

## الفصل الأول

# تَعْرِفُ الشَّرَكَاتِ المَهْمَةَ

إن قصص الرموز المشهورة من أصحاب المصالح التجارية ورواد تنظيم المشروعات الاقتصادية في أمريكا معروفة جيداً وعلى نطاق واسع. فهناك المئات من الكتب المخصصة للحديث عن بناء الشركات التجارية أمثال بيل غيتس، مايكل ديل، سام والتون، هنري فورد، فيما يرد ذكرهم في الآلاف من الكتب الأخرى<sup>(1)</sup>. إلا أن القراء في الغرب لا يعرفون، في الحقيقة، أي شيء عن الذين يحتلون موقع الصدارة في تنظيم المشروعات والأعمال الصناعية والتجارية في ثاني أضخم اقتصاد في العالم - الصين. وذلك يعد أمراً معيباً بشتى المقاييس والأبعاد.

تعد الصين، بالطبع، محركاً مهماً للاقتصاد العالمي. ومن الواضح أنها دولة كبيرة - يعادل حجمها حجم الولايات المتحدة تقريباً وهي موطن واحد من كل خمسة أشخاص على كوكب الأرض. ومنذ الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في أواخر أعوام السبعينيات من القرن الماضي، كان النمو الاقتصادي للصين مثيراً

لذهول<sup>(2)</sup>. فقد تضاعف إجمالي الناتج المحلي أربع مرات منذ عام 1978 حتى عام 2002، وبحلول عام 2003، أصبح اقتصاد الصين ثاني أضخم اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة، لدى قياسه من حيث القوة الشرائية. ويعتقد بعض المحللين الموثوقين أن الاقتصاد الصيني يستطيع التقدم على الاقتصاد الأمريكي بحلول عام 2045، عبر مدة حياة الكثيرين من الأشخاص الذين يقومون بقراءة هذا الكتاب.<sup>(3)</sup> ولو كانت مقاطعات البلاد قد صنفت بوصفها اقتصادات منفصلة، لمثلت المقاطعات الصينية عشرين من اقتصادات العالم الثلاثين الأسرع نمواً ما بين الأعوام 1978 و1995، وذلك وفقاً لتقديرات المصرف الدولي. وتتصدر الصين العالم في اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي وفي إنتاج أجهزة الهواتف الخلوية، والتلفازات الملونة، وأفران المايكروويف. وأجهزة تكييف الهواء من بين منتجات أخرى. ثم إن الصين هي واحدة من أكبر الدول المستوردة للمواد الخام مع توفر رغبة هائلة لدى البلاد في الحصول على معطيات وإمدادات تسهم في ارتفاع أسعار النفط، على سبيل المثال. وقد تطول القائمة إلا أن الفكرة بسيطة. فمن المستغرب أننا نعرف القليل جداً عن أصحاب المهن التجارية والمستثمرين ورواد الأعمال الذين يقومون بإعادة تحديد معالم ثاني أكبر وأنشط اقتصاد قابل للجدل في العالم.

وثمة موضوعات عديدة -يتبادر إلى الذهن علم الاقتصاد الشامل والمحاسبة- مهمة ولكنها مملة. غير أن تاريخ الصين الحديث،

كان مهماً وساحراً على السواء. وكانت الصين قد أفتت أساساً مهنة ممارسة تنظيم المشروعات والأعمال الحرة لمدة ثلاثين عاماً ثم أرخت لها العنان ثانية بدءاً من نهاية السبعينيات. وتمثل عملية تحرير طاقة تنظيم المشروعات والأنشطة الصناعية والتجارية التي تبعت ذلك إحدى أكثر الأحداث أهمية في التاريخ الحديث للاقتصاد. وقد كانت العملية بمثابة رحلة داخل مواقف وكثيراً ما تشهد تقلبات وتغيرات للعديد من المستثمرين الذين هم في طليعة من يتولون مسؤولية اقتصاد السوق. ومنذ عام 2000 دأبت مجلة «فوربس» Forbes في نشر قائمة بأسماء أكثر الأشخاص ثراء في الصين، مما يوثق لصعود المستثمرين والمتعهدين البارزين في القطاع الخاص الذين أسسوا ثروة ضخمة في مدة زمنية لم تتجاوز بضع سنوات فقط. وتؤرخ القائمة للسقوط السريع لعدد من المقتدرين وذوي الطموح مع تسجيل انهيار أوضاع ثلاثين بالمائة تقريباً من الأشخاص سنوياً وخروجهم من القائمة، فيما ينتهي الأمر بعدد ليس بقليل منهم في السجن. وتذكر الحماسة المتقدة في الصين اليوم لمزاولة مهنة تنظيم الأعمال والمشروعات الاستثمارية والاقتصادية برأسمالية الثورة الصناعية في الولايات المتحدة التي اعتمدت على مجرد الانصراف للعمل الجاد والدؤوب بكل عزم وتصميم عندما قام رجال من أمثال هنري فورد وجون دي. روكفيلر وأندرو كارنيجي بتجميع ثروات هائلة عن طريق التعامل مع اقتصاد يتغير سريعاً.

كذلك يعد فهم ماهية رواد الأعمال الصينيين أمراً مهماً للمديرين الذين تتطلع شركاتهم إلى الصين بوصفها مصدراً للنمو في المستقبل.

فالصين تكوّن سوقاً ضخمة نامية لا يمكن سوى لشركات قليلة أن تتجاهلها، غير أنها قد برهنت على أنها مكان يصعب جداً تحقيق الثراء فيه وحيث يجد المرء مشقة كبيرة في الوصول إلى هدف كهذا. وقد اكتشفت العديد من الشركات الغربية التي تحظى بإعجاب كبير مثل شركتي «مايكروسوفت» Microsoft و«وول-مارت» Wal-Mart أن السوق الصينية صعبة المراس. وهناك عدة عوامل تجعل من إدارة شركات أو أعمال تجارية في الصين أمراً عسيراً، وذلك يشمل غموض النصوص المتعلقة بحماية الملكية الفكرية، والعقبات التنظيمية، والإجراءات المعيقة لعملية التوزيع والتضييق عليه، إلا أن قوة الشركات المنافسة التي تعتمد على الناتج المحلي تحتل مكانة عالية في قائمة التحديات التنافسية.<sup>(4)</sup> فحتى الشركات العالمية الرئيسة الرائدة في إنتاج العلامات التجارية مثل شركة «بروكتر آند غامبل» Procter&Gamble وشركة «كوكاكولا» Coca-Cola، واجهت منافسة حادة أمام العلامات التجارية المحلية في الصين. ويتقلص احتمال لجوء المديرين في الغرب الذين يفهمون تركيبة خصومهم الصينيين إلى الاستهانة بهم أو التقليل من شأنهم بوصفهم خصوصاً مستقبليين، وسيكونوا مهينين بنحو أفضل لخوض ميدان التنافس في مواجعتهم.

وبإمكان رواد الأعمال الصينيين أيضاً أن يعملوا بمثابة شركاء لهم أهميتهم لدى الشركات الغربية التي تحاول اقتحام السوق الصينية. وغالباً ما تتمكن الشركات الغربية التي تفلح في إيجاد الشريك المناسب، وعقد صفقة مناسبة، وتدبر أمر إدارة الشراكة الناشئة مع المستثمرين الصينيين، من إعطاء دافع قوي للنتائج التي تحققها. فكر في وضع

المجموعة الغذائية الفرنسية دانون «Danone» التي حصدت عائدات تجاوزت المليار دولار في عام 2003 في الصين. وقد نجحت الشركة في عملها؛ ليس عن طريق القيام به بمفردها وإنما بالأحرى عن طريق تكوين سلسلة من علاقات الشراكة مع مستثمرين رئيسين، والأكثر شهرة مجموعة هانغزو «واهاها» Wahaha Group، التي تحتل الصدارة في سوق المياه المعبأة في الصين. وقد استفاد الشركاء الصينيون من رأس المال الذي تملكه شركة دانون ومن التقانة التي تستخدمها ومن خبرتها التسويقية، فيما استعانت شركة دانون ذاتها بما يعرفه هؤلاء المستثمرون عن المستهلكين المحليين والسوق المحلية لدعم نشاطاتها فيها.

### دروس في التنافس

#### في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه

يعطي رواد الأعمال الصينيون دروساً قيمة ومفيدة في كيفية إدارة الأمور بفاعلية في محيط لا يمكن التنبؤ بأبعاده. وليس هناك بالطبع من مستثمرين يستطيعون الإفادة بسهولة أو المحافظة على أداء أفضل في أي سوق في العالم: فالزبائن يطلبون المزيد مقابل الثمن الأقل، وتقوم الشركات المتنافسة بتقليد معادلة نجاح حقتها شركة ما، وتهدد المنتجات البديلة أو الخدمات البديلة بسرقة أموال الزبائن. ومع ذلك فإن تحقيق النجاح في الصين لا يزال أصعب. فإلى جانب التحديات المعتادة، تواجه الشركات الصينية مستويات عالية من الشك إلى حد بعيد وعبر أبعاد متعددة. وكل واحدة من هذه القيم المتغيرة هي غير مؤكدة بمفردها، ويؤدي تفاعلها مع بعضها بعضاً إلى جعل التنبؤ بالمستقبل أمراً مستحيلًا

تقريباً مع أي درجة من الثقة. ومع قصر إمكانية الرؤية في المستقبل يتوجب على المديرين التنفيذيين في الصين أن يلجأوا إلى أسلوب التوقع والتفاعل بنحو سريع مع بيئة متغيرة باستمرار. وإضافة إلى المخاطر التي تغلف أمور التنافس، ووسائل التقانة، وغموض مواقف الزبائن التي تواجه كل مهنة أو شركة، فإن العوامل الآتية تسهم كثيراً في زيادة عدم توفر إمكانية التنبؤ في الصين.

- سياسة الضوابط التنظيمية والصناعية التي لا يمكن التنبؤ بها. كل صناعة في الصين عرضة لتغييرات مفاجئة في اللوائح التنظيمية التي بإمكانها أن تؤثر بشدة في الوضع التنافسي للشركات وفي الأداء المالي. وتنشأ هذه التغييرات، في بعض الحالات، عن المناورة ما بين الهيئات المتنافسة مع مسؤوليات سياسية متداخلة ومتماثلة جزئياً. فعلى سبيل المثال، في شهر حزيران من عام 2003 أصدر المصرف الشعبي الصيني (المصرف المركزي للصين) وفي محاولة منه للتقليل من حجم تعامل المصرف مع سوق عقارات تشهد نمواً سريعاً جداً، أصدر توجيهات إلى المصارف التجارية بفرض قيود على القروض بحيث تكون مقتصرة على الشركات العمرانية العقارية وعلى الذين يستخدمونها لشراء بيوت لهم، مما أدى إلى حرمان الشركات العقارية فعلياً من مصدر التمويل الرئيس الذي تملكه. وتباً خيراً في المؤسسة الصناعية بخروج نسبة كبيرة من الشركات العقارية من الصناعة، وقد فعل ذلك العديد منها في الواقع إلا

أن، وبعد ذلك بثلاثة شهور، مجلس الدولة أعاد -وهو أعلى جهاز تنفيذي في سلطة الدولة، ويتألف من مسؤولين حزبيين كبار- تأكيده الدعم الحكومي للصناعة العقارية، وأعلن عن تفسير مختلف للسياسة المتخذة على هذا الصعيد، وأوصى بأن تواصل المصارف التجارية استصدار قروض للشركات العقارية المؤهلة وفقاً لما تراه مناسباً.<sup>(5)</sup>

حتى عندما لا يكون هناك من خلاف ما بين الهيئات الوطنية تكون المراسيم الصادرة رسمياً عن الحكومة عرضة لتفسيرات محلية ويجري فرضها وتطبيقها محلياً في بعض المناطق، ونتيجة لذلك تتفاقم المخاطر بشأن اللوائح والضوابط التنظيمية المعمول بها في كل أرجاء البلاد بفعل الاختلافات في طريقة تطبيقها في كل أنحاء المناطق. ففي عام 2001، مثلاً، وُضعت قيد التنفيذ ضريبة على استهلاك المشروبات على مستوى البلاد، وقام المسؤولون الإقليميون في مقاطعتي سيتشوان وغويزهو بفرض تطبيقها بصرامة مما أدى إلى خفض أرباح شركات المشروبات المحلية بنسبة تجاوزت العشرين بالمئة. غير أن مقاطعات أخرى فشلت في فرض تطبيق ضرائب مماثلة. وترتب على ذلك أن شركات المشروبات في هاتين المقاطعتين دفعت 97 بالمئة من الضريبة الاستهلاكية التي تم جمعها في ذاك العام في كل أرجاء الصين، على الرغم من أن مبيعاتها مثلت أقل من 13 بالمئة من إجمالي المبيعات في البلاد، ومن المؤكد أن ذلك أدى إلى تكبدها

خسائر في أرباحها، وإلى إلحاق الضرر بمقدرتها على الاستثمار وبوضعها التنافسي بالطبع.<sup>(6)</sup>

● المخاطر الناجمة عن الاندماج في الأسواق العالمية. على الرغم من أن الشركات الصينية المتنافسة قد اجتذبت انتباه المديرين في الغرب في السنوات الأخيرة، فقد كانت الشركات الصينية، وفي الكثير من الحالات، معرضة لشطحات الأفكار العابرة للمنتج العالمي والتقانة وتقلبات أسواق العمل على مدى عقود. وقد أوجد الدخول في الأسواق العالمية فرصاً جديدة لعمليات التصدير إلا أنه ترك الشركات عرضة للمخاطر التي تنطوي عليها التعريفات الجمركية الأجنبية وقيود الاستيراد. وكشف انفتاح الأسواق الصينية أصحاب المصالح التجارية الصينيين أمام مخاطر هجمة الشركات الغنية المتعددة الجنسيات وفي مسقط رأسهم، مما أدى إلى زيادة عدم إمكانية التنبؤ بدرجة أكبر.

وقد أدخل الوصول إلى التقانة العالمية المزيد من الغموض والمخاطر إلى اللعبة. فمع افتقارهم إلى قاعدة تقانية محلية لا بد للشركات الصينية العاملة في العديد من القطاعات الصناعية من الاعتماد على التقانة التي تطورها وتتحكم فيها الشركات المنافسة المتعددة الجنسيات، واضعة كلاً من رسوم الحصول عليها ورسوم الحصول على تراخيصها خارج سيطرتها. وعلى سبيل المثال، طالب تحالف الشركات التي تتحكم في التقانة

الأساسية الخاصة بتصنيع أقراص الفيديو الرقمية، DVD، مبدئياً برسوم ترخيص كبيرة من الشركات الصينية المصنعة لأقراص DVD، وتوصل إلى اتفاق حول تحصيل رسم معقول بعد عدة جولات من المفاوضات المطولة.<sup>(7)</sup>

● وصول غير مؤكد إلى رأس المال وتكلفة رأس المال. عمدت المصارف الصينية التي تديرها الدولة بنحو تقليدي إلى تخصيص أموال لمصلحة مشروعات مملوكة من قبل الدولة، التي وجدت تمويلها مقيداً بالتزام مبادرات سياسية متغيرة. وفي المقابل، لم يكن بمقدور الشركات الخاصة النشطة أن تضمن تقديم القروض إلا بطريقة دورية. وكان الحصول على التمويل لمصلحة الشركات الخاصة يتخذ مساراً متقطعاً بنحو تقليدي وتأرجحت تكلفة رأس المال تأرجحاً جذرياً. وأخفقت أسواق الأوراق المالية المحلية في توفير بديل موثوق للمصارف يمكن التعويل عليه وذلك بسبب التلاعب واسع الانتشار في الأسعار، والسيولة النقدية المحدودة، والزيادة الكبيرة في الأسهم التي تملكها الحكومة والتي كان بالإمكان عرضها للبيع في السوق في أي وقت. وقد تمكنت بعض الشركات الصينية من الوصول إلى الأسواق الرأسمالية العالمية، ولكنه لا يحظى برضا المستثمرين الدوليين. ولا يمكن تقديم ضمانات لرواد الأعمال بأن الوصول إلى الأسواق الرأسمالية العالمية سوف يتزامن مع أوقات يحتاجون فيها إلى اعتمادات مالية.

وعلى الرغم من أن الكثيرين من المستثمرين الصينيين قد اعتمدوا على الاستثمار المباشر الأجنبي، فإن الوصول إلى رأس

المال هذا لم يكن ثابتاً على مر الزمن أو في أنحاء المقاطعات. ففي عام 1989 على سبيل المثال، قامت العديد من الشركات المتعددة الجنسيات، المتخصصة في صناعة وسائل وأنظمة الاتصالات، بتقليص حجم استثماراتها في الصين بنحو مفاجئ في أعقاب الاضطرابات التي شهدتها ساحة تيانانمين. ويترتب على التنافس الإقليمي الحاد القائم بين الحكومات المحلية للاستحواذ على الاستثمار المباشر الأجنبي حدوث تغييرات سريعة في مستوى رأس المال الأجنبي المتوفر للشركات داخل أي واحدة من المدن أو المقاطعات.

لقد استنبط العاملون في تنظيم مشروعات القطاع الخاص مجموعة تدعو إلى الإعجاب من آليات التمويل غير الرسمية تشمل الإقراض المعفى من الفائدة المتداول بين الأشخاص وجمعيات الائتمان المتعاقب والوسطاء الماليين المنظمين مثل بيوت الأموال الخاصة والتعاونيات الائتمانية.<sup>(8)</sup> وعلى الرغم من كونها مبتكرة وإبداعية، فإن هذه الآليات تخفق في تأمين مدخل إلى رأس المال يمكن التنبؤ به وبكلفة معقولة.

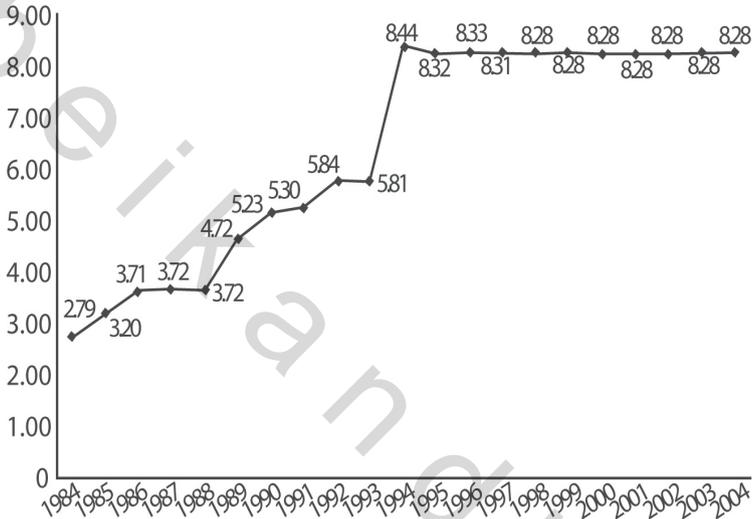
• الهزات التي يحدثها علم الاقتصاد الشامل. على الرغم من ربط العملة المتداولة في الصين بالدولار عند سعر صرف ثابت منذ عام 1993، فقد كانت عرضة لتغييرات حادة في القيمة قبل ذلك التاريخ (انظر الشكل 1-1 للاطلاع على أسعار الصرف وفق تسلسل تواريخها). وكانت العملة الصينية المسماة

«رينمبي» قد تعرضت لتخفيضات حادة في قيمتها بالنسبة إلى الدولار في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي ومرة ثانية في أواسط التسعينيات. وتعرض التغييرات في أسعار الصرف فرصاً جديدة للمصدرين وتهديدات جديدة للشركات التي تدفع بالدولار مقابل الحصول على المواد الخام أو تراخيص وسائل التقانة أو تكاليف تحصيل الفوائد. وقد أحدث النمو السريع الذي شهده الاقتصاد الصيني أيضاً زيادات سريعة في أسعار الفائدة لدى المصرف المركزي بهدف إبطاء حركة الاقتصاد، وبرغم أن وضع الاقتصاد الشامل للبلاد كان مستقراً مقارنة بأسواق أمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية، فإنه يظل متقلباً بمعايير معظم الأنظمة الاقتصادية الغربية.

- حقوق ملكية متغيرة وغير واضحة. تعرض حقوق الملكية المطبقة وفق نظام «موركي» شكوكاً كبيرة تتعلق بالسؤال الأساسي الذي يدور حول من يملك أي أصول في شركة ما. وقد باشر العديد من الصينيين النشطاء على الصعيد الاقتصادي أعمال شركاتهم بوصفها فروعاً وكيانات تابعة للدولة مثل النواحي أو القرى أو المدارس. وتحول حق الملكية على مر الزمن إلى أصحاب المصالح التجارية والموظفين والمستثمرين، ولكن في حالات عديدة يظل السؤال الأساسي بشأن من يملك ماذا، سؤالاً مبهماً. ويؤدي غياب الوضوح المتعلق بحقوق الملكية بدوره إلى بروز صعوبات أمام الشركات والمؤسسات في مسألة تقديم الحوافز والدخول في عقود ملزمة تنظم استخدام الأصول والموجودات.

## الشكل 1-1

عملة يوان رينمنبي الصينية مقابل الدولار عند نهاية أعوام: 1984-2004



المصدر: مصرف الصين

لقد جعل نظام الملكية الفكرية الناشئ في الصين العديد من الشركات المتعددة الجنسيات تتردد في تحويل آخر جيل من نماذج التقانة التي تنتجها إلى الصين، وجعل من العسير على الشركات المحلية الحصول على التقانة. وتحد اللوائح التنظيمية للملكية الفكرية من مقدرة الشركات المحلية على التنبؤ بمقدار العائدات التي سوف تجنيها في أي عملية استثمارية تقوم بها في مجال البحوث والتنمية.

وبالرغم من هذه العقوبات فقد نجحت مجموعة من نخبة الشركات الصينية ليس فقط في الاستمرار في أعمالها وتقادي أي مؤثرات سلبية، وإنما في أن تزدهر وتكبر وسط حالة عدم إمكانية التنبؤ التي ميزت انتقال الصين إلى اقتصاد السوق واندماجها في الاقتصاد العالمي. وقد تعاملت الشركات الناجحة التي كانت موضع دراستنا، بسرعة وبفاعلية مع الصدمات التي كانت تهدداً لبقائها ذاته وأرغمت الشركات المنافسة الأقل نجاحاً على الانسحاب من ميدان العمل. وسرعان ما قامت باقتناص الفرص الكبرى التي أمنت لها وضعاً جيداً للمستقبل.

يركز هذا الكتاب على استخلاص المفاهيم والأفكار العامة المرتبطة بتحقيق النجاح في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وذلك استناداً إلى الملاحظات التي خرجنا بها من دراستنا لرواد الأعمال الصينيين. وهو يصنف هذه الأفكار ضمن مبادئ عامة يمكن استخدامها من قبل أي مدير يواجه مستقبلاً لا يمكن التنبؤ به. هذا الكتاب هو جزء من برنامج بحوث استغرق سنوات عديدة في دراسة مبادئ الإدارة الفاعلة في بيئات وأوساط متنوعة لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، بما فيها شركات الطيران والأجهزة الطبية وبرمجيات المؤسسات التجارية والصناعية والأسواق الناشئة (أي الصين والبرازيل).<sup>(9)</sup> وتدعم المبادئ الواردة في هذا الكتاب النتائج المستخلصة من البحث المتعلقة بالشركات الناجحة في أسواق أخرى لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، وذلك يشمل تلك الأسواق الناشئة التي جرى وصفها في كتاب دونالد إن. سول

ومارتن إسكوباري: «النجاح في مواجهة الاحتمالات: الدروس التي يعطيها الأبطال البرازيليون عن النجاح في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها».(10)

### تعريف بالشركات

لا بد وأن محاولة إجراء تحليل عن كل الصينيين من أصحاب المهن التجارية ورواد الأعمال، وعبر كل قطاع، سوف تبرهن على أنها مهمة مستحيلة. وقد عمدنا للتركيز على البحث الذي أجريناه إلى اختيار أربعة قطاعات: تقانة المعلومات، معدات وخدمات أنظمة الاتصالات، الأغذية والمشروبات، السلع البيضاء (أي الأجهزة الكهربائية المنزلية). (راجع الملحق للحصول على شرح مفصل لمخطط البحث الذي وضعناه وللطرق التي اعتمدناها). فقد قدمت هذه الصناعات مزايا وفوائد عديدة: كانت من بين الصناعات الأولى في الصين التي اندمجت في الأسواق العالمية، وكانت قد تطورت إلى المرحلة حيث كان بالإمكان التمييز بين الشركات المهمة الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً، وكانت كبيرة كفاية إلى حد أنه كانت هناك بيانات مقنعة وموثوقة متاحة، ووفرت تنوعاً على امتداد أبعاد متعددة، بما في ذلك كثافة في استخدام التقانة وعدد الزبائن المشمولين بالخدمات والأهمية النسبية لعمليات التصدير. وليس من الممكن بالطبع أن تتمكن أربعة قطاعات من تغطية المجالات الواسعة لنشاط الاقتصاد الصيني غير أن هذه الصناعات تتيح بعض التنوع.

وقد اخترنا من ضمن كل نوع من الصناعات عدداً من الشركات، وذلك عبر إجراء عملية انتقاء دقيقة. وقمنا بتقليص لائحة تضم أكثر من ستين شركة ومؤسسة عبر أربعة قطاعات وذلك بناء على تحليل لأدائها المالي وأدائها في السوق التجارية واستطلاع آراء خبراء في مجال الصناعة والقوائم المنشورة بشأن ترتيب أوضاع الشركات، إضافة إلى المقابلات الشخصية. وقمنا باختيار شركات معينة لتحقيق التنوع إلى جانب أبعاد متعددة، مثل خلفية مؤسس الشركة، وحجم المؤسسة التجارية، وبنية الملكية، ومستوى التنوع، والموقع، بما في ذلك مؤسسات موجودة في بعض أكثر المناطق الاقتصادية فاعلية ونشاطاً في الصين، ويشمل ذلك بيجين، دلتا نهريانغتسي، دلتا نهر اللؤلؤ (بيرل ريفر). ولم يعط تنوع الصناعة والشركات والمؤسسات لمحة موجزة تضم معلومات وافرة عن رواد الأعمال الصينيين فقط، وإنما زاد من ثقتنا بأن الآراء والأفكار التي جمعناها لم تكن متعلقة بخصوصية منطقة محددة أو صناعة محددة أو بنمط تنظيمي محدد.

أما شركاتنا الثماني الأخيرة فهي ليجند Legend وسائنا Sina اللتان تختصان بتقانة المعلومات، ويوتي ستاركوم Utstarcom وإيجيا إنفو AsiaInfo المتخصصتان بمعدات وخدمات أنظمة الاتصالات، هاير Haier وغالانز Galanz المتخصصتان بالأدوات الكهربائية المنزلية، وشركتا واهاما Whaha وتينغ هسين Ting Hsin اللتان تختصان بالأغذية والمشروبات. وقد قمنا حينما كان ذلك ممكناً بالتقريب بين

وضع كل واحدة من شركاتنا الثماني التي أوليناها اهتماماً أكثر، ووضع مؤسسة مشابهة أقل نجاحاً، الأمر الذي أتاح إجراء مقارنة قيمة (انظر الجدول 1-1 والقائمة الواردة أدناه للاطلاع على ملخص للمؤسسات). ولنكن واضحين تماماً - لقد قمنا بإجراء دراسات عن هؤلاء المستثمرين والشركات لأنهم كانوا قد حققوا النجاح في أعمالهم في الماضي، إلا أننا لا تساورنا أي أوهام بأن النجاح في السابق يضمن الأداء الأفضل في المستقبل. فقد تتعثر أي واحدة من الشركات، التي هي موضع دراستنا، إذا ما تخلت عن حذرنا في المستقبل. فتحن نرى سابقاً، على سبيل المثال، أن شركتي ليجند وهائر تواجهان تحديات هائلة في المحافظة على نمو مريح فيما يشهد التنافس من جانب كل الشركات المنافسة الأجنبية والمحلية على السواء.

### الجدول 1-1

#### لمحة موجزة عن الشركات

منطقة مقر الشركة موضع	الشركة	خط العمل	الشركة
			تقانة المعلومات
	غريت وول	الحاسوب الشخصي	ليجند (لينوفو)
	إنفوهايواي	بوابة الإنترنت	سايناكوروبوريشن
			خدمات ومعدات
	لا يوجد	معدات أنظمة الاتصالات	يوتي ستاركوم
	لا يوجد	خدمات أنظمة الاتصالات	إيجيا إنفو

السلع البيضاء			
هاير	الأجهزة الكهربائية المنزلية	كينغ داو	ريد ستار
غالانز	أفران المايكروويف	شوندي	اس. ام. سي
الأغذية والمشروبات			
واهاها	مشروبات	هانغزو	روباست
تينغ هسين	المعكرونة الرفيعة، مشروبات	تيانجين/	يوني بريزيدنت
		تايبه	

لقد تجاوز التنوع في منتجات شركة تينغ هسين، وفق تقديرنا، نطاق موارد المجموعة، وجعلها في وضع حساس ومكشوف مع تقدمها في العمل. وكانت هذه الشركات قد حققت النجاح في الماضي عن طريق اتباع المبادئ التي جرى إيضاحها في هذا الكتاب غير أنها إذا ما أخفقت في القيام بذلك مستقبلاً، فمن المحتمل أنها سوف تمنى بالفشل. فالأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لا تعرف الرحمة، والفكرة القائلة: إن الشركات قد تأسست لتدوم، هي خرافة خطيرة.

• «ليجند غروب ليمتد» Legend Group Ltd. تأسست عام 1984، وشركة ليجند ومقرها مدينة بيجين (معروفة خارج الصين بالعلامة التجارية لينوفو منذ عام 2004) هي أكبر شركة متخصصة في تقانة المعلومات في جمهورية الصين الشعبية، مع تسجيلها عائدات بقيمة (3) مليارات دولار في السنة المالية 2004، وبلغ عدد موظفيها 10,000 شخص تقريباً. وكان الحاسوب الشخصي الذي يحمل علامتها التجارية أكثر الحواسيب الشخصية مبيعاً في البلاد منذ عام 1997، وتملك

حصّة سوقية بلغت أكثر من (27) بالمئة بنهاية عام 2003. وكانت شركة «ليجند» أيضاً الشركة الأولى في منطقة المحيط الهادئ من قارة آسية (بما فيها اليابان) التي تصنع علامة تجارية للحاسوب المحمول، وتمتلك حصّة في السوق الإقليمية تبلغ (12,6) بالمئة، وهي من ضمن شركات الحاسوب العشر الأولى في العالم. وفي السنوات الأخيرة، دخلت شركة «ليجند» في عدة قطاعات حديثة للأسواق بما في ذلك خدمات الإنترنت والاستشارات في حقل تقانة المعلومات وأجهزة الهواتف الخلوية؛ وقد بدأت هذه الأعمال الجديدة بزيادة إسهاماتها في الأداء المالي للشركة.

- «ساينا كوربوريشن» **Sina Corporation**. بلغت عائداتها 114 مليون دولار في عام 2003 وحققت أرباحاً صافية تصل إلى (31) مليوناً. تضم شركة ساينا، ومركزها مدينة شنغهاي، بوابة الإنترنت الرئيسة للصين. وكانت قد صُنفت الوجهة الأكثر شعبية للإنترنت في البلاد عام 2003. وقد ترجمت شركة ساينا تعاملاتها إلى موقع ريادي بين الجهات المعلنة على شبكة الإنترنت وكانت في السنوات الأخيرة تتصدر بوابات الإنترنت الصينية في تقديم خدمات ذات قيمة إضافية على الهواتف الخلوية مثل الأخبار وقراءة الأبراج الفلكية؛ وذلك بوصفها خدمات رسائل قصيرة (SMS). وفي نهاية عام 2003 كان مستخدمي الإنترنت في الصين الذين يبلغ عددهم ثمانين مليون شخص يمثلون ثاني

أضخم سوق في العالم، وتوقع بعض المحللين أن تتقدم البلاد على الولايات المتحدة في عدد مستخدمي الإنترنت بحلول عام 2008. وركزت شركة «ساينا» في عملها على الناطقين باللغة الصينية في أنحاء العالم بقيام مواقعها الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية، التي تستخدم لغة «الماندارين» Mandarin المتداولة في معظم المناطق الصينية، بتقديم خدماتها لتغطي أجزاء البر الرئيسي للصين وهونغ كونغ وتايوان وأمريكا الشمالية. ويعد الكثيرون من مستخدمي الإنترنت شركة ساينا أكثر مصدر موثوق للأخبار التي يتناقلها الإنترنت في الصين.

● «هاير غروب» **Haier Group**. ومقرها كينغداو (نفس المدينة التي تنتج مشروب الجعة المسمى تسينغتاو)، هي الشركة الرائدة في سوق الأجهزة الكهربائية المنزلية في الصين، مع امتلاكها لحصة سوقية تبلغ 30 بالمئة في عام 2003 وعائدات بقيمة 9,7 مليار دولار. تأسست الشركة في عام 1984، ولديها حالياً 30,000 موظف تقريباً. وقد جاء تصنيف الشركة في المرتبة الخامسة على مستوى العالم من بين جميع الشركات المصنعة للأجهزة الكهربائية المنزلية، لكنها تأتي في المرتبة الثانية بعد شركة «ويرلبول» Whirlpool في مبيعات وحدات الثلاجات الكهربائية. وتعد قصة صعود شركة هاير في الصين قصة ذائعة الصيت، وهي الشركة الصينية الأكثر احتمالاً لأن يعرفها القراء الغربيون. وكانت الشركة قد قامت منذ منتصف أعوام الثمانينيات من

القرن الماضي بتوسيع نطاق إنتاجها من الثلاجات الكهربائية لتشمل تنوعاً واسعاً من السلع البيضاء بما في ذلك أجهزة تكييف الهواء وأجهزة المايكروويف، والمكانس الكهربائية فضلاً عن الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية كالهواتف الخلوية وأجهزة التلفاز. وتصدر شركة هاير منتجاتها إلى أكثر من 150 دولة في العالم وتمتلك (22) منشأة إنتاجية و(18) مركزاً للتصميم خارج الصين. وفي عام 2003 احتلت شركة هاير المرتبة الأولى من بين أكثر الشركات الصينية التي تحظى بالإعجاب.

● «غوانغدونغ غالانز» **Guangdong Galanz**. برغم أنها ليست معروفة جيداً مثل شركة هاير فقد اختطت شركة غوانغدونغ غالانز لنفسها اتجاهاً قوياً جعلها تحتل مكان الصدارة في قطاع صناعة أفران المايكروويف في الصين. وهي تمتلك الحصة السوقية الرئيسية في كل مدينة صينية كبرى حيث تتنافس مع غيرها من الشركات ببيعها أكبر كميات من ثاني أكبر علامة تجارية (التي تتباين وفق المدينة) بمقدار ضعفين إلى ستة أضعاف من حجم الوحدة. ولدى الشركة أكثر من 20,000 موظف، وبلغت عائداتها لعام 2003 (1.3) مليار دولار. وقد اتخذت شركة غالانز من وضعها في الصين أساساً لتصبح الشركة العالمية الرائدة في إنتاج مجموعات متكاملة من أفران المايكروويف مع ناتج سنوي يتجاوز (16) مليون وحدة في عام 2003. وتقدر شركة غالانز أن حصتها من الإنتاج العالمي لوحدات أفران المايكروويف سجلت

أكثر من أربعين بالمئة في عام 2003 مع تجاوز حصتها في بعض الشركات الناشئة في أمريكا الجنوبية وإفريقية (70) بالمئة من الوحدات المباعة. وتُصنَعُ الغالبية العظمى من هذه الوحدات للبيع تحت مسمى العلامات التجارية لشركات أخرى. وفي عام 2001 اتجهت الشركة إلى إحداث تغيير في خطها الإنتاجي بتصنيعها لأجهزة تكييف الهواء، وأعلنت عن نيتها لأن تصبح الشركة الأولى عالمياً في إنتاج أجهزة المكيفات الهوائية.

• **يوتي ستاركوم UTStarcom**. تأسست عام 1995 عبر اندماج شركتين ناشئتين في إنتاج أنظمة الاتصالات. ويقع مقرها في الولايات المتحدة إلا أنها تركز على السوق الصينية. وقد استطاعت الشركة زيادة عائداتها من 10 ملايين دولار في عام 1995 إلى (2) مليار دولار في عام 2003، وهو الأداء الذي جعل يوتي ستاركوم تحظى بتصنيف متقدم في قائمة مجلة «فورتن» Fortune لأفضل ألف شركة في العالم لعام 2003. حققت شركة يوتي ستاركوم نموها السريع عن طريق تطوير عملية بيع «نظام النفاذ الشخصي» الذي يُمكن الهواتف اللاسلكية من تغطية مجال يمتد حتى ستين ميلاً ضمن حدود المدينة. وفي نهاية عام 2003 كانت تجهيزات شركة يوتي. ستاركوم تخدم أكثر من 20 مليون زبون في الصين، وصدرت الشركة معدات خاصة بأنظمة الاتصالات إلى الأسواق الناشئة مثل السوق الهندية وإلى الدول المتطورة بما فيها اليابان والولايات المتحدة. وتدير الشركة، التي

توظف 5000 شخص تقريباً، عمليات تجارية في سوق الأوراق المالية ناسداك Nasdaq، وفي عام 2004 كانت القيمة السوقية الكلية لرأس مالها تتجاوز 4 مليارات دولار.

● **إيجيا إنفو هولدينجز AsiaInfo Holdings**. تأسست عام 1994. وتُغطي خدمات ومنتجات إيجيا إنفو البنية التحتية لشبكة وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات ذات الصلة بما فيها توجيه الرسائل وإدارة العلاقات مع الزبائن وتقديم حلول خاصة بإعداد كشوف الصكوك. وقد أنشأت شركة إيجيا إنفو معظم أجزاء البنية التحتية للإنترنت في البر الرئيس الصيني بقيامها بتصميم وإنشاء أساس أول إنترنت تجاري وطني «تشاينانت» (China Net) في عام 1995 فضلاً عن إنشاء أول أساس إقليمي للإنترنت في البلاد «غوانغدونغ نت» (Net Guangdong) وتضم الشركة 900 موظف تقريباً وتمتلك عائدات تجاوزت وفق التقارير المعلنة رسمياً (121) مليون دولار في عام 2003.

● **هانغزهو واهاهو غروب Hangzhou Wahaha Group**. تأسست عام 1987. تعد «واهاها» الشركة الرئيسة المنتجة للمشروبات في الصين حيث تشكل 15 بالمئة تقريباً من حجم الإنتاج الكلي للمشروبات في البلاد، وتحتل المرتبة الخامسة بين شركات المشروبات في العالم. يقع مركز الشركة في مدينة هانغزهو، وهي توظف 10,000 شخص تقريباً وأعلنت عن

تحقيق عائدات بقيمة 1.2 مليار دولار في عام 2003. وعلى الرغم من مواجهتها لمنافسة حادة من جانب شركات مزاحمة محلية ومتعددة الجنسيات منها كوك، بيبسي، دانون، فقد برزت شركة «واهاها» بوصفها الشركة التي تملك الحصة الرئيسية في السوق في إنتاج المياه المعبأة، والحليب المُعد بنكهة الفاكهة، والكونغي (وهو الثريد التقليدي المصنوع من الأرز والحليب ويؤكل في كل أنحاء الصين طعاماً للفظور). وكانت تنافس غيرها من الشركات في تصنيع الشاي الجاهز للشرب وعصائر الفاكهة المعلبة، ثم جعلت من نفسها الشركة الثالثة من حيث الأهمية، بعد شركتي كوك وبيبسي، القابلة للنمو والنجاح في سوق المشروبات الغازية.

- **تينغ هسين غروب Ting Hsin Group**. تأسست عام 1950 كمصنع للزيوت في تايوان. ونجحت تينغ هسين في التقدم باتجاه تحقيق رؤيتها في أن تصبح مجموعة غذائية رئيسة في الصين العظمى. وقد أعلنت شركة «تينغواي» Tingyi - وهي فرع من المجموعة يجري تداول أسهمها في البورصة، ولها تعاملات تجارية في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية - عن تحقيقها لعائدات بلغت 1.3 مليار دولار في عام 2003. وكانت تحوز على مشروعات بقيمة 1.9 مليار دولار في نهاية ذلك العام. وأدارت شركة تينغواي، ومقرها مدينة تيانجين، العلامة التجارية «ماستر كونغ» Master Kong إحدى أكثر العلامات التجارية

الاستهلاكية شهرة في الصين، وشبكة توزيع واسعة جداً شملت (344) مكتباً للمبيعات يقدم خدماته إلى نحو 5,000 شركة للبيع بالجملة و50,000 شركة بيع بالتجزئة تعمل على امتداد الأراضي الصينية. وفي نهاية عام 2003 كانت شركة تينغواي الشركة الرائدة في السوق الصينية لبيع المعكرونة الشعيرية الجاهزة حيث بلغت حصتها السوقية 44 بالمائة لجهة القيمة، والشاي الجاهز للشرب بحصة سوقية تبلغ 47 بالمائة، وشطائر البسكويت الهش التي تغطي ربع السوق تقريباً. وبالإضافة إلى حصتها في شركة تينغواي، فقد كانت مجموعة تينغ هسين تدير وي تشوان (ثاني أكبر شركة للأغذية في تايوان) فضلاً عن هاي مارت (وهي سلسلة من المتاجر الواسعة الضخمة والمجمعات التجارية في الصين)، وباي ناو (وهي شركة كبرى للبيع بالتجزئة في بيجين مختصة بأجهزة الحاسوب الشخصي)، ودايكوس (وهي سلسلة متاجر لبيع الوجبات السريعة تضم أكثر من مئتي مخزن في الصين).

### لمحة موجزة

#### عن تاريخ الصين الحديث

لابد للمرء لكي يعرف قدر الإنجازات التي حققها الذين عملوا في مهنة تنظيم الأعمال التجارية والصناعية، الوارد ذكرهم في هذا الكتاب، من أن يفهم الأحداث التي مروا بها، والتي أتاحت الخلفية التي بنوا على

أساسها شركاتهم وزادوا من أحجامها، وحققوا لها التطور والنمو. ولا يمكننا أن نأمل بأن نفي التاريخ المعقد والساحر للصين الحديثة حقه في بضع صفحات، ولا نحن نحاول أن نفعل ذلك. إننا نتناول، بدلاً من ذلك وباقتضاب، بعض الأحداث المهمة لفهم القصص التي سنناقشها في فصول لاحقة.<sup>(11)</sup> «ويامكان القراء المهتمين باستكشاف التاريخ الصيني بتفاصيل أوسع، أن يلجأوا إلى العديد من الكتب الرائعة التي استخدمناها كمصادر في الإعداد لتاريخنا الموجز.<sup>(12)</sup>»

يدرك القليل من الناس هذا الأمر، غير أن الصين كانت القوة العظمى السياسية والاقتصادية الوحيدة في العالم على مدى مئات السنين. فحتى تاريخ عام 1820، كانت الصين تحقق 30 بالمائة تقريباً من إجمالي الناتج المحلي في العالم، وهي النسبة ذاتها تقريباً التي تسهم بها الولايات المتحدة حالياً.<sup>(13)</sup> وعبر القرن التاسع عشر، عانت الصين من انحطاط مديد بلغ ذروته في انهيار سلالة كينغ الحاكمة في عام 1911 بعد ثلاثة قرون من الحكم تقريباً. ومع تلاشي سلالة كينغ وفي الحقبة التي أعقبت ذلك، ركزت القوى الأجنبية أنظارها على الصين لتكون مرشحة لتحويلها إلى مستعمرة من مستعمراتها، الأمر الذي أدى إلى شن سلسلة من الغزوات الأجنبية بدءاً من عام 1840 وانتهاء بضم اليابان لمنطقة شمال الصين في أثناء الحرب الصينية اليابانية التي استمرت منذ عام 1937 حتى عام 1945. وأدى انهيار سلالة كينغ إلى تجزئة الدولة إلى ولايات بينها عداء مستحكم مع انخراط أسيااد الحرب في نزاعات متواصلة على الأرض والموارد.

### الحرب الأهلية (1927-1949)

برز عبر سنوات الفوضى التي أعقبت انهيار سلالة كينغ الحاكمة اثنان من الأحزاب السياسية هما: «الكيومينتانغ» أو الحزب الوطني الذي تأسس في عام 1912، والحزب الشيوعي الصيني الذي أعلن عن تأسيسه بعد تسع سنوات من ذلك التاريخ. وقد تعاون أنصار الحزبين الوطني والشيوعي في البداية في ممارسة العمل السياسي إلى أن فاز الجنرال تشيانغ كاي تشيك، الذي ينتمي إلى التيار اليميني بالسلطة في عام 1927، فقام بالتخلص من الشيوعيين، وبذلك شرع في حرب أهلية صينية امتدت لأكثر من عقدين. (مع أن الحزبين كانا قد تعاونوا معاً لعدة سنوات من أجل محاربة اليابانيين).

وتابع أنصار الحزب الوطني تقدمهم لكسب الأرض من أسيااد الحرب المحليين في المنطقة الشمالية والمنطقة الشرقية من الصين بينما تراجع الشيوعيون إلى المناطق الريفية. وقاد الجنرال تشيانغ سلسلة من الحملات للقضاء على الشيوعيين، وعلقهم على أعواد المشانق في أثناء الحملة الخامسة. وأمام احتمال مواجهة إبادة تامة في عام 1934 انطلق الشيوعيون بزعماء ماوتسي تونغ وشوان لاي في «المسيرة الطويلة» - زحف استغرق عاماً وغطى عدة آلاف من الأميال عبر بعض أكثر المناطق هولاً ومشقة في الصين (إننا نتبع في كل أجزاء هذا الكتاب التقليد الغربي في وضع الأسماء الأولى الصينية متقدمة على اسم الأسرة عدا في حالات يكون فيها الاسم الصيني مألوفاً

سابقاً في التسلسل الأصلي). ومن بين الجنود التسعين ألفاً الذين بدؤوا الرحلة، تمكن جزء صغير منهم فقط من إكمال «المسيرة الطويلة» والبقاء على قيد الحياة، غير أن هؤلاء المحاربين القدامى المحنكين الذين اعتادوا تحمل المشقات قدموا النواة لما سوف يصبح لاحقاً «جيش التحرير الشعبي»، وقد أتاح الوقت الذي أمضاه في بلدة يانآن في إقليم شاناكسي النائي إلى الشمال الغربي من البلاد، أتاح للحزب الشيوعي إعادة تجميع صفوفه تحت قيادة ماو.

وأوقف أنصار الحزبين الشيوعي والوطني العمليات العدائية المتبادلة ما بين الأعوام 1936 و1945، عندما حارب الصينيون من أجل طرد القوات اليابانية من البلاد. إلا أنه وبعد دحر اليابانيين، استؤنف القتال ما بين الشيوعيين والوطنيين بضراوة وعنف متجدد. وحاول الجنرال الأمريكي جورج مارشال التوسط بشأن عقد هدنة بين الطرفين غير أنه لا الشيوعيين ولا الوطنيين كانوا مستعدين للتخلي عن الأرض، وأعقب فشل المحادثات صدام بالغ الشدة. وبرغم أن الحكومة الوطنية كانت تملك جيشاً ضخماً وتحكم سيطرتها على مساحات كبيرة من الأراضي، وتتلقى دعماً من الولايات المتحدة، فقد أدى سوء الإدارة الاقتصادية إلى إحداث تضخم قوي وتسبب الفساد في محو شرعية الحزب والدعم الشعبي له. واعتماداً على وضعهم المتين في المناطق الريفية تمكن الشيوعيون من هزيمة الوطنيين الذين آثروا الانسحاب إلى جزيرة تايوان في عام 1949 يصحبهم مليونان تقريباً من الموالين لهم. وأسس الحزب الشيوعي المنتصر جمهورية الصين الشعبية في تلك السنة ذاتها.

### النجاح المبكر والقفزة الكبرى نحو التقدم (1949-1960)

تعهد الشيوعيون، تحت قيادة الزعيم ماو، بإحداث تحول جذري في الدولة الجديدة في إحدى أعظم التجارب تأثيراً في الهندسة الاجتماعية في تاريخ البشرية. وتأسيساً على النموذج السوفييتي، بدأ الحزب الشيوعي في الصين بتنفيذ إصلاحات اجتماعية في الاقتصاد على نطاق واسع. فقد تم تأميم الصناعة، وتطبيق مبدأ الملكية الجماعية على الزراعة، وإطلاق العديد من مشروعات البنية التحتية أيضاً على نطاق واسع. وانطلاقاً من إعجابهم بالنجاح المبكر للاتحاد السوفييتي، عمد زعماء الحزب الشيوعي في الصين إلى إرساء نظام لأول خطة خمسية للبلاد وذلك في عام 1953 - خطة تُتخذ قراراتها على أعلى المستويات وتحال للتنفيذ إلى الجهات الأدنى من أجل تنشيط عملية تصنيع سريعة وتقدم اقتصادي سريع.

أما وقد استمد الشجاعة من الخطوات الاقتصادية المتقدمة التي حققتها البلاد في السنوات القليلة الأولى من الحكم الشيوعي، فقد كان ماو عازماً على القفز فوق مراحل التطور التي مرت بها الأنظمة الاقتصادية الغربية في طريقها إلى التصنيع. وعرض في عام 1958 مبادرة «القفزة الكبرى نحو التقدم» من أجل حشد مخزون الصين الوفير من العمالة الرخيصة لإنتاج الحديد الصلب، السلعة الأكثر ارتباطاً وإلى حد كبير بالتصنيع. ولتفادي استيراد آلات ثقيلة، كان يُطلب إلى الفلاحين التخلي عن حقولهم وبناء مواقد صغيرة من الفولاذ في الفناء الخلفي لبيوتهم لإنتاج الحديد الصلب من معدن

الخردة (وفي بعض الحالات من الأدوات الزراعية). وتوسعت عملية صهر المعدن بسرعة لتتجاوز الفلاحين وسرعان ما ترك عمال المصانع، والمدرسون، والأطباء أعمالهم من أجل إنتاج حديد الخردة في منشآت مؤقتة. وأدت إعادة استخدام المزارعين باتجاه الإنتاج غير المجدي من الفولاذ، الذي زاد من سوء وضعه الأحوال الجوية غير المواتية، إلى انتشار المجاعة على نطاق واسع في كل أنحاء الصين.

وعندما انتهت مبادرة «القفزة الكبرى» في عام 1960، كانت التقديرات تشير إلى أن المجاعة التي نجمت عنها (كانت تسمى سابقاً «مجاعة القفزة الكبرى» قد حصدت أرواح 30 مليون شخص تقريباً بنحو مباشر، وتم تصنيفها بين أكبر المجاعات في تاريخ البشرية.<sup>(14)</sup> وفي مواجهة فشل سياسات مبادرة «القفزة الكبرى» لجأ الأعضاء البراغماتيين في الحزب الشيوعي بزعامة يون تشين وشاوكي ليو وكساو بينغ دينغ إلى إنهاء معظم البرامج وإعادة وضع أسس لسياسات وخطط اقتصادية كانت قد حققت نجاحاً قبل الشروع في «مبادرة القفزة».

### الثورة الثقافية (1966-1976)

تأسيساً على نجاحهم في إعادة تحقيق التقدم الاقتصادي في البلاد قام البراغماتيون أمثال تشين، ودينغ، وليو بتعزيز مكانتهم بين أعضاء الحزب وعمامة الشعب، وخططوا لترقية ماو إلى منصب رئيس صوري في الوقت الذي يضعون فيه حداً لنفوذه السياسي. غير أن ماو كانت

لديه خطط أخرى حيث قام في عام 1966 بإطلاق «الثورة الثقافية البروليتارية الكبرى» التي ناشد فيها المراهقين -المعروفون باسم الحرس الأحمر- الحفاظ على التقدم الذي أحرزته الثورة الاشتراكية عن طريق تطهير البلاد من أي شخص كان يقاوم الحركة وعن طريق تدمير الآثار التاريخية للصين ما قبل الحقبة الشيوعية. وفي شهر آب من ذلك العام، قام ماو بجمع عدة ملايين من أفراد الحرس الأحمر من كل أنحاء الصين وشجعهم على تخليص البلاد من العقبات التي تواجه الثورة الثقافية وانتزاع السلطة من أجهزة الحزب الشيوعي.

وانطلق الشباب المراهقون من الحرس الأحمر، وقد حرصتهم مناشدة ماو، في حالة ثورة وهياج عبر البلاد. وتعرض الأعداء المفترضون للدولة، ومنهم المسؤولون في الحزب الشيوعي، والمهنيون، ومعلمو الحرس الأحمر، للإذلال والتعذيب والإعدام على يد الحرس الأحمر بطريقة روتينية ومن دون إحالتهم لأي أسلوب من أساليب المحاكمة. وانطلق الحرس الأحمر بطريقة منتظمة في تدمير كل الآثار المتبقية لثقافة الصين، فنهبوا المعابد والنصب التذكارية وحطموها وأحرقوا الكتب المقدسة القديمة والأعمال الفنية وجمعوها وأضرموا فيها النيران في الساحات العامة. وأثنى ماو على هذه الأعمال وأصدر مرسوماً يحظر على ضباط الشرطة التدخل لضبط الحرس الأحمر والسيطرة عليه، ثم تعامل ماو مع خصومه السياسيين فأرسل ليو إلى معسكر اعتقال وقام بنفي دينغ للعمل في أحد المصانع (كان تشين قد غاب سابقاً عن العمل العلني عبر أخذه إجازة صحية استمرت حتى ما

بعد وفاة ماو). ولكي يحافظ على صلة مباشرة مع الحرس الأحمر، قام ماو بحثهم على القيام برحلة طويلة إلى مدينة بيجين لتزويدهم بالتعليمات المباشرة وتقديم التشجيع لهم من جانبه، مع منحهم إعانة مالية حكومية لتغطية كل نفقات الرحلات.

وتسببت الفوضى التي أحدثتها الثورة الثقافية في إطلاق العنان لصراع سياسي مرير وخفي بدأ من أعلى المراكز القيادية في الحزب الشيوعي وامتد حتى أصغر قرية. فقد تحجج المسؤولون الحكوميون بالثورة الثقافية لإيجاد العذر لأنفسهم لاستخدامها وسيلة للقضاء على خصومهم السياسيين فيما كانت فصائل الحرس الأحمر المنافسة تتنازع على السلطة. وجرى تشجيع الحرس الأحمر ليحل محل جيش التحرير الشعبي ونهب المنشآت والمرافق العسكرية بينما كان كبار الضباط من الجنرالات يتلقون أوامر لبعض الوقت للسماح بهذه الهجمات (على الرغم من أنه تم إلغاء هذه الخطة بسرعة). وفي عام 1968، بدأ ماو بإيجاد ما يعرف بعبادة الشخص والإفراط في كيل المديح للمسؤولين السياسيين وذلك عبر نشر «الكتاب الأحمر الصغير» الذي جمع الكثير من أقواله في مرجع واحد للحرس الأحمر كي يحفظوها ويستخدموها في توجيه تحركاتهم.

وفي عام 1968 بادر ماو إلى إحداث «الحركة نحو الريف» التي جرى بموجبها ترحيل الحرس الأحمر وغيره من المثقفين الشباب، بمن فيهم طلاب الجامعات، والعلماء والمهنيون، والأولاد المتحدرون من والدين متعلمين، إلى مناطق ريفية بعيدة لتلقي «التعليم مجدداً» على

يد الفلاحين. وكان المقصود بهذه السياسة، والتي ظل العمل بها سارياً لمدة عشر سنوات تقريباً، ليس غرز فضائل الفلاحين في نفوس المثقفين فقط وإنما أيضاً احتواء الاضطرابات التي قادها الحرس الأحمر وإزاحة المعارضين المحتملين للإصلاحات التي يجريها ماو. وقد حرمت الثورة الثقافية وعملية الترحيل إلى المناطق الريفية الكثيرين من أفضل وأمع الأشخاص في الصين، بمن فيهم بعض المستثمرين ورواد الأعمال الذين أجرينا دراسات بشأنهم، من فرص مواتية تتوافق مع طموحهم وموهبتهم.

