

## القسم الثاني: المشروع

### الفصل السادس

أنظمة المعلومات (إنفوسيس) ولغة السيطرة الفنية (تي سي إل)

#### فك قيود المشروع الأهلي البلدي

قضيت في هارفارد مؤخراً يوماً مع بعض قادة شركة أوروبية كبيرة للفلواذ. وثار موضوع تملك ميتال ستيل في العام 2006 لشركة أرسيلور الموجودة في لوكسمبورغ. وتبادلت المجموعة الآراء عن الكيفية التي قلب فيها لاكشمي ميتال، رجل الأعمال المستثمر الهندي، الصناعة فجعل عاليها سافلها بصفقته التي بلغت 23 بليون دولار.

وعلق واحد من الزائرين من المديرين التنفيذيين للفلواذ بالقول: ”ليس من المحتمل أننا سنرى المزيد من صفقات مثل تلك، وزيادة على ذلك، فهي في الحقيقة شركة هولندية، لا هندية“. والقول الأخير له مزية. فعلى الرغم من أن مؤسس ميتال ستيل والعديد من مديره في القمة هم جزء من الشتات الهندي، فالشركة تتخذ مقر قيادتها في أوروبا وتملك القليل من أصولها في الهند.

وسألت: ”وماذا عن تاتا؟“ وتاتا ستيل، هي شركة تابعة لمجموعة تاتا، وهي واحدة من أضخم مجموعات الأعمال في الهند، وكانت مشغولة في عرض متداول الأمد من أجل كوروس، وهي شركة أنجلو هولندية صانعة للفلواذ.

وتكلم المدير الزائر فجأة وقال: ”لا علاقة لها. وتلك لن تتحقق أبداً“.

وفي الصباح اللاحق كان العنوان الرئيس في محطة الإذاعة البريطانية بي بي سي يقول: ”تاتا الهندية تكسب السباق من أجل كوروس“.

إن فك قيود المشروع الأهلي البلدي يعني تحولاً ضخماً داخل الصين والهند. وإن امتلاك أرسيلور وكوروس من قبل "عمالقة ناشئين" هي علامات تستشرف ما هو قادم، وليست أحداثاً معزولة. وتقليل أهمية مغزاها غلطة لا يسع الشركات الغربية أن ترتكبها.

مثالان للمشروعات الأهلية الناجحة هما عملاق الإلكترونيات للمستهلكين تي سي إل من مقاطعة غوانغدونغ ورائد البرمجيات عبر الشاطئ (الأوفشور) (offshore) إنفوسيس من بنغالور. وكلتا الشركتين تي سي إل تحت رئيسها لي دونغشينغ، وإنفوسيس، تحت المسؤول التنفيذي الرئيس السابق ناربان ميرثي وخلفه نادان نايلكاني، سفيران غير متشابهين لبلدي منشئهما. لي دونغشينغ حصل على الأصول من الشركات الفرنسية طومسون والكاتل، وكان يوفر الوظائف، ويحبب نفسه لفرنسا، واكتسب لنفسه لقب ضابط الوسام الوطني لجوقة الشرف الفرنسية. أما اكتساب حملة أسهمه أي شيء، من هذا التشريف، فهو أمر أقل يقيناً بكثير. نجاح الشركة في الصين عادة يأتي بناء على طلبات الحكومة، والحزب الشيوعي الصيني هو الذي يقرر فيها كيف يخطط للصين ومتى؟ وأين؟ في العام 2006 في منتدى بواو، وهو حدث يشد إليه السياسيين، ورجال الأعمال، والأكاديميين ليناقتشوا القضايا الاقتصادية والسياسية العالمية أمرت الحكومة بإنشاء خمسين متفوقاً عالمياً مثل شركة تي سي إل. وجدولت الصين الحدث؛ ليتوافق مع المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، في سويسرا<sup>1</sup>.

الشركات الهندية، وخصوصاً الشركات الناجحة منها، نادراً ما تفعل طلبات الحكومة. وبالأحرى، قد يكون من المبالغة قليلاً فقط القول: إن الحكومة تحني لاقترحات الشركات الناجحة مثل إنفوسيس بخصوص أنسب مسار للعمل لتحسين جو الأعمال الهندي. وكما صرح المحرر الدولي في مجلة نيوزويك، فريد زكريا، فقال: "أنا أعتقد أن المجتمع الهندي كان سفيراً للهند أفضل من الدولة الهندية. فطوال مدة طويلة قدم القطاع العام صورة عن الهند كانت متبجحة، مكثرة من الكلام، وإيديولوجية، ومغلقة للعالم. وبشكل خاص، وقدم القطاع الخاص الهندي الهند الحقيقية الذرائعية، والمتطلعة إلى الأمام، والمتنوعة، والمفتوحة إلى العالم"<sup>2</sup>.

### صعود إنفوسيس

كنت، وأنا أقف في بهو فندق ستيفينبيرغر بيلفدير في دافوس، أراقب ناندان نايلكاني وهو يختلط مع المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، والسياسيين، والمشاهير، والنشطين، وكان ذلك في حفل استقبال مسائي للشركة استضافته شركة إنفوسيس، شركة البرمجيات الهندية المشهورة التي يشغل هو منصب المسؤول التنفيذي الرئيس فيها. كان نايلكاني مركزاً، وواضحاً، وجذاباً. وأعطى نايلكاني الانطباع بأنه مهتم أسمى اهتمام بكل شخص قابله. وكانت المناسبة هي المنتدى الاقتصادي العالمي في العام 2006، وهو اجتماع قمة العالم من كبار رجال الأعمال والقادة السياسيين.

كان نايلكاني قد تولى منصب المسؤول التنفيذي الرئيس ومدير مجلس الإدارة المنتدب، لأفضل شركة برمجيات معروفة معرفة جيدة في الهند، في شهر آذار/مارس 2002، متسلماً ذلك من نارايانا ميرث، الذي كان هو نفسه مثلاً أو أيقونة لازدهار الهند التقاني للتسعينيات من 1990. وكانت إنفوسيس شكلت رأس الحربة لما سماه نايلكاني وهو "رجل دافوس"<sup>3</sup> الظهور الأول لصبيّة الهند إلى المجتمع. هند الشركات قد بلغت سن الرشد، ونايلكاني وإنفوسيس نظموا حفل التجلي.

كانت أول مرة يكون فيها مدير تنفيذي هندي واحداً من المنظمين الرئيسيين في المنتدى الاقتصادي العالمي، وكانت الهند مركز الأحاديث الختامية. وطوال الحفل استمتع المشاركون بالجمال الذي يأخذ بالأنفاس من مناظر الألب ومع الجمال الرائحة التي تبعث النشوة من الطعام الهندي المعد على يدي طاهٍ طاروا به إلى هنا من مطعم هندي مشهور في مركزه في لندن، هو بيناريس. وكانت حافلات الركاب تتلوى في طريقها عبر شوارع دافوس المليئة بالثلوج، والغاصة بالمشاة، وتتحدى بالشعارات الهندية دجاج تاندوري، والساري والألب. "الهند في كل مكان" وهو الشعار الواسم لكل المنتدى، سلط الضوء على هذا التجاور غير المعتاد للثقافات. وكانت مقارنات الهند مع الصين، طبعاً، ضرورية طوال الاجتماعات.

في وقت أبكر في ذلك العام كانت إنفوسيس قد أسهمت بمبلغ 150,000 دولار لمؤسسة الهند للعلامة التجارية، وهي منظمة غير حكومية أنشأها اتحاد الصناعة الهندية، وهي المجموعة الرئيسية لجماعة الضغط في القطاع الخاص. وكان الشيك لتمويل خطة "الهند في كل مكان" لتسويق الهند. وكان هذا قد تبعته بسرعة إحدى الشركات في مجموعة تاتا تعرض أن تتعهد بأن تدفع عشاء مهرجان "الهند في كل مكان" الذي اختتم المنتدى السنوي في دافوس. وتبع ذلك التزامات أخرى على وجه السرعة. بل إن ما كان أهم من الالتزام المالي الأول هو قيادة نايلكاني الفكرية العاطفية لحملة وسم الهند بعلامة تجارية. وبإنفاق الهند لملايين قليلة من الدولارات، ادخرت ظهوراً في كل أنحاء العالم يساوي في قيمته أكثر من ذلك بكثير.

كيف توصلت إنفوسيس إلى محاولة وسم بلد بعلامة تجارية؟<sup>4</sup> لقد كانت، إلى حد معين، قصة طولها ربع قرن. وكانت الشركة قد تأسست في العام 1981 على أيدي سبعة مهندسين على ميزانية مكونة من مبلغ ضئيل من 1,000 دولار. ولم تعرض الحكومة عليهم أي ضمانات تعاقدية، أو قروضاً ميسرة بفوائد مخفضة، أو استثمارات في حقوق المساهمين. وركز فريق المهندسين جهوده فوراً في طلبات السوق العالمي، مدركين أن الفرصة المحلية لا قيمة لها. وقد عكس قرارهم للقيام بالعمل التجاري خارج البلد في جزء منه إدراكاً بافتقار الهند ما قبل الإصلاح إلى الأسواق الحرة وافتقار الشركات الهندية للحوافز التي تدفعها للاستثمار في خدمات البرمجيات المعززة للكفاءة إذا أخذ في الحسبان البيئة المحمية التي كانت الشركات تشتغل فيها آنئذ. وقد ازدهر القيام بالمشروعات في الهند منذ ذلك الوقت، ولكن ذلك كان في معظمه في الفراغات التي تركت ولم تمسها الدولة. وكان تنظيم نهرو بعد الاستقلال قد ركز جهوده على الأصول المادية وأهمل القطاعات غير الملموسة من الاقتصاد، وكانت غير متطورة في ذلك الوقت، مثل البرمجيات، ووسائل الإعلام، والتقانة الحيوية.

لا يمكن فصل إنفوسيس عن أسرار نارايان ميرثي. فهو واحد من المؤسسين السبعة الأصليين للشركة، وهو الذي يعود إليه الفضل إلى حد كبير في الصعود الهائل لإنفوسيس.

