

الفصل الثاني

كن مدركاً « لضبابية المستقبل »

غالباً ما يتخبط المديرون التنفيذيون الذين ينشؤون في ظروف مستقرة عندما يقحمون فجأة داخل السوق الصينية بما تتميز به من حيوية ونشاط. فقد كافح مثلاً الموظفون الحكوميون الصينيون الذين كانوا يديرون المنشآت والمؤسسات المملوكة للدولة وفق تخطيط مركزي محكم، كافحوا من أجل التأقلم مع الظروف القاسية لاقتصاد السوق. وكذلك فعل المديرون في الغرب الذين عاشوا تجربتهم الأولى في هذا المجال وتعلموا المهارات الأساسية في أوربة الغربية أو اليابان أو أمريكا الشمالية. لقد كافح البيروقراطيون الصينيون والمديرون في الغرب، إلى حد ما، لأنهم اعتمدوا على رؤية للوقت غير مناسبة للسوق الصينية بكل ما يميزها من ديناميكية. وقد اعتقدوا أن باستطاعتهم أن يتفكروا في المستقبل، وأن يطوروا، بناء على توقعاتهم، خططاً طويلة الأمد، وينفذوا هذه الخطط بأسلوب منهجي ومن ثم الحفاظ على ميزتهم التنافسية. واعتقدوا مثلما يعتقد قادة السفينة في الأحوال الجوية

الصافية، أنهم يستطيعون التحديق عبر المنظار في الأفق البعيد وأن يحددوا مساراً واضحاً للمستقبل.

غير أن إمكانية الرؤية داخل المستقبل كانت محدودة في الصين بفعل المخاطر الناجمة عن الاندماج السريع في الأسواق العالمية، والتغيير السريع للوائح التنظيمية على مستويات متعددة من الإدارة الحكومية، والتطور غير المتكافئ لحقوق الملكية، ووسائل الحصول على فرص التمويل بنحو متقطع، والتغيير المتواصل على صعيد التقنية. وقد أوجدت الشكوك والمخاطر التي خلفتها هذه المتغيرات الفردية وكذلك التفاعلات الحاصلة في ما بينها حالة من «ضبابية المستقبل» أعمت بصيرة المديرين وحجبت ما يتميزون به من بعد نظر. وبدلاً من قادة السفن الذين يحدقون عبر المنظار في جوصاف، كان المديرين في الصين يشبهون على نحو أوثق السائقين المشاركين في سباقات السيارات وهم ينطلقون على طول طريق غير مألوف وقد لفهم الضباب. وكان رواد الأعمال الذين درسنا أوضاعهم على ضوء ما حققوه من نجاحات، قد قبلوا بإمكانية الرؤية المحدودة داخل المستقبل التي يملكونها. وركز هؤلاء، وعضواً عن الاعتماد على خطط مفصلة طويلة الأمد، على أسلوب التوقع واقتناص الفرص غير المرئية، والتعامل مع المؤثرات المزعجة غير المتوقعة، والاستعداد بنحو متواصل للحالات الطارئة، والتفوق بسرعة في المناورة على جيل الشركات الناشئة الأخرى والشركات المتعددة الجنسيات التي تمتلك موارد غنية. ويمثل «الانتظار النشط» نهجاً

إيجابياً لتولي الإدارة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها إلى حد كبير؛ وهو يتألف من التوقع والاستعداد لفرص النجاح والفشل التي لا يمكن للمدير أن يتوقعها بنحو كامل ولا أن يتحكم فيها.

نحن نستخدم قصة شركة «ساينا» لتوضيح ضبابية المستقبل والانتظار النشط⁽¹⁾. ومع عائدات بلغت 114 مليون دولار في عام 2003 وأرباح صافية بقيمة 31 مليون دولار تضم شركة «ساينا» بوابة الإنترنت الرئيسة في الصين التي جرى تصنيفها على أنها أكثر وجهة شعبية للإنترنت في عام 2003.⁽²⁾ وقد ترجمت شركة «ساينا» حركتها إلى موقع ريادي بين المواقع المعلنة على الإنترنت وتصدرت بوابات الإنترنت في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة على أجهزة الهواتف الخلوية مثل الأخبار، وتوقعات الفلك بوصفها خدمات رسائل قصيرة. وفي نهاية عام 2003 كان مستخدمي الإنترنت في الصين الذين يبلغ عددهم 80 مليوناً يمثلون ثاني أكبر سوق في العالم، وتوقع بعض المحللين أن تتقدم الصين على الولايات المتحدة في عدد مستخدمي الإنترنت بحلول عام 2008.⁽³⁾ كما ركزت شركة «ساينا» اهتمامها على الناطقين باللغة الصينية في العالم مع قيام مواقعها على الشبكة العنكبوتية التي تستخدم لغة الماندارين بتقديم خدماتها لمناطق البر الرئيس الصيني وهونغ كونغ وتايوان وأمريكا الشمالية. ويعد العديد من المستثمرين أن شركة «ساينا» هي أكثر مصدر موثوق للأخبار التي تنشر على الإنترنت باللغة الصينية.

ويعد تاريخ الشركة بحد ذاته رائعاً مثلما هو حال أي من التقارير الإخبارية التي تنقلها. وتعمل الشركة بوصفها حالة ممتازة لتوضيح كيف أن تفاعل متغيرات غير مؤكدة ومتعددة يؤدي إلى حالة من الضبابية في المستقبل. وتجمع قصة شركة «ساينا» ما بين عدم إمكانية التنبؤ بأوضاع الاقتصاد الصيني مع السجل المتغير لشركات الدوت. كوم شركات المواقع الإلكترونية التي جرى تأسيسها في أعوام التسعينيات من القرن الماضي لاقتناص الفرص التي نشأت نتيجة النهضة العالمية للإنترنت. وتُعرفنا قصة شركة «ساينا» أيضاً على زهيدونغ وانغ Zhidong Wang وهو مبرمج حواسيب ذائع الصيت يعمل في تنظيم مشروعات تعتمد نسقاً متشابهاً، ثم تقدم لنا لمحة عن تطور ناحية زهونغ غوانكون في بيجين التي غالباً ما يشار إليها على أنها «وادي السيليكون» الصيني.

زهيدونغ وانغ وأصول شركة «ساينا»

قبيل مناقشة موضوع ضبابية المستقبل في سوق الإنترنت في الصين ونهج الانتظار النشط الذي تتبعه شركة ساينا، نقوم أولاً بتقديم القليل من المعلومات عن السياق التاريخي. وتصف الفقرات اللاحقة بدايات الحياة المهنية لزهيدونغ وانغ وتأسيس شركة «ستون ريتش سايت» Stone Rich Sight لتكنولوجيا المعلومات في بيجين، وهي شركة البرمجيات التي شارك وانغ في تأسيسها عام 1993 وتطورت بعد ذلك بستة أعوام لتصبح شركة «ساينا» وستعمل هذه

الخلفية كإطار للنقاش الذي سنجره لاحقاً حول موضوع ضبابية المستقبل والانتظار النشط.

بداية الحياة المهنية لزهيدونغ وانغ

في عام 1984، غادر زهيدونغ وانغ مسقط رأسه في بلده هيومن في مقاطعة غوانغ دونغ (تضم المناطق الاقتصادية الخاصة الأولى للصين) والتحق بجامعة بيجين الراقية حيث كان الأول على صفه في الهندسة الإذاعية. كان والدا وانغ يعملان كلاهما في التدريس ويمتلكان موارد متواضعة، ولكنهما تمكنا مع ذلك في أن يرسلوا إليه (7) دولارات تقريباً شهرياً لتغطية نفقاته المعيشية للسنتين الأوليتين من دراسته الجامعية. وعندما أصبح في السنة الدراسية الثالثة كان عليه أن يدفع بطريقته الخاصة فعمل مع شركة محلية ناشئة في تجميع أجهزة الحواسيب الشخصية.

ونظراً إلى طالب يمتلك توجهاً ذهنياً فنياً، فقد كان الالتحاق بجامعة بيجين أو منافستها جامعة «تسينغهاوا» Tsinghua في منتصف الثمانينيات يعادل في الصين الالتحاق بجامعة ستانفورد الأمريكية لدراسة الهندسة فيما كانت ثورة الحواسيب الشخصية آخذة بالانطلاق. كانت جامعتا بيجين وتسينغهاوا تقعان في وسط منطقة زهونغ غوانكون التابعة لبيجين، ثم أخذت تبرز بوصفها المركز الأساسي لثورة التقانة المتقدمة في الصين. وتضم زهونغ غوانكون جزءاً صغيراً من ناحية هايديان التابعة لبيجين أيضاً حيث أسس بعض الباحثين

في مجال التقنية مشروعات تجارية شبه خاصة في مستهل أعوام الثمانينيات من القرن الماضي. وقام معظمهم في البداية ببيع منتجات إلكترونية، وهكذا اكتسبت زهونغ غوانكون لقب «شارع الإلكترونيات». ومنذ شهر أيار من عام 1988، وهو تاريخ صدور موافقة مجلس الدولة على إنشاء منطقة هايديان التجريبية لتطوير تقانة متقدمة وجديدة تطورت زهونغ غوانكون لتصبح مجمعاً رئيساً للتقانة في الصين⁽⁴⁾. و عبر أعوام الثمانينيات والتسعينيات اجتذبت المنطقة المحيطة خريجي جامعة بيجين وجامعة تسينغهوا والأكاديمية الصينية للعلوم الذين قاموا بتأسيس المئات من شركات الحاسوب المبتدئة. وبين الأعوام 1983 و1986 تم تأسيس أوائل مثل هذه الشركات الرائدة في مجال تقانة المعلومات في تلك المنطقة مثل شركة «ستون» Stone (أسست عام 1984) وشركة كيهاي (Kehai 1983) و«فاوندر» (Founder 1986) وغريت وول Great Wall و«ليجند» (Legend 1984).

كان وانغ طالباً شغوفاً بأجهزة الحاسوب وكان رائداً التقانة المتقدمة في الغرب، ستيف جوبز Steve Jobs وبييل غيتس Bill Gates، محط إعجاب شديد لديه ويمثلان مثله الأعلى. وكان العديد من زملائه في الصف قد اختاروا الدراسة في الولايات المتحدة. ولكن ومع اقتراب موعد تخرجه من المدرسة قرر وانغ أن ينشد النجاح ويسعى وراء حظه في مكان ما أقرب إلى موطنه. كان قلقاً بأن الدراسة من أجل اجتياز اختبارات القبول في الكلية التي سوف يتخرج منها، وتمديد مدة دراسته وزيادة المواد الدراسية، والانتقال للعيش في الخارج، سوف يستغرق

الكثير من الوقت بينما كان هو جد تواقٍ إلى «الوثوب داخل المعمة». وقد استذكر لاحقاً «أن منطقة زهونغ غوانكون كانت معروفة من قبل بأنها وادي السيليكون الصيني. ولما كانت إحدى قدمي موجودة في هذا الوادي من قبل فقد قررت أن أثبت قدمي كلاهما فيه. وقد كنت قلقاً بشأن خسارة الكثير من الوقت بسفري إلى الخارج».

لم يكن دخول منطقة زهونغ غوانكون أمراً سهلاً تماماً حتى لشخص عنده الخلفية والمعلومات الفنية التي عند وانغ. ففي الاقتصاد المخطط للصين كان كل خريجي الجامعات يتمتعون بوضعية المسؤولين الحكوميين ولذلك فقد كانوا يحصلون على وظائف مضمونة إلا أن الجانب السلبي في ذلك كان أن المناصب المخصصة لهم كانت، وإلى حد كبير، مسيرة بموجب الخطط الحكومية الموضوعة بدلاً من الرغبات المفضلة لدى الطلاب. وعندما تخرج وانغ في عام 1988 عُيِّن في وظيفة عامل فني في أحد معامل الألبان في ضاحية تقع عند أطراف بيجين. وضمن وانغ لنفسه الحصول على إجازة دون أجر من المزرعة حتى يستطيع أن يجد له وظيفة في إحدى شركات الحاسوب المحلية المبتدئة. وقد جعله العمل في مخزن صغير يفتح على معرفة كل منحى من مناحي العمل بدءاً من التردد على الزبائن وزيارتهم إلى تجميع أجهزة الحاسوب، غير أنه سرعان ما انجذب إلى أعمال البرمجة حيث أظهر أنه إنسان عبقري لما تميز به من سرعة في كتابة رموز معقدة.

ولفتت موهبة وانغ انتباه الرئيس التنفيذي لشركة «فاوندر غروب» -وهي من الشركات التي أسسها خريجون من جامعة بيجين وكانت

د برزت بوصفها واحدة من الشركات الرائدة في تقانة المعلومات في الصين. ودعا رئيس مجموعة «فاوندر» المعروف كسوان وانغ، دعا وانغ للانضمام إلى الشركة بصفة معد لبرامج الحاسوب. ومع كونها تملك مطلق الحرية للتركيز على تطوير البرمجيات ولا تخضع لأي قيود في هذا الشأن فقد حققت عبقرية زهيدونغ وانغ في البرمجة ازدهاراً أكبر للشركة. وفي السنة الأولى التي أمضاها في هذه الوظيفة أنهى وانغ إعداد أول برنامج مواءمة عملي باللغة الصينية لمصلحة نظام التشغيل «ويندوز» وذلك عبر واجهة تتلقى المعلومات بصيغة معينة وترسلها بصيغة أخرى. وعكف في أثناء أوقات فراغه على كتابة «بي. دوين BDuin» وهو برنامج مكن مستخدمي الإنترنت من إدخال معطيات في الحاسوب بمصطلحات صينية وحفظها في قاعدة للبيانات والتحول بكل حرية من اللغة الصينية المبسطة (المستخدمة في جمهورية الصين الشعبية) إلى لغة صينية معقدة (مستخدمة في تايوان) وإلى اللغة الإنكليزية. وقد عدّ رؤساء وانغ في شركة «فاوندر» أن برامج الحاسوب BDuin تصرف انتباههم عن عملهم الأساسي وأبدوا اهتماماً قليلاً في الترويج للبرمجيات الجديدة فاستقال وانغ من الشركة في عام 1991، تاركاً وراءه الشفرة الأصلية بحوزة رب عمله السابق.

وفي شهر نيسان من عام 1992 تبرع وانغ بالشفرة الأصلية التي كان قد كتبها بعد تركه العمل في شركة «فاوندر»، وقام أحد زملاء الدراسة في جامعة بيجين بتقديم رأس المال من أجل تأسيس معهد «سانتدي إلكترونيكس إنفورميشن ريسيرتش إنستيتوت» في بيجن Beijing

كانت الصين تنظر في ذلك الوقت إلى الإطار القانوني لتأسيس مشروع خاص حقيقي، لذا اندمج الشريكان في الشركة الوليدة بوصفها مشروعاً جماعياً. وكان المشروع المشترك قد تأسس من أجل استثمار برنامج «تشاينيز ستار» Chinese Star، وهو برنامج باللغة الإنكليزية يساعد مستخدمي الإنترنت على قراءة وكتابة اللغة الصينية في نظام تشغيلي بنص غربي. وسرعان ما حقق هذا البرنامج شعبية بين مستخدمي الإنترنت الصينيين وظل، وبعد مرور سنوات، أحد برامج اللغة الصينية الرئيسة في السوق. وعلى الرغم من النجاح الذي حققه برنامج التشغيل إلا أن وانغ وشريكه اختلفا حول توجه الشركة. فقد أراد وانغ الذي كان يعمل نائباً للمدير العام ورئيساً لقسم التقانة، أن ينشئ شركة رائدة في البرمجيات بينما كان شريكه يأمل أن يجني ربحاً غير متوقع عن طريق المضاربة في سوق العقارات المزدهرة في بيجين. وفي شهر آب من عام 1993، قدم وانغ استقالته، تاركاً مرة أخرى حقوق الشفرة الأصلية بحوزة رب عمله السابق.

«شركة ستون ريتش سايت لتقانة المعلومات» - بيجين

Beijing Stone Rich Sight Information Technology Company

عقب الانتكاسات المهنية التي مُني بها وانغ في عمله شكك زملاؤه وأصدقاؤه وزوجته في ما إذا كان إنشاء شركة برمجيات ناجحة في الصين أمراً ممكناً أو ما إذا كان على وانغ أن ينتقل إلى وادي السيليكون سعياً وراء تحقيق أحلامه. ومع أن وضع وانغ كان قد تأثر سلباً على الصعيد الشخصي والمهني في هذه الفترة العصيبة، فقد ظل ملتزماً بتأسيس

شركة برمجيات على مستوى عالمي في منطقة زهونغ غوانكون من أجل استنباط أحدث البرمجيات وأكثرها تطوراً بدلاً من الاعتماد على نُسخ بطل استعمالها من برامج الحاسوب الأمريكية. وعلى الرغم من تردي أوضاعه، فقد كان وانغ يذكر نفسه أن تقانة المعلومات سوف تستمر في التقدم بأساليب مثيرة للاهتمام، وأن الصين كانت سوقاً هائلة، وأن منطقة زهونغ غوانكون، ظلت تمثل محيطاً ملائماً للابتكار والإبداع، وأنه أظهر مقدرته على إعداد برمجيات على مستوى عالمي.

في عام 1993 كون وانغ فريقاً مع يوان تشاويان وهو أيضاً من معدي برامج الحاسوب المشهورين الذي كان يشاركه رؤيته في وضع برنامج عالمي باللغة الصينية يمكن أجهزة الحاسوب التي تستخدم نظاماً تشغيلياً باللغة الإنكليزية من التعرف على المصطلحات الصينية. وقدم وانغ ويان عرضهما إلى عدة شركات رئيسة مختصة بصناعة الحواسيب والبرمجيات بما فيها شركة غريت وول، وفاوندر، وليجند، غير أنهم جميعهم كانوا يخططون لوضع برامج مماثلة من داخل الشركة ولم يبدوا أي اهتمام في الدخول في مشروع مشترك. وفي النهاية وافقت «ستون غروب» على تمويل مشروع مشترك مقابل حصة من الملكية. وبناء على تجاربهما السابقة، أصر مؤسسوا المشروع على أن تستثمر «ستون» مبلغ 646,000 دولار على الأقل في المشروع المشترك مع انفرادهما بالتركيز على البرمجيات الصينية حصرياً. وسوف يحصل وانغ ويان على حصة في الأسهم مقابل إسهامهما بالتقانة. ووافقت «ستون» على شروط العرض، وفي شهر كانون الأول 1993 بدأ المشروع

المشترك «شركة ستون ريتش سايت لتقانة المعلومات» (BSRS) بتنفيذ عملياته في مدينة بيجين.

عمل وانغ وفريقه، من معدي البرامج، ليلاً نهاراً من أجل وضع برنامج حاسوب يستخدم اللغة الصينية يدعى ريتش وين Rich Win الذي كان يتألف من الملايين من خطوط الشفرة، وكان البرنامج الحاصل الذي تم وضعه معقداً فنياً، إلا أن المبيعات الأولية كانت تسير بنحو بطيء لأن مستخدمي الإنترنت كانوا في حالة ارتباك أمام المجموعة المحيرة من وظائف التشغيل. وتحت إشراف وانغ، انكب المهندسون العاملون في الشركة على تنقيح البرنامج وإعادة النظر فيه استجابة للتغذية الراجعة التي قدمها الزبائن، وكان أن برز برنامج «ريتش وين» وبسرعة، بوصفه المعيار الفعلي لبرامج الحاسوب التي تستخدم اللغة الصينية. وسجلت الشركة عائدات مالية بقيمة 430,000 دولار في عام 1996، وارتفعت العائدات بأكثر من الضعف في كل من السنتين اللاحقتين⁽⁵⁾.

