

التحول عند هارلي- دافيدسون

في السنوات الأولى من ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة السيارات على شفا حفرة من الكارثة التي انحدر إليها عدد من المصنعين الأمريكيين في الثلث الأخير من القرن العشرين، وكانت هناك قوى مهمة في السوق- بما في ذلك المنافسة اليابانية والكساد- وهبوط طويل الأمد في الجودة، تدفع بأخر مصنعي الدراجات النارية في أمريكا نحو الإفلاس.

على أنه في عام (1981م) قامت مجموعة من المديرين الذين أحبوا الشركة ومنتجاتها بالتعاقد لإنقاذ هارلي- دافيدسون من الانهيار، وبعد أن استملكو الشركة من الشركة الأم غير المكرثة بمصيرها من خلال عملية استحواذ وظفت فيها الأموال الخارجية، تمكنوا من إقناع واشنطن بفرض زيادة مؤقتة في التعرفة الجمركية على الدراجات النارية المصنوعة في اليابان، ومنح القانون سائقي الدراجات ومالكها معاً الوقت الذي كانوا يحتاجونه لإكمال إعادة تشكيل الشركة من الداخل، وعن طريق التكيف مع الأساليب الناجحة في مراقبة الجودة والإنتاج التي كان المنافسون اليابانيون يطبقونها، تمكن هؤلاء من إعادة ابتكار العملية التصنيعية وتحسين منتجاتهم، وقام كبار المديرين بإعطاء المديرين في المستويات المتوسطة وعاملي خطوط الإنتاج سلطات أكبر في اتخاذ القرارات، وحينئذٍ دعمت هارلي- دافيدسون دراجاتها المجددة بإستراتيجية تسويقية مبتكرة تخاطب الولاء الاستثنائي الذي يتمتع به عملاؤها العنيدون، إضافة إلى أنها اجتذبت زبائن جددًا.

عام (1987م) كانت هارلي- دافيدسون قد استعادت مركزها المرموق في السوق من منافسي ما وراء البحار، وقدمت الدليل على أن المصنع الأمريكي التقليدي قادر على المنافسة والاستمرار والازدهار في سوق تتسم بالعالمية.

بداية باكرة

صنع ويليام إس. هارلي و آرثر دافيدسون -وكلاهما في العشرينيات من العمر- أول دراجة نارية في عام (1903م)، وهي السنة نفسها التي أسس فيها هنري فورد شركته لصناعة السيارات، وكما فعل فورد، ابتكرا نموذجًا في سقيفة خشبية بدائية؛ واختلفا عن فورد في أنهما باعا آلة واحدة في تلك السنة الأولى- وهي إنتاجهما كله، وفي عام (1910م) كانت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية تقف على قدميها وتنتج، وباعت في ذلك العام (3,200) دراجة، وبعد ذلك بعشر سنوات، حيث توسعت لتغطي الأسواق الخارجية، تمكن الثنائي من بيع (28,000) دراجة نارية.

وبينما أصبح من السهل الحصول على السيارات نظرًا إلى انخفاض أسعارها، فإن حصة الدراجات النارية من سوق السيارات أخذت في الانخفاض، وفي عام (1913م) تمكن اثنان من عشرات مصنعي الدراجات النارية الذين ولدوا في أوائل القرن من البقاء في السوق: وهما هارلي- دافيدسون والشركة الهندية لصناعة الدراجات النارية.

في محاولة لجمع الأموال إبان حقبة الكساد، باعت شركة هارلي- دافيدسون حقوق تصنيع دراجاتها في اليابان إلى شركة منتجات صيدلانية، وأدت الصفقة إلى انتعاش سوق الدراجات اليابانية، ومن دون قصد مهدت الطريق للمنافسة التي أجهزت بعد وقت قصير على شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات النارية بعد أربعين سنة. تمكنت الشركة من اجتياز حقبة الكساد في الثلاثينيات من القرن العشرين، وانتعشت في أثناء الحرب العالمية الثانية، وعندما ورد (88,000) دراجة إلى الجيش، وكما حصل بالنسبة إلى عدد من الشركات الأخرى التي تقود الصناعة الأمريكية، ازدهرت شركة هارلي- دافيدسون بعد الحرب، وذلك يعزى جزئيًا إلى تدمير القدرات الصناعية في اليابان وأوروبا، وفي عام (1953م) عندما أغلقت المصانع الهندية، أصبحت شركة هارلي المصنع الوحيد الباقي في صناعة الدراجات النارية الأمريكية.

وفي ذلك الوقت، أصبحت شركة هارلي- دافيدسون لصناعة الدراجات مؤسسة أمريكية، إضافة إلى أن دراجات هارلي أخذت تمثل رمزًا ثقافية في أعقاب المظاهر التي وردت في

أفلام العبادة؛ مثل: (ذا وايلد ون) و(ايزي رايدر). (الخنازير) ذوو المراسم الصعب، كما كانوا يدعون، لديهم عضلات مفتولة وصوت هادر وجلبة مميزة، وكما قال أحد المتحمسين لهذه الصناعة: «إن دراجة هارلي تحدث أصواتاً لا شبيه لها على الطريق». وحيث إن الدراجة كانت ذات قوام فارغ، قوية الشكيمة، خشنة، عالية الصوت وممتينة، فقد اجتذبت المتمردين الذين يرتدون الألبسة الجلدية، والذين يحبون غموض الولد السيء، وقد تحدث ويلي جي. دافيدسون؛ كبير مصممي الدراجات النارية لمدة طويلة، عن هذا الموضوع بحماس قائلًا: «إن الدراجة النارية تضيف على صاحبها قوة ميكانيكية- ليس بالإمكان ترويضها كلية». وعلى مر السنين مارست شخصيات مرموقة في ثقافة البوب ابتداءً من إلفيس بريسلي ثم الممثل ستيف ماكوين ولاعب البيسبول ريجي جاكسون ركوب الدراجات النارية بفخر.

قائد السوق يسقط فريسة للمنافسة الأجنبية

في الستينيات من القرن العشرين تمكنت الشركات المصنعة اليابانية من إعادة السيطرة على جزء من سوق السيارات والدراجات النارية العالمية، إحدى أكثر الشركات اليابانية المصدرة للدراجات نجاحاً شركة هوندا التي كانت دراجاتها الخفيفة قد واكبتها إعلانات تجارية محمومة؛ كانت تصور راكبيها على أنهم أشخاص (جيدون) من أجل التغيير، وما لبثت شركتا كاواساكي وياماها أن حصلتا على حصتهما من سوق الدراجات النارية الخفيفة.

عام (1969م) استحوذت شركة أمريكيان ماشين أند فاوندري كومباني (إيه.أم.أف) على هارلي- دافيسون، وما لبثت الشركة التي كانت مملوكة سابقاً لإحدى العائلات (والتي طرحت أسهمها للاكتتاب العام في عام (1965م))، أن وجدت نفسها في خضم تكتل ضخم، ظهر الأمر في البداية وكأنه نعمة، حيث ضخت إيه.أم.أف (60 مليون دولار في فرع هارلي، وزادت الإنتاج لمواجهة الهجمة اليابانية المتنامية، وبالرغم من أن حجم الإنتاج زاد من (27,000) في عام (1969م) إلى (60,000) في عام (1972م)، فقد اتخذ فرع هارلي- دافيدسون من شركة إيه.أم.أف موقفاً غريباً متعجباً من السوق المزدهرة للدراجات النارية الأرخص والأقل

قوة، والتي كانت تسيطر عليها الواردات من اليابان، وبدلاً من زيادة إنتاجها من الدراجات الخفيفة، أوقفت هارلي- دافيدسون إنتاجها كلياً في عام (1978م).

بدأت شركة إيه. أم. أف راغبة في التخلي عن هذا المضمار؛ لأن الواردات في حقيقة الأمر- لم تكن تشكل تحدياً لنشاط هارلي- دافيدسون الرئيس، وهو إنتاج الدراجات النارية الثقيلة التي تزيد سعة محركاتها عن (750) سنتيمتراً مكعباً، وفي نهاية عام (1974م) لم يكن لهارلي- دافيدسون أي منافس في إنتاج الدراجات فائقة الثقل (وهي الدراجات التي تزيد سعة محركاتها عن (850) سنتيمتراً مكعباً)، وبعد أن سيطرت على سوق الدراجات الثقيلة لمدة طويلة، بدأت هارلي- دافيدسون راضية عن نفسها، وقد عكست الحالة التي كانت فيها الدراجات هذا التراخي، وبدأت المسؤولية عن مراقبة الجودة وكأنها فقدت في المتاهة البيروقراطية التي كانت تستبد بشركة إيه. أم. أف، ونتيجة لذلك فإن الخنازير أخذت تكتسب شهرة تستحقها بسوء النوعية، وكما ذكرت مجلة فوربس في عام (1983م): «لقد ارتفعت مبيعات إيه. أم. أف لكنها كانت تهدد بتلطيخ سمعة الشركة نتيجة إجحامها عن الاستثمار في المعدات الإنتاجية»؛ لقد تدهورت الأمور بحيث اضطرت الشركة إلى إنشاء (مستشفيات)، وهي محطات على الطرق يجري فيها تجميع الدراجات التي خرجت من خطوط التجميع ناقصة ونقلها إلى التجار، وبالرغم من المشكلات المتعلقة بالجودة، فإن هارلي- دافيدسون استمرت في تحقيق أرقام مبيعات مذهلة، وفيما أدت شعبية الدراجات والآلات الخفيفة منها إلى ازدهار السوق الكلي للدراجات الآلية ذات العجلتين، فقد باعت الشركة (50,000) دراجة في عام (1979م)، غير أن هذه الأرقام كانت خادعة.

عام (1981م)، بدأت مشكلة الجودة التي تعانيتها هارلي تؤثر في المبيعات في وقت أخذت فيه الشركات المنافسة اليابانية تركز على سوق الدراجات الثقيلة؛ انحدرت مبيعات الشركة مسجلة تراجعاً بنسبة (18) بالمائة، إلى (41,000) دراجة، وحتى حصة هارلي في سوق الدراجات النارية الأمريكية فائقة الثقل هبطت دون حصة هوندا البالغة (9, 33) بالمائة، إلى (29,6) بالمائة، وهبطت حصة شركة هارلي- دافيدسون في السوق المحلية إلى (5) بالمائة، وحتى إن المتيمين بالدراجات النارية تحولوا إلى شراء الدراجات اليابانية.

عندما تنامت لديها القناعة بأنه ليس في وسعها فعل أشياء كثيرة لوقف تردّي أوضاع الشركة، أخذت إليه. أم. أف تبحث عن مشترٍ لها، غير أنها لم تجد إلا اهتماماً ضئيلاً في شرائها، ولدى الرجوع إلى فرع هارلي- دافيدسون كان كبير المديرين فون بيلز لا يزال يعتقد بجدوى منتجه، وكان بيلز وزملاؤه مدركين أن استمرار الشركة بيد المديرين المخلصين الذين يعلمون بحق تفاصيل قطاع الأعمال الخاص بالدراجات النارية، وكان من رأيهم أن يبيع هارلي- دافيدسون سيكون أمراً كارثياً؛ قال بيلز: «سيُستبدل أشخاص لا يعرفون شيئاً عن تجارة الدراجات النارية إطلاقاً بفريق إداري يتمتع بالخبرة والتماسك، وستذهب القيم التجارية طويلة الأمد التي تتمتع بها الشركة أدراج الرياح».

طلب بيلز مساعدة سيتي بنك، وبدأ هو وفريق مؤلف من مديري هارلي- دافيدسون الاثني عشر، بمن فيهم المدير المالي المعروف ببلادته ومرحه؛ ريتشارد تيرلنك، مفاوضات لشراء الشركة، واستعادوا ملكية الشركة في يونيو/ حزيران من عام (1981م)، وفي عملية شراء تقليدية تعتمد على التمويل الخارجي (إل.بي.أو) تمكنوا من الحصول على مليون دولار لقاء بيع أسهم، واقترضوا باقي المبلغ الذي تمت على أساسه عملية الشراء ومقداره (81,5) مليون دولار من مجموعة من المصارف بقيادة سيتي بنك، وكان أحد أعضاء الفريق المهمين جداً هو كبير مصممي الدراجات النارية ويليام جي. دافيدسون؛ كان ويلي جي (وهو الاسم الذي كان يعرف به سواء داخل الشركة أم خارجها) يشكل قلب العملية وروحها، وبوصفه أحد أحفاد مؤسس الشركة آرثر دافيدسون، فيعزى الفضل أساساً إليه في تصميم الدراجات الحديثة بنظرة تعكس الماضي، وهو التصميم الذي حظي بشعبية كبيرة. تخرج ويلي جي في كلية مركز الفن للتصميم في باسادينا، كاليفورنيا، وانضم إلى الشركة في عام (1963م)، أطلق شعره ولحيته الرمادية، وكان يرتدي الملابس الجلدية والجينز ودبوس طية المعطف الذي يحمل صورة جمجمة وعظمتين متقاطعتين، لقد كان حضوره يضيفي ليس فقط جواً من المصداقية على الشركة، بل أيضاً يوفر حلقة وصل بين الشركة المجهولة الهوية وجمهور العملاء؛ كان ويلي جي يقول: «راكبو هارلي هم نوع من الفنانين الشعبيين؛ كثير منهم مصممون غير مدربين يتحدثون عن دراجاتهم أكثر من أي شيء آخر؛ أنا أشعر بالسعادة عندما أصغي لهم؛ لأنني من الفصيلة نفسها».

في شهر يونيو/ حزيران من عام (1981م)، ركبت مجموعة المالكين الجدد لشركة هارلي- دافيدسون دراجات نارية من المصنع في يورك، بنسلفانيا إلى مقر الشركة في ميلووكي، ويسكنسون؛ وذلك للدعاية لما تتمتع الشركة به من قوة، غير أن النزهة ما لبثت أن انتهت بموجة من الصراخ إثر عودتهم إلى مقر الشركة؛ لقد جاءت عملية الشراء باستعمال الأموال الخارجية في الوقت غير الصحيح تمامًا، فيما كان المالكون الفخورون يمتطون دراجاتهم وينطلقون بها عبر ولايات أوهايو، إنديانا وإيلينوي، كان هناك كساد مريع وطويل يضرب العملاء التقليديين لمنتجات هارلي- دافيدسون على وجه الخصوص، يُضاف إلى ذلك أن العمال من ذوي الياقات الزرقاء قد سُرحوا بأعداد كبيرة، فيما قلصت أسعار الفائدة العالية جدًّا من حماسهم ومقدرتهم على اقتراض سعر الشراء الذي يبلغ (8,000) دولار، وفي عام (1982)، انخفضت تقديرات المبيعات من الدراجات النارية في الولايات المتحدة بنسبة (18) بالمئة، إلى (935,000)، وهو أول هبوط منذ عام (1975م)، ونظرًا إلى أن تكاليف الدراجات المصنوعة في اليابان مقارنة مع مثيلاتها من مختلف الأوزان من صناعة هارلي- دافيدسون قد كانت أقل بنسبة تتراوح بين (25) بالمئة و(50) بالمئة، فإن وضع الشركة انزلق بسرعة من مستقر إلى خطر، وفي عام (1980م) سجلت هارلي- دافيدسون أول خسارة تشغيلية لها في خمسين عامًا، غير أن فقدان الدم تحول إلى نزيف بسرعة؛ وفي عام (1982م) خسرت شركة هارلي- دافيدسون (25) مليون دولار.

وما زاد الوضع تعقيدًا أن عملية الشراء بتمويل خارجي حرمت الشركة الموارد المالية التي تستطيع بها مواجهة الانكماش الاقتصادي؛ ففي (26) مايو/ أيار من عام (1982م)؛ أي بعد سنة من عملية شراء الشركة بتمويل خارجي، أعلنت شركة هارلي- دافيدسون برنامجًا تقشفيًا مثيرًا، وفي ضربة واحدة سرحت الشركة (426) عاملًا، وخفضت رواتب الموظفين بنسبة (12) بالمئة، وجمّدت رواتب العمال، وعلقت الإسهامات في خطط التوفير للموظفين، وخفضت الإنتاج، وفي نهاية عام (1982م) كانت الشركة قد أجرت تخفيضًا مذهلاً في عدد عمالها بنسبة (40) بالمئة ليصبح (2,200).

تحسين الجودة عن طريق محاكاة المصنعين اليابانيين

لم يكن هناك أي ضمان بأن يؤدي ازدياد المد الاقتصادي إلى تعاين الشركة مالياً، وما زاد من تفاقم الوضع المالي للشركة أن انخفاض الجودة قد أصبح مشكلة مستمرة، فخلال السنين الماضية كان مديرو مصنع الشركة وعمال خطوط الإنتاج قد حولوا صلاحية إنتاج الكميات، وليس مراقبة الجودة، ونتيجة لذلك في عام (1980م)، كان أكثر من نصف الدراجات النارية التي خرجت من خطوط التجميع يفشل في اجتياز الفحص ويحتاج إلى إصلاح، وفي المقابل كانت (5) بالمائة فقط من الدراجات اليابانية تفشل في اجتياز الفحص؛ كتبت مجلة ساكيل وورلد: «بعض المعدات الموجودة في منتجات هارلي دافيدسون كانت تبدو كأنها صنعت من خام الحديد باستعمال الصخور من قبل المقيمين على طول شاطئ نهر ميلواكي». اضطر التجار إلى وضع قطع كرتون وحشوات تحت الدراجات في غرف العرض؛ وذلك لامتصاص الزيت المتسرب من مختلف الأنابيب والأجزاء، زد على ذلك أن بعض بائعي دراجات هارلي لمدة طويلة أصيبوا بخيبة أمل إزاء هذه المنتجات، ما دفعهم لبيع دراجات يابانية؛ قال فون بيلز بهذا الشأن في عام (1982م): «في البداية، وجدنا أنه من الصعب تصديق أننا قد نكون بهذا السوء، غير أننا كنا».

أدرك بيلز وزملاؤه بسرعة أنه يتعين إجراء جراحة رئيسة لإنقاذ المريض، وقال: «كنا نحاول العمل في نطاق نظام إنتاجي يعاني عيوباً رئيساً». ومن المفارقات أن المديرين وجدوا العلاج لعلتهم في المصانع اليابانية، وعندما قام كبار المديرين والقادة النقابيين الذين يمثلون موظفي هارلي- دافيدسون بجولة في مصنع هوندا للدراجات النارية في ماريسفيل، أوهايو، في عام (1982م)، أصيبوا بالصدمة والدهشة نتيجة مشاهداتهم؛ خطوط تجميع نظيفة، وعلاقات عمالية جيدة، وموظفو إدارة يتمتعون بالكفاءة (يوجد في المصنع ثلاثون من المشرفين من بين الموظفين وعددهم (500)). ومن المثير للاستغراب أن المصنع استطاع أن يحقق درجة إنتاجية عالية بالرغم من الغياب شبه الكامل لأجهزة الحاسوب. (استثمرت شركة هارلي- دافيدسون مؤخراً في تكنولوجيا أجهزة حاسوب متقدمة في محاولة لتحسين إدارة المصنع). وكان بيلز يتمتع بنفاذ بصيرة وبديهة حاضرة بالنسبة إلى الفروق بين هارلي- دافيدسون ومنافسيها اليابانيين، وقد كتب إلى بيتر ريد؛ مؤلف كتاب صنع أمريكا الجيد) يقول: «لم يكن السبب

الإنسان الآلي أو الثقافة أو ألعاب الجمباز الصباحية أو أغاني الشركة؛ كان السبب يكمن في المديرين المحترفين الذين فهموا عملهم، واهتموا بالتفاصيل».

