



MADE IN CHINA

**Τι μπορούν να διδαχτούν οι μάνατζερ
του Δυτικού Κόσμου από κάποιους εξαιρετικά
επιτυχημένους Κινέζους πρωτοπόρους επιχειρηματίες**

Donald N. Sull
με τον Yong Wang

Made in China

*Τι μπορούν να διδαχτούν οι μάνατζερ
του Δυτικού Κόσμου από κάποιους
εξαιρετικά επιτυχημένους Κινέζους
πρωτοπόρους επιχειρηματίες*

Donald N. Sull

με τον Yong Wang

Τίτλος του πρωτοτύπου *Made in China - What Western Managers Can Learn
from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*
Εκδόθηκε από το Harvard Business School Press
Copyright © 2005 Donald N. Sull

ISBN: 960-8386-44-6
Πρώτη έκδοση για την ελληνική γλώσσα
© Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ ΕΠΕ
Ιούλιος 2006

Παραγωγή: Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ
Μετάφραση: Ευφροσύνη Βασιλοπούλου - Μ. Λεβής Α.Ε. - Linguaphone
Διόρθωση: Γιώτα Πολυδωροπούλου
Συntonισμός έκδοσης: Έφη Ανδρικοπούλου
Σχεδιασμός-σελιδοποίηση: Ανδριάννα Παναγιωτοπούλου

Κεντρική διάθεση:



Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ • Βλαχάβα 6-8 | Αθήνα 105 51

Τηλ.: 210-3314.714 | Fax: 210-3252.283

www.economia.gr

www.economia-bookstore.gr

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

*Αφιερωμένο στη μνήμη του Καθηγητή Sumantra Ghoshal
(1948-2004) που υπήρξε παράδειγμα προς μίμηση,
πηγή έμπνευσης και φίλος μιας ολόκληρης γενιάς
μελετητών της διοίκησης επιχειρήσεων.*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες

1

Γνωρίστε τους Παίκτες 13

2

Αναγνωρίστε το Ομιγλώδες του Μέλλοντος 39

3

Διεξάγετε Αποστολές Αναγνώρισης Εδάφους του Μέλλοντος 65

4

Εξουδετερώστε τον Ανταγωνισμό 91

5

Δημιουργήστε μια Ευέλικτη Ιεραρχία 117

6

Χειριστείτε δυναμικά τις Σχέσεις 143

7

Στοχεύστε στο Χρυσό 165

8

Γίνετε Ισχυροί με το Σωστό Τρόπο 189

9

Ηγέτες σ' έναν Απρόβλεπτο Κόσμο 213

Προσάρτημα:

Σχεδιασμός και Μεθοδολογία της Έρευνας 221

Σημειώσεις 227

Ευρετήριο 241

Ευχαριστίες

ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΩ τις ευχαριστίες μου στους μάναιτζερ, μελετητές και φοιτητές που συνεισέφεραν στις έρευνες που περιέχει το βιβλίο αυτό. Περισσότερο από κάθε άλλον, όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Yong (Harry) Wang, απόφοιτο του Harvard's Kennedy School of Government, που ήταν ο βοηθός μου στη διεξαγωγή των ερευνών, κατά τη διάρκεια του όλου εγχειρήματος. Η αρχική ιδέα του βιβλίου ξεπήδησε από τις συζητήσεις που είχαμε το 2002 σχετικά με το ρόλο των πρωτοπόρων επιχειρηματιών στην οικονομία της Κίνας. Ο Harry υπήρξε πολύτιμος στον εντοπισμό των εταιρειών, στο κλείσιμο συνεντεύξεων, στην εποπτεία ερευνητικών ομάδων με έδρα τη Σαγκάη και το Πεκίνο, στη συγκέντρωση και μετάφραση των εγγράφων των εταιρειών και δευτερευουσών πηγών στην Κίνα, και στη συνεργασία με τις εταιρείες για να εξασφαλιστεί η ακρίβεια των στοιχείων και των αναλύσεών μας.

