإدارة في كلية إدارة الأعمال في هارفارد.

تشمل بحوث بيتر ويليامسون ومنشوراته: العولة، وتدويل الشركات الآسيوية، وابتكار الإستراتيجية والدينامية التنافسية، واستخدام التحالفات لتسريع النمو. وله كتب أخرى منشورة:

From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge

Economy (2001) مع «يفيس.ل. دوز وجوز سانتوس».

و The Economies of Financial Markets (1995) مع «هين دريك س.

هاوثر».

و Managing the Global Frontier (1994) مع «كوينغو هو».

وأخيراً كتاب:

The Strategy Handbook (1992) مع «مايكل هي».