

## اليابان - هل من إحياء جديد وشيك الحدوث؟

فرط الحساسيات اليابانية - ما الذي يكمن وراءها؟

لماذا قامت 94% من مجموع الشركات العمومية ( 1766 من أصل 1884) بعقد اجتماعات سنوية في اليوم نفسه من حزيران 1996؟<sup>(1)</sup> لقد كان هذا بلا شك حدثاً استثنائياً ولكنه منظر متكرر من سنة إلى أخرى، إلا أن نسبة الاجتماعات السنوية التي تعقد في اليوم نفسه ليست متماثلة تماماً. وأكثر من ذلك فقد بينت الدراسة أن متوسط مدة هذه الاجتماعات هو 26 دقيقة. أحد التفاسير المعقولة لهذه الصيغة الضعيفة في الفاعلية يمكن أن يكمن في حقيقة أن 86% من هذه الاجتماعات لم يطرح فيها أي سؤال من قبل المساهمين وممثليهم.

ومن الواضح أن توافق نسبة 94% هو ليس محض صدفة، وإنما هو نتيجة ترتيب متفق عليه - والسؤال هو لماذا؟ وتوضيح ذلك يعود إلى بعض السمات الخاصة بالمجتمع الياباني وبخاصة نظامه في توجيه الشركات. فعقد الاجتماعات السنوية في اليوم نفسه هو مجرد دفاع عما يسمى سوكايا Sokaiya. ففي حين اعتادت الشركات في أمريكا على المعاناة من الابتزاز الأخضر ( وهي تركيبة من العملة الخضراء والابتزاز)، وهو نوع من سوء الاستعمال القانوني لحقوق المساهمين من قبل المجلس/الإدارة التنفيذية القائمة، فإن الكثير من الشركات اليابانية هو عرضة لابتزاز وسطو حقيقيين

من قبل مثل هذه السوكيا. وما لم تدفع الشركة المستهدفة مبلغاً معقولاً من المال (يحدده المبتز، وقد وصل ذلك إلى عدة ملايين من الدولارات) فإن السوكيا تهدد ليس فقط ببلبلة الاجتماعات العامة وإنما بفضح مشاكل الشركة. ولكن هذه الظاهرة لا تعود فقط إلى السوكيا - الذين يتبعون عادة إلى مجموعة من العصابات - التي تستغل المشاكل المعزولة لإدارة بعض الشركات. وهذا النشاط المشبوه المزعج هو شيء متكرر وهو لذلك عَرَض من أعراض عيوب خطيرة واختلال وظيفي لنظام توجيه الشركات الياباني وبنى إدارة الشركات. وعليه فعقد الاجتماعات العامة في نفس اليوم يضعف انتشار السوكيا على الأرض، ونتيجة لذلك يمكن لمجلس الإدارة وإدارة الشركة تجنب فقدان ماء الوجه في الاجتماع العام. وهذا لا يداوي الابتزاز ولكن تبعاته يمكن أن تعالج سراً وتبقى الأخطاء والمشاكل خابية. وهكذا يكشف هذا الحل المجتزأ لمسألة جديدة جداً عن شيء إضافي حول النظام الياباني - وهو يبدو مقاوماً جداً للتغيير، ويتجنب الحلول البديلة التي تتوجه نحو جذور المسببات التي تظهر على السطح. وتبدو الحكومة اليابانية وكأنها جزء من المشكلة أيضاً. كما أن القانون التجاري لليابان قد عدل في الثمانينيات ليجعل ما تقاضاه السوكيا غير شرعي، ولكن التعزيز الحالي لهذا القانون كان ضعيفاً جداً.

### الأصول والسمات الأساسية لتوجيه الشركات الياباني

بدأت القيادة العليا لقوات الحلفاء بعد الحرب العالمية الثانية، برئاسة الجنرال دوغلاس ماك آرثر في إرساء ديموقراطية دستورية، وفرضت مؤسسات تتطلع إلى مجتمع منفتح وأسواق ومنافسة حرة. وطبقت القيادة العليا لقوات الحلفاء تجربة التخلص من الائتمانات، حيث ركز أحد إصلاحاتها المهمة على التجمعات التي تسيطر عليها العائلات والتي كان اسمها زيباتسوس - Zaibatsus لتبعثرها في شركات صغيرة. والشركات العائدة إلى عائلات وموجودة على رأس كل زيباتسو أنهيت أو حلت ووزعت ملكيات الشركات الفردية بين الناس عامة. ونتيجة لذلك فإن الملكية الخاصة

للشركات الكبيرة قد وزعت توزيعاً حسناً وبلغت نسبة هذه الشركات 70٪ من الشركات المدرجة في أسواق المال في نهاية الأربعينيات<sup>(2)</sup>. ولكن بدأ انحدار هذا التقاسم، فقد انخفض ذلك إلى 30٪ في عام 1970 وهو حالياً قرابة 20٪. فقد حلت الملكية الفردية مكان الملكية المؤسسية: مثل البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى وكذلك شركات الأعمال. أما الملكية الأجنبية فلا تزال محدودة ولا تتعدى 13٪ (1997)<sup>(3)</sup>.

والسبب الرئيسي في ذلك هو أن الإصلاحات التي بدأتها القيادة العليا لقوات الحلفاء لم تتابع كما يجب. فقد غيرت الثورة الشيوعية الصينية في عام 1949 والأزمة الكورية في عام 1950 المتطلبات الأولية للجغرافيا السياسية في شرق آسيا تغييراً عميقاً. وتغيرت الأولويات الأمريكية تبعاً لذلك. كما عين الجنرال ماك آرثر قائداً عاماً للقوات الأمريكية في كوريا.

وعليه، فلفهم القوى العاملة في الاقتصاد والمجتمع اليابانيين بعد الإصلاحات الأولية التي قامت بها القيادة العليا لقوات الحلفاء، وما الذي شكل البنية الحالية للصناعة والملكية وتوجيه الشركات - أو النقص فيها - والإدارة، علينا أن نبحث عن تفسيرات في التاريخ عن طريق مراجعة لبعض الأحداث المهمة الإضافية منذ أواسط القرن التاسع عشر.