من العشب البري إلى الشجر العالي

مع أن مبيعات البرمجيات كانت تزداد بوتيرة سريعة، فقد كان وانغ قلقاً بأن شركة (BSRS) سوف لن تكون قادرة على المحافظة على نجاحها المبكر. وقد لاحظ أن منطقة زهونغ غوانكون كانت تنتج الكثير من العشب البري والقليل من الأشجار العالية، «بمعنى أن العديد من الشركات الناشئة في المنطقة نمت بسرعة في البداية لكنها أخفقت في توسيع حجمها بالتدرج». وتوقع وانغ أن يوماً ما سيأتي حينما

تقوم فيه شركات برمجيات غربية راسخة في هذا المجال مثل شركة «مايكروسوفت» بتدريب بصرها على رؤية الأفكار التي وضعتها عن السوق الصينية. وفي عام 1995 زار وانغ «وادي السيليكون» بحثاً عن مستثمرين متمرسين قادرين على تقديم المساعدة لشركة BSRS في إنجاز التحول من «العشب البري إلى الشجر العالي» بما فيه الكفاية ليصمد أمام دخول الشركات الأجنبية المنافسة إلى السوق. وارتبط وانغ مع مؤسسة الاستثمار المصرفية «روبرتسون ستيفنس» في سان فرانسيسكو وحصل على بعض التغذية الراجعة باللغة الصعوبة. وعبر مستشاروه عن قلقهم من أن جعل مصدر التمويل مجموعة «ستون غروب» ربما يؤدي إلى إثارة نزاعات على المصالح مع ازدياد حجم شركة BSRS، كما شككوا في هيكلية الإدارة التي ضمت أحياناً لوانغ كان يشرف على الشفرة الأصلية، وزوجته التي كانت تدير الشؤون المالية. وأوصاه مساعدوه بأن يقوم بتوظيف مديرين محترمين للمناصب الرئيسية والبحث عن أصحاب رأس المال المخاطر لتمويل الشركة والمساعدة في نموها. وقد رفض وانغ هذه التوصيات في البداية إلا أنه انتهى إلى تبنيها في آخر الأمر.

وحته مساعدوه على إجراء تقويم للإنترنت بوصفه فرصة محتملة تأتي مرة واحدة في حياة الإنسان. وفي أثناء زيارته الأولى إلى «وادي السيليكون» اكتشف وانغ الإنترنت، وظل متمسراً أمامه مدة ثلاثة أيام وليالي وهو يتصفح مواقعه ويقوم بتحميل برامج الحاسوب. وبرغم أن وانغ فهم بسرعة الإمكانية التي ينطوي عليها الإنترنت، فقد كان

متردداً في تغيير مسار عمله بنحو مفاجيء والتحول عن التركيز على البرمجيات التي تنتجها شركة BSRS. من جهة أخرى لم يكن وانغ يريد أن تفوته المدة القصيرة من الوقت المتاحة لممارسة نشاطه التي منحها له الإنترنت. وفي شهر أيار من عام 1996 أطلق وانغ SRSnet.com وهو موقع على الشبكة العنكبوتية كان يعرض على مستخدمي الإنترنت في البر الرئيس أخباراً باللغة الصينية فضلاً عن خدمات للمجتمع المحلي تقدم على الإنترنت أيضاً. وقد سخرَ العديد من الموظفين من المبادرة التي أطلقها وانغ على الإنترنت واعدوها دميته، ولكن النجاح الذي حققه الموقع أتاح لشركة BSRS أن تفوز بعقد تطوير برمجيات استخدام الإنترنت الخاصة بالحكومة الصينية وذلك في بداية عام 1997.

ولفت شكل الحصن الساحلي الذي يرمز إلى شركة BSRS على الإنترنت انتباه دانييل ماو، وهو من أصحاب رأس المال المخاطر ويقع مقر شركته «والدن إنترناشونال» في مدينة سان فرانسيسكو، إضافة إلى كونه قد درس في جامعة ستانفورد. وأعجب ماو بمقدرات تطوير البرمجيات التي تتميز بها شركة BSRS والمركز الذي حققه وانغ على الإنترنت، فعمدت شركة «والدن» إلى ترؤس مجموعة من المستثمرين قاموا بضخ مبلغ (6.5) مليون دولار في BSRS لتمويل توسع الشركة على الإنترنت. وحقق موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية نجاحاً متواضعاً، ولكن الانطلاقة الحقيقية حدثت في عام 1998، عندما استقطبت تغطيته المفصلة والمباشرة لمباريات كأس العالم اهتماماً واسع النطاق في الصين. وعززت الشركة مركزها الطبيعي في السوق عن طريق توثيق

علاقتها مع مجموعة من وكالات الأنباء ومزودي التقارير الإخبارية. وعندما قصفت قوات منظمة معاهدة أمريكا الشمالية السفارة الصينية في يوغسلافيا بطريق الخطأ، كان موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية قد نقل الحدث قبل أن تورده وسائل الإعلام الرسمية الصينية.

قام ماو بتعريف وانغ على العشرات من شركات الإنترنت في «وادي السيليكون» للبحث عن شريك محتمل. والتقى وانغ أثناء قيامه بهذه الجولات دانييل تشيانغ، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة «هيويا يوان» ومقرها مدينة كوبرتينو بولاية كاليفورنيا، وكانت تضم بوابة «ساينا نت دوت كوم» Sinanet.com (كان يشار إلى الشركة بنحو متكرر على أنها ساينانت دوت كوم بناء على النجاح الذي حققته بوابتها)، وقد قدمت البوابة المحتوى المكتوب باللغة الصينية لمستخدمي الإنترنت في الولايات المتحدة وتايوان. وكان تشيانغ قد شارك في تأسيس شركة «تريند مايكرو» Trend Micro وقادها عبر إصدار أولي ناجح، وحقق رأس مال سوقي تجاوز المليار دولار. وترك تشيانغ شركة «تريند مايكرو» ليؤسس «ساينانت دوت كوم» وذلك لاقتناص الفرصة التي يقدمها الإنترنت. وفي عام 1999 اتحدت شركة BSRS مع «ساينانت دوت كوم» وأعيد تسمية الكيان المندمج «ساينا كوربوريشن» (ساينا). وفي وقت لاحق من ذلك العام أطلقت «ساينا» موقعاً على الشبكة العنكبوتية يركز على سوق هونغ كونغ. وساعدت مواقع شركة «ساينا» الصينية والأمريكية والتايوانية وتلك الخاصة بهونغ كونغ على تحقيق هدفها في «توحيد كل الناس ممن ينتمون إلى التراث الصيني داخل

مجتمعات قائمة على الإنترنت مع تزويدها بمعلومات عالية التميز». وفي عام 1999، صنّف اثنان من الاستطلاعات المستقلة موقع «ساينا دوت كوم» كأفضل موقع للإنترنت في الصين.

وفي أواخر عام 1999 جمعت الشركة 60 مليون دولار في عملية التمويل الذي قدمته جهات استثمارية بما فيها ديل كمبيوتر وسوفتبانك وباسيفيك سنتشوري سايبوروركس. وفي شهر نيسان من عام 2000 تفوقت شركة ساينا على منافستها البوابتين الصينيتين «سوهو دوت كوم» و«نت إيز» NetEase في عرض أسهما في سوق ناسداك الأمريكية للأوراق المالية وجمعت مبلغاً إضافياً بلغ 68 مليون دولار. وفي الشهر الذي تلاه قفزت قيمة السهم من سعره الأولي البالغ 17 دولار إلى أكثر من 54 دولاراً لكل سهم، وهو المستوى الذي جعل قيمة أسهم الشركة تصل إلى ملياري دولار. وكانت عملية تقويم الشركة تحركها التوقعات التي أفادت أن عائداتها من الإعلان على الإنترنت سوف تستمر في الارتفاع بنحو ساحق، مع توقع بعض محلي أوضاع الأسهم تسجيل فائض في عائدات الإعلانات السنوية يصل إلى 100 مليون دولار بحلول عام 2004.⁽⁶⁾ وازدادت عائدات الشركة من الإعلان عبر الإنترنت بمقدار عشرين ضعفاً من 0.5 مليون دولار تقريباً في السنة المالية 1999 إلى أكثر من 11 مليون دولار في السنة التي تلتها.

غير أن الحفلة سرعان ما انتهت، فبحلول أواخر عام 2000 كان المحللون يتنبؤون بحصول تغيير هائل في وضع المواقع الصينية على الإنترنت بعد الانهيار المفاجئ لشركة «بوكس سايبستور» ومركزها

هونغ كونغ وهي الشركة التي كانت تأمل أن تصبح بمثابة شركة «أمازون دوت كوم» لقارة آسيا. وبحلول ذلك الوقت كانت خسائر التشغيل لدى شركة «ساينا» قد تزايدت لتصل إلى 100 مليون دولار تقريباً عبر عامين، والأسوأ كذلك أن عائدات الإعلانات كانت آخذة بالتراجع ثم انخفضت بشدة ما بين عامي 2001 و2002. وتأرجح سعر أسهم «ساينا» عند أكثر من دولار واحد فقط معظم مدة الخريف، الأمر الذي مثل وضعاً خطراً لها لأن سوق «ناسداك» للأوراق المالية ألغت من القائمة الأسهم المتداولة بنحو ثابت بأقل من دولار واحد للسهم الواحد.

وفي شهر حزيران 2001 استبدل مديرو «ساينا» بوانغ دانييل ماو الذي كان قد عمل في مجلس الإدارة منذ عام 1997. ولجأ ماو إلى اتخاذ إجراءات سريعة لوقف النزف الحاصل، فخفض من مصاريف المبيعات والتسويق بنسبة 43 بالمائة، وقصص نفقات عملية الإنتاج بمقدار الثلث تقريباً. وقللت هذه الخطوات من خسائر الشركة بمقدار النصف، وحافظت على مخزون السيولة النقدية البالغ مئة مليون دولار تقريباً، الأمر الذي مكن ماو من كسب الوقت بانتظار الفرصة الكبيرة الآتية.

وقد استغل ماو وزملاؤه هذا الوقت استغلالاً جيداً، فهم لم يتخذوا موقفاً سلبياً في أثناء مدة الانتظار، وإنما قاموا بوضع خطط وإجراء تجارب لاكتشاف دروب مختلفة من أجل زيادة العائدات بما في ذلك تقديم خدمات إضافية ومرغوبة بموجب رسوم معينة كالبريد الإلكتروني الموسع، وخدمات الرسائل القصيرة (SMS)،

وألعاب الإنترنت. وأنشأت الشركة قسماً لمساعدة الشركات والهيئات الحكومية على وضع أنظمة الإنترنت الخاصة بها وتطبيقها مثل البريد الإلكتروني للشركات والنشر على الإنترنت. وفي شهر أيلول من عام 2001 دخلت «ساينا» في تحالف مع تلفاز «سن» Sun Television في هونغ كونغ من أجل بيع نتاجه من البرامج وتحري الخيارات المتاحة لتوسيع عملية توزيع المحتوى. ولم تكن كل تجارب شركة «ساينا» مجدية أو مثمرة بالطبع، فقد سخر المعلقون مثلاً من الاتفاقية التي عقدت مع تلفاز «سن» بوصفها حيلة يائسة لجأت إليها شركتان تعانيان من أوضاع متعثرة⁽⁷⁾. وبالمقابل فقد أثبتت خدمة الرسائل القصيرة المقدمة بموجب رسم محدد على الهواتف الخلوية أنها تمثل فرصة ذهبية. وازدادت أعمال شركة «ساينا» في خدمات الرسائل القصيرة لتسهم بأكثرية عائدات خدمات القيمة المضافة للهاتف الخليوي بمقدار يقارب (64) مليون دولار للعام 2003 التي تجاوزت عائدات الإعلانات على الإنترنت في أثناء المدة نفسها، والبالغة (41) مليون دولار. وكانت ألعاب الإنترنت تظهر بشائر واعدة كبيرة في عام 2004 كمصدر لجني الأرباح والعائدات في المستقبل. وأتاحت المبيعات الإضافية لشركة «ساينا» أن تجني أول ربح تشغيلي لها وأن ترفع سعر أسهمها إلى أكثر من (30) دولاراً للسهم الواحد.

لقد شهد تاريخ شركة «ساينا» القصير الكثير من التقلبات والتغيرات وصلت بها إلى أعلى المستويات وأدناها، ومن المرجح أن وضعها سيكون مثيراً للاهتمام مع تقدمها إلى الأمام أيضاً. والأكثر

أهمية، في ما نبتغيه هو أنها توضح بعض الجوانب المهمة للتخطيط في الأسواق التي تعاني أوضاعاً غير مستقرة، الأمر الذي تناقشه عبارات عامة أكثر في بقية الفصل.

اجتياز الوضع الضبابي للمستقبل

بعد انضمامها إلى النزاع على الإنترنت واجهت شركة «ساينا» مستقبلاً غير متوقع أبداً. وكجزء من الإصدار الأولي لأسهم الشركة في سوق ناسداك للأوراق المالية حدد مديرو «ساينا» بعض المتغيرات التي قد تؤثر في الأداء المستقبلي للشركة. ويبرز الجدول رقم 1-2 مستوى حالة عدم إمكانية التنبؤ التي تواجه المديرين التنفيذيين في شركة «ساينا». وتطراً حالة عدم إمكانية التنبؤ في بيئات معقدة (أي إن ثمة عوامل متعددة تؤثر في أداء المؤسسات) ونشطة (أي إن الكثير من هذه المتغيرات غير مؤكدة ومتقلبة بنحو منفرد) ومتفاعلة (أي إن بإمكان المتغيرات أن تتفاعل مع بعضها البعض لإعطاء نتائج غير متوقعة)⁽⁸⁾. بعدها كلاً متكاملًا فقد أضعفت هذه المتغيرات بطريقة حادة من إمكانية الرؤية داخل المستقبل لدى المديرين التنفيذيين لشركة «ساينا».

إننا، واعتماداً على لغة النظرية العسكرية، نستخدم مصطلح «ضبابية المستقبل» لوصف حالة عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في طبيعة الأسواق المعقدة الحيوية والمتفاعلة مثل سوق الإنترنت في الصين. وقد استخدم المفكر العسكري كارل فون كلاوزفيتز Karl Von Clausewitz التعبير المجازي للضباب من أجل تصوير عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في

طبيعة النزاع العسكري.⁽⁹⁾ ففي المعارك القتالية لا بد للقادة العسكريين من أن يتعاملوا بنجاح مع الهجمات غير المتوقعة، والخديعة المتعمدة للعدو، والاتصال الذي أسيء تفسيره، والكماثن، والتغيرات المفاجئة في حالة الطقس، وتدهور الوضع اللوجستي، والنيران الصديقة من جانب الحلفاء، والمقاومة القوية غير المتوقعة، وسوء الاتصال بين الفرق العسكرية، وضعف المعدات، والتغيرات المفاجئة في الأوامر الصادرة عن مقر القيادة العامة، وآلاف غيرها من المتغيرات التي تربك حتى أكثر الخطط دقة وشمولاً للقائد. غير أن الفوضى والمخاطر واحتمال تغير الوضع القتالي قد يعمل أيضاً في مصلحتهم، ويوفر الفرص لاتخاذ المبادرة. ويتقدم المديرون في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها نحو المستقبل، وهم أشبه بكثير بجيش يتقدم داخل أرض غير مألوقة؛ وتصف ضبابية المستقبل الرؤية المحدودة التي تمثل حقيقة من حقائق الحياة للمديرين العاملين ضمن هذه الأطر. ويؤكد العديد من الناس أن العالم يزداد توجهاً نحو عدم إمكانية التنبؤ بأوضاعه، ولكن ضبابية المستقبل كانت وستبقى دائماً حقيقة من حقائق الحياة في حقل العمل التجاري (انظر الإطار الذي يحمل عنوان «كما كان حاله دائماً»)

الجدول 1-2

مستقبل شركة ساينا الذي لا يمكن التنبؤ به في عام 2000

مخاطر التشغيل

يجعل سجل التشغيل المحدود من ضمان تحقيق أهداف داخلية أو خارجية أمراً صعباً.

يعرض نموذج العمل الذي لم تثبت جدواه العائدات للخطر.

المقدرة على إقامة علاقات مع مزودي المحتوى والاحتفاظ بها وإنجاحها.
 المقدرة على استقطاب والاحتفاظ بإدارة مؤهلة وموظفين مؤهلين.
 التقلبات المحتملة في أسعار صرف العملات الصينية، الأمريكية، التايوانية،
 العملة المتداولة في هونغ كونغ.
 الحصول على التمويل عند الضرورة لأغراض توظيف المال في النمو أو العمليات.

مخاطر السوق

القبول بالإنترنت وسيطاً إعلانياً مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية.
 المقدرة على استقطاب المعلنين إلى موقع «ساينا دوت كوم» في مواجهة المواقع
 المنافسة.
 المقدرة على تأسيس شبكة وافية من المستخدمين لجذب المعلنين.
 وسائل موثوقة للتثبت من فاعلية الإعلان على الإنترنت.
 الاعتماد على عدد صغير من المعلنين مما يمكّن من إلغاء العقود بموجب
 إشعار رسمي دون إعطاء مهلة كافية.
 زيادة الوعي بالعلامة التجارية لشركة «ساينا دوت كوم» وولاء الزبائن.
 هموم الزبائن بشأن الأمان، إمكانية التعويل، تكلفة الإنترنت.
 إيجاد وسائل للدفع من قبل الزبائن الذين لا خبرة لهم باستخدام بطاقات
 الاعتماد.
 المقدرة على تقديم عروض جديدة لاجتذاب المستخدمين الجدد والقدماء
 والاحتفاظ بهم.

المخاطر التنافسية

الضغوط التنافسية التي يكون مصدرها شركات جديدة تدخل السوق مع
 وجود معوقات بسيطة أمام عملية الدخول إلى الصين التي تضم شركات
 كبيرة تملك رؤوس أموال كثيرة مثل شركة مايكروسوفت وياهو! وAOL من
 بين شركات أخرى.
 ضغط متناقص على أسعار الإعلان على الإنترنت.
 عدم المقدرة على مضاهاة المنتج الجديد للمنافسين وعروض الخدمات
 بأسلوب مناسب.

المخاطر التقانة

مقدرة ساينا دوت. كوم على تحديث التقانة لدعم الحركة المتزايدة والخدمات الموسعة.
التطوير المستمر للبنية التحتية لوسائل الاتصالات من جانب تشاينانت
ChinaNet الشبكة التي تملكها الحكومة الصينية.
غياب وسائل الوصول إلى شبكات بديلة في حال توقف تشاينانت عن العمل.
الحاجة المحتملة إلى تسجيل برمجيات مشفرة لدى السلطات الصينية
وتطوير برمجيات جديدة.

المخاطر القانونية والتنظيمية

القيود واللوائح التنظيمية المحتملة المتعلقة بالمحتوى التي تفرضها الهيئات
الحكومية الصينية.
غياب الوضوح بشأن شرعية الاستثمار الأجنبي الحالي والمستقبلي في قطاع
الإنترنت.
المخاطر المحيطة بالهيكلية التنظيمية التي تفصل ما بين الشركات الصينية
الفرعية من أجل التحايل على القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الأجنبي.
الحصول على الموافقة فيما يتعلق بالقطع الأجنبي.
سرية قانونية غير مؤكدة للبيئة المحيطة بالخصوصية، التسعير، المحتوى،
حقوق الطبع، عدم الثقة.... إلخ.
عدم المقدرة على حماية الملكية الفكرية ضمن النظام القانوني.
المصدر: وثائق الشركة والدراسة التحليلية للمؤلف.