أجرى توم جيلب؛ النائب الأول لرئيس شركة هارلي لشؤون التشغيل، بحثاً عن الممارسات الصناعية اليابانية، وتوصل إلى نتيجة واضحة: «يجب علينا ممارسة اللعبة كما يمارسها اليابانيون، وإلا فإننا سنموت». ومن قبيل المفارقة أن اليابانيين تعلموا لعبتهم من أحد الأمريكيين؛ إنه الدكتور إدواردز ديمنغ، مبدع حركة إدارة الجودة كلها؛ فقد طوّر ديمنغ وجوزيف جوران البرامج وأدخلها إلى اليابان في الأربعينيات من القرن العشرين؛ للمساعدة على إعادة بناء البنية التحتية الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية.

كانت إستراتيجية ديمنغ تقوم على أساس ما يسمى بالثالوث الإنتاجي، وكانت مكونات الثالوث هي تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، ومشاركة الموظفين، والتحكم في العامل الإحصائي، وعن طريق تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يحتفظ المصنعون بكمية البضاعة اللازمة جاهزة للاستعمال المباشر وقت الحاجة بدلاً من الاحتفاظ بكميات كبيرة من المكونات والمعدات ملقاة حول المنشأة، وبموجب مبدأ تسلم البضاعة وقت الحاجة إليها، يمكن للمصانع أن تقلب مخزون البضاعة عشرين أو ثلاثين مرة في السنة؛ وبالمقارنة فقد كانت شركة هارلي- دافيدسون تقلب البضاعة أربع مرات سنوياً، وفي عام (1981م)، وقبل أن يتجول المديرون في مصنع ياباني، كانت الشركة قد باشرت في تنفيذ برنامج تجريبي لتسلم البضاعة وقت الحاجة يعتمد على المفاهيم اليابانية، وتمكنت هارلي- دافيدسون مباشرة تقريباً من تحقيق الوفر في التخزين والبضائع المخزنة، ما أتاح للشركة مزيداً من النقود للوفاء بمستحقات ديونها، وأدى النقص في مخزون البضاعة إلى توفير مساحات في أرضية المصنع، ما مكن الشركة من التخلص من الاختناقات التي كان تعانيها خطوط التجميع، وبموجب الصيغة الخاصة من تسلم البضاعة وقت الحاجة التي أطلقتها شركة هارلي- دافيدسون والتي أسمتها «المواد وفقاً لحاجتها»، فتحدّد الأجزاء المعيبة قبل استعمالها على نطاق واسع، وبما أن البضاعة كانت ترد في دفعات صغيرة، فقد كان من الممكن إجراء التعديلات قبل وصول توريدات المكونات اللاحقة؛ لقد مكن تبني آلية المواد وفقاً للحاجة إليها، هارلي من تخفيض مخزونها من البضائع بنسبة (75) بالمئة، وسمح بتشغيل مصنعي التجميع فيها من دون مخازن.

أما المبادرة الرئيسية الثانية المستوحاة من ديمنغ- من خلال المنافسين اليابانيين- فكانت مشاركة الموظفين على نحو أكبر، وفي مثال باكر لما يسمى اليوم (التمكين)، سعت شركة هارلي- دافيدسون إلى التمييز بين عاملي الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، وتعاون كبار المديرين وعمال الإنتاج لإعادة تصميم خطوط التجميع وأرضية المصانع؛ قال توم جيلب بهذا الشأن: «لم تُنفذ التغييرات إلا بعد أن فهم الأشخاص ذوو العلاقة هذا التغيير وقبلوا به». ونظرا إلى أن الموظفين كانت لهم مصلحة في القرارات الحاسمة التي ستؤثر في مستقبل الشركة، فقد تحولوا إلى أناس يقدمون الحلول على خط الإنتاج).

دُرّب العمال أيضًا على أسلوب ديمنغ الثالث؛ السيطرة على العامل الإحصائي؛ ففي عامي (1983م) و(1984م) تلقى مديرو هارلي- دافيدسون محاضرات ألقاها أساتذة من جامعة تينيسي، والذين حوّلوا إلى مستشارين في أساليب آلية السيطرة على العامل الإحصائي، وبموجب هذا التوجه فإن عمال خطوط الإنتاج لم يكونوا مجرد ممارسين لأعمالهم آلياً؛ إذ اعترف بأن موظفي الشركة لديهم أكبر قدر من المعرفة والإلمام بالعملية الإنتاجية، فضلاً على مراقبة هذه العملية، فقد شجّع الموظفون على اكتشاف مواطن الخلل والمشكلات في العملية الإنتاجية ومناقشة مدى فاعليتها واقتراح الحلول، وبدأ العمال استعمال مخططات للسيطرة؛ وذلك لتحليل المعطيات ومراقبة الجودة؛ يقول ريتشارد تيرلنك: «يتعين على الإدارة العليا الاعتراف بأن عليها المسؤولية، ويتعين عليها والالتزام بتوفير بيئة يشعر فيها الموظف بالحرية في تحدي النظام ليحقق النجاح».

لقد اعترفت شركة هارلي- دافيدسون بوجود حاجة إلى التغيير، وقامت بتنفيذه على نحو سريع، ومع نهاية عام (1982م) كانت التكاليف قد انخفضت إلى مستويات دنيا لم تكن معها الشركة بحاجة إلى بيع أكثر من (35,000) دراجة لتحقيق مستوى التعادل، مقابل (53,000) دراجة قبل ذلك بسنتين فقط، ومع ذلك فقد باعت هارلي- دافيدسون (27,000) دراجة، وهو أمر مخيب للآمال؛ لذا وجدت الشركة نفسها في مواجهة مشكلة أخرى، وفي أوائل الثمانينيات من القرن العشرين بدأت شركتا ياماها وهوندا اللتان كانتا تخوضان حرباً شرسة من أجل حصة في السوق الأمريكية، بتخفيض أسعارهما على جناح السرعة بإغراق الأسواق بمنتجاتهما، حيث كانتا تعرضان من الدراجات ما لا تستطيعان بيعه.

ونظرًا إلى شعورها بالإحباط، طلبت شركة هارلي- دافيدسون في شهر سبتمبر / أيلول من عام (1982م) من لجنة التجارة الدولية الحماية من هذه الممارسات التجارية الضارة، ولم تطلب هارلي اتخاذ إجراءات احترازية دائمة ضد المنافسة الأجنبية؛ قال بيلز في ذلك الوقت: «كل ما نطلبه هو فسحة ضيقة للتقاط الأنفاس». كان بقاء المنتج الأمريكي الوحيد للدراجات النارية معلقًا في الميزان؛ وقف سياسيون يمثلون مناطق تجري فيها عمليات لهارلي- دافيدسون خلف الشركة، وأصبح السيناتور روبرت كاستن من ولاية ويسكونسن أول سيناتور أمريكي يدلي بشهادة أمام لجنة التجارة الدولية نيابة عن إحدى الصناعات؛ قال كاستن: «ما جرى هنا في حقيقة الأمر مجرد تكديس لبضائع يابانية ليس لها أي علاقة باحتياجات السوق الأمريكية».

وجدت لجنة التجارة الدولية هذه الحجج مقنعة، وأوصت بفرض تعريفات عقابية على الدراجات النارية اليابانية، وفي شهر أبريل / نيسان من عام (1983م) وقع الرئيس رونالد ريغان على توصيات اللجنة، وبموجب هذه التوصيات رُفعت مباشرة نسبة التعرفة الجمركية المعمول بها آنذاك، وهي (4,4) بالمائة على الدراجات النارية اليابانية بمحركات ذات سعة أكبر من (700) سنتيمترًا مكعبًا إلى مستوى عالٍ، وهو (49,4) بالمائة في عام (1983م)، ونصَّ الإجراء على عودة التعريفات الجمركية ببطء إلى مستواها الأصلي؛ وذلك بتخفيضها إلى (39,4) بالمائة في عام (1984م)، وإلى (24,4) بالمائة في عام (1985م)، وإلى (19,4) بالمائة في عام (1986م)، وإلى (14,4) بالمائة في عام (1987م)، وإلى مستواها الأصلي وهو (4,4) بالمائة في عام (1989م). وجد بعض المصنعين اليابانيين طريقة للالتفاف على هذه النسب العالية عن طريق تجميع دراجاتهم في مصانع أمريكية بدلاً من نقلها جاهزة من اليابان، غير أن التعرفة ألحقت أضرارًا كبيرة بمصنعي الدراجات المبتدئين الذين كان يجري تزويدهم حصريًا من قبل المنتجين اليابانيين، فيما أنحى بعض المعينين بالأمر باللائمة في هذا الوضع على الكساد الذي ضرب القطاع الصناعي برمته في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين.

إعادة تأهيل صورة المنتج المحسن

حتى وإن رفعت التعرفة أسعار دراجات نارية يابانية معينة، إلا أنها لم تحل بصورة مباشرة مشكلات شركة هارلي- دافيدسون، وكان يتعين على الشركة أن تقنع الجمهور بمصداقيتها

المجددة؛ كانوا بحاجة إلى شيء من التسويق المكثف؛ فأطلقت الشركة حملة ترويج على مستوى البلاد في عام (1983م) باسم «برنامج السوبررايد»، حيث دعا - بالإضافة إلى أشياء أخرى- نحو ست مئة من الوكلاء الناس لمشاهدة المنتجات الجديدة وفحصها بأنفسهم، وخلال ثلاث عطل لنهاية الأسبوع، لُبي الدعوة (40,000) من العملاء المحتملين تقريباً؛ يقول فون بيلز: «إن علاقتنا مع راكبي الدراجات تتسم بالخلافات نفسها الموجودة بيننا وبين منافسينا اليابانيين؛ إن بعضاً من زبائن هارلي ليسوا مجرد مشترين للدراجات؛ إنهم يشتررون (خبرة هارلي)».

أعربت جحافل من مالكي الدراجات النارية عن ابتهاجها بارتداء القمصان التي تتخذ هيئة الحرف تي وتحمل اسم هارلي- دافيدسون، وارتداء البضاعة الجلدية؛ ونسبة قليلة منهم ذهبوا إلى حد رسم وشم دائم على جلودهم يحمل اسم الشركة وشعارها، وفي غياب هذه العلاقة الخاصة، ربما لم يكن في وسع هارلي أن تنقذ نفسها، ونحو (75) بالمئة من راكبي دراجات هارلي كرروا الشراء، وعلى خلفية هذا الولاء، ركزت هارلي كثيراً من جهودها التسويقية الجديدة على العملاء الذين كانوا يمتلكون دراجات نارية.

عام (1983م)، أطلقت هارلي- دافيدسون مجموعة مالكي هارلي- أو هوجز؛ كان كل مشتر جديد لدراجة هارلي يكسب عضوية مجانية لمدة سنة في مجموعة ركوب محلية، واشتراكاً في نشرة تصدر كل شهرين بعنوان (هوج تيلز)، واشتراكاً لمدة ستة أشهر في مجلة (أمريكان أيون) التي تخاطب هواة ركوب الدراجات النارية، وكانت هناك حوافز أخرى من بينها السماح بالدخول إلى البيوت المفتوحة وحفلات الاستقبال الخاصة التي تقام في المناسبات المتعلقة بالدراجات النارية والتأمين وخدمات الطرق وترتيبات الاستئجار في أثناء العطل، وحتى تقديم المساعدة إلى النساء الراكبات. وكما قالت نائبة رئيس هارلي- دافيدسون لشؤون التسويق كاتلين لولر- ديميتروس: «كان من شأن هذه الترتيبات أن تجعل الشركة إنسانية؛ إذ إن أمرها لا يقتصر على تخويل العملاء حق الانضمام إلى عائلة هارلي فقط، بل يتيح لهم أيضاً أن يشعروا وكأنهم عائلة واحدة». لقد أثبت الهوجز بأن لهم شعبية كبيرة، وارتفعت المبيعات من (27,000) في عام (1983م) إلى (43,000) في عام (1987م)، بالإضافة إلى أن عدد مجموعة الهوجز وصلت إلى (73,000).

إصلاح عربة مالية معطلة

في منتصف الثمانينيات، بدأت تأثيرات برامج الجودة والجهود التسويقية تظهر على ملخص ميزانية الشركة، وبعد أن حققت الشركة أرباحاً ضئيلة مقدارها (973,000) دولار في عام (1983م)، أعلنت الشركة أن أرباحها ارتفعت إلى (2,6) مليون دولار في عام (1984م)، وكانت الشركة تصنع أعداداً أقل من ذي قبل من الدراجات النارية وتبيعها -إنتاجها الذي بلغ (23,000) دراجة في عام (1983م) كان يمثل (3,83) بالمائة فقط من حجم السوق الكلي- لكنها كانت تصنعها بصورة أفضل وأسرع، وكان العملاء يلاحظون الفرق، وكما قال مايكل أوفاريل؛ رئيس قسم هيلز آنجلز في أوكلاند (كاليفورنيا)، في عام (1985م): «الفرق مذهل؛ لن يستطيعوا هزيمتكم حتى الموت بعد الآن، وما زالت أموركم سليمة تماماً»، لقد جعلت هارلي- دافيدسون راكبي الدراجات المتشددين يثقون بها، ولكنها لم تستطع إقناع المصرفيين المتشددين، ومنذ شراء الشركة، كانت هارلي- دافيدسون قد تصرفت بصورة طبيعية عندما تخطت خط الائتمان المبدئي الذي قدمه لها سيتي بنك، وبالرغم من التحول الواضح في الشركة، إلا أن الممولين لم يشاركوا المديرين نظرتهم المتفائلة بشأن المستقبل، وفي نهاية عام (1984م) أعلن سيتي بنك بأنه لن يمنح الشركة بعد الآن سلفاً تتعدى سقف الائتمان المتفق عليه، وعشية الرجوع العظيم أصبحت الشركة وعلى نحو مفاجئ على حافة الإفلاس، ومن خلال سلسلة من الاجتماعات التي كانت تتم بالإكراه، تمكنت شركة هارلي- دافيدسون من إقناع مصرف سيتي بنك بشطب (10) ملايين دولار من القرض، فبرر سيتي بنك على نحو صحيح تلك الخطوة التي قال عنها إن من شأنها أن تجعل من عميله خطراً أكثر جاذبية للمصارف الأخرى، ونتيجة لتخفيض عبء القروض عليها تمكنت هارلي- دافيدسون من جمع زمرة جديدة من الدائنين بقيادة شركة هيلر فايننشال التي تتخذ من شيكاغو مقراً لها، والتي حلت محل سيتي بنك في (31) ديسمبر/ كانون الأول من عام (1985م).

قبل أشهر من تهديد سيتي بنك بإرسال حزمة هارلي- دافيدسون إلى الفصل الحادي عشر، أعلنت هارلي- دافيدسون بيانها النهائي حول وضعها الصحي، وتحولت الشركة التي تجدد شبابها إلى الدين العام وأسواق الأسهم في يونيو/ حزيران من عام (1986م)، حيث تمكنت من جمع (90) مليون دولار عن طريق بيع ما قيمته (20) مليون دولار من الأسهم

العادية، والحصول على قروض ليس لها أولوية الدفع بمبلغ (70) مليون دولار، وفي السنة اللاحقة عندما حولت هارلي-دافيدسون إدراج أسهمها من البورصة الأمريكية إلى بورصة نيويورك، سار مدير الشركة بصوت هادر في أزقة مانهاتن السفلى في مسيرة احتفالية.

كتبت مجلة فوربس في عام (1987م) تقول: «تبدو آفاق هارلي اليوم أكثر إشراقاً... لقد أنهت السنة بمبيعات بلغت (295) مليون دولار وبأرباح قاربت (4,3) مليون دولار؛ أي ضعف السنة السابقة تقريباً». لقد قطعت الشركة بالفعل شوطاً كبيراً في ست سنوات بين عامي (1981م) و(1987م)، وتضاعفت الإيرادات للموظف الواحد، وزادت الإنتاجية (50) بالمئة، علاوة على أن نسبة الدراجات التي كانت جاهزة للركوب مباشرة بعد الخروج من خط التجميع ارتفعت إلى (99) بالمئة، ولم يكن الأمر يتعلق بالأرقام فقط؛ فاعتماداً على الثقة المتجددة في الشركة التي طالها التغيير، فقد أحسن مدير هارلي- دافيدسون صنعاً بوعدهم السابق بأن دعم الحكومة ينبغي أن يمثل عكازاً مؤقتاً، لا طرفاً صناعياً دائماً، وفي (17) مايو/ أيار من عام (1987م)، طلبت الشركة على نحو اختياري من الحكومة الأمريكية إلغاء التعريفات الجمركية المفروضة على الدراجات النارية اليابانية، وذلك قبل سنة مما كان مفترضاً أن ينتهي العمل بها، وقد أشادت صحيفة نيويورك تايمز بالخطوة واصفة إياها بأنها: «حركة بارعة في العلاقات العامة».

وللاحتفال بولادتها الجديدة، أقامت الشركة حفلاً ضخماً بمناسبة عيد ميلادها الخامس والثمانين في ميلواكي في (18) يونيو/ حزيران من عام (1988م)، مع حفل موسيقي أحيته فرقة شارلي دانييلز، وقبل أسبوع من الاحتفال ركب ما يزيد على (40,000) من محبي هارلي دراجاتهم إلى برو سیتی مستعملين عشر طرق مختلفة في طول الولايات المتحدة وعرضها، وكان واحد مديري هارلي- دافيدسون يقود كل مجموعة هادرة: فون بيلز، وريتشارد تيرلانك، وويلي جي كانوا في مقدمة مجموعات كبيرة من راكبي الدراجات.

مرة أخرى أخذت هارلي- دافيدسون تقود المشهد، فيما كان الاقتصاد يتحسن استمرت مبيعات الشركة بالتعايف، وبحلول عام (1989م) تمكنت هارلي- دافيدسون من استعادة تفوقها، حيث كانت تسيطر على (59) بالمئة من سوق الدراجات النارية الثقيلة، وتفوقت

بسهولة على هوندا التي جاءت في المركز الثاني، وحصلت على (15) بالمئة من المبيعات، ناهيك عن أن مبيعاتها من الدراجات الثمينة - حيث كان ثمن الدراجات النارية المجهزة بالكامل يتجاوز (15,000) دولار- ارتفع إلى (41,000) في عام (1989م)، أما المستثمرون الذين أعربوا عن الثقة في الشركة بشراء أسهمها فقد تلقوا جزاءً موفوراً؛ إذ نمت أرباح الشركة بنسبة (57) بالمئة سنوياً بين عامي (1986م) و(1990م)، لذا فإن سعر السهم الذي بلغ في البداية (11) دولاراً قد تم تقسيمه ومضاعفته مرات عدة، وفي شهر يونيو/ حزيران من عام (1990م) ففز سعر السهم وتضاعف عشر مرات مقارنة بسعر الاكتتاب.

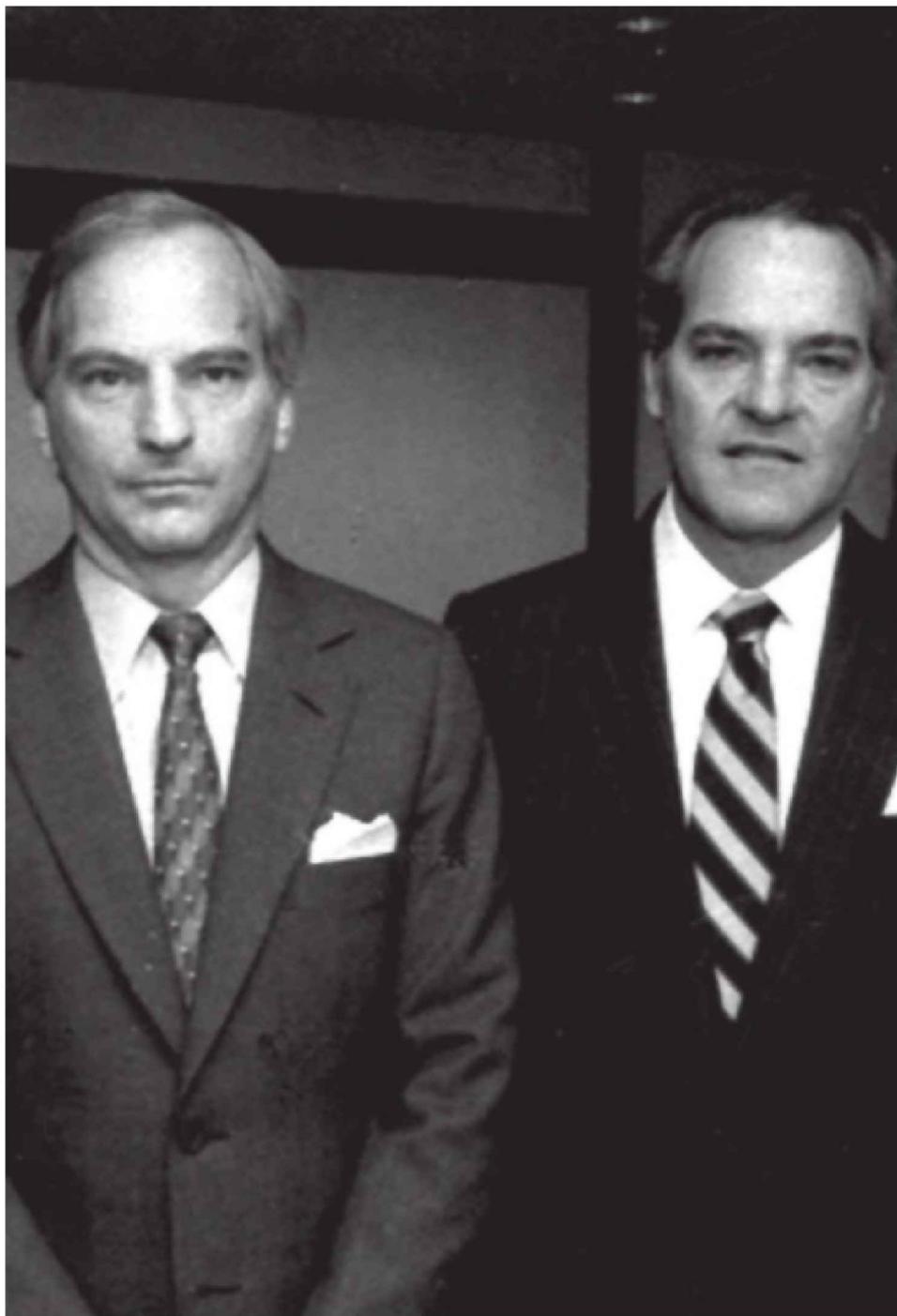
ومع ذلك لم تكن شركة هارلي- دافيدسون مقتنعة بعودتها، وكان مديرو الشركة يعدون أداءها في تقدم، وهو مثال واقعي ومتطور لأهمية الحفاظ على الجودة، وفي مطلع التسعينيات توجهت وفود إدارية تمثل عشرات الشركات الأخرى إلى ميلكواي، وويسكونسن، ويورك، وبنسلفانيا؛ وذلك لإجراء فحص عن قرب للإشارات الصحية والحيوية الصادرة عن شركة كانت قبل عشر سنين في محنة مالية خانقة، واستمرت الشركة في تطبيق معايير الإنتاجية الثلاثة وتحقيق نتائج كبيرة؛ يقول فون بيلز: «لم ندرك الأمر مباشرة، ولكننا وجدنا من خلال التجربة أن الممارسات الثلاث هذه جميعها كان يعتمد بعضها على بعض؛ ولذلك يتعين عليك أن تمارسها جميعاً حتى تحصل على أفضل نوعية وإنتاجية». في عام (1990م) كانت الشركة تجدد مخزونها من السلع عشرين مرة في السنة، علاوة على أنها خفضت مستويات مخزونها من السلع بنسبة (75) بالمئة ومتطلبات مساحة الإشغال بنسبة (25) بالمئة منذ عام (1981م).

كان نموذج هارلي الجديد - التحسين المستمر للنوعية - يتطلب كثيراً من الوقت والانتباه في مرحلة باكراً من العملية التصنيعية؛ لقد صُمم هذا النموذج بهدف امتصاص المشكلات في مهدها قبل أن تتطور إلى أزمة، ويعترف هذا النموذج بأن سرعة التغيير الكبيرة في التكنولوجيا والاقتصادات ونمط الحياة تتطلب من المديرين الحفاظ على حالة مستمرة من اليقظة؛ قال ريتشارد تيرلنك بهذا الصدد: «لقد أتى التغيير هنا ليبقى؛ لا مجال لذهابه بعيداً، ويتعين عليك التعود عليه».

مالك هارلي- دافيدسون

عبر سنوات الثمانينيات من القرن العشرين، كان هناك تغيير مثير في صورة راكب دراجة هارلي؛ فيما كانت الدراجات النارية تحتفظ بنصيبها من شهرة الراكبين، فإن الشركة كانت تحصل تقليدياً على زبائنها من الطبقتين العاملة والمتوسطة، ولكن مع استمرار الأسعار في الارتفاع وتمكن الشركة من تقوية مركزها في ذلك الجزء من السوق الذي تسوده المنتجات ذات الجودة العالية في السبعينيات والثمانينيات، فإن سياستها التسويقية النشطة بدأت في اجتذاب طبقة مختلفة من المشترين، كان (40) بالمئة من مالكي هارلي- دافيدسون في تلك السنوات من العمال ذوي الياقات البيضاء مقارنة بنسبة (31) بالمئة من مالكي الدراجات كلهم، وفي عام (1985م) كان الراكب العادي لدراجة هارلي- دافيدسون ينعم بدخل سنوي مقداره (35,700) دولار مقارنة بمعدل دخل في القطاع الصناعي مقداره (22,500) دولار.

استمرت هذه النزعة في أواخر الثمانينيات؛ لقد حولت الصورة المجددة ذات الجودة العالية لشركة هارلي والأسعار المرتفعة الدراجات النارية إلى رموز للأوضاع المترفة، وكانت مجموعات من السماسرة والمحامين والمحاسبين تلتقي في نهاية الأسبوع لتتحرق المطاط، وتبتدع الظاهرة التي تدعى (راكبي روليكس) أو راكبي الدراجات الأغنياء في المناطق الحضرية (رابس)، وفي عام (1989م) نظمت الشركة عرض أزياء ترويجياً ليلياً في بلومينغ ديلز، وكان المشتري العادي في عام (1990م) -رجلاً يبلغ من العمر خمسة وثلاثين عاماً- يتمتع بدخل أسرة مقداره (45,000) دولار، وهو يزيد كثيراً عن المعدل الوطني، وفي عام (1990) كان ثلث مشتري دراجة هارلي من المهنيين أو المديرين، و(60) بالمئة من الخريجين في الجامعات.



جورج روبرتس وهنري جرافيس، شركة كيه. كيه. آر.

كولبيرج جرافيس روبرتس أند كومباني وشراء أسهم الشركات باستعمال أموال مقترضة

لمدة طويلة من القرن العشرين كان مديرو الشركات ينظرون إلى الدين بحذر، وكان الدين يشكل جزءاً ضرورياً من ميزانية أي شركة تقريباً تتمتع بوضع صحي، ولكن الحكمة التقليدية كانت (الدَّين الكثير أمر خطر)، غير أن كبار المديرين أخذوا في أواخر السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين ينظرون إلى الدين نظرة مختلفة؛ قد تكون الشركة غارقة في الدين، ولكنها تواظب على الازدهار؛ كما أن كبار المديرين قد يزدهرون أيضاً.

أصبح الدين (قوة مؤثرة) -وسيلة لتحريك جسم أكبر، وفي هذه الحالة الشركة أو التحكم فيه، تبعاً للإستراتيجية المالية التي روح لها الشركاء المؤسسون لشركة كولبيرج كرافيس روبرتس أند كومباني، والذين دعاهم الصحفي جورج أندرز بجدارة (تجار الدَّين)، أصبح من الممكن استعمال الدين للاستحواذ على شركات كبيرة وناجحة بدفع قليل من النقود في بداية الأمر.

كانت كيه. كيه. آر (وهو الاسم الذي كان يطلق على الشركة) تعتمد في نشاطها التجاري على صفقة عالية المخاطر تسمى (شراء أسهم الشركات باستعمال الدين الخارجي)، وفي نطاق صفقة نموذجية من هذا القبيل، تشتري مجموعة من كبار المديرين والمستثمرين والخبراء الماليين الأسهم من المسهمين في المؤسسة، بأسعار تكون عادة أعلى بكثير من القيم السائدة في

السوق، ومن أجل جمع النقود لتغطية هذه الصفقة، يقترض المشترون من المؤسسات أو يبيعون سندات ذات عوائد عالية مقابل تدفقات الإيرادات المستقبلية من الشركة التي يُستحوذ عليها.

لقد أُسِّت شركة كيه. كيه. آر في عام (1976م) من قبل ثلاثة اختصاصيين في مالية الشركات، وهم جيروم كولبيرج، وهنري كرافيس وجورج روبرتس برأسمال مقداره (120,000) دولار، ركزت كيه. كيه. آر في البداية على الشركات الصغيرة، وفي وقت لاحق ركز الشركاء على أهداف استحواذ ممكنة على شركات يحدوهم الأمل في اجتذاب مديرين كبار للتعاون معهم في إتمام عملية الشراء بالفاعلية المالية (أل. بي. أو.)، وفي سنتها الثالثة، اشترت الشركة ثلاث مؤسسات، وأنفقت في تلك العمليات (407) ملايين دولار، وأخذت كيه. كيه. آر تعرف بتنفيذ صفقاتها بالتعاون مع الإدارة، وفي نهاية المطاف أضفى هذا النجاح على كيه. كيه. آر القوة لاختيار أهدافها، وتنفيذ عمليات الشراء المدعم بالأموال المقترضة بمعزل عن رغبات الشركات المستهدفة، ونتيجة لإتمام الخبراء الماليين الثلاثة مزيداً من الصفقات المؤثرة، فقد طبّق آخرون النمط الذي تستعمله، وعمدوا إلى عمليات شراء الشركات بتوظيف الفاعلية المالية لبناء إمبراطوريات بين ليلة وضحاها؛ لقد أدخل الشركاء المؤسسون لشركة كيه. كيه. آر ابتكارات مهمة إلى مالية الشركات، وهي ضرب من عقلية الرهن التي سمحت لرجال الأعمال بالتعايش مع ديون ضخمة بالسهولة نفسها التي يتعايش معها مالكو المنازل، وعندما أصبح هذا الميدان مزدحمًا، وأصبح الوصول إلى النقود محفوفًا بمزيد من الأخطار، وجدت كيه. كيه. آر شريكًا ثالثًا يتمتع بالقوة الفائقة، وهو مايكل آر. ميلكين من شركة دريكسيل بيرنهام لامبرت، وكان من شأن الجرأة التي يتمتع بها ميلكين في جمع مبالغ ضخمة من النقود من خلال بيع السندات عالية العائد (ذات التصنيف المنخفض) أن مُنحت كيه. كيه. آر أداة اقتراض استثنائية تتطوي على قوة مالية ضخمة في الظروف الصحيحة.

لقد كانت سنوات الثمانينيات من القرن العشرين ظروفًا مواتية لشركة كيه. كيه. آر، وفي عام (1989م) كانت تمثل الشريك العام في مجموعات مالكين تسيطر على شركات أمريكية معروفة مثل آر. جيه. آر نايسكو، سيفوي ستورز، أوينز - إيلينوي، دوراسيل انترناشيونال، ومع ذلك كانت كيه. كيه. آر تدير محفظتها الضخمة ببضع عشرات من الموظفين، وفي الوقت الذي كانت فيه الشركة - مع مختلف المستثمرين - تمتلك حصصًا مهيمنة في هذه الشركات، لم تكن

مهمة بإدارة العمليات اليومية فيها، وكانت كيه. كيه. آر قانعة بترك المسؤولين فيها التصرف بالشؤون الداخلية، وتبنت أسلوباً إدارياً شاملاً يسمح (بل إنه يُصرّ على ذلك) لكبار المديرين في الشركات المشتراة بالإسهام في الملكية، ونتيجة لذلك واستعمالاً لأحد الأقوال المأثورة عن جيروم كولبيرج، كانوا جميعاً «في الناحية نفسها من الطاولة».

لقد أصبح الشركاء في كيه. كيه. آر من المليارديرات تقريباً عن طريق تطبيق نظرتهم المبدئية: الدين يفرض نوعاً فريداً في نوعه من النظام على المديرين والمالكين؛ إن فلسفة كيه. كيه. آر في استعمال المستويات العالية من الدين لزيادة القيمة قد جرى تبنيها من قبل مديري مئات الشركات التي يمتلكها الجمهور.

مهندسو وول ستريت

وصل جيروم كولبيرج إلى وول ستريت في عام (1955م)، وبعد التخرج في كلية الحقوق في جامعة هارفارد انضم إلى شركة بير ستيرنز التي كانت تعرف حينئذ بأنها مركز تجاري نشط، وبما أنه كان يتمتع بمسلك الإنسان المتأمل الذي يعكس شخصية أستاذ جامعي أكثر منه وسيط صفقات في وول ستريت، فقد مكث كولبيرج بعيداً عن التجاذبات التجارية المحمومة، مفضلاً بدلاً من ذلك العمل في دائرة مالية الشركات، وكان ينصح العملاء ويرتب التمويل لمؤسسات تقوم بالاندماج أو التوسع أو إعادة التمويل أو بيع الأسهم.

كان العمل هادئاً في دائرة مالية الشركات، وفي الستينيات من القرن العشرين، باع عدد من الشركات الأسهم إلى الجمهور تحت تأثير الثروات التي تحققت نتيجة لصعود السوق على مدى حقبة طويلة، إضافة إلى أن شركات أخرى قد استحوذ عليها من قبل شركات أكبر منها تحولت إلى تكتلات، وفي كلتا الحالتين كان المديرون يفقدون الاستقلالية في الشركات التي عملوا بجد لإدارتها، وبوصفه رد فعل لهذه المشكلة نصح كولبيرج مالكي الشركات باتباع إستراتيجية يستطيعون من خلالها استغلال أسهم الشركات التي أنشؤوها من دون فقدان السيطرة عليها، وجادل في أن مجموعات المستثمرين بقيادة الإدارات العليا تستطيع تحقيق السيطرة على

شركاتهم باستعمال عدد قليل من الأسهم وقدر كبير من الدين، ومن شأن هذا أن يفضي إلى تركيز الملكية في أيدي عدد قليل من المستثمرين، ومنهم المديرون وعبر السنين يستطيع المالكون الجدد تسديد القرض من خلال الأرباح التي تدرها عليهم العمليات التشغيلية.

وجد كولبيرج ضالته في إتش.جي. شتيرن، وهو رجل سبعيني يملك شركة لمعالجة الذهب وتنقيته تسمى (شتيرن ميتالز)، أراد شتيرن أن يحقق أرباحاً من الشركة التي بناها من دون أن يتخلى عن السيطرة عليها؛ قال كولبيرج لاحقاً: «لقد أوحيت إليه أن باستطاعته امتلاك الكعكة وأكلها أيضاً».

في صيف عام (1965م) شكل كولبيرج مجموعة استثمارية اشترت الشركة بأموال مقترضة، وتركت إدارة شركة شتيرن ميتالز وكمية كبيرة من أسهم الشركة لعائلة شتيرن، وتمكن الخبير المالي من الحصول على مبلغ (1,5) مليون دولار نقداً من عائلة شتيرن ومن بير ستيرنز ومن مستثمرين أفراد، اقترض كولبيرج أيضاً (8) ملايين دولار من المصارف، وكانت أهمية الصفقة بالنسبة إلى العائلة تكمن في حصولها على ملايين الدولارات لقاء بيع الشركة من دون التخلي عن قيادتها، يُضاف إلى ذلك أن أهمية الصفقة بالنسبة إلى كولبيرج كانت تكمن في أن وجود الدين اضطر المهتمين بالصفقة جميعهم، سواء المستثمرين الخارجيين أم عائلة شتيرن، لتشغيل الشركة بكفاءة، وكانت الثمرة التي جناها المهتمون بالصفقة كلهم تتمثل في معدل عائد مرتفع؛ حيث ارتفعت قيمة السهم ثمانية أضعاف في غضون أربع سنوات.

فيما تابع كولبيرج عمليات بيع الشركات عن طريق الاقتراض، كان يتلقى العون من شابين هما جورج روبرتس وهنري كرافيس اللذان كان كل منهما ابن عم الآخر؛ نشأ روبرتس في هيوستن، بينما ترعرع كرافيس في أوكلاهوما، حيث كان ابناً لرجل يعمل في صناعة النفط ويتمتع بعلاقات متشعبة في وول ستريت، وقد أمضيا وقتاً طويلاً معاً حين كانا طفلين، وكلاهما درس في كلية كليرمونت في كاليفورنيا؛ حيث درس روبرتس الحقوق فيما حصل كرافيس على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كولومبيا، وكان لافتاً للنظر أنه لم يتأثر باضطرابات الحرم الجامعي في الستينيات من القرن العشرين؛ وقد قال لاحقاً: «لقد تركت الأمر لأصدقائي ليقعوا رهن الاعتقال، وكان تركيزي على الدراسة». كان روبرتس أول من بدأ

العمل في بنك بير ستيرنز؛ وبعد أن عمل هناك خلال فصول الصيف، عينه كولبيرج بدوام كامل في عام (1969م)، وبما أن روبرتس كان محافظاً أكثر من ابن عمه المنفتح، فلم يرق له جو نيويورك الصاحب، وعندما وافق كولبيرج على أن يمارس روبرتس عمله من مكتب بير ستيرن في سان فرانسيسكو في عام (1970م)، أوصى روبرتس بأن يعين ابن عمه (هنري) بدلاً منه في نيويورك، وخلال عقد من الزمن أحدث الرجال الثلاثة تحولاً في الطريقة التي تفكر بها الشركات حيال الدين، وأعادوا صياغة العلاقة بين الملكية والإدارة.

من أجل ترويج ما يقومون به من عمل، حلَّ كرافيس وروبرتس تقارير آلاف الشركات، وأجريا اتصالات بالمديرين، وانخرطوا في رحلات مكثفة من أجل مقابلة كبار المديرين، ولأنهما نصباً نفسيهما صديقين للإدارات، فقد بحثا عن شركات أو مديرين يمكن لهم أن يستفيدوا فعلياً من نمط الاستحواذ على الشركات الذي كانا يتخصصان فيه، وعلى وجه العموم قوبل الرجلان بالشكوك، غير أن هذا الصد أعطاهما الفرصة لكي يلمعا كلامهما المنمق إلى درجة الصقل.

وعدَّ معظم المديرين غريزياً الديون العميقة من النوع الذي وصفه صانعو الصفقات الثلاثة القادمون من بنك بير ستيرنز خطراً يمكن أن يدفع بالشركة إلى الإفلاس الكلي في نطاق انهيار مالي، وطمأن كرافيس وروبرتس المديرين إلى أن بير ستيرنز قد قام بواجبه ولن يوصي بشراء شركة من خلال الاقتراض من دون توافر مؤهلات قوية لذلك، طلب كرافيس وروبرتس أساساً من المديرين أن يعدوا أنفسهم كما لو كانوا مالكين لبيوت، وبالرغم من ذلك لم يحجم الناس عن الاقتراض إلى حد (90) بالمئة من أسعار شراء بيوتهم، وفي حقيقة الأمر فقد شجع قانون الضرائب الاقتراض بالرهن؛ وذلك بالسماح للناس باستقطاع الفائدة المدفوعة على رهن البيوت من الدخل الخاضع للضريبة، ناهيك عن أن الحكومة كانت تسمح للمؤسسات باقتطاع الفائدة المدفوعة على القرض من دخلها الخاضع للضريبة، وكان يقصد بالحسومات الضريبية للشركات تشجيع هذه الشركات على الاستثمار في مصانع وآلات ومعدات جديدة وفي أعمال البحث؛ وهي الاستعمالات العادية للأموال المقترضة، وقد رأى كولبيرج وزملاؤه فائدة إضافية من هذه الحسومات الضريبية؛ إذ يمكن للشركات التي يجري شراؤها بأموال مقترضة كبيرة استقطاع دفعات الفائدة على قروضها، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كبير في

الضرائب المترتبة عليها، فضلاً على ذلك فإن الشركة - كما العائلة الملتزمة برهن كبير جداً - يمكن لها أن تغير في نمط حياتها، وأن تتحمل بعض التضحيات من أجل العثور على النقود كل شهر لتسديد مدفوعاتها.

لم تكن عمليات بنك بير سبيرنز جميعها في شراء الشركات عن طريق الاقتراض ناجحة، وفي عام (1971م)، قام كولبيرج ورفاقه بترتيب شراء شركة كويلرز مقابل (20) مليون دولار، ولسوء الطالع، فإن الشركة صانعة الأحذية لم تكن قوية بما فيه الكفاية لمقاومة ضغوط القيام بالعمل في ظل عبء دين كبير، وبعد إبرام الصفقة بقليل، أقدم رئيس الشركة على الانتحار، إضافة إلى أن كويلرز أفلس؛ وعليه فقد المستثمرون في أسهم الشركة استثماراتهم جميعها، واصطف الدائنون لاسترجاع ما يمكن استرجاعه.

لم تكن هذه الانتكاسة كولبيرج عن المضي قدماً؛ إذ استمر القسم الخاص به في مصرف بير سبيرنز في تطوير تخصصه في إعادة تنظيم البنى المالية، وكذلك بنى القوة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وكان ينبغي عليهم التزاحم دائماً في غمرة البحث عن شركات مرشحة للشراء من خلال الاقتراض وعن مصادر رأسمالية.

كان شراء الشركات باستعمال القروض الخارجية يتطلب نوعين مختلفين من التمويل؛ النوع الأول كان القرض، أو القروض التي تشكل غالبية ثمن الشراء، ووجد الثالث الناشئ من فناني شراء الشركات عن طريق الاقتراض شركات التأمين تبحث عن العائد العالي الذي تنطوي عليه عمليات الشراء عن طريق القروض، وأجروا اتصالات مع جون هانكوك، وامت لايف برودناشيونال وشركات أخرى، أما النوع الثاني من التمويل اللازم في عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض فهو ما يدفع مقدماً أو الدفعة الأولى، والذين كانوا يقومون بهذه الدفعات أصبحوا مالكين لا دائنين. كان من بين المشاركين في ملكية الشركات بير سبيرنز نفسه، والمستثمرون الخاصون والممثلون للمؤسسات ولإدارات الممثلة للشركات المستهدفة، وعلى نحو متزايد كان الرجال الثلاثة يرون وجود فرص في تتبع بعض التكتلات؛ ففي عام (1972م) مؤل كولبيرج صفقة - (4,4) ملايين دولار من بنك بير سبيرنز و (33,5) مليون دولار على هيئة قروض - للاستحواذ على مؤسسة فيبر، وهي قسم من شركة سنغر التي كانت

تصنع الصمامات والمضخات ومكونات أنظمة النقل الجماعي، وشعر المديرون أن في وسعهم تحقيق مزيد من التقدم في فيبر إذا ما أصبحت مستقلة عن الشركة الكبيرة؛ ولذلك فقد أصبحوا شركاء مع بير سبيرنز، واشتروا حريتهم من سنغر.

كانت الصفقات تنطوي على إغراءات عائدات استثنائية، غير أن أسهمها أخذت تعاني حالة جمود كبير؛ يقول كولبيرج في هذا الشأن: «عليكم أن تتوقعوا مضاعفة نقودكم ست أو سبع مرات على الأقل، في حقبة تمتد من خمس إلى عشر سنوات؛ وذلك لأن الأشياء الجيدة ستعوض الأشياء الرديئة». لم يتمكن المستثمرون في صفقة فيبر من الحصول على أموالهم كاملة حتى سنة (1978م)، عندما دفعت مؤسسة برونزويك (33) دولارًا لكل سهم من الشركة، ولأن المستثمرين الأصليين دفعوا (2,80) دولارين وثمانين سنتًا فقط للسهم الواحد، فقد كان العائد يناهز (1,178) بالمئة.

كان الصبر ضروريًا، وذلك لأن الإدارة احتاجت إلى الوقت لتحسين عمليات الشركة التشغيلية، وطالما أن أداء الشركة كان جيدًا، فقد كانت كيه. كيه. آر قانعة في البقاء في الكواليس، وكان كولبيرج يقول: «نحن لا ندير أشخاصًا؛ نحن نمح الفرصة للإدارة للشراء بالأسعار نفسها التي يشتري بها الآخرون، وهذا ينطبق علينا وعلى المؤسسات... وتبعًا لذلك فإننا نجلس على الناحية نفسها من الطاولة، ونحن جميعًا نعمل للوصول إلى الأشياء نفسها».

كولبيرج، وكرافيس، وروبرتس يتصرفون بطريقتهم الخاصة

بحلول منتصف السبعينيات، أدرك كولبيرج وفريقه أن شراء الشركات باستعمال القروض الخارجية كان مجديًا على نحو واقعي، وذلك على المدى القصير وعلى المدى الطويل، وبالرغم من النجاح الذي حققوه، إلا أن الخلافات نشبت بين كولبيرج وزملائه في بير سبيرنز، وأراد كولبيرج أن ينشئ وحدة داخلية تكون مهمتها التركيز حصريًا على شراء الشركات بالفاعلية المالية، غير أن الشركة التي كانت تعاني كبقية الشركات المنخرطة في الصناعة الائتمانية في سنوات منتصف السبعينيات العجاف، كانت مترددة في تعويض المتخصصين وتمويلهم

في عمليات الشراء باستعمال القروض الخارجية، وقرر كولبيرج المغادرة، وأخذ معه كلاً من كرافيس وروبرتس، وحول ذلك كتبت مجلة فوربس تقول: «وعندما ازدهرت الأعمال، وجه الثلاثة إلى أنفسهم سؤالاً منطقياً: من الذي يحتاج إلى بير سبيرنر؟».

عام (1976م) أسس الثلاثة شركة كولبيرج، كرافيس، روبرتس أند كومباني، وأسهم كولبيرج بمبلغ (100,000) دولار فيما قدم كل من الشريكين الآخرين (10,000) دولار، ولم يوظف كامل المبلغ في تمويل أي صفقات، لكنه استعمل في تمويل رحلات كرافيس وروبرتس في بحثهما عن الصفقات، وتبين مستقبلاً أن مبلغ الـ (120,000) دولار هذا شكل القاعدة للمليارات الدولارات من عمليات الاستحواذ على الشركات في السنوات العشرين اللاحقة.

من خلال العمل من مكاتب متواضعة ومؤقتة في فيث أفنيو، سعت شركة كولبيرج كرافيس وروبرتس للعمل عن كثب مع إدارات الشركات المرشحة للشراء من دون فرض الصفقات عليها، ومن خلال الأساليب التي تُجمع فيها النقود من كل صفقة، كانت الشركة الجديدة تمثل مصرفاً استثمارياً ومصرفاً تجارياً في الوقت نفسه، وبوصفه مصرفاً استثمارياً، كان يتلقى الرسوم من الشركة التي تلقت الاستشارة، لكن كيه. كيه. آر قدمت حينئذ خدمات استشارية للمجموعة الاستثمارية التي اشترت الشركة؛ من أجل هذا، فقد كانت تتلقى (20) بالمئة من أي أرباح تحققت ورسوم إدارة بنسبة (1) بالمئة إلى (1,5) بالمئة عن النقود التي تم استثمارها، وأخيراً وبوصفها مصرفاً تجارياً، وظفت كيه. كيه. آر باستثمارات نقدية، وحصلت على أسهم الشركات التي اشترتها، وأبلغ كرافيس إحدى المجلات: «لم تكن لدينا أي فكرة إذا ما كان ذلك سينجح».

خلال السنة الأولى، سمع عدد كبير من الشركات عن الترويج الذي كانت تمارسه كيه. كيه. آر، لكن قليلة جداً هي الشركات التي عدت عمليات شراء الشركات باستعمال الفاعلية المالية فكرة حسيمة، واستمر الشركاء في تحليل الاحتمالات؛ كانوا في البداية يركزون اهتمامهم حصرياً تقريباً على التكتلات الصغيرة أو الشركات الصناعية في الصناعات غير المنظمة التي تنعم بتدفقات نقدية وأعباء ديون منخفضة، وبالرغم من الجراءة التي كانت تتطوي عليها أساساً عمليات شراء الشركات، إلا أنه كان ينبغي هيكلتها على نحو متحفظ، وكما قال كولبيرج

في مقابلة مع مجلة فوربس عام (1978م): «نحن ننظر إلى الشركة، ونسأل أنفسنا في نطاق عملية التمويل: ماذا يحدث لو أن الأرباح لم تتغير؛ أو إذا تراجعنا إلى المستويات التي كانت عليها قبل ثلاث سنوات من شراء الشركة؟ هل التمويل هو من الضخامة بحيث يبرر امتلاك الشركة إبان حقبة سيئة؟ إن لم يكن كذلك، فإن التمويل مغلوط فيه».

لقد أصبح المقياس المبدئي لجاذبية الشركة هو التدفق النقدي، أو كمية النقود التي تولدها الشركة إضافة إلى تكاليف تشغيلها؛ لأن ذلك يقرر مقدار الدين الذي ستخدمه الشركة على نحو حقيقي.

عثرت كيه. كيه. آر على أول صفقاتها في كاليفورنيا، من خلال اتصالات قام بها جورج روبرتس؛ هذه الشركة كانت إيه. جيه. إنديستريز، وهي مؤسسة كانت على تخوم صناعات الدفاع والطيران، إذ كانت تنتج خزانات الوقود المعدنية وأسطوانات الفرامل، وبما أن كيه. كيه. آر كانت على علم بأن أسهم هذه المؤسسة قد انخفضت انخفاضاً حاداً في السنوات الأخيرة، فقد تقدمت إلى مجلس إدارتها وعرضت شراءها على أساس (5) دولارات لكل سهم، وذلك في أبريل/ نيسان من عام (1977م)، أو (26) مليون دولار، بما في ذلك (1,7) مليون دولار فقط ثمناً للأسهم؛ لقد كانت صفقة جيدة؛ ذلك لأنه لما قامت المجموعة الاستثمارية ببيعها بعد ذلك بثماني سنوات، كانت قيمتها قد زادت بنسبة (58) بالمائة سنوياً.

كانت عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض تتطلب قدرًا كبيرًا من المثابرة وبعد النظر والصبر؛ يقول كولبيرج: «عندما تقرر الدخول في صفقة، فإن ذلك يتطلب كثيرًا من الوقت والمراقبة، وكثيرًا من العمل والإبداع والمعاناة». لقد أمضى الشركاء في كيه. كيه. آر ساعات طويلة في مغازلة المديرين والمشاركة في المفاوضات المالية وتطوير شبكة من الدعم؛ أصدقاء في المكان المناسب، وكان كرافيس وروبرتس غالبًا ما يقومان بأعمال التنقل المبدئية، فيما كان كولبيرج يتدخل على نحو يحاكي أسلوب رجال السياسة كبار السن وباردي الأعصاب عندما كانت المحادثات تدخل مرحلة أكثر خطورة.

كان معظم الأموال التي تستعمل في دعم الشركات في الصفقات الباكورة تأتي من المستثمرين الأفراد، إضافة إلى أنها كانت تجمع بحسب الحاجة، وفي عام (1978م) وعلى خلفية ثلاث صفقات ناجحة لشراء شركات بأموال مقترضة، أسست كيه. كيه. آر صندوقاً نُظّم على أساس الشراكة المحدودة، حيث كانت كيه. كيه. آر الشريك الرئيس والجانب الذي يصنع القرارات الاستثمارية، وكان إجمالي مبلغ الصندوق (30) مليون دولار.

في السنة نفسها، حدّد الشركاء مؤسسة في فلوريدا تدعى هوديل إندستريز هدفاً لاستحواذ محتمل؛ لقد كانت سمكة كبيرة تبرر اقتفاء أثرها: حيث كانت إحدى أكبر خمس مئة شركة في البلاد، بالإضافة إلى أنها كانت مدرجة في بورصة نيويورك؛ اتصلوا بالرئيس التنفيذي؛ جيرالد سالتاريللي، وهو رجل أعمال محافظ جداً عرف بتردده في بحث عملية الشراء التي ستضع كثيراً من الديون على كاهل الشركة.

لقد كانت هوديل مثلاً ممتازاً لشركة ترتفع قيمتها بالتقسيم أكثر من بقائها موحدة، ومن خلال العمل مع كبار المديرين في هوديل استجابت كيه. كيه. آر لطابع سالتاريللي المحافظ من خلال إيجاد طريقة لدفع الديون المترتبة على الشراء بسرعة، وذلك بمجرد عزل الشركات التابعة، وعلى هذا الأساس استطاعت المجموعة الاستثمارية التابعة لشركة كيه. كيه. آر التي كانت تضم كبار المديرين، تقديم عرض جذاب إلى مجلس الإدارة، حيث وافقت الأطراف على سعر (355) مليون دولار، وقال كرافيس في عام (1983م): «عندما أعلننا أن الصفقة ستُنفَّذ، لم يصدق أحد في وول ستريت أن باستطاعتنا الحصول على هذا التمويل كاملاً».

تمكنت كيه. كيه. آر من جمع (48,1) مليون دولار من بيع الأسهم و (306,5) مليون دولار قروضاً، كثير منها جاء قروضاً من كونتيننتال إيلينوي بنك وشركات تأمين مثل برودانشيال وتيتشرز، وفي المقابل حصلت كيه. كيه. آر ومجموعتها الاستثمارية على (25) بالمئة من أسهم هوديل العادية كلها لقاء (46) مليون دولار، في حين حصلت الإدارة وموظفو هوديل على (8) بالمئة من هذه الأسهم بقيمة (2,1) مليون دولار؛ لقد كان حجم الصفقة والطريقة الودية التي قبل بها مختلف الأطراف الصفقة لافتاً للانتباه؛ ولم تعد كيه. كيه. آر شركة مغمورة (لتجارة الملابس). أوضحت صفقة هوديل أن إستراتيجية كولبيرج قد تتجح على نطاق واسع؛ وحتى

إن الأمر سيكون أفضل بالنسبة إلى شركة كيه. كيه. آر؛ لأن الصفقات الضخمة حقيقة لا تزال قائمة.

كيه. كيه. آر تُدرج خطط التقاعد العامة لجمع أموال أكبر لشراء الشركات

كانت كيه. كيه. آر بحاجة إلى مقادير أكبر من رؤوس الأموال؛ ذلك لأن الممارسات المبدئية لجمع الأموال من الأفراد لم تعد كافية؛ فصفقة هوديل - على سبيل المثال - تطلبت من أسهم الشركة خمسة عشر ضعفاً لما كانت كيه. كيه. آر تحتاجه في صفقة إيه. جيه. إندستريز، ومحافظ النقود؛ مثل شركات التأمين، تخضع لمتطلبات استثمار صارمة، ما شكل عائقاً أمام نمو كيه. كيه. آر، ومن حسن الطالع أن الشركاء وجدوا مجموعة جديدة من الحلفاء؛ ففي سان فرانسيسكو تعرف جورج روبرتز إلى روجر ماير؛ رئيس مجلس الاستثمار في أوريغون، وهو المجلس الذي كان يشرف على نظام تقاعد الموظفين العاملين في أوريغون (أ.بي.اي. آر.أس)، وكان هذا النظام - كغيره من صناديق التقاعد العامة - يدير الأموال التي كانت حكومة الولاية قد وضعتها جانباً لدفع رواتب التقاعد لموظفيها، وبالرغم من إدارتها المتحفظة، فإنه كان يسمح لصناديق التقاعد العامة باستثمار مبالغ متزايدة من أموالها في أسهم تتسم بمخاطرة أكثر من ذي قبل.

طرقت كيه. كيه. آر باب هذا التجمع الرأسمالي الضخم لأول مرة في عام (1981م)، وجيري كولبيرج الذي عمل كاتباً لدى أحد القضاة في بورتلاند، أوريغون، تكونت لديه معطيات عن فريد ماير، وهي سلسلة تضم (120) متجرًا من متاجر البقالة تتخذ من بورتلاند مقراً لها، وفي أعقاب وفاة مؤسسها فقدت الشركة هويتها، وأصبحت ملكيتها في مهب الريح، ما جعلها هدفاً ناضجاً لعملية استحواذ قسرية، وبدلاً من ذلك قاد كولبيرج نفسه خطة لشركة كيه. كيه. آر لشرائها.

كان تداول سهم الشركة يجري بمبلغ (18,50) دولارًا، غير أن كيه. كيه. آر وافقت على دفع (55) دولارًا للسهم، أو (420) مليون دولار للصفقة، ومن أصل مبلغ (420) مليون دولار، قدم

نظام تقاعد الموظفين العاملين في أوريغون للشركة قرضًا بمبلغ (178) مليون دولار، وأصدرت إدارة كيه. كيه. آر الصلبة مناقشة إلى مديري صناديق التقاعد، الذين كانوا راغبين جدًا في أن يكونوا شركاء صامتين في مجموعة استثمارية. وبعد هذه الصفقة وضع مديرو التقاعد من مونتانا، ويسكونسن، واشنطن وولايات أخرى أيضًا أجزاء صغيرة من مدخرات صناديقهم في عهدة كيه. كيه. آر، وقال جورج روبرتس في هذا الشأن: «صناديق الولايات الكبيرة، هي المكان الذي تتوافر فيه أموال هذا البلد في حقيقة الأمر، ومن المؤكد أنها ستكون المكان الذي توجد فيه نقود هذا البلد في المستقبل».

تم إغراء مديري أموال التقاعد ليس فقط بسبب الجاذبية المهنية التي يتمتع بها كولبيرج وكرافيس وروبرتس، ولكن أيضًا بسبب وعود العوائد المرتفعة. وفي عام (1993م) ادعت كيه. كيه. آر أن معدل العائد السنوي على استثماراتها بلغ (62,7) بالمئة، وعلى سبيل المقارنة بلغ معدل العائد على استثمارات الأسهم (9) بالمئة سنويًا، فيما بلغ العائد على سندات الحكومة الآمنة (12) بالمئة، وفي عام (1982م) حيث اصطفت صناديق الاقتراع بحماس، أسست كيه. كيه. آر صندوقًا بمبلغ (316) مليون دولار، وهو ما يعادل عشرة أضعاف الصندوق الذي أنشئ عام (1978م).

في أوائل الثمانينيات، تمكنت كيه. كيه. آر بمفردها من تحويل شراء الشركات بتوظيف الأموال المقترضة من عمليات غير مهمة إلى صناعة واسعة، وحاول آخرون تقليد مقاربة كيه. كيه. آر- ونجاحها، وارتفع عدد الشركات التي تم شراؤها بهذه الفاعلية المالية من (75)، بقيمة (1,3) مليار دولار في عام (1979م)، إلى (175) بقيمة (16,6) مليار دولار في عام (1983م)؛ لقد كان السيد المعترف به في هذا الميدان هو كيه. كيه. آر، وفي عام (1984م) أكملت كيه. كيه. آر أول صفقاتها بقيمة مليار دولار؛ لقد اشترت ووميكو إنتربرايز، وهي شركة إذاعة وخدمة اشتراك (3) في قنوات تلفزيونية.

فيما كانت مبالغ النقود التي تنطوي عليها هذه العمليات تنمو بسرعة، أخذت شركة كيه. كيه. آر نفسها تنمو بوتيرة أبطأ، ونقلت الشركة مكاتبها إلى عنوان مرموق؛ (9) شارع ويست فيفتي- سيفينث، وهي بناية جميلة تقع مقابل فيفت أفنيو مباشرة، قاب قوسين أو أدنى من

تيفاني أند كومباني، ولقد عرضت الشركة نفسها جيداً؛ كانت المكاتب تشغل جناحاً فخماً في دور عالٍ ذي إطلالة أخاذة على سنترال بارك، حيث كانت الجدران مزينة بالفن الأصيل، واجتذبت شركة كولبيرج كرافيس روبرتس عدداً قليلاً من الشركاء، غير أنها وبصورة لافتة لم تكن بحاجة إلى عدد كبير من الموظفين، وبحسب الصيغة التي تعمل بموجبها كيه. كيه. آر، فإنه من الأفضل ترك القرارات التشغيلية لمديري الشركات ذات العلاقة.

لقد كان لدى أولئك المديرين حوافز ذات معنى للقيام بعمل جيد للشركة، وفي نطاق أي صفقة عادية يستطيع كبار المديرين استثمار نقود في المجموعة الاستثمارية لشركة كيه. كيه. آر، والحصول على حصص كبيرة في أسهم الشركة، وكانت عمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض تشكل فرصة نادرة لكبار المديرين، وكان في وسع الرؤساء التنفيذيين في الشركات العامة الرئيسية امتلاك كتل كبيرة من الأسهم، غير أنه عموماً لم يكونوا يمتلكون حصصاً مهيمنة. إن المفهوم السائد بشأن قضية الملكية والسيطرة نشأ جزئياً من المفاضلة بين الملكية والإدارة، وهو ما يرجع فضل الريادة فيه إلى جون دي. روكفلر ومبدأ الديمقراطية في امتلاك الأسهم الذي نادى به تشارلز ميريل، وبموجب نظام كيه. كيه. آر، فإن كبار المديرين ربطوا مصيرهم (أو مصيرهن) المالي بنجاح الشركات عن طريق سداد الديون وزيادة قيمة ما يمتلكون من أسهم، وكما أن عمليات شراء كيه. كيه. آر الشركات بأموال مقترضة كان يمثل إعادة هيكلة ملكية وإدارة الشركات على نحو يصبح فيه كبار المديرين جزءاً من المجموعة التي تمتلك فعلاً الحصة المهيمنة في الشركة، جعلت كيه. كيه. آر من الشخص الذي يشغل الجناح التنفيذي صاحب المكان، والمسؤول عن تسديد الديون المترتبة على الرهن، والتأكد من أن الأملاك لا تزال عالية الثمن.

وحيث إن حصة المجموعة الاستثمارية من الأسهم تواجه خطر الاختفاء تماماً إذا تعرضت الشركة للإفلاس، كانت كيه. كيه. آر تتصرف بسرعة عندما تنهوى الشركات التي تباع بالفاعلية المالية، وفي عام (1981م) استعملت عملية شراء الشركة بأموال مقترضة لفصل ليلي-توليب، وهي شركة صانعة للأكواب الورقية، عن أوينز-إيلينوي، وعندما أساءت الإدارة الأداء خلال عام (1983م) قامت كيه. كيه. آر بطرد الإدارة، ونصبت بدلاً منها ألبرت دنلاب، وهو مدير سابق في مانفيل كوربوريشن، وبما أنه كان خبيراً في العمليات الاستدراكية في

الشركات، فقد تحرك دنلاب سريعاً حيث باع الموجودات العقارية للشركة، وخفّض التكلفة بصورة مباشرة، وزاد الأرباح التشغيلية بنسبة (91) بالمئة في عام (1983م) وبنسبة (31) بالمئة في عام (1984م).

السندات ذات التصنيفات المنخفضة تفتح الطريق أمام صفقات أكبر وأسرع

فيما كانت تتصاعد أعداد الشركات التي يجري شراؤها باستعمال الأموال المقترضة وتزداد حجمها، ظهرت أداة مالية جديدة على المشهد المالي (السندات ذات التصنيف المنخفض)، وكانت سندات منخفضة التصنيف أو غير مصنفة ولكنها تحمل أسعار فائدة عالية لاجتذاب المستثمرين، أما الوكيل الرئيس لهذه السندات فهو شركة دريكسيل بيرنهام لامبرت، وكان العقل المدبر وراءها هو أحد مديري دريكسيل؛ مايكل ميلكين.

في أواخر السبعينيات، عندما كانت أسواق السندات تعاني ضعفاً، عرض ميلكين للشركات الكيفية التي يمكن بها جمع الأموال من الأسواق العامة من خلال إصدار السندات ذات التصنيف المنخفض؛ لقد ابتكر صناعة جديدة كلية، حيث ارتفعت قيمة إصدارات هذا النوع من السندات من (5) مليارات دولار في عام (1981م) إلى (40) مليار دولار في عام (1986م)، واكتسب ميلكين شهرته في عام (1984م) عندما استطاع في ليلة واحدة تقريباً - جمع (1,5) مليار دولار في نطاق المحاولة من قبل تي. بون بيكينز للاستحواذ القسري على جلف.

وحيث إنها تعد وسيلة لجمع مقادير كبيرة من النقود عن طريق الاقتراض، فقد جاءت السندات ذات التصنيف المنخفض مفصلة على قياس عمليات شراء الشركات بالفاعلية المالية، ويمكن شطب سعر الفائدة العالي مقابل الضرائب وبيعها بمقادير كبيرة، حيث يستطيع صانعو الصفقات العمل من دون الاعتماد على المصارف بصورة كاملة، وفي منتصف الثمانينيات كانت كيه. كيه. آر تستهدف مؤسسات ضخمة؛ كانت تحتاج إلى قرع باب تلك المحفظة من النقود التي بدأ أن مايكل ميلكين يتحكم في أدوات فتحها، وعن طريق إصدار السندات منخفضة التصنيف، بالإضافة إلى الاقتراض من المصارف، كان باستطاعة كيه.

كيه. آر تنفيذ صفقات أكبر؛ وقال جورج روبرتس في عام (1985م) عندما دخل الحلبة عدد متزايد من المختصين في عمليات الاستحواذ: «كثير من الشركات تستطيع القيام بصفقات أصغر، ولكن فوق المليار دولار، لا يوجد منافس لنا».

في نطاق استهداف السوق التي تعمل بها كيه. كيه. آر، أسست مصارف (مثل فيرست بوسطن، وبرودناشيونال باتش، وميريل لينش، ومورغان ستانلي، وشيرسون ليهمان ويردرز التابعة لشركة أمريكيان اكسبرس) وحدات لشراء الشركات عن طريق الاقتراض؛ بدأت قواعد اللعبة تتغير، وأخذ الخبراء الماليون الذين كانوا يرون أهدافاً معينة، يبذلون محاولات استحواذ قسرية، وبدلاً من إدخال الإدارة شريكاً في هذه العمليات، كما كانت تفعل كيه. كيه. آر عادة، طرد المشترون في نطاق عمليات الاستحواذ القسرية هذه الإدارة الموجودة، وفي بعض الأحيان كانت مجالس الإدارة والمديرون المهتمون بالحفاظ على وظائفهم يطلبون من كيه. كيه. آر الانخراط في مفاوضات مثل (الفارس الأبيض)؛ بهدف صياغة صفقة تبقى على الإدارة الحالية في مكانها.

سيطرة كيه. كيه. آر على سيفوي في شهر أغسطس/ آب من عام (1986م) انطوت على كثير من المبادئ الناشئة في حلبة شراء الشركات عن طريق الاقتراض، وكانت سلسلة البقالات قد أنشئت من قبل تشارلز ميريل في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، وتُدار الآن من قبل حفيده بيتر ميغوان الذي كان يمتلك قدرًا صغيراً من الأسهم، وكان يدير أعماله بطريقة فضفاضة، وجاء تدخل كيه. كيه. آر بعد أن بدأت مجموعة استثمارية، وهي عائلة هافت، بالحصول على أسهم توطئة لمحاولة الاستحواذ على الشركة، وبالتسيق مع إدارة سيفوي، رُتبت كيه. كيه. آر عملية استحواذ بقيمة (4,2) مليار دولار، تضمنت (2) مليار دولار بصورة سندات ذات تصنيف منخفض وأسهمًا بقيمة (130) مليون دولار، وبعد ذلك بدأ ميغوان بالتصرف بوصفه رئيسًا تنفيذيًا مختلفًا تمامًا، وبمساعدة أحد المستشارين الذي وظفته كيه. كيه. آر خفّض عدد الموظفين كثيرًا في مقر الشركة، وعندما أدركت سيفوي أن عددًا قليلًا من فروع الشركة كانت مسؤولة عن جزء كبير من الأرباح، بدأت ببيع الوحدات الأقل ربحية، وبلغ حجم الاستثمارات هذه التي جرت تصفيتها (2,4) مليار دولار، الأمر الذي مكن

الشركة من تسديد الديون بسرعة؛ لقد زادت قيمة سيفوي ثمانية أضعاف في الوقت الذي طرحت فيه أسهمها فيه للاكتتاب العام في شهر أبريل/ نيسان من عام (1990م).

التنافس على الصفقات يدفع الأمور قريباً من الكارثة

في عام (1987م) وتبعاً لما كتبه برايان بوروجون هيليار؛ مؤلفا كتاب البرابرة على الأبواب، إذا ما عُدَّت شركة صناعية، فإن الأنشطة التجارية التي كانت تهيمن عليها كولبيرج كرافيس، من بطاريات ديوراسيل حتى متاجر سيفوي، تضعها بين أكبر عشر مؤسسات في الولايات المتحدة.

تعرضت الشركة في منتصف الثمانينيات لتغيير كبير؛ مرض جيرى كولبيرج، وبعد إجراء عملية خطيرة له، احتاج إلى نقاهة امتدت أكثر من سنة، وُصِّق بعد عودته عندما رأى كيه. كيه. آر تتخلى بهدوء عن المبادئ التي قامت عليها؛ على سبيل المثال لم يكن شراء بيتيرس كومباني في شهر أبريل/ نيسان من عام (1986م)، من خلال شراكة ودية مع الإدارة، بل كان استحواداً قسرياً، وفي عام (1987م) غادر كولبيرج الشركة ومعه (300) مليون دولار مع خيار بالمشاركة في المجموعات الاستثمارية المستقبلية، وأسس لاحقاً شركة لشراء الشركات.

فيما اقترب عقد الثمانينيات من نهايته، كان مزيد من الأموال قد دخل ميدان شراء الشركات، وتبعاً لذلك فإن احتدام المنافسة زاد على نحو مصطنع من كلفة إتمام الصفقات، وكتبت مجلة فوربس في عام (1989م) تقول: «فيما ارتفعت الأسعار وبدا الناس تواقين أكثر لعقد الصفقات، كانت المعايير تضمحل على نحو مستمر». لقد ارتفع نشاط شراء الشركات بالفاعلية المالية من (1,3) مليار دولار في عام (1979م) إلى (77) مليار دولار في عام (1988م)، وقالت فوربس في عام (1988م): «في هذه الأيام، النقود تبحث عن الصفقات، وليس العكس».

لقد دفعت هذه المنافسة وهذا التصعيد بشركة كيه. كيه. آر إلى الانهيار تقريباً؛ آر. جيه. آر نايسكو، (وهي شركة ضخمة لإنتاج الدخان والمواد الاستهلاكية، بعلامات تجارية تتراوح بين سجائر كاميل إلى بسكويت أوريو) عرضت للبيع في عام (1988م)، عندما قدم الرئيس التنفيذي اللامع إف. روس جونسون عرضاً لشرائها من خلال الاقتراض بسعر (75) دولاراً للسهم. اندفعت كيه. كيه. آر للانضمام إلى المزايدة عارضة سعر (90) دولاراً للسهم، واتخذت صفقة آر. جيه. آر نايسكو منحىً ملحمياً عندما دخلت المنافسة مجموعة من صانعي الصفقات المحتملين، بما في ذلك الإدارة، وشركات الشراء بالفاعلية المالية المخضمة الأخرى، وشركات من وول ستريت تسعى إلى إشهار أسمائها، ما دفع بالأسعار أعلى فأعلى، وفي نهاية المطاف كسبت كيه. كيه. آر الصفقة، وذلك بعرض (109) دولارات ثمناً لسهم شركة كان يتداول في السوق بسعر (60) دولاراً قبل ذلك بأشهر.

كانت الصفقة التي بلغت قيمتها (30) مليار دولار هي أكبر صفقة شراء بأموال مقترضة يجري إتمامها حتى الآن، واشتملت عملية التمويل على أكثر من (12) مليار دولار ديوناً مصرفية، و(11) مليار دولار سندات ذات تصنيفات منخفضة، وأسهم بقيمة (1,5) مليار دولار وهو أمر مثير للدهشة؛ إذ إن هذا المبلغ فاق قيمة الأسهم التي انطوت عليها أي صفقة عقدتها كيه. كيه. آر سابقاً، وتلقت كيه. كيه. آر مبلغ (75) مليون دولار تقريباً رسوماً لمشاركتها في الصفقة، غير أن صفقة آر. جيه. آر نايسكو كانت بالنسبة إلى كثير من المراقبين تمثل هستيريا في معترك المضاربة.

عام (1989م)، انهار سوق السندات منخفضة التصنيف، الأمر الذي شجع تدفق الأموال إلى سندات وأسهم أخرى، وأدى أيضاً إلى سلسلة من الإخفاقات المالية ذات الصلة بإصدارات رئيسة للسندات عالية العائد وفائقة الأخطار، وفي عام (1989م) اعترف ميلكين بأنه مذنب في ست جنایات تتعلق بخروقات قانون الأوراق المالية؛ لقد جمع أكثر من (100) مليون دولار سنوياً من عام (1984م) إلى عام (1986م)، وفي عام (1987م) كسب (700) مليون دولار لقاء تعامله في السندات المنخفضة التصنيف، أما شركة دريكسيل بيرنهام لامبرت فأعلنت إفلاسها في شهر فبراير/ شباط من عام (1990م).

كانت كيه. كيه. آر ترعى شركة آر. جيه. آر نايسكو وديونها الضخمة من خلال أزمات داخل الشركة وخارجها، واختفت أرباح صناعة السجائر نتيجة للحرب التي اجتاحت أسعار الدخان، وفي الوقت نفسه كانت الفقاعة التي انفجرت في سوق السندات العالية الربح والفائقة الأخطار قد تركت مخاوف من أن يعجز حاملو أسهم شركة آر. جيه. آر نايسكو عن الوفاء بالتزاماتهم المالية، وكما هو متوقع فإن شركة كيه. كيه. آر كانت ستتحمل من الخسائر ما تحمّله أي جهة أخرى على الأقل، وكانت مرشحة للتصفية في حال أدرجت قضية شراء بحجم آر. جيه. آر على البند الحادي عشر، ولتجنب أي إخفاقات مالية تتعلق بسندات آر. جيه. آر نايسكو، وافقت كيه. كيه. آر وشركاؤها الاستثماريون على ضخ (1,7) مليار دولار من النقود الجديدة في الشركة، وهو مبلغ يتعدى حتى ما جرى استثماره في البداية، وفي عام (1991م) طرحت أسهم الشركة للاكتتاب العام، حيث جرى بيع أسهم الشركة في بورصة نيويورك، وذلك من أجل تخفيض الدين.

التأقلم مع الاخفاقات الاقتصادية الجديدة في التسعينيات

بين عامي (1980م) و(1989م)، تغيرت مواقف قطاع الأعمال الأمريكي بكامله في مواجهة (2,385) عملية شراء للشركات بالفاعلية المالية بلغت قيمتها الإجمالية (245) مليار دولار، ونجحت كيه. كيه. آر في تنفيذ (28) صفقة شراء شركات بأموال مقترضة بلغت قيمتها الإجمالية (63) مليار دولار؛ لقد أحدثت هذه الصفقات ثورة في أوضاع الشركات المالية، وفي إيجاد حوافز جديدة للإدارات التي تتمتع بالكفاءة، وكانت ملهمة على نطاق واسع في تحمل الأخطار.

غير أن صفقة آر. جيه. آر نايسكو بتجاوزاتها المالية كلها كانت تؤشر إلى نهاية حقبة اتسمت بالمغالاة، على الأقل بالنسبة إلى شركة كيه. كيه. آر؛ فالشركة التي انطلقت في السبعينيات على هيئة شركات مع إدارات الشركات التي كانت تشتريها، أصبحت أكثر استقلالية وأكثر توجهاً نحو الاستحواذ القسري عندما أخذت الفرص تقل في الثمانينيات، وفي مطلع التسعينيات كانت أكثر نشاطاً في بيع الأسهم وطرحتها للاكتتاب العام منها بوصفها صاحبة اختصاص في شراء

الشركات عن طريق الاقتراض، ومع ذلك فقد أخذ المناخ في التغير، وفي هذا الشأن قال جورج روبرتس في عام (1990م): «المشكلة تتمثل في أنه لم يعد هناك فرص جيدة كثيرة».

بعد أن شاهد مديرو الشركات ماذا فعلت كيه.كيه.آر من خلال فاعلية الدين، بدؤوا في إعادة النظر في البنى المالية، من حيث النواحي الدفاعية والهجومية كليهما، وأخذ المديرون الماليون في تقوية شركاتهم قبل الاستحواذ عليها، وزادوا أعباء الدين بغية جمع الأموال والاستفادة من التدفقات النقدية لجعل الشركة جاذبة للمضاربين، وأعاد المديرون التنفيذيون في تكتلات الشركات تقويم أنفسهم والأقسام الخاصة بهم، وذلك بتجريد الشركات من موجوداتها القيمة قبل أن يأتي مضارب غير مرحب به ويفعل الشيء نفسه؛ لقد التقط العالم المالي جزءاً كبيراً من رسالة كيه.كيه.آر، وهي أن الدين الذي يدار جيداً، بصرف النظر عن ضخامة حجمه، لا يضعف الملكية.

تاجر الخردة

غدا مايكل ميلكين مفتوناً بالقوة الخفية لما يسمى بـ (السندات منخفضة التصنيف) عندما كان طالباً في كلية وارتون في جامعة بنسلفانيا في أواخر الستينيات، وحاجج في رسالته التي منح على أساسها درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بأن الدين ينبغي أن يدار ضمن المؤسسة لا بوصفه مورداً لرأس المال فحسب، ولكن بوصفه تحوطاً ضد الأوضاع الحالية في السوق، وفي الوقت الصحيح، وفي أي سوق، كانت السندات منخفضة التصنيف تتفوق على الأوراق المالية الأعلى منها عائداً، وإن كان معدل حالات إخفاقها أعلى من السندات ذات العائد الأعلى، وبعد تخرجه طبّق ميلكين نظريته على نحو نشط، وكما قالت مجلة فوربس في عام (1992م): «باستعمال نظريته الثاقبة، والعمل يومياً خمس عشرة ساعة، ومن خلال قوة تركيز لا تصدق، تمكن من بناء شركة سمسرة متوسطة

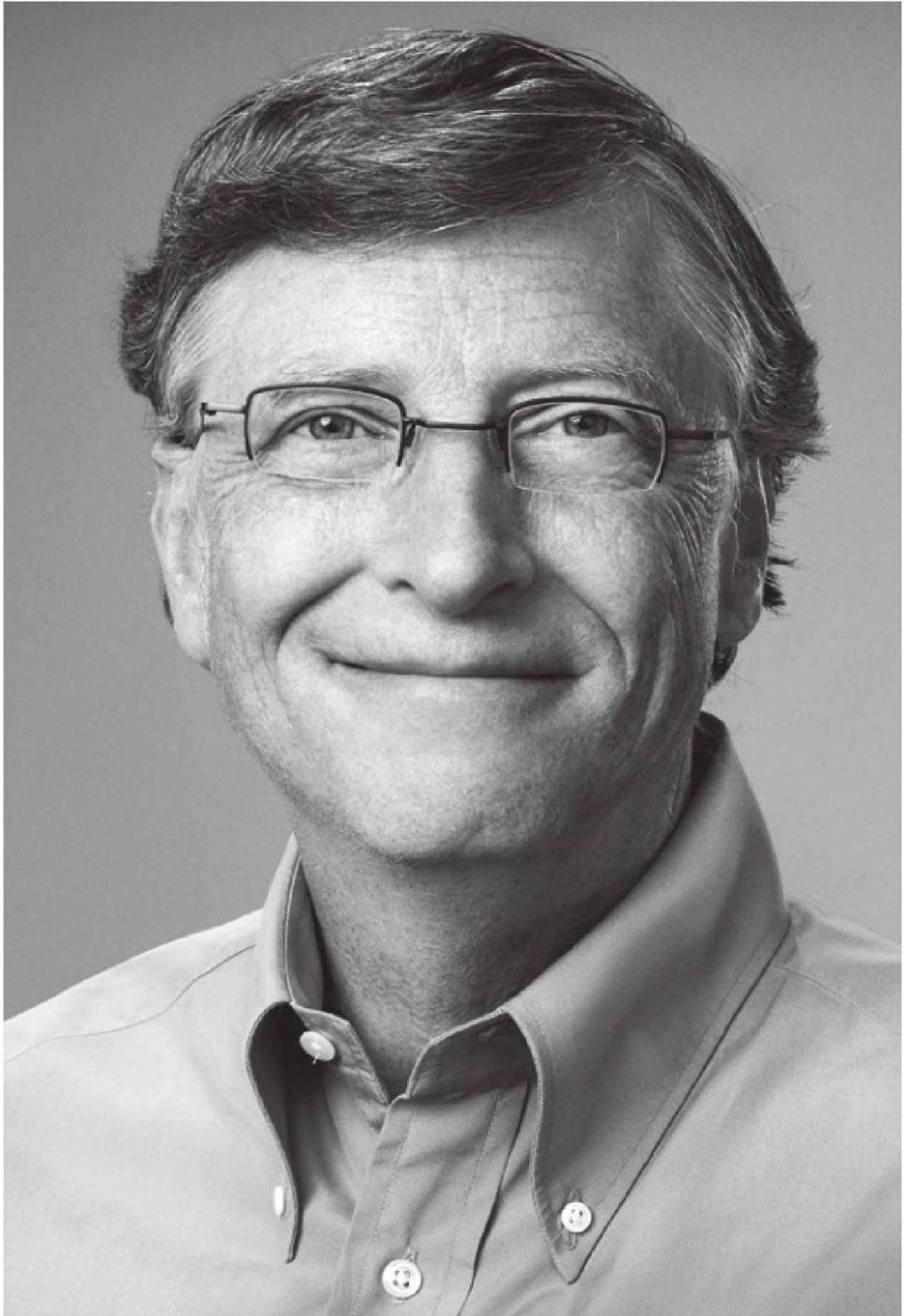
الحجم - أصبحت دريكسيل بيرنهام لامبرت - في خضم الجوّ المفرّج لول ستريت».

قام بذلك عن طريق تطوير سوق للسندات مرتفعة العائد، ومنخفضة التصنيف، وأطلق عليها الآخرون اسم (الخردة)، لكن ميلكين لم يسمها بذلك؛ أبلغ مجلة فوربس: «إنه ليشر فني أن أدعوها بذلك؛ إنها أدوات دّين يجري تداولها على أساس أخطار الائتمان التي تنطوي عليها الشركة أو الصناعة أكثر منها على أساس تحركات أسعار الفائدة؛ لها الخصيصة القانونية التي للدين، ولكن إذا ساءت الأمور، فإنك على وجه العموم تصبح أول دائن تستحوذ على حقوق حامل الأسهم». لقد كان ناجحًا كثيرًا من ناحية العثور على العملاء، حتى إنه حول انتباهه إلى إيجاد مزيد من السندات ليبيعها وإلى العمل بوصفه ضامنًا لإصدارات السندات المنخفضة التصنيف للشركات الكبيرة والصغيرة، وبما أنها كانت تتعدى على دور المصارف بوصفها مصادر لتمويل الدين، أصبحت السندات المنخفضة التصنيف تشكل الأداة ذات العلاقة الأوثق بعمليات شراء الشركات عن طريق الاقتراض، والأسوأ سمعة لعلاقتها بعمليات الاستحواذ القسرية.

عندما بدأ ميلكين العمل في عام (1970م)، كان حجم سوق السندات المنخفضة التصنيف لا يتعدى (6) مليارات دولار؛ وفي الوقت الذي غادر فيه، بعد اعترافه بالذنب لارتكابه خروقات لقوانين الأوراق المالية في عام (1989م)، كانت هذه السوق قد بلغت (210) مليارات دولار، وأعادت بالفعل هيكلية النظام المالي الأمريكي، ولكن تبعًا لنظرية ميلكين الخاصة، فإن السندات ذات التصنيف المنخفض تعدّ استثمارًا جيدًا في بعض الأوقات، وفي ظل ظروف سائدة معينة - وليس في الأوقات كلها. وفي أواخر الثمانينيات نصّح عملاءه باستبدال الدين بالأسهم ولكن قليلًا منهم أعطاه أذنًا صاغية.

استمرت سوق السندات منخفضة التصنيف بالاحتدام، وكان الإقبال عليها شديدًا حتى عام (1988م)، حين تعرضت للاهتزاز بسبب بعض حالات الإخفاق المالي غير المعززة، وفي الوقت نفسه تعرضت مصداقية دريكسيل للانتكاسة بسبب إخفاقها في إنقاذ إصدار متعثر كانت قد ضمته، وباتهامات صدرت ضدها عن هيئة تبادل الأوراق المالية، ناهيك عن أن هيئات حكومية أخرى كانت تحكم قبضتها على تجارة السندات منخفضة التصنيف، فيما كسب نواب عامون قضايا إدانات واعتراف بالذنب رفعت ضد ميلكين وتجار آخرين، وفي نهاية المطاف أدلى الكونغرس بدلوه أيضًا، وكان عدد من النواب قد أعربوا بحدة عن عدم رضاهم عن حمى الاستحواذات التي كان تمويل أساسًا باستعمال السندات منخفضة التصنيف، والتي اجتاحت الشركات الأمريكية في نهاية الثمانينات، وفي عام (1989م) أجاز الكونغرس قانون إصلاح المؤسسات المالية وإنعاشها وتطبيق اللوائح عليها (أف.آي.آر.آر.اي.ايه)، وهو ما أرغم مصارف التوفير على التخلص مما لديها من السندات المنخفضة التصنيف باستثناء جزء قليل منها، ونتيجة لذلك انهارت السوق، وتحملت مؤسسات التوفير والإقراض معظم العبء، وتوقف عدد منها عن العمل.

لم تذهب السندات المنخفضة التصنيف بعيدًا بعد هذا الهبوط؛ لقد انتعشت في نهاية المطاف، وبقيت تمثل استثمارًا حيويًا وضروريًا من ضروب التمويل المحترم، وكما قال ميلكين عندما تحدث عن بداية عمله في هذا المضمار في أوائل السبعينيات: «إن الاستثمار في ديون قطاع الأعمال الأمريكي كان أفضل الاستثمار، لا أسوأه».



بیل جیتس.

ويليام جيتس وهيمنة مايكروسوفت

في (23 أغسطس/ آب من عام 1995م)، وصلت نوبة حمى تسويقية وإعلامية إلى ذروتها في أنحاء العالم كله؛ لقد كان مستوى الدعاية والإثارة نادر الحدوث قبل ذلك، ولكنه لم يكن بشأن فيلم سينمائي جديد أو حتى سيارة جديدة، بل كان بسبب قطعة من البرمجيات؛ كان العملاء يصطفون في منتصف الليل خارج متاجر أجهزة الحاسوب ليكونوا أول من يشتري ويندوز (95)، وهو نظام تشغيل محدث لأجهزة آي.بي.إم وأجهزة الحاسوب الشخصية المتوافقة مع آي.بي.إم، ولم تدخر مايكروسوفت كوربوريشن (وهي الشركة التي كانت وراء تصنيع وندوز (95)) أي أموال كان ينبغي إنفاقها لحفز الطلب على منتجها الجديد؛ فقد استأجرت فرقة رولنغ ستونز للقيام بحملة إعلانية، ووزعت عددًا كاملاً من صحيفة تايمز اللندنية التي انطوت على إخراج ترويجي خاص، علاوة على أن ما يزيد على (500) من الصحفيين تجمعوا في مقر شركة مايكروسوفت خارج سياتل لتغطية الإطلاق الرسمي بإشراف الكوميدي جيه لينو.

كان إطلاق وندوز (95) بمثابة تمجيد للنماذج الأمثل بالنسبة إلى بيل جيتس؛ أحد مؤسسي مايكروسوفت وروحها الملهمة؛ لقد أعطاه دوره في ثورة أجهزة الحاسوب الشخصية ثروة صافية قدرت في صيف عام (1996م) بنحو (18) مليار دولار، وحوله إلى رمز من رموز الثقافة التكنولوجية، وقلة هم رجال الأعمال الأمريكيون الذين شغلوا مثل هذه المكانة في الذاكرة الشعبية. وبالطريقة نفسها التي ابتكر فيها جون دي. روكفلر النظام من وسط الفوضى في أكثر الصناعات الجديدة أهمية في أواخر القرن التاسع عشر، فإن جيتس وشركته

صنعا الشيء نفسه في أكثر الصناعات حسماً في أواخر القرن العشرين: أجهزة الحاسوب. زد على ذلك أن جيتس كان مثل روكفلر في أنه اهتدى إلى أساليب لإجبار بقية الصناعة على اقتفاء قيادته، وقال المحلل الصناعي ستيوارت ألسوب في هذا الشأن: «يذكرني جيتس بأقطاب الصناعة في القرن التاسع عشر الذين استطاعوا بناء الاحتكارات، بقوة الإدارة والعبقرية التجارية».

بالرغم من كونه رجل أعمال يتمتع بالإبداع والتفكير المستقبلي، فإن بيل جيتس لم يخترع تكنولوجيا ذات تأثير حاسم، بل ما قام به هو أنه تمكن בזكاء من تكييف منتجات صنعها آخرون لأول مرة وتحسينها؛ لقد أدرك وصول عصر الحاسوب الشخصي قبل غيره بوقت طويل، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الأنظمة التشغيلية والتطبيقات (البرمجيات) ستكون مهمة لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية على الأقل بدرجة أهمية المعدات عينها؛ ويعود السبب جزئياً في هيمنة ميكروسوفت في هذا المجال بالضبط إلى مقدرة جيتس على توقع التطورات في تكنولوجيا الحاسوب، وتقدير الوقت الذي يكون فيه الجمهور جاهزاً لذلك، أما الجزء الآخر الذي يقف وراء نجاح ميكروسوفت فمرده ثقة جيتس الراسخة في أفكاره الشخصية، من خلال قوة شخصيته، وبالقدر نفسه من خلال شعبية منتجاته، وتمكن بيل جيتس من فرض نظامه على صناعة الحاسوب الناشئة.

رسم بصمة باكرة في صناعة وليدة

ولد ويليام هنري جيتس في عام (1955م)، وهو ثاني ثلاثة أطفال في أسرة متميزة اجتماعياً في سياتل، واشنطن، كان والده محامياً يمتلك شركة ذات علاقات واسعة في المدينة، فيما كانت والدته مدرسة، ذات نشاط في الميدان الخيري. وكان بيل ولداً ذكياً، غير أنه كان فائق النشاط ذا ميل للدخول في مشكلات في المدرسة، وعندما بلغ الحادية عشرة من عمره، قرر والداه إحداث تغيير، حيث أرسلاه إلى مدرسة ليكسايد، وهي مدرسة إعدادية ذات مكانة عالية وتقتصر على الذكور.

لقد كان في ليكسايد في عام (1968م)، عندما قُدم جيتس إلى عالم الحاسوب لأول مرة، وذلك من خلال آلة الطباعة المبرقة التي كانت متصلة بوساطة الهاتف بجهاز حاسوب مشترك الاستعمال، وكان يطلق على الآلة البدائية اسم إيه.إس.آر- (33). وبصورة أساسية، كانت آلة كاتبة يستطيع من خلالها الطلاب تحميل أوامر تُرسل إلى الحاسوب؛ وكانت الإجابات تأتي مطبوعة على لفة من الورق مثبتة في الآلة، وكانت العملية مرهقة، لكنها غيرت حياة جيتس، أتقن سريعاً لغة بيسيك، وهي لغة برمجة الحاسوب، ومع عدد قليل من قراصنة الحاسوب الآخرين ذوي التدريب الذاتي في ليكسايد، أمضى ساعات لا حصر لها وهو يكتب البرامج، ويمارس الألعاب، ويدرب نفسه على كيفية التعامل مع الحاسوب، وكما وصفه أحد معلميه في ذلك الوقت: «لقد كان نيرداً (مولعاً بالدراسة) قبل أن يخترع التعبير».

في أواخر الستينيات من القرن العشرين، كانت أجهزة الحاسوب تتطور بسرعة لدرجة أن تلاميذ المدارس كانوا يحصلون على خبرة أكثر من المهندسين المدربين، وما لبث بيل جيتس وزميل صفة؛ بول ألين، وعدد آخر من الأصدقاء أن اكتسبوا شهرة بأنهم خبراء برمجة وذلك بين معلميهم المحليين وحتى بعض أساتذة جامعة واشنطن؛ ولذلك في عام (1971) عندما أرادت شركة إنفورميشن سيانسييز، وهي شركة حاسوب تتخذ من سياتل مقراً لها، تطوير برنامج لخدمات جدول الرواتب، لجأت إلى مجموعة طلاب مدرسة ليكسايد. ولقاء جهدهم، أعطوا وقتاً مفتوحاً لاستعمال جهاز الحاسوب.

عندما كانا في المدرسة الثانوية، جرى توظيف جيتس وألين من قبل تي.آر.دبليو للعمل في تشغيل نظام مراقبة محوسب وذلك في محطة للكهرباء على حدود ولاية أوريغون، وفي هذا المكان أظهر جيتس لأول مرة مزاياه التنافسية وما يستبد به من هواجس ميزت أسلوبه الشخصي لاحقاً وكذلك أسلوب ميكروسوفت؛ يقول جيتس: «كنا نخضع أنفسنا لمنافسات لمعرفة من يستطيع البقاء في البناية - مثلاً - لمدة ثلاثة أيام متتابة، أو أربعة أيام متتابة... لقد كنا مجرد أناس متشددين يكتبون رموزاً شيفرية».

بعد تخرجه في مدرسة ليكسايد، التحق جيتس بجامعة هارفارد، حيث كان يمضي كثيراً من وقت فراغه يلعب البوكر ويمارس القرصنة في مختبر أيكن للحاسوب، أكثر مما كان يكرس من

الوقت في حضور الدروس، ومع ذلك كان حضور جيتس في الجامعة حضور طالب عادي، حتى تلقيه مكالمة هاتفية من بول ألين المنفعل في شهر ديسمبر/ كانون الأول من عام (1974م). وكان ألين الذي يكبر بيل جيتس بسنتين، قد ترك جامعة واشنطن ليتفرغ لمواصلة اهتماماته في مجال الحاسوب، وانتقل إلى كامبرج للعمل في شركة هونيويل، وكان قرأ لتوه عدد يناير/ كانون الثاني من عام (1975م)، من مجلة (بوبيولر إلكترونيكس)، وكان الغلاف يحمل صورة جهاز حاسوب صغير يدعى ألتير (8800)، صنعته شركة في نيومكسيكو تدعى ميتز. ألتير، الذي يبلغ ثمنه (400) دولار، وسمي بهذا الاسم على غرار الكوكب الخيالي الذي ورد في المسلسل التلفزيوني (ستار تريك)، ويحتوي على صفوف من مفاتيح التبديل وأضواء ساطعة ولكن من دون شاشة أو لوحة مفاتيح؛ وكان على مستعمليه أن يجدوا طريقة لوصله بالآلة المبرقة أو إصدار تعليمات لها بوساطة الرموز، وذلك باستعمال مفاتيح التبديل، ولكن بوصفه جهاز حاسوب صغيراً متاحاً للجمهور، كان ألتير يمثل جهداً مهماً باكراً لوضع معالج إنتل الدقيق في أيدي الأفراد، فضلاً على أنه أدى إلى إثارة بلغت حد الشعور بالدوار بين المتحمسين للحاسوب.

بيع الوعود والتسليم

تشكل لغة الحاسوب جسراً يربط اللغة الإنجليزية السهلة بمجموعة الترميز في الحاسوب التي يصعب نقلها، ومن خلال لغة الحاسوب يجري تدريب المعالجات على القيام بالاستجابة للمعطيات، وكانت أولى لغات التشغيل قد طُوّرت من قبل البحرية الأمريكية في أثناء الحرب العالمية الثانية، أما اللغات الأخرى التي كانت سائدة بعد الحرب فكانت فورتران، التي عرفت بكفاءتها في حل المسائل الرياضية، وكوبال (التي كانت تستعمل في ميدان الأعمال)، وألجول، وبيسيك التي طُوّرت في كلية دارتموث وكانت مفضلة لدى الهواة، كانت تعني اختصاراً (شيفرة الأوامر الرمزية متعددة الأغراض للمبتدئين)، وحتى عام (1974م) كانت لغات الحاسوب المتاحة جميعها قد كُتبت لأجهزة الحاسوب المركزية، أما أجهزة الحاسوب الصغيرة التي سبقت أجهزة الحاسوب الشخصية، فقد (ولدت) من دون لغة حاسوبية.

بعد قراءتهما لمقالة بوبيولار إلكترونيكس، توصل ألين وجيتس إلى نتيجة سريعة: لن يكون في وسع ألتير أن يصبح نجاحًا عمليًا من دون لغة تشغيل، وبما أنه لم يكتب أحد مثل هذه اللغة حتى الآن للحاسوب الصغير، فقد اعتقد الاثنان أنهما هما تحديداً من سيقومان بذلك، وكان ألين وجيتس يتقنان لغة بيسيك ومارسا التجارب عليها بصورة مكثفة، فباشرا من فورهما في تكييف بيسيك لاستعمالها في تشغيل ألتير (8800)، وفي تصرف ينم عن طيش الشباب، كتب ألين إلى إد روبرتس؛ المهندس الذي اخترع ألتير والذي يتخذ من البوكيوري مقرأً له، وأخبره بأنه وشريكه قد طوّرا فعلاً بيسيك لتشغيل الآلة؛ (من ناحية فنية، لم يكن هذا صحيحًا)، وطلب منهما روبرتس أن يجمعا برنامجهما ويحضراه إلى نيو مكسيكو.

لم يكن بحوزة جيتس وألين أي جهاز ألتير، ولكنهما طورا طريقة لصنع نوع آخر من أجهزة الحاسوب يحاكي ألتير، ولدى التحول إلى عادتتهما التي لا تقاوم في ممارسة البرمجة، تمكنا من تصميم صيغة عملية من بيسيك في ثمانية أسابيع، وفي جلسة طويلة من العمل الدؤوب، كتب جيتس وألين على عجل سطورًا من الرموز على رزمة من الورق، حيث لم يتوقفا إلا في بعض الأحيان لتناول الطعام أو القيلولة أو، كما هي الحال بالنسبة إلى جيتس، لحضور المحاضرات، وفي فبراير/ شباط من عام (1975م)، طار بول ألين المرتبك إلى نيو مكسيكو، من دون أن يجرب البرنامج على جهاز ألتير حقيقي أو يتأكد من أنه سينجح، وعندما وصل إلى مقر شركة روبرتس- مبرز شاهد جهاز ألتير لأول مرة، وأدخل ألين بعضية برنامج اللغة إلى الآلة فيما كان روبرتس يراقبه؛ وكان معظمه مكتوبًا على شريط من الورق، فيما جرى إدخال بعض الأوامر الحاسمة التي أضيفت في آخر دقيقة باليد، وبعد استيعاب المعطيات الجديدة، استجاب ألتير: سألته الآلة المبرقة الموجودة أمام ألين سؤالاً عن المواصفات، فأجاب، ثم طبعت كلمة (جاهز)، وبهذه الكلمة تكون صناعة برمجيات جديدة قد ولدت.

قرر روبرتس من فوره تقديم لغة بيسيك الجديدة مع جهاز حاسوبه، وبقي ألين في البوكيوري لمواصلة العمل على اللغة، بينما استمر جيتس في دراسته في جامعة هارفارد، وإن كان تركها في السنة اللاحقة، وفي صيف عام (1975م)، أسّس ميكرو- سوفت (جرى لاحقًا حذف الواصلة)، وأصر جيتس على أن تكون له الحصة الأكبر؛ أي أن يكون تقاسم ملكية الشركة بنسبة (60-40) بالمئة، نظرًا إلى أنه قام بالجزء الأكبر من العمل الباكر الذي جرى

فيه تطوير بيسيك. ووقعت الشركة الوليدة بسرعة اتفاقية مع ميتز، تدفع ميتز بموجبها عوائد حقوق ملكية - (30) دولارًا لكل صفحة - مقابل حقوق ترخيص برنامج بيسيك، وهي ترتيبات جمعت عوائد بمبلغ (16,000) دولار في السنة الأولى، وأنفق جزء من النقود على الجهود التسويقية الأولى للشركة، وهي إعلان في صحيفة فنية يقول: «ميكروسوفت: ماذا يعني المعالج الدقيق من دونها؟».

لم يكن جيتس وألين رجلي أعمال عاديين، ولم تكن لديهما خطة أعمال ولا رأسمال للاستثمار، ولا رجال مصارف أو قروض لإدارة مشاريع صغيرة، فضلًا على أن جيتس الذي كان له من عمره واحد وعشرون عامًا، كان لا يستطيع حتى استئجار سيارة، غير أن الثنائي كان لديه كل شيء ضروري للدخول إلى صناعة الحاسوب التي يسهل اختراقها في ذلك الوقت: كانا يمتلكان المنتج، والخبرة البرمجية، والأهم من ذلك، رؤية إمكانات محتملة أكبر، وفي شهر يناير/ كانون الثاني من عام (1977م) انتقل جيتس إلى البوكيركي ليكون قريبًا من شركة ميتز، وبعيدًا عن المراكز التجارية في الساحل الشرقي والتابعة لشركة آي.بي.إم وكيروكس، وبعيدًا عن مختبرات البحوث الشهيرة في بيركلي أو كامبرج، عاش جيتس وألين في فنادق رديئة وتمترسا في مكاتب مغبرة، حيث يطوران نسخًا من فورتران وكوبال، وذلك لتطبيقها على ألتير، وكما يستذكر ألين في هذا الصدد: «كنا نستمر في العمل حتى نسقط أرضًا من شدة الإعياء».

كانت السرعة التي يجري بها العمل في ميكروسوفت تعكس التغير السريع في السوق، وكان ألتير مهددًا بالانقراض، بالنظر إلى أن الشركات الأضخم استثمرت أموالًا كثيرة لإنتاج أجهزة حاسوب صغيرة أكثر كفاءة وقوة، وكان جيتس وألين على علم بما يحدث، على أنه بالنسبة إلى جيتس لم يكن الأمر ليحدث فرقًا بين أن تقوم شركة صغرى أو كبرى بتصنيع أجهزة الحاسوب: كل آلة ستحتاج إلى مجموعة من اللغات، أو إلى نظام تشغيل يقوم مقام (الدماغ) في جهاز الحاسوب، وبعد ذلك سيحتاج إلى برامج للقيام بمهام متخصصة؛ قال جيتس في عام (1994م): «كنت أظن أنه يتعين علينا صنع برمجيات فقط؛ عندما تجد أن المعالج الدقيق يتضاعف قوة كل سنتين، هذا يعني بمفهوم معين أنه يتعين عليك أن تفكر في قوة جهاز حاسوب حرة تقريبًا؛ ولذلك فإنك تسأل: لماذا أكون في مجال عمل أقوم فيه بصنع شيء حر تقريبًا؟»

ما المصدر النادر؟ ما الشيء الذي يحدد مقدرتي على الحصول على القيمة من قوة الحوسبة اللانهائية تلك؟ البرمجيات».

بالطبع، إن قوة الحاسوب لا يُتخلَّى عنها بصورة حرة، غير أنه نتيجة للابتكار التكنولوجي وللمنافسة المتنامية، فإن تكلفة البنية التحتية للحاسوب انخفضت كثيراً، وفي الوقت الذي حافظت فيه أسعار أجهزة الحاسوب الشخصية على المستوى نفسه لسنوات عدة، فإن قدرتها زادت أضعافاً مضاعفة، وأجهزة الحاسوب التي تتمتع بقدرة أكبر تستطيع القيام بعمل أكبر - بخاصة إذا توافرت لها البرمجيات، ومنذ بدايات عصر الحاسوب الشخصي، كان بيل جيتس جاهزاً ومتوفرًا على تلك البرمجيات.

فيما كان عود بيل جيتس يشهد، كانت لغات الحاسوب؛ مثل بيسيك، في متناول الجمهور، واستولى القرصنة على كل شيء وجدوه في طريق البرمجيات؛ وكان ذلك جزءاً من روح مجتمع الحاسوب المتناثر في الستينيات، غير أن سنوات العيش الرغيد تلك انتهت عندما دخل بيل جيتس تجارة البرمجيات؛ شن حملة في الصحافة ضد اللصوص الذين كانوا ينسخون لغات الحاسوب التي تنتجها ميكروسوفت من دون دفع العوائد اللازمة، وأمضى وقتاً طويلاً في التفكير في الطريقة التي يمكن بها سحق الممارسات التي يجري من خلالها نسخ البرمجيات، ومن المؤكد أن هذا كان له تأثير في ميله لبيع برمجياته المدخلة سلفاً في أجهزة الحاسوب؛ ولذلك وبقدر ما يتعلق الأمر به، فقد دفع ثمناً لذلك.

في شهر أغسطس / آب من عام (1977م)، طرحت تاندي كوربوريشن جهاز الحاسوب تي.آر.أس - (80)، وكان الحاسوب الذي يحتوي على جهاز لعرض الفيديو ولوحة مفاتيح، وبيع بمبلغ (599) دولاراً، ويشبه أجهزة الحاسوب الشخصية اللاحقة، وحظي بشعبية أكثر من آلات نهاية السبعينيات، وفي إحدى صفقاتها المهمة الباكورة، أعطت ميكروسوفت ترخيصاً لشركة تاندي لتكيب لغة بيسيك التي طورتها لتشغيل الحاسوب في جهاز تي.آر.أس - (80). ويعود الفضل إلى حد كبير إلى تي.آر.أس - (80)، في رفع مبيعات ميكروسوفت إلى (1,36) مليون دولار عام (1978م).

كانت الشركة تحقق التقدم- فعلياً ومجازياً، ونظراً إلى أن جيتس البالغ من العمر اثنين وعشرين ربيعاً كان يرغب في البقاء قريباً من والديه، فقد انتقل مقر ميكروسوف إلى حيث تعيش الأسرة، وكانت ولاية واشنطن بعيدة عن مراكز تطوير صناعة الحاسوب في كارولينا الشمالية وماساشوسيتس، غير أن الموقع لم يكن مهماً، وكانت الأدوات الأكثر أهمية في تطوير البرمجيات هي الدماغ وأجهزة الحاسوب، وانتقل مقر مايكروسوفت إلى جناح من المكاتب في بناية أولد ناشيونال بنك في بيلفيو، الواقعة خارج سياتل مباشرة، وكان على جيتس أن يطور معظم المهارات الإدارية التي ستجعل منه واحداً من أكثر الرؤساء التنفيذيين احتراماً في أمريكا في أوائل التسعينيات، وبوصفه رئيساً للشركة، فإنه كان يدفع موظفيه البالغ عددهم (130) للعمل بجد- ولكن ليس بأكثر جدية مما اعتاد عليه شخصياً- فضلاً على أن المكاتب الجديدة كانت تشغل المساحة نفسها التي كانت تشغلها في البوكيركي.

لقد حققت مؤسسة أي.بي.إم (بيج بلو) شهرة لنفسها عن طريق إنتاج الحاسبات التي تستعمل في ميدان الأعمال، وإنشاء أجهزة الحاسوب المركزية الكبيرة للأغراض العلمية والصناعية، ولما كانت أي.بي.إم تواقفة للتأثير في السوق المزدهرة لأجهزة حاسوب سطح المكتب، فقد قررت في منتصف الثمانينيات إنتاج نموذجها الخاص بها، واعتمدت أي.بي.إم على المكونات الموجودة، بما في ذلك معالجات إنتل الدقيقة، غير أن الآلة الجديدة كانت تحتاج إلى نظام مشغل، وهو برنامج المظلة الذي يمكن الحاسوب من العمل، وبما أنها كانت غير متأكدة من الكيفية التي ستسير من خلالها قدمًا في مشروع جهاز الحاسوب الصغير هذا، بدأت أي.بي.إم بالبحث عن شركة خارجية تتمتع بالخبرة في كتابة برامج أجهزة الحاسوب الشخصية، وكان الموضوع الأهم هو أنها بحاجة إلى شركة تستطيع تسليم نظام تشغيل موثوق وفي الوقت المحدد.

وبالطريقة نفسها التي قامت من خلالها تي.آر.دبليو ذات مرة بتجنيد خريجين في المدرسة الثانوية، واعتمدت تاندي على اثنين من المتسربين من الكلية، سعت أي.بي.إم لطلب مساعدة شركة ناشئة يديرها الشابان العبقريان نفسيهما، وكان من المفارقات أن تقوم مؤسسة إيراداتها تقدر بنحو (30) مليار دولار، بالسعي لطلب خدمات شركة إيراداتها لا تتعدى أربعة ملايين دولار من أجل تزويدها بالمكون الرئيس للمنتج الذي سيشكل مستقبلها، غير أن الفرق بين

الشركتين لم يكن أمراً يتعلق بالحجم فحسب؛ لقد وجد مدير و آي. بي. إم ذوو الياقات الزرقاء ومتوسطو العمر أنفسهم وجهاً لوجه أمام مجموعة من فنيي الحاسوب، بقيادة قرصان شاب سخيف، ولم يكن جيتس يلبس ملابس المديرين التقليدية المقلمة؛ كان يفضل الكاكي والقمصان ذات الياقة الواسعة، وكان في الغالب يأتي إلى الاجتماعات دون أن يستحم أو يغسل شعره.

بالرغم من وجود فروقات واسعة في نمط الحياة، فإن زميلي السرير الغربيين وقعا اتفاقية في عام (1980م)؛ تطوّر ميكروسوفت نظام تشغيل لجهاز الحاسوب الشخصي الذي تنوي آي. بي. إم إنتاجه، فيما تدفع آي. بي. إم عائداً لشركة سوفت عن كل وحدة يجري بيعها، من دون الاحتفاظ بحق الملكية في نظام التشغيل، وفي تطور لم يتوقعه أحد أدى هذا الترتيب في نهاية المطاف إلى ظهور نظام جديد في عالم الحاسوب، وخلال عقد من الزمن امتلكت ميكروسوفت المركز المهيمن الذي كانت تشغله ذات يوم آي. بي. إم.

على أنه في الوقت نفسه، لم تكن هناك أي إشارة لهذا النذير الخطير، وبعد أن وقّع جيتس الاتفاقية بأعصاب باردة، التفت إلى نائب الرئيس التنفيذي، ستيف بالمر، وقال له بلا مبالاة: «حسناً يا ستيف، نستطيع الآن أن نبدأ العمل». وعلى وجه العموم كان جيتس يزدهر تحت ضغط المواعيد النهائية، غير أن هذا العقد كان يتطلب من ميكروسوفت تسليم نظام تشغيل جاهز للعمل في غضون ثلاثة شهور، والشركة التي أطلقت على أساس وعد سابق لأوانه لشركة ميمز بتسليمها نسخة عن لغة بيسيك لتشغيل حاسوب ألتير، تعهدت الآن تعهداً غير مشفوع بالمبالاة لمؤسسة آي. بي. إم بالتسليم الفوري لمنتج لم تُصمّمه حتى الآن.

ومن حسن الطالع، فإن شركة تدعى سياتل كمبيوتر برودكتس، تقع على بعد عشرين دقيقة من مقر ميكروسوفت، قد طوّرت فعلاً نظام تشغيل لأجهزة الحاسوب التي تستعمل رقاقة إنتل (8086)؛ لقد عدت سياتل كمبيوتر نظامها تجربة: (نظام التشغيل دوس (Q-DOS)). كان جيتس يعلم أن كيو-دوس الذي كان يعرف رسمياً باسم (86-دوس)، يمكن تكييفه لتشغيل الماكينة الجديدة لشركة آي. بي. إم وستكون طريقة مختصرة مخيفة، وبعد الاتصال بشركة سياتل كمبيوتر، تفاوض بول ألين بشأن صفقة تدفع ميكروسوفت بموجبها مبلغ (25,000) دولار لقاء ترخيص النظام لمستخدمين نهائيين لم يكشف النقاب عنهم. (لم يكن مسموحاً

لميكروسوفت بكشف النقاب لأي جهة عن علاقتها بمشروع أي.بي.إم). وفي السنة اللاحقة وقبل أسبوعين من طرح أي.بي.إم لحاسوبها الشخصي، اشترت ميكروسوفت الحقوق الفكرية والمادية المتعلقة بنظام (86-دوس) جميعها من سياتل كمبيوتر لقاء (50,000) دولار (كانت الصفقة جيدة جداً بحيث لا تصدق: قدّمت سياتل كمبيوتر لاحقاً قضية في المحكمة ضد ميكروسوفت طالبة مزيداً من التعويض، وتلقت نحواً من مليون دولار في تسوية خارج المحكمة).

بالرغم من أن الحاسوب الشخصي الذي ستطرحه أي.بي.إم ظل طي الكتمان، إلا أن طرحه للجمهور يوم (12) أغسطس/ آب من عام (1981م) في فندق والدورف- أستوريا في نيويورك جرى في جو من البذخ؛ لقد شكل طرحه نجاحاً تجارياً وتكنولوجياً مباشراً؛ في السنة الأولى ما يزيد على (200,000) مشتر دفعوا (1,235) دولاراً لشراء نموذج الحاسوب الشخصي لشركة أي.بي.إم بوحدة كاسيت، أو (2,235) دولاراً للنسخة بمحرك الأقراص، وبما أن كل آلة كانت تشغل بنظام تشغيل إم.إس.-دوس، فقد تلقت ميكروسوفت (200,000) دولار من أي.بي.إم بوصفها عوائد.

لقد أثبت البند في اتفاقية ترخيص أي.بي.إم الذي ترك ملكية إم.إس.-دوس في يد ميكروسوفت أنه كان أمراً حاسماً، ولأن أي.بي.إم اختارت استعمال أجزاء من مصنعين آخرين بدلاً من تصميم معداتها بنفسها، فقد استُنسخ حاسوبها الشخصي بسهولة من قبل الشركات الناشئة، وبالطريقة نفسها التي حل فيها تي.آر.أس-(80) محل ألتير بوصفه رائداً للسوق معترفاً به، وتجاوز الحاسوب الشخصي لشركة أي.بي.إم جهاز تي.آر.أس-(80)، فإن الأجهزة المستنسخة عن الحاسوب الشخصي لشركة أي.بي.إم ذات الأسعار المنخفضة استحوذت على حصة أي.بي.إم من السوق، أما الرائد الباكر من بين صانعي أجهزة الحاسوب المستنسخة فكان شركة كومباك كومبيوتر كوربوريشن التي حققت مبيعات بمبلغ (100) مليون دولار في عام (1983م)، وهي السنة نفسها التي أدخلت فيها حاسوبها الشخصي، وفي الوقت الذي ألحقت فيه أجهزة الحاسوب المستنسخة الأذى بشركة أي.بي.إم، فقد شكلت نعمة بالنسبة إلى مايكروسوفت، وكان من المفترض أن تكون الحواسيب المستنسخة (متوافقة) مع أجهزة الحاسوب الشخصية لشركة أي.بي.إم، وأن إم.إس.-دوس تكون عوناً في تحقيق ذلك.

في أحد الأمور، أساء جيتس قراءة مستقبل عمله؛ لقد افترض دائماً بأن ميكروسوفت ستبقى تعمل حصرياً في ميدان لغات الحاسوب والتطبيقات أو البرمجيات المتخصصة، أكثر من أنظمة التشغيل، غير أنه بعد أن أطلقت آي.بي.إم حاسوبها الشخصي، تداعى صانعو الأجهزة المستنسخة من أنحاء العالم أجمع لإجراء مفاوضات بشأن حقوق تركيب إم.إس-دوس في آلاتهم، واستجاب جيتس من فوره؛ أولاً، عن طريق إيجاد قوة بيع عالمية للمساعدة على ضمان أن تصبح إم.إس-دوس المعيار الدولي. (منذ أوائل الثمانينيات كانت مبيعات ميكروسوفت في البلدان خارج الولايات المتحدة وكندا تشكل ثلثي مبيعات العالم). وثانياً، وضع أسعاراً منخفضة لنظام إم.إس-دوس من أجل تركيبه بوصفه قطعة من المعدات الأصلية. وثالثاً، في بيئة تصبح فيها المنتجات قديمة فعلياً لحظة تركيبها، فإن جيتس لم يتوقف للاستمتاع بالنجاح الذي حققته النسخة الأولى من إم.إس-دوس، وبمجرد أن أعلن عن الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم، كانت ميكروسوفت قد بدأت العمل على النسخة الثانية، ونتيجة لذلك وجدت ميكروسوفت نفسها في سوق يتبع كله لها تقريباً، وفيما أصبحت برامج جيتس هي المعيار، وفّرت شركته على نحو ثابت برامج التشغيل (80) بالمئة تقريباً من أجهزة الحاسوب الشخصية التي تباع سنوياً، وقفزت مبيعات الشركة من (16) مليون دولار في عام (1981م) إلى (97) مليون دولار في عام (1984م).

في أثناء النمو المثير للشركة في أوائل الثمانينيات، تمكن جيتس وألين من السيطرة على كل جزء من ميكروسوفت، واستذكر جيتس في عام (1995م) قائلاً: «في البداية، كانت إدارتنا فضفاضة جداً، وكنا؛ بول وأنا، نتشارك في اتخاذ كل قرار». وعندما غادر بول ألين الشركة حين أثبت التشخيص إصابته بسرطان الغدد الليمفاوية في عام (1983م)، كان جيتس مجبراً على القيام بمسؤوليات أكبر من ذي قبل، وحيث كان من الصعب عليه تفويض سلطاته، فقد استمر في فرض نظام ميكروسوفت الصارم؛ إذ كان في غالب الأحيان يجلس على مقعده من الساعة (9:30) صباحاً وحتى منتصف الليل، معتمداً على توصيلات البيتزا والمشروبات المحتوية على الكافيين، وكما كتب جيتس في مذكرات باكورة نقلها عنه كاتب سيرته الذاتية ستيفين مينز وبول أندروز: «توقع ميكروسوفت من موظفيها مستوىً من التفاني أعلى من معظم الشركات؛ ولذلك إذا ما اضطرت، بسبب موعد نهائي أو نقاش أو شيء من العمل المهم، أن تعمل وقتاً إضافياً في بعض الأسابيع، فإن ذلك ببساطة جزء من العمل».

كانت الشكوى التي غالباً ما تسمع في ميكروسوفت أن جيتس ببساطة لا يعين ما يكفي من الأشخاص للقيام بعبء العمل، وكان ذلك يظهر وكأنه نجح نتيجة للتحدي البطولي الذي ينطوي على القيام بعمل كبير جداً في وقت قصير جداً؛ لقد كان مثل هذا الالتزام ضرورياً؛ لأن مجموعات منتجات البرمجيات كانت تدور بوتيرة أسرع، وفيما كانت ميكروسوفت تحقق الأرباح، لم يكن هنالك أي ضمان بأن نموها سيستمر؛ لقد تحدى نمو الشركة السريع أساليب التخطيط المعيارية، فيما أضفت التحولات التكنولوجية جواً من الضبابية على التوقعات الموثوقة.

في منتصف الثمانينيات كان باستطاعة أجهزة حاسوب سطح المكتب أن تقوم بالمهام نفسها وبالسرعة نفسها، بل وبوتيرة أسرع من أجهزة الحاسوب التي كانت تشغلُ غرفاً كاملة في عقود سابقة، وفي الجيل اللاحق كان باستطاعة أجهزة الحاسوب أن تتلاءم مع حضن الإنسان؛ راقب جيتس عشرات الشركات الناشئة وهي تتهاوي على جانب الطريق بعد أن أخفقت في متابعة منتجات أحدثت اختراقات ناجحة، إضافة إلى أن المديرين الذين لم يستطيعوا المحافظة على النمو المذهل في شركاتهم غالباً ما يُلقون من السفينة إلى البحر، وكان أحد منافسي جيتس -وأحد معارفه- وهو ستيف جوبس الذي صمم آبل لصالح شركة حاسوب رئيسة؛ لقد طورت آبل معداتها وبرامج تشغيلها الخاصة بها التي كانت تُعدُّ عموماً أسهل استعمالاً من منتجات ميكروسوفت، وبما أن آبل لم تسمح بترخيص التكنولوجيا التابعة لها من قبل صانعي الأجهزة المستنسخة، كان من الصعب عليها الحصول على حضور أوسع، وأجبر جوبس على ترك موقعه في عام (1985م) بعد أن فقدت الشركة مركزها لصالح أجهزة الحاسوب الشخصية التي تحاكي منتج آي.بي.إم، والتي تعمل بأنظمة تشغيل من إنتاج ميكروسوفت.

لم يكن ممكناً الإطاحة ببيل جيتس؛ لقد حصل على (53) بالمئة من أسهم ميكروسوفت عند إدراجها بوصفها شركة في عام (1981م)، وتمكن من النضوج مع الشركة، وفي عام (1986م) عندما بلغت ميكروسوفت العاشرة من عمرها، كانت تضم (1,500) موظف، وتحقق مبيعات بمبلغ (200) مليون دولار، وعندما بلغ جيتس الثلاثين من عمره، كان يحب ركوب السيارات السريعة، لكنه لم يُلْقِ بالألّا للإغراءات التي تنطوي عليها الثروة؛ إذ بدلاً من ذلك كان يأكل

الوجبات السريعة عند العشاء، ويحجز أرخص المقاعد في رحلات الطيران، وكان يوصف آنذاك بأنه: «أغنى أعزب في العالم»، فقد أفنى جيتس حياته من أجل مايكروسوفت.

الثورة هنا وهي سوفت

استمرت مايكروسوفت في النمو في منتصف الثمانينيات، وعمل جيتس بنصيحة المتخصصين في التنظيمات التجارية، وقرر تقسيم شركته إلى مجموعات إنتاجية، وفيما عين جيتس مديرين مهنيين، أصر على أن يكون كل واحد منهم ضليعاً في النواحي الفنية للمنتج، وكانت الشركة تتموويتعين عليه توظيف الآلاف من الأشخاص؛ مجرد أشخاص يتمتعون بذكاء عادي، بحسب الممارسات التوظيفية لشركة مايكروسوفت، وظل جيتس يتمتع بالنشاط في ميدان التخطيط والإستراتيجية الإنتاجية، وواكب التقدم الذي كان يحدث في المشاريع المقررة، فضلاً على أنه تحول أكثر فأكثر إلى شخصية عامة وخطيب مفوه وديبلوماسي اقتصادي.

وبما أنه كان يتوفر على إمكانات تنافسية غير عادية، فإنه لم يكن قانعاً بمجرد التمتع بهيمنة مايكروسوفت في سوق البرامج التشغيلية لأجهزة الحاسوب الشخصية؛ كان لا يزال يخطط للحصول على حصة ضخمة من برمجيات التطبيقات والحزم المكيفة لتلائم احتياجات عامة، مثل المحاسبة، ومعالجة الكلمات ومراقبة مخزون البضائع، وكما قال جيتس في عام (1980م): «الثورة هنا، وهي سوفت». في عام (1984م)، وبوصفها تدرج من سياق عملية إعادة هيكلة مايكروسوفت، أنشأ أقساماً منفصلة لتطوير برمجيات أنظمة التشغيل (مثل إم.إس.-دوس وخليفاتها) وبرمجيات التطبيقات، وكانت تسمى (مجموعة البرامج) و(مجموعة التطبيقات والمحتوى) على التعاقب.

عام (1982م)، طرحت شركة لوتس ديفيلوبمنت كوربوريشن أول برنامج لجدول معطيات الحاسوب الرائجة، الذي كان يدعى (1-2-3)، وممكن مستعمله من القيام بعمليات محاسبة عالية المستوى من خلال الحاسوب، ونظراً إلى نجاحه الباهر، فقد كان مسؤولاً عن إقناع الشركات الصغيرة بشراء أول أجهزة حاسوب شخصية تمتلكها، وبعد ذلك بوقت قصير،

شكّل جيتس فريقاً ممتازاً من مطوري البرمجيات، وأوكل إليهم مهمة تصميم رزمة جدول لهزيمة ذلك الذي طورته لوتس ديفلوبمنت، وفي عام (1985م) طرحت ميكروسوفت إكسيل (1,0) الذي استُعمل في بداية الأمر من قبل أجهزة حاسوب ماكينتوش، وكان لدى الشركة الفرصة لتحسين المنتج قبل طرح النسخة التي تحاكي آي.بي.إم، (2,0)، في عام (1988م)؛ أطلق عليها أحد النقاد (... عملاً فنياً)؛ لقد رسخت نفسها في سوق الجداول الإلكترونية، وكانت عوناً لآخر نظام تشغيل طرحته ميكروسوفت، وهو وندوز.

فيما طرحت مجموعة التطبيقات والمحتوى رزم برمجيات أخرى، بما في ذلك برنامج معالجة الكلمات مايكروسوفت وورد، حافظت مجموعة البرامج على المنتج الأساسي: نظام تشغيل الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.إم؛ حيث جرى تحديث إم.إس.دوس وتحسينه سنة فسنة أو بفواصل زمنية قريبة من ذلك، وفي نهاية المطاف كان لا بد من استبداله بمفهوم جديد، وفي أسلوب مختلف عن ممارسات الشركة الباكورة في تطوير البرامج في غضون شهر، أمضت ميكروسوفت سبع سنين تقريباً في تطوير جهاز ليحل محل إم.إس.دوس الذي سمي (وندوز)، ولم يكن دافع إنتاج وندوز مبنياً على حاجات مادية، وذلك بالنظر إلى أن منتج إم.إس.دوس كان مربحاً جداً وواسع الاستعمال، غير أن جيتس أراد أن يبتكر نموذجاً جديداً لشركة آي.بي.إم وأجهزة الحاسوب الشخصية التي تحاكي آي.بي.إم، وقد قال في هذا الشأن: «الهدف هو ممارسة مزيد من الضغط؛ وذلك بجعل وندوز مقياساً أقوى مما كان عليه دوس».

عن طريق تصميم نظام تشغيل جديد، كانت ميكروسوفت تحاول إعادة اختراع نظام ماكينتوش التابع لبرنامج أبل وتحسينه، وهو نظام يعتمد كثيراً على الرسومات لكنه سهل الفهم، وطرحت وندوز لأول مرة في عام (1987م)، لكنه لم يكن شعبياً، وعندما طرحت النسخة المعدة لأجهزة الحاسوب المتوافقة مع آي.بي.إم في السنة اللاحقة، كانت الاستجابة لها أفضل بقليل، وكانت الأسباب في واقع الأمر تتشابه مع تفكير جيتس طويل الأمد؛ حيث كان هدفه النموذجي أن تبقى برمجياته متقدمة أكثر من المعدات المعاصرة؛ لأنه كان يعلم أن الآلات لا بد لها وأن تلحق بالركب. كانت وندوز تعمل على نحو أفضل عندما يكون خلفها جهاز حاسوب قوي، لكن جيتس وجد أن آي.بي.إم لم تكن نشطة بشأن إطلاق نماذج أكثر قوة، وفي نهاية المطاف قادت كومباك الجهد عن طريق ترويج الخطوة اللاحقة في صناعة الحاسوب؛ إنه

الجهاز (386)، لقد سلط عدم التوافق بين البرمجيات الجديدة لمايكروسوفت ومعدات أي.بي.إم الضوء على معضلة أعمق؛ بصرف النظر عن النتيجة إن كانت خيراً أم شراً، كان مصير مايكروسوفت قد ارتبط بمصير أي.بي.إم؛ لقد علق جيتس ذات مرة على هذا الوضع بقوله: «الأمر يبدو وكأننا مرتبطون بميثاق غليظ أو ما شابه ذلك».

في حقيقة الأمر، كان الارتباط يتحطم، وكانت الشركتان تطوران على نحو مشترك نظام تشغيل يدعى أو.إس./2؛ ليحل محل إم.إس.-دوس، وقد طُرحت النسخة الأولى في عام (1987م)؛ فعندما أدى اشتداد المنافسة إلى إحداث شرخ في الشراكة التعاونية عام (1989م)، حصلت أي.بي.إم على حق رعاية أو.إس./2، وإدخال مزيد من التطوير عليه، غير أن النسخ اللاحقة من أو.إس./2 فشلت في كسر قبضة إم.إس.-دوس، أو قطع الطريق أمام وندوز؛ لقد كانت ميكروسوفت هي التي تضع المعايير لأنظمة التشغيل، بالرغم من جهود أي.بي.إم كان صانعو الأجهزة المستنسخة تواقين لتكوين وتركيب وندوز المحسنة على آلتهم، وناضل مطورو البرمجيات لتشغيل برامجهم على وندوز. وتحدثت المعدات سمح النظام لمستعملي أجهزة الحاسوب الشخصية التي تنتجها أي.بي.إم باستعمال الماوس والضغط على الرموز وقائمة الأوامر، بدلاً من استعمال أوامر محفوظة في الذاكرة؛ لقد مكنت القدرات المطورة لوندوز (3,0) في الوصول إلى الذاكرة المستعملين من الاحتفاظ ببرامج عدة مفتوحة في الوقت نفسه، وفي نطاق تقدير سلطتها صرفت ميكروسوفت مبلغ (10) ملايين دولار لطرح رزمة البرمجيات التي يبلغ ثمنها (150) دولاراً في حفل ترويجي باذخ من على مسرح مركز المدينة في مانهاتن، وكما وصفه جيتس: «لقد كان أكثر الاحتفالات بذخاً وشمولاً وتكلفة لإطلاق برمجيات حتى الآن». نظراً إلى الفتح الذي أحرزته وندوز بصورة أساسية، فقد ارتفعت مبيعات مايكروسوفت من (590,8) مليون دولار في عام (1988م) إلى (1,183) مليار دولار في عام (1990م).

لم يشهد عالم الأعمال شركة تكنولوجيا تتمتع بمثل هذا التأثير منذ أن هيمنت أي.بي.إم بصورة كاملة على السوق بين الخمسينيات والسبعينيات، بعد عام (1986م)، عندما انتقلت ميكروسوفت إلى مقر جديد في حديقة في ريدموند، واشنطن، كانت تسمى غالباً (الخضراء الكبرى)، في إشارة إلى ما افترضته بأنه عباءة لبست ذات يوم من قبل (الزرقاء الكبرى) وهو اللقب الذي يطلق على أي.بي.إم.

تحقيق الهيمنة في السوق، ولكن إلى متى؟

(هل يستطيع أحد أن يوقف بيل جيتس؟)، هذا هو السؤال الذي طرحته مجلة فوربس في عام (1991م)، عندما تخطلت القيمة السوقية لأسهم الشركة قيمة أسهم جنرال موتورز، ويبدو أن الجواب كان لا، وأضافت فوربس: «في السنوات العديدة السابقة، كان جيتس قد عزز سيطرته على جزء حيوي من قطاع أجهزة حاسوب سطح المكتب، وهو نظام التشغيل الخاص بالأجهزة المتوافقة مع أي.بي.إم، بحيث أصبح يتمتع بحضور مسيطر في ميدان ذي صلة، وهو برمجيات التطبيقات». والقوة الوحيدة التي تملك من السلطة بحيث توقف ميكروسوفت ربما كانت الحكومة الفيدرالية. وكما حدث بالضبط عندما أخضعت ستاندرد أويل ذات القوة الفاتكة بقيادة روكفلر للمراقبة في سلسلة من التحقيقات المناهضة للاحتكارات، فإن ميكروسوفت أصبحت هدفاً للاستقصاء بسبب ممارساتها التجارية.

كانت ميكروسوفت تتمتع بالاحترام من قبل المنخرطين في الصناعة التي تنتمي إليها، ولكنها في غالب الأحيان كانت تُعدُّ شركة مثيرة للجدل، وكانت تتهم من قبل مطوري برمجيات التطبيقات بأنها تسرب أخبار المنتجات التي ستطرح في السوق قريباً إلى الصحافة؛ وذلك بهدف قتل حماس الحزم المنافسة والإضرار بمبيعاتها، إضافة إلى أنهم ألحوا إلى أن مطوري تطبيقات ميكروسوفت قد أفادوا من المعطيات الخاصة بما كان يجري في منابر العمليات، وهي تهمة نفتها الشركة تماماً، وتركز التحقيق الذي بدأته هيئة التجارة الفيدرالية في عام (1990م) على سياسة ميكروسوفت في إجبار الحاصلين على الرخص على دفع عوائد عن كل آلة كانوا ينتجونها، سواء أكانت تحتوي على إم.إس.-دوس أم لا.

كان جيتس متأكداً من أن شركته ستخرج من هذه القضية من دون أن يمسه أي شيء، وقال في عام (1991م): «سينتهي هذا الأمر من دون أي مشكلة». بعد تحقيق دام ثلاثين شهراً، وصلت هيئة التجارة الفيدرالية إلى طريق مسدود، صوتان مقابل صوتين، بشأن إذا ما كان يتعين القيام بإجراء قضائي، وفي خطوة غير مسبوقه تولت وحدة مكافحة الاحتكارات في وزارة العدل التحقيق في الأمر، وكانت الوزارة تبحث في عدد من الاحتمالات كانت ستتضمن تدمير

إمبراطورية جيتس، وفي نهاية المطاف تراجعت الحكومة عن توريط مايكروسوفت في معركة كاملة الأركان، وبدلاً من محاولة تفكيك المؤسسة العملاقة، قررت وحدة مكافحة الاحتكارات ترك مايكروسوفت من دون مساس، ولكنها أجبرتها على إنهاء ممارساتها الجدلية في منح التراخيص.

فيما كانت مايكروسوفت تنمو في الحجم والإمكانات، قرر جيتس تغيير أسلوبه؛ فالمدبر الذي كان ذات يوم يسيطر على كل صغيرة وكبيرة في الشركة أصبح الآن أقل هيمنة؛ قال في هذا الشأن: «حسناً، في البداية لم أكن أسمح لأي شخص بأن يقوم بالكتابة والترميز... لقد تغير هذا». وبدلاً من ذلك، أخذ يركز على مراقبة المشاريع المهمة، ويلعب دور كبير الإستراتيجيين، ويراقب بدقة العدد المتنامي من المشاريع في شركته المزدهرة، وبطرح وندوز (95) عام (1995م) دخلت مايكروسوفت مجال توفير الدخول إلى الإنترنت، وفي وقت باكر من عام (1996م) أنشأت شبكة تلفاز بالتعاون مع إن.بي.سي، كانت تدعى إم.إس.إن.بي.سي، ووجد جيتس وقتاً ليؤلف كتاباً بعنوان طريق المستقبل، ضمنه رؤيته للاحتتمالات التكنولوجية.

فيما ارتفعت أسعار أسهم مايكروسوفت لتصبح من بين أكثر الأسهم اشتعلاً في البورصة، قفزت قيمة حصة جيتس إلى (18) مليار دولار في عام (1996م)، ومع ذلك بقي راتبه منخفضاً نسبياً؛ فقط (275,000) دولار وعلاوات بقيمة (128,000) دولار في عام (1994م).

تتلقى مايكروسوفت الدعم جزئياً من واقعية قائدها المستمرة، وفي الوقت الذي يبدو فيه واثقاً من دون هوادة، إلا أن جيتس يمتلك القدرة على تقويم المواقف من النواحي جميعها، وأبلغ مجلة فوربس أساب (Forbes ASAP): «لقد قمنا ببعض العمل الجيد، لكن هذه المنتجات كلها ستصبح مهجورة بسرعة... سيمر عدد محدود من السنين، لا أدري كم يبلغ عددها، قبل أن تحل نهايتنا».

جيتس ينضم إلى الشبكة العنكبوتية

ظلت ميكروسوفت لبضع سنين تراقب عن كثب اجتياح الإنترنت للعالم، ولكن عندما بدأ ملايين الأمريكيين استعمال أجهزة حواسيبهم الشخصية وسائل للاتصال، قررت ميكروسوفت دخول المعترك.

في أوائل عام (1995م)، طرحت الشركة خدمة الدخول الخاصة بها، وهي شبكة ميكروسوفت، وذلك في منافسة مع أمريكا أون لاين، وكانت وندوز (95) التي طرحت في شهر أغسطس / آب من ذلك العام، تنطوي على عناصر جعلت من السهل على مستعمليها الانضمام إلى شبكات الحاسوب المتفاعلة، لاسيما شبكة ميكروسوفت، وحتى أكثر من هذا، فقد كانت وندوز (95) مصممة للتكيف مع النسخ المستقبلية التي تسمح لأجهزة الحاسوب الشخصية بإرسال المواد السمعية والبصرية واستقبالها، وبالنسبة إلى جيتس، كان العالم التفاعلي على هذا النحو - إنه عالم - ولن تؤدي خطوة واحدة إلى دفعه إلى الأمام أو النجاح في استغلاله.

في شهر ديسمبر / كانون الأول من عام (1995م)، انفتحت ميكروسوفت وجنرال إلكتريك (الشركة الأم لشبكة إن.بي.سي) على التعاون لتشغيل شبكة إخبارية، تسمى إم.إس.-إن.بي.سي؛ شبكة الكابلات التلفزيونية التي بدأت عملها في شهر يوليو / تموز من عام (1996م)، ستتقاسم البرامج مع شبكة ميكروسوفت لأجهزة الحاسوب، وكانت الفكرة أن الجمهور المشاهد يستطيع الحصول على الأخبار من التلفاز أو من جهاز الحاسوب أو من كليهما في الوقت نفسه.

لم ينظر بيل جيتس وجاك ويلش؛ الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، إلى الشراكة على أنها أكثر من خطوة أولى من كلا الطرفين

نحو تطوير أجهزة إعلامية جديدة كلياً؛ وقال ويلش في هذا الصدد: «سَيُنْفَذُ العمل على نحو مختلف، وسيُنْفَذُ التوزيع بصورة مختلفة، وأي طرف أفضل لمحاولة القيام بهذا العمل من الشركة التي قامت بجهد لتغيير العالم أكثر من أي طرف آخر؟».

في غضون عام واحد، نقل جيتس ميكروسوفت من الهوامش إلى مقدمة الثورة التفاعلية، وفجأة كان في التلفاز، وهي حقيقة لم تغفل عنها فطنة جيه لينو الذي بدأ أحد مشاهده المسرحية ذات الممثل الواحد بالتعليق الآتي: «أنا مقدم عرض هذه الليلة على إن.بي.سي... والذي يعني أنه الآن متوافق مع بيل».

————— *forbes* —————