



موجز حلقة

فن صناعة القادة والرؤساء التنفيذيين في الشركات الكبرى، مع مدحت خليل مؤسس شركة راية القابضة

🕒 يُقرأ في ٨ دقائق

١٢ فبراير ٢٠٢٤

belaraby

🎙 مدحت خليل

اسمع الحلقة كاملة أو اقرأ النسخة التفاعلية

mujaz.co/belaraby-medhat-khalil



مدحت خليل، مؤسس رايه القابضة، يبحكي في «بزنس بالعربي» رحلته من رياضي في منتخب التجديف لصاحب مجموعة في ٦ دول وأكثر من ١٧ ألف موظف. القصة فيها **تفليستين**: وحدة من نصب في استيراد لعب أطفال، وواحدة من الرهان على نظام IBM اللي اسمه OS/2. اللي رجّعه على رجليه كان **توكيل نوكيا** اللي دخله وهو مفلس بجرأة. وبعدها كبر بالاستحواذ على ٧ شركات ودمجها، ويقول إن **الثقافة بتاكل الاستراتيجية**. وأهم درس في القيادة عنده: **اكسب الثقة مش الحب**، ومتخافش تاخذ القرار الصعب.

الأفكار الرئيسية

١. البداية من التجديف للاستيراد، وأول تفليسة 10:07 ▶

مدحت بدأ رحلته وهو رياضي في المنتخب القومي للتجديف، وكان بيسافر كثير ويشوف حاجات لسه ما وصلتش مصر زي عربيات الريموت كنترول وألعاب «جيم آند ووتش». استلف من والدته وجمّع حوالي ٨ آلاف دولار وفتح أول اعتماد مع هونج كونج، وباع البضاعة فدبّلت فلوسه بسرعة. لكن لما كُّر الصفقة تانية بمبلغ أكبر، طلعت البضاعة كلها بايظة وباللون الغلط، ودي كانت **أول تفليسة** له بسبب نصب تاجر في هونج كونج. الدرس اللي طلع بيه: النجاح السريع ممكن يخليّك تدخل الصفقة اللي بعدها بقلب جامد.

٢. مدرسة البنوك و IBM: اتعلّم قبل ما تبني 16:17 ▶

بعد التفليسة قال لازم أتعلّم الأول، فاشتغل في بنك الاستثمار العربي واختار إدارة الائتمان بالذات، لأنها بتعلّمك تدرس رجل الأعمال والصناعة والميزانيات قبل ما تدي قرض. وبعدها انتقل لـ IBM وقعد فيها حوالي ١٥ سنة، وبيعتبرها المدرسة اللي علّمته إزاي المؤسسات الكبيرة بتتدار: أهمية الـ HR، والإدارة المالية، والتخطيط الاستراتيجي. نصيحته الأساسية إن **اللي عايز يعمل بزنس خاص يشغل الأول شوية في شركة كبيرة** عشان يشوف المؤسسة الماشية صح شكلها إيه.

٣. الرهان على حاجة واحدة: تفليسة نظام OS/2 22:30 ▶

في IBM اتفق بيبي تطبيق «باك أوفيس» للجزئة وبيعوه سوا في العالم، بس بشرط بينيه على نظام تشغيل IBM اسمه OS/2 اللي كانوا عايزين بيه يضربوا مايكروسوفت. مدحت أسّس شركته «بروتك» وعيّن ١٦ مبرمج وبنى المشروع كله على النظام ده. وفجأة IBM قررت تسحب OS/2 من السوق، فراح المشروع وكل الفلوس في الزبالة، ودي كانت **تاني تفليسة**. الخلاصة عنده: خطر إنك تبني البزنس كله على ركيزة واحدة، وإن التوفيق نفسه جزء من المعادلة.

٤. صفقة نوكيا: ادخل بثقة ومتخافش تطلب 33:05 ▶

وهو مفلس تمامًا، ربح توكيل نوكيا في مصر في بداية عصر الموبايل، وأول ما سمع الخبر قال «يا نهار أسود» لأنه ما كانش معاه مليم. راح لقربيه رئيس بنك وقاله مش هطلع من مكتبك غير لما آخد ٣ مليون دولار، وضمّ شريك بـ ٢ مليون كمان. ولما نوكيا أخّرت في توريد التليفونات، دخل على رئيسها بمنتهى الجرأة وقاله **أنت اللي مش عارف تعمل شغلك** مش أنا، وطلع بنص الكمية اللي طلبها. الصفقة دي كانت «الحصان الأسود» اللي رجّعه على رجليه وعوّضه عن التفليستين.