كما كان حاله دائماً

هل ازداد عدم إمكانية التنبؤ بأوضاع العالم ازدياداً أكبر؟ إن
ضباية المستقبل تمثل بكل وضوح حقيقة من حقائق الحياة في
الكثير من الأسواق، بما فيها ما يدعى باقتصادات «بريك» BRIC

(ترمز للأحرف الأولى من أسماء الدول التي تشهد نمواً سريعاً في اقتصاداتها المتطورة وهي: البرازيل، روسيا، الهند، الصين)، وهناك أيضاً أسواق الصناعات التي تعتمد على التقانة المكثفة مثل تقانة المعلومات، أنظمة الاتصالات، الأجهزة الطبية. وقد أكد العديد من المفكرين البارزين المختصين بالتخطيط والإدارة أن الاقتصاد العالمي يمر بتحول عام باتجاه حالة أشد من التوتر وعدم الاستقرار. ويردد الكثيرون من المديرين على حدة هذه التأكيدات، وهم يعتقدون أن إمكانية التنبؤ بأوضاع مؤسساتهم الصناعية الخاصة قد تراجعت في السنوات الأخيرة.

إلا أن البرهان على تزايد عدم إمكانية التنبؤ ليس ببرهان قاطع تماماً، فقد كشفت الدراسات التحليلية الإحصائية لعينات كبيرة من الشركات عن نتائج متناقضة.⁽¹⁰⁾ حيث ترى الدراسات أن هناك برهاناً محدوداً على أن تقلب الأوضاع قد ازداد عبر مجموعة من الصناعات، فيما وجد آخرون أن هناك المزيد من المخاطر بين قطاعات معينة فقط أو على مدى حقبات قصيرة من الزمن. ولم تفلح دراسات أخرى في الكشف عن أي دليل على وجود حالة أشد من عدم الاستقرار أيما كانت. والحقيقة أن عالم الاقتصاد النمساوي جوزيف شومبتر Joseph Schumpeter كان قد صاغ العبارة البليغة التي لا تنسى «التدمير الإبداعي» ليس في التسعينيات وإنما في الأربعينيات من القرن الماضي، ملمحاً إلى أن الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها كانت معنا دائماً. وعلى نحو مماثل كان

أستاذ علم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker ينكب على شرح التحول من ماضٍ مستقر إلى مستقبل متقلب منذ عشرات السنين.

وبناء على توفر الدليل، فإننا نصل إلى وضع بسيط لكنه مثير للجدل: لقد واجه المديرين وسوف يواجهون «ضبابية المستقبل» دائماً. والواقع أن جوهر الإدارة هو عمل فاعل في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وقد تمتعت الاقتصادات، بالتأكيد، بأوقات من الاستقرار النسبي مثل عقود الاقتصاد المخطط له لسنوات الازدهار التي شهدتها الصين والولايات المتحدة بين الأعوام 1950 و1990. إلا أن مراحل التوقف المؤقت هذه في التحرك تمثل الاستثناء بدلاً من القاعدة فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية على مر التاريخ. إضافة إلى ذلك فإن بعض الصناعات مثل قطاع الإنترنت في الصين تعاني ببساطة من تعقيدات أكثر من غيرها، لكن هذه تمثل اختلافات في الدرجة وليس في النوع.

إذا ما كنت تفترض أن عدم إمكانية التنبؤ تكمن في طبيعة العمل فذاك يقود إلى إثارة سؤال مختلف: لماذا تفترض نظريات كثيرة جداً الضد؟ إن العديد من نظريات التخطيط الحالية يفترض أن الأسواق تتجه نحو توازن مستقر، وأن بإمكان المديرين أن يتنبؤوا بالمستقبل بدقة ملحوظة، وبإمكان الشركات الحفاظ على أوضاعها في المستقبل الذي يفترق للوضوح. فلماذا تتمتع النظريات التي تبالغ في مقدرتنا التنبؤية بمثل هذا التداول الواسع؟

إن أفكار الإدارة مثلها مثل أي منتج آخر؛ تمتلك جانباً للعرض وجانباً للطلب. وهناك على جانب العرض الأكاديميون والمستشارون المتخصصون في الإدارة. وقد انبثق الكثير من التفكير، الذي كان له تأثيره في التخطيط، من البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة في العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية، وهو زمن مستقر نسبياً في تاريخ الاقتصاد العالمي. وقد تزامنت هذه المدة من الاستقرار الصناعي مع بروز تأثير علم الاقتصاد في التخطيط التجاري للشركات. وعن طريق استمرار افتراض وجود المخاطر أو الحد من مجالها (مثل لتحركات المنافسين في نظرية اللعبة) فقد أوجد علماء الاقتصاد نماذج مصغرة يمكن التعامل معها وحلها بإجراء عملية حسابية.

وعلى جانب العرض، قام الطلبة الذين يدرسون إدارة الأعمال والمديرون التنفيذيون، وبكل حماسة، بقبول نماذج تجعل المديرين يتشربون مستوى عالٍ من المقدرة التنبؤية. وتبنى المديرون نماذج قللت من أهمية دور عدم إمكانية التنبؤ لأن هذه النظريات عززت لديهم الإحساس بالسيطرة. وغرس الاعتقاد بمستقبل يمكن التنبؤ به وبمزايا تنافسية مستدامة في نفوس المديرين الثقة للتحرك، ولكن هذا الإحساس بالسيطرة على المستقبل هو إحساس وهمي في عدة قطاعات من الاقتصاد العالمي ومن ضمنها سوق الصين النشطة. والأسوأ أيضاً هو أن افتراض إمكانية رؤية لا مبرر لها في المستقبل ليس أمراً ضرورياً. وكان رواد الأعمال يتحركون على مر التاريخ

بطريقة حاسمة وفاعلة على الرغم من عدم توفر إمكانية التنبؤ لديهم. وبإمكان المديرين، في الواقع، التقدم بطريقة فاعلة أكثر داخل «ضبايية المستقبل» عندما يدركون عدم مقدرتهم على التنبؤ بالمستقبل. يقدم هذا الفصل، والحقيقة، الكتاب بأكمله مبادئ عملية للتحرّك في وجه المخاطر.

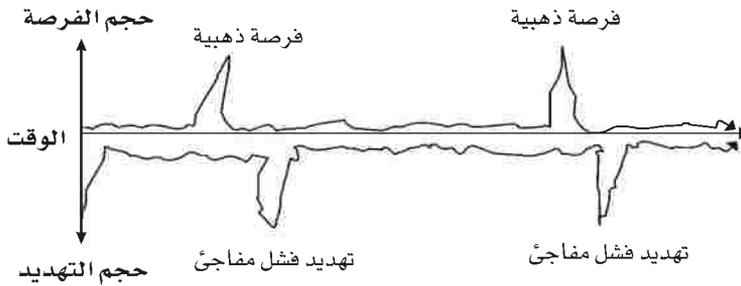
لا بد للمديرين حينما يمضون قدماً داخل «ضبايية المستقبل» أن يتخلوا عن الافتراض القائل: بأنهم يستطيعون التنبؤ بوضوح وعن يقين، وأن يعدوا مشروعاً لخطة مفصلة طويلة الأمد، وينفذوا خطة إستراتيجية في أوقات فراغهم، وأن يحافظوا على ميزتهم التنافسية. ويجب عليهم، بدلاً من ذلك، أن يقبلوا بمحدودية رؤيتهم لما سيحصل. إن التنافس في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها أمر مربك يفقد المرء القدرة على معرفة توجهه، لا سيما المديرين معتادين على بيئات أكثر استقراراً إلا أنه إذا ما نظرنا إليها من وجهة المفهوم فإن ضبايية المستقبل تحمل اثنين من المعاني الضمنية؛ أولاً: يولّد الفيض المنتظم للتغيرات غير المتوقعة فرصاً للمنافسين الأذكاء لكي يسيطروا، ثانياً: تهدد هذه التغييرات مصادر الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات الراسخة في الأسواق، وتهدد في بعض الأحيان بقاءها ذاته.

تم تصوير ضبايية المستقبل على نحو واضح ومفصل في الشكل 2-1. في هذا الشكل يقيس المحور العمودي الذي يشير إلى الأعلى حجم أهمية الفرصة في إيجاد قيمة جديدة تصبح ممكنة بفعل حدث خارجي، ويمثل المحور الذي يشير إلى الأسفل أهمية التهديد الذي يمثله حدث

ما فيما يتعلق بالوضع شركة راسخة في السوق، ولمصادرهما أو كفاءاتها. وتمثل خطوط الرسم البياني هذين الحجمين بمرور الوقت، مثلما تعمل خطوط آلة رصد الزلازل على قياس شدة الهزات الأرضية. إلا أن مقدار الأهمية في هذا الرسم البياني ليس مقياساً لأهمية الحدث بالمعنى المجرد،

الشكل 1-2

ضبابية المستقبل



وإنما هو مقياس محدد لتأثير حدث ما في فرص المؤسسة لإيجاد قيمة جديدة أو تهديدات تواجه ميزة تنافسية موجودة. وهكذا فإنه من الممكن كثيراً أن حدثاً عالمياً كبيراً، مثل نشوب حرب أو حدوث تغيير في حزب سياسي، لن يسجل كتحول كبير بينما قد تبدو تغييرات خاصة على صعيد الصناعة مثل الابتكارات التلقائية أمراً مهماً ومثيراً للقلق لشركة ما، ويتخذ حجماً مبالغاً فيه.