- كانت اليابان لعدة مئات من السنين مقصية عن العالم الخارجي عندما رسا في خليج طوكيو القائد البحري ماتيو بيرري في عام 1853 تسانده أربع «سفن حربية سوداء نذيرة شؤم»<sup>(4)</sup>. طلب القائد بيرري تقديم خدمات، مثل الإمداد بالوقود، للسفن الأمريكية المارة باليابان. ولم يحصل القائد بيرري على الامتيازات إلا بعد وقت طويل ومفاوضات صعبة على الأرجح أصبحت سابقة لاتفاقيات مماثلة مع أمم أخرى كثيرة. (بريطانيا، هولندا، روسيا). وهذا ما أنهى فعلاً سياسة العزلة في اليابان.
- كان لانفتاح اليابان نتائج اقتصادية وسياسية كبيرة في اليابان. فقد حدث في عام 1868 وضع حد للشوغنيت Shogunate القديمة،

الذي عرف باسم إحياء مييجي Meiji. وحلت الدولة محل هذا النظام الإقطاعي الذي قسم اليابان في عدد من الأقاليم المستقلة تماماً، الذي تسيطر عليها حفنة من الناس تعمل تحت إمرة الإمبراطور الذي أعيد تنصيبه مجدداً. وكانت تستحوذ على النظام الجديد فكرة إيجاد دولة قوية. واستورد العلم والتقانة والمهارة التقنية من الغرب، وأطلقت عملية تصنيع سريعة لليابان.

• وقد برهن التحويل والتصنيع السريع لليابان عن نفسه جيداً مفاجئاً الغرب في عام 1905 عندما هزمت البحرية اليابانية البحرية الروسية في الحرب الروسية اليابانية. ولكن هذا كان بداية الصراعات على السلطة داخل اليابان. والحفنة الحاكمة التي أطاحت بالشوغنيت في عام 1868 لم تعدّ للانتقال إلى سلطة مركزية وإلى تطوير حس المشاركة للجيل الجديد من القادة. وبدلاً من ذلك قام قادة المؤسسات القوية مثل الجيش والبحرية ووزارة الخارجية ووزارة المالية بتقديم أنفسهم على أنهم جزء من مؤسساتهم بدلاً من أن يروا أنفسهم مسؤولين أمام حكومة عليا يابانية.

• شهدت عملية التصنيع أيضاً ظهور عدد من التجمعات القوية التي تسيطر عليها عائلات - الزياتسوس - ومن بينها أسماء مشهورة مثل ميتسويشي وميتسوي وسوميتومو. سيطرت الزياتسوس على مصادر الإنتاج، وأصبحت بذلك قوة مماثلة لوزارة المالية ومؤسسات حكومية أخرى. ولكن، على المستوى الحكومي، فقد قضى الصراع على السلطة على الآمال في الديموقراطية وكان العسكر يحصلون شيئاً فشيئاً على المزيد من السلطة، كالجيش والبحرية - واللذين قيل عنهما إنهما مستقلان ويتبعان مباشرة للإمبراطور - ولم يكونا على اتفاق في ما بينهما. وهكذا فقد أطلقت عملية طمس لسلطة مركزية وهو ما مكن العسكر المتعصبين في الأغلب من احتلال منشوريا في بداية الثلاثينيات وارتكاب الخطأ القاتل في مهاجمة بيرل هاربور مورطين اليابان في حرب مع دولة لها عشرة

أضعاف المقدرة الصناعية لليابان.

- وفي ما يتعلق بميزان القوى بين مؤسسات الحكومة والزياتسو، فبعض السابقين، وبخاصة وزير المالية المسؤول عن تخصيص المصادر اللازمة للمجهود الحربي في منشوريا وفي الحرب العالمية الثانية، تعلموا أن موقع السلطة للزياتسو قد تعزز في الصناعة التي كانت قد مارست دوراً حاسماً خصوصاً في صناعة آلة الحرب.

### ملخص السمات الأساسية للبنية الحالية

تقدم المراجعة التاريخية السابقة مدخلاً وأرضية لقائمة من أكثر السمات أهمية للمجتمع الياباني والنظام الاقتصادي.

1 . الحكومة اليابانية هي فيدرالية من وزارات ووكالات متعددة أكثر منها حكومة وطنية متماسكة متناسقة تكون فيها تلك الوزارات والوكالات مسؤولة أمامها. عانت اليابان بصفتها كياناً وطنياً، من ضعف في القيادة منذ بداية القرن العشرين. وهذا ما دلت عليه صعوبات اليابان في التعامل مع الأزمات المحلية، مثل الركود الطويل الحالي، وكذلك الإحباط الذي عاشت فيه دول أخرى لدى محاولة التفاوض على اتفاقيات دائمة مع اليابان.

2 . الآثار الباقية للقيادة العليا لقوات الحلفاء هي حل الشركات التي كانت تمسك بها الزياتسو، كانت في شيئين يفترض أنهما غير مقصودين:

- أنها رجحت ميزان القوى بين الزياتسو وبيروقراطي الدولة لمصلحة البيروقراطيين. وهكذا استطاع هؤلاء البيروقراطيون أن يطبقوا سياسة اقتصادية مماثلة لتلك التي طبقت أثناء الحرب وتخصيص الموارد في النمو الذي تلى الحرب. وبخاصة وزارة المالية التي أصبحت بيت السلطة الحقيقي في اليابان الشركة.

- ولدت الزياتسو من جديد، واسمها الحالي هو غيوروبيو gurupu (المجموعات) أو الأكثر شيوعاً كيريتسو Keiretsu وتعرف في معظم الحالات باسمها القديم زياتسو: ميتسوي وميتسويشي وسيوميتومو

الخ. فلقد انتهت الشركات المالكة القديمة، ولكن النسخ الجديدة انتظمت حول شركات تجارية، وحول شركات إنتاج كثيرة، وحول - وهو الأهم - البنوك. لقد جاءت هذه البنوك أو ما يسمى بنوك المدينة City banks أو البنوك الرئيسية لتؤدي دوراً حاسماً في السياسة الاقتصادية في اليابان.

3 . كانت السياسة الاقتصادية اليابانية منذ الحرب العالمية الثانية توسع قاعدتها في الإنتاج الصناعي، وبخاصة منتجات السوق الكبيرة لتصديرها إلى أسواق أخرى. وكانت العناصر الأساسية لهذه السياسة هي:

- كان العمود الفقري الأساسي هو شركات الإنتاج الصناعي في الكيريتسو، وكل منها كانت متخصصة في بعض التقانات والمنتجات.
- كان تمويل توسع هذه الشركات والكيريتسو عبر بنوك المدينة التي ذكرناها آنفاً. بدأت هذه العملية في بداية الخمسينيات حيث مولت عملية إعادة بناء الملكية للشركات العاملة من قبل هذه البنوك، مباشرة أو غير مباشرة. أما عامة الناس فقد كانت لهم مقدرة مالية محدودة ليساهموا في المصير الجديد للأسهم. وحتى لو كان لهم الوسائل المالية، ففي كثير من الحالات لم يكونوا مدعويين للمساهمة. وبدلاً من ذلك فقد أصبحت البنوك المالك المباشر، ولكنها مولت ملكيات مشتركة بين شركات عاملة. وأكثر من ذلك فقد أصبح تمويل الأسهم العادية - لدى استقرار الملكية التعاونية - أقل أهمية. وفي نهاية الثمانينيات، وقبل الفوران المالي، وصلت نسبة التمويل البنكي إلى 80٪ لأغلب الشركات.
- ولجعل نموذج التمويل هذا قابلاً للاستمرار والحياة، فقد جاءت الحكومة لتمارس دوراً مهماً، مباشرة أو غير مباشرة. إذ يمكن لبنوك المدينة أن تعيد تمويل نفسها - وبنسبة فائدة منخفضة جداً - في البنك المركزي المسمى بنك اليابان BOJ الذي يخضع

لوزارة المالية. وهذا ما قاد ربما إلى بلوغ بنك اليابان مركزاً عالمياً وحيداً في كونه البنك المركزي الوحيد الذي يقدم القروض في العالم المتقدم. وعلى نحو غير مباشر، كانت الحكومة مماثلة في الأهمية في هذا النموذج المالي بتقديمها ضمانات ودائع كاملة إلى كل البنوك. وتطلق على نظام الضمانات الحكومية أحياناً عبارة نظام الحماية الأمنية. فالكل يتمتع بالحماية، ولن يترك بنك واحد ينهار بسبب ضعف تقدير الخطر أو سوء الإدارة. ولما كان اليابانيون هم مدخرون من الدرجة الأولى وأهم ممتلكاتهم هي إيداعاتهم في البنك، فقد غدّت هذه الضمانات توسع القروض البنكية.

- إن البنية الصناعية الحالية لليابان هي، إلى حد كبير، نتيجة السياسة الاقتصادية التي كان فيها التنافس المسيطر عليه عنصراً أساسياً. فبتوزيع اختصاص محدد لكل شركات المنتجات التصنيعية وبتقديم تمويل رخيص، تمكنت شركات التصدير من تنمية التنافس في سوق صادراتها عن طريق اقتصاديات الإنتاج الكثيف Economies of scale والأسعار المنافسة. وجرت فعلاً حماية السوق المحلية من التنافس الخارجي. وتشكل الشركات العاملة من الكيرتسو نسقاً تفضيلاً للموارد في البنية المزروجة للاقتصاد الياباني. ويجري امتصاص تغيرات دورة العمل والمنغصات الاقتصادية الأخرى من قبل عدة طبقات من المزودين (بالاعتمادات المالية) والمزودين الفرعيين إلى شركة من شركات الكيرتسو الرئيسية. ويشكل هؤلاء نوعاً من المستوى الأدنى للبنية المزروجة للشركات، غالباً الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي تملكها عائلات مقدمة المرونة للبنية الإجمالية القاسية جداً. هناك سمة خاصة أخرى للكيرتسو الموجهة لإنتاج السلع هي أن التوزيع - بالجملة أو بالمفرق - ينظم في بنية عمودية مرتبطة بكل كيرتسو. وكان في هذا وسيلة فعالة جداً لضبط التنافس الداخلي والخارجي أيضاً.

• إن القطاع المالي هو من مبتكرات بيروقراطية الدولة. إحدى السمات الأساسية هي التجزئة في قطاعات حيث يسمح بعدد محدود من الرخص في كل حقل؛ البنوك للعمليات البنكية التقليدية، ومكاتب الكفالات للتعامل مع الكفالات الخ.

4 . وأخيراً في ما يأتي بعض الآراء حول الموضوع الرئيسي - الثقافة اليابانية وقيمها الأساسية: (أ) إن الثقافة اليابانية هي ثقافة جماعية أكثر منها ثقافة فردية. وإحدى الثمار الأساسية لهذا هي في ما يبدو الهدف الغالب على السياسة الاقتصادية ونعني به العمل للجميع (لا بطالة). قام أحد المراقبين<sup>(5)</sup> بإجراء مقارنة لافتة للانتباه بين اليابان والولايات المتحدة بهذا الخصوص. فقد كانت لكلا البلدين نفس نسبة العاطلين عن العمل 1.4%. وكان هذا أسوأ وضع في اليابان منذ عام 1956 في حين نُظر إلى ذلك في الولايات المتحدة على أنه من أكبر الإنجازات. ومثل هذه المقارنة في الوقت نفسه، هي مجرد فضول ما لم تؤخذ الأكلاف والفوائد بالحسبان. وما ينظر إليه على أنه أمر مقبول في الولايات المتحدة هو كسب إضافي نجم عن الانفجار القياسي في الأعمال، والتجديد الأساسي الذي طرأ على الاقتصاد بالمعنى الواسع، وتوليد نمو جديد ذي آفاق بعيدة المدى. في حين تعود نسبة البطالة نفسها في اليابان إلى إخفاق أساسي للنموذج الياباني للشركة، وهو ثمن غير مقبول ما لم يكن مؤشراً لإعادة بناء سريعة وتجديد للنموذج التقليدي. (ب) المظهر هو غالباً أكثر أهمية من المحتوى الفعلي. ولهذا، وبوضوح، جوانب سلبية يمكن أن تفسر، خصوصاً، قضاء اليابان على جرائم الشوارع. وفي الوقت نفسه، فإن الجريمة هي مصدر أعمال كبير في اليابان تجري بوسائل وتدار لأهداف مختلفة عما هو شائع في الدول الأخرى مثل الابتزاز الذي تقوم به السوكييا التي أتينا على ذكرها سابقاً. (ج) كره شديد للمخاطرة يضعف روح المبادرة لدى اليابانيين عموماً، وذلك عند الحاجة إلى التجديد. وهكذا فإن التغيير في كامل المجتمع أمر صعب المنال. ومن طرف آخر، فإن

صدف وحدث ذلك، فإنه سيضم كل الناس تقريباً. وتتضمن الحالات التاريخية لما نحن بصده ترميم مبيجي عندما تحولت اليابان من مجتمع إقطاعي مغلق إلى اقتصاد مصنع في غضون عشر سنوات، وكذلك كيف انطلقت عملية إعادة البناء السريعة للاقتصاد والمجتمع بعد الحرب العالمية الثانية.

### مفهوم أصحاب المنفعة الياباني

ينص مرسوم الشركات اليابانية على أن الشركات يسيطر عليها مالكوها، ولكن في حقيقة الأمر فإن مفهوم نظام توجيه الشركات الياباني مختلف جداً عن النظام الأنكلو-أمريكي. فالمالكون المؤسستيون، الذين يعتمد بعضهم على بعض عن طريق الملكيات المتبادلة والمداومات بين الأعمال، هم المهيمون. فتكثف المعيار المالي الأساسي وفقاً للظروف ضعيف. فهو بالأحرى يتبع مسألة حجم السوق وتقاسمه كأهداف مباشرة.

يكون العاملون كياناً مهماً بين أصحاب المنفعة، وهو يبدو جلياً بواسطة عرف أو قانون العمل على مدى الحياة. وعليه فالنمو المطلق لدعم توفير الوظيفة الدائمة على مدى الحياة كانت له الأفضلية على الربحية.

كانت البنوك ولا تزال مصدراً للتمويل كما ذكرنا آنفاً. ولما كانت معدلات الفائدة قد أقيمت منخفضة فقد أضعف هذا باعث الربحية كثيراً. ويمارس البنك الرئيسي نوعاً من توجيه الشركات في علاقته مع شركات الكيرتسو الخاصة بها. وقد جرت تقوية العلاقة بين البنك والشركة عبر تدابير تمكن من سيتقاعد في المستقبل، مثل كبار موظفي البنك من الحصول على وظيفة ثانية في الشركة.

ولكن وبعد الأزمة البنكية الكبيرة التي جاءت على إثر انهيار المضاربات العقارية والفورة المالية في أواخر الثمانينيات، فقد أخذت العلاقات التقليدية مع البنك الرئيسي في التدهور. فالبنك الممول لشركة أو كيرتسو يتوزع الآن بالتساوي بين عدة بنوك. وبالجملة يبقى التمويل البنكي المصدر الرئيسي في التمويل، ومع انخفاضه فلا يزال يعد زهاء 60٪ من شركات التمويل.

## المجلس الياباني

تطبق اليابان مفهوم المجلس الوحيد - ولكن على طريقته. وقد وصف أحد الباحثين (كاندا، انظر هوبت وآخرون) المجلس التقليدي للشركات الكبيرة مجلساً متجانساً: كلهم رجال تتجاوز أعمارهم خمسين عاماً، وهم موظفون من داخل الشركة. ويضاف إلى ذلك سمة أخرى هي أن عدد أفراد المجلس كبير ويصل غالباً إلى 50 مديراً. ويُوظف في المجلس أناس من بين من عُرفوا بولائهم للشركة ومن كبار الموظفين، وينظر إلى ذلك على أنه تكريم مقابل الخدمات التي قدموها للشركة. ورجل المجلس القوي هو رئيس الشركة وهو أيضاً صانع القرار الرئيسي في ما يتعلق باختيار المجلس. وحتى رئيس المجلس ينظر إليه على أنه دون رئيس الشركة. واختيار رئيس جديد للمجلس هو من شأن رئيس الشركة، فمع تقدمه في العمر، وعندما يجد أنه من المناسب أن يتخلى عن دوره رئيساً للشركة ليستمر في دور سهل كرئيس للمجلس. ومن الواضح أن مجلساً بهذا العدد لا يمكن أن يعمل ككيان لاتخاذ القرار، كما لا يمكنه أن يكون أداة في توجيه قوي للشركات أمام الجهاز التنفيذي. وهكذا فإن وظيفة المجلس والاجتماعات السنوية العامة هي طقوسية فحسب.

## المدققون القانونيون

إضافة إلى مدققي المحاسبة المنتخبين من بين المحترفين، تنتخب الشركات اليابانية في الاجتماعات السنوية العامة مدققين قانونيين (كانسايأكو Kansayaku تقع على عاتقهم مراقبة أداء الإدارة. يجب أن يكون هؤلاء المدققون من بين المدربين مهنيًا ويجري توظيفهم في معظم الأحيان داخلياً. ويبدو أنهم مارسوا غالباً دوراً غير فعال.

ملخص وضع توجيه الشركات في اليابان

من الواضح أن توجيه الشركات كما هو مطبق في اليابان يتضمن شياً

محدوداً لتوجيه الشركات كما هو مفهوم في الدول الغربية، شبه في أحسن الحالات وليس في المضمون. وفي الوقت نفسه يجب الاعتراف بأن صيغة النمو الياباني كانت ناجحة جداً خلال مدة طويلة. فقد أصبحت اليابان دولة ثرية ونما اقتصادها ليصبح الثاني في العالم. فهل يعني هذا بأن توجيه الشركات لا معنى له؟

توجد أولاً استثناءات في الشكل العام لكيفية توجيه أو عدم توجيه الشركات في اليابان. كانت بعض الشركات الناجحة فعلاً مُدارة من قبل مالكين خاصين. وأهم هذه الشركات في هذا الصدد هي شركة سوني التي تبنت منذ وقت مبكر (1958) اسماً عالمياً (كان اسم الشركة عند تأسيسها طوكيو تسيوشين كوجيو ك.ك. - شركة الهندسة للاتصالات في طوكيو، والأهم من ذلك هو أن أحد المالكين المؤسسين وهو الراحل الدكتور آكيو موريتا هاجر للعيش في الولايات المتحدة عند تأسيس سوني هناك في عام 1960. وفي عام 1961 أصدرت سوني إيصالاً إيداع أمريكية ADR في سوق مال نيويورك. وعليه فقد كانت عرضة لمتطلبات التوقعات والربحية من أكثر أسواق السندات العادية طلباً في العالم منذ بداية دخولها في المنافسة العالمية.

ومع هذا فلم يكن لمعظم الشركات اليابانية مثل هذا التعرض أو المواجهة لثقافة أعمال دولية حقيقية ولأسواق الغرب المالية كما كان لشركة سوني ولشركات أخرى قليلة. والكثير منها نجح ضمن نطاق نظام توجيه الشركات الياباني. أحد التفسيرات لما حدث في اليابان هو أن النجاح الإجمالي للنموذج الياباني للشركة يمثل نموذجاً محدداً، حيث استوردت معظم التقانات الحديثة وكذلك تقانات الإنتاج - وكانت المساهمة اليابانية في كل ذلك هي مهارة عالية في تحسين هذه التقانات وتطبيقها لتصنيع منتجات مفيدة ذات أسعار اقتصادية للأسواق العالمية. وإذا كان الأمر كذلك فمن الطبيعي أن نطرح السؤال الآتي: هل تدل أزمة التباطؤ - الركود الأكبر منذ الحرب العالمية الثانية - على أن هذا النموذج قد وصل إلى نهاية الطريق؟

## المتطلبات الجديدة

إن أقصر جواب عن السؤال السابق هو: نعم! ومع هذا فإن الجوانب الأربعة التي نوردتها في ما يأتي - وكل منها يمثل تحدياً صعباً «لأسيري النجاح» القائم حالياً (انظر الفقرة التالية!) - ستصف هذا الجواب وصفاً أعمق.

1 . تعرضت الشركات اليابانية منذ دخولها أسواق التصدير العالمية للمنافسة العالمية. ولكن هذه المنافسة كانت ولمدة طويلة أساساً من الأسواق الغربية التي كانت أسعارها أقل اقتصادية من أسعار المصدرين اليابانيين. ويبدو أن عملية العولمة التي بدأت تُحدث وزناً في الثمانينيات، وبعد انهيار الأنظمة الاقتصادية ذات الحكم الشيوعي في بداية التسعينيات، تتقدم بسرعة، تغذيها التقانات الجديدة، قد غيرت تغييراً كبيراً جداً الموقع الاستراتيجي للكثير من الشركات اليابانية الرئيسية. فقد سلّم الكثير من الشركات الغربية أجزاء كبيرة من أعماله وتصنيعها إلى بلدان منتجة ذات كلفة أقل، وبهذه الطريقة قامت بتحديد مسألة الكلفة الاقتصادية السابقة. وقام الكثير من الشركات الآسيوية وشركات دول أوروبا الشرقية باتباع خطى اليابان في استغلال العامل الأعلى المتمثل في الكلفة وتدبرت أموراً لتنافس سيدها السابق. وقد يكون على المديرين التنفيذيين والمجالس أن تصغي للسيد هيروشي أوكيودا رئيس مجلس تويوتا عندما صرح قائلاً: «لا تكن أسير النجاح. الشيء الأسوأ هو ألا تتغير»<sup>(6)</sup>. وقد يكون المطلوب هو تجديد أساسي أكبر.

2 . كانت الكفاءة الأساسية للنموذج الياباني للشركة هي في براعتها الفائقة في تصنيع منتجات كثيرة للأسواق - المنتجات الفيزيائية. ويبدو أن هذا هو عامل أساسي في نجاح شركات مثل هوندا وتويوتا وسوني. ولكن بغية توليد نمو جديد وقيمة مضافة، سيحتاج الاقتصاد الياباني، بواسطة شركاته الموجودة حالياً وبواسطة الشركات القائمة على التقانة التي

تحتاج إلى رأس المال المخاطر، أن يتماشى ومنطق التقانات الجديدة - مثل البرمجيات - وذلك إلى حد كبير. فهل تتوفر المتطلبات الأولية لذلك؟ هل توجد الكفاية من مهندسي البرمجيات الذين لهم ليس فقط المهارة الفنية وإنما لديهم حس الأعمال والتجديد بما يكفي لإنجاز تأثير رئيسي؟ وهل سيكون لديهم الدعم اللازم من أصحاب رأس المال المخاطر مثلاً أو من المصادر المالية التقليدية في اليابان؟ هذا إذا لم نذكر الجوانب الأخرى، مثل: إلى أي حد يمكن أن تكون اللغة اليابانية عثرة في هذا التجديد.

3 . يمثل التغير السكاني لليابان تحدياً رئيسياً آخر. فسيزداد السكان شيخوخة، وستزيد مع هذا رواتب التقاعد وعبء العناية الصحية على عاتق نسبة متناقصة من السكان العاملين. وتشاطر اليابان هذا التحدي دول أخرى من دول أوروبا وبخاصة ألمانيا وفرنسا وإيطاليا . ولكن اليابان هي في وضع أسوأ من غيرها، ذلك أنه من المتوقع أن يتناقص مجموع السكان، وهذا سيخفض الناتج القومي تلقائياً ما لم يجر تعويض ذلك بقفزات عملاقة في تحسين الإنتاجية. هناك سمة مشتركة لهذه البلدان واليابان هي في نظم «دفع الديون ومواجهة التكاليف مهما ارتفعت Pay-as-you-go» التي تهيمن على نظم الرفاهية الاجتماعية. وعليه فهذه مسألة أموال عامة ونمو للناتج القومي في كل بلد. ولكن المسألة في اليابان أكثر تدهوراً نظراً لعدة أسباب. فمتوسط العمر في اليابان هو الأعلى في العالم جاعلاً بذلك أنواع التقاعد وعلى رأسها تأمين العناية الصحية أكثر كلفة. وكمثال مناقض فقد زادت اليابان سن التقاعد من 60 إلى 65 سنة للعقدين المقبلين. وتتصارع الحكومة اليابانية حالياً مع عجز الميزانية والدين العام المتزايد، وهو من أكبر الديون العامة في العالم. والتكاليف الإضافية المترتبة عن برامج التقاعد والعناية الصحية ستزيد من العجز في الميزانية ومن تراكم الديون. إن خفض الإعانات المالية التقاعدية العامة - التي قد تكون إحدى الطرائق للخروج من هذه المشكلة - سيجعل من صناديق التقاعد الخاصة

وتراكم الممتلكات أمراً حاسماً في حماية مورد التقاعد الفردي. وهذا يأتي بتحدٍ آخر. فكما أشرنا سابقاً، فإن اليابانيين عموماً يدخرون كثيراً (والنسبة هي أعلى بكثير من دول منظمة تطوير التعاون الاقتصادي) ولكنهم يفضلون تخصيص معظم ممتلكاتهم المالية كودائع بنكية. فهم يخشون كثيراً إفلاس البنوك عندما تنهي الحكومة نظام الحماية لضمانات الودائع.