وتضمن مساره الوظيفي المبكر العمل في فرنسا لشركة برمجيات طوال ثلاث سنوات، وتبرع بأصوله في وجوه الإحسان، وسافر عبر أوروبا عائداً إلى الهند. وقد أفتتته إقامة مؤقتة زاخرة بالأحداث في بلغاريا أن الاشتراكية المحضة لم تكن هي الجواب لمشكلات الإنسانية وأن إعادة توزيع الثروة، من دون تكوين الثروة أولاً، كان طريقاً مسدوداً. ومع ذلك فالرجل الذي يلخص نجاحه الاستثماري رأسمالية الهند، لم يهجر كل المثل العليا للرجل الاشتراكي. فهو مشهور بتجنب الحياة المظهرية في الوقت الذي كان يكس فيه ثروات مثل كريوسوس، ويتخذ أعمالاً يقلل فيها من قيمة نفسه في مقابل نجاح طويل الأمد.

ما الذي يكمن تحت نجاح إنفوسيس؟ ما وراء مهارات تصميم برمجيات متفوقة، يشير مرثي إلى النموذج العالمي للتسليم الخاص بالشركة: القدرة على العمل دون توقف لتسليم خدمات البرمجيات إلى الزبائن حول العالم والقدرة على تخمين ما هو الجزء من الأعمال الذي تستطيع الشركة أن تستبقه في الهند وما هو الجزء من الأعمال الذي يجب أن يكون فوق أرض الزبون ومبانيه. وكانت إنفوسيس أول من طور هذه المهارات، التي تُعدّ جوهرية بالنسبة إلى المنافسة من مسافات بعيدة. ومن الواضح أن المنافسين الأمريكيين الذين يعملون في الهند مثل الآلات العالمية للأعمال (آي. بي. إم) وأنظمة البيانات الإلكترونية (إلكترونيك داتا سيستيمز)، لم يكن لديها حاجة إلى مثل هذه المهارات؛ لأن مقر قيادتها موجود في الساحات الخلفية لزبائنها. ولكن هل تستطيع أن تكرر إنجازات إنفوسيس؟ إلى حد ما نعم. كما يقول ميرثي.

ولكن مجيئهم هنا لا يغير الاختلافات الاقتصادية الأساسية بين أعمالهم وأعمالنا. ومن الناحية النموذجية، في عمل تطوير التطبيق الذي نريد أن نعمله لزبون متوسط، كان ما يقارب 70% من العمل يعمل في الهند أو في بلد آخر منافس في التكلفة. تكاليفنا العامة والإدارية مركزة في الهند وهي تقارب 7,5% من العوائد اليوم. وفي المقابل، تقيم الشركات الأمريكية التي تُعدّ منافساتنا، على الرغم من وجودها القوي في بلد مثل الهند، تقيم عموماً غالبية قواها العاملة في الولايات المتحدة أو في السوق المحلية. وليس من السهل تسريح هذه القوة العاملة. لذلك تختلف الاقتصاديات<sup>5</sup>.

وعلى كل حال، توجد قدرات مساوية في الأهمية، وهي قدرات أقل ارتباطاً بكتابة البرمجيات أو بنماذج التسليم الدولية من ارتباطها مع فكرة أن الإنفوسيس كانت الأولى التي تعرض للغرب طريقة يمكن تصديقها ليستمد موهبة هندية رخيصة استمداداً موثوقاً، وأخلاقياً، وشفافاً. إن صميم البصيرة الاستثمارية لإنفوسيس هي أن الحكم المؤسسي النظيف ذو قيمة، وخصوصاً في الهند، التي كانت تُعدّ تقليدياً المكان المتخلف بالنسبة إلى الحكم المؤسسي الجيد. وكما يقول كي. دينيش، وهو مؤسس مشارك آخر في إنفوسيس: ”قيمنا هي أن نمتلك نزاهة عالية جداً وشفافية عالية جداً. ونحن نفضل أن نخسر العمل وننعم بنوم جيد في الليل“<sup>6</sup>.

ولكن هناك المزيد مما يتصل بنجاح إنفوسيس، وهو أكثر من الإيمان الذي يتمسك تمسكاً قوياً بالاستقامة. ويقول ميرثي: في مطالع التسعينيات من 1990، حين ذهبنا إلى الولايات المتحدة لنبيع خدماتنا لم يصدق معظم مسؤولي المعلومات الرئيسيين أن شركة هندية استطاعت أن تبني التطبيقات الضخمة التي كانوا يحتاجون إليها. وكان مسؤولو المعلومات الرئيسيون طيبين جداً معنا، طبعاً. قدموا لنا القهوة والشاي، واستمعوا لما كان لدينا أن نقوله ثم قالوا بعدئذ: ”انظروا لا تتصلوا بنا نحن سنهاتفكم“. وأدركنا نحن أن هناك فجوة ضخمة، من ناحية، بين الكيفية التي تصوّر فيها الزبائن الغربيون المحتملون الشركات الهندية، ومن ناحية أخرى، بين تصورنا نحن لقوانا“<sup>7</sup>.

كانت الشفافية الدقيقة للغاية جزءاً جوهرياً مما استغرق إنفوسيس لتعيد طمأنة الزبائن من الشركات الضخمة في الولايات المتحدة. إنفوسيس قيدت نفسها بالتسجيل في ناسداك. وعلى نحو مهم، فهي حين فعلت ذلك في العام 1999، كانت أغنى بالنقد الحاضر من أي شركة برمجيات هندية ولم تحتج إلى رأس المال. كان التسجيل وسيلة لطمأنة الزبائن في أن الشركة ستكون مجبرة على أن تشترك بأعراف الحكم المؤسسي الجيد المطلوب من الأسواق العامة في الولايات المتحدة<sup>8</sup>.

ووقعت أحداث عدة، معظمها وقع قبل التسجيلات العامة، وهي تقوّي هذه الصفة لشركة التزمت بالإنصاف.

في العام 1992 أعطت إنفوسيس عرضاً بسعر ثابت إلى شركة. وكان السعر الثابت مستنداً إلى افتراضات عن الزمن وعن الناس الذين سيحتاج إليهم العرض، إلخ. بعد مدة قصيرة في المشروع أدركت إنفوسيس أنها قد قللت بشكل ضخم تقدير ما ستكون عليه المتطلبات من الزمن/التكلفة: كان لديهم خياران: (1) أن يحاولوا تغيير العقد أو (2) أن يلتزموا بالعقد. وكان القانون سيسمح ببعض الحيز لإنفوسيس أن تتراجع، ولكنهم لم يفعلوا. وضعوا المزيد من الناس في المشروع، وأوفوا بالعقد.

لقد جعلت إنفوسيس الأمر واضحاً وضوحاً مطلقاً أن مصالح عملائها تأتي في المقام الأول.

وطوال سنوات عدة كانت إنفوسيس الشركة التي تحتل المرتبة القمة في الهند وفي غيرها في آسيا من حيث ممارساتها الكلية للحكم المؤسسي، كما هو موثق من قبل كريدت ليونيز سيكيوريتيز آسيا المستقلة المقيمة في هونج كونج<sup>9</sup>. وتكافح إنفوسيس في سبيل أن تتبنى المعايير العالمية لتقديم التقارير بما هو أكثر من تلك المطلوبة من الحكومة الهندية ومن ناسداك كذلك.

وتكمل هذه التقديرات المنشورة أحداثٌ معينة. فإنفوسيس كانت أول شركة في الهند تتبنى مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً في الولايات المتحدة ليكون ذلك التبنّي وسيلة تبنى بها الثقة مع زبائنّها. واليوم تقدم إنفوسيس تقارير مالياتها وفق مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً للعديد من البلاد الكبيرة التي تقيم فيها أعمالاً تجارية، وهذا عمل فذ لا تؤديه إلا قلة فقط من الشركات في كل أنحاء العالم. وكانت إنفوسيس أيضاً واحدة من أوائل الشركات التي تمكن حملة الأسهم فيها من الوصول إلى معلومات الشركة المهمة عن طريق إذاعة الاجتماعات السنوية لحملة الأسهم على شبكة النسيج العالمي، وترسل بيانات صحفية على موقع الشركة على شبكة النسيج العالمي، متبينة إعطاء تقارير ربع سنوية مقدماً. ومتصرفة طواعية مثل مصدري الأسهم الأمريكيين المسجلين في ناسداك لا اختيار قواعد سوق الأسهم التي تُعدّ أقل صرامة وتحكم مصدري الأسهم الأجانب. (وعلى سبيل المثال، توزع إنفوسيس تقارير ربع سنوية لحملة الأسهم الأمريكيين على

الرغم من أنه من غير المطلوب منها أن تفعل ذلك). وفي العام 2000 كانت إنفوسيس أول شركة في كل أنحاء العالم تستجيب لتنظيمات ناسداك الجديدة، مظهرة بذلك قدرة على أن تقدم في ملفاتها بعض الأعمال الكتابية في غضون ثمانية أيام أو تسعة بدلاً من تسعين يوماً هي المدة المسموحة نموذجياً<sup>10</sup>.

جمعت إنفوسيس كثيراً من المال من خلال عرضها العام في مطالع التسعينيات من 1990. وكانت تنتظر الحكومة لتعطيها الترخيص لتستثمر ذلك المال في شركة تابعة لها في الولايات المتحدة. وفي أثناء انتظارها اقترح عديدون من أعضاء مجلس الإدارة أن ذلك المال، بدلاً من الجلوس في البنك يجب أن يستثمر في الأسهم الهندية. وفقدت إنفوسيس قسماً من المال لا يستهان به في العمليات الناتجة. ثم كان هناك السؤال الذي يدور حول ماذا أنت قائل للناس حول ما جرى؟ معظم الشركات الهندية ما كانت ستكشف عن هذا، والقانون الهندي لا يطلب مثل هذا الكشف كذلك. ولكن إنفوسيس قررت أن تكشف الخسائر. وكان مجلس الإدارة جاهزاً لمواجهة غضب المستثمرين، وظن أعضاء مجلس الإدارة أنهم كانوا سيتردون ويستبدلون. ولكن حين جاء الاجتماع قال المستثمرون: نحن نحترم ما فعلتم. لأنكم كشفتم شيئاً في وقت أنتم فيه في مشكلة. نحن نستطيع أن نثق بكم. المؤشر الحقيقي للحكم المؤسسي الجيد هو الكيفية التي تستجيب بها في الأوقات الصعبة<sup>11</sup>.

وابتداء من العام 1996 كانت إنفوسيس واحدة من بين قلة قليلة جداً من الشركات الهندية التي بدأت تنشر في تقريرها السنوي تقديراً ذاتياً للموارد البشرية. قد تكون إدارة الموارد البشرية هي المحدد الكبير الذي يميز في تصوره بين إنفوسيس وبعض منافسيها. فعلى سبيل المثال، نادراً ما تستأجر شركة، وتدريب، وتوزع مئات من المبرمجين في موقع غير مألوف وفي بلد غير مألوف بالسرعة نفسها التي تقوم بها إنفوسيس. فمن المؤكد أن الشركة أسرع من أي شركة غير هندية متعددة الجنسيات تعمل في الهند، ويحتمل أن تكون إنفوسيس أسرع من منافسيها الهنود المتقدمين الرئيسيين. وبحسب ما يقوله ميرثي، فإن إنفوسيس أكثر إنتاجية بنسبة 10% إلى 15% لكل موظف فيها من معظم شركات

خدمة البرمجيات الهندية الأخرى. فمن بين 250,000 شخص أجرت إنفوسيس مقابلات معهم، وظفت نسبة أكثر قليلاً من 1%<sup>12</sup>.

الثناء على إنفوسيس منتشر. وربما تكون الشكوى الوحيدة هي أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ميرثي ومديروه الكبار قوية إلى درجة أن أي قيد على أفعالهم هو أمر مقبول. وهذا يشبه قليلاً التشكي من أن الكبد السمينية ليست على ما يرام تماماً، وليس عن الحدل حول توافر الكبد السمينية في المقام الأول. ولكن طلب السوق للأداء المتفوق لا يحترم جاذبية ميرثي، بل يحترم أداء إنفوسيس فقط.

### من تجار إلى مديرين تنفيذيين رئيسين: الوجه المتغير للأعمال الهندية

يرسي مؤرخو الأعمال عادة دراستهم للأعمال الهندية الحديثة في منتصف القرن الثامن عشر، وهو زمن الثورة الصناعية في إنجلترا واستعمار إنجلترا للهند<sup>13</sup>. قبل ذلك الزمن كانت منسوجات الهند تباع في بريطانيا، وحتى العام 1813 كانت شركة الهند الشرقية البريطانية تقبض على الحقوق الحصرية لكل التبادل التجاري الهندي. وبعد أن أنهى التاج ذلك الاحتكار، كان المواطنون البريطانيون يمنحون تراخيص للتبادل التجاري، وهو ما جاء بالعشرات من رجال الأعمال المستثمرين من بريطانيا العظمى إلى الهند<sup>14</sup>. وطوال العقد الأول من 1800 هيمنت الأعمال التجارية المملوكة للبريطانيين على القطاع لخاص الهندي. وكان القطن الهندي يتنافس مع قطن بريطانيا على السوق الصيني على أساس قوة تكاليف العمالة المنخفضة، والقرب من الصين، والوصول الأسهل إلى المواد الخام. وكان التجار المقيمون في بومباي، وهم بشكل بارز من مجتمعات البارسي، أتباع رزادشت في الهند، ومجتمعات غوجارات، كانوا يحققون أرباحاً ضخمة من خلال تجارة القطن. وإلى تجارة القطن مع الصين أضيفت تجارة الأفيون، وكان البارسي يملكون احتكاراً عملياً في قطاع منها. وكثيرون من تجار بومباي أقاموا معامل صناعية كبيرة للنسيج. وطوال الستينيات من 1860، أدى تعزيز تجارة المنسوجات القطنية، وهي التجارة التي كانت مملوكة تقريباً بأكملها، وممولة، ومدارة، ومدبرة على أيدي الهنود، إلى نشوء نخبة صناعية جديدة<sup>15</sup>.

مع حلول منسلخ القرن كان القادة السياسيون الهنود يثيرون الاضطراب من أجل التحرر من بريطانيا، وكانوا يستحثون الهنود لمقاطعة المنتجات الأجنبية، وليشتروا السلع المصنوعة محلياً في الوطن. وتطابقت هذه الدعوة مع نجاح العديد من الصناعيين من العائلات المحلية في الأعمال، مثل تاتا، وبيرلا، وباجاج، ولالبهاي، وواديا، وآخرين، الذين حصلوا على مكانة في الهند قريبة إلى مكانة آل كارنيجي وآل روكفلر في الولايات المتحدة. هؤلاء الصناعيون الأغنياء من رجال الأعمال المستثمرين دعموا حركة الحرية التي قادها نهرو بالمال والأعيان. والقبط المارواروي جي. دي. بيرلا، الذي دمر الاحتكار الإسكوتلندي للقمب في الهند، كان حليفاً قريباً وراعياً لمهاتما غاندي. وفي العام 1954، بعد بضع سنوات فقط من إحراز الهند الاستقلال، صرح نهرو بأن الهند كانت تريد أن تنشئ "نموذجاً اشتراكياً من المجتمع". وعلى خلاف الصين التي منع فيها ماو تسي تونج كل حقوق الملكية الخاصة مباشرة بعد تأسيس جمهورية الصين الشعبية في العام 1949، على خلاف ذلك، لم تمنع الهند المستقلة أبداً الملكية الخاصة.

وقد قال نهرو: لا تخامرني أي ظلال من الشك في أننا لو قلنا: "شذّبوا القطاع الخاص" لما استطعنا استبداله. فنحن لا نمتلك الموارد لاستبداله، وستكون النتيجة أن جهازنا الإنتاجي سوف يعاني... دعوا الدولة تستمر في بناء مصانعها وصناعاتها إلى أبعد حد تسمح به مواردها. لماذا يجب علينا أن نبدد طاقتنا في دفع شخص ما يعمل ذلك في القطاع الخاص؟ ليس هناك أي سبب ما عدا أن القطاع الخاص قد يبني احتكاراً... امنعوا ذلك، اضبطوا ذلك، خططوا من أجل ذلك، ولكن حيثما يوجد مجال ضخم لتغطيته، فإن من الحمق أن تتولى المسؤولية عن كل المجال حين تكون أنت غير قادر بالكامل على استخدام تلك المساحة الضخمة بنفسك. ولذلك يجب عليك لا أن تسمح فقط للقطاع الخاص، ولكنني أقول: شجعه في مجاله الخاص به<sup>16</sup>.

وعلى الرغم من أن اشتراكية نهرو قد تلقت الكثير من اللوم عن العديد من مساوئ قطاع الهند الخاص، فإن دويجيندرا تريباتي، وهو مؤرخ الأعمال الرئيس في الهند، يخفف هذا الاستعجال المندفع إلى الحكم. ففي البداية دعم نهرو الأعمال في الهند،

ولم يكن تأميم الأصول الخاصة واسع المدى، مع أن الكثيرين حذبوه بشكل قاس. وبدلاً من ذلك، ساعد نهرو على إنشاء مؤسسات مالية قدمت الأموال من أجل مشروعات صناعية على نطاق ضخم. ونظراً إلى أن القطاع المصرفي الهندي الوليد لم يستطع أن يملأ الفجوة الواسعة بين المشروعات الصناعية طويلة الأمد وبين الأدوات المالية الموجودة تحت تصرف تلك المشروعات، تم إنشاء العديد من البنوك الهجينة التي تضع السياسات على المستوى القومي ومستوى الولاية.

وبالتدرج تطورت علاقة حب وكرهية بين الأعمال الضخمة وبين الحكومة. وعلى سبيل المثال، في العام 1948 وضع النقل الجوي جانباً بوصفه قطاعاً حكومياً فقط. وقررت الحكومة أن تشارك مع عائلة تاتا، التي شغلت خطأً جويًا وخططت لإطلاق ناقل دولي، لتشكيل طيران الهند الدولي. وكانت نسبة 49% من الشركة مملوكة من الحكومة، وقبض آل تاتا على 20%، وامتلك الجمهور البقية. ولكن النقل الجوي أمم، بعد أربعة أعوام، برغم اعتراضات آل تاتا. وسمح لاثنتين فقط من الخطوط الجوية في الهند: الخطوط الجوية الهندية وكانت ستعمل محلياً وطيران الهند دولياً. وبعد عقود من الزمن صارت هذه الخطوط الجوية مساوية في معناها مع التأخيرات، والخدمة السيئة للزبون، والجدول المحدود. وفقد آل تاتا أعمالهم في التأمين أيضاً للتأميم. ولكن العائلة، التي لم تفقد شجاعتها من هذه النكسات، خاطرت في مشروعات أعمال صناعات النفط، والشاي، والقنب الهندي وصناعات أخرى وازدهرت<sup>17</sup>.

بعد نهرو امتدت يد الدولة لأخذ ممتلكات الآخرين على نحو أكبر من العدوانية. كانت إنديرا غاندي قد كسبت الانتخابات العامة في العام 1967 في موقف شعبي جداً. وبعد ذلك مباشرة، أممت أربعة عشر مصرفاً وأمرت بأن على جميع البنوك أن تقدم 40% من صافي أرباحها إلى القطاعات الناقصة الخدمة (وكانت النسبة قد هبطت إلى 10%). وهكذا اعتبرت الزراعة، والصناعة صغيرة النطاق، وتجارة المرفق، والأعمال الصغيرة، اعتبرت قطاعات الأولوية، وجميعها في خدمة أهداف اجتماعية وتنموية. ثم سنت الهيئة التشريعية في العام 1969 قانون الاحتكارات والممارسات التجارية الحصرية،

وهو نسخة الهند من التشريع المناهض لتجميع الشركات أو التروستات، وقد وضع القانون حواجز شديدة القسوة على الأعمال الموجودة التي تسعى إلى توسيع قدرتها، أو تحديث نفسها، أو الدخول في خطوط جديدة من الأعمال. واندماجات الأعمال التي تمتلك أصولاً تتجاوز عتبة معينة لم يسمح له بالتوسع من دون الحصول على موافقة من هيئة الاحتكارات والممارسات التجارية الحصرية<sup>18</sup>. وكانت الأعمال الصغيرة أيضاً خاضعة لتدخل الحكومة. وكانت النتيجة إفراطاً في القواعد والتنظيمات لمراقبة كل شيء حتى القرارات غير المؤذية التي تتخذها الأعمال. ورد رجال الأعمال المستثمرون في الهند بإيجاد طرق التفاف حول الشريط الأحمر، أو الروتين. ووجهت طاقاتهم إلى ممارسات غير منتجة مثل خداع المنظمين والالتفاف حول "رخصة الراج"، وتجاوزها. ولتجنب الفحص الدقيق عوّمت الشركات بأسماء الأقارب، والزوجات، والبنات على وجه الخصوص، وكانت فواتير الكهرباء والمنافع الأخرى بأسماء أشخاص وهميين.

وحين أخرجت حكومة إنديرا غاندي، من دون مراعاة لقواعد الاحترام، شركات الهند المتعددة الجنسيات في السبعينيات من 1970، ومن أشهرها كوكا كولا وآي. بي. إم، أنشأت إنديرا بعملها ذلك، من غير قصد منها، حيزاً لرجال الأعمال المستثمرين المحليين<sup>19</sup>. وشركة ريلانيس، وهي أول دخول للقطاع الخاص في الهند إلى الشركات العالمية الخمس مئة في مجلة فورتشن، بدأ حين أدار مؤسس الشركة ديروبهاي أمباني عملية تجارية بين ميناء عدن الخليج وبين موطنه في الهند الغربية. وصارت الشركة منذ ذلك الحين واحدة من أضخم مصافي البتروكيماويات في العالم ومطورة بامتياز للبنية التحتية كذلك. وكان جزء من تعهداتها للأعمال إيجاد الطرق للالتفاف حول رخصة الراج في الوقت الذي تبني فيه المزيد من القدرات التقليدية، مثل الحصول على التمويل الممتاز في سوق تمويل متخلف. ونتيجة لذلك، زادت شركة ريلانيس زيادة مثيرة للاهتمام قبول امتلاك الأسهم بين عامة المستثمرين غير المحترفين في الهند. والمثال الآخر على الاستثمارات المحلية هو شركة هيرو هوندا، وهي مشروع مشترك بين هوندا وعائلة مونجال لصنع الدراجات النارية والدراجات التي يمكن أن تعمل بمحرك أو بدواسات في الهند. وبصفة هيرو هوندا واحداً من أضخم صانعي الدراجات النارية في العالم،

وهو تميز تدعيه أيضاً مجموعة تشونغ شوينغ ليفان في الصين، فقد صارت صناعة هيرو هوندا من المرتبة الأولى في العالم وصار توزيعها في القرى الهندية النائية توزيعاً لا نظير له. ويبقى هذا المشروع واحداً من الأمثلة القليلة جداً في أي مكان في العالم عن تقاسم هوندا للسيطرة مع رجل أعمال مستثمر محلي.

على الرغم من الانتقادات الموجهة من كثيرين من المراقبين حول التنوع "المفرط" للأعمال الهندية، مثلما هي موصوفة من الاقتصاديين الأمريكيين، فقد وجدنا، أنا وزميلي كريشنا باليو، أن هذا التنوع مناسب في سوق ناشئة مثل سوق الهند<sup>20</sup>. في مقالة نوقشت بكثافة في البلدان النامية في كل أنحاء العالم، وكانت قد نشرت أولاً في هارفارد بيزنس ريفيو في 1997، جادلنا في أن الوجود في صناعات متعددة كان هورداً للفعل الطبيعي لغياب آليات الدعم التي يجد أولئك الذين يعيشون منا في الغرب أن من السهل عليهم أن يصلوا إليها<sup>21</sup>. الأعمال اعتمدت على تدفقات النقد الحاضر المتدفقة من أنشطتها الموجودة لتمويل أنشطة جديدة، وهي في الغالب على ما يبدو أنشطة بعيدة، حين لم يكن يوجد هناك مصدر آخر لرأس المال المتوافر بشكل سهل، وأن هذا لم يكن سيئاً في حد ذاته، إذ قد يعتقد المرء أنه أكثر احتمالاً في نيويورك أو لندن، اللتين توجد فيهما الكثير من الطرق لجمع رأس المال. وبشكل مشابه، كان بيت آل تاتا، الذين زاد مداهم المؤسسي زيادة مثيرة للاهتمام على مدى قرن ونصف من وجود العائلة، وتقلص حين تركت بعض الأعمال خلفها، كان يستطيع أن يستخدم موهبته من بعض أعماله ليساعد على إطلاق أعمال جديدة. إن استخدام الموهبة النادرة في هذا الطراز، عبر بيئات أكثر تنوعاً من البيئات التي ترى نموذجية في السوق المتقدمة، هو استخدام معقول مفهوم.

وهكذا، فاستثمار رجال الأعمال المستثمرين المحليين في القطاع الخاص استمر في الازدهار في الهند، وكان ذلك الاستثمار عند الضرورة يتجنب الدولة ويراعى بعيداً عن افتراضها له، أو يجد طريقاً للالتفاف حول رأس المال غير المطور وأسواق الموهبة غير المطورة. فإذا لم يظهر مثل استثمار رجال الأعمال المستثمرين الغربيين بالضبط، فقد كان هذا طبيعياً إذا أخذنا في الحسبان كيف تنتهي المبادرة الخاصة في الغالب في المراحل

الأولى من التطور. وشرحاً لكل من قدرة رجال الأعمال المستثمرين على التلاؤم وارتباك المشروع الحكومي، فقد أسهم القطاع الخاص حتى في الستينيات من 1960 كذلك بنسبة كبيرة وصلت إلى 87% من مجمل الإنتاج المحلي في الهند، وكان المورد الرئيس للتوظيف بالنسبة إلى البلد<sup>22</sup>.

دعا وزير المالية مانموهان سنغ إلى "مانوهانومكس" وفيها يستبدل الإصلاح المتجدد المستند إلى السوق في العام 1991 باللعب السياسي والرشوة. وقد استمر في تخفيض ترخيص الراج، وجعل الروبية قابلة للتحويل جزئياً في الحساب الجاري، وجعل قانون تنظيم صرف النقد الأجنبي القاسي قانوناً فائضاً عن الحاجة؛ لأن صرف النقد الأجنبي صار متوافراً بسهولة، وخفض التعريفات الجمركية تخفيضاً شديداً. وفتحت أسواق رأس المال الهندي لمستثمري المؤسسات الأجنبية. ولحل المشكلة الضخمة لشركات القطاع العام غير الفاعلة جرى النظر في سحب رأسمال الاستثمار من الشركات (وهذا هو التعبير اللطيف من الحكومة عن الخصخصة) لأول مرة، والصناعات التي كانت سابقاً مخصصة للقطاع العام فتحت للجميع.

ونتيجة لهذه الإصلاحات، كسب مصدرو الملابس والمنسوجات ثروات صغيرة. وعرضت حوانيت صغيرة مملوكة لأفراد العائلة في الهند الحضرية في واجهاتها كل شيء من شفرات حلاقة من نوع جليت إلى قضبان حلوى توكس. وصار لكل شخص عم يعرض أغطية الأسرة المزخرفة والبياضات والملابس الداخلية لمحال ماسي وابن عم كان مهندس برمجيات في إنفوسيس. ووصلت الشركات متعددة الجنسيات لأول مرة منذ أن أخرجتها الهند في السبعينيات من 1970. ومن الناحية الرمزية، فإن أول محال ماك دونالدز افتتح أبوابه في الأقسام الغنية من نيودلهي في العام 1996. وبحلول العام 2004 كانت ثمانية وخمسون من محال ماك دونالدز قد انتشرت فوق الهند الشمالية والغربية بشكل رئيس. وشهدت المنتجات الاستهلاكية ثورة. والعلامات التجارية الأجنبية، التي كان يعلن عنها في التفاض بكثافة، أعطت المستهلكين خيارات. وواجهت سيارة ماروتي 800 الهندية الآن، من بين سيارات أخرى، سيارات أوبل من جنرال موتورز، وسيارات هوندا سيفيك. ولسنوات

قليلة ردت الأعمال الهندية رداً دفاعياً، مع بعض الاكتشاف بأن الأعمال الهندية كانت تستطيع أن تنافس إذا اختارت أن تستثمر لا أن تقوم فقط بالضغط على الحكومة من أجل الحصول على الحماية.

### قصة تي سي إل، القسم الأول: صعود الشركات الصينية

في العام 2004 سُمِّي لي دونغ شينغ، رئيس مجلس إدارة تي سي إل، رجل العمل القمة لآسيا، من قبل مجلة فوتشن (وكان ميرثي ونايلكاني من إنفوسيس قد تقاسما هذا الشرف في العام السابق). ولقبه الفرنسي ”ضابط وسام جوقة الشرف“ وهو أعلى وسام في البلد، كان له أصل طويل، فهو وسام أسسه لأول مرة نابليون بونابرت. وقد ذُكر لي دونغ شينغ بوصفه قائداً في العلاقات الصينية الفرنسية، وقد اشترى حديثاً أصليين فرنسيين بعلامات تجارية ذات قيمة قابلة للجدل. تلفزيونات طومسون والهواتف الخلوية من نوع الكاتل. وصفقة طومسون جعلت تي سي إل أضخم صانع تلفزيونات في العالم في ذلك الوقت. وكان مشروع تي سي إل طومسون مشروعاً مشتركاً امتلكت فيه تي سي إل نسبة 67% وامتلكت طومسون البقية. وكان يعتقد أن طومسون وتي سي إل قد أسهما بأصول قدرت قيمتها بأكثر من 500 مليون دولار. كيف صار لي، وهو عضو من اللجنة المركزية للحزب الشيوعي الصيني الذي يصف أن أصعب عمل خصص له هو العناية بشتلات الرز في أثناء الثورة الثقافية، كيف صار رجل أعمال مستثمراً شهيراً؟

صعود لي دونغ شينغ في شركة تي سي إل، يعكس كالمرة صعود الصناعة الأهلية في الصين ويخدم هذا الصعود ليكون مثلاً عن النشاط الكبير ذي الأهمية في مشروعات المقاولات الاستثمارية في أرض الصين الرئيسة<sup>23</sup>. في العام 1982، حين التحق لي بالشركة في بدايتها تقريباً<sup>24</sup>، أنتجت تي سي إل سلسلة من معدات إلكترونية استهلاكية متصلة بالسمعيات، وكان أشهرها هواتف خطوط ثابتة ذات نوعية عالية. ومن البداية عززت حكومة مدينة هويجو الشركة الناشئة، وعرضت ضماناً لأول مبلغ بقيمة 5,000 آرام بي (670 دولاراً) اقتترضها مؤسسوتي سي إل. وفي الواقع، خدمت حكومة المدينة بصفة رأسمالي مغامر في المشروع. ونادراً ما تدخلت حكومة المدينة في قرارات الإدارة، مع أنها

حتى وقت قريب في العام 2004 استمرت في كونها أكبر حامل أسهم مفرد، وتحمل أكثر من نسبة 25% من أسهم الشركة<sup>25</sup>.

حدث تأسيس تي سي إل في سياق مشروعات البلدة والقرية التي أنشئت حديثاً، وهي التي خدمت لتطمس الخطوط بين الملكية الخاصة وملكية الدولة<sup>26</sup>. بدأت مشروعات البلدة والقرية في الحلول محل قرى الشعب الجماعية (الكميون) وإعادة تصنيف هذه القرى التي أنشأها ماو. وكانت بلدات وقرى المشروعات عموماً منهكة في العمل غير الزراعي وكانت مقسمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: مشروعات بلدة، ومشروعات قرية، ومشروعات خاصة (ريفية). ومشروعات القرية كانت مملوكة لجميع مواطني القرية ومنضبطة تحت سيطرة لجنة القرية. وعلى الورق، جميع المواطنين في البلدة (أو في القرية) كانوا مالكين، كما في نظم الحكومة المركزية. ”ولكن نظراً إلى أن المواطن الفرد يصير تلقائياً مالكاً اسماً بفضل مواطنيته المحلية، فهو بهذا لا يمتلك أي حقوق في اختيار ملكية الأصول. المالك الاسمي لا يمتلك نموذجاً أي حصص (واضحة) ولا يستطيع أن ينقل، أو أن يبيع، أو أن يفوض للميراث قسمه من الأصول الجماعية“<sup>27</sup>.

بعد أن أسس الحزب بلدات وقرى المشروعات، كانت ثورة ريفية صناعية قد انطلقت من عقالها. ”بلدات وقرى المشروعات أعطت المجتمعات الريفية القدرة على تحويل السيطرة على الأصول إلى دخل في غياب أسواق الأصول. وكان يمكن فعل هذا من دون اللجوء إلى الخصخصة، فأرباح هذه المشروعات يمكن أن تستخدم آنئذ من أجل منفعة كل المجتمع. ووحدات الحكومة المحلية هذه سهلت أيضاً توجيه الأموال (ومعظمها من العائلات) في غياب نظام أعمال مصرفية يعمل على نحو جيد“<sup>28</sup>. وفي العقد الممتد من 1984 فصاعداً، نمت مخرجات بلدات وقرى المشروعات بنسبة 25% سنوياً لتصل إلى مستوى تلك المشروعات الحضرية المملوكة من الدولة<sup>29</sup>.

ومع حلول مطالع التسعينيات من 1990، بدأت تي سي إل، وهي ناجحة بصفتها بلدة وقرية للمشروعات، تطور نظاماً للتوزيع في كل أنحاء الأمة وهو نظام برهن فوراً أنه حاجز هائل للشركات الأهلية البلدية والأجنبية التي حاولت أن تنافس على منطقتها

الجغرافية. وفي الوقت نفسه تقريباً بدأت تي سي إل تباع أجهزة تلفزة. وبدلاً من أن تعكس هذه الحركة إستراتيجية قائمة على الدراسة المسبقة، ظهر أن الحركة كانت مدفوعة بتطورات في مصدر للتلفزيونات يقيم في هونج كونج. وعلى نحو مهم، أبانت مبيعات التلفزيونات، أن شبكة توزيع تي سي إل كانت صالحة لتستخدم لبيع كل شكل من سلع المستهلك الإلكتروني. وهكذا بدأت تي سي إل تدفع بالحوااسب الشخصية، وبالهواتف النقالة، وبالسلع البيضاء، وبالمكونات الإلكترونية عبر قنوات توزيعها.

ممارسات الإدارة الجيدة دخلت في تي سي إل. وفي وقت مبكر يعود إلى العام 1997 استخدمت الشركة شبكة المعلومات الدولية لمراقبة المخزون في قنوات مبيعاتها المتباينة، ورتبت حوافز منظمة مبيعاتها لتضمن أن تكون البيانات الصحيحة مبينة في النظام. ونتيجة لذلك، كانت إدارة مخزون تي سي إل تأتي في المرتبة الأولى. وفي صناعة إلكترونيات المستهلك المتحركة حركة سريعة، كانت نادراً ما تدركها المعدات القديمة التي كانت الشركات الأخرى تُجبر على إعطاء الحسم الشديد لبيعها. ومقارنة بمنافسيها، كان لدى تي سي إل مخزون فائض أقل بكثير منهم، ولذلك كان لديها رأسمال أقل مرتبطاً بصيانة تلك المخزونات. وجمعت المال أيضاً من زبائنها بسرعة أكبر من منافسيها في الصين مثل سوني وسامسونج. في أي نقطة في الزمان في العام 2004 كانت الذمم المعلقة 10 ملايين آر ام بي فقط من أصل 10 بلايين آر ام بي (1,2 من ملايين الدولارات من 1,2 من بلايين الدولارات) في المبيعات، وهي نسبة مئوية ضئيلة جداً.

في العام 2001 اندلعت منافسة شرسة في صفوف صناع التلفزيونات على أرض الصين الرئيسية. وكانت تي سي إل متموضعة تموضعة جيداً كي تبقى، وخصوصاً مع إدارتها المتفوقة لعمليات المصنع وشبكات توزيعها الفعالة جداً ولآليات جمع العائدات. وفي الحقيقة برزت بوصفها واحدة من ثلاثة صانعي تلفزيونات قادة في الصين. ولكن حادثة التنافس هذه كانت واحدة فقط من سلسلة من المعارك الشديدة على حصة السوق. فمن بين أكثر من ألف شركة تجمع التلفزيونات في أرض الصين الرئيسية في

مطالغ التسعينيات من 1990، بقيت حفنة فقط منتصبة للعمل بعد عقد من الزمان. تي سي إل وكونكا امتلكت كل منهما حصة 17% تقريباً في السوق المحلي، وتتبعهما خلفهما مباشرة سكايرت وتشانغ هونغ ولكل واحدة نسبة 13%. وكان الصراع الذي دار ربعاً فربحاً قد جعل الشركات الأربع تتناوب في موقعها قائداً للحصص. وكانت الهوامش تحت ضغط هائل، وكان عائد تي سي إل على الأصول نسبة ضئيلة هي 5%<sup>30</sup>.

وقدمت البنوك المحلية المال بسهولة إلى شركات أعمال التلفزيونات القائدة في مناطقها، بغض النظر عن الحالة الحقيقية من الصحة المالية للمستثمرين. وفي كل أنحاء الصين كان النظام المصرفي قد تعرض للخسارة نحو كبير من الديون الهائلة على دفاتر المصرفيين. وفضل المصرفيون أن يمدوا خطوط الائتمان للمقترضين منهم بدلاً من إعلانهم ميتين منقطعين عن العمل والطلب منهم أن يدفعوا القروض. ولم يكن الأمر أن تي سي إل كانت مفلسة، ولكن النظام جعل الحصول على الائتمان سهلاً، ونتج عن ذلك وجود مبدأ استفادة كان على الأرجح أعلى مما تقتضيه الفطنة. فما من ممول عالمي كان سيمول صانع سلع بيضاء له عوائد ضعيفة مثل عوائد تي سي إل، بغض النظر عن الكيفية التي بدت فيها نظافة أراضيات مصنعه وعن السرعة التي جمع بها فواتيره<sup>31</sup>.

لماذا كان هناك عدد كبير من صانعي التلفزيونات في الأرض الرئيسة للصين مصنع في كل مقاطعة فرعية؟ التخمّة من المنتجين في أي صنف تقريباً هو ملمح عام للمشروع الأهلي في الصين وهو ناشئ في جذوره عن ملمح محدد للامركزية السياسية في البلد. وبدا أن مسؤولي كل مقاطعة كانوا سعداء في ترويج مشروعاتهم الصناعية الخاصة بهم، لأن ذلك يكوّن الأساس الذي كان يستند إليه تقويمهم، ولو أدى ذلك إلى التنافس مع مشروعات مروجة مشابهة في المقاطعات المجاورة. وزيادة على ذلك، فالحواجز القائمة بين المقاطعات أمام حركة السلع والخدمات كانت حواجز عالية جداً. ونتيجة لوجود الكثير جداً من منشآت الإنتاج الصغيرة النطاق، كانت الكفاءة موضع تسوية ضارة خاسرة. كان الإنتاج يستغرق عملاً أكثر بكثير، ومواد أولية أكثر بكثير، وكهرباء أكثر بكثير لإنتاج

وحدة من أي شيء أكثر مما قد يستغرقه الإنتاج في غياب مثل هذه الحماية والتشطي. الكثير من نمو الصين بدا قادمًا من الحراثة في معطيات أكثر، لا من الاستخدام الأكفأ لكمية معطاة من المعطيات عبر الزمن<sup>32</sup>.

ما الذي يعلل ظهور تي سي إل من هذا المستنقع التنافسي؟ لا ينبغي لأحد أن يشك في أن الإدارة القوية أدت دوراً مهماً. وعلى الرغم من أن لي دونغ شينغ حافظ على يد حازمة فوق ذراع الدفة في سفينته، فقد جمع فريقاً متفوقاً من المديرين وشجعهم ليكونوا مبدعين. تشارلز جاو رئيس الوسائط المتعددة في تي سي إل، وهي الكيان الذي كان مقر عمليات التلفزيون العالمية، شرح أن تي سي إل اختلفت عن معظم المشروعات الصينية، التي مالت إلى أن مملوكة من عائلة أو تدار بتسلسل هرمي "عسكري" صارم: "تي سي إل تمتلك تقانة مهاجرة. وذلك يعني أن أفكاراً مستقلة تستطيع أن تزدهر هنا. الرئيس لي هو الذي يصنع قواعد اللعبة ولكنه يترك كل مدير باستقلال ذاتي ليقدم النتائج". وأضاف قائلاً: إن اختبار الشخصية قد كشف أن خمسة وثلاثين مديراً في تي سي إل من بين أربعين مديراً هم "نمور، وكل واحد منهم قوي ضمن مجاله الخاص به". ولتعكس تي سي إل كالمراة قرار الحزب الشيوعي الصيني بأن يطبق اللامركزية في سيطرته على المشروع، استخدمت تي سي إل لذلك مزيجاً من الحوافز اللامركزية وآليات المساءلة؛ لتعزيز نموها.

وكان هناك عامل آخر في نجاح تي سي إل هو موقعها في مقاطعة غوانغ دونغ الجنوبية الصديقة نسبياً للسوق. وترجع جذور كرم الضيافة في غوانغ دونغ نحو رجال الأعمال المستثمرين إلى الماضي على الأقل إلى أعمال اتخذت تحت حكم ماو. ففي بناء جمهورية الصين الشعبية، امتلك الرئيس ماو معاقل قوة معينة ركز فيها بشكل طبيعي وقته، بعيداً عن قوى عدوه القومي، القائد تشانغ كاي شيك، المنطقة الشمالية الشرقية من الصين، وهي أقرب إلى حدود ما كان يعرف آنئذ بالاتحاد السوفيتي، كانت هي مقر تركيز الحزب الشيوعي. وفي المقابل كانت المقاطعات الواقعة إلى الجنوب تُعدّ معاقل قوية قومية غير مأمونة. وكان هذا يعني أن الشمال الشرقي كان متميزاً بتدخل الدولة على نحو أثقل

بكثير من المقاطعات الأخرى وهو أقل توجهاً بكثير نحو السوق من الجنوب الشرقي. ونتيجة لذلك ازدهرت بلدات وقرى المشروعات في أماكن مثل غوانغ دونغ التي كانت فيها "الإيديولوجية المناوئة للسوق" أقل شيوعاً<sup>33</sup>. وقد كانت مقاطعة غوانغ دونغ موطناً للعديد من قصص النجاح متعددة البلايين من الدولارات في الصين، ومن جملتها هواوي تكنولوجيز، وغوانغ دونغ ميديا غروب، وغوانغ دونغ غالانز إنتربرايز. ويجب أن يقارن دعم الحكومة المحلية لشركة تي سي إل مع التدخل في أماكن أخرى في الصين، وهو تدخل كان في الغالب أشد قسوة.

### قصة تي سي إل، القسم الثاني: التعثر الدولي للشركات الصينية

في جامعة بيجين قادت مناقشة مع مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين عن استملاك شركة تي سي إل لشركة طومسون. وعند تلك النقطة، كانت تي سي إل، كما كان يدعى المشروع المشترك الصيني الفرنسي، كانت تعاني من وقت عصيب، وكانت قد خبرت شكاوى متكررة من مشكلات الإدارة. وربما كان مزج الثقافتين الفرنسية والصينية داخل البلد هو أشد الأمور إشكالاً، وخصوصاً حين وصل الأمر إلى دفع المكافآت. فقد كان يجري الدفع للمديرين التنفيذيين الصينيين أقل، على نحو ملحوظ، من المديرين الفرنسيين الذين كانوا مسؤولين أمام الصينيين<sup>34</sup>.

كان المشاركون في الفصل الدراسي مديرين كباراً من الشركات الصينية في الأرض الرئيسية (معظمها مملوكة من الدولة) ومن شركات من هونج كونج، ومن تايوان، ومن سينغافورة. وكانت المناقشات بين المديرين كشافة. وانقسم الفصل في تقويمه لاستملاك تي سي إل لطومسون. وكان المديرين التنفيذيين الصينيون من الأرض الرئيسية ميالين إلى حد كبير إلى إعطاء لي مبدأ الانتفاع بقريئة الشك بشأن الحكمة من استملاك الشركة الفرنسية. وإذا أخذنا سجل مساره في بناء الأعمال في الصين وعضويته الثابتة في الحزب، فإنهم يجادلون في أن لي لا بد أن يكون قد أُعطي يداً حرة في دفع تي سي إل إلى ارتفاعات جديدة. ومثل الأكثرية من الصينيين من الأرض الرئيسية، اعتقدوا أنه كان مهماً للصين أن تمتلك حفنة من العلامات التجارية المتميزة عالمياً. وكانت تي سي إل

واحدة من قلة قليلة جداً من الشركات التي كانت تستطيع أن تطمح إلى مثل هذا التميز. وقد قال تشارلز جاو، قائد أعمال التلفزيونات في تي سي إل، بصراحة تامة: "لا تستطيع البلد أن تكون قوية من دون شركات من مستوى القمة، ولكن الصين لا تملك علامات تجارية إلى جانب لينوفو أو هيئير"<sup>35</sup>. وقد أفتعت تي سي إل نفسها أيضاً أنه كان عليها أن تحصل على وزن ثقيل؛ لتنافس سوني وسامسونج. وبرغم أن تي سي إل كانت آتخذ واحدة من أضخم الشركات في الصين، ولها قيمة رسملة في السوق من 4 بلايين دولار، كانت قيمة رسملة سامسونج في السوق أكبر بثماني مرات وسوني بست عشرة مرة.

ومن ناحية ثانية، كان المديرون التنفيذيون من هونج كونج ومن الشركات الصينية الأخرى فيما وراء البحار متمسكين بأن استملاك شركة كبيرة مثل طومسون كان غير ملائم. وكانت الصفقة في رأيهم مجازفة كبيرة جداً، وأبانت عن فشل الحكومة في أن تزجر وتضبط لي. ولدعم عمليات تي سي إل فيما وراء البحار، قدم بنك الصين للاستيراد والتصدير إلى الشركة قرضين، ومن جملةهما قرض بقيمة 6 بلايين آرام بي (720 مليون دولار)<sup>36</sup>. واعتقد المديرون التنفيذيون فيما وراء البحار أن استعداد البنوك المحلية لدعم مثل هذا النشاط كان يعني أن الأسواق المالية لم تكن تضبط الإدارة على النحو المناسب. وأولئك المديرون التنفيذيون الذين لم يحبوا الصفقة كانوا بشكل خاص يشككون في أن تي سي إل كانت ستنتقل في مثل هذا المشروع بعد أن كانت قد حاولت، وأخفقت، لتشتري شركة تلفزيون في ألمانيا. وكان استملاك الشركة الألمانية أصغر بكثير، وكانت تي سي إل قد صرفت 8,2 من ملايين الدولارات (8,4 من ملايين الدولارات) لتحصل على سابع أكبر صانع ألماني للتلفزيونات، وهي شركة شنايدر. وكما هو الحال مع طومسون، كان الغرض من استملاك شنايدر هو الحصول على علامة تجارية معروفة وعلى بحوث وتطوير معروفة، وفي المقابل تعطي شنايدر وصولاً إلى الصنع المنخفض التكلفة في الصين. وكان الألمان غير راغبين بشكل خاص في إغلاق مصانعهم، ولذلك كانوا راغبين في بيع الشركة إلى تي سي إل بشكل رخيص. وعلى الرغم من شحن التلفزيونات غير المجمعة من أجل تجميعها في ألمانيا، فقد بقيت التكاليف، على كل حال، عالية بما فيه الكفاية لتجبر تي سي إل في نهاية المطاف على أن تغلق المعامل.

الانشقاق بين وجهتي النظر المتعارضتين في مناقشة الفصل الدراسي كان دالاً على القضايا التي واجهت الشركات الصينية الراغبة في بناء علامات تجارية عالمية. وتجمع حماسهم في الغالب من أوامر الحزب لإنشاء شركات ستكون من بين شركات فورتشن الخمس مئة. وبكلمات أخرى تستطيع الحكومة بوصفها رجل أعمال مستثمراً أن تطلب أن تصير شركات معيَّنة عالمية، بغض النظر عن قدرة الشركة على أن تدير وتديم المشروع العالمي.

وقد كانت هناك محاولات عدة بارزة من شركات صينية قائدة لاستملاك أصول فيما وراء البحار. في شهر تموز/يوليو 2005 قدمت هيئير عرضاً من أجل أصول مايتاغ، التي كانت فيما مضى المزود الرئيس بالفصالات في الغرب، ولكن العرض أعيق من منافس، هو وريبلول. وكانت لينوفو أكثر نجاحاً، وهي الصانع القائد للحواسيب الشخصية، الذي آمن بنجاح الوصول إلى أعمال الحواسيب الشخصية لشركة آي. بي. إم وصارت في نهاية العام 2004 ثالث أضخم صانع حواسيب شخصية في كل أنحاء العالم (خلف دِل وهيوليت باكارد). وإضافة إلى ذلك، فاوضت لينوفو على الحقوق لاستخدام العلامات التجارية شكباد وتكسنتر الخاصة بشركة آي. بي إم لمدة خمس سنوات. وبرغم أن السبب الكامن وراء صفقات لينوفو وتي سي إل كان هو نفسه، وهو الوصول إلى الصنع المنخفض التكلفة في الصين في مقابل أسماء علامات تجارية مميزة في العالم المتقدم، برغم ذلك، كانت لينوفو أفضل مقدرة من تي سي إل على جسر الفجوة التقانية. فهمت لينوفو القيمة الرمزية للإبقاء على نيويورك لا ييجين لتكون مقر قيادتها العالمي للعمليات الدولية. وفهمت أي. بي. إم بدورها القيمة الرمزية للصينيين الموجودة في التفاصيل التي تبدو غير ضارة، مثل إرسال سيارة إلى المطار لاستقبال المديرين التنفيذيين القادمين من شركة لينوفو<sup>37</sup>.

في شهر حزيران/يونيو 2005 تمت محاولة أضخم شراء حتى حينه من عملاق النفط وهي شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، التي عرضت 18 بليون دولار لشركة النفط الأمريكية يونوكال. وبرغم كون شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ

(الأوفشور) شركة مملوكة للدولة فقد أظهرت أنها قد بذلت انتباهاً لبعض أعراف الحكم المؤسسي العالمي. ففي الوقت الذي عرضت فيه الصفقة، كان لديها عديد من المديرين المستقلين في مجلس إدارتها، ومن جملتهم مدير تنفيذي سابق من شركة شل يقدم خبرة في صناعة النفط، وشريك كبير من بنك الاستثمار غولدمان ساخس يقدم معلومات عن الأسواق المالية العالمية، وسفير سويسري سابق إلى الصين يقدم استشارته السياسي<sup>38</sup>.

وإضافة إلى ذلك، رأس مدير مجلس الإدارة لشركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، وهو فو تشينغيو، رأس فريق إدارة أعلى ضم العديد من الناس الذين يحملون درجات علمية من جامعات الغرب الرئيسية. وفون نفسه كان جيولوجياً ماهراً وبدرجة ماجستير في هندسة النفط من جامعة كارولينا الجنوبية مع ثلاثين سنة من الخبرة في صناعة النفط في الصين، معظمها في مناصب متنوعة في شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)<sup>39</sup>. وإضافة إلى ما تقدم، كانت شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) ذات سمعة في أنها أكثر اطلاعاً دولياً من شركات النفط الثلاث الكبرى من الصين، لأنها عملت بشكل رئيس مع شركات أجنبية وسجلت تقريباً ثلث أسهم شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) المحدودة، وهي أدواتها عبر الشاطئ (الأوفشور) لاستكشاف الغاز والنفط، سجلتها في البورصة في هونج كونج ونيويورك في العام 2001.

والتوجه الدولي لشركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) لم يحمها في أثناء الإخفاق الكامل الذي تبع. فلماذا عُرقل عرضها لشركة يونوكال؟ وقد تحدثت مع دان سبيغل، وهو شريك في الشركة استبقته شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) ليوجه الصفقة عبر واشنطن. وكان أكين غومب، بوصفه ممثلاً سابقاً للولايات المتحدة في الأمم المتحدة في جنيف وشريكاً في واحدة من أضخم شركات القانون في العالم، كان شخصاً داخلياً في هذه البيئة<sup>40</sup>. والمهم بشكل خاص أنه كان رئيس المعاملات التجارية الدولية لشركته وكان قد راقب الموجات السابقة للمستملكين الأجانب، من البريطانيين في السبعينيات من 1970 واليابانيين في الثمانينيات من 1980.

شرح سبيغل أن يونوكال، على الرغم من أنها شركة أمريكية اسماً، فقد كانت معظم أصولها في آسيا وكانت قد سرت شائعات بأنها كانت مطروحة للبيع لمدة من الزمان. وتابع يقول: ”في أواخر شهر مارس/ آذار من العام 2005، كان لدى شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) وشركة يونوكال صفقة وكانت جاهزتين للسير يداً بيد إلى واشنطن من أجل الموافقة التنظيمية. ولكن المديرين المستقلين، وهم خارجيون حياديون، في مجلس إدارة شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، أعاقوا الصفقة، وذلك على ما يُظن لأن الصفقة بدت خطيرة جداً. وكانت ثورة المديرين المستقلين نقطة تحول حاسمة كان لها مضامين جدية على الصفقة“<sup>41</sup>.

وبداً أمراً غير عادي أن فو، في صفقة بهذه الضخامة، لم يجمع مجلس الإدارة معاً قبل اتخاذ حركته. وفي نهاية المطاف تصرفت شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) على نحو هو أقرب إلى التصرف مثل مشروع ممول من الدولة، تنقصه البراعة في مواجهة التجارة الدولية. وشركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، مثل شركات النفط الأخرى، مسؤولة أمام هيئة الإشراف على الأصول المملوكة للدولة وإدارتها، التي تملك الكلمة الأخيرة، من بين أمور أخرى، على كل قرارات موظفي الإدارة.

في هذه الأثناء، قفزت شركة نفط أمريكية، وهي شيفرون، إلى الصدع في تلك العلاقة وفاوضت على اتفاقية اندماج مع يونوكال مع وجود رسم بمبلغ 500 مليون دولار على فصل العلاقة، أي، إذا أخفقت يونوكال في تنفيذ الالتزام واندمجت مع كيان آخر، فسوف يجب على ذلك الكيان أن يدفع إلى شيفرون مبلغ نصف بليون دولار. واستأجر أعضاء مجلس الإدارة المستقلون في شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، شركة قانونية بارزة أخرى، وهي سكادين آربس، بصفة مستشارين لهم، إضافة إلى مصرفيين تجار عالميين هم روتشيلد ليحللوا الموقف. وشرح سبيغل، ”كان لديهم اهتمامات مشروعة. فو كان يعرض 18 بليون دولار، بقيمة ما تساويه شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، ولذلك فقد كانت صفقة تبادل كبيرة. وكان المديرين المستقلون قلقين بشأن

صعوبة دمج الشركة الأمريكية والشركة الصينية، وكانوا مهتمين بشأن ردود الفعل السياسية في الولايات المتحدة“.

واستخدمت شيفرون مجتمع واشنطن ببراعة الخبير. ”هم وحلفاؤهم في الكونجرس أثاروا جنوناً شديداً حول قيام شركة صينية بشراء أصول أمريكية. وكنت تظن أن شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) كانت تشتري شركة إكسيون التي كانت بقيمة رسملة سوقية من 380 بليون دولار تقريباً لا يونوكال التي كانت بقيمة رسملة سوقية من 18 بليون دولار تقريباً. وكان فو يعمل وإحدى يديه مربوطة خلف ظهره، أي بسهولة شديدة. فقد كان عدد موظفي شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) في الولايات المتحدة صفراً، ولم يكن لها حضور سياسي ولا متحدثاً باسمها هنا، وكانت الآن تقدم عرضاً ضد شركة أمريكية من أجل الحصول على شركة أمريكية“. وإضافة إلى ذلك، كانت شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) صغيرة جداً، مقارنة بالشركات الأمريكية الثقيلة الوزن مثل إكسيون موبيل، وشيفرون، وكونوكوفيلبس، التي كانت تمتلك مجتمعة عوائد تقل قليلاً عن تريليون دولار، وهو مبلغ أكثر من مجمل الدخل المحلي الفردي الذي تملكه 189 بلداً. وكانت عوائد شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) في مدى 11 بليون دولار، وهو مبلغ ضخم بالتعايير المطلقة، ولكنه ضئيل في المقارنة.

وفي نهاية الأمر اشترت شيفرون يونوكال المنافسة مقابل 18 بليون دولار في شهر آب/أغسطس 2005، متغلبة على عروض شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور). وانسحبت شركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) بعد أن هدد الكونجرس أن يعيق بيع يونوكال لشركة خارج الولايات المتحدة<sup>42</sup>. وكان سبيغل مندهشاً من أن أعضاء من الكونجرس أثاروا علانية مخاوف من التجسس الصيني سبباً لمعارضة الصفقة. ويبرر ويقول: ”طوال الوقت في العام 2005 كان تخفيض القيمة المزعومة للعملة الصينية رن مين بي موجوداً في الصحافة كل يوم، وارتفعت اهتمامات الأمن الأمريكي عالياً، وكانت احتكاكات التبادل التجاري على أعلى مستوى من أي زمن

سابق وكان فائض تجارة الصين مع الولايات المتحدة يتسلسل ارتفاعات جديدة، ولم يكن الكونجرس يملك أي فرصة ملموسة للتعبير عن نفسه. ثم ها هي شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) تأتي ويغرس الكونجرس أصبعه في عين الصين. عاصفة كاملة“.

والنصيحة السياسية الجيدة ذكّرت فو أن الجمهوريين، وهم أقوى قوة سياسية في الولايات المتحدة في ذلك الوقت، كانوا مهتمين تماماً بشأن الصين. وربما كان فوقد تأثر تأثراً مفرطاً بقدرة لينوفو على استكمال صفقة شركة آي. بي إم برغم أن الكثيرين في الولايات المتحدة كانوا قد اعترضوا عليها. وشرح سبيغل، ”كان ذلك آتئذ، وهكذا يكون اليوم. بل إنه من الواضح الآن أن لينوفو كان يمكن لها أن تعاني في هذا الوقت من الحساسية المرتفعة للأشياء الصينية. فالخصوم يعارضون معارضة أقل لصعود الصين الاقتصادي ومعارضة أكثر للصين بوصفها قوة عسكرية، وللصين بوصفها جاسوساً محتملاً في الولايات المتحدة“.

ومن المثير للاهتمام، صعود سعر أسهم شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) صعوداً حاداً بمقدار الثلث في أثناء الائتواءات والتعرجات في الصفقة موضع المحاولة<sup>43</sup>. وبرغم إخفاق الصفقة، فقد تتصور الأسواق الصينية وجود بعض المنفعة لشركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) في سياق طموحات الصين الاقتصادية. ولعل الأسواق تظن أن نمو العمالة الصينيين أمر لا بد منه، وأن صفقة شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) كانت خبرة تعليمية قيمة. وصرحت مجلة رجل الأعمال المستثمر في الصين (تشاينا إنتربرونيور) بالقول: ”شركة نفط الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور) لم تكسب الصفقة ولكنها كسبت المسار“.

وأوحت المجلة بذلك أن سمعة فو لم تتضرر بالقدر الذي قد يكون جرى توقعه<sup>44</sup>.

ما الاختلافات بين الصفقات الهندية والصينية العابرة للحدود؟ أولاً، إن الهند قد تم تصورهما حليفاً للولايات المتحدة. فبعد سنوات من كونها أكثر ترانصفاً مع الاتحاد السوفيتي مما هي مع الولايات المتحدة في أثناء الحرب الباردة، تُعدّ وجهة

النظر هذه الأكثر دفتاً وجهة نظر جديدة نسبياً. وكانت المعارضة السياسية موجهة نحو الشركات الهندية بشكل أقل بكثير مما كانت موجهة نحو الشركات الصينية. وثانياً، إن الشركات الهندية، باستثناء تاتا ستيل، وهي التي اشترت كوروس ستيل البريطانية، بقيت بعيدة عن الاستملاك البارز في الحضور الإعلامي مثل العمليات التي توسطت فيها لينوفو، وتي سي إل، وشركة نפט الصين القومية عبر الشاطئ (الأوفشور)، وهيئير. لقد تقدم الهنود تقدماً حذراً، وكانوا يقدمون عروضاً على أصول أصغر، وأكثر قابلية للإدارة. وأرقام مثل 100 مليون دولار أرقام مألوفة أكثر من أرقام مثل 18 بليون دولار من الصين. ومن الطبيعي أن هذه الصفقات تجتذب إليها انتباهاً أقل، وخصوصاً لأنها منتشرة على مدى واسع. آل تاتا اشترت تيتلي تي في المملكة المتحدة، وأعمال سيارة دايو الشاحنة في كوريا الجنوبية، وأعمال فولاذ في جنوب شرق آسيا، وشركات صغيرة للبرمجيات في كل أنحاء أمريكا اللاتينية. وفي الوقت الذي كانت فيه المشتريات الصينية الجسورة مدعومة بأمر الدولة السياسي وبرأسمال غير محدود، مع السمعة بوصفها الدافع لا مع عائد على رأس المال بوصفه هو الدافع، والمشتريات الهندية يجب أن تستجيب للضغوط التقليدية من حملة الأسهم. حين حاول الهنود أن يشتروا مشتريات ضخمة على سبيل المثال، أرادت شركة البترول الهندية أن تقدم عرضاً لصفقة في كازاخستان وانهارت الصفقة في عداوة حادة داخل الحكومة وشجار بين المديرين التنفيذيين الرئيسيين في الشركة التي تديرها الدولة ووزير البترول. مثل هذا النشر العلني العام للخلافات، الذي يُعدّ في بعض الأحيان خللاً في العمل ولكنه يستطيع أن يؤدي أيضاً إلى نقاشات ذات معنى حول الجدوى والإستراتيجية، هذا النشر العام لا يمكن تخيله في الصين.

وأخيراً، خلافاً للصين، تمتلك الهند مجموعة ضغط واضحة للقطاع الخاص من صناعتها العالمية التي تتولى سفينة القيادة وهي صناعة البرمجيات، وتعمل مجموعة الضغط على تسهيل جريان المياه ورفع العوائق من أجل التجارة عبر الحدود. كيران كارنك، وهو المدير التنفيذي للرابطة القومية لشركات البرمجيات والخدمة المقيمة في نيودلهي، موجود في الغالب في نيويورك وفي واشنطن يقابل الكونجرس والإدارة؛ ليحاول

أن يصوغ أرضية مشتركة عن قضايا مثل أمن الإنترنت، وإرسال الأعمال والموارد إلى الخارج لتقليل التكلفة، ومستقبل التنافس بين الولايات المتحدة والهند.

قبعات حمر، وقبعات صغيرة، وقبعات أجنبية: استثمارات المشروعات الخاصة،

### الأسلوب الصيني

نحن، بصفتنا رجال أعمال مستثمرين، مدانون إما بكوننا محظيات لمشروعات الدولة أو خليلات لمتعددي الجنسيات

وو كيغانغ، يونان هونغ واين<sup>45</sup>

واحد من طلابي قالها على أفضل وجه: ”الحكومة في الصين هي القطاع الخاص“. فالحكومة الصينية تمول رجال الأعمال المستثمرين إلى مدى يبلغ فيه الحال أن الشركة الخاصة بشكل حقيقي أصيل، والمجردة بشكل كامل من دعم الحكومة ومساندتها، سوف تبقى على الأرجح عملية صغيرة. وعلى الرغم من أن مشروعات البلديات والقرى مثل تي سي إل تبدو مشابهة للشركات الخاصة الغربية، مع اتخاذ الحكومات المحلية بشكل متزايد دور المقعد الخلفي غير البارز، على الرغم من ذلك، لم يكن جهاز الحزب أبداً بعيداً إلى الخلف. إن عدداً مهماً من أعضاء الحزب الشيوعي الصيني منغمسون في الأعمال، والحزب يحتضن الأعمال. وهكذا فممارسة الأعمال في الصين بوصفها مشروعاً خاصاً بشكل حقيقي ليس شيئاً للتمني، والقيام بالأعمال مع الصين يتطلب فهم فروق المعاني الدقيقة والمعاني الضمنية للفظة خاص، التي تعني شيئاً مختلفاً تماماً في الغرب. وكما يشير بل كيربي، وهو مؤرخ بارز للصين في هارفارد، فمن المغالطة المضللة الاعتقاد أن ”النموذج الغربي سيكون هو الأداة الأساسية للتطور الاقتصادي الصيني الخاص“<sup>46</sup>.

والحالة التي تُعدّ مثلاً موضعاً هي شركة رد فلاغ لينوكس، وهي شركة الصين القائمة لبرمجيات المصدر المفتوح، والتي تدين بوجودها للتقانة التي تقدمها أكاديمية الصين للعلوم التي تديرها الدولة وتدين بتمويلها الأولي لشركة رأسمال مخاطرة وهي شركة مرتبطة بالدولة. والمستثمر الكبير الآخر في الشركة كان وزارة صناعة المعلومات<sup>47</sup>.

والمقابل لذلك هو أن لينوكس العلم الأحمر، برغم أنها تدار من خريجي جامعات من متعددة الجنسيات الكبيرة، يجب عليها أحياناً أن تقوم بتقديم عرض الدولة. ولوصارت لينوكس العلم الأحمر شركة خاصة محضة، لما تلقى المسؤولون المحليون تخفيضاً لأرباح الشركة، ولما كانوا لذلك قد ملكوا أي حافز لتعزيز مصالحها. ويبدو أن كون الشركة "خاصة جداً" يكشفها لتكون محط انتباه غير مرغوب فيه. وعلى الأقل طلبت شركة صينية بارزة واحدة، يمكن للجميع أن يعرف هويتها في الغرب، طلبت مني ألا أكتب عنها. فقد كان نجاحها، وكون الحكومة المحلية لم تمتلك حصة ضخمة فيها، أمرين يجتذبان انتباهاً غير مرغوب فيه.

إضافة إلى ما تقدم، فالشركة التي تكون "خاصة جداً" قد تجد نفسها أقل أهلية لتسليم قروض مصرفية. ولكن حتى العام 1998، كانت بنوك الصين الأربعة التجارية، التي تضبط معاً معظم أصول الصين المصرفية، كانت موجّهة إلى إقراض المشروعات المملوكة من الدولة، في حين طلب من تعاونيات الائتمان الصغيرة أن تقرض الشركات الخاصة. بل إن المصارف المخولة بإقراض المشروعات الخاصة تخفق إلى حد كبير في أن تفعل ذلك. والتحفظ على الإقراض إلى رجال أعمال مستثمرين خاصين أمر قابل للفهم. فالقروض المقدمة إلى الشركات المملوكة من الدولة هي قروض محمية، والدولة ببساطة تكفل المتخلفين، في محاولة لاستباق القلق الذي يمكن أن يسببه العمال العاطلون عن العمل للنظام. ولا توجد مثل هذه الضمانات للقطاع الخاص. وتميل القروض أيضاً إلى أن تُقرض من خلال العلاقات أكثر مما تقرض على أساس الضمانات المتوافرة، والمصارف غير متيقنة تماماً لمن تقوم بالإقراض.

ولتجنب التقييدات المفروضة على الشركات الخاصة وللحصول على معاملة أفضل من السلطات الحكومية، قدم الكثيرون من رجال الأعمال المستثمرين أنفسهم بوصفهم مشروعات جماعية. وتعرف هذه الإستراتيجية بشكل متنوع بلباس قبعة حمراء، أو قبعة صغيرة أو قبعة أجنبية<sup>48</sup>. وتتجنب هذه الشركات سيطرة الدولة بأن تبقى تحت شاشة الرادار بوصفها كيانات صغيرة، أو أن تشتري الحماية بالانتساب إلى كيانات أجنبية.

كثيرون من رجال الأعمال المستثمرين يقررون أيضاً أن يستثمروا مع الدولة أو مع الشركات الجماعية، في أغلب المرات تماماً تمت الاستثمارات بموجب اتفاقيات الأسهم المشتركة أو اتفاقيات الحصص. ورجال أعمال خاصون مستثمرون آخرون يوزعون الحصص بين أعضاء الأسرة والحكومات المحلية، ويُعطون في الغالب مقاعد في مجالس إدارتهم للمسؤولين في المراتب العالية. ومن الواضح أن هذا الغموض في التملك، وأنماط امتلاك الحصص، والمحاسبة يجعل المصارف أكثر عصبية كذلك وهي تقرض.

ومع ذلك، توحى التقديرات الحديثة بأن قادراً يصل إلى نصف مجمل الناتج المحلي للصين يأتي من الشركات الخاصة وتختلف الإحصاءات، وتعكس في معظمها تعريفاً غامضاً لكلمة خاص وبأن الشركات الخاصة تمتص بالفعل تمويلاً أكبر من النظام المالي، على الرغم من أن ذلك مازال في مدى من 10% إلى 27%. وعلى وجه العموم، يجب على الشركات الخاصة، على كل حال، أن تلجأ إلى السوق غير الرسمي، الذي تكون فيه معدلات الفائدة أعلى بكثير<sup>49</sup>. إن نسبة 1% فقط من الشركات المسجلة في بورصتي شنغهاي وشينجيين هي شركات خاصة<sup>50</sup>.

وتستمر تجارب الصين مع المشروع الخاص، وقدرتها على التعلم من تجاربها هي قدرة فائقة على نحو لا يمكن نكرانه. ومثلما فعلت في السابق مع مناطق دينغ الاقتصادية الخاصة، متوسعة من غوانغدونغ وفوجيان إلى بقية الصين، ومع تحرير معدلات الفائدة على مدى ربع قرن ابتداء في وينجو في العام 1980 ومنتشرة إلى الأجزاء الأخرى من الصين، فهي الآن تجرب مع المصارف الخاصة، ابتداء من بنك مينشيونغ<sup>51</sup>.

ولذلك، يجب على الغرب أن يميز أن كون النشاط الاقتصادي الصاعد يعزى إلى المشروع الخاص في الصين لا يعني أن الحكومة تتراجع عن موقفها. ولكن المهم على قدم المساواة، هو أن حوافز الحكومة مترافقة مع رجال الأعمال المستثمرين الراغبين في ذلك. وهكذا، فظالما كان رجال الأعمال المستثمرون يلبسون قبعة حمراء، أو صغيرة، أو أجنبية تستطيع الأعمال أن تتقدم.