

2

موتورولا:

الأولى في جمع المعلومات التجارية

في الوقت الذي كان فيه السوفييت يعملون بنجاح على استخلاص الكثير من أسرار تكنولوجيا البحث والتطوير للقوات العسكرية الأمريكية، كانت الرؤوس مطأطئة أمام واحد من أكبر أهدافها وهي شركة موتورولا؛ شركة الالكترونيات وأنصاف النواقل الواقعة خارج شومبرغ إيلينوا ذات رأس المال الذي يبلغ عدة مليارات من الدولارات. كان ذلك في سنة 1985 وكان الاقتصاد يستمد دعمه من نسب العجز الحكومي الهائل محلقاً نحو أعلى مستوياته وسط سوق نقدية غير واضحة المعالم. وكان الرئيس الأمريكي رونالد ريغان يتجه نحو الثلث الأخير من ولايته الثانية عندما كان يُنظر إلى الهواتف الخلوية، وبجدية بالغة، على أنها مجرد ألعاب للميسورين. أما عالم الفيزياء تيموتي بيرنرز - لي فكان لا يزال يحضّر في مخيلته للاتفاقات التي ستجعل من شبكة الانترنت العالمية حقيقة واقعية يوماً ما، وكانت موتورولا بصدد خسارة حرب عروض مرعبة لمصلحة ستورنو إيه. إس الصانع الأوروبي للأنظمة اللاسلكية الأرضية المحمولة.

وكانت جنرال الكتريك قد ابتاعت ستورنو قبل عقد من الزمن لقاء

عشرة ملايين دولار، ولكنها كانت تدفع الشركة نحو مزيد من طموحات كبير مدراء CEO جاك ويلش. وكان التركيز على صناعات تجعل الشركة في الصفوف الأولى أو الثانية وتتخلص من أعباء بقية الصناعات، وهي استراتيجية أثبتت نجاحها في نهاية المطاف. أما المنافسون فهم مجموعة من الشركات العملاقة كشركة أريكسون المصنعة لأجهزة الهاتف وشركة سيمنس الألمانية العملاقة وشركة بوش ومانهايم، إضافة إلى شركات أخرى في فرنسا والولايات المتحدة.

مع تصاعد حجم مبيعاتها التي وصلت إلى عتبة المئة مليون دولار باتت شركة ستورنو هدفاً منشوداً لعدد من الأسباب. فقد كانت تتمتع بسمعة ممتازة في ما يتعلق بأنظمة اللاسلكي فائقة الجودة. وقامت الشركة بتجهيز عدد من أجهزة الشرطة والقوات العسكرية الأوروبية. إن هذه الشركة التي تتخذ من كوبنهاغن مقراً لها ويبلغ عدد موظفيها 1800 موظف تمتلك فروعاً في الدانمارك وألمانيا الغربية وإنجلترا. وكانت تقيم علاقات متينة مع زبائن أثرياء. أما الشركة التي ستفلس في اصطیادها فستغدو لاعباً كبيراً ومسيطرأ في السوق الأوروبية المجزأة. وكانت موتورولا لا تمتلك سوى حصة تقدر بـ 20٪ فقط من أسهم اتصالات الهاتف المحمول في ذلك الوقت. وكانت تعتقد أن باستطاعتها رفع هذه الحصة إلى 60٪ خلال وقت قصير إذا ما استطاعت انتزاع ستورنو. ولسوء الحظ، لم تكن موتورولا تحرز كثيراً من النجاح في محاولات تقديم العروض مما جعل الاعتقاد سائداً بأنها خاسرة لا محالة.

وبعد وقت من الزمن وقع أحد محليي موتورولا على إعلان من سطر واحد في صحيفة مالية يفيد بأن المفاوضات بين جنرال إلكتريك GE

وشركة بوش الرائدة قد انهارت. في اللحظة التي تم فيها استدعاء جان هيرنغ. وقبل ذلك بسنتين جرى إغراء جان هيرنغ لإبعاده عن وكالة الاستخبارات المركزية CIA لتطوير أول قسم للاستخبارات التجارية في الولايات المتحدة. وكان يقف وراء هذه الصفقة كبير مسؤولي شركة موتورولا آنذاك روبرت دبليو غالغن الذي سبق له أن عمل في الهيئة الاستشارية للاستخبارات الخارجية لرئيس الشركة في أوائل السبعينات (1970). تعلّم غالغن من تلك التجربة أن وكالات الاستخبارات الأجنبية كانت تتجسس بشكل روتيني على الشركات الأمريكية وكانت تقوم بنقل معلومات تقنية حساسة لصناعاتها. وكان غالغن، الرجل ذو الإرادة الحديدية الذي عمل مساعداً أول للرئيس منذ عام 1959، قد بدأ عمله في شركة موتورولا عام 1940 العام الذي سبق دخول أمريكا الحرب العالمية الثانية. وظل في سدة المسؤولية حتى عام 1990 عندما تسلم منصب رئيس اللجنة التنفيذية لموتورولا. وكان غالغن الذي ورث عمله كمساعد أول للرئيس عن والده الوريث الكفو لهذا العرش. فكان رجلاً يحب أن يقوم بنفسه بكل شيء وتعلّم كيفية تقطيع شرائح السيليكون (بحيث يصل إلى فهم أفضل لتكنولوجيا الشركة) وكان يجد متعة عظيمة في تسلق الأشجار وقطع أغصانها بمنشار آلي.

لقد كان غالغن قائداً نشيطاً إلى أبعد الحدود. وفي مناسبات عديدة كان يتناول وجبة الغذاء في كافيتريا الشركة. أما خدمته التي استمرت ثلاثة عقود، كمساعد أول للرئيس في شركة موتورولا، فقد شهدت تعاقب ثمانية رؤساء وأربع فترات تراجع وعملات إطلاق لمركبتي سبوتنك وأبولو 11 وبلوغ الحرب الباردة أوجها وحتى نهايتها المخزية، إضافة إلى

التغيرات الهائلة في سيناريو التجارة العالمية. إن الأمر الأكثر روعة يتعلق بحقيقة أن موتورولا، شركة التكنولوجيا التي تحرص على البقاء في طليعة المنافسة، كان عليها أن تجدد نفسها وتقنياتها بشكل دائم ومستمر. «أحد الأشياء التي نحاول القيام بها هو أن نضع أنفسنا خارج روتين العمل»، قالها غالثن يوماً متفاخراً. «إنه النشاط الأكثر إثارة من نشاطات التجديد التي نستطيع أن نقوم بها».

بيد أن ما كان يخشاه هو أن تقوم وكالات الاستخبارات الخاضعة لرعاية الدولة ليس أولئك الذين يعملون لمصلحة الأعداء فقط كالاتحاد السوفييتي والصين، وإنما حلفاء مثل فرنسا وإسرائيل واليابان - بسرقة أسرار من موتورولا، وإفساح المجال أمام الصناعات المنافسة في الخارج للحصول على فرص. لم يكن محض مصادفة أن تصل الأمور بالشركات اليابانية إلى إبعاد موتورولا عن ميدان تجارة الراديو والتلفزيون والقفز بصناعاتها المتعلقة بتكنولوجيا أنصاف النواقل بسرعة وثقة. في الوقت الذي مضت فيه إسرائيل (قدماً) في تطوير واحد من أكثر قطاعات التكنولوجيا حساسية في العالم. وكانت شركة تومسون الفرنسية تعتمد في صناعاتها المتعلقة بأنصاف النواقل على تكنولوجيا موتورولا المسروقة. ولكن إدراك خطر الجاسوسية وإقناع أنصار غالثن في موتورولا بمساندته كانا أمرين صعبين تماماً. وعندما طرح غالثن فكرة إنشاء قسم متخصص بجمع المعلومات الاستخبارية للمرة الأولى، سعى المعارضون النشطاء في الشركة إلى استبعاد الفكرة. ففي شركة عملاقة مثل موتورولا، فإن أي شيء لم يسهم في رفع الحد الأدنى لأجهزة هاتف أو مايكروتشيب أو قطع غيار كان ينظر إليه على أنه كلفة إضافية ينبغي إبقاؤها في حدودها الدنيا

قدر الإمكان. وكان مدراء الأقسام يتمتعون بصلاحيات واسعة في ما يتعلق باختيار مساعديهم ومساءلتهم، إن لم يفعلوا ذلك.

