

## ويليام مييجوان وإم.سي.آي: عالم جديد من الاتصالات

عام (1960م)، قررت شركة مايكرووف كوميونيكيشنز (التي تعرف الآن باسم إم.سي.آي)؛ وهي شركة صغيرة تضم عدداً قليلاً من الموظفين ومن دون إيرادات، أن تدخل في عراك بالأيدي مع مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية (إيه.تي.أند.تي)، وقد ترتب على ذلك صراع دام عقوداً وضعت فيه المصادر اليسيرة للشركة المبتدئة إم.سي.آي في مواجهة ترسانة إيه.تي.أند.تي الصناعية والمالية، بالإضافة إلى قوة النار القانونية؛ وبالمقارنة، كان داوود وجالوت متقاربين.

وفي الستينيات من القرن العشرين، لم تكن المنافسة في ميدان الاتصالات غائبة فقط، بل كانت غير قانونية؛ كانت شركة إيه.تي.أند.تي التي كانت فعلياً قد اخترعت الصناعة، تتمتع منذ عام (1910م) باحتكار ترعاها تنظيمات حكومية في ميدان خدمات هاتف المسافات البعيدة، وبحلول عام (1967م) كانت ميزانيتها تفوق ميزانية دولة أوروبية صغيرة؛ ناهيك عن أن موجوداتها كانت تفوق موجودات ستاندارد أويل وجنرال موتورز وفورد و.بي.أم.مجتمعة. كانت إيه.تي.أند.تي تمثل نموذجاً مثالياً للصناعة الأمريكية، وكانت أيضاً أكبر مؤسسة في القطاع الخاص من حيث توظيف الأشخاص في البلاد، والمصدر لأوسع الأسهم امتلاكاً، وكانت العلامة التجارية لمؤسسة إيه.تي.أند.تي تتمتع باعتراف دولي كامل ومصادر مالية استثنائية، فضلاً على أن مختبرات المؤسسة كانت تضم أضخم تسهيلات في البحث والتصميم في العالم.

غير أن شركة إم.سي.آي التي كان يظن أنها الطرف الخاسر في النزاع، كانت تمتلك شيئاً تفنقر إليه إيه.تي.أند.تي، وهو الرئيس التنفيذي الحالم بيل مييجوان، وكان هدفه فض احتكار

إيه.تي. أند تي لخدمة هاتف المسافات البعيدة، وإقامة المنافسة في صناعة كانت تغيب عنها مثل هذه المنافسة؛ لقد كان له ما أراد.

### أصول شركة مبتدئة

بدأت قصة شركة مايكروويف كوميونيكيشنز في عام (1963م) عندما طلب جون جويكن، وهو بائع مذياع سابق في شركة جنرال إلكتريك، وفني غير حاذق ولكنه مثابر من جوليت، إيلينوي في آن معاً، تصريحاً من هيئة الاتصالات الفيدرالية (إف.سي.سي.) لتركيب خطوط هاتف خاصة تصل بين سانت لويس وشيكاغو؛ لقد ضرب على وتر الفكرة الثورية القاضية بالسماح لعدد من العملاء بطرق باب نظام الميكروويف الخاص-وهي تكنولوجيا ذات معايير عادلة يجري من خلالها نقل المكالمات عن طريق أحد أنماط موجات المذياع، ويجري إرسال هذه الموجات من خلال هوائيات تنصب فوق محطات لتقوية الميكروويف، كل واحدة في نطاق خط أفقي مباشر إلى الموجة اللاحقة، وبموجب اقتراح جويكن فإن الشركات التي لها عمليات في المدينتين كليهما تستطيع دفع رسوم شهرية موحدة والاستفادة من الخط، وإيصال خدماتها مباشرة إلى زملائها، وهذا الترتيب يختلف عن نظام مؤسسة إيه.تي. أند تي الذي يتكون من أسلاك نحاسية يجري مدها بين كل مدينة وبلدة في الولايات المتحدة.

غير أن جويكن لم يستطع المضي قدماً من دون موافقة هيئة الاتصالات الفيدرالية، وفيما كان ينتظر هذه الموافقة، عانت شركة الاتصالات عبر الميكروويف أزمة مالية خطيرة، وقام جويكن بجولة في البلاد من دون كلل في محاولة لجمع الأموال من خلال شركات التأمين والمصارف والأفراد الموسرين، وفي نهاية المطاف أبلغ محامي جويكن عن مصدر محتمل لرأس مال تمويل المشاريع: إنه ويليام ميجوان، البالغ من العمر أربعين عاماً والخبير في الاستدراك التجاري والمليونير العصامي الذي كانت خلفيته تتصل بالطبقة العاملة أكثر منها بالشركات الكبرى.

ترعرع ويليام ميچوان في أشلي، بنسلفانيا، قرب ويلكسبار، وهو ابن مهندس سكك حديد، وكان يعمل ليلاً في توصيل طلبات شحن لصالح شركة سكك حديد نيو جيرسي المركزية؛ وذلك من أجل تغطية تكاليف دراسته للكيمياء في كلية محلية، وفي عام (1954م)، تخرج الشاب ميچوان ضمن فئة الخمسة من الأوائل المئة من صفه من كلية الأعمال في جامعة هارفارد، وحيث إنه رجل أعمال بالفطرة، فقد افتتح مكتباً استشارياً في نيويورك، وأنشأ شركة استثمارات صغيرة يقع ضمن اختصاصاتها مساعدة الشركات المتعثرة للوقوف على أقدامها ثانية، وأصبح نوعاً من الشفيع للشركات التي كانت تظهر وكأنها فقدت قضاياها التجارية، ولكن بعد النجاح في عكس حظوظ حفنة من الشركات الفاشلة، أصبح ميچوان يعاني مللاً (بسبب تكرار عمل الشيء نفسه المرة تلو المرة). لقد أمضى السنة اللاحقة في رحلة حول العالم مع أخيه الذي كان راهباً كاثوليكياً، وفي تقديم النصح إلى اليونسكو حول طرق إيصال أموال الاستثمارات إلى مشاريع الأعمال الصغيرة في العالم الثالث.

### رؤية مستقبلية لشركة إم.سي.آي.

بعد عودته، التقى جون جويكن مع ميچوان ووجد تحدياً جديداً أمام محاولة شركة إم.سي.آي؛ الحصول على ترخيص من هيئة الاتصالات الفيدرالية، ولأنه كان ينظر إلى الترخيص على أنه يشكل البداية وليس النهاية، فقد رأى ميچوان مستقبلاً للشركة أكثر بكثير مما كان يتصور مؤسسها جويكن، وكان ميچوان يريد لأقل من شبكة وطنية تربط المحاور الرئيسة ومن خلالها تستطيع شركة إم.سي.آي تقديم خدمة منخفضة التكلفة، طويلة المسافة إلى سوق الأعمال، وبعد ثلاثة أشهر من المحادثات مع جويكن وغيره من مديري شركة إم.سي.آي، تمكن ميچوان من السيطرة على إم.سي.آي في عام (1968م) عن طريق ضخ مبلغ (35,000) دولار إلى الشركة ذات الرسملة السيئة.

بعد عقد جلسات استماع عدة، طلب إجراء مختلف الدراسات المهنية، واستقبال الاعتراضات والاعتراضات المضادة من إم.سي.آي ومن إيه.تي.أند تي، وقررت هيئة الاتصالات الفيدرالية منح الترخيص في أغسطس/ آب عام (1969م). وفي القرار الذي اتخذ بأغلبية أربعة أصوات

مقابل ثلاثة، قرر أعضاء الهيئة أنه بتقديم خطوط شبه خاصة إلى مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة، فإن شركة إم.سي.آي تستجيب (لمتطلبات اتصال غير محققة)، وكانت الحكومة تعتقد بأن هذا التحدي الجدي الأول لاحتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، وستكون له نتيجة مفيدة في هز المؤسسة التي كانت تشعر الحكومة بأنها قد أصبحت متراخية وغافلة عن احتياجات العملاء، وكتب عضو الهيئة نيكولاس جونسون يقول: «ستضيف إم.سي.آي شيئاً من توابل المنافسة إلى طبخة لا طعم لها من الحماية التنظيمية، والتي طهتها هذه اللجنة ومؤسسة المذياع والتلغراف». خلال العشرين سنة اللاحقة، قام ميجوان بإضافة كمية كبيرة أخرى من البهارات إلى طبخة الاتصالات.

كان ميجوان يمارس حياته بقوة في النواحي كلها: رجل مبيعات ناجح عرف عنه التصميم على الهدف من دون هوادة، ومدخن شره، عازب، وداعية نشط على استعداد لأن يكرس معظم حياته من أجل إم.سي.آي، وصفته الصحافة بأنه: «كبير الكرش، متواصل التدخين، مخلص لعمله، ويتمتع بعدم احترام مزمن للأنظمة».

بدأ ميجوان حملة البيع بالتركيز على الداخل، وذلك بإجراء محادثات ترويج لا نهاية لها مع الموظفين والمستثمرين، باعهم خلالها أسهم الشركة مقابل نقود سهلة يمكن الحصول عليها فقط بعد تخطي التشابكات القانونية والتنظيمية، وفي حقيقة الأمر كانت شركة إم.سي.آي في معظم سنواتها الباكرة شركة لجمع الأموال أكثر منها شركة اتصالات، وفي عام (1973م) كانت إم.سي.آي تمتلك (4,500) ميلاً من الخطوط، غير أنها كانت تشغل فقط وصلة سانت لويس-شيكاغو، والأسوأ من ذلك أن إم.سي.آي لم تكن قادرة على تقديم خدماتها من دون تعاون مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، فضلاً على ذلك أي مكاملة من شيكاغو إلى سانت لويس كان من المفترض أن تتم أصلاً عبر خط محلي لمؤسسة إيه.تي.أند تي في شيكاغو، ومن ثم تحوّل إلى خط طويل المسافة لشركة إم.سي.آي، ثم تحول عكساً إلى خط في مؤسسة إيه.تي.أند بي وإلى مكتب في سانت لويس.

عام (1972م)، عندما شغلت وصلة شيكاغو- سانت لويس، بدأ ميجوان مفاوضات مع مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية؛ من أجل الحصول على إذن بالدخول إلى خطوطها

المحلية، وبالرغم من أن تشغيل ميغوان كان يتم على نحو هزيل، كانت مؤسسة الهاتف والتلغراف تنظر إلى شركة إم.سي.أي-لم تكن تشكل منافسة فعلية- على أنها تشكل خطراً مميتاً، وما زاد الموقف تعقيداً كون مؤسسة إيه.تي.أند تي تعاني أزمة ثقة هادئة؛ بسبب الاحتجاجات من قبل مؤيدي المستهلكين والشكاوي المستمرة حول تدني جودة الخدمة، وبالرغم من مشكلاتها الخاصة فإن مؤتمر رؤساء إيه.تي.أند تي الذي عقد في كي لارغو، فلوريدا، عام (1972م)، قد ركز على شركة إم.سي.أي، وفيما وسَّعت إم.سي.أي خدماتها انطلاقاً من قاعدتها في وصلة شيكاغو- سانت لويس، وسعت للوصول إلى عملاء في قطاع الأعمال في أنحاء البلاد جميعها، كان المديرون الإقليميون لمؤسسة الهاتف والتلغراف قد امتنعوا لحد الآن عن الدخول في مواجهات مباشرة مع إم.سي.أي، غير أنهم الآن يريدون القتال؛ قال رئيس المؤسسة في المنطقة الشمالية الشرقية تي.إس نورنبيرجر الذي أوصى بأن تواكب المؤسسة الأجور المنخفضة لشركة إم.سي.أي: «سأنضم إليهم أو أهزمهم». وأضاف: «لن أسمح لهؤلاء الأوغاد بالاستيلاء على عملي». أما جون دولاني ديبوتس، وهو من الموظفين القدامى في المؤسسة وقد عُيِّن رئيساً قبل المؤتمر بستة أسابيع، فلم يكن قد حدد موقفه بعد، غير أنه أعرب عن معارضته للقيام بعمل متسرع.

في المقابل، كان ميغوان يعلم بالضبط ماذا سيفعل، في (9 يناير/ كانون الثاني من عام 1973م)، كشف عن خطة عمل طويلة الأمد إلى مديره في واشنطن العاصمة؛ كانت الخطة تقضي بتحضير دعوى بمناهضة الاحتكار ضد مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية وشركاتها المشغلة جميعها، وإرسال ملخصات إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية، وحث وزارة العدل على القيام بعمل مماثل ضد الاحتكارات، غير أن أكثر إجراءاته الجديدة جرأة تمثل في الدخول في مواجهة سافرة مع المقر الرئيسي لمؤسسة إيه.تي.أند تي؛ حيث قال: «إن أول شيء يجب القيام به هو الدخول في مفاوضات تتطوي على ممارسة ضغوط كبيرة مع (195) برودوي».

وبالنسبة إلى ميغوان، كان ديبوتس وشركته قد قدما درساً موضوعياً عن كيفية الفشل في إدارة مؤسسة، وعندما كان يعمل لصالح شركة سكة حديد نيو جيرسي المركزية، كان ميغوان اليافع قد لاحظ هفوات البنية متعددة الطبقات للشركات، ووصف هذه البنية بأنها تتطوي على «إجراءات بيروقراطية؛ إجراء فوق إجراء من دون مبررات منطقية». وكانت هذه نقطة ضعف

إيه.تي.أند تي التي كانت توي شركة ميجوان البارعة استغلالها، وكما كتبت صحيفة وول ستريت جورنال في عام (1985م) تقول: «قال السيد ميجوان، ولم يكن مازحاً قط، إنه يدير الشركة بملاحظة ماذا تفعل إيه. تي. أند تي، ثم السير في الاتجاه المعاكس».

## إعلان الحرب

في (2) مارس/ آذار من عام (1973م)، دخل ميجوان في مواجهة مع رئيس إيه.تي.أند تي؛ جون ديبوتوس الذي ينحدر من عائلة سكك حديد جنوبية، ندًا لند؛ لقد جعلت المقارنة بينهما في الأسلوب والشخصية من الصراع العلني أمراً لا يمكن تفاديه، وقد كان ديبوتوس الذي كان مناسباً تماماً لمكتبه الفخم في الدور السادس والعشرين حيث ازدان بالسجاد المذهب والتحف، يمثل نمطاً من الحياة التجارية التي كان ميجوان يرفضها؛ لقد انحدرت المحادثة بين الرئيسين سريعاً إلى درك التهديدات، وهاجم ميجوان نظام التسعير الجديد (العالي/ المنخفض) الذي أعلنته مؤسسة الهاتف والتلغراف في فبراير/ شباط من عام (1973م)؛ لمواجهة محاولة شركة إم.سي.سي.أي الحصول على نصيب في العملية. عرض نظام التسعير العالي/ المنخفض معدلات أجور أقل على ما سمي خطوط الوجهات العالية (أي المسارات نفسها بين المدن الكبرى التي كانت تعمل فيها إم.سي.سي.أي). وأعلن ميجوان الحرب قائلاً: «سنحارب تسعيرة العالي/ المنخفض في هيئة الاتصالات الفيدرالية، ولدينا علاقات أفضل منكم مع الهيئة ولدينا عدداً من الأصدقاء في الكونغرس». وعندما رفض ديبوتوس على ما يبدو تهديدات ميجوان، رد ميجوان بصفاقة بتصعيد الموقف قائلاً: «لدي كثير من النقود، وأستطيع إنفاقها على التقاضي، أو أستطيع إنفاقها على البناء؛ أنا أفضل إنفاقها على البناء».

شكل الاجتماع نقطة تحول في نظرة إيه.تي.أند تي إلى منافستها اليافعة، وبعد أن غادر ميجوان الاجتماع محبطاً، تحول ديبوتوس إلى مدير آخر في إيه.تي.أند تي، وقال: «لا يمكن التعامل مع إم.سي.سي.أي بالطريقة السابقة عينها».

لم يكن ممكناً دعم تبجح ميغوان بالعمل، وبالفعل في مطلع السبعينيات من القرن العشرين، خسرت إم.سي.آي (التي قيل لاحقاً إن النقود تنهال عليها) مقادير كبيرة من النقود بصورة سريعة، وبين عام (1968م) و(31 مارس/ آذار من عام (1974م)، حققت إم.سي.آي إيرادات بلغت (728,000) دولار فقط، ومن عام (1968م) وحتى (31 ديسمبر/ كانون الأول من عام (1975م)، كان لدى إم.سي.آي خسائر متراكمة قيمتها (96,2) مليون دولار، ونتيجة لذلك اضطر ميغوان في أبريل / نيسان من عام (1975م) إلى تخفيض خطط الشبكة التشغيلية من أربع وثلاثين مدينة إلى تسع عشرة مدينة.

بالرغم من الإحباط الذي لحق به فإنه لم يستسلم، وبما أنه أنفق مبلغ المئة مليون دولار التي جمعها قبل بضع سنوات لبدء المشروع، فقد تمكن في عام (1972م) من جمع (30) مليون دولار من خلال اكتتاب عام مبدئي، بالإضافة إلى أن ميغوان جمع مبلغ (64) مليون دولار قروضاً من المصارف، و(17) مليون دولار أسهماً من مستثمرين خاصين، ما رفع رصيد الشركة المخصص للحرب إلى (111) مليون دولار.

بالنسبة إلى رجال المصارف والمديرين الماليين، كان الاكتتاب في أسهم شركة إم.سي.آي وقروضها، يرقى إلى الانضمام إلى النضال الجريء الذي يشنه بيل ميغوان لنيل الحرية من احتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية، وفي هذا الشأن قالت إحدى النشرات التجارية: «إنه من الواضح أن وول ستريت مستعدة لتكريس مصادرها لوضع بعض اللحم على العظم المكشوف لهذا التحدي الجريء لمؤسسة الاتصالات». لم يكن رجال المصارف المختصون بالاستثمار الذين أداروا عملية البيع، مجرد باعة لشهادات الأسهم، لقد كانوا باعة لحقبة جديدة.

بطبيعة الحال، كان ميغوان يستمتع بالدور الذي قام به؛ لقد أمطر مبتهجاً إيه.تي.أند تي بتعليقات؛ مثل: «مؤسسة الهاتف والاتصالات أم كاذبة». في الاجتماع السنوي لأصحاب المصلحة في إم.سي.آي وفي عام (1988م) شبه إيه.تي.أند تي بنظام ستالين، وكان يستمتع عندما يعرض للزوار في قصره في جورج تاون منظراً فريداً حدث، وأسعده أن رسم على حجر الأساس شعار قديم لمؤسسة الهاتف والتلغراف مع شرح يمر من خلاله.

## أصدقاء في المكان الصحيح

كان خطاب ميجوان في جورج تاون يلقي الأضواء بمهارة على أحد الأسباب الرئيسية لنجاح شركة إم. سي. أي؛ فقليل من مديري الشركات الكبرى اختاروا أن يعيشوا في واشنطن العاصمة، وهي منطقة المنظمين والبيروقراطيين والسياسيين، غير أن ميجوان فتح مكتباً هناك؛ لأنه فهم تماماً العلاقة المعقدة بين الحكومة والشركات الخاضعة للتنظيم مثل الاتصالات، وكما قال في عام (1986م): «إذا أخفقنا في تغيير الوضع التنظيمي، فإن ما تبقى كله لا يعدو كونه عملاً استعراضياً».

أدرك ميجوان أن في وسعه التوصل إلى مشروع قابل للتنفيذ مع الحكومة، وقال بهذا الصد: «انتبه، الحكومة حقيقة حياة؛ إن إنكارها - التعامل معها عاطفياً - معناه السماح لتحيزاتك الشخصية والسياسية بالتأثير في قراراتك التجارية». ومن مقر شركة إم. سي. أي في الدور الثاني عشر من بناية قرب دوبونت سيركل، كان ميجوان عاكفاً بانتظام على ترفيه موظفي الكونغرس والحكومة الفيدرالية، بالإضافة إلى أنه استأجر محامين في واشنطن (من أمثال العضو السابق في هيئة الاتصالات الفيدرالية كينيث كوكس) ممن كانوا علم وثيق بالبيروقراطية الفيدرالية.

ذهب المحامون والمهندسون الذين عينهم ميجوان بأجور عالية إلى العمل، باحثين عن طرق للالتفاف على القيود التي زودت مؤسسة الهاتف والتلغراف القوية بالحماية، وفي أواخر عام (1973م) أدخلت إم. سي. أي خدمة أسمتها (إكسيكيونت)، تخول عملاء إم. سي. أي حق استعمال هواتفهم التابعة لمؤسسة إيه. تي. أند تي للاتصال عبر رمز دخول محلي، ثم إدخال معطيات تتعلق بالتفويض، ورمز المنطقة، ورقم خدمة المسافات الطويلة، وعند ذلك قد تقفز المكاملة من خط تابع لشركة إم. سي. أي إلى مدينة أخرى، حيث تتحول الإشارة إلى هواتف محلية من خلال خطوط تابعة لمؤسسة الهاتف والتلغراف، وتكلف خدمة إكسيكيونت نسبة (10) إلى (30) بالمئة أقل من خط واتس المنافس من إيه. تي. أند تي، غير أن الإمبراطورية ردت بسرعة؛ فقد أعلنت إيه. تي. أند تي أنها سترفض - ببساطة - السماح لعملاء إضافيين من المستفيدين من خدمة إكسيكيونت التابعة لشركة إم. سي. أي باستعمال مفاتيحها، وعندما

أمرت المحكمة إيه.تي.أند تي بتزويد خطوط إكسيكيونت التابعة لشركة إم.سي.أي بالروابط كاملة، استأنفت المؤسسة الحكم، ومن جانبه ردّ ميغوان بإشارة كان يمكن أن ينظر إليها على أنها إما ضربة بدهية بارعة وإما إشارة مجنونة تقود إلى الانتحار.

في (6) مارس/ آذار من عام (1974م)، أقامت شركة إم.سي.أي. دعوى تنطوي على مضامين بعيدة المدى ضد إيه.تي.أند تي، تتهمها فيها بخرق القوانين الفيدرالية الخاصة بمكافحة الاحتكارات، وذلك برفضها تأمين الروابط داخل المدن، وبهذه الضربة اشتبك ميغوان مع الجهاز القانوني الضخم لمؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية فيما بدا وكأنه نزاع أحادي الجانب، وخلال عقد السبعينيات من القرن العشرين، بلغت المصروفات القانونية للمحامين الستة لشركة إم.سي.أي والمساعدين القانونيين الأربعة والعشرين نحو مليوني دولار، وكان مبلغًا ضخماً، لكنه يصبح زهيداً إذا ما قورن بالملايين التي أنفقتها إيه.تي.أند تي على العشرات من المحامين والمستشارين القانونيين من داخل المؤسسة وخارجها.

من حسن حظ ميغوان أن شركة إم.سي.أي لم تكن الطرف الوحيد الذي كان يصارع إيه.تي.أند تي في المحاكم؛ فقد كان قسم مناهضة الاحتكارات في وزارة العدل ولدة طويلة يتفحص الممارسات التجارية لمؤسسة الهاتف والتلغراف، وفي (20) نوفمبر/ تشرين الثاني من عام (1974م)، سجلت إدارة الرئيس فورد قضية قانونية تتعلق بمناهضة الاحتكارات ضد إيه.تي.أند تي، تدعي فيها احتكار المؤسسة باحتكار أسواق المسافات البعيدة ومعداتها، وكانت الحكومة تسعى إلى معالجات بنوية وإلى فصل شركات الهاتف المحلية عن نظام المؤسسة، وأظهرت الترتيبات التي تمخضت عن هاتين القضيتين في مطلع الثمانينيات نجاح شركة إم.سي.أي في مسعاها، وأدت إلى تغيير وجه أمريكا في ميدان الاتصالات وإلى الأبد، يُضاف إلى ذلك أن الانتصار الذي حققه ميغوان قد برهن على الفضائل التي ينطوي عليها الصبر، وجاء النصر في عام (1982م)، ولكن بعد عقد من الكفاح القانوني، كانت إم.سي.أي خلاله تغازل الإفلاس (حيث إن سعر سهم الشركة عند الاكتتاب العام في (1972م) كان (10) دولارات، انخفض إلى (7/8) دولار في عام (1974م)؛ وفي عام (1975م) لوحدها خسرت الشركة (39,3) مليون دولار)، وكما قال ميغوان لاحقاً: «لم نكن في حقيقة الأمر في ميدان الاتصالات... بل كنا في الحقيقة في ميدان محاولة البقاء في قيد الحياة».

شكل عرض إكسيكيونت الذي حاولت إيه.تي.أند تي قتله أول الخدمات المربحة لشركة إم.سي.سي.أي في ربع السنة المنتهي في (30) يونيو/ حزيران من عام (1976م)، حققت شركة إم.سي.سي.أي إيرادات من عملياتها التشغيلية لأول مرة، بالرغم من أن الشركة كانت في وضع الخسارة بسبب مصاريف تغطية الفوائد، وفيما طالبت مدة التقاضي استمر الباعة في إم.سي.سي.أي في تسويق خدمات الشركة، وبحلول عام (1978م)، عندما أجبرت محكمة الاستئناف الأمريكية مؤسسة الهاتف والتلغراف على وصل خطوط إكسيكيونت بصورة نهائية، كان عدد عملاء إكسيكيونت قد بلغ (41,000)، وبعد هذا القرار الهائل الذي شرعن جوهرياً فكرة المنافسة في خدمات المسافات البعيدة، توصلت شركة إم.سي.سي.أي ومؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية إلى اتفاقيات تمكنت إم.سي.سي.أي بموجبها من استئجار الدخول إلى المبادلات المحلية مقابل (235) دولاراً للخط الواحد شهرياً، وهي صفقة مهدت الطريق لتحقيق الأرباح مستقبلاً من قبل إم.سي.سي.أي، حققت شركة إم.سي.سي.أي أرباحاً لأول مرة في السنة المالية المنتهية في نهاية مارس/ آذار من عام (1979م)، بلغت (7) ملايين دولار، وإيرادات بلغت (95,2) مليون دولار.

بدأت شركة ميجوان في عام (1980م) بتقديم خدماتها بصورة نشطة إلى العملاء من السكان، كما هي الحال بالنسبة إلى إكسيكيونت، تعيّن على عملاء إم.سي.سي.أي الاتصال برقم محلي، وأن يذكروا رمز الدخول ومن ثم الرقم، بينما كانت الأجور تتراوح بين (20) و(60) بالمئة أقل من تلك التي تتقاضاها إيه.تي.أند تي، واعترف ميجوان بأن العملية (مؤلة)؛ ولذلك واصل الضغط من أجل تحقيق المساواة في الدخول، وهو نظام يضغط العملاء من خلاله على رقم (1) ويستعملون شبكة إم.سي.سي.أي للمسافات البعيدة، وقد أثبتت إم.سي.سي.أي أنه يمكن تطبيق التكنولوجيا في صيف عام (1981م)، عندما وافقت شركة هاتف نورث وست أيبوا (وهي شركة مستقلة كانت تخدم (2,100) من العملاء) على السماح لشركة إم.سي.سي.أي بتركيب معدات تزودها بالدخول المباشر.

في يونيو/ حزيران من عام (1980م)، أصدر قاضٍ فيدرالي حكماً لصالح شركة إم.سي.سي.أي، وذلك في قضية مناهضة الاحتكار التي دامت ست سنوات، ينص على تعويض بقيمة (1,8) مليار دولار، غير أن ميجوان لم يرضَ، وسعى إلى مزيد من التعويضات، وقال في هذا

الشأن: «دعونا نتيبن كم هي جيوبهم عميقة». إلا أن حيلته لم تنجح؛ فقد عكست المحكمة العليا قرار التعويض بعد أن استأنفت مؤسسة الهاتف والتلغراف الحكم؛ ونتيجة لإعادة المحاكمة التي ركزت على التعويضات فقط التي بدأت عام (1985م)، تلقت شركة إم.سي.آي (300) مليون دولار فقط في القضية التي طلبت فيها تعويضاً بمبلغ (15) مليار دولار.

### التداعيات

وجهت وزارة العدل ضربة أقوى إلى إيه.تي.أند تي؛ ففي شهر يناير/ كانون الثاني من عام (1981م)، تقاضت الحكومة الأمريكية مع مؤسسة الهاتف والتلغراف أمام القاضي هارولد جرين في واشنطن العاصمة، وبوصفه أحد شهود الحكومة الرئيسيين، أمضى ميچوان أربعة أيام كاملة على المنصة وهو يتحدث بالتفصيل عن سرقات المؤسسة المزعومة، وقد تابع رئيس مناهضة الاحتكارات - المعين حديثاً - ويليام باكستر (وهو أستاذ محافظ للقانون في جامعة ستانفورد) القضية بحماس، وقدم صفقة قاسية للتسوية، وفي (8) يناير/ كانون الثاني من عام (1982م)، توصل الفريقان إلى تسوية تخلت إيه.تي.أند تي. بموجبها عن شركاتها المحلية المشغلة الاثنتين والعشرين والتي حولت إلى سبع شركات إقليمية مشغلة تابعة لمؤسسة الهاتف والتلغراف، والتي ستستمر في تقديم خدمات المسافات البعيدة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات المحلية المستقلة الجديدة منحت حقوقاً متساوية في الدخول لمقدمي خدمات المسافات الطويلة المتنافسة.

شركة إم.سي.آي التي كانت تتمتع بأفضل وضع، والمهيأة أكثر من غيرها لتكون المشغل البديل، تمكنت من الإقلاع في أعقاب عملية كسر الاحتكار؛ إذ بلغت إيراداتها مليار دولار لأول مرة في عام (1982م)، وحققت أرباحاً بمقدار (86) مليون دولار، إضافة إلى أن سهمها الذي كان في الحضيض في معظم سنوات السبعينيات، قفز من (25) سنتاً في عام (1977م) إلى (28) دولاراً في يونيو/ حزيران من عام (1983م)، وفي يناير/ كانون الثاني من عام (1983م) حين كان لدى الشركة مليون عميل، كانت إم.سي.آي تضم إليها (50,000) مشترك جديد كل شهر، وكان المستقبل يبدو لا حدود له؛ حيث كانت سوق المسافات الطويلة التي تبلغ

قيمتها (40) مليار دولار تنمو بنسبة (10) بالمائة سنوياً، وفي هذا الصدد قال ميغوان في يناير/ كانون الثاني من عام (1983م): «إن المحدد الوحيد لنموننا هو قدرتنا على بناء الشبكة».

كان ميغوان يحب أن يقول إن شركته تعتمد على التكنولوجيا أكثر من الموظفين: «حيث إننا نستعمل أجهزة الحاسوب، لا الأشخاص»؛ لذا فقد كان رئيس إم.سي.أي يعد الاستثمار في الشبكة التي يبلغ طولها (15,000) ميل مفتاح استمرار النجاح، وأدرك ميغوان أنه حتى تستطيع إم.سي.أي المنافسة بصورة حقيقية مع إيه.تي.أند تي، فإنها تحتاج إلى نظام تداول رقمي حديث يغطي أنحاء البلاد كلها بالإضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيله بكفاءة، وعلى النقيض من إيه.تي.أند تي، فإن شركة إم.سي.أي لم يسبق لها أن صنعت معداتها بنفسها، وكانت تفضل الاعتماد على موردين خارجيين، وفضلاً على ذلك فإن إم.سي.أي كانت تنفق قليلاً من النقود على البحث والتطوير، وكان لسان حال ميغوان يقول: «ماذا لو أننا لم نحصل على كثير من براءات الاختراع؟». نتيجة لذلك كانت تكلفة بنية شركة إم.سي.أي أقل من مثيلتها في مؤسسة إيه.تي.أند. تي، وفي عام (1985م) قدرت تكلفة إم.سي.أي الإجمالية للدقيقة الواحدة بنحو (25) سنتاً، مقابل (32) سنتاً في إيه.تي.أند. تي.

كانت التكلفة المنخفضة تعزى إلى ثقافة ميغوان التي لا تعنى بالرتوش، وعندما سأل أحد الموظفين ببراءة إذا ما كان مجمع المكاتب الجديد لشركة إم.سي.أي سيضم نادياً رياضياً، أجابه ميغوان بسخرية: «إذا كنت تريد أن تمارس التمارين، فتستطيع أن تتسلق برج الميكروويف». غير أنه عندما يكون الأمر متعلقاً بالاستثمار في التكنولوجيا، فإن ميغوان كان على نحو تلقائي يعتمد إنفاق مبالغ كبيرة لتوسيع شبكة إم.سي.أي، وكانت نظرتة في الثمانينيات تعكس الطموح نفسه الذي تمتع به في الستينيات، ولجأ ميغوان في يوليو/ تموز من عام (1983م) إلى مايكل ميلكن ومجموعة دريكسيل بورنهام لامبرت التي كانت سنداتها تحمل مردوداً عالياً، وفي واحدة من أوسع مبيعات السندات التجارية في التاريخ باعت شركة إم.سي.أي ما قيمته مليار دولار من السندات التي ليس لها أولوية الدفع بعائد مقداره (9,5) بالمائة، وفي عام (1984م) حيث حققت الشركة إيرادات سنوية بلغت (1,96) مليار دولار، خصّصت إم.سي.أي مليار دولار لتطوير شبكتها وبنائها.

أتاح حل نظام مؤسسة الهاتف والتلغراف في (1) يناير/ كانون الثاني من عام (1984م) الفرصة لتحقيق حلم ميغوان القديم في الحصول على حقوق دخول متساوية، وكان في وسع العملاء في الحقبة الجديدة إدخال اختيارهم لناقلة المسافات الطويلة بالضغط على الرقم (1)، لكن بحلول عام (1986م) وجد المشاكس شركته في وضع الحرية للجميع، عندما كانت إم.سي.أي وعشرات من الشركات الجديدة الأخرى تتدافع لاجتذاب (86) مليوناً من عملاء الهاتف الأمريكيين الذين حصلوا على بطاقات تخولهم اختيار مقدم خدمة المسافات الطويلة، واستطاعت شركة إم.سي.أي الفوز بنسبة (13) بالمئة من هؤلاء الزبائن.

بعد أن كُسر احتكار مؤسسة الهاتف والتلغراف، أمرت هيئة الاتصالات الفيدرالية المؤسسة بتخفيض أسعارها، ولما كانت إم.سي.أي لا تسمح بأن تتقاضى أسعاراً أعلى من غيرها، فقد قررت تخفيض تعرفتها إلى الثلث، وحيث إن هيئة الاتصالات الفيدرالية اعتمدت التدرج في الخصومات على تعرفة الدخول التي تدفع إلى شركات الهاتف المحلية بوصفها جزءاً من التسوية، فإن الأسعار التي كانت إم.سي.أي تدفعها من أجل الدخول إلى المبادلات المحلية ارتفعت من (235) دولاراً لكل خط شهرياً إلى (330) دولاراً، وكان من شأن تركيبة التكاليف الأعلى زيادة المنافسة، فيما ترك تخفيض التعرفة إم.سي.أي في وضع مضطرب، وفي عام (1986م) فقدت الشركة (498) مليون دولار، وفيما بدا كأنه يؤكد العلاقة الشخصية الوثيقة بين ميغوان ووضع أعماله، تدهورت حالته الصحية في هذا الوقت أيضاً؛ فقد تعرض ميغوان الذي كان له من عمره آنذاك تسعة وخمسون عاماً لأزمة قلبية، وزُرِعَ له قلب في أبريل/ نيسان من عام (1987م)، غير أن المدير الطموح جداً لم يفكر حتى بالتقاعد؛ قال بهذا الشأن: «أنا جاهز لأقلب الأمور رأساً على عقب».

