

١ ستة نماذج أعمال مبتكرة تعيد تشكيل النمو العالمي

Semyon Yakovlev

A senior partner in McKinsey's Seoul office

John Davis

An associate partner in the Melbourne office

تعمل آسيا على إعادة تشكيل المشهد الاقتصادي العالمي بثبات. فمن المتوقع أن تمثل المنطقة ما يصل إلى ٦٠٪ من شركات قائمة فورتشن ٥٠٠ خلال العقد القادم، وهي تبرز بالفعل كمحرك رئيسي للتجارة في العالم. يشكل تعدادها السكاني الكبير، وعمقها في التصنيع المتقدم، ومستوياتها العالية من التبني الرقمي والتعاون بين القطاعين العام والخاص، أرضاً خصبة للتجارب والابتكار. لكن هذه المزايا الهيكلية لا تفسر بالكامل النفوذ العالمي المتزايد لآسيا. ما يميز المنطقة حقاً هو الطريقة التي تبني بها الشركات على هذه الظروف لإنشاء نماذج أعمال جديدة - هياكل تطلق العنان للنمو غير المتماثل، وتدمج الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في تصميمها.

إنه على مدى السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية، ظهرت ستة أنماط رئيسة باستمرار في المنطقة عبر أسواق وقطاعات وشركات من أحجام مختلفة (الشكل ١). تمثل هذه النماذج - التي تركز بشكل عام على تسخير الثقة، والرنين العاطفي، والتخصيص، مع استخدام الذكاء الاصطناعي كعامل مسرع - خيارات استراتيجية اتخذها قادة، وليست نتائج فريدة لسياق وبيئة آسيا. وبالتالي، يمكن للقادة العالميين في أي سوق تطبيق هذه الدروس. على سبيل المثال، قادت التجارة القائمة على المبدعين والشبكات نجاح كل من الشركات العملاقة مثل "دويين" والمبدعين الأفراد. أسس هذه التجارة موجودة في الأسواق الغربية، لكن الإمكانيات لا تزال غير مستغلة إلى حد كبير.

¹ Six breakthrough business models reshaping global growth, March 4, 2026, McKinsey & Co., [Link](#).

Six breakthrough business models have shaped the growth of Asian companies.

Business model	Description	Example companies	Key metric
1 Emotion-first products	Gear products to leverage anticipation, identity, community	<ul style="list-style-type: none"> Pop Mart HYBE 	\$50 billion Market capitalization achieved by Pop Mart, making it the largest company in its peer group
2 Network-driven commerce	Harness trust from creators and communities	<ul style="list-style-type: none"> Douyin TikTok Shop 	540% Douyin's five-year gross merchandise value uplift (2020–24)
3 Microsegments and producers	Make production hypergranular and tune to demand	<ul style="list-style-type: none"> Shein Indian microproducers utilizing the Open Network for Digital Commerce (ONDC) 	65% Shein's two-year revenue uplift (2022–24)
4 The knowledge economy	Build trust through noncommercially motivated channels	<ul style="list-style-type: none"> Zerodha Groww ITC Limited 	42% Indian stockbroking combined market share for Zerodha and Groww
5 Conglomerates 3.0	Orchestrate ecosystems with shared digital rails	<ul style="list-style-type: none"> Ping An Reliance 	66% Reliance's six-year revenue uplift (2018–24)
6 AI-native consumer platforms	Deliver services primarily through AI	<ul style="list-style-type: none"> Zuoyebang Yuanfudao 	120% Yuanfudao's year-over-year device sales growth in third-tier cities

يحدد هذا المقال البيئة الهيكلية التي عززت هذه النماذج، والأنماط الستة القابلة للنقل لنماذج الأعمال (مع أمثلة على نجاحات بارزة في كل منها)، والدروس المستفادة المرتبطة التي يمكن للشركات العالمية أن تأخذها إلى سياقاتها الخاصة. لا يمكن المبالغة في تقدير الإمكانيات: فباستخدام هذه النماذج، حققت شركات في آسيا معدلات نمو سنوي مركب (CAGR) تتجاوز ١٥٪ وضاعفت إجمالي قيمة بضائعها (GMV) بسرعة. إن أول منصة إعلامية عالمية، أو بائع تجزئة، أو مؤسسة مالية تستغل هذه الإمكانيات يمكنها تحديد الحدود القادمة للتميز التنافسي.