كان غالثن يعلم أنه لا يستطيع فرض هذه القضية بقرار إداري. ومهما يكن من أمر فإن البرنامج سيؤول إلى الفشل إذا لم يلقى قبولاً. فأنت لا تستطيع أن تملّي على الناس قناعاتهم. ولو حاول ذلك، فإن وحدة الاستخبارات التجارية سيلغى. عندما بدأ غالثن نقاشاته مع الأقسام المختلفة، أبدت ثلاثة منها اهتماماً بمستويات متفاوتة واثنين لم يكونا راغبين باتخاذ أي قرار. أما القسم الذي كان يبدي قدراً أكبر من الرغبة في العمل مع وحدة استخبارات تجارية فكان قسم أنصاف النواقل؛ ذلك القسم الذي تعرّض لقدر كبير من التغير والاحتيايل وهو يراقب بلا حول ولا قوة وصول بعض من أسرار البحث والتطوير الخاصة به إلى أيدي الشركات المنافسة.

كان غالثن يعتقد أيضاً بأن فهم موتورولا الأساسي للاستراتيجية كان يعاني من عيب قاتل. وما كان يزعجه أن بعض الموظفين كانوا يطلقون عبارات بشكل عشوائي فقط ليضيفوا على تصريحاتهم الصفة الرسمية والثقة مثل عبارة: «استراتيجيتنا هي أن نكون رقم 1» هكذا سيقولون. ولكن مفهومهم عن الاستراتيجية، كان يتمثل في ما سيطلبونه على الغداء، قال غالثن مازحاً. وأما مفهومه هو فكان «تأمين الموارد في الوقت المناسب» التي «تقدّم خدمات لزبائن موتورولا يعجز منافسوها عن تقديمها»، أو إذا ما استطاعوا، ألا تكون مجدية أو سريعة بما فيه الكفاية. وربما تكون الشركة قد نجحت بفضل جهود مهندسيها ومحاسبيها ومسؤولي مبيعاتها وفنييها، ولكنها ستتمكن من الاستمرار عند صياغتها لاستراتيجية مبنية

على فهم حقيقي وسليم للوضع الاقتصادي والتكنولوجي .

وقد شهدت فترة أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات سلسلة من النكسات أعطت الشركة الزخم الذي كانت بحاجة إليه لتحقيق حلم غالغن بجهاز استخباري داخلي لجمع المعلومات . وشهدت عائدات موتورولا سنة 1979 كساداً هائلاً نظراً لاستخفاف الشركة بالطلب الكثيف على معالجاتها المايكروية المصغرة من قبل صانعي الألعاب الالكترونية . وتحت قيادة شركة ماتل Mattel التي حققت قصب السبق قبل عامين من خلال لعبة الكترونية تدعى «بليب» Blip ثمنها عشرة دولارات ، قفزت شركات كوليكو وميلتون برادلي وثلاثون شركة أخرى تقريباً على الفور نحو السوق المتنامية بسرعة آنذاك والتي بلغ رأسمالها 300 مليون دولار مقللة من أهمية تجارة ألعابها التقليدية .

ولم تتمكن موتورولا من مجاراة الطلب وفوائده وكذلك طلب منافسيها وفوائده والتي وإن تراجعت لفترة إلا أنها عادت للانطلاق . بعدها تخلت موتورولا عن سوق أنصاف النواقل الأمريكي الخاص بالسيارات بكامله تقريباً لليابانيين عندما ضاقت شركات بيغ ثري فورد و جي . إم و كريسلر ذراعاً بسوق الرقاقات الالكترونية الأمريكية . لقد استخفت موتورولا إلى حد بعيد بعزم شركة ديترويت على البدء بصناعات المعالجات المايكروية الأمريكية برقاقات مضمونة وقادرة على العمل في بيئة محركات جزئية . ونتيجة لذلك شرعت ديترويت بشراء المعالجات المايكروية المدموغة بعبارة «صنع في اليابان» .

ولعل أكبر الحماقات التي ارتكبتها الشركة وكان من الممكن تجنبها هو إصرارها بعناد في أواخر السبعينات على أن أجهزة راديو سي . بي

CB، التي أصرت على بقائها، كانت موضة آخذة في التلاشي. ونظراً لسوء تقديرها لشركة ديترويت ثانية، فقد كانت موتورولا تتوقع بأنها ستحقق نجاحاً عظيماً غير متوقع في استخدام أجهزة راديو CB في تجهيز السيارات الأمريكية. وكان رأي ديترويت أن أجهزة «10 - 4 روجر أوت» مناسبة أكثر. هذا إضافة إلى أن الوضع المالي لشركة موتورولا كان يروح تحت أعباء إضافية. وكان يمكن لعمل استخباري تجاري أن يقلل من خسارة الشركة عدة ملايين، كما كان يمكن له أن يمنع اليابان - التي كانت موضع ازدراء مطلق في ديترويت لتفوقها على صانعي السيارات الأمريكيين بخبرتها الكبيرة - من الحصول على موطئ قدم لها في سوق الرقاقات الآلية الجديد autochip.

وبما أن غالثن كان قد نجح على الأقل في إقناع شركته بتقبل - وإن لم يكن الترحيب كاملاً - وجود قسم للاستخبارات التنافسية داخل موتورولا، فقد كان بحاجة إلى من يؤسسه. وكان يدرك أنه لم يكن بحاجة إلى شخص يحمل شهادة إم. بي. أي من جامعة هارفارد أو يتمتع بخبرة تجارية واسعة، وإنما كان بحاجة إلى شخص يجيد لغة الأرقام والهوامش وشؤون المبيعات. تعاقدت الشركة مع اختصاصيين لتوفير استخبارات الأمن القومي للحكومة، فكرياً، وسوف تتعاقد مع اختصاصيين للقيام بالمهام الكبيرة. كان بحاجة للقيام بما كانت وكالات الاستخبارات الأجنبية تقوم به.

لذلك كان بحاجة إلى شخص يتمتع بمجموعة من المهارات والخبرات المناسبة. وهكذا تعاقد غالثن مع وكالة الاستخبارات المركزية، وبدقة أكبر، مع شخص بارز ضمن الوكالة هو جان هيرنغ، ضابط مارينز

سابق وواحد من الأسماء التي تقوم بعملها على النحو الأمثل في وكالة الاستخبارات المركزية والذي جاء مجهزاً بخبرة واسعة في مجال الاستخبارات التجارية التي تشرف عليها الدولة.

وإذا ما كانت هناك صفة تطلق على هيرنغ فإنه «يتأقلم بسرعة». عندما كان يحدق في المرأة يقول عن نفسه «إنه شخص غير رياضي غير مبالغ بمظهره الرياضي على الرغم من أنه ضابط في سلاح البحرية».

كان هيرنغ من ميسوري وعمل في ملحمة اتحادية نهاراً عندما كان عمره ستة عشر عاماً وحتى سن الخامسة والعشرين تخللتها ثلاث سنوات الخدمة العسكرية، دخل الكلية وحاز إجازة في الفيزياء من جامعة ميسوري. بعدها عمل ليلاً في مزرعة حكومية كان يسميها «المزرعة الطريفة». ثم قام بتدريس مادة الرياضيات في إحدى ثانويات البنات.

التحق بوكالة المخابرات المركزية سنة 1963 وارتقى سلم المناصب بشكل سريع عمل على جمع المعلومات للمندوبين التجاريين المكلفين بصياغة اتفاقية الغات Gatte. وعمل على مساعدة وزارة التجارة في مفاوضاتها مع الصين واليابان كما قدم معلومات لوزارة المالية عن الوضع العالمي للنفط أوائل الثمانينات. وكذلك قام هيرنغ بإدارة القسم المشرف على محادثات الحد من سباق التسلح الاستراتيجي SALT.

وهيرنغ معروف في وكالة الاستخبارات المركزية بأنه ضابط استخبارات ذو كفاءة عالية وصرامة في تطبيق القوانين. فقد بدا الرجل المناسب تماماً للعمل في موتورولا. ولم يكن الشخص الوحيد المرشح لهذا المنصب. فقد أمضى رئيس أركان غالغن عاماً كاملاً وهو يبحث عن المرشح المثالي. وأجرى مقابلات مع العديد من الأشخاص من مهندسين

ورجال أعمال ومسؤولي وزارة الخارجية وعملاء من الاستخبارات العسكرية ومن وكالة الاستخبارات المركزية. ولكنه كان من شبه المستحيل العثور على شخص يتمتع بفهم متعمق للعمل الاستخباري والتكنولوجيا والقطاع الخاص.