إن أكثر الجوانب أهمية لهذا الرسم البياني هو أن الخطوط سجلات لأحداث تاريخية وليست توقعات لأحداث مستقبلية، فهذه

الخطوط تعمل مثل آلة رصد الزلازل على تسجيل أحداث الماضي بدلاً من التنبؤ بالمستقبل.

ويُدرك المديرون العاملون في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن فرص النجاح والفشل ممكنة ولكنهم لا يستطيعون أن يتنبؤوا بدقة بنمطها المحدد وبتوقيتها وحجمها. فعندما استهل وانغ، مثلاً، حياته العملية في منطقة زهونغ غوانكون في عام 1988، لم يكن بمقدوره تخيل الفرص المعروضة من جانب الإنترنت ولا كان بمقدوره التنبؤ بأن عمله قد يكون مهدداً يوماً ما بدخول شركات مثل ياهو، التي لم تكن موجودة في ذاك الوقت. وبالتأكيد، كان سيعلم بحس عام إلى حد ما، أن المستقبل يحمل فرصاً للنجاح والفشل، ولكن ومن دون معرفته بنمطها المحدد لم يكن بإمكانه التخطيط في المستقبل البعيد لاغتنام هذه الفرص واتخاذ الحيطة والحذر في وجه تلك التهديدات. وتبرز ضبابية المستقبل التحدي الأساسي للإدارة - التحرك الفاعل في وجه مستقبل لا يمكن التنبؤ به. ويتناقض هذا الرأي أيضاً مع الأفكار التي تتناول موضوع الوقت المتضمنة في نظرية التخطيط الإستراتيجي الثابتة (راجع الإطار الذي يحمل عنوان «النظرة المحصنة للوقت»).

الفرص الذهبية

إن ما يبشر بالخير للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها هو أنها توجد فرصاً جيدة. ونحن نُعرِّف الفرصة بوصفها خليطاً حديثاً من الموارد التي تسد حاجة لم تلب للسوق، وتوجد قيمة زائدة عن التكلفة

للحصول على فوائد الموارد الضرورية.⁽¹¹⁾ وتشبه الفرص المواتية أطباق الطعام الجديدة التي تجمع مكونات (أي الموارد) تستخدم وصفات طعام جديدة (أي جمع أصناف مبتكرة) لتلبية أذواق الذين يتناولون الطعام في المطاعم (أي حاجات لم تلبّ للأسواق). إن التشابه المتعلق بعملية الطهي لا يوضح فقط جوهر الفرصة وإنما يوضح أيضاً مصادر الفرص الجديدة.

الرؤية الحصينة للوقت

لكي نفهم ماهية الاختلاف المحيط بضبايية المستقبل دعونا نبدأ بعرض موجز وسريع للتفكير الإستراتيجي.⁽¹²⁾ إن الغرض من أي عمل، وفق النظرية الإستراتيجية، يتكون من ثلاثة أجزاء: إيجاد قيمة، الاستحواذ عليها، الاحتفاظ بها في المستقبل. وتقوم الشركات بإيجاد القيمة عن طريق إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تساوي قيمتها أكثر من كلفة المعطيات اللازمة. ويمكن توزيع هذه القيمة بشتى الطرق بالتأكيد - للزبائن على نمط أسعار أقل مثلاً، أو على نمط ضرائب تدفع للحكومة. إلا أن نظرية إستراتيجية العمل تركز على كيفية استحواذ الشركات على (أو وفق المصطلحات الفنية اعتمادها ل) القيمة التي توجد لها. أخيراً تفترض نماذج إستراتيجية العمل السائدة أن الشركات توجد القيمة عن طريق تأسيس ميزة تنافسية تفرقها عن الشركات المنافسة، وبذلك تتيح لها أن تحافظ على عملية إيجاد القيمة والاستحواذ عليها في المستقبل.

وتوصي الآراء السائدة بصدد الإستراتيجية أن يقوم المديرون التنفيذيون في بادئ الأمر بتحديد سوق مجزية ومغرية تتيح جني أرباح عالية في المستقبل لأن العقبات القائمة أمام الدخول -مثل اللوائح التنظيمية الحكومية أو توفيرات الحجم- تُبقي الشركات المزاخمة في وضع يائس⁽¹³⁾. ثم يعمل المدراء بعد ذلك على بناء الدفاعات من أجل تحصين مركزهم وتعزيز وضعهم. وتعمل هذه الدفاعات، بدورها أيضاً وبطريقة مثالية، على تأمين الحماية في وجه العملاء أو الموردين الذين يمارسون نفوذاً كبيراً جداً ويتسببون في تقلص الأرباح. وإذا ما عدنا إلى التعبير المجازي العسكري، فإن هذا النهج يشبه العثور على تلة عالية (أي الوضع المغربي للسوق) وتحصينها بأسلاك شائكة وأبراج المدافع الرشاشة للدفاع عن الحصن من الهجمات التي تشن من كل الجوانب. وبإمكان المديرين التنفيذيين تأمين وضعهم عن طريق تأسيس موارد وكفاءات⁽¹⁴⁾. فالموارد تمثل مصادر قوة تسيطر عليها الشركة وقد تكون مادية ملموسة (أي المصانع المتخصصة، العقارات الأساسية) وغير ملموسة (أي علامة تجارية معروفة جداً أو علاقة جيدة مع الحكومة المحلية أو التقانة التي تحمل براءة اختراع أو قناتة توزيع ثابتة). ولا تشير الكفاءات بالمقابل إلى ما تملكه شركة ما، وإنما إلى ما تحققه من نجاح في العمل⁽¹⁵⁾. وتفترض هذه النظرة إلى التخطيط ضمناً رؤية للوقت حيث يستطيع رواد الأعمال والمديرون التفكير في المستقبل، وتحديد وضع سيكون مغرياً لسنوات (أو لعقود) قادمة. وبناء على نظرتهم المتبصرة فإنهم يقومون بوضع خطة لتأسيس الموارد أو

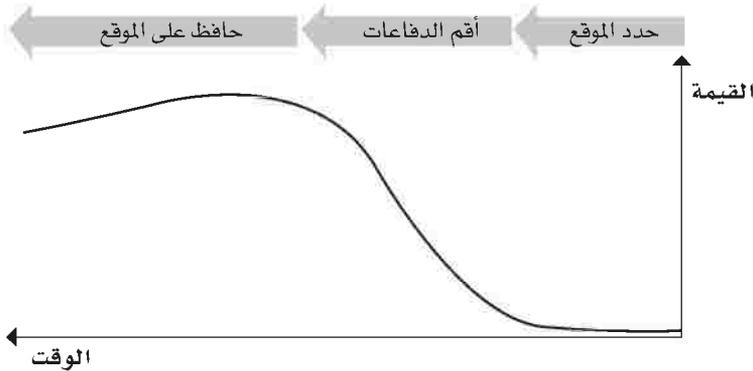
إيجاد الكفاءات المطلوبة لحماية وضعهم ومركزهم⁽¹⁶⁾. وهم يعملون بعد ذلك على تنمية هذه الموارد والكفاءات بطريقة منتظمة. وتتطور التفاصيل التي يضعونها للخطة بمرور الوقت، بالطبع، لكنها تتبع المسار العريض الذي تم عرضه في البداية. وعندما يضعون مركزاً تحت المراقبة ويقومون بتحسينه، يركز المديرون من ثم على الاحتفاظ بمركزهم داخل المستقبل غير الواضح (يصور الشكل 2-2 هذه العملية عبر الرسم البياني).

على الرغم من أن كثيراً من الناس يعدون هذه النظرة إلى الوقت أمراً مسلماً به، فإنها قائمة في الحقيقة على بعض الافتراضات القوية جداً (والمشكوك فيها)⁽¹⁷⁾. أولاً: تفترض الرؤية الحصينة للوقت أن بإمكان المديرين التنبؤ بالمستقبل بدقة كافية لتقرير أي وضع أو موارد سوف تكون ذات قيمة في المستقبل. وكلما طالت الفترة اللازمة لإيجاد الموارد أو الكفاءات ازدادت أهمية دور النظرة المتبصرة. وتفترض الرؤية الحصينة أيضاً أنه عندما يتم وضع مركز مغرٍ تحت المراقبة وترسيخ الموارد أو الكفاءات، فإن بالإمكان جعلها مستدامة باتجاه المستقبل. وتشير فكرة الاستدامة ضمناً إلى أن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل تكون عن طريق استقراء الحاضر⁽¹⁸⁾. ويفترض هذا الإطار بالتأكيد أن عملية التزاحم واستبدال هدف التنافس بالأساليب يؤديان إلى تناقص القيمة بمرور الوقت، غير أن هذا الأمر يكون تدريجياً وقابلاً للتنبؤ كذلك. وتُعرض التغييرات المتقطعة بوصفها نماذج عن أحداث نادرة جداً تسبقها وتتبعها أوقات طويلة من التوازن⁽¹⁹⁾.

إن الرؤية الحصينة للوقت، التي تستقرئ الحاضر المعروف باتجاه المستقبل بديهية جداً إلى درجة أنه غالباً ما يكون من الصعب تخيل مفاهيم أخرى للزمن. إلا أنه بالإمكان صياغة نموذج للوقت في عدة أنماط بما في ذلك المرور المنتظم للزمن (مثل صوت الساعة)، الدورات المتكررة (مثل فصول السنة)، دورات الحياة التي تمر عبر مراحل ممثلة بنحو واضح (مثل تقدم الناس عبر مرحلة الشباب، المراهقة، النضج، الانحدار).⁽²⁰⁾ وتمثل ضبابية المستقبل بديلاً مفيداً للرؤية الإستراتيجية للوقت التي تساعد رواد الأعمال والمديرين على مواصلة التقدم وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق معقدة ونشطة ومتفاعلة.