Το όλο εγχείρημα απαιτούσε μια σειρά συνεντεύξεων στις ΗΠΑ και στην Κίνα, συμπεριλαμβανομένου και ενός εξοντωτικού ταξιδιού, κατά τη διάρκεια του οποίου επισκεφτήκαμε δεκαοκτώ Κινεζικές εταιρείες σε δέκα διαφορετικές πόλεις μέσα σε τρεις εβδομάδες. Παρόλο που μια συνηθισμένη ημέρα δουλειάς άρχιζε με συνάντηση κατά τη διάρκεια του προγεύματός μας και τελείωνε πολύ μετά το βραδινό, ο Harry διατηρούσε την καλή του διάθεση και τον ενθουσιασμό του καθ' όλη τη διάρκειά της. Ο Harry είναι ένα πολύ αξιόλογο άτομο και ήταν μεγάλη χαρά για μένα να δουλέψω μαζί του.

Το εγχείρημα αυτό μας έδωσε την ευκαιρία να πάρουμε συνέντευξη από πολλά αξιοθαύμαστα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και πρωτοπόρους επιχειρηματίες της Κίνας. Τους ευχαριστούμε όλους για τη γενναιοδωρία με την οποία μας χάρισαν το χρόνο τους και τις σκέψεις τους. Είμαστε ιδιαίτερα υποχρεωμένοι στους Ying Han, Xingsheng Zhang, Ying Wu, Johnny Chou, Ruimin Zhang, Mianmian Yang, Zhidong Wang, Chuanzhi Liu, Mary Ma, Yaochang Yu, Qinghou Zong, Zongnan Wang, Boquan He και Charles Zhang.

Είμαστε, επίσης, υποχρεωμένοι στον James Z. Li, διευθύνοντα σύμβουλο της E. J. McKay στη Σαγκάη, και στον Min Zhao, πρόεδρο της Sinotrust στο Πεκίνο. Ο Jim και ο Min μας βοήθησαν να έρθουμε σε επαφή με διάφορες εταιρείες και να προγραμματίσουμε τις συνεντεύξεις. Προσέλαβαν, επίσης, ομάδες αναλυτών στη Σαγκάη και στο Πεκίνο για τη συγκέντρωση, ανάλυση και μετάφραση των στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων και πληροφοριών για την εταιρική χρηματοδότηση και λειτουργική απόδοση, χρονολογιών πολύ σημαντικών γεγονότων για τις εταιρείες που μελετήσαμε, πληροφοριών σχετικά με τον τομέα και τους κανονισμούς, και τα ανταγωνιστικά προφίλ. Αυτή η λεπτομερής ανάλυση επηρέασε την επιλογή των εταιρειών και δημιούργησε τη βάση για τη δομή των ερωτήσεων στις συνεντεύξεις. Είμαστε πολύ υποχρεωμένοι στον Jim και τον Min για την οικονομική τους στήριξη. Αυτοί προσέλαβαν τις ομάδες ερευνών και βοήθησαν στο κλείσιμο των συνεντεύξεων όπως, επίσης, μας έδωσαν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με το Κινεζικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Yang Yang της Sinotrust και στις Christine Ma και Caroline Rowe της E. J. McKay, που ηγήθηκαν των τοπικών ομάδων ερευνών στο Πεκίνο και στη Σαγκάη, αντίστοιχα.

Διάφοροι φοιτητές του MBA, που αποφοίτησαν το 2004 από το Harvard Business School, συνεισέφεραν στη μελέτη αυτή. Τους είμαστε πολύ υποχρεωμένοι για τη σκληρή δουλειά που έκαναν, ερευνώντας και γράφοντας λεπτομερείς μελέτες περιπτώσεων επιλεγμένων εταιρειών από το δείγμα μας. Ο Aaron Wen και ο Nelson Liu δούλεψαν με τον Harry στη μελέτη περίπτωσης της Ting Hsin. Οι Ying Zhang, Liyang Jin και Yong Yuan ερεύνησαν και έγραψαν τη μελέτη περίπτωσης για τη Wahaha. Οι Jason Hu, Charles Xu, Allen Qian και Julia Zheng ολοκλήρωσαν τη μελέτη περίπτωσης της UTStarcom. Οι Xi Zhang, Soo Chuen Tan και Seth Wheeler μοιράστηκαν μαζί μας τα αποτελέσματα των ερευνών τους πάνω στον τομέα των φούρνων μικροκυμάτων στην Κίνα. Ο πρώην φοιτητής μου Greg Ye (τάξη του 2001 στο Harvard Business School) μας παρείχε πολύτιμες πληροφορίες με βάση τη λεπτομερέστατη με-