بالرجوع إلى ممارسة دوره القديم بوصفه خبيراً في الاستدراك، تحسنت صحة ميغوان سريعاً، وشرع في معالجة شركة إم.سي.أي، وخفّض الإنفاق على شبكة إم.سي.أي التي اكتمل معظمها بتقليص العمالة بنسبة (15) بالمئة، وكان الترهل قد أخذ يلحق بالشركة نتيجة لاستثماراتها المكثفة في سوق العقارات السكنية، غير أن ميغوان ركّز الاهتمام على السوق الأصلية للشركة ألا وهي المشاريع المهنية؛ قالت مجلة فوربس في هذا الصدد: «استجابة لتوجيهات ميغوان، حسّنت الإدارة الجودة والخدمة، وسعت إلى اجتذاب مزيد من العملاء

كذلك». وفي خطوات متسارعة، حصلت شركة إم.سي.آي على عقود كبيرة من يونايتد إيرلاينز ووزارة الدفاع الأمريكية، وبحلول عام (1988م) كانت الشركة قد عادت إلى الربحية مرة أخرى، حيث بلغت أرباحها (356) مليون دولار وإيراداتها (5,1) مليار دولار.

باستعادة شركة إم.سي.آي صحتها المالية، كان ميجوان قد حقق هدفه القديم؛ أصبحت إم.سي.آي شركة تحقق الربح وتقدم خدمات المسافات الطويلة على مستوى البلاد، وبالرغم من أنه كان متزوجاً عمله حتى بلغ منتصف عمره، فقد تراجعت طموحات ميجوان بعد عملية زرع القلب، وتخلّى مكرها في عام (1991م) عن كرسيه بوصفه رئيساً تنفيذياً إلى رئيس شركة إم.سي.آي؛ بيرت روبرتس، وهو من قدماء محاربي الشركة الذي عايش تطوير منتجات الشركة منذ إطلاقها خدمة إكسيوكيونت، وعندما توفى جراء أزمة قلبية عن عمر ناهز الأربعة وستين عاماً في يونيو / حزيران من عام (1992م)، كان لدى شركة إم.سي.آي. (31,000) موظف، وكانت مبيعاتها تبلغ (10,5) مليار دولار، وأرباحها تناهز (609) ملايين دولار، وكانت الشركة التي رعاها لمدة ربع قرن تقريباً قد خرجت من مرحلة الصراع من أجل البقاء، وتستطيع الآن التعامل على قدم المساواة مع الشركات العملاقة مثل بريتيش تيليكوم التي دفعت (4,3) مليار دولار لقاء الحصول على حصة نسبتها (20) بالمئة في إم.سي.آي في عام (1993م)، وحيث إنها تهيمن على (20) بالمئة من سوق المسافات الطويلة في البلاد، فإن الشركة التي بناها ميجوان تشكل الآن مثلاً مزدهراً لإمكانات المنافسة الغنية في عالم الاتصالات.

### كيف جمع ميجوان رأس المال؟

تشير التقديرات إلى أن تكلفة شبكة ميجوان الأسطورية كانت بحدود (100) مليون دولار، ولما كان من الصعوبة على أي شركة أن تجمع هذا المبلغ، فبدأ من المستحيل لشركة غير معروفة أن تحصل عليه -وهي شركة لا منتجات لديها ولا عملاء- وتسعى للحصول على ترخيص لمنافسة أكبر شركة في العالم.

طرق ميچوان باب المستحيل عندما تبنى مقارنة استثنائية، وفي نطاق تبريره بأنه سيكون من الأسهل جمع الأموال بحجم لقييات بدلاً من ابتلاع كمية ضخمة، تصرف عام (1968م) بذكاء عندما أسس (17) شركة وهمية لها مقرات في مناطق جغرافية مختلفة؛ وذلك لإيهام الجمهور بأن إم.سي.آي هي مشغل يعمل على مستوى الوطن، وخلال السنوات الثلاث اللاحقة قدّمت كل شركة طلباً إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية لبناء جزء من الشبكة، بدأ ميچوان حينئذ بتحديد رأس مال كل شركة بخمسة ملايين دولار تقريباً، مستعملاً لذلك حسابه المصرفي وحسابات مديري إم.سي.آي ومصادر رأسمال أخرى، وباكتمال عملية جمع الأموال المبدئية في عام (1972م)، أعاد ميچوان تنظيم الشركة عن طريق دمج الشركات السبع عشرة في شركة واحدة.

---

forbes