وقد عرض رئيس أركان غالشن المنصب على تيم ستون وهو محلل يعمل تحت إشراف هيرنغ ويقوم بتحليل التكنولوجيا ولا سيما علوم الفضاء والالكترونيات. ولكن ستون تلقى منحة رئاسية ساعدته في الحصول على سنة استيداع تفرغ خلالها للعمل في القطاع الخاص. وكان المآل سيؤول به للعمل في موتورولا، لا بأس، ولكن في قسم أنصاف النواقل. إن استنساخ وكالة شبيهة بوكالة الاستخبارات المركزية لم يكن شرطاً من شروط المهمة ولذلك عمد ستون إلى تركية رئيسه.

في بادئ الأمر، اعترض هيرنغ على هذه المهمة لأنه كان منشغلاً بإدارة مشروع أطلقه ريغان يدعى «مركز تقدير نقل التكنولوجيا» TTAC. وكان عمله يتمثل في التحري لمنع السوقييت من سرقة التكنولوجيا الأمريكية. وكانت لديه قناعة راسخة بما كان يقوم به. وعلاوة على ذلك كان يقوم بجمع المعلومات الاستخبارية وإطلاع الحلفاء على التهديد الذي كان يشكله السوقييت على تكنولوجيا الغرب.

كان غالشن في هذا الوقت قد بدأ يضيق ذرعاً. وهدد موظفيه بأنهم إن لم يستطيعوا العثور على شخص ما فإنه سيفعل ذلك بنفسه. فعادت موتورولا إلى هيرنغ عارضة عليه أن يترك بصماته على شركات أمريكا التجارية. ناهيك عن الراتب الكبير الذي عرضوه عليه. في هذه الأثناء، كانت تجري مناقشة مستمرة داخل وكالة الاستخبارات المركزية حول ما

إذا كان على الوكالة أن تقوم بما كانت تقوم به وكالات الاستخبارات في أنحاء العالم - من جمع للمعلومات الاستخبارية عن الصناعة الأجنبية ونقلها لشركاتهم الخاصة - أو أن تبقى ملتزمة برسالتها التقليدية المقتصرة على الأمن القومي . وكان هيرنغ راعياً في مشاركة القطاع التجاري في أمريكا نشاطاته الاستخبارية وكان شديد الانتقاد للسياسة التي كانت تحول دون ذلك . وكان بعض زملائه السابقين يصورونه على أنه «بالغ الجرأة والصراحة» حيال هذه القضية .

بيد أن وكالة الاستخبارات المركزية لا تغير مهمتها نزولاً عن رغبة أحد كائناً من كان . وكان هيرنغ قد عمل لمدة عشرين عاماً مع الوكالة قضى جلّها في تحليل القطاع الخاص . كما وقام باستكشاف سوق محتملة لعمليات القطاع الخاص الاستخبارية . وهو يرى الآن أن عليه أن يقوم بتطبيق ما كان قد تعلّمه . وأما ما أثار إعجاب غالئن بشأن عملائه المقبلين هو أنهم كانوا يشاطرونه العديد من استنتاجاته .

يقول هيرنغ : «خلال سنوتي العشر الأخيرة في خدمة الحكومة تبين لي أن الصينيين والروس وحلفائنا أيضاً - الفرنسيون والإسرائيليون واليابانيون - كانوا يجمعون المعلومات الاستخبارية حول الشركات الأمريكية لخدمة مصالحهم التجارية . كانت المنافسة تنتقل من قضايا تتعلق بالأمن القومي إلى قضايا تتعلق بالاقتصاد القومي . وكانت هذه الحكومات تتبع مصالحها التجارية . وبحكم القانون لم يكن مسموحاً لوكالة الاستخبارات المركزية القيام بنفس الدور ولكن هيرنغ كان يعتقد أنه يمكن للشركات أن تقوم هي بذلك . وكان يرى أن الأمر سيستغرق منه ثلاث سنوات لإنشاء قسم استخبارات تنافسية متكامل داخل موتورولا ،

وعشر سنوات حتى تتمكن الثقافة التجارية من قبوله والاستفادة منه بالشكل الأفضل. وبصبر الرجل الذي يعرف ماذا يريد، أخبر غالفن هيرنغ بأنه سيبقى على تواصل مباشر معه مزيلاً من طريقه العراقيل البيروقراطية المحتملة كافة.

يقول هيرنغ إن الشيء الذي كان يثير قلقه أكثر من غيره في ما يختص بعمله الجديد هو أنه كان لديه آلاف من العملاء يجمعون المعلومات ومئات آخرين يساندونه في دوره التحليلي في الحكومة. أما في موتورولا، فلديه عشرة أشخاص، خمسة منهم سيقوم هو بتدريبهم كمحللين. ومع ذلك فقد كان عليه أن ينظم موارد الشركة نوعاً ما لمحاكاة الوظائف الرسمية في الحكومة. في وكالة الاستخبارات المركزية كان هنالك مائة أمين مكتبة أما في موتورولا فلا يوجد سوى مكتبة صغيرة وأمين مكتبة وحيد. غير أن وكالة الاستخبارات المركزية لم يكن يقتصر عملها على النشاطات التجسسية التقليدية التي نقرأ عنها في كتب الخيال العلمي فقط، فقد كان هيرنغ يعلم - من خلال تجربته - بأنها تعتمد إلى حد بعيد على المعلومات المتوفرة علناً وغير المبوبة. ويقول هيرنغ فإن مقالات الصحف والمجلات والكتب والرسائل الإخبارية والتقارير والدراسات الأكاديمية وحلقات البحث والبحوث المنفذة من قبل وزارة التجارة الأمريكية وغرف التجارة المحلية تغطي 90٪ من المعلومات التي تجمعها وكالة الاستخبارات المركزية.

وكان يعتقد أن باستطاعته إيجاد ما يعادل مئتي أمين مكتبة حكومي من خلال أمين مكتبة واحد لموتورولا وجهاز كومبيوتر ونظام بريد إلكتروني ونظرية لم يسمع بها من قبل تقريباً في الأيام التي سبقت الانتشار

الواسع للبريد الالكتروني والرسائل الفورية ومواقع على شبكة الأنترنت .

وحتى في أوائل الثمانينات كان لدى موتورولا شبكة اتصالاتها الخاصة بها . وكانت تعتمد بشكل أساسي على الفاكسات والتلكسات . وكان هناك 90,000 موظف تحت تصرف هيرنغ في حال تمكن من إيجاد طريقة لاستخدامهم . وعندما كان عليه أن يفعل ذلك قرر إيجاد شبكة صغيرة من الفرق بمسؤوليات محددة والاستفادة من الكفاءات الذهنية الموجودة في الشركة . يقول هيرنغ : «كنا بهذه الطريقة نضاهي نمط الوظائف التشغيلية الثلاثية للحكومة : المعلومات واستخبارات الموارد البشرية والتحليل .

وكان هيرنغ يقضي أيام عمله الأولى في التعرف إلى المحامي المتفرغ بالكامل للعمل معه . لقد كانت فكرة إنشاء جهاز داخلي لجمع المعلومات الاستخباراتية من الجدة بحيث أن أحداً لم يكن يعرف ما هي نماذج السياسات العامة القانونية والأخلاقية التي ينبغي تطبيقها . وقد اتفق غالثن وهيرنغ على أن السبيل الوحيد بالنسبة لموتورولا لتحقيق نجاح هذه الفكرة الراديكالية لنظام الاستخبارات التجارية هو أن تمتاز بالوضوح والصراحة التامة . كان على كل من يعمل مع هيرنغ أن يبدأ كل مكالمة هاتفية بالتعريف عن نفسه على أنه موظف لدى موتورولا كأن يقول : «أنا أعمل في قسم الاستخبارات التجارية لشركة موتورولا» . وكان هيرنغ يريد أن يطلق على الوحدة اسم «مكتب الأبحاث التحليلية» لكي لا يزرع الخوف في النفوس في حال الإعلان عن أنهم يعملون في الاستخبارات التجارية . لكن غالثن أراد تأكيد مفهوم أن «الاستخبارات مهنة مشرفة» ويجب أن يتم التعامل معها على هذا الأساس . لا ألعاب ثقة ولا هندسة

اجتماعية ولا شركات وهمية ولا سرقة ولا ابتزاز ولا تنصت ولا تظاهر أو ادعاء بعكس الحقيقة.

وقد تعرضت الشركة خلال فترة السبعينات وأوائل الثمانينات لهجوم كثيف من قبل الصحافة في الكونغرس وذلك لتسترها على مكان مشبوه؛ مكان يُزعم بالتخطيط فيه للاغتيالات وتنفيذها كاغتيال الليندي في تشيلي ونهب موانئ نيكاراغوا، وقضية إيران/ كونترا وأسلحة الرهائن. وآخر ما كان يقوله هيرنغ هو التشهير بأي شخص يقوم بعمل شنيع على الصفحات الأولى للصحف.

«في اللحظة التي تقوم فيها بشيء غير قانوني فإنك تعرض الشركة برمتها لخطر قانوني».

وأمضى هيرنغ بقية المرحلة التمهيدية في البحث عن المساعدة. وانطلق في حملة تعاقد، فتعاقد مع ثلاثة رجال تجاوزوا الخامسة والخمسين من عمرهم وجميعهم ذوو كفاءات عالية في مجال التكنولوجيا. كان أحدهم يعمل لمصلحة جي. اي كخبير نقل، وكان الآخر يساعد ماكدونيل دوغلاس في إقامة المصانع، وأما الثالث فكان خبير كيمياء وتكنولوجيا طاقة يعمل لمصلحة آرثر دي ليتل.

وبدأ هيرنغ يقضي وقتاً كبيراً في تعليم الموظفين (كيفية) جمع المعلومات الاستخبارية التجارية. كان يشرح ما الذي ينبغي البحث عنه وطرق الحصول عليه وكيفية منع المنافسين من انتزاع المعلومات من موتورولا. وانكب على تدريب كادر من المدراء للقيام بنشاطاتهم الاستخبارية الخاصة. وسأل نفسه قائلاً: «من غير أولئك الذين يتمتعون

بفهم وثيق عن تكنولوجيا موتورولا وأسواقها ومنافسيها قادر على تحديد ما نحتاج إليه وكيفية تحليل المعلومات؟» .

أخبر غالفن هيرنغ عن المعارضة المبدئية لإقامة وحدة استخبارات تجارية في بعض الأقسام، ونصحه بالعمل مع الأقسام المهمة والمحتاجة أكثر لهذه المعلومات. وبالنسبة كان هيرنغ قادماً على إقامة عدد من العلاقات الوثيقة في قسم أنصاف النواقل والقسم الآلي؛ الأقسام المقصرة والمطلوب منها رفع مستوى الحد الأدنى لنشاطات الشركة والتي كانت سعيدة بالعمل معه في سبيل تحسين أحوالها.

في الوقت الذي كانت فيه عمليات تقديم العروض من أجل ستورنو تجري على قدم وساق، كان هيرنغ قد درب العشرات من كبار موظفي موتورولا في الولايات المتحدة وخارجها على طرق جمع المعلومات واستخدامها في حال الحصول عليها. وإذا لم يكونوا متأكدين بإمكانهم دائماً أن يقوموا بنقل معلومات أولية مباشرة إلى هيرنغ وهيئة مساعديه الذين كانوا يعملون بمثابة مكتب استعلامات للاستخبارات.

وكان هيرنغ قد تجوّل في كافة مراكز موتورولا في جميع أنحاء العالم؛ في اليابان وأوروبا والشرق الأقصى قاطعاً عشرات الآلاف من الأميال وذلك في سياق جهوده التي بذلها في التعرف على المدراء والمهندسين الذين كانوا يسهمون إما في دعم أو عرقلة برنامجه.

استعرض أمامهم أساليب التحايل على المصادر بشكل غير رسمي للحصول منها على المعلومات دون الاساءة إلى الدور الذي تضطلع بتمثيله. المهم ضمان عدم معرفة الجهة المستهدفة بأنها تقوم بتزويدك

بمعلومات استخبارية مهمة. وقام بتوجيههم إلى مصادر لم يجر استثمارها كما يجب كالسفارات الأمريكية في الخارج بمكثباتها الضخمة التي تحتوي على دراسات لوزارة التجارة. علّمهم كيف يقرأون بين سطور الصحف الأجنبية وكيف يُجرون مقابلات مع أشخاص مستهدفين يعملون لدى منافسي موتورولا. كان هؤلاء أشخاصاً يقفون على الدرجة الدنيا من سلم النشاط التجاري، أشخاصاً من العمال الذين غالباً ما يشعرون بالغبن وتملكهم سعادة غامرة في الكلام على رب عملهم. وقد أوعز إلى مدراء موتورولا للتعاقد مع محرري صحف خارجية لإصدار نشرات خاصة مفصلة لموتورولا لأن الصحافة لا تنشر كل ما تعرفه.

حتى إن أفه وأبسط معلومة يمكن أن تؤدي إلى كم غير متوقع من المعلومات. وتكمن الخدعة في أن تكون بارعاً في الحصول على هذه المعلومة. كانت شخصية هيرنغ الغامضة تعمل لمصلحته في سياق تعامله مع موظفي الشركة. وكان أولئك الذين يكونون انطباعاتهم عن عملاء وكالة الاستخبارات المركزية باستقائها مباشرة من روايات روبرت لودلوم أو أفلام جيمس بوند مندهشين للقاء رجل مجتهد محترم هادئ يؤمن إيماناً قوياً بالتزام مبادئ الأخلاق. ويعد الفشل في وكالة الاستخبارات المركزية مسألة غير مقبولة ولكن يمكن لهم في موتورولا التسامح مع الفشل طالما أنه لم يتم انتهاك الخطوط العريضة للاستخبارات التجارية للشركة.

لقد آن أوان إجراء أول اختبار حقيقي لهيرنغ وكان مسرحه شركة ستورنو. في الوقت الذي وقع فيه محلله على ذلك الإعلان في إحدى الصحف والذي أطلق عنان التحرك لمجمل العملية، كان هيرنغ قد وضع كل الأشياء المطلوبة في مواضعها وكان متحمساً لإثبات الثقة التي وضعها

غالثن فيه . وكان أول ما قام به هيرنغ هو إرسال APB في أنحاء الشركة . بالتأكد كان يمكن أن يكون لديه عشرة أشخاص يعملون تحت إمرته مباشرة وعشرون آخرون يسهمون بالعمل مع وحدته إلا أن الشركة بكاملها كانت مجال عمله بما تحتويه من قدرات بشرية تعرف إلى الكثير منها أثناء أسفاره .

أما السؤال الرئيسي فهو: لماذا تعثرت المفاوضات بين جي . إي وبوش؟ ولكي تتمكن من متورولا من استلام زمام المبادرة على هذا الصعيد، كانت بحاجة لمعرفة الجواب . من الذي انسحب من المفاوضات؟ جي . إي أم بوش؟ وما السبب وراء انهيار الصفقة، أهو خلاف حول المال، أم أن المفاوضات الأوروبين قد وضعوا الفيتو على الاتفاق؟ ترى هل كانت هناك نزاعات قانونية؟ هل هو تناقض في الشخصية بين المتفاوضين؟ هل أثار كبار مدراء دانيس ستورنو جلبة لا داعي لها بدافع الحذر من العمل لمصلحة الألمان الذين لم يصفح معظم الدانماركيين عنهم بسبب موقفهم في الحرب العالمية الثانية؟ هل كانت الحكومة الدانماركية شبه الاشتراكية هي من عطل الاتفاق؟ أم أن سكورنو كانت خائفة من أن تُفكك وتُجرد من أسرارها التكنولوجية من قبل منافس لا يرحم؟ أم أن السياسيين الألمان هم من عمد إلى تخريب هذه الصفقة؟ أي من هذه المشكلات كان يمكن له أن يفسد الصفقة؟

في الوقت الذي كان هيرنغ ينتظر رداً من القسم العسكري المفترض لشركة موتورولا، كان وفريق عمله منكبين على أجهزة الهاتف يتصلون بمختلف المحللين الحاليين وصاحب الصحيفة التي نشرت الخبر . وكان المحلل الذي كتب الإعلان الصغير حول المشكلة التي كانت جي . إي

تواجهها في إقرار الصفقة، قد أخبر هيرنغ بالتزام شركة بوش بموقف ثابت ولكنه لم يكن يدري أي موقف. إلا أن إحدى قدرات هيرنغ أثبتت فعاليتها. فخلال ساعات قام أحد كبار مدراء موتورولا من المسؤولين عن إدارة نشاطات الشركة في فرنسا بالاتصال بهيرنغ الذي كان لديه كنز لا يقدر بثمن من العلاقات التجارية وبحكومة فرنسا وألمانيا. وكان قد تبين أن صفقة ستورنو آلت إلى الفشل بسبب خلاف حول قيمة الشركة.

طلب منه هيرنغ المواظبة على إدارة شبكته الشخصية. وسرعان ما اكتشف الرجل أن شركة بوش قد رسمت خطأ في الرمل، يستذكره هيرنغ قائلاً: «كانوا قد قدموا أفضل عروضهم ولن يتراجعوا». وقد أفاد مدير موتورولا الإقليمي لفرنسا بأن الشركة الفرنسية لم تكن مهتمة كثيراً بحيازة ستورنو، وبدأ موقف ايريكسون غامضاً مستخلصاً أن صانع الهواتف السويدي لم يكن يدرك ماهية الشيء الذي كان عرضة للخطر. في ما يتعلق بموظفي إن. إي. سي العاملين في فرع موتورولا الياباني، فقد تعاملوا مع الأمر ببساطة من خلال خروجهم لتناول الشراب مع ممثلين من إن. إي. سي NEC. لقد كشفوا حقيقة أن NEC كانت تلاقي متاعب في اتصالها مع GE. وكانت ثقافة اليابان التجارية تركز على العلاقات الشخصية وحفلات الترفيه والصخب بعد دوام العمل لخلق نوع من الألفة، في الوقت الذي كانت فيه استراتيجية GE التجارية تمتاز بالمحدودية والبخل.

استنتج هيرنغ أن جهاز ستورنو يمكن أن يكون من نصيب موتورولا من خلال العرض الصحيح. فعمد على جناح السرعة إلى وضع تقرير استخباري من صفحة واحدة يعتبر تقريراً جيداً من تقارير الاستخبارات

التنافسية. وكان التقرير مؤلفاً من خلاصة موجزة من سطرين حول الوضع وحول السبب الذي يجعل امتلاك ستورنو مهماً لمصلحة الشركة، وأربع مقاطع تستعرض الحقائق كما تبينت له. وأرسل هيرنغ التقرير إلى النائب الأول للرئيس غالثن ورئيس قسم الاتصالات الذي كان مكلفاً بتقديم العرض المبدئي لستورنو ونائب رئيس الحيازات وكبير الضباط الماليين. وقد حزم نائب رئيس الحيازات حقايبه وأغراضه وطار إلى مقر شركة GE في نيويورك مع زميل له من قسم الاتصالات. وخلال أسبوع من إرسال هيرنغ للمذكرة، حصلت موتورولا على ما تريد على الفور. وقد وقعت موتورولا وجي. إي اتفاقاً (ينص) من حيث المبدأ على بيع جهاز ستورنو في كانون الثاني سنة 1986 وتم الاتفاق بعد ثلاثة أشهر. أما الثمن الذي دفعته موتورولا لـ جي. إي في ما يتعلق بجهاز الستورنو فبقي سراً وفي طي الكتمان حتى يومنا هذا. ويتطرق ملف للجنة السندات والقطع SEC أعدته جي. إي لسنة 1986 المالية إلى ذكر «مكاسب غير عادية سنة 1986» والتي «ارتفعت عائدات بيع شركة أجنبية فرعية (12 مليون دولار) وتعديلات على أحكام مبيعات سابقة غير عادية (38 مليون دولار) إلى مبلغ قدره (50 مليون دولار). إنه استثمار جيد. لقد أصبح مصنع الهواتف الخلوية لشركة موتورولا/ ستورنو في فلنبرغ الآن المصنع الأكثر إنتاجية من نظرائه الستة التابعين لشركة موتورولا والمنتشرين في أرجاء العالم. وكانت موتورولا تتمتع بحضور قوي في القارة. وما كان أكثر أهمية بالنسبة لهيرنغ هو أن هذا الحدث قد برهن على قوة الاستخبارات التجارية التي ترعاها الشركات.

ولكن لم يكن ستورنو النجاح الوحيد الذي حققه هيرنغ ووحدته

الاستخبارية في موتورولا . فقد كانت موتورولا في تلك السنة بالذات قد عقدت العزم على التوسع أكثر فأكثر باتجاه اليابان . غير أن القسط الأكبر ، كما يجذب غالباً أن يوضح ، من المفاوضات على المستوى العالمي يحدث بين مجموعات من الناس ذوي ثقافات ومعتقدات وعادات متباينة للغاية وطرق مختلفة للقيام بالعمل التجاري . وحسبما تبين لـ أن . إي . سي و جي . اي فإن الجهل بهذه التباينات يمكن أن يؤدي إلى تجميد المفاوضات . وكانت موتورولا قد أصبحت شركة كبيرة لتوها في اليابان ، إلا أنها لم تكن سوقاً رابحة كما كانت تتمنى الشركة . ومع ذلك فكانت تعلم أن عليها الإبقاء على حضور قوي هناك . وقررت أن أفضل استراتيجية لتنفيذ ذلك يكمن إما في شراء شركة في اليابان بالمشاركة مع شركة أخرى . وقد ضيقت موتورولا من خياراتها إلى ثلاث شركات كانت اثنتان منها شريكتين تجاريتين يابانيتين لموتورولا وكانت الثالثة هي شركة توشيبا ، إحدى الشركات المنافسة . وبدا من الواضح أن التفاوض بشأن صفقة مع شركاء تجاريين وكأنه يؤمن السبيل لأقل قدر من المعارضة .

وشرع هيرنغ وهيئة مساعديه بالعمل ودرسوا نظام التوزيع الياباني (وهو) شبكة معقدة من مسؤولي المبيعات ومسؤولي إعادة المبيعات والتي شكلت سبباً رئيسياً لمستويات الأسعار المرتفعة في البلاد ، كما شكلت عائقاً أمام الشركات الأمريكية التي تبيع منتجاتها في اليابان . وبوجود عدد كبير من محال بيع المفرق الصغيرة (إذ لم يكن هناك مجمعات آنذاك) وكل منها يعتمد على الاسم التجاري للمصنع الياباني الرئيسي ، وجدت بعض الشركات أن لا مجال لها لدخول الشبكة نفسها . وقررت اليابان أن أفضل طريقة للنجاح في اليابان تتمثل في الانحياز إلى شركة يابانية كبيرة تستطيع

أن تدفع منتجاتها في هذه المتاهة المعقدة من القيمة المضافة. وبما أن موتورولا تعرف ما تريد كان عليها التفكير بطريقة للحصول على ذلك. وعكف هيرنغ على دراسة الشركات اليابانية الثلاث متعمقاً في تفاصيل نشاطات عملها وثقافتها التجارية.

يقول هيرنغ إن 60٪ من الصفقات الاندماجية والامتلاك تلاقي الفشل، لا سيما تلك الاندماجات بين شركات في بلدان مختلفة، ليس لأن الصفقة التجارية لم تكن جيدة وإنما يصف السبب قائلاً: «إنها الصفات اللاتجارية. إضافة إلى ما تؤدي إليه الصدمات الشخصية والتباينات في الثقافة».

كان على هيرنغ أن يقابل رئيس شركة موتورولا ونائبه وبقية كبار مدراءها في كل من هذه الشركات. أما السؤال فكان: «أتراهم سينجحون؟» لم يكن هيرنغ يهتم بشؤون الصفقة، إذ إنها كانت خارج إطار صلاحياته. كان يريد معرفة كل ثقافة من ثقافات إدارة الشركات. كان اليابانيون شينتو وبوذيون فهل سيؤدي ذلك إلى الاختلاف؟ وهل سيساعدون في حماية الملكية الفكرية لموتورولا؟ كان هيرنغ يعرف شخصاً جيداً للاتصال به أولاً وهو توم آيري، مديري سابق في NEC، وكان يعمل رئيساً لموتورولا في اليابان. طلب (هيرنغ) من آيري إجراء تحريات سرية حول كل واحدة من الشركات. هل من السهل العمل معهم؟ هل يحترمون كلمتهم؟ أيمكن الوثوق بهم؟ وهل إن المشاعر المعادية للأمريكيين لها جذورها عندهم؟ وكيف سارت شراكتهم مع شركات أجنبية؟ وقد حمل هيرنغ فريقه أيضاً على إقامة علاقات مع

شركات أمريكية أخرى ومع الملحقين التجاريين والاقتصاديين والعلميين في السفارة الأمريكية في اليابان.

ومع مرور الوقت بدأت الصورة تتوضح. فقد كانت الشركتان اليابانيتان اللتان سبق لموتورولا أن أبرمت معهما شراكات تجارية، تحملان ثقافة يابانية تقليدية. وكان رئيساهما من الشيتتو ولم يتجاوبا مع المفاهيم الاجتماعية الأمريكية قد أقاما قواعد صارمة في التعامل معتمدين على تقاليدهما الخاصة. إضافة إلى أن الشركات الغربية كان لها نفس الرأي. وزعم البعض أن هاتين الشركتين فشلتا في التزاماتهما مختبئتين خلف ستار لا يمكن اختراقه. وقدّر هيرنغ أن ذلك يعني أنهما كانا يضعان اعتبارات شركتهما وبلدهما فوق كل اعتبار آخر. وأن الأمر لن يكون سهلاً على موتورولا في إبرام صفقة من ذلك النوع الذي يتطلب أن تقوم كلتا الشركتين بإقامة علاقات مشتركة من الثقة.

في نفس الوقت، كانت المعلومات الواردة حول توشيبا واعدة أكثر. الشركة اليابانية الصانعة للالكترونيات كانت مستميتة للحصول على تكنولوجيا أشباه النواقل، وهو شيء كان متوفراً لدى موتورولا إلى حد كبير: لقد منح ذلك موتورولا الزخم المطلوب لإبرام صفقة كبيرة. تجارب غالثن مع موتورولا في اليابان جعلته يدرك أن اليابانيين يحترمون القوة، «على نقيض السلوكيات التفاضلية المهيبة للثقافة الأكثر وضوحاً».

لاحقاً، تمكن غالثن من استغلال هذه المعرفة على النحو الأمثل، مستخدماً كل عامل من عوامل القوة السياسية التي تمكنت موتورولا من حشدها لاقتحام سوق الالكترونيات اليابانية، بدءاً بالاستعانة بخدمات

لجنة العلاقات الخارجية لمجلس الشيوخ وانتهاء بحمل الرئيسين ريغان وبوش على دعم هذه القضية. «اليابانيون أظهروا احترامهم لنا على هذه المبادرة واستجابوا عن طريق شرائهم لمنتجاتنا»، أنهى غالفن كلامه قائلاً. «كانوا يحترمون القوة. إنه مبدأ أنثروبولوجي، وضرب لا يستهان به من ضروب الذكاء».

لكن الحصول على شيء كانت توشيبا تطمح بالحصول عليه لم يكن كافياً. فقد كان هيرنغ يريد معرفة المزيد عن توشيبا، لا سيما سلوكها في الاتفاقات التي تسبق العمل التجاري مع شركات أمريكية. قام بالاتصال بشركة أمبكس، الرائدة في مجال أجهزة الفيديو وتخزين المعلومات، والتي كانت قد دخلت في مشروع مشترك مع توشيبا آل في النهاية إلى الفشل. ما يبعث على الدهشة، أن مدراء الشركة أفادوا بأن الفشل لم تكن مسؤولة عنه توشيبا. فهي كانت وفيّة للاتفاق الذي عجزت أمبكس عن المساهمة في حمايته. فتوشيبا كانت ملتزمة بالحفاظ على كلمتها. بعد أن أحبط غالفن علماً بذلك، أعطى موافقته على الشروع في المفاوضات. لكن هذا لم يكن يعني أن هيرنغ قد استسلم.

في الوقت الذي كانت فيه موتورولا ترسل إشارات ودية إلى توشيبا حول صفقة محتملة، كان هيرنغ يقوم بإعداد ملفات شخصية عن السيرة الذاتية لكل عضو من أعضاء فريق توشيبا المفاوض. وقد استند في إعداد هذه الملفات بشكل عام على مؤشر مايرز - بريغز Myers - Briggs، وهو أداة للتحليل النفسي تستخدم للتنبؤ بالسلوك الإنساني. روعة هذه الأداة تكمن في أنك لا تحتاج لأن تكون أخصائياً في التحليل النفسي حتى تتمكن من تشغيلها. . وهو السبب في أنها لا تزال أداة اختبار الشخصية

الأكثر شعبية على صعيد الاستخبارات التجارية في العالم . هذا الاختبار الذي ترجم إلى عشرين لغة ويطبق على أكثر من مليوني شخص سنوياً، جرى تطويره لأول مرة خلال الأربعينيات من القرن الماضي كأداة تحليل . خلال فترة الثمانينيات، بدأت الشركات التجارية باستخدامه لاختبار طالبي العمل . لكن هيرنغ، الذي كان يبني نظرياته على نظريات جون نولان، جامع المعلومات الاستخبارية الحكومي السابق الذي سبق له أن طور الاختبار من أجل عالم التجارة، كان يعلم بأنه يزخر بالكثير من الإمكانيات .

بالطبع، وكما أوضح نولان، فإنك لست بصدد استهداف شخص ما من شركة منافسة غافلٍ عما يحاك ضده، وحمله على الجلوس للإجابة على استمارة معلومات مفصلة تحتوي على 120 سؤالاً بقلم رصاص دقيق . ذلك يعني بأن هيرنغ سيتوجب عليه تطوير الأسئلة من خلال بحث متجرد عن المشاعر الشخصية، وكذلك الأجوبة . بالنسبة لشخص مثله، قام بتدبيج آلاف الصفحات من المعلومات الاستخبارية عندما كان في السي . آي . إيه . كان هيرنغ يعرف أن باستطاعته الحصول على تقدير دقيق لأهدافه دون أن يخاطبهم بكلمة واحدة . إنه يعترف بأن اختبار، الذي يصفه بأنه عبارة عن «ملف شخصي موسع»، كان بدائياً (سيدفع ذلك نولان إلى اختراع مؤشر بريغز - مايرز متطور لاستخدامه في الاستخبارات التنافسية CI، لكنه كان فعالاً على أية حال .

مثل هذه الملفات الشخصية باتت في هذه الأيام رائجة بين اختصاصيي الاستخبارات التجارية . يقول جوناثان غالوف، مستشار وأستاذ في جامعة أوتاوا، أن القرارات المشتركة يتخذها بشر في نهاية

المطاف، والطبيعة البشرية تدفعنا على التصرف على نحو مشابه في ظروف مشابهة. ويقول غالوف «عندما أعرف بأن مديرك اعتاد على التواجد في مجالات التسويق أو البحث أو التمويل، فقد أتمكن من تكوين انطباع حول نظرته إلى العالم». «وبوسعي أن أتمعن بالقرارات السابقة التي اتخذتها»، من أجل شركته الحالية ومستخدمه السابق. ولكن خلال عمل هيرنغ في موتورولا، حتى مفهوم الاستخبارات التجارية لم يكن معروفاً من الناحية العملية، ناهيك عن الاعتماد على اختبارات الشخصية.

أقنع هيرنغ توم آيري، التابع لشركة موتورولا، وسابقاً لشركة توشيبا اليابانية، بالتعاقد مع مؤسسة قانونية يابانية للتحقق مما تقوم به توشيبا. قامت المؤسسة، ومقرها في طوكيو، بالاتصال بشخص على صلة بأحد مدراء توشيبا ودفعت له تكاليف دعوته إلى ولائم الطعام والشراب. سأل العميل السري موظف توشيبا عن رأيه بعمله، وكذلك عن وجهات نظره بالنسبة لمدير الشركة ونائب المدير وكل شخص آخر يحتمل أن يكون عضواً من أعضاء فريق توشيبا التفاوضي. استفسر عن الثقافة التجارية لشركة توشيبا وتعاملاتها التجارية ونجاحاتها وإخفاقاتها والخلفية الثقافية لكبار موظفيها وفيما إذا سبق لأحدهم أن عاش وتدرّب في الولايات المتحدة - كل ذلك تحت ستار الدردشة التجارية الودية، دون أن يدرك موظف توشيبا أن شركة موتورولا هي من كان يدون الملاحظات في نهاية المطاف.

في هذه الأثناء، كان هيرنغ مواظباً على إقامة علاقات تجارية في الولايات المتحدة. أحد موظفيه ترصد أحد المدراء في شركة جي. إي. GE والذي سبق له أن أبحر مع موظف توشيبا وحصل منه على ما يريد من

المعلومات . وصل هيرنغ وعميله السري إلى أشخاص كانوا زملاء لموظفي توشيبا أيام الدراسة، بل وصلوا إلى أصدقائهم ومعارفهم ومنافسيهم التجاريين . «في الوقت الذي أنجزنا فيه عملنا»، يقول هيرنغ، «كان قد تشكل لدينا ملف كامل عن نظرائنا . كان أحد أكثر الأشياء جاذبية بشأن عملنا المحتمل مع توشيبا، أن أحد كبار موظفيها كان مسيحياً، الأمر الذي كان بمثابة مفاجأة لنا . كان هذا يعني أن الشركة كانت أكثر انفتاحاً، وأقل تشدداً وأكثر تقبلاً للأفكار الغربية» . معظم الشركات اليابانية كانت تستخدم موظفين من عائلات عريقة، ومن كان يفتقر إلى هذه الجذور فقد يجد نفسه غير قادر على الاستمرار في وظيفته، فالأولوية كانت لهذا الاعتبار أما الأداء في العمل فكان يأتي في الدرجة الثانية، ولكي يثبت الموظف ولاءه للشركة كان عليه أن يلجأ إلى إقامة علاقات متينة مع مسؤوليه خارج العمل . ومن لا يفعل ذلك فقد كان يجد نفسه معزولاً ينتظر مصيره المجهول أي ما كان يسمى عندهم «مادوجي وأزوكا» . فالبيئة التي تعتمد في علاقاتها على عدم التنوع فهذا يعني المعاناة والمشاكل . وبما أن توشيبا لم تكن تعتمد في عملها على العلاقات المحافظة تلك فهذا يعني أن ممثلي موتورولا سيشعرون بارتياح وعلاقة حضارية معها وسيساعد في تسهيل إبرام أي صفقة بينهما .

وكما حصل معه خلال مفاوضات غات GATT وسولت SALT أثناء عمله مع السي . آي . إيه . فقد زود هيرنغ ممثلي موتورولا بالمعلومات والملفات الشخصية الزاخرة بالحكايات النادرة عن نظرائهم على الجانب الآخر من الطاولة - ما يحبون، ما يكرهون، اهتماماتهم، ثقافتهم، هواياتهم، خلفياتهم العائلية واستراتيجياتهم الأولية في المفاوضات

التجارية. كانوا قادرين على إجراء محادثات مريحة؛ الكل كان في حالة من الارتياح لإبرام الصفقة بسرعة.

«ما يبعث على السخرية، أن استخبارات الجهة المنافسة ساعدت على ردع ما يسمى بجنون العظمة Paranoia»، يقول هيرنغ. «التجسس عادة ما يقود إلى جنون العظمة». فقد قام أحد ممثلي موتورولا، تحت وطأة انبهاره بالملفات، بعرض أحدها على نظيره في شركة توشيبا، الأمر الذي أثار انزعاج هيرنغ وتسبب بخيبة أمله. لكن رد فعل موظف توشيبا لم يكن سيئاً إلى هذا الحد. برغم كل شيء، كيف له أن يتذمر؟ فالشركات اليابانية تقوم بالتجسس على الشركات الأمريكية منذ الخمسينيات. بلاد الشمس المشرقة كانت قد لعبت لعبة سباق تكنولوجياي حاسم مع الغرب حتى الثمانينات، لكنها كانت متقدمة عليه بأشواط على صعيد الاستخبارات التجارية.

هذه البيئة من المودة والألفة التي كانت قد تولدت، لم تكن تعني بالضرورة أن موتورولا، أحد المنتقدين الرئيسيين لتقنية الرقاقات اليابانية في الماضي، لم تتخذ موقفاً متشدداً.

وبما أن الشركة كانت على دراية برغبة توشيبا الجامحة في الوصول إلى تقنية المعالج المايكروبي Microprocessor عندها، فقد وافقت على نقل خبراتها على مراحل، بالتناسب مع فتح توشيبا لنظام توزيعها أمام موتورولا، وهذا ما ساعد على تحقيق نتائج إيجابية.

بسبب هذه الصفقة، كان غالفن قد أنجز ما لم يكن بمقدور أي شركة أمريكية إنجازه سابقاً: اقتحام السوق اليابانية. في فترة العلاقات

التجارية المتوترة مع اليابان، أصبح غالفن بطلاً بالنسبة لعالم الشركات التجارية في أمريكا.

في الحقيقة، فقد أطلق مدير شركة ويستنغهاوس إلكترونيك كوربوريشن، جون سي. ماروس، على غالفن تسمية «الزعيم التجاري المفضل» في مقالة نشرتها مجلة فوربس Forbes سنة 1988، «لإسهامه الكبير الذي حققته شركتنا على صعيد صناعة أشباه النواقل بين الولايات المتحدة واليابان». لكن غالفن لم يكن ليحقق ذلك من دون هيرنغ.

النجاحات التي تمكنت موتورولا من تحقيقها مع ستورنو وتوشيبا جعلت من الواضح بالنسبة لعموم كوادر الشركة أن غالفن كان محقاً في وجهة نظره حيال أهمية الاستخبارات التجارية. لقد سبق لهم أن أسهموا في تغيير واقع الشركة، والتي كانت لسنوات قليلة خلت، شركة آيلة للتداعي، وهي تجاهد لإثبات وجودها في مناخ تجاري متغير. بدا أن موتورولا كانت قد وجدت طريقة لتفادي ارتكاب أخطاء استراتيجية هائلة كالتي كانت قد أدت إلى كساد مبيعاتها أواخر السبعينيات. هيرنغ وفريقه، بميزانيته السنوية القليلة البالغة مليون دولار، كان قد أسهم خلال أربعة وعشرين شهراً بما يزيد مئة مرة عن ذلك المبلغ، الأمر الذي أدى إلى خلق فرص عالمية جديدة أمام الشركة، واعداداً بإعطائ مكافآت جديدة. أدى هذا إلى تولد مناخ من الحيوية الإضافية ضمن الشركة. بعد تلمسه فوائد عملية ملموسة، انضم كادر موظفي موتورولا لفريق هيرنغ.

بدلاً من أن يُنظرَ إلى قسم الاستخبارات التنافسية لموتورولا على أنه الصرح الذي قام بوب غالفن بإنشائه، بدأ رؤساء القسم التشاور مع هيرنغ قبل الشروع في مشاريع تجارية. انتشرت الشائعات عبر عالم التجارة،

بوصفهم بزمرة انعزالية ثرثرة، إن كان ثمة وجود لمثل هذه الزمرة أساساً. (إضافة إلى ذلك، لم يكن هنالك ما يشير إلى أن هيرنغ وغالشن كانا يحاولان الإبقاء على وجود وحدة الاستخبارات التجارية سرّاً من الأسرار). شركتا كوداك وفورد جاءتا تستطلعان الأمر. أشار هيرنغ عليهما بإنشاء وحداتهما الاستخبارية الخاصة. ثم جاءت ألكوا Alcoa وبفايزر Pfizer وثري إم 3M، جماعات وفرادى، تحذو حذو موتورولا في إنشاء وحدات استخبارات تجارية. «وهكذا فقد بات دخول الكثير من الشركات على هذا الخط يشكل مصدر إزعاج بالنسبة لنا»، يقول هيرنغ. ويضيف «كنا ننفق الكثير من الوقت في التحدث إليهم إلى درجة أن ذلك بدأ يؤثر على عملنا نحن بالذات».

عالم أمريكا التجاري لم يكن ليقنع بجدوى شيء ما إلا بعد تلمس نتائجه، ولم يستغرق الأمر طويلاً حتى بدأت الشركات التجارية الكبرى بإنشاء وحدات استخبارية تجارية خاصة بها مثل:

كوكا كولا، مايكروسوفت، جنرال إلكتريك، إنتيل، بروكتر آند غامبل وهيوليت - باكارد وغيرها. لو أن شركة آبل، كما يقال، كانت قد دخلت عالم الاستخبارات التنافسية في الوقت المناسب، لكان يتوجب على الشركة إخراج موتورولا من أزمتها، بدلاً من القيام بما هو عكس ذلك. لكن الفضل يعود لهيرنغ الذي بدأ ذلك كله. في سنة 1986، بعد ثلاث سنوات من اختراعه هذا النوع من الاستخبارات، ساعد هيرنغ في تأسيس هيئة اختصاصيي الاستخبارات التنافسية SCIP، وهي منظمة بدأت بـ150 عضواً. وبحلول سنة 2000 قفز عدد أعضائها إلى 7000 عضو يعمل ثلاثة أرباعهم في مؤسسات تجارية والربع الباقي في مؤسسات استشارية.

لا يستطيع أحد معرفة الكيفية التي يتم من خلالها تمويل أقسام الاستخبارات التنافسية، لأن اختصاصيي الاستخبارات التنافسية يتزايد انخراطهم في هذه النشاطات باستمرار، والشركات التجارية لا تزال تتخوف من خوض غمارها. وبما أنها علاقات عامة سيئة كما يصفونها، فإن الشركات تحاول إخفاءها. إنها تقوم بذلك بطرق تقليدية ساذجة شبيهة بطرق العديد من وكالات الاستخبارات الحكومية السابقة بإدارة عملياتها من خلالها. وإذا ما قمت بإلقاء نظرة على البطاقات التجارية (البيزنس كاردز) لبعض أعضاء هيئة اختصاصيي الاستخبارات التنافسية، فإنك تعلم كل شيء ولا تعلم شيئاً في الوقت نفسه: «مدير أبحاث السوق»، «مدير معلومات السوق»، «مستشار أمن المعلومات»، و«قسم التخطيط الاستراتيجي». «دقق في جميع الميزانيات التجارية للشركات ولن تجد ميزانية واحدة تحت بند «قسم الجاسوسية»، مدرجة تحت عنوان «الاستخبارات التجارية»، بل سوف تلاحظ كلمات غامضة ومتشابهة وأقساماً مدرجة تحت تصنيفات ذات تسميات تبعث على الارتياح (رغم كونها عامة إلى حد بعيد) مثل علاقات اجتماعية، تطوير تجاري وبحث وتحليل.

هيرنغ نفسه، بعد أن ترك موتورولا وتحول إلى دوره الاستشاري الجديد، ساعد في إنشاء أقسام استخبارات تجارية لمزيد من الشركات التجارية الأمريكية اللامعة مثل: أميركان إكسبرس، بريستول مايرز سكويب، إكسكون، آي. بي. إم، مونسانتو، نوتراسويت وساوث ويسترن بيل. لكن ذلك لا يعني أن إنجازاه قد سلم من تقلبات السياسة التجارية.

من بين أقسام الاستخبارات التنافسية الاثني عشر التي ساعد في إنشائها، ستة منها آلت إلى الإلغاء. قام هيرنغ بإنشاء قسم استخبارات تنافسية معقد لشركة جنرال دايناميكس Generol Dynamics، ولكنه فشل عندما غيرت الشركة نمط نشاطها التجاري من نمط يركز على النمو العالمي إلى نمط يهدف إلى تطوير أنشطتها وتنويعها، حيث بدأت الشركة بتصريف إنتاجها من الصناعات الدفاعية و «لست بحاجة لكثير من الذكاء لتطوير استراتيجية تصريف تجاري»، يقول هيرنغ. وحدة استخبارات تنافسية أخرى قام بإنشائها لشركة فيليبس بتروليوم لاقت نفس المصير، ولكن لسبب مختلف. قسم الاستخبارات التجارية لشركة موتورولا نجح لأن غالثن قدم لهيرنغ دعماً غير محدود، ولكن لا ينطبق هذا الشيء على مدير شركة فيليبس. حيث تراجع القسم إلى أن آل إلى التداعي والإخفاق. بالمقارنة مع موتورولا التي كانت بحلول 1986 تعمل على تحقيق التكامل بين قسم استخباراتها التجارية واستراتيجيتها العالمية، وهو ما كان غالثن يخطط له على الدوام. والأمر الذي لا يقل أهمية عن جمع المعلومات هو الكيفية التي تقوم من خلالها الشركة بنشر ما تتعلمه. «بمجرد أن يتم جمع كافة المعلومات وتدقيقها وتحليلها، يكون الأمر قد خرج من يدي»، يقول هيرنغ. في عام 1985 يتذكر استدعائه إلى مكتب نائب الرئيس، لمعرفة إذا كان منافسو موتورولا لا يفكرون باستخدام هوائيات للأقمار الصناعية في الفضاء لتطوير الاتصالات العالمية. قام هيرنغ وفريقه بإنجاز عمليات بحث واستقصاء حول نشرات علمية ووثائق تتعلق ببراءات الاختراع، ينقبون عن مستندات لوجود هوائيات أقمار صناعية. لاحظوا أن حكومة الولايات المتحدة، وشركة إيه. تي. أند تي

AT & T وشركة موتورولا كانت قد صنفت براءات اختراع، وبوجود موتورولا في المقدمة. من خلال قيامهم بالمزيد من نشاطات البحث، كان بمقدورهم تجميع مزيج متنوع من التكنولوجيا القائمة - قمر صناعي في الفضاء مزود بهوائي بالإمكان التحكم به من على متن سيارات الإطفاء، وأنظمة اتصالات يمكن نشرها بواسطة المشرفين على حركة سيارات التاكسي - والتي يمكن جمعها معاً لتشكيل شبكة اتصالات فضائية. قام هيرنج عندها بتهيئة الأشخاص المسؤولين عن موتورولا الذين يعملون مع الحكومة وحدد جهتين أجنبيتين في حوزتهما مخططات لإطلاق أقمار اتصالات.

لم يقع هيرنج على أي إثبات يدل على أن منافسي موتورولا مثل سيمنس وإريكسون كانوا ينهجون نفس النهج، على الرغم من أنه كلما ازداد عدد الأقمار التي يجري إطلاقها، كلما ازدادت فرص وقوع منافسة تناحرية) فقد قدر بأن ذلك قد يستغرق منهم عشر سنوات لإنجازه.

قام هيرنج بتسليم معطيائه لنائب مدير موتورولا. «اعتقدت بأنه سيكون مسروراً»، يقول هيرنج، «لكنه لم يكن كذلك. كان يريد أن يعرف إذا كانوا سيتابعون ذلك حتى النهاية، وكم سيستغرق منهم وضع تلك الأقمار في مداراتها. أخبرته بأنه إذا ما قامت الحكومات والشركات بمساندة المشروع، يمكن له أن ينجز في غضون خمس سنوات». وتبين فيما بعد أنه مشروع إيريدיום Iridium، وهو عبارة عن مبادرة ستطلقها موتورولا بحوافز مشجعة، ولكنها آلت في النهاية إلى التلاشي والزوال مع ظهور ما يسمى بطفرة الخلوي، تلك التقنية التي وفرت أجهزة هاتف

صغيرة مدمجة أخف وزناً وأكثر أناقة، وأرخص ثمناً، الأمر الذي كلف الشركة 6 مليارات دولار.

بحلول سنة 1987، كان هيرنغ قد أنجز ما شرع بالقيام به وقام بالتعاقد مع بديل، أحد مرؤوسيه في السي. آي. إيه، تيم ستون. بات لدى هيرنغ الآن شركة استشاراته الخاصة، هيرنغ آند أسوسيشن Herrins Association & ومقرها في هارتفورد، كونكتيكات، حيث يقوم بإسداء النصح للشركات الكبرى حول استراتيجياته الاستخباراتية. إنه واحد من مئات عديدة من عملاء الحكومة السابقين العاملين في القطاع الخاص. لكنه كان أول من تم استدراجهم للعمل في عالم أمريكا التجاري حيث أسهم في تأسيس صناعة حجمها نحو مليار دولار. بعد مغادرته، استمرت أحوال موتورولا بالتحسن حتى أواسط التسعينيات، عندما أدت سلسلة من الأخطاء بالشركة إلى الضعف والتراجع. لقد أخفقت في الاستفادة من سوق الهاتف الخلوي الرقمي، مع تمسكها بتقنية الأنالوغ analogue، أخطأت في توقيت توسيع نشاطاتها باتجاه سوق رقائق الذاكرة memory chips ومشروع إيريدיום آل إلى الإخفاق التام والمفاجئ عندما فشل في اجتذاب عدد كافٍ من الزبائن الراغبين في دفع رسوم باهظة لقاء الاتصال بشخص ما من وسط صحراء جوبي Gobi Desert.

بعد أن تنحى بوب غالفن سنة 1990، شهدت موتورولا تغييرين اثنين في قيادتها. فقد كانت ترزح تحت وطأة المعنويات المنهارة والمشاحنات الداخلية وآلية صنع القرارات الاستراتيجية الفضفاضة. في سنة 1997 تولى كريس، ابن غالفن، الذي جرى اختياره من قبل مجلس الإدارة لمهمة إدارة الشركة؛ وبعد بداية مهزوزة، تحسنت أحوال الشركة بنسبة 80%.

خلال ستة أشهر، وقفزت أسهمها بمعدل تسعين نقطة خلال عام، من 67,75 دولاراً إلى 161,375 دولاراً.

إلّاّ يعزو غالّفن الشاب القدر الأكبر من نجاحه؟ البرنامج الذي أوجده هيرنغ: «إعادة تنظيم مجمل مشاريع اتصالات موتورولا لقي الدعم جزئياً من قبل الجهود الاستخبارية، كما هي الحال بالنسبة لاختيارنا لآبائنا الجدد، مثل سيسكو»، يقول غالّفن. «من الناحية التكتيكية، لدينا الكثير من الأمثلة عن نجاحات السوق». بالنتيجة، جرى اختيار غالّفن لتسلم جائزة الذكاء لسنة 1999: انتيليجنس - ساففي سي. إي. أو. أويرد 1999 Intelligence - Savvy GEO Award للقيادة في مجال الاستخبارات التنافسية. جرى اختيار غالّفين نظراً لدعمه اللامحدود لنشاطات الاستخبارات التنافسية داخل موتورولا، وتشجيعه «للمعايير الاستخبارية» مثل تدريب الكوادر والإرشاد الأخلاقي، وإنفاقه المال على تسريع عملية تدفق المعلومات التنافسية النقدية.

من تشبه بأبيه لا يظلم.