أسس آسيا لنماذج الأعمال المبتكرة

ظهور نماذج الأعمال الجديدة هذه ليس مصادفة. عبر الأسواق، خلقت أربع ديناميكيات هيكلية أرضاً خصبة لتطورها – على الرغم من أنها ليست ضرورية لتطبيقها.

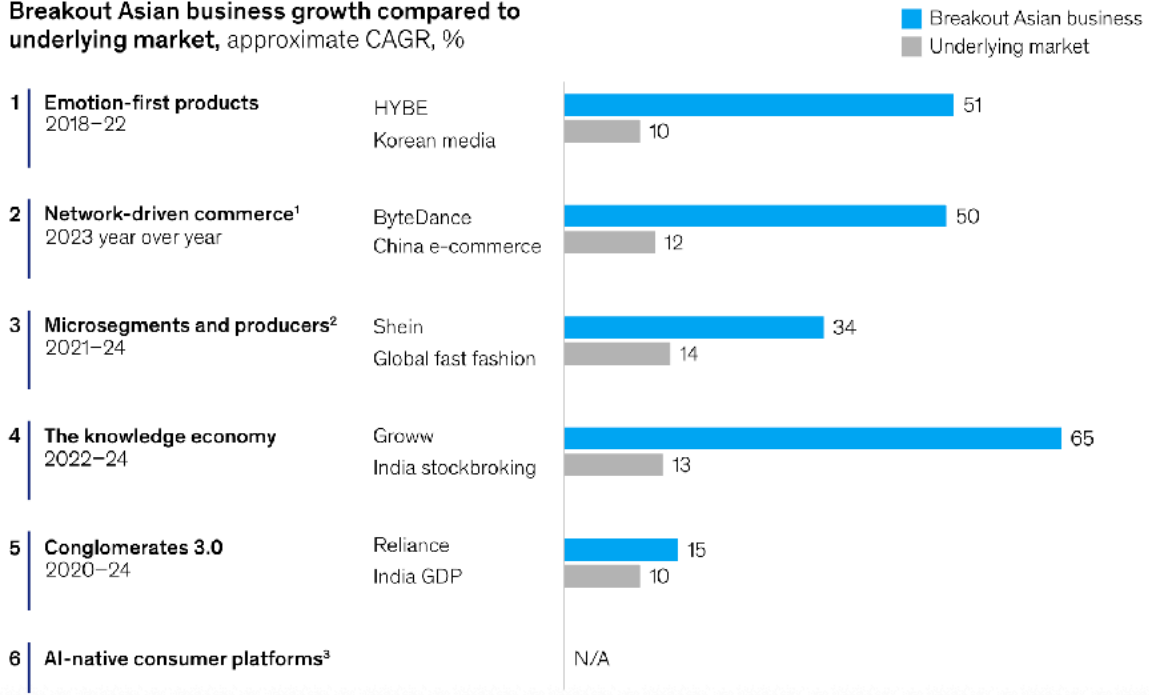
- **النطاق والسرعة**: تجمع الأسواق الآسيوية بين قواعد مستخدمين ضخمة ومستويات عالية من التبني الرقمي. يمكن لتنسيق بث مباشر، أو مفهوم منتج، أو خدمة رقمية أن تصل إلى عشرات الملايين من المستخدمين على الفور تقريباً، مما يتيح اختبار عروض جديدة على نطاق وطني في غضون أيام.
- **التعاون على مستوى الأنظمة**: تعمل البنية التحتية الرقمية بين القطاعين العام والخاص على تقليل الاحتكاك وزيادة الشمول. على سبيل المثال، توفر واجهة المدفوعات الموحدة (UPI) في الهند مدفوعات فورية لمئات الملايين من المستخدمين. كما أن الشبكة المفتوحة للتجارة الرقمية (ONDC) في البلاد – وهي مبادرة حكومية لإنشاء شبكة تجارة إلكترونية مفتوحة – تسمح حتى لأصغر التجار بالوصول إلى الطلب الوطني. وبالمثل، تعمل قنوات الهوية الرقمية في الصين، ومجموعة التقنيات الحكومية في سنغافورة، وشبكة رمز الاستجابة السريعة المعيار الإندونيسي (QRIS) في إندونيسيا على خفض تكاليف الإعداد الهامشية وزيادة المشاركة الرقمية.
- **عمق الخدمات الرقمية**: تعمل أنظمة التطبيقات الشاملة (Super-apps) – التي تستضيف مئات أو حتى آلاف التطبيقات الصغيرة – على دمج المدفوعات، والهوية، والخدمات اللوجستية، والرسائل، والائتمان في واجهة واحدة. وهذا يقلل من تكلفة إضافة خدمات جديدة ويغير بشكل أساسي كيفية تفاعل المستخدمين مع الوسائط، والخدمات، وكشف الاحتيال، والاكتمال، والتنفيذ، والمنتجات، والمزيد.
- **التنظيم كمحفز**: يشجع المنظمون في العديد من الأسواق الآسيوية التحول الرقمي مع وضع قنوات واضحة لاستخدام البيانات وأمن الهوية. وقد مكن هذا من التوسع السريع والمسؤول للخدمات الرقمية، مع أمثلة تتراوح بين الشمول المالي وفرز المرضى في الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية.

سنة نماذج أعمال مبتكرة

عبر الأسواق والقطاعات، ساعدت ستة أنماط رئيسية في تحفيز النمو لشركات آسيوية من أحجام مختلفة، مما أدى إلى تحقيق معدلات نمو سنوي مركب (CAGR) تفوق بكثير معدلات السوق الأساسية (الشكل ٢).

New business models have allowed companies to achieve CAGRs up to 52 percentage points above the underlying market.

Breakout Asian business growth compared to underlying market, approximate CAGR, %



١. المنتجات القائمة على العاطفة أولاً: تحويل الولاء إلى طلب متكرر

تم تصميم المنتجات القائمة على العاطفة أولاً منذ البداية لخلق الترقيب، والهوية، والمجتمع. فبدلاً من معاملة العاطفة كمنتج ثانوي لبناء العلامة التجارية، تتعامل هذه الشركات معها كمحرك اقتصادي أساسي.

في جميع أنحاء آسيا، قامت الشركات بتطبيق آليات التفاعل العاطفي صناعياً: الندرة، والإصدارات المحدودة، وطقوس المعجبين، وحلقات التجميع، والمشاركة الجماعية الحية، والسرديات الغنية للملكيتها الفكرية (IP). تُعد "بوب مارت" مثالاً رائداً. فقد نجحت مجموعاتها القابلة للتحصيل ذات العلب العمية - وخاصة مجموعة **Monsters** التي تضم ألعاب **Labubu** القطيفة - في ترجمة شعور الترقيب إلى نجاح تجاري. في النصف الأول من عام ٢٠٢٥، حققت "بوب مارت" إيرادات بلغت ١.٩ مليار دولار، حيث شكلت ملكيتها الفكرية **Monsters** أكثر من ثلث ذلك. ونتيجة لذلك، نمت الشركة لتصبح الأكبر في مجموعتها النظرية على أساس معدل نمو سنوي مركب للإيرادات بلغ ١٨٠٪ في الاثني عشر شهراً الماضية.

يُظهر نظام "كي-بوب" البيئي منطقاً مشابهاً. فقد تجاوزت إيرادات شركة "هاي بي"، الوكيلة المعروفة بتمثيلها لفرقة "بي تي إس"، ١.٦ مليار دولار في عام ٢٠٢٣ من خلال بناء مجتمعات تمتد عبر الحفلات الموسيقية غير المتصلة بالإنترنت، والمحتوى الرقمي، والبث المباشر، والتفاعلات بين المعجبين والفنانين على منصة "ويفيرس". يشارك المعجبون في الطقوس، ويشاركون في إنشاء المحتوى، ويختبرون شعوراً بالانتماء يؤدي إلى إنفاق متكرر يمكن التنبؤ به إلى حد كبير عبر البضائع، والألبومات، والعناصر الرقمية، والتذاكر.

