

الفصل التاسع

اشتر تايوان واحتفظ بإيطاليا وبع فرنسا

ريدموند، واشنطن، 12 أكتوبر 1997 - فى رد فعل مباشر للاتهامات التى وجهتها وزارة العدل، أعلنت اليوم شركة مايكروسوفت أنها سوف تشتري الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية بمبلغ لم تعلن عنه. وقال بيل جيتس رئيس شركة مايكروسوفت: «إنه امتداد منطقى للنمو الذى خططنا له. إنه سيكون بالفعل اتفاقاً إيجابياً لصالح كل الأطراف».

وقد عقد ممثلو شركة مايكروسوفت مؤتمراً صحفياً فى المكتب البيضاوى مع الرئيس الأمريكى بيل كلينتون، وأكدوا لممثلى الصحافة أن التغييرات ستكون «طفيفة». وسوف تتولى مايكروسوفت إدارة الولايات المتحدة باعتبارها أحد الأقسام التى تمتلكها الشركة بالكامل.

ومن المقرر إجراء طرح أولى للاكتتاب العام فى يولييه من العام التالى، ومن المتوقع أن تدر أسهم الولايات المتحدة أرباحاً «فى الربع الرابع من عام 1999» على أقصى تقدير، حسبما أعلن رئيس شركة مايكروسوفت ستيف بالمر.

وقد أعلن الرئيس كلينتون فى تصريح له فى هذا الصدد إنه قبل «بترحيب وحماس» منصب نائب رئيس شركة مايكروسوفت، وسوف يواصل إدارته لحكومة الولايات المتحدة، وأن يكون مسئولاً بصفة مباشرة أمام بيل جيتس. وعندما سئل كلينتون عن شعوره وهو يتخلى عن عباءة السلطة التنفيذية لجيتس، ابتسم وأشار إلى أن ذلك سيكون بمثابة «تحرير له» من عبء القيادة. ومضى قائلاً إن جيتس لديه «سجل تاريخى موثوق به»، وأنه يجب

على المواطنين الأمريكيين منح جيتس «تأييدهم وثقتهم بالكامل». وتردد أن كلينتون سيحصل على دخل من وظيفته الجديدة في مايكروسوفت يوازي عدة أضعاف ما كان يكسبه وهو رئيس للولايات المتحدة، ويصل إلى 200 ألف دولار سنوياً.

واستبعد جيتس فكرة نقل مبنى الكابيتول الأمريكى إلى ريدموند، ووصفها بأنها فكرة «غبية»، رغم أنه قال إنه سوف يتخذ قرارات تنفيذية لحكومة الولايات المتحدة من مكتبه القائم في مقر شركة مايكروسوفت. ومضى جيتس قائلاً إنه «من الطبيعي» إلغاء مجلسي النواب والشيوخ. وأشار إلى أن «شركة مايكروسوفت ليست كياناً ديمقراطياً، ومع ذلك انظروا إلى مدى ما حققناه من نجاح». وعندما سئل عن مدى صحة الشائعات عن قرب ضم كندا إلى مايكروسوفت، قال جيتس: «إننا لا ننكر أن هناك مناقشات دائرة في هذا الصدد». وقد أنهى ممثلو مايكروسوفت المؤتمر الصحفى بالتأكيد على أن المواطنين الأمريكيين يمكنهم أن يتوقعوا خفضاً للضرائب، وزيادات في الخدمات الحكومية، وخصماً على كل منتجات مايكروسوفت.

نبذة عن ميكروسوفت:

تأسست في عام 1978، وهي كبرى شركات إنتاج برمجيات الكمبيوتر الشخصي والحكومة الديمقراطية في العالم. وتقدم الشركة مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات للجمهور والشركات والاستخدام الشخصي، وكل من هذه المنتجات والخدمات مصمم بهدف أن يكون استخدامها أسهل وأكثر متعة للناس بحيث يستفيدون من طاقة الحاسوب الشخصي والمجتمع الحر بالكامل كل يوم.

نبذة عن الولايات المتحدة:

إن الولايات المتحدة، التي تأسست في عام 1789، هي أكثر الأمم نجاحاً في تاريخ العالم، وظلت منارة للديموقراطية والفرص لمدة تزيد على 200 عام. وقد أصبحت الولايات المتحدة، ومقرها الرئيسى في واشنطن العاصمة إحدى الفروع المملوكة بالكامل لشركة مايكروسوفت.

- فقرات ساخرة مجهولة المصدر لمايكروسوفت ظهرت على الإنترنت.

ذات يوم من أيام خريف عام 1995 كنت أقرأ صحيفة فاينانشيال تايمز عندما قفزت في وجهي صورة منشورة على الصفحة الأولى. كانت صورة لبيل جيتس رئيس شركة مايكروسوفت وهو يجري محادثات مع الرئيس الصيني جيانج زيمين. كانت السطور المكتوبة تحت الصورة توحى بأن المحادثات كانت على مستوى القمة بين زعيمين من زعماء العالم. إذ قالت إن الرجلين أجريا محادثات «ودية للغاية»، على عكس اجتماعهما شديد الفتور الذي عقد قبل ثمانية عشر شهراً. قلت في نفسي، إن بيل جيتس يجتمع مرتين مع جيانج زيمين في غضون ثمانية عشر شهراً، في حين لم يجتمع الرئيس الأمريكي بيل كلينتون مع الزعيم الصيني سوى مرة واحدة في هذه الفترة. لم يكن ذلك من قبيل الصدفة. إذ يبدو أن الصينيين كانوا يؤمنون في تلك الفترة بأنهم في حاجة إلى بيل جيتس أكثر من حاجتهم إلى بيل كلينتون. ثم من ذا الذي يستطيع أن يلومهم؟ لقد كان الصينيون يشعرون بالقلق لأن الترجمة الصينية لبرمجيات ويندوز 3.1 (Windows 3.1) قام بها أحد الخبراء في لغة الكمبيوتر من تايوآن - حيث استخدم الحروف وشفرات الكمبيوتر التايوانية. وليس هناك ما يمكن أن يثير غضب الصين أكثر من فكرة أن تكون تايوآن هي التي تشكل برمجيات ونظم تشغيل كل جهاز كمبيوتر صيني. ونجم عن ذلك أن حظرت السلطات في بيجنج (بكين) تداول برمجيات ويندوز 95 في السوق الصينية إلى أن توافق شركة مايكروسوفت على مشاركة شركة كمبيوتر تابعة للصين الأم.

بعد قراءة الموضوع وتدارس ما كتب تعليقاً على الصورة المنشورة، بدأت في التساؤل، ألم تبدأ الصفات المميزة للدول والشركات في التقارب نوعاً ما. فمن وجهة نظري إنك عندما تربط بلدك بالاقتصاد الدولي تكون قد طرحت دولتك في نهاية الأمر للاكتتاب العام - كما تحول شركتك إلى شركة عامة يشارك فيها حملة أسهم من أنحاء العالم - فذلك في حد ذاته قد أعطى الدول مزيداً من صفات الشركات.

لقد أصبح المواطنون أشبه كثيراