

## مكتشف الطريق التجاري

كان جاك ويلش المدير التجاري المثالي لحقبة أواخر القرن العشرين. وبالرغم من تقاعده في سنة 2000 من منصبه كمدير تنفيذي لشركة جنرال إلكتريك ELECTRIC GENERAL، إلا أنه لا يزال يُعتبر المثال الأول الذي يحتذي به الآخرون. وتعود شهرته في جزء منها إلى الثروة الكبيرة التي جمعها. وعندما تولى ويلش في الأول من نيسان/أبريل سنة 1981 إدارة شركة جنرال إلكتريك، كانت هذه الشركة تساوي نحو أربعة عشر بليون دولار. لكن وفي خريف سنة 1999 قفزت هذه القيمة إلى أكثر من 410 بلايين دولار أمريكي.

ساهم هذا النجاح في إقناع المؤسسات التجارية الأمريكية (والعالمية) في أن إثراء المساهمين هو الهدف الصحيح للمدير التنفيذي الأول (أي CHIEF EXECUTIVE OFFICER, CEO) وأنه بالإمكان تحقيق هذا الهدف إذا اتبع المرء طرق ويلش. وتبنى كثيرون ممارسات ويلش مثل «إعادة بناء بنية» المؤسسة لتقليص النفقات، والتركيز على جوهر المصلحة التجارية عبر الوظائف القيادية وإسناد المسؤوليات للتابعين.

لقد بحث ويلش بلا كلل عن مبادرات جديدة تحافظ وتعزز التقدم الذي حققته جنرال إلكتريك ELECTRIC GENERAL.

يقول ويلش أنه لكي تكون الشركة حيوية «عليها أن تكرر نفسها، وتبدأ من جديد، وتحصل على أفكار جديدة وتجدد نفسها». لقد برهن ويلش أنه بوسع الشركات - حتى الكبيرة جداً منها - أن تتجدد بحيوية من قِبَل الإدارة التي لديها إرادة حديدية.

Robert Heller

## سيرة حياته

وُلد جون فرانسيس ويلش الصغير في ماساشوسيتس في سنة 1936 وهو الابن الوحيد لوالديه . كان والده يعمل في سكة الحديد بينما علمته أمه التي أحبها حباً عميقاً - أهمية تقرير مستقبله ومواجهة الحقيقة . كان ويلش أول فرد من عائلته يذهب إلى الجامعة متسلماً بذكاء خارق وروح الدعابة التي تعود لجذوره الأيرلندية . درس الهندسة الكيميائية في جامعة ماساشوسيتس ثم حصل على الدكتوراة من جامعة إلينوي .

وبالرغم من ذكائه فقد فشل في الحصول على بعثة دراسية من الجامعتين ، وأدى به هذا الفشل ، بالإضافة إلى فقره النسبي ، إلى الإصرار الشديد على النجاح . وقد ظهر واضحاً هذا الطموح من اللحظة التي وصل فيها في سنة 1960 إلى بلدة بيتسفيلد PITTSFIELD في ولاية ماساشوسيتس لتولي أول وظيفة له في قسم البلاستيك في شركة جنرال إلكتريك . لم تكن جنرال إلكتريك شركة تقليدية حيث تشعبت مصنوعات من المحركات الكبيرة إلى الأجهزة الكهربائية المنزلية ، والمصابيح الكهربائية ، ناهيك عن دخولها صناعة البلاستيك التي لم تعد عليها بالربح .

## أداء عظيم

بعد أن أقنعه مديره ومعلمه روبن غوتوف GUTUF بالبقاء في الشركة ، وجد ويلش أن هذه المصلحة التجارية الصغيرة ، غير

المربحة (مؤلفة من 300 عامل) مثالية لتطوير وعرض الكفاءات «الجديدة» التي تم في وقت لاحق تطبيقها بنجاح كبير في سائر أرجاء هذه الشركة العملاقة. وأخذ ويلش يصعد بسرعة على السلم الإداري فأصبح في سنة 1968 المدير العام وارتفعت المبيعات إلى بليون دولار. وقد أثبت ويلش أينما ذهب ومهما فعل أنه كفوء بدرجة عالية جداً - وأيضاً طموح جداً. وفي سنة 1973 تمت ترقيته إلى نائب رئيس ذراع رئيسي في الشركة هو قسم منتجات المستهلك وخدمات المصالح التجارية. وهناك حظي بتكريم مميز من غوتوف GUTUF الذي قال عنه :

«إجمالاً كان أداء جاك في سنة 1972 ممتازاً، وقد كان مسؤولاً عن مصالح تجارية متعددة، هدفها تحقيق ربح غير عادي على المدى القصير، وأيضاً تحقيق استثمار قوي لتأمين النمو في المستقبل . . . ولدى جاك كفاءات تقنية قوية وهو لامع وسريع البديهة، و مندفع لتحقيق الأفضل. ولا بد من القول إن جاك يلتزم بالمستويات العالية التي يضعها للعاملين معه، وهو إنسان صاحب خيال وابتكار وهو يطمح إلى تحقيق الأرباح والنتائج في آن واحد ويكره الأشياء التي تصرفه عن إنجازاته التجارية، هذا بالإضافة إلى كونه قائلاً قوياً يمتلك المهارات التسويقية.

ثم أضاف غوتوف: «ولا شك فإن ويلش صار مؤهلاً للترقية». وكان يدرك ويلش إلى أين ستقوده الترقية علماً أنه ذكر

في تقرير التطور والتقييم الذي أعده سنة 1973 أنه يطمح إلى تولي منصب المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك. وفي سنة 1981، أي بعد ثماني سنوات من كتابته التقرير تولى ويلش وهو في الخامسة والأربعين من عمره هذا المذهب. وحرى بالقول إن ويلش قلب الشركة رأساً على عقب بالرغم من أنها كانت تعتبر من ضمن أفضل الشركات الأميركية الصناعية والتجارية من حيث الإدارة الممتازة (أي ضمن أول 500 شركة تذكرها سنوياً مجلة فورتشين Fortune في سياق استطلاعها المنتظم).

ولم يكن غريباً إذن أن يكون السيد ريغ جونز Reg Jones، سلف ويلش، من عداد أفضل 500 مدير ذكرتهم مجلة فورتشين. ومع ذلك فقد سارع ويلش إلى محو معظم ما فعله جونز وأبرزه التقليد المتمثل بقيام جنرال إلكتريك بالترفع في اتجاهات جديدة من وقت إلى آخر تحت إدارة مدير تنفيذي جديد يجري تعيينه داخلياً. ولم يكن جونز يرغب (مثل معظم المدراء التنفيذيين الذين يتركون مناصبهم) أن يأتي خليفته ليحافظ على الوضع القائم. وبالعكس فقد شعر جونز أن ثقافة الشركة أصبحت منقبضة وأن البيروقراطية أخذت تنتشر فيها كالنار في الهشيم. ووفقاً لمقالة كتبها توماس أوبيل OBYLE في مجلة فورتشين فإن رغبة ويلش لقلب الأمور رأساً على عقب هو الشيء الذي كان يريده جونز.

ولقد جاء تعيين ويلش بمثابة انتصار لحظة الخلافة التي كانت

وما زالت أحد أوجه القوة في جنرال إلكتريك . وكانت هناك منافسة قوية لويلش على المنصب . وفي سنة 1977 انتقل (رغمًا عن إرادته وتحت إصرار جونز) إلى فيدفلد في ولاية كونيتيكت Connecticut ليصبح في سنة 1979 نائب المدير العام، ومسؤول تنفيذي (ليس مديراً تنفيذياً) في المقر الرئيسي للشركة . وأضاف لسيرته الذاتية نجاحات في أجهزة تشخيص الأمراض والأعمال المالية لجنرال إلكتريك (وهي بلا شك تحولات مهمة) . وأدى ذلك إلى توفير البيع بالتقسيط لأجهزة جنرال إلكتريك، كما شهدت الشركة نمواً هائلاً في عهد ويلش .

### الإصرار العنيد

عندما تم الإعلان في سنة 1980 (تولى المنصب سنة 1981) عن تعيين ويلش مديراً تنفيذياً للشركة، فقد كان همه الأول تحقيق

### الضحك

جاك ويلش في ندوة عمل للمديرين التنفيذيين لجنرال إلكتريك في مدينة كروتنوويل CROTONVILLE.



النمو. والحقيقة أنه بالرغم من النجاحات التي حققها وأقرانه من المديرين السابقين في العقود الماضية، فإن أداء الشركة كان أسوأ من الشركات الأخرى المذكورة في مجلة فورتشين Fortune. فمع الأخذ بعين الاعتبار معدل التضخم، فإن سعر السهم الواحد في الشركة هبط إلى النصف. ولقد جعل ويلش من مهمته الأولى رفع قيمة الأسهم بطريقة رائعة: أراد جعل جنرال إلكتريك أول شركة نوعية في العالم. في أواخر التسعينيات تنافست هذه الشركة مع مايكروسوفت على هذا الشرف. وبتعبير آخر، كان الهدف إزالة كل العراقيل من أمام نمو الأرباح، وتحقيق ذلك بإصرار وعناد.

عندما قامت مجلة «فورتشين» بتسمية ويلش «مدير القرن» في سنة 1999 فقد ذكرت في هذا السياق أن المدير التنفيذي الجديد لجنرال إلكتريك «اقترح نفس المصالح التجارية المتعددة للشركة المذكورة وبيروقراطيتها، والعديد من ممارساتها وتقاليدها وثقافتها». تصرف ويلش بسرعة وعناد كبيرين إلا أنه، بعد مرور الوقت اعتقد أنه كان «بطيئاً جداً» في إدخال التغييرات. وأخذ على عاتقه أن تكون المصالح التجارية أو منتجات الشركة في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق كي تنجو من إعادة بناء هيكلتها أو بيعها - أو حتى إغلاقها إلى الأبد. وبالفعل تم إغلاق العشرات من المصالح التجارية وتم دمج مئة ألف عامل في الشركة في عملية تصفية أدت إلى تسمية ويلش ووصفه بـ «نيورترون جاك» (نسبة إلى قنبلة النيوترون التي تقتل البشر لكنها تترك المباني سالمة).