4 . ويجب أن يكون واضحاً من التحليل الذي قدم سابقاً في هذا الفصل أن النموذج الياباني للشركة قد ولى عهده. ولا يمكن للحكومة أن تستمر في حماية جزء كبير من الاقتصاد بعرض معدلات فوائد منخفضة لإعادة توسع أكبر للبنوك المتعثرة. فمؤدج نمو الأموال الرخيص قد انتهت أيامه. والطريق الوحيدة للخروج هي في بنية جديدة لإعادة الصحة إلى القطاع المالي، وكذلك تحسين الربحية في الصناعة عموماً، وتعبيد الطريق نتيجة لذلك أمام تجديد خلاق للاقتصاد.

#### هل بدأت إعادة إحياء جديدة؟

بدأ الوعي في اليابان يتزايد بأن المشاكل التي يواجهها الاقتصاد لن تزول بمجرد التحسن في دورة الأعمال العامة. ونتجت عن ذلك إصلاحات ومبادرات تغيير في مستويات عدة من الاقتصاد. وما دامت الحكومة تمارس مثل هذا الدور النشط والمهم في الاقتصاد، وما دامت البنية التشريعية قد أوجدت لدعم نموذج الشركة اليابانية التقليدية، فإن مطلباً أولياً حاسماً لإجراء تغييرات أكثر هو تحرر القيود القانونية وإزالتها نهائياً. كما أن إعادة تعريف دور الحكومة وانسحابها من التدخل في إدارة الجزئيات لقطاعي المال والأعمال سيكون ضرورياً. وبدون هذه التغييرات الأساسية فلن يكون مفيداً مناقشة أو إطلاق تحسينات توجيه الشركات في معظم الشركات اليابانية.

#### الانفجار الياباني الكبير

أطلقت الحكومة اليابانية في أواخر عام 1996 إصلاحات تهدف إلى

إزالة القيود القانونية وتحرير القطاع المالي في اليابان، حيث كانت الولايات المتحدة قد اتخذت مثل هذه الإجراءات قبل عشرين عاماً، وإنكلترا قبل عشرة أعوام. فالنسخة اليابانية للانفجار الكبير ليست انفجاراً كبيراً فعلاً. وبدلاً من ذلك، يفترض أن تطبق على مراحل وعلى مدة أطول مما كان مخططاً له كما تبين. وأحد أهم الإصلاحات في الموضوع ككل - نهاية نظام الحماية أو ضمانات الإيداع البنكية الحكومية - التي كان يفترض أن تبدأ في عام 2001 قد أجلت إلى عام آخر. وبقي أن نرى إن كان ذلك سيتحقق مع تأليف مجموعة ضغط قوية من سياسيي الحزب الديمقراطي الليبرالي LDP الحاكم حالياً لمقاومة هذا الإصلاح المهم جداً.

توجز الأهداف الإجمالية للانفجار الكبير الياباني في ثلاث كلمات: حرية وعدل وعالمية. وتصف هذه الكلمات أغراض بناء سوق حرة للخدمات المالية ذات مدخل مفتوح، وتسعير حر، وتمايز المنتج... الخ. وأكثر من ذلك، جعلها عادلة وشفافة لكل من له علاقة بذلك، وأيضاً تكييف الممارسات لتصبح منسجمة مع سوق المال العالمية.

وحتى الآن (أثناء السنة المالية 1999) فقد تضمنت الإصلاحات الحقيقية إزاحة الحواجز بين أنماط مختلفة من مقدمي الخدمات المالية لدخول كل منهم إلى سوق الآخر. فيمكن للبنوك الآن أن تصدر سندات وأن تبيع صناديقها التعاونية الخاصة بها... الخ. ويسمح لشركات الأوراق المالية الآن أن تقدم مشتقات وأنماطاً أخرى من أصناف الاستثمارات الجديدة. ولم تعد عمولات السمسرة قانونية إطلاقاً. أما وزارة المالية فقد سُلبت بعضاً من قوتها السابقة وحلت محلها جزئياً وكالة إشراف وتنظيم للقطاع المالي. وأصبح لبنك اليابان وضع أكثر استقلالاً، وأصبحت مسؤوليته أوضح في ما يتعلق بالسياسة المالية. وألغيت التشريعات الخاصة بالعملات الأجنبية. وبإمكان أي كان أن يفتح حساباً بالعملية الأجنبية، وفي أي مكان. كما يمكن للشركات المالية الأجنبية الاستيطان والعمل بدون تراخيص خاصة وما شابه ذلك. وستشمل تلك الإصلاحات شركات الضمان وهي حرة في دخول السوق

البنكية. كما أزيحت الحواجز القديمة بين التأمين على الحياة والإصابات والتأمين على الملكية.

ومع هذا فقد أهملت الإصلاحات الهادفة إلى تحقيق الغايات الكلية لانفجار كبير والتكيف مع القواعد والمعايير العالمية، إضافة إلى نظام الحماية المذكورة آنفاً. ولا تزال الحكومة تهيمن على سوق التوفير بملكيتها لأنظمة توفير البريد، التي تسيطر على ثلث السوق، وهو الأكثر أهمية بسبب الموضوع التنافسي المتميز (لا ربحية أو شروط أساسية على تسديد الأرباح). ولا تزال قضايا الشفافية وكشف المعلومات الخاصة بدخول المديرين بعيدة عن المعايير العالمية في هذه المجالات. وقد اكتشف أن البنوك التي آلت في النهاية إلى الإفلاس كانت قادرة على إخفاء خسائر كبيرة بواسطة قروض لا يمكن تسديدها، بلغت في إحدى الحالات ثلاثة بلايين من الدولارات.

وهكذا فإن على الحكومة اليابانية الوصول إلى الكثير من القرارات المطلوبة عبر الآلة السياسية وكذلك تطبيق الإصلاحات، لكي تبلغ الشروط المطلوبة لتوجيه جيد للشركات. ومع هذا فقد حدثت تغييرات كبيرة في أسواق المال، وأيضاً في قطاع الأعمال التي تشير إلى أن الحركة تسير في الاتجاه الصحيح.

### قوى محرقة حرة في القطاع المالي

ولا يزال الانفجار الكبير بعيداً أيضاً من أن يكون مطبقاً تماماً، وما فُعل حتى الآن كان كافياً لأن يثير سلسلة من ردود أفعال من التغييرات. ويتضمن أهمها:

- دخول بنوك أجنبية رئيسية وشركات خدمات مالية إلى السوق اليابانية. فقد تنامت عمليات ميريل لينش Merrill Lynch باستحواذها على موارد وشبكة فروع من شركة التأمينات ياميتشي Yamaichi التي آلت إلى السقوط. كما تحاول المجموعة الأمريكية ريبلوود هولدنغ Ripplewood Holding أن تشتري بنك القروض الطويلة

الأجل الياباني LTCB، الذي أُمم بسبب الإخفاق المحقق الناجم عن قروضه التي لا يمكن استردادها. ويوجد الكثير من المشاريع المشتركة بين شركات خدمات التمويل العالمية ومقابلاتها اليابانية، مثل ما هو بين سالمون سميث بارني ونيكو سيكيورتيز، وبين بنك داياتشي كانكيو وج.ب. مورغان، وكذلك بين ميريل لينش وبنك سيوميتومو.

• كما حدثت اندماجات مثيرة للانتباه بين بنوك محلية. فقد اندمج كل من بنك فيوجي وبنك داي-إيتشي كانغيو، وكذلك البنك الصناعي لليابان الذي تملكه الدولة. وتتضمن اندماجات أخرى مثل تلك التي تجمع بنك توكايي وبنك آشايي وبنك سيوميتومو وبنك ساكورا لإحداث ثاني أكبر بنك في العالم (من حيث حجم الممتلكات). وإحدى نتائج هوس الاندماجات القائمة حالياً هو انخفاض ما يسمى بنوك المدينة من تسعة إلى ثلاثة. وهناك شائعات مفادها أن نشاط الاندماجات بين البنوك المحلية والشركات المالية الأخرى كان موجهاً من قبل الحكومة، لأنها قلقة من أن تأخذ البنوك الأجنبية القيادة في اليابان. وأشير إلى هذا الجانب في تقرير<sup>(7)</sup> عن طريق تشبيه ذلك بدورة ويمبلدون للتنس: فهي تنظم من قبل الإنكليز وتجري في لندن، ولكن من يسيطر عليها من اللاعبين ليسوا من الإنكليز. همّ آخر للحكومة اليابانية هو الدور الياباني المالي الذي تراجع جداً في شرق آسيا - بسبب الكساد الكبير والوضع الهش للبنوك اليابانية.

• وفي البنية التقليدية للاقتصاد الياباني، كانت سوق المال اليابانية مرحلة للمضاربات فحسب. وأية أدوار إضافية كانت محدودة. ومع الانفجار الكبير والتأثير الأجنبي وكذلك طموح الحكومة اليابانية في جعل طوكيو مركزاً مالياً في آسيا - لتنافس سنغافورة وهونغ كونغ خاصة - فقد بدأت التغييرات في الحدوث. فقد أُسست سوقان للمال لشركات التقانات العالية التي تبحث عن رأس المال

المخاطر. وأطلقت سوق مال طوكيو مازرز Mothers من سلالة الإنترنت)، كما أقامت ناسداك سوق مالٍ مماثلة ضمن إطار مشروع مشترك مع سوق مال أوزاكا.

### الاقتصاد الجديد واليابان

فوجئ المؤلف، بوصفه سويدياً، بعدم رؤيته انقراض غزاة يابانيين على سوق الهاتف النقال المتنامية، من قبل عمالقة الإلكترونيات اليابانية أمثال سوني وماتسوشيتا. فلم تتكرر طريقة الموجة الأولى، على الأقل حتى الآن، في المنتجات الاستهلاكية الإلكترونية. ويبدو أن التطور التكنولوجي السريع، مثل WAP (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية) للإنترنت، والتعاون المتبادل بين الأنظمة الهاتفية النقالة قد ساعدت الشركات الثلاث الكبرى - إيركسون وموتورولا ونوكيا - على البقاء في الصدارة. فهل هذا يشير إلى أن ما يسمى بالاقتصاد الجديد لم ينتشر بعد في اليابان؟

ثم إن انتشار الإنترنت في اليابان لا يزال منخفضاً بالمقارنة مع الولايات المتحدة والسويد وفنلندا، ويشمل ذلك ما لا يزيد على 13٪ من أصحاب المنازل في عام 1999. أما الهاتف النقال فهو أكثر انتشاراً، والمشغل الأول، دوكمو، هو في توسع سريع، وأسهمه تحقق تزايداً ثابتاً وكبيراً منذ أن أدرج اسمه في قائمة سوق المال في عام 1998.

أما في ظاهرة التجارة الإلكترونية الحديثة العهد، فيبدو أن القوى المحركة في اليابان هم دخلاء أجنبي. في حين حافظت الشركات المحلية على التوزيع التقليدي وبنية البيع الإفرادي.

وفي ما يتعلق باليابان والاقتصاد الجديد عموماً تستشهد مجلة بزيس ويك<sup>(8)</sup> بقول رئيس شركة توشيبا، السيد تيزو نيشيميورو: «أعتقد بأنه سيكون هناك اقتصاد جديد، (ولكن) لن يكون الشيء نفسه كما في الولايات المتحدة».

لقد أظهر اليابانيون في الماضي أنهم سريعو التعلم، وأنهم يستطيعون

التكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة. بقي أن نرى إذا كانت العثرات الثقافية ستعوق المفاولة والمجازفة والابتكار المبدع، وستؤخر عملية التجديد الجارية. يضاف إلى ذلك أن هناك نقصاً في المهندسين المتخصصين في الإنترنت والبرمجيات سيبقى عنق قارورة على المدى القصير والمتوسط على الأقل.

### إصلاحات توجيه الشركات وتحسيناته

أطلق كايدانرن Keidanren، وهو الاتحاد الياباني القوي للمنظمات الاقتصادية، توصيات عاجلة في موضوع توجيه الشركات في عام 1997 يتضمن أساساً بعض المقترحات لتشذيب توجيه الشركات في ما يتعلق بوظيفة المدققين. لقد أدرك كايدانرن ضرورة تحسين توجيه الشركات في طرحه: «على الأعمال اليابانية، لكي تحافظ وتقوي منافستها العالمية في القرن العشرين وفي بيئة عصر التنافس الهائل، أن تحقق نوعاً من توجيه الشركات يقترب من القواعد والمعايير العالمية». ويلح كايدانرن على الشركات في هذا الصدد، أن تصيغ نهجها الخاص بها وأن تتخذ أيضاً الإجراءات لتقوية عمل مجلس المديرين. وأقر كايدانرن نفسه بأنه «سيستمر في الاهتمام بالقضايا الآتية:

- 1 . العمل الصحيح لمجلس المديرين
- 2 . مراجعة عمليات الاجتماعات العامة للمساهمين
- 3 . توضيح العلاقة بين أصحاب المنفعة في الشركة والمساهمين والإجراءات اللازمة لتحسين المكاشفة (الإعلان عن رواتب المديرين مثلاً).

وهكذا، فإن هذا يبرهن بوضوح على الوعي الكامل لما هو عليه وضع بعض القضايا المهمة والحاسمة في توجيه الشركات. ومع هذا فإن كايدانرن لم يحرز أي تقدم في هذه القضايا. ومن طرف آخر يبدو أن كايدانرن قد ركز على المتطلبات المهمة لتوجيه الشركات بإلحاحه على الحكومة للبدء بإصلاحات بنوية.

أنشأت كوكبة أخرى اسمها منتدى توجيه الشركات (تضم في عضويتها مديري تنفيذيين ومستثمرين مؤسستين وأكاديميين) لجنة لتوجيه الشركات قدمت تقريرها النهائي في أيار 1998 بعنوان: مبادئ توجيه الشركات - وجهة النظر اليابانية. يبدو أن التقرير كان متأثراً بالنموذج العالمي وبخاصة تقرير كاديري حول القانون الموحد في إنكلترا. ولكن كانت توصياتها الفعلية متواضعة عموماً في هذا الخصوص. يتضمن تقرير عام 1998 مجموعتين من المبادئ: المجموعة الأولى بخصوص الاعتماد الفوري، في حين تتطلب المجموعة الثانية «إصلاحات تشريعية على مستوى كبير». ويضاف إلى ذلك ما قيل إن اللجنة تنوي تطوير المبادئ في «قواعد لأفضل الممارسات». ويتضح الهدف الإجمالي للمنتدى على النحو الآتي: «إن هدفنا هو إقامة نظام مستقل للمديرين الخارجيين في اليابان، وتشجيع التبادل بين الشركات للمديرين التنفيذيين عن طريق إنشاء سوق ترويج للمديرين. وعلينا أيضاً أن نسعى لاعتماد هذه المبادئ كجزء من المتطلبات الخاصة بالعروض العمومية الأولى».

ومما لا شك فيه أن هذه التصريحات تُبرز تماماً بعض نقاط الضعف الأساسية في النظام الياباني لتوجيه الشركات. وفي ما يتعلق بالتوصيات العملية، فإن واحدة منها تتعلق بمسألة المدير التنفيذي shacho ورئيس المجلس. يقول هذا المبدأ بوجود الفصل بين الدورين، ولكن إذا لم يطبق مثل هذا الفصل «فيجب تقديم توضيح للمساهمين».

كذلك عولجت قضايا ملحة خاصة بتوجيه الشركات اليابانية بنوع من الغموض إلى حد ما في هذا التقرير، مثل القضية الخاصة بعدد أعضاء المجلس. ويتضح لمراقب خارجي أن عدد أعضاء المجلس كبير جداً، ويحتاج إلى تخفيض كبير من 50-60 مديراً إلى عشرة مديرين مثلاً.

أما منتدى توجيه الشركات فيقول إن عدد أعضاء المجلس يجب أن يكون مناسباً.

وفي هذا الجو فقد كان موقف بعض الشركات جريئاً، مثل شركة سوني التي أحلت مجلساً من عشرة مديرين بدلاً من المجلس المكتظ بأكثر من خمسين مديراً. واقتدت بشركة سوني شركتان يابانيتان عالميتان.

### الخلاصة

يجب أن يكون واضحاً بحسب التحليل الذي قدمناه هنا أن اليابان في حالة تغير وانفتاح على العالم الخارجي. أما إذا كان هذا سيقود إلى نظام توجيه للشركات مشابه - من حيث المضمون - للأئظمة في الولايات المتحدة أو إنكلترا فهو أمر يحتمل الشك. وبعض هذا التخوف هو أمر مشروع عندما ننظر في ما إذا كانت مؤشرات الانفتاح الجديد أصيلة بما يكفي لإتاحة منافسة حرة بين الشركات المحلية وكذلك مع الشركات الأجنبية. هل من فائدة في مقارنة ذلك مع إحياء ميبجي في القرن التاسع عشر ؟ فما حدث في ذلك الوقت هو أن اليابان كان منفتحة على العالم الخارجي، ولكن التدفق الكبير للأفكار والمعرفة المهنية والمواد الأولية والسلع المعالجة التي نجمت عن ذلك كانت مراقبة من قبل اليابانيين. ولم تحدث سوى بعض التغييرات الداخلية في بنية السلطة اليابانية بعد ذلك. وعلى حد تحليل السيد فان ولفيرن فإن القيادة العليا لقوات الحلفاء قامت بإحداث تغييرات لمصلحة بيروقراطي الدولة.

وهل سيستسلم هؤلاء البيروقراطيون الآن لأن التغييرات الجارية الآن تنبئ بنموذج جديد؟ ففي عالم معولم من «عصر التنافس الهائل» بحسب كلمات كايدانرن، فإن على الحكومة اليابانية أن تستسلم للقوى التي لا تقع تحت سيطرتها. وعلى الشركات اليابانية أن تتوافق مع المعايير العالمية لتوجيه الشركات إن هي أرادت أن تبقي على موقعها من الزبائن وعلى مصداقيتها أمام المستثمرين وشرعيتها مع الفئات المحلية عبر العالم. وبعد ذلك يجب تكييف قواعد بقية اللعبة الاقتصادية المحلية إذا كان اليابانيون يريدون الاستمرار في الازدهار كما يجب التعامل مع بعض القضايا اليابانية بنجاح، مثل قضية ازدياد نسبة المسنين Greying.