λέτη περίπτωσης της Legend που συνέγραψε μαζί με τους Henry Chen, Harry Qin, Zheng Yin και Michael Rukstad. Διάφοροι Κινέζοι φοιτητές του Harvard Business School μοιράστηκαν τις απόψεις τους μαζί μας καθ' όλη τη διάρκεια του εγχειρήματος και τους ευχαριστούμε πολύ για τη βοήθειά τους. Ο Michael J. Roberts, εκτελεστικός διευθυντής του Harvard's Arthur Rock Center for Entrepreneurship, συνεργάστηκε μαζί μας για να επανεξετάσει προηγούμενη του μελέτη περίπτωσης της AsiaInfo. Ευχαριστούμε για την οικονομική τους βοήθεια το Τμήμα Έρευνας του Harvard Business School και του London Business School.

Διάφοροι ειδικοί στην Κινεζική ιστορία και οικονομία βρήκαν το χρόνο να εξετάσουν όλο ή μέρος του χειρογράφου μας και να μας ανακοινώσουν λεπτομερώς τις παρατηρήσεις τους. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τον Καθηγητή Laixiang Sun του School of Oriental and African Studies (SOAS), του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, τον Καθηγητή Dic Lo, επίσης, του SOAS, τον Καθηγητή Lin Xu του Κολεγίου Babson, και τους Yingpu Qu και Edward S. Mason Fellow του Harvard's Kennedy School of Government. Είμαστε υποχρεωμένοι στους μάντζερ των εταιρειών που μελετήσαμε και οι οποίοι επανεξέτασαν τα σχετικά με αυτούς κεφάλαια για να επαληθεύσουν την πραγματολογική τους ακρίβεια και, επίσης, στον Simon Israel της Danone, που μας παρείχε τις απόψεις του σχετικά με τον Τομέα Τροφίμων και Ποτών της Κίνας. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και άλλους που μας παρείχαν πολύτιμες πληροφορίες όπως τον Miao Cao (της Διεθνούς Τράπεζας), τον Xiaqing Ding (της Merrill Lynch), τον Frank Fan (της Cambridge Partners), τον Jinyue Gao (της Τράπεζας της Κίνας), τον George Lu (της Surfmax Investments), τον Xiaobo Wu (συγγραφέα), τον Xiaodong Yi (της Sullivan & Cromwell), τον Xin Zhou (της Deutsche Bank), τον Weimin Zhou (της Διεύθυνσης Προώθησης Επενδύσεων του Πεκίνου), τον Xiaogang Tan (του υπουργείου Οικονομικών) και ιδιαίτερα την Christina Zhu (της McKinsey), τον Καθηγητή Waverly Ding (του Πανεπιστημιακού Κολεγίου του Berkeley) και τον Καθηγητή Tao Zhu (του Πανεπιστημίου Cornell). Είμαστε ευγνώμονες στη Sheree Chuang των Εκδόσεων Commonwealth που διεξήγαγε μια λεπτομερή έρευνα για την Ting Hsin και τη Uni-President, και στον Charles Spinoso που μας παρείχε τις πολύτιμες απόψεις του σχετικά με τη Haier.

1

Γνωρίστε τους Παίκτες

ΟΙΣΤΟΡΙΕΣ των πρωτοπόρων επιχειρηματιών της Αμερικής είναι πασίγνωστες. Εκατοντάδες βιβλία έχουν γραφτεί για δημιουργούς επιχειρήσεων όπως ο Bill Gates, ο Michael Dell, ο Sam Walton και ο Henry Ford, ενώ αναφέρονται σε χιλιάδες άλλα.¹ Το κοινό της Δύσης, όμως, δεν γνωρίζει σχεδόν τίποτε για τους εκλεκτούς πρωτοπόρους επιχειρηματίες της δεύτερης σε μέγεθος οικονομίας στον κόσμο – της Κίνας. Αυτό, είναι κρίμα, από πολλές απόψεις.

Η Κίνα είναι, φυσικά, μια ζωτικής σημασίας κινητήρια δύναμη της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι προφανώς μεγάλη – έχει το ίδιο μέγεθος με τις ΗΠΑ και είναι πατρίδα ενός στους πέντε ανθρώπους του πλανήτη. Από την εποχή των οικονομικών μεταρρυθμίσεων στο τέλος της δεκαετίας του '70, μέχρι τώρα, η ανάπτυξη της Κινεζικής οικονομίας υπήρξε πρωτοφανής.² Το ΑΕΠ τετραπλασιάστηκε μεταξύ 1978 και 2002. Το 2003 η Κίνα ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, μετά τις ΗΠΑ, ως προς την αγοραστική της δύναμη. Κάποιοι αξιόπιστοι αναλυτές πιστεύουν ότι η Κινεζική οικονομία θα μπορούσε να ξεπεράσει αυτή της Αμερικής μέχρι το 2045, στη διάρκεια δηλαδή της ζωής πολλών αναγνωστών αυτού του βιβλίου.³ Εάν κατατάσσαμε τις επαρχίες της χώρας σαν χωριστές οικονομίες, είκοσι από αυτές θα περιλαμβάνονταν στις τριάντα γρηγορότερα αναπτυσσόμενες οικονομίες μεταξύ του 1978 και του 1995, σύμφωνα με τους υπολογισμούς της Διεθνούς Τράπεζας. Η Κίνα είναι η πρώτη στον κόσμο στην προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων και –μεταξύ άλλων– στην παραγωγή κινητών τηλεφώνων, έγχρωμων τηλεοράσεων, φούρνων

μικροκυμάτων και κλιματιστικών. Η Κίνα είναι, επίσης, ένας από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς πρώτων υλών. Η τεράστια ζήτηση εισαγωγών της χώρας αυτής συνεισφέρει στην αύξηση –π.χ.– της τιμής του πετρελαίου. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και άλλα προϊόντα, αλλά το ζήτημα είναι απλό. Είναι, τουλάχιστον, περιέργο που δεν γνωρίζουμε σχεδόν τίποτε για τους πρωτοπόρους επιχειρηματίες που αναδιαμορφώνουν τη δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο και ίσως την πιο δυναμική.

Πολλά μαθήματα –όπως η μακρο-οικονομία και η λογιστική για παράδειγμα– είναι σημαντικά, αλλά συγχρόνως βαρετά. Η πρόσφατη, όμως, ιστορία της Κίνας είναι τόσο σημαντική όσο και συναρπαστική. Η Κίνα στην ουσία «εξαφάνισε» τους πρωτοπόρους επιχειρηματίες για μια ολόκληρη γενιά και μετά τους άφησε ελεύθερους στο τέλος της δεκαετίας του '70. Η απελευθέρωση της πρωτοπόρου επιχειρηματικής ενέργειας που ακολούθησε, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα της πρόσφατης οικονομικής ιστορίας. Η διαδικασία αυτή ήταν ένας δρόμος με πολλά σκαμπανεβάσματα για πολλούς από τους επιχειρηματίες –εμπροσθοφυλακή– της Κινεζικής επίθεσης στην οικονομία της αγοράς. Από το 2000 και μετά, το περιοδικό *Forbes* δημοσίευσε έναν κατάλογο με τους πλουσιότερους Κινέζους, τεκμήριο της ανόδου πρωτοπόρων επιχειρηματιών οι οποίοι απέκτησαν τεράστιες περιουσίες μέσα σε λίγα μόνο χρόνια. Ο κατάλογος εξιστορεί, επίσης, την αστραπιαία πτώση παράτολμων επιχειρηματιών, με ένα 30% των ατόμων του καταλόγου να αφαιρούνται κάθε χρόνο και με αρκετούς να καταλήγουν στη φυλακή. Ο πρωτοπόρος επιχειρηματικός ζήλος στην Κίνα, σήμερα, θυμίζει τον απροκάλυπτο καπιταλισμό της βιομηχανικής επανάστασης στις ΗΠΑ, όταν άνθρωποι όπως ο Henry Ford, ο John D. Rockefeller και ο Andrew Carnegie συσσώρευσαν φοβερές περιουσίες διαπλέοντας μέσα σε μια ταχύτατα μεταβαλλόμενη οικονομία.