بالنسبة للشركات العالمية، فإن الرسالة واضحة: يمكن تصميم التفاعل العاطفي وقياسه وتحقيق الدخل منه على نطاق واسع. يمكن للبيانات المتعلقة بسرعة المحتوى الذي ينشئه المستخدمون أو مشاعر المجتمع أن تكمل مقاييس العلامة التجارية التقليدية، ويمكن أن تصبح هذه الملكية الفكرية محركاً للنمو متعدد المنتجات بدلاً من كونها مجرد أصل تسويقي.

٢. التجارة المعتمدة على الشبكات: توسيع نطاق الثقة من خلال المبدعين والثقافة

يحول النموذج الثاني الثقة – ولا سيما الثقة في المبدعين والمجتمعات – إلى قناة توزيع أساسية. في آسيا، تطور هذا النموذج إلى ما هو أبعد بكثير من التسويق عبر المؤثرين ليصبح نظام بيع بالتجزئة متكامل حيث يتبنى المستهلكون التسوق داخل الدردشات، والبث المباشر، ومقاطع الفيديو القصيرة، مما يطبع التجارة بقيادة المبدعين.

توضح تجارة البث المباشر في الصين الفرصة المحتملة. نما إجمالي قيمة بضائع (GMV) للتجارة الإلكترونية على منصة "دويين" حوالي سبعة أضعاف في خمس سنوات، من ما يقدر بنحو ٧٥ مليار دولار في عام ٢٠٢٠ إلى ٤٩٠ مليار دولار في عام ٢٠٢٤، مع معدلات تحويل ومتوسط قيم طلبات غالباً ما تجاوزت صفحات المنتجات التقليدية. تعكس منطقة جنوب شرق آسيا هذا الاتجاه: نما إجمالي قيمة بضائع "تيك توك شوب" الإقليمي حوالي أربعة أضعاف في عام واحد، من ٤.٤ مليار دولار في عام ٢٠٢٢ إلى ما يقرب من ١٦.٣ مليار دولار في عام ٢٠٢٣. يبيع مقدمو البث المباشر باللهجات المحلية، ويدمجون السياق الثقافي، ويجيبون على الأسئلة في الوقت الفعلي، ويظهرون خبرة بالمنتج – مما يطور لمسة شخصية تتجاوز ما يمكن أن تحققه قنوات الإعلانات التلفزيونية في العقود السابقة. وهذا يخلق بيئة تبدو وكأنها دعم مجتمعي أكثر من كونها إعلاناً.

في هذه الأسواق، يمكن لمقدمي البث النجوم تحقيق عوائد استثنائية. في اليوم الأول من مهرجان التسوق ليوم العزاب لعام ٢٠٢٣ (وهو عطلة صينية غير رسمية للأشخاص غير المرتبطين بعلاقة، تحتفل بها سنوياً في نوفمبر)، حقق المؤثر الصيني لي جياكي ما يقدر بنحو ٩.٥ مليار رينمينبي (١.٣ مليار دولار) من إجمالي قيمة البضائع في يوم واحد - أي أكثر من ١٣٪ من إجمالي مبيعات يوم الجمعة الأسود عبر الإنترنت في الولايات المتحدة لنفس العام.

بالنسبة للقادة العالميين، فإن الدرس ليس في تقليد مبدعي آسيا، بل في تقليد بنية الثقة الخاصة بهم: الادعاءات الشفافة، والأسئلة والأجوبة المباشرة، والإشارات الثقافية المحلية، ووضوح التنفيذ، والمصادقية. يمكن أيضاً تبني جوانب محددة من النموذج الآسيوي - على سبيل المثال، تحويل الميزانية من الرعاية في أعلى مسار التحويل إلى تلك المرتبطة بالتحويل واستخدام هوامش المساهمة على مستوى وحدة حفظ المخزون (بعد المرتجعات) لعمولات مقدمي وتقويمات الأحداث.

٣. القطاعات الصغيرة والمنتجون الصغار: التخصيص على نطاق صناعي

يدور نموذج الإنتاج الصغير حول مطابقة العرض مع الطلب بوتيرة شديدة. يمكن للشركات في جميع أنحاء آسيا تقديم منتجات مخصصة أو بكميات صغيرة بتكاليف وحدة كانت مرتبطة سابقاً بالإنتاج الضخم.

تجسد شركة "شين" هذا النموذج. فقد كانت إيرادات الشركة تتزايد بمعدل يقارب ٢٩٪ سنوياً بين عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٤ - حوالي ٢٣ مليار دولار في ٢٠٢٢، و ٣٢ مليار دولار في ٢٠٢٣، و ٣٨ مليار دولار في ٢٠٢٤ - مع بقائها مربحة. تمتلك "شين" نموذج إنتاج يمكنها من اختبار تصاميم جديدة بدفعات من ١٠٠ إلى ٢٠٠ وحدة، مقابل ٣٠٠ إلى ٥٠٠ وحدة لعلامات الأزياء السريعة التقليدية، مثل "زارا". ونتيجة لذلك، يمكن للشركة إعادة طلب العناصر التي تحقق أداءً جيداً بسرعة، ويمكن أن تنتقل التصاميم من المفهوم إلى الإنتاج في غضون خمسة أيام فقط. تدرج "شين" من ٢٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ وحدة حفظ مخزون (SKU) جديدة يومياً، وتقدم ما يصل إلى ١.٣ مليون طراز جديد سنوياً مع تقليل المخزون غير المباع إلى أدنى حد - مقارنة بعلامتي "إتش آند إم" و "زارا" اللتين تقدمان ما يقدر بنحو ٢٠٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ طراز سنوياً.

تُظهر مبادرة الشبكة المفتوحة للتجارة الرقمية (ONDC) في الهند كيف تمكن البنية التحتية الرقمية المنتجين الصغار من التوسع على المستوى الوطني. زادت معاملاتها الشهرية ثلاثة أضعاف في غضون عام من إطلاقها، لترتفع من حوالي خمسة ملايين في عام ٢٠٢٢ إلى ١٥ مليوناً في عام ٢٠٢٣. مع أكثر من ٧٠٠٠٠٠٠ بائع، تُظهر ONDC كيف يمكن للحرفيين المحليين والشركات المنزلية وتجار التجزئة الصغار الوصول إلى الطلب الوطني من خلال قنوات الهوية والمدفوعات والخدمات اللوجستية المشتركة. يمكن للشركات خارج آسيا تبني هذه العقلية من خلال تحديث سلاسل التوريد الخاصة بها حول التجارب ذات الدفعات الصغيرة، مع إيلاء اهتمام خاص للمجالات المتخصصة حيث يمكن للتخصيص أن يولد طلباً إضافياً وهامش ربح.

٤ . اقتصاد المعرفة : استخدام التعليم لبناء الثقة وخفض تكاليف اكتساب العملاء

في آسيا، تتعامل بعض الشركات مع التعليم ليس كمسؤولية اجتماعية للشركات أو كأداة تسويق، بل كنقطة اختلاف حقيقية لتعزيز قناة اكتساب العملاء نحو عروض منتجاتها الأساسية. تستخدم هذه الشركات المعرفة عالية الجودة والمجانية لبناء الثقة، وتقليل تكاليف اكتساب العملاء، وتعميق التفاعل. خذ على سبيل المثال شركة "زيرودها"، التي أصبحت أكبر وسيط أسهم في الهند في عام ٢٠١٩، بعد عشر سنوات فقط من إطلاقها. لقد جمعت الشركة أكثر من ١٦ مليون عميل إجمالي حتى تاريخه، بما في ذلك سبعة ملايين مستخدم نشط. بنت الشركة محرك نموها على منصة "فارستي"، وهي منصة تعليمية شاملة ومجانية وخالية من الإعلانات تغطي الأسواق والاستثمار. من خلال استغلال اتجاه التعليم الذاتي وإقامة صلة طبيعية بمنصة الوساطة التابعة للشركة، تمكنت "زيرودها" من جذب جزء كبير من العملاء ذوي القيمة العالية المهتمين بالفعل بالتمويل الشخصي والاستثمار. في عام ٢٠٢٤، تجاوزت شركة "جروو" "زيرودها" كشركة رائدة في السوق من حيث العملاء النشطين من الأفراد، مع أكثر من ١٢ مليون مستخدم (حوالي ٢٧٪ حصة سوقية). مثل "زيرودها"، تعتمد "جروو" على التعليم والأدوات الشفافة، حيث تشير الإفصاحات العامة إلى أن حوالي ٨٠٪ من العملاء يجدون الشركة بشكل عضوي وأن تكاليف اكتساب العملاء تمثل ١٢ إلى ١٣٪ فقط من الإيرادات - مقارنة بـ ٢٠ إلى ٢٣٪ للمنافس "أنجيل ون".