الشكل 2-2

النظرة الحصينة للوقت



وتظهر الأطباق الجديدة من الطعام بوحدة من ثلاث طرق؛ أولاً: يُوجد حدوث التغيير في الأذواق طلبات جديدة. فقد حفزت شعبية النظام

الغذائي الذي يحوي على مقادير ضئيلة من الكاربوهيدرات والمسمى آتكنز Atkins، مثلاً، حضرت شهوة المتزمين بتطبيقه على الحصول على وصفات طعام تشمل معجنات تحوي مقادير ضئيلة من الكاربوهيدرات. ثانياً: تظهر أطباق جديدة عندما تظهر مكونات جديدة على الساحة. وعلى سبيل المثال، أثار إدخال نبات الطماطم إلى أوروبا في القرن السادس عشر، ثورة في المطبخ الإيطالي. أخيراً تظهر أطباق جديدة عندما تولد شرارة إبداعية خليطاً مبتكراً من موارد موجودة لمعالجة مشكلة جوع موجود. مثلاً، ينسب إلى النبيل الإنكليزي إيرل ساندويتش Earl Sandwich الفضل في الجمع بين الخبز واللحم في طبق الطعام الذي يحمل اسمه حتى يتمكن من تناول الطعام من دون أن يقطع عملية ممارسته للعبة القمار. لقد كان الخبز واللحم والقمار جميعهم في كل مكان منذ آلاف السنين، ولكن إيرل ساندويتش حظي بالتقدير لقيامه بالجمع بين الاثنين الأوليين بطريقة تتيح له الحصول على المزيد من الثالث.

ومثلها مثل أطباق الطعام الجديدة، تظهر الفرص الجديدة بطريقة مشابهة نتيجة حصول تغيرات في الرغبات المفضلة لدى الزبائن، وتوفر موارد جديدة، والجمع ما بين الموارد الموجودة بطرق مبتكرة وجديدة. إن ما يبعث على السرور بشأن الأسواق المفعمة بالنشاط كالسوق الصينية هو أن التحولات التي تحدث في الإطار الأوسع التي تحد من إمكانية التنبؤ تدفع أيضاً إلى ظهور أفضليات جديدة للزبائن وتوفر موارد جديدة تؤدي إلى إيجاد الفرص المواتية. لقد قلص تحول الصين إلى اقتصاد السوق وانفتاحها على الغرب، بنحو سريع، من

إمكانية التنبؤ مقارنة مع الحقيبة التي كانت عملية التخطيط تتم عبرها بإشراف الدولة. إلا أن هذه التغيرات في الإطار الأوسع أدت أيضاً إلى زيادة الدخل المتيسر للمستهلكين، ورفع مستوى التطور التقني، ووفرت لرواد الأعمال من أمثال وانغ المدخل إلى موارد لم يكن الحصول عليها ممكناً في السابق بما في ذلك الأرصدة الأجنبية والتقانة الغربية والخبرة والعلاقات التي يملكها أصحاب رأس المال المخاطر مثل ماو. يلخص الجدول 2-2 بعض مصادر الفرص الجديدة.

ولا تنشأ كل الفرص بنحو متساوٍ؛ فالشركات في الأسواق التي تشهد تغيرات سريعة مثل السوق الصينية تواجه سيلاً منتظماً من الفرص الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتوجد فيها فرص واحتمالات دورية لإيجاد قيمة كبيرة. ولا يقتصر نموذج التغيرات الصغيرة المتكررة التي توجد فيها تغيرات دورية كبيرة على أوساط الشركات والأعمال، وقد تبين بنتيجة البحث الذي أُجري على الأنظمة الديناميكية النشطة أن تكرار التغيرات مرتبط تناقصياً بمدى حجمها وأهميتها عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة المعقدة⁽²¹⁾. إننا نستخدم مصطلح «الفرصة الذهبية» لوصف المناسبات نادرة الحدوث التي لا تتكرر كثيراً حينما تتمكن شركة ما من إيجاد قيمة كبيرة في مدة قصيرة من الوقت. تذكر أن وانغ أسس شركة BSRS بوصفها شركة للبرمجيات - وواجهته، بالتأكيد، الكثير من الفرص لزيادة العائدات عن طريق بيع برامج الحاسوب. إلا أن اللحظة التي حددت الاتجاه، في تاريخ الشركة، جاءت عندما قام وانغ، وبتوجيه من مستشاريه، باغتنام الفرصة غير المتوقعة

التي برزت مع الإنترنت. وبذلك سعت شركة «ساينا» وراء العديد من الفرص الصغيرة ومتوسطة الحجم ولكن خدمات الرسائل القصيرة أثبتت أنها الفرصة الذهبية للشركة.

الجدول 2-2

مصادر وأمثلة عن الفرص الجديدة المؤاتية

الموارد الجديدة المتاحة	الحاجات الجديدة للزبائن
تقانة جديدة ● يُمكن الإنترنت والإرسال الهاتفي للأجهزة الخلوية من تقديم خدمات جديدة.	تغييرات في علم الاقتصاد الشامل ● تحفز نسب الفائدة المنخفضة طلباً جديداً على الإسكان.
تحرر الخصخصة الموارد ● تتبع الحكومة الصينية حصصاً في منشآت مملوكة سابقاً للدولة.	الاتجاهات الديمغرافية (السكانية) ● يزيد السكان المتقدمون في السن من الطلب على الأجور التقاعدية.
عولمة أسواق الموارد ● تلزيم عمليات الإنتاج للصين.	تغييرات في أفضليات المستهلكين ● يزيد الوعي الصحي الطلب على المكملات الغذائية والمياه المعبأة.
مجموعات جديدة من الموارد الموجودة ● نموذج عمل جديد.	تحولات تنظيمية ● يزيد الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق من الدخل المتيسر ● شركة «ساوت ويست إيرلاينز» للطيران. ● تحسينات في سلسلة الإمدادات. ● الطلب على منتجات جديدة.

تنشأ الفرصة الذهبية عندما تسمح مجموعة من الظروف لشركة ما أن يكون لها تأثير كبير في سوقها مع وجود موارد محدودة نسبياً. ويساعد الاختلاف ما بين القوة والتأثير على توضيح هذه النقطة.

فالقوة تشير إلى مقدار الطاقة المبذولة، بينما يصف التأثير المفعول الذي تحدثه طاقة مطبقة على جسم آخر. وقد يختلف التأثير الناتج عن مستوى معين من القوة المبذولة؛ فالقوة نفسها، مثلاً، المستخدمة في سلسلة من الترتيبات الصغيرة سيكون لها تأثير أخف من ضربة واحدة موجة في المكان الصحيح عند نقطة ما وفي الوقت المطلوب. ولعرض مثال آخر، بإمكان وكزة خفيفة أن توقع شخصاً ما أرضاً عندما يكون فاقداً لتوازنة، في حين أنه لن يكون لها أي تأثير إذا ما كان ذلك الشخص قد ثبت قدميه في وضعية الاستعداد لتلقي أي شيء. وبالإمكان تخيل الفرصة الذهبية بوصفها مدة من الوقت عندما يتيح المحيط الخارجي استخدام الموارد لإحداث تأثير غير متناسب في السوق. وقد كانت شركة BSRS قادرة على إحداث تأثير كبير لأنها استثمرت الموارد في اللحظة التي كان فيها سوق الإنترنت تتهيأ للانطلاق، وقبل أن تكون أي شركة منافسة قد عززت مواقعها كشركة رئيسة في السوق. وقد كانت الموارد ذاتها المستثمرة قبيل أن تكون السوق جاهزة، أو بعد بروز شركة تتصدر السوق، ستعطي تأثيراً طفيفاً. (يناقش الفصل 7، «اجعل خيارك النجاح» الظروف المساعدة التي تفضي إلى إحداث تأثير كبير بالاستعانة بموارد محدودة).

تهديدات الفشل المفاجئ

الفرص الذهبية هي بمثابة الأنبياء السارة للأسواق المضطربة مثل السوق الصينية، غير أن التهديدات بالفشل المفاجئ هي الأنبياء السيئة. فتهدد التوقف المفاجئ للعمل يمثل صدمة بيئية كبيرة تذر

بالقضاء على أعمال ومشروعات الشركة. والتهديدات، مثلها مثل الفرص، تختلف في حدتها، مع وجود الخطر الأكبر الدوري في الكثير من الأمور المزعجة الأصغر. وتأتي تهديدات الفشل المفاجئ في مجموعات متنوعة. فالتهديدات قد تحفز الطلب على منتجات بديلة (مثال، مواقع السفر على الإنترنت في مواجهة وكالات السفر)، تقليص عقبات الدخول (مثال، انفتاح الصين على دخول الشركات الأجنبية المنافسة مجال الصناعة المصرفية المحلية)، التقليل من قيمة الموارد بتغيير السياق الذي تستخدم فيه هذه الموارد (مثال، قلص دخول شركات منافسة بتكاليف رخيصة وميزات متكافئة من قيمة مراكز شركات النقل القديمة والطائرات الضخمة)⁽²²⁾.

وتنشأ تهديدات التوقف المفاجئ للعمل عموماً مثلما تنشأ الفرص الذهبية من التغيرات التي تحدث في الإطار الأوسع خارج سيطرة المستثمر أو منظم المشروع. خذ في الحسبان مصير شركة «إنفوهايواي» Infohighway وهي من أوائل الشركات الرائدة في مجال الإنترنت في الصين. وفي بداية عام 1996 كانت هناك لوحة إعلانية في منطقة زهونغ غوانكون تتساءل: «كم تبعد الصين عن الإنترنت؟» وكان الجواب 1,500- متراً- يشير إلى المسافة بين موقع اللوحة والبناء الذي يشكل مقر شركة إنفوهايواي. وقد كانت المساواة ما بين شركة إنفوهايواي ودخول الصين إلى الإنترنت ادعاءً معقولاً في عام 1996 عندما كانت الشركة تمثل أفضل علامة معروفة على الإنترنت في البلاد، وبدا من المرجح أنها ستحتل المركز الرئيس في سوق الإنترنت في الصين. وكانت

شركة «إنفوهايوي» وأسوة بشركة «ساينا» قد تأسست على يد عالمة في التقانة ذات شخصية ساحرة. كانت سوكسين زهانغ قد تخرجت عام 1986 من جامعة الصين للعلوم والتقانة (USTC) ذات المكانة الرفيعة، حيث عملت رئيسةً لاتحاد الطلبة في المؤسسة التعليمية التي كان العنصر الغالب فيه من الذكور. وقد اكتشفت الإنترنت أثناء قيامها برحلة إلى الولايات المتحدة في عام 1994 (قبل وانغ بعام واحد) وأسست شركة «إنفوهايوي» في العام نفسه لتكون مزوداً لخدمات الإنترنت. أتاحت «إنفوهايوي»، التي تم إنشاؤها بنفس طريقة إنشاء موقع America Online «أمريكا أونلاين»، للمستخدمين الصينيين التواصل مع الإنترنت باستخدام جهاز وصل الحاسوب بالخط الهاتفي لنقل البيانات بسرعة كبيرة للوصول إلى محتوى الأخبار وغرف المحادثة حتى بعض مواقع الشبكة العنكبوتية الموجودة وراء البحار. وفي عام 1996 جمعت زهانغ ما يقرب من (6) ملايين دولار في تمويل مالي مقدم من مجموعة كسينغ ما، وهي تكتل شركات مملوكة من الدولة تملك أموالاً طائلة (ومرة ثانية، كان ذلك قبل عام واحد من قيام وانغ بجمع مبلغ مماثل) ودخلت في السنة التي تلت في تحالف مع شركة «مايكروسوفت».

واجهت شركة «إنفوهايوي» تهديداً لنموذج عملها كمزود لخدمة الإنترنت في عام 1997 عندما أعلنت وزارة البريد والاتصالات (MPT) عن استثمار (850) مليون دولار تقريباً في شبكة «169» التي قصد بها توسيع فرص استعمال الإنترنت في الصين. وقد دخلت الشبكة الجديدة في منافسة عالية مع شركة «إنفوهايوي» وعرضت رسوماً أرخص بكثير

للوصول إلى الإنترنت بهدف الحث على تبني التقانة الجديدة، ولقيت الدعم من وزارة تديرها الدولة ذات ميزانية كبيرة وتحكّر وضع القواعد التنظيمية والضوابط الخاصة بوسائل الاتصالات. وقد كانت هناك دلالات بأن نموذج العمل الذي يتبعه مزود خدمة الإنترنت قد يكون معرضاً للخطر في الصين منذ عام 1996 على الأقل، ليس بسبب الدخول الممكن لوزارة البريد والاتصالات على الإنترنت فقط، وإنما أيضاً لأن الإصدار الأولي الذي طرحه موقع «ياهو» في شهر نيسان من ذلك العام ألح إلى أن البوابات هي موجة المستقبل. وبينما لجأت شركات رائدة أخرى مثل «سوهو دوت. كوم» إلى تغيير نموذج عملها من تزويد خدمات الإنترنت إلى ضم بوابة اعتباراً من مطلع عام 1996، كانت «إنفوهايواي» بطيئة في التعامل مع ما يهدد مصيرها فجأة، وينذر بعواقب وخيمة. وبحلول عام 1999، كانت شركة «إنفوهايواي» قد خسرت موقع الصدارة التي احتلتها في البداية وخرجت من قائمة أفضل عشر شركات مميزة للإنترنت في الصين. وهوت في العام الذي تلاه إلى المرتبة (131) وسرعان ما أصبحت متواجدة كذكرى بعد ذلك فقط.

الانتظار النشط

ربما يكون أكثر المعاني الضمنية أهمية لضابطة المستقبل هو أن المديرين ورواد الأعمال لا يستطيعون فرض إرادتهم على المستقبل في أسواق معقدة ونشطة ومتفاعلة. هم لا يستطيعون أن يثيروا فرصة ذهبية في الذهن فقط؛ لأن عملهم القائم آخذ بالانهيار. هم لا يستطيعون جعل الفرص الذهبية تظهر على أساس ربع سنوي منتظم لأن حملة

الأسهم في شركتهم يطالبون بزيادات يمكن التنبؤ بها في العائدات والأرباح. هم لا يستطيعون تأخير تهديد التوقف المفاجئ للعمل لأن شركتهم غير مستعدة استعداداً فاعلاً للنجاة من العاصفة. ماذا إذا بإمكان المديرين ورواد الأعمال أن يفعلوه للتعامل مع ضبابية المستقبل وتعييدات الوضع؟ إن الفرصة غالباً ما تعرف على أنها الالتقاء ما بين الاستعداد والظروف المؤاتية بينما تنجم الكارثة عن اصطدام شركة غير مستعدة بتهديد غير مرئي. إن أوجه الاختلاف ما بين المستثمرين الناجحين وغير الناجحين الذي أجرينا دراسات بشأنهم في بحثنا كانت لها علاقة كبيرة بما كانوا يفعلونه في أوقات الهدوء النسبي بمقدار ما كانت لها علاقة بما كانوا يفعلونه عندما كانوا يواجهون تهديدات فشل مفاجئ أو فرص نجاح ذهبية.

نحن ننهي هذا الفصل بالحديث عن فكرة الانتظار النشط الذي يتألف من التوقع والاستعداد، واغتنام الفرص بسرعة والتعامل مع التهديدات التي لا يمكن التنبؤ بنمطها وحجمها أو توقيتها ولا السيطرة عليها. وللانتظار النشط عدة عناصر سوف نسهب في الحديث عنها في جميع أجزاء هذا الكتاب بما في ذلك عملية استطلاع المستقبل من أجل توقع التهديدات والفرص الناشئة (الفصل 3)؛ إنشاء خزينة حرب من الموارد المالية والبشرية التي يمكن استخدامها في وجه الاحتمالات الطارئة والحوادث غير المتوقعة والمتعددة (الفصلان 5 و7)؛ إرساء الآليات وعملية التنظيم لاقتناص الفرص والرد على التهديدات بسرعة (الفصول 4 حتى 8)؛ تبني أسلوب القيادة

المناسب لعالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه (الفصل 9). وحسبنا القول في الوقت الراهن أنه يجب على المديرين العاملين في عالم لا يمكن التنبؤ به أن يدركوا أن جزءاً مهماً من عملهم يتألف من الانتظار بنحو نشط، ظهور تهديدات تستهدف مصير شركاتهم فجأة، ظهور الفرص الذهبية التي هي وإلى حد كبير خارج نطاق مقدرتهم على التنبؤ أو السيطرة، ومع ذلك فإنها تظل مهمة وحاسمة من أجل نجاحهم وبقائهم.

الخلاصة

يجب على رواد الأعمال والمديرين عندما يتعاملون مع ضبابية المستقبل أن يتخلوا عن الرؤية الحصينة للوقت وأن يقبلوا بحالة عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في طبيعة الأسواق المعقدة والنشطة والمتفاعلة. ويمثل الانتظار النشط نهجاً للبقاء والنجاح والازدهار في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وقد تم تلخيص الدروس الأساسية لهذا الفصل في اللائحة الآتية. أما الفصل القادم فيصف كيفية استطلاع مستقبل لا يمكن التنبؤ به، ويوضح وجهات نظره بالتوقف عند قصة شركة «تينغ هسين»، الشركة الرائدة في سوق «النودلز» -الشعيرية سريعة التحضير- في الصين.

- ضبابية المستقبل تشير إلى عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في الأسواق المعقدة (أي إن العوامل المتعددة تؤثر في أداء الشركة) النشطة (أي إن العديد من هذه المتغيرات غير مؤكدة ومتقلبة

كل بمفردها) ، ومتفاعلة (أي تتفاعل المتغيرات مع بعضها بعضاً لتوجد نتائج غير متوقعة). ويُبرز مصطلح «ضبابية المستقبل» إمكانية الرؤية المحدودة للمديرين اتجاه المستقبل.

● الرؤية الحصينة للوقت هي الأساس للنماذج السائدة من إستراتيجية العمل. ووفقاً لهذه الرؤية بإمكان المديرين أن يتفكروا في المستقبل، وأن يحددوا وضع صناعة ما سوف تصبح محط استقطاب لسنوات قادمة، وأن يؤسسوا الموارد والكفاءات بطريقة منهجية من أجل تدعيم الوضع ثم العمل على الحفاظ على ميزتهم في المستقبل الذي يفترق للوضوح. وتفترض هذه الرؤية أن بإمكان المديرين التنبؤ بالمستقبل بدقة وبطريقة مؤكدة وأنه عندما يتم تعزيز وضع ما، فإن بالإمكان، ويجب أن يجري، الحفاظ عليه في المستقبل.

● الفرصة الذهبية تشير إلى مناسبة حينما يكون بمقدور شركة ما إيجاد قيمة كبيرة في مدة قصيرة من الوقت، وتنشأ الفرص الذهبية عن الأولويات الجديدة للزبائن، والموارد المتاحة حديثاً، ومجموعات مبتكرة من الموارد الموجودة القديمة. وتوجد التغيرات في الإطار الأوسع أولويات جديدة وموارد مجانية وهي التي بدورها توجد فرصاً جديدة.

● تهديدات الفشل المفاجئ تمثل صدمات بيئية كبيرة تنذر بالقضاء على عمل شركة راسخة قديمة. وتختلف تهديدات التوقف المفاجئ

للعمل عن مخاطر أكثر تكراراً لجهة حجمها، وهي تهدد مقدرة شركة ما على إيجاد القيمة والاستحواذ عليها والاحتفاظ بها.

- الانتظار النشط يقوم على توقع الفرص المواتية والاستعداد لها وللتحديات التي لا يستطيع المدير التنبؤ بها تماماً ولا السيطرة عليها.