Η κατανόηση των πρωτοπόρων επιχειρηματιών της Κίνας είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας για μάντζερ εταιρειών που σκοπεύουν να επεκταθούν στην Κίνα, στο μέλλον. Είναι μια τεράστια αναπτυσσόμενη οικονομία που λίγες εταιρείες μπορούν να αγνοήσουν. Είναι, όμως, και αφάνταστα δύσκολο να βγάλεις λεφτά εκεί. Πολλές αξιοζήλευτες εταιρείες, όπως η Microsoft και η Wal-Mart βρήκαν την κατάκτηση της Κινεζικής αγοράς εξαιρετικά δύσκολη. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι γι' αυτό: η ασαφής προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, εμπόδια που δημιουργούνται από κανονισμούς, και δυσχέρειες στη διανομή. Στη λίστα, όμως, των ανταγωνιστικών προκλήσεων, ανώτερη θέση κατέχει η δύναμη των εγχώριων ανταγωνιστών.⁴ Ακόμη και κορυφαίοι στον τομέα τους, σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως η Procter & Gamble και η Coca-Cola, αντιμετώπισαν σκληρό ανταγωνισμό από εγχώριες μάρκες στην Κί-

να. Οι μάνατζερ της Δύσης που κατανοούν τον τρόπο σκέψης των Κινέζων ανταγωνιστών τους, δύσκολα θα τους υποτιμήσουν στο μέλλον. Θα είναι καλύτερα εξοπλισμένοι να τους συναγωνιστούν.

Οι Κινέζοι πρωτοπόροι επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμεύσουν και σαν πολύτιμοι συνεταιίροι εταιρειών της Δύσης που θα επιχειρήσουν να εισέλθουν στην Κινεζική αγορά. Οι εταιρείες της Δύσης που βρίσκουν τους σωστούς συνεταιίρους, κλείνουν μια καλή συμφωνία και διαχειρίζονται το συνεταιρισμό που προκύπτει με Κινέζους πρωτοπόρους επιχειρηματίες, μπορούν συχνά να έχουν άμεσα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Γαλλικός Όμιλος τροφίμων Danone, ο οποίος κατέγραψε πάνω από 1 δισ. δολάρια έσοδα στην Κίνα, το 2003. Η εταιρεία πέτυχε συνεργαζόμενη με κορυφαίους πρωτοπόρους επιχειρηματίες και πρωτίτως με τον Όμιλο Hangzhou Wahaha, ο οποίος ηγείται της αγοράς εμφιαλωμένου νερού στην Κίνα. Η Κινεζική πλευρά επωφελήθηκε από το κεφάλαιο της Danone, την τεχνολογία, και την εμπειρία στο μάρκετινγκ, ενώ η Danone επωφελήθηκε από τη γνώση για τους εγχώριους καταναλωτές που είχαν οι επιχειρηματίες.