٥. كبر أو هتموت: الاستحواذ على ٧ شركات ▶ 49:28

لما جاله استثمار من آل هيكل عشان يبقى أكبر شركة IT في الشرق الأوسط، قرر ما يكترش «أورجانيك» شوية شوية. بدل كده درس السوق، حدّد أهم ٧ شركات شغالة في المجال، واستحوذ عليها بالكامل ودمجها في كيان واحد اسمه رايه القابضة. المبدأ اللي بيشتغل بيه: «يا تكبر يا هتموت»، فالحفاظ على البنزس زي ما هو مش خيار.

٦. الثقافة بتاكل الاستراتيجية: سرّ نجاح الدمج ▶ 50:48

مدحت بيستشهد بمقولة بيتر دراكر «الثقافة بتاكل الاستراتيجية على الفطار»، ويقول إن الكالتشر الموحد هو اللي بيخلي الشركة تعيش طويل. أصعب حاجة في دمج ٨ شركات إن كل واحدة ليها ثقافة وستايل وإيجو مختلف، ومن السبعة اللي اشتراهم ٣ قيادات ما قدروش يتأقلموا وسابوا. عشان كده بقى قاعدته دلوقتي في أي استحواذ: حافظ على إدارة الشركة وثقافتها بدل ما تفرض ثقافتك بالعافية.

٧. التنويع بقاعدة نمرة ١ أو نمرة ٢ ▶ 58:41

رايه دلوقتي شغالة في مجالات مختلفة قوي: IT، وتعهيد، وتجارة، وصيانة، ومصنع تجميد فاكهة، وتصنيع تكييفات، وفنتك. مدحت بيقول إن التنويع ده مقصود عشان لو صناعة وقعت، صناعة ثانية تسندها، والمصنع اللي بيصدر بيجيب عملة حرة بيستوردوا بيها. بس فيه شرط صارم: ما يدخلش مجال إلا لو يقدر يبقى فيه نمرة ١ أو نمرة ٢، وأي مجال ما وصلش لكده باعوه وخرجوا منه.

٨. القيادة تكسب الثقة مش الحب، والرغد جزء من الشغل ▶ 68:30

تعريف القيادة عنده إنك تكسب ثقة واحترام الناس اللي تحتك، مش حبهم، لأن اللي بيدور على إنه يبقى محبوب عمره ما هيقدر يمشي أو يظبط حد. وبيحكى عن موظف في IBM كان مثالي على الورق، بيتكلم أربع لغات، لكنه بعد ٦ شهور ما نتجش لأنه ما عرفش ينزل لمستوى العملاء. مدحت مشاء وقاله «مكانك مش هنا، روح اعمل دكتوراه»، وفعلًا بقى من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا. الرغد هنا كان في مصلحة الراجل نفسه، مش الشركة بس.

٩. الفريق أهم من الفكرة، وتنظيم الفنتك ضروري ▶ 96:50

لما سُئل الأهم في الستارت أب الفكرة ولا الفريق، قال الفريق من غير تردد، لأن ٧٠٪ من الأفكار بتفشل، والفريق القوي هو اللي بيجيّر الفكرة والاستراتيجية لما الظروف تتغير. ويحذر إن سوق الفنتك في مصر وصل لحوالي ٦٠ شركة من غير تنظيم كافي، ومتوقع إن ٩٠٪ منها تفلس. رأيّه إن لازم تنظيم أساسي يحمي فلوس الناس وبياناتها، من غير ما يخنق الابتكار، خصوصًا إن فوري نفسها تعرّضت لحادثة على النسخة التجريبية.

قواعد مدحت خليل في القيادة وصناعة الرؤساء التنفيذيين

١. اكسب الثقة مش الحب

القيادة عنده إنك تكسب ثقة واحترام الناس اللي تحتك، مش حبهم. اللي بيدور على إنه يبقى محبوب مش هيقدر يظبط أو يمشي حد، والكرسي ده «مكان ساقع» لأن القرار دايماً صعب.

٢. الكاراكتر أساس، والمهارة بتتعلّم

القائد وصاحب المخاطرة (ريسك تيك) دي طبيعة بتبان من الصغر، مش حاجة تتعلّم. لكن مهارات زي التواصل تقدر تتعلّمها وتحسّن فيها كتير بالكورسات والخبرة.

٣. خُذ ريسك بحدّ أدنى، وفرّق بين الحكمة والتهور

لازم يكون عندك حدّ أدنى من المخاطرة، والخبرة بتظبط الحدّ الأقصى. اللي ما بيغلطش خالص ده مش اللي انت عايزه، لأنك مادام بتاخذ ريسك يبقى لازم بعض قراراتك تقع.

٤. القرار الصح: دراسة واختبار سيناريوهات

قبل أي قرار، اعمل دراسة جدوى كويسة واختبرها في أكثر من سيناريو للسوق، وضيف عليها حسّ السوق اللي جالك من الخبرة. الدراسة مش رفاهية، دي أساس القرار.

٥. متخافش تمشي حد

الرغد من أصعب الحاجات على المديرين، بس حظّ حد في المكان الغلط بيظلم المؤسسة والشخص نفسه. ساعات تمشية الموظف بتكون في مصلحته، زي الموظف اللي طلع أستاذ إدارة مشهور بعد ما مشاه.

٦. حظّ الكاراكتر الصح في المكان الصح

لما تبني الـ infrastructure صح، بتقدر تطلع قادة من تحتك. الرئيس التنفيذي عندك هو «الكينج» اللي بتديله سكوب واسع، وبتحط صاحب المواهب الأساسية في المكان المناسب.

خطوات تطبّقها

- ✓ قبل ما تبدأ بزنسك الخاص، اشتغل سنتين أو ثلاثة في شركة كبيرة عشان تشوف المؤسسة الماشية صح شكلها إيه
- ✓ لو بتدير فريق، ابن سلطتك على الثقة والاحترام مش الحب، وابعد عن إنك تدور تبقى محبوب من الكل
- ✓ قبل أي قرار كبير، اعمل دراسة جدوى واختبرها في أكثر من سيناريو للسوق قبل ما تنفذ
- ✓ لو داخل مجال جديد، اتأكد إنك تقدر تبقى فيه نمرة ١ أو نمرة ٢، وإلا سيبه من الأول
- ✓ لو استحوذت على شركة، حافظ على إدارتها وثقافتها بدل ما تفرض ثقافتك بالعافية
- ✓ لو بتقيم ستارت أب أو فرصة استثمار، ركّز على الفريق قبل الفكرة لأن الفريق هو اللي بيبدل ويعدّل

اقتباسات تستحق الحفظ

«يا تكبر يا هتموت»

— مدحت خليل

«لوانت عايز تبقى محبوب من الكل، فعلاً الليدرشيب مش مكانك»

— مدحت خليل

«الليدرشيب مش هتقدر تعلّمها لحد، دي كارا كتر لازم يكون موجود من الأول»

— مدحت خليل

«لما بتخط حد في مكان غلط، بتظلم المؤسسة وبتظلم اللي حواليه»

— مدحت خليل

«العمل دائماً على حق حتى لو كان مش على حق، لوانت عايز تبقى ماركت ليدر»

— مدحت خليل

«الفريق هو اللي يقيم الفكرة وهو اللي ينفذها»

— مدحت خليل

«لازم الواحد يشتغل ويشوف الدنيا في مؤسسات كبيرة ماشية إزاي»

— مدحت خليل

مذكور في الحلقة

IBM · الشركة اللي قعد فيها ١٥ سنة ويبسّيها مدرسته في الإدارة والبيع

Nokia · توكيلها في مصر كان «الحصان الأسود» اللي رجّع مدحت على رجليه بعد التفليستين

بيتر دراكر · «الثقافة بتاكل الاستراتيجية على الفطار»، أساس فلسفته في الدمج

EFG Hermes وآل هيكل · أحمد وحسن هيكل مؤلوا حلم رايه إنها تبقى أكبر شركة IT في الشرق الأوسط

فوري و اي فاينانس و أمان · مشاريع الفنتك اللي طلعت من رايه، وبدايتها كانت مع الحكومة

د. يوسف بطرس غالي · وزير المالية اللي شرارة الفنتك في مصر بدأت معاه من مشروع الموازنة

OS/2 · نظام تشغيل IBM اللي اتبنى عليه مشروع بروتك، وسحبه سبّب ثاني تفليسة

موجز.

النسخة الكاملة والتفاعلية – بالصوت والروابط

mujaz.co/belaraby-medhat-khalil