وشملت التصفية أربعمئة مخطط بارز كانوا مشار فخر واعتزاز جونز: وقد ذهبوا وذهبت معهم المناهج التي صنعوها، والتي كانت تحظى بالكثير من الإطراء.

أما ويلش فقد اختار استراتيجية تنطوي على عقد الاجتماعات مع كبار مدراء الشركة (شهدت إحدى الاجتماعات حضور 500 مدير بارز، تم التمهيد لمؤتمرهم في اجتماع حضره 140 شخصاً، بالإضافة إلى الاجتماعات الفصلية لأبرز ثلاثين شخصاً في الشركة). لقد سنحت الفرصة لمسؤولي كل قسم الجلوس مع المدير الأول يوماً كاملاً لمراجعة المخطط الاستراتيجية للسنوات الثلاث المقبلة، ومناقشة الميزانية السنوية، وتحضير المدراء. (هناك 3 آلاف مدير في جنرال إلكتريك) في أقسامهم، يعمل كل منهم في قسمه الخاص).

### طوفان الأرباح الذي لا يتوقف

يعتبر ويلش من المدراء الذين يرغبون في المواجهة ومواجهة الأمور «وجهاً لوجه» والتحدث كثيراً وهو يعتقد بأن «الفكرة التي تتدفق من الروح الإنسانية هي فكرة لا حدود لها». ويعتقد أيضاً أنه «ما عليك سوى التفاعل مع الفكرة». لقد تميز عمله في جنرال إلكتريك الذي استمر زهاء عشرين سنة بمبادرات واسعة جديدة للشركة. مؤخراً وعلى سبيل المثال، كانت هناك مبادرة لسلع ذات نوعية ممتازة، خالية من الأخطاء. أدى هذا إلى خلق طوفان لا

يتوقف من الأرباح . وارتفع المدخول من بليون ونصف البليون دولار في سنة 1981 إلى ثمانية بلايين ومئتي مليون دولار في سنة 1997.

أخفى هذا النجاح الهائل حقيقة أنه لو تم تقييد شركة جنرال إلكتريك في حدود مصالحها التجارية كما نجحت في تحقيق هذا النمو المدهش . وتعززت هذه المكاسب بشراء شركات أخرى: ففي العامين الأولين لتولي ويلش مسؤولية الشركة اشترت جنرال إلكتريك أو دخلت في شراكات مع 118 مصلحة تجارية مقابل بيع 71 مصلحة تجارية قديمة . شملت هذه المشتريات «مغامرة غير سعيدة» في سوق البورصة في وول ستريت Wall Street وشراء شركة آر . سي . أي RCA التي حققت قنواتها التلفزيونية إن . بي . سي NBC نجاحاً عالياً تحت إدارة جنرال إلكتريك .

جعلت معاشات وإكراميات وحق امتلاك الأسهم من ويلش بليونيراً . ولكنه لا يهتم فقط بالعمل حيث من المعروف عنه حبه لرياضة الغولف التي يمارسها مع المحترف الشهير غريغ نورمان Greg Norman . يعيش ويلش حالياً مع زوجته الثانية وله ولدين . وقد وجدت عائلته أنه يجب عليها التأقلم مع أعماله الكثيرة، حيث يطير كالبرق (بطائرة مروحية) لتفقد إمبراطورية جنرال إلكتريك . ويضطر للتحرك بسرعة لتلبية التزاماته كقائد ومعلم لمدرء شركته . وأحياناً يقوم بإصدار الأحكام السريعة وبقليل من المعلومات .

ومع ذلك، فهو سريع التصحيح لأخطائه ولا يفلسف الأمور حيال الإدارة، إذ أنه يعلم بالمثال ويبرهن النظريات بالممارسة. ولقد تأثرت ثقافة الشركة من أسلوبه الشخصي الودّي علماً أن شركة جنرال إلكتريك تغلبت على المساوي المنوطة بالشركات الكبيرة.

## قضية الخلافة

واظب ويلش منذ مطلع حياته المهنية على «تحقيق الأرباح المدهشة للفترات القصيرة المدى بينما يواصل في الوقت ذاته الاستثمار بقوة للنمو في المستقبل، بالإضافة إلى إصراره على أن يفعل مدراءه الشيء ذاته. ومن مكامن القوة فيه أيضاً، بالإضافة إلى بعد نظره، إصراره على تهيئة خليفة له. ففي سنة 1991 (أي قبل سنوات من استقالته) قال ويلش «من الآن فصاعداً فإن اختيار خليفتي سوف يكون أهم قرار سأأخذه، وهو يشغل حيزاً كبيراً من وقتي كل يوم». ولا شك أن هذه الخلافة وإنجازاتها سوف تشكل الاختبار النهائي لأداء ترك بصماته القوية على القطاع التجاري.