في كوريا الجنوبية، تستخدم شركة "توس" الأدوات المالية المجانية – مثل مراقبة الائتمان، وإعداد الميزانية، والتعليم الاستثماري – لبناء الثقة قبل تحقيق الدخل من خلال المنتجات المالية.

هذا الاتجاه ليس فقط لشركات التمويل. على سبيل المثال، تتواصل الشركة الهندية الكبرى "آي تي سي سي المحدودة" مباشرة مع المزارعين، متجاوزة القنوات التقليدية مثل الوسطاء من خلال مبادراتها "إي-تشوبال". لأكثر من ٢٠ عاماً، قامت "إي-تشوبال" بنشر الأسعار يومياً للحفاظ على الشفافية عبر السلع الزراعية وشاركت نصائح زراعية مفيدة وأفضل الممارسات عبر الإنترنت. مع شبكة تمتد إلى ٣٥٠٠٠ قرية في الهند، تخدم "إي-تشوبال" حالياً أربعة ملايين عميل. كما أطلقت الشركة برنامجاً رئيسياً للتوسع، "تشوبال برادارشان خيت"، الذي يعرض أحدث التقنيات الزراعية لمساعدة المزارعين على تعزيز الإنتاجية. شهد ٣٤٠٠٠ مزارع تبنيوا الممارسات الموصى بها تضاعف دخلهم. تُعد مبادرة "إي-تشوبال" عاملاً مهماً في النجاح المستمر لشركة "آي تي سي سي"، التي تعد واحدة من أكبر ٢٠ شركة في الهند من حيث القيمة السوقية، وكانت مثلاً نموذجياً لكيفية استخدام المعرفة والوصول إلى الأسواق لتحسين نتائج المزارعين واقتصاديات التوريد.

الرسالة بالنسبة للأسواق العالمية هي أن التعليم يبرز كقناة اكتساب متميزة، خاصة في القطاعات الحساسة للثقة مثل التمويل والمرافق والرعاية الصحية والتأمين. يمكن للشركات التعامل مع التعليم كأصل استراتيجي للنمو وتحقيق الدخل من الخدمات المجاورة، بدلاً من المحتوى نفسه.

٥. التكتلات ٣.٠ : أنظمة بيئية متصلة ببنية تحتية رقمية مشتركة

التكتلات من الجيل القادم هي منظمات قائمة على الأنظمة البيئية تتجاوز تجميع رأس المال، والعلامات التجارية المشتركة، وخبرات الإدارة المشتركة. تدمج تكتلات ٣.٠ قطاعات متعددة من خلال أصول رقمية مشتركة مثل الهوية، والمدفوعات، والبيانات، والولاء لخلق حافز حقيقي للعملاء لاختيار منتجاتهم على حساب المنافسين ذوي العروض الفردية أو القديمة.

تجسد شركة "بينغ آن" هذا النموذج من خلال جعل البيع المتبادل جزءاً نظامياً من طريقة عملها. تقوم الشركة بتتبع والإبلاغ عن عقود العملاء داخل نظامها البيئي، الذي يمتد عبر الخدمات المالية والرعاية الصحية وخدمات السيارات وحلول المدن الذكية، وكلها متكاملة من خلال منصة هوية وبيانات موحدة. يحمل ربع عملاء التجزئة عقوداً متعددة عبر الشركات التابعة داخل النظام البيئي.