ومع أن أكثر السياسات تطرفاً كانت معلنه في المدة ما بين عام 1966 و1968، فإن قادة «الثورة الثقافية» حافظوا على نفوذهم حتى وفاة ماو في عام 1976، وحرّموا جيلاً من المهنيين والمثقفين من متابعة مسار حياتهم العملية، فيما تردت الخدمات الأساسية بما فيها الرعاية الصحية والتعليم والمواصلات. وعلى الرغم من الخلل الاقتصادي والاجتماعي الذي لحق بالمجتمع الصيني في هذه المدة، فإن إزاحة الثورة الثقافية أدت إلى إيجاد وضع قائم من اللامركزية، بحكم الواقع، في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛ فقد كان بإمكان مديري المشروعات المملوكة من قبل الدولة إدارة أعمالهم خارج نطاق التخطيط المركزي.<sup>(15)</sup> وبدعم خضوعه للاقتصاد المخطط حقق العديد من المشروعات الريفية نمواً سريعاً فتوسعت بنحو كبير عبر أعوام السبعينيات.<sup>(16)</sup> وولدت حالات الحرمان والشدائد التي رافقت «الثورة الثقافية» جيلاً من رواد الأعمال المحتملين ممن تمرسوا بالصعاب وتعودوا العمل الشاق

وتحمل المشقة، وفضلوا البراغماتية على النظرية، وكانوا تواقين لتعقب الفرص واقتناصها. لقد رعت «الثورة الثقافية» من نواح عدة ولادة جيل من رواد الأعمال الذين تم إطلاق العنان لطاقتهم الحبيسة ودافعهم المكبوت عبر الإصلاحات الاقتصادية اللاحقة.

### تحرير الاقتصاد (1978-1989)

في أعقاب الاهتزاز الذي حل بالثورة الثقافية وقف الاقتصاد الصيني على حافة الانهيار، إلا أنه وفي نهاية أعوام السبعينيات من القرن الماضي نجح كسiao وبينغ دينغ في إحباط مناورات خليفة ماو المعين وهزيمته وتعزيز قاعدة نفوذه، والبروز بوصفه زعيماً للصين. وبعد رفضه الاعتراف بالثورة الثقافية وتبرُّه منها بدأ دينغ بتبني نهج ذي شقين تجاه الإصلاح الاقتصادي الذي استتبع التحول من التخطيط المركزي إلى نظام أكثر توجهاً نحو السوق، وتحقيق انفتاح صيني على الاقتصاد العالمي. وتخلت القيادة السياسية الصينية عن التفاصيل الصغيرة للإيديولوجية لمصلحة النتائج في صياغة وتنفيذ السياسة الاقتصادية. وكما ذكر دينغ في ملاحظة مشهورة له «لا يهم إذا ما كانت القطعة بيضاء أو سوداء؛ إذا كانت تصطاد الفئران، فهي قطعة مفيدة».

كان أكثر الإصلاحات أهمية إنشاء ثلاثة مناطق اقتصادية خاصة في إقليم غوانغدونغ (شنتسين، زهوهاي، وشاوتو) وواحدة في إقليم فوجيان. وقد اجتذبت هذه المناطق الاستثمار المباشر الأجنبي والتقانة الأجنبية إلى الصين عن طريق تقديم حوافز ضريبية للمشروعات

التجارية المشتركة بين المؤسسات الصينية المستقلة والشركات المتعددة الجنسيات، وجرى تنظيمها بهدف تصدير السلع التي ستعود بإيرادات مالية من القطع الأجنبي على البلاد. وكانت المناطق تتمتع بنطاق واسع من السرية وحرية التصرف في وضع السياسات التجارية، واللوائح الضريبية، واستخدام الأراضي، والإجراءات المتعلقة بالموافقة على المشروعات والأعمال التجارية، وجميعها معفاة من أنظمة عملية التخطيط المركزية. ودفع نجاح هذه التجارب الأولية بحكومة بيجين إلى السماح لأقاليم أخرى يمثل هذا المدى من حرية العمل والاختيار. وفي عام 1984 تمت إضافة أربع عشرة مدينة أخرى. وعلاوة على ذلك فقد نتج عن إصلاح الجامعات الرسمية التابعة للدولة ومعاهد البحوث تأسيس عدد من شركات التقانة الناشئة.

وعمل دينغ أيضاً على إحداث إصلاحات في مجال الزراعة بقيامه باستبدال الزراعة الجماعية المشاع في القرى بنظام يسمح للأسر أن تقرر نوعية المحاصيل التي ستزرعها، وأن تبيع إنتاجها، وأن تحتفظ بحصيلة عائدات عملية البيع. وأثبت هذا النظام فاعلية أكبر بكثير من الزراعة الجماعية التي حل محلها، وتحسن الناتج الزراعي تحسناً جذرياً. فعلى سبيل المثال، ازداد إجمالي الإنتاج المحلي من الحبوب من 305 مليون طن في عام 1978 إلى 394 مليون طن في عام 1988 من دون إدخال أي تحسين ملحوظ على وسائل التقانة المستخدمة في العملية الإنتاجية.<sup>(17)</sup> وأسهم نجاح الإصلاح الزراعي في تحسين دخل المزارعين المتاح تحت تصرفهم فازداد دعمهم لإجراء المزيد من

الإصلاح الاقتصادي. وكان أحد مثل هذه الابتكارات ظهور المشروعات المنفذة في القرى والنواحي، ومشروعات مشتركة جديدة تملكها وتمولها هيئات حكومية كالمدارس، أو تلك المملوكة ملكاً جماعياً من قبل العمال الذين جمعوا ما بحوزتهم من رأسمال لضمان كفاءة وتمويل تنفيذ المشروعات الجديدة. وأتاح هذا النموذج التنظيمي لرواد الأعمال أن يضموا الحصول على التمويل وعلى الموظفين لإقامة شركات وليدة. وارتفع عدد المشروعات المنفذة في النواحي والقرى في الصين من 1.5 مليون مشروع في عام 1978 إلى 19 مليوناً في عام 1991، وبحلول ذلك الوقت كانت قد وظفت 96 مليون شخص تقريباً ولعبت دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية للصين.<sup>(18)</sup> كما وفرت هذه المشروعات الفرصة المواتية للجيل الأول من رواد الأعمال الصينيين، وقد كان العديد منهم قد أحيل إلى العمل اليدوي في أثناء «الثورة الثقافية».

### استئناف النمو بعد أحداث ساحة تيانانمين (1989 حتى الوقت الحاضر)

أتاحت براغماتية دينغ والاتجاه العملي الذي تبناه للصين تجنب النقاش العقائدي الذي كان قد شل عملية التقدم الاقتصادي في أثناء حكم ماو وجعله عاجزاً. وليس من المستغرب، بالنظر إلى حجم المسعى، أن يتحمل الإصلاح الاقتصادي نصيبه من التقلبات الجيدة والسيئة، مع قيام القيادة بإعطاء إشارات متناقضة بنحو دوري أو إعادة إحكام سيطرتها على الأمور. وتوقف برنامج الإصلاح الاقتصادي بطريقة مفاجئة عندما بلغت الاضطرابات التي شهدتها ساحة تيانانمين في

عام 1989 أوجها بقمع الجيش للمتظاهرين المحتجين. وأدت حادثة تيانانمين إلى فرض عقوبات اقتصادية دولية على البلاد مما جعل الاقتصاد الصيني في وضع منهار، ونتج عنها إعادة توزيع المناصب العليا في صفوف الحزب الشيوعي، الأمر الذي فسره كثيرون على أنه مؤشر على صعود المحافظين المهتمين بالاستقرار أكثر من اهتمامهم بالإصلاح الاقتصادي.

غير أنه وفي عام 1992 عمد دينغ إلى إدخال توسع جديد إلى عملية الإصلاح الاقتصادي. حيث قام، وقد تقاعد رسمياً، بجولة في جنوب الصين بوصفه مواطناً عادياً لا يتولى أي منصب، وذلك للوقوف على أحوال الاقتصاد في المنطقة وإعادة تأكيد التزام النظام المستمر بعمليات الإصلاح في السوق والانفتاح على الاقتصاد العالمي. وشجعت الجولة التي توفرت لها دعابة واسعة رواد الأعمال في المناطق الجنوبية على الانخراط في تنظيم مشروعات جديدة أعطت الاقتصاد الصيني المنهار حافزاً قوياً، ومرة ثانية تسارعت وتيرة الإصلاح. وفي عام 1993 جرت إعادة النظر في دستور الصين والدعوة إلى تنمية «اقتصاد سوق اشتراكي» يمكن للحزب الشيوعي أن يحتفظ فيه بالنفوذ السياسي فيما يقوم بتشجيع قيام اقتصاد سوق حر. وبشرت أعوام التسعينيات بإحداث تغييرات اقتصادية مهمة في الصين، بما في ذلك إدخال إصلاحات على العديد من المشروعات المملوكة للدولة، وتخصيص المشروعات المشتركة، وقرار الصين الدخول في منظمة التجارة العالمية (WTO)، وذلك على سبيل ذكر بعض الأمثلة البارزة. وقد كان المحفز الرئيس للتقدم الاقتصادي

في الصين على مدى السنوات العشرين الماضية هو الانسحاب المطرد للحكومة من عملية الإدارة المباشرة للاقتصاد.<sup>(19)</sup> ومع تقلص حجم القطاع العام الحكومي تقلصاً سريعاً، تحول مركز الجاذبية الاقتصادي إلى القطاع الخاص عبر عملية التخصيص، والمشروعات المشتركة الجيدة، والمشروعات الممولة من جهات أجنبية.

وفي عام 2001 أحدث الحزب الشيوعي الصيني تحولاً في الوضع حينما حث الأمين العام للحزب، جيانغ، الحزب على تجنيد الأشخاص العاملين في الميدان التجاري بوصفهم أعضاء في الحزب، وأعلن عن عقيدة سياسية تخص «ثلاث حالات من التمثيل» وتنص على أنه يتوجب على الحزب أن يمثل الرأسماليين إضافة إلى العمال والفلاحين.<sup>(20)</sup> ويبدو تحول الصين إلى اقتصاد سوق اشتراكي متجهاً نحو مواصلة التقدم إلى الأمام.

### دليل الكتاب

هذا الكتاب له هدفان رئيسان - تعريف القراء في الغرب بعينة من الرواد من أصحاب المصالح التجارية والمستثمرين، والشركات الرائدة في حقل الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية في الصين، والاستعانة بقصص نجاحاتهم لتوضيح المزيد من المبادئ العامة التي بإمكان أي شخص أن يستفيد منها ليتولى إدارة الأمور بطريقة أكثر فاعلية في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. وتبدأ الفصول اللاحقة بسرد تاريخ حياة أحد هؤلاء الرواد، ثم تعميم هذه القصة بعينها عن طريق عرض مبدأ عام لإدارة

المخاطر، وذلك يشمل الأدوات والأساليب التي بإمكان رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين الاستفادة منها داخل شركاتهم الخاصة.

## الفصل 2: كن مدركاً «لضبابية المستقبل»

لابد للمديرين من أن يعيدوا التفكير في نظرتهن إلى عنصر الوقت من أجل التنافس بطريقة فاعلة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل الصينية. ولا بد لهم من أن يتخلوا عن الاعتقاد الباطل بأن المستقبل يمتد أمامهم وأنهم يستطيعون أن يمعنوا النظر في الآفاق المحيطة وأن يتنبؤوا بالمستقبل ويخططوا له بدقة وثقة. ويجب على المديرين، بدلاً من ذلك، أن يتبنوا رؤية منفتحة للوقت يبرز فيها سيل متواصل من الفرص غير المتوقعة للنجاح وال فشل تُدعى رؤية الوقت الخاصة «بضبابية المستقبل». وثمة سيل متواصل من النذر البسيطة والفرص المواتية المتواضعة متوزعة مع ظهور دلالات دورية مفاجئة تهدد بتوقف العمل وتعرض للخطر البقاء ذاته لشركة ما وفي مدة قصيرة من الزمن. تقدم السيرة الموجزة لبوابة الإنترنت الصينية «ساينا» أمثلة عن الأفكار الرئيسية لهذا الفصل.

## الفصل 3: استطلع المستقبل

تتطلب مواصلة التقدم والنجاح في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها قيام رواد الأعمال والمديرين بتسمية وعي شامل للوضع المتغير، واتخاذ خطوات منهجية لتوقع اقتراب نذر الفشل وكذلك توقع الفرص المواتية الممكنة. ويستطيع المديرين تحسين نسب واحتمالات

النجاح عن طريق استطلاع ما يخبئه المستقبل من إمكانيات بدلاً من الاعتماد على خطة وُضعت أفكارها سابقاً. وبإمكان المديرين اتخاذ عدة خطوات ملموسة لاستكشاف المستقبل، وذلك يشمل انغماسهم في الوضع، والإبقاء على خريبتهم الذهنية مرنة والثوق بغريزتهم (بعدما يستوعبون كمية كبيرة من المعطيات)، ودمج وجهات نظر متعددة، والتخطيط لبعض التجارب والعمل على إجرائها. إننا نوضح عملية استطلاع المستقبل برواية قصة صعود شركة «تينغ هسين» من أصول متواضعة إلى مكانتها الحالية بصفتها إحدى المجموعات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية في الصين.

#### الفصل 4: وسع دائرة المنافسة

إن مجرد إدراك وجود وتوقع الفرص الجديدة للنجاح والفشل والتهديدات الجديدة لا يعد كافياً. فعلى المديرين التنفيذيين أيضاً أن يترجموا أفكارهم وآراءهم إلى عمل فاعل. ولكن كيف بإمكانهم أن يفعلوا هذا؟ نحن نناقش في هذا الفصل الكيفية التي تستطيع بها الشركات التحرك ما وراء التفكير إلى الفعل عن طريق توظيف دورة «سيب» Sape التي سُميت نسبة إلى الأحرف الأولى من خطواتها الأربع sense إدراك، anticipate توقع، prioritize وضع أولوية، execute ونفذ. وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بها تتنافس الشركات في الدوران عبر دورة «سيب Sape» بنحو أسرع وأكثر فاعلية من الشركات المزاحمة، ويصف هذا الفصل دورة سيب كلها، ويقارنها بعمليات التخطيط الإستراتيجية الشائعة في الكثير من الشركات القائمة، ويشرح سبب

كونها ملائمة للمنافسة في أوساط سريعة التغيير. إننا نوضح دورة «سيب» عن طريق إجراء دراسة تحليلية لكيفية تقدم شركة «ليجند» على شركة «غريت وول» الرائدة سابقاً في صناعة الحواسيب المحمولة.

### الفصل 5: أوجد هرمية مرنة

تصف عبارة «هرمية مرنة» أمراً تنظيمياً يحقق التوازن ما بين آلية وضع الأولويات من قبل جهات صنع القرار بالتسلسل وإحالتها إلى الجهات الأدنى مع التنفيذ اللامركزي، إننا نصف في هذا الفصل كيفية عمل الهرمية المرنة والخطوات اللازمة لإيجادها. ثم نقدم مقترحات حول الحفاظ على إحساس بوجود ضرورة ماسة أو مطلب ملح حتى بعدما تكون الشركة قد حققت نجاحاً ملحوظاً. إننا نوضح الهرمية المرنة بقصة الشركة الصينية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية «هاير».

### الفصل 6: اعتمد الحيوية في إدارة العلاقات

يجادل هذا الفصل كون علاقات الشراكة ضرورية من أجل تقاسم المخاطر وحياسة الموارد للنجاح في بيئة لايمكن التنبؤ بأوضاعها. غير أن تكاليف وفوائد علاقات الشراكة تتغير باستمرار، ولا بد لأصحاب المصالح التجارية والمديرين التنفيذيين من أن يعملوا على تدبر أمر التعامل مع ما لديهم من طاقات حيوية. إننا نحدد سلسلة من الخطوات الملموسة لإدارة الطاقات الحيوية للعلاقات مع مرور الوقت. ويوضح صعود شركة غالانز لتحتل مكان الصدارة محلياً وعالمياً في صناعة

أفران المايكروويف مزايا إدارة علاقات مفعمة بالحيوية بنحو نشط وفاعل.

### الفصل 7: اجعل خيارك النجاح

تعرض البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وبشكل دوري فرصاً ذهبية تسمح للمؤسسات والشركات أن توجد قيمة كبيرة عبر مدة قصيرة، وتعد هذه الفرص فرصاً عابرة. إننا نقوم في هذا الفصل بتعريف إطار «النوافذ الثلاثة للفرصة» لمساعدة المديرين ومنظمي المشروعات على تقويم الفرص تقويماً منهجياً منتظماً، من أجل تعرف الفرصة الذهبية عندما يرونها، ويقرروا إذا ما كان التوقيت مناسباً لتركيز مواردهم على عملية السعي وراء الحصول عليها. يقدم صعود شركة «واهاها» لتحتل موقع الصدارة في ميدان صناعة المشروبات مثلاً عن كيفية تمكن الشركات من اقتناص الفرص الذهبية لترسيخ مكانة رئيسة في السوق.

### الفصل 8: اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

يناقش هذا الفصل كيف تجعل من نفسك مستثمراً كبيراً بالطريقة الصحيحة، أو كيف تتم زيادة حجم العمل بالتدرج بفاعلية لدى السعي وراء فرصة ذهبية. فالنمو السريع المطلوب لاقتناص فرصة ذهبية قبل أن يفعل ذلك خصوم المرء يضع ضغوطاً هائلة على موارد الشركة. وقد يواجه رواد الأعمال مثلاً مشكلات كبيرة في الشركة للمرة الأولى، أو يكافحون لجمع المال اللازم لزيادة حجمها.

ويتطلب اقتناص فرصة ذهبية بنحو موفق، من الشركات، أن تتغلب على التحديات الجمة الكامنة في عملية النمو السريع. يناقش هذا الفصل كيف يستطيع رواد الأعمال والمديرون التفكير بطريقة منهجية أكثر بشأن التحديات الخاصة بزيادة حجم مؤسساتهم، ويوضح هذه الأفكار بأمثلة مأخوذة من شركة يوتي ستاركوم.

### الفصل 9: الريادة في عالم لا يمكن التنبؤ به.

نحن نأتي إلى ختام الكتاب بعرض لبعض الأفكار حول دور القيادة في عالم لا يمكن التنبؤ به بأوضاعه مستدين بكثافة إلى آراء مأخوذة من رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا.

### الملحق: إعداد البحوث ومنهجية العمل

يصف الملحق كيفية اختيارنا لصناعاتنا، وشركاتنا، وكيفية تجميعنا للمعطيات والبيانات وتحليلها، وكيفية إثبات صحة النتائج التي توصلنا إليها.