Μαθήματα Ανταγωνισμού σ' έναν Αβέβαιο Κόσμο

Οι πρωτοπόροι Κινέζοι επιχειρηματίες δίνουν πολύτιμα μαθήματα διοίκησης σ' ένα απρόβλεπτο πλαίσιο. Κανείς επιχειρηματίας, φυσικά, δεν μπορεί να έχει κέρδος εύκολα ή να διατηρήσει την καλύτερη απόδοση σε οποιαδήποτε αγορά στον κόσμο. Οι πελάτες απαιτούν τα περισσότερα με τα λιγότερα χρήματα, οι ανταγωνιστές μιμούνται τη συνταγή επιτυχίας της εταιρείας, υποκαθιστούν προϊόντα ή υπηρεσίες, απειλούν να πάρουν πελάτες. Στην Κίνα είναι ακόμη δυσκολότερο να πετύχεις. Εκτός από τις συνηθισμένες προκλήσεις, οι Κινεζικές εταιρείες αντιμετωπίζουν εξαιρετικά υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας σε πολλαπλές διαστάσεις. Καθεμία από αυτές τις μεταβλητές είναι αβέβαιη από μόνη της, και οι αλληλεπιδράσεις τους κάνουν τις προβλέψεις για το μέλλον σχεδόν αδύνατες, με κάποιο βαθμό σιγουριάς. Επειδή η ορατότητα για το μέλλον είναι περιορισμένη, τα ανώτατα στελέχη των Κινεζικών επιχειρήσεων θα πρέπει να προβλέπουν και να αντιδρούν σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Εκτός από τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία και την αβεβαιότητα των διαθέσεων του καταναλωτή, υπάρχουν και οι παρακάτω παράγοντες που αυξάνουν περαιτέρω τα απρόβλεπτα στην Κίνα.

«Δεν υπάρχει άλλη οικονομία στον κόσμο σημαντικότερη και, συγχρόνως, τόσο ελάχιστα κατανοητή όσο αυτή της Κίνας. Ο Sull, στο διεισδυτικό του βιβλίο, μας βοηθάει να καταλάβουμε τι πραγματικά συμβαίνει σε μερικές από τις σπουδαιότερες εταιρείες της Κίνας. Το βιβλίο αυτό, γεμάτο τόσο από τρομακτικές όσο και από καθησυχαστικές ιστορίες, μπορεί να βοηθήσει οποιονδήποτε επιχειρηματία να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ξεπεράσει τους κινδύνους που ενέχονται σε κάθε καινούργια προσπάθεια».

— **Bob Higgins**, Managing General Partner της Highland Capital Partners

«Το βιβλίο του Sull επιτυγχάνει δυο στόχους – πρόκληση: Παρουσιάζει ένα χρήσιμο πλαίσιο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης σε μεταβαλλόμενες οικονομίες, καθώς και ολοκληρωμένα πορτρέτα των πιο επιτυχημένων επιχειρηματιών της Κίνας. Ο Sull είναι ένα ανερχόμενο αστέρι της διοίκησης επιχειρήσεων διεθνώς, και η Κίνα είναι μια από τις σημαντικότερες και δυναμικότερες οικονομίες του κόσμου. Το βιβλίο *Made in China* είναι ένας υπέροχος συνδυασμός ταλέντου και επιλογής θέματος. Θα πρέπει να το αποκτήσει κάθε μάνατζερ που κοιτάζει μπροστά».

— **Robert E. Kennedy**, Executive Director του William Davidson Institute και Καθηγητής του Michigan Business School

«Ο Sull χρησιμοποίησε με αριστουργηματικό τρόπο τις μελέτες περιπτώσεων των καλύτερων επιχειρηματιών της Κίνας για να δημιουργήσει ένα χάρτη πλοήγησης μέσα στις δυναμικές και απρόβλεπτες αγορές του εικοστού πρώτου αιώνα. Πρέπει οπωσδήποτε να το διαβάσουν αυτοί που θέλουν να δημιουργήσουν τη δικιά τους επιτυχημένη ιστορία».

— **Bill Coleman**, Ιδρυτής, πρώην Chairman, και CEO της BEA Systems, Inc.

