

## مقدمة

بمعنى ما، استغرق إعداد هذا الكتاب خمسة وعشرين عاماً تقريباً؛ لأنني طوال ذلك الزمن كنت محظوظاً بالاشتغال في البحث والاستشارة مع شركات وحكومات، وشركات آسيوية متعددة الجنسيات تعمل في المنطقة الآسيوية. ومهما تكن الأفكار التي يستطيع كتاب «الفوز في آسيا» تقديمها فقد أصبحت ممكنة، بفضل كثير من الناس الذين قابلتهم، وعملت معهم في أثناء هذا الانغماس في العمل في آسيا- رحلة أخذتني عن طريق مدن آسيا الصاخبة إلى أماكن بعيدة من القارة، مثل موقع تجاري على أعالي نهر كيناباتانغان في بورنيو، أو السوق المكشوفة في كاشي في الصين الغربية، إذ شُرِّفْتُ بأن أحل ضيفاً على أشخاص كرماء من وزراء محكومين، وأباطرة شركات، إلى رهبان بوذيين في شمال غربي تايلاند، وبدو في أقاصي جبال ألثاي في منغولية\*.

كانت الإثارة جزءاً من هذه التجربة، لكونها وسط الازدهار الاقتصادي الذي وصفه جيم أيبغلين عام 1994 في كتابه المؤثر «تحول نحو الأفضل» بأنه صعود «آسيا الباسيفيكية، بوصفها مركزاً صناعياً عالمياً جديداً». وتضمنت هذه التجربة أيضاً العمل عن قرب مع شركات وأفراد صدموا صدمة عنيفة بالأزمة المالية التي حدثت عام 1997. كُتِبَ كثير عن سنوات الازدهار والأزمة الآسيوية على حد سواء، وعن عواقبها الفورية، وإسقاطاتها بالنسبة إلى اقتصادات آسيا المستقبلية، وعن الحاجة إلى إصلاح مؤسساتها. ولكن الملابس لأنواع من إستراتيجيات الأعمال المطلوبة، كي تواصل النجاح قد حدث تناولها بدرجة أقل. كان الدافع الرئيس لهذا الكتاب البدء بسدّ تلك الثغرة بتفحص الطريقة التي يجب على الشركات بواسطتها أن تغير إستراتيجياتها ومؤسساتها؛ استجابة للحقائق الجديدة في آسيا، ونحن على مشارف هذه الألفية الجديدة.

---

\* منغولية الخارجية: تعرف هذه الدولة باسم منغولية الخارجية، عاصمتها أولان باتور، تميزاً لها من منغولية الداخلية منطقة الحكم الذاتي في الصين الشعبية.

إذ إنني قد أمضيت حتى الآن أكثر من خمس سنوات، أبحث في تلك المسألة بحثاً مكثفاً منذ اندلاع الأزمة، فقد توصلت إلى اعتقاد أن البيئة التنافسية الآسيوية تجتاز منعطفاً آخر نحو الأفضل، لا يقل أهمية عن ذلك الذي حدده أبلغين، وأن هذه البيئة التنافسية المتغيرة، بالمقابل، تتطلب إيجاد نوع جديد من الشركة الآسيوية بمجموعة جديدة من الأولويات الإستراتيجية، ومجموعة جديدة من القدرات والعمليات التنظيمية.

إذا كان ذلك التخمين صحيحاً - شيءٌ ما يستطيع القارئ أن يحكم عليه في الصفحات الآتية- فإن التحدي يصبح بأن نرسم مخططات لما يمكن أن يبدو عليه ذلك النوع الجديد من الشركات الآسيوية الناجحة. في ضوء تدريبي «التقليدي» في الإستراتيجية، في كلية هارفارد التجارية، ومجموعة بوسطن الاستشارية، فقد كان مغرباً لي أن أسرع إلى تكوين استنتاج أن الشركة الآسيوية الناجحة في المستقبل قد تبدو إلى حد بعيد مثل الشركات المرموقة الرئيسة في الوقت الحاضر في أمريكا الشمالية وأوروبا. ولكن التجربة في آسية أكدت لي أنه لم يكن هذا هو الحال؛ لأن استخدام هذه النماذج الغربية، بوصفها أساساً، سيكون إنكاراً لكثير من الميزات التنافسية المحتملة التي يمكن أن تأتي من تسخير إرث الأعمال وثقافتها الفريدين في آسية. وكنت قادراً، في الوقت نفسه، على أن أحدد مقداراً ضخماً من العقبات التي اعترضت الطرق السابقة في تنفيذ الأعمال، ويجب التخلص منها من قبل الشركات الآسيوية المستقبلية الناجحة.

استنتجتُ أن العمل البارح سيكون هجيناً آسيوياً جديداً، يجمع تلك العناصر من إرث الأعمال الآسيوية الذي سيبقي على مواطن القوة في البيئة التنافسية الجديدة مع بعض الممارسة الأفضل المتاحة عالمياً. كان التحدي عندئذٍ هو التحديد بدقة قدر الإمكان كيف يمكن أن يبدو ذلك الهجين وطرق بنائه. إن معظم محتوى كتاب «الفوز في آسية» مكرس للطريقة التي يمكن أن يواجه بها هذا التحدي.

فقد ركزت التحليل؛ بغية جعل تلك المهمة طيبة على دول «شرقي آسية» التي هي أولاً في رابطة دول جنوب شرقي آسية (آسيان ASEAN) وهي الصين وتايوان وكورية. تلقى اليابان، بوصفها اقتصاداً رئيساً، لكن على درجة مختلفة من التطور، اهتماماً أقل، في

حين أن الهند (اقتصادها كبير، لكنها منطقة فرعية مُميزة بذاتها) هي إلى حد بعيد خارج مجال هذا الكتاب. إن كتاب «الفوز في آسيا» موجه إلى مجموعتين رئيسيتين من القراء: الأولى هي كبار المديرين في الشركات المملوكة آسيوياً، الذين أجادل في أنهم سيحتاجون إلى أن يعيدوا ابتكار أعمالهم؛ كي تتجح في الجولة القادمة من المنافسة الآسيوية. يهدف الكتاب بالنسبة إلى هؤلاء المديرين إلى المساعدة في صياغة الأولويات الإستراتيجية، وفي بناء شركات الغد المتعددة الجنسيات الآسيوية الناجحة. أما الجمهور الرئيس الثاني، فهو إدارة الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا (أو التي تخطط لتدخل إلى السوق الآسيوية). يهدف الكتاب إلى مساعدة الشركات الغربية المتعددة الجنسيات؛ كي تفهم على نحو أفضل التهديد التنافسي القوي، الذي يبدأ بالظهور من شركات آسيوية محلية؛ ولكي تعيد بناء حضورها الراهن، أو تعيد صياغة إستراتيجيات دخولها وفقاً لذلك. إنني أمل أن يكون كتاب «الفوز في آسيا» مفيداً للباحثين والطلبة في مجال الأعمال الآسيوية.

لقد ألمحتُ سابقاً إلى حقيقة أن مديرين آسيويين، وآخرين يعيشون ويعملون في آسيا، وهم أكثر بكثير من أن يُذكروا بالاسم، قد أسهموا إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في هذا الكتاب. لكل واحدٍ منهم شكري الصادق. وأودُّ خاصة أن أنوه بكيلي ويلسون — زميلة بحث في INSEAD مدرسة إنسياد الدولية\*، وشريكتي في البحث الذي بُني عليه هذا الكتاب جُلُّهُ، جمعتُ كثيراً من المعطيات التي دَعَمَت الحُجج، بالإضافة إلى إسهامها بأفكار قيِّمة كثيرة من معرفتها وتجربتها في آسيا. وبحثت بمهارة حالات أخرى حاسمة، وقد أفادت مادة الكتاب كثيراً، في الأغلب، عبر مقابلات انعقدت وجهاً لوجه مع مديرين تنفيذيين في آسيا من قبَل شارلوت باتلر، و تشو تشي هوي، وديبورا كلايد - سميث، وسارة ميغان، من المناقشات مع زملائي في مركز آسيا-أوروبا في INSEAD، ولاسيماً

\* إنسياد INSEAD: معهد دراسات عليا في مجال الأعمال، ومؤسسة أبحاث، له مقر في أوروبا في باريس، وآخر في آسيا في سنغافورة، وله مركز في (أبو ظبي). يعد من أفضل كليات الدراسات العليا في العالم، ويُعرف بشبكة الذين تخرجوا فيه ذات التأثير الكبير. يتميز إنسياد بمنظوره العالمي، وتنوع الخلفية الثقافية لمدرسيه وطلابه، وهذا ينعكس على أبحاثه وتدريبه.

الأساتذة بن بينساو، وغوردن ريدينغ، وهلموت سكوت، ومينغ زينغ. كذلك فإن البحث أفاد من أفكار كثيرة من أصدقاء قدامى في آسية، منهم لوتشي كو، والدكتور تان تشين نام، والبروفسور مايكل واي. يوشينو. إنني أود أن أشكر، من غير أن أذكر أسماءهم، المراجعين الذين وضعوا تعليقات مهمة على المسودة الأولى، ثم إنني أنوه شاكراً بالدعم المادي الذي قدمه مركز آسية- أوروبية في INSEAD لما كان مشروعاً بحثاً طموحاً استغرق سنوات كثيرة. أخيراً، شكري الجزيل إلى المحررة هوليس هيمبوتش، التي عملت على نحو متواصل لا يعرف الكلل على تحسين طريقة عرض البحث ووضوحه، وبسبب جهودها الجبارة وتحفيزها وحثها اللطيف اكتمل هذا المشروع.

إن سوء التفسير وجوانب القصور، طبعاً، تبقى مسؤوليتي وحدي تماماً، على الرغم من المساعدة الممتازة التي أنعمها عليّ هؤلاء الأشخاص.

لندن، المملكة المتحدة

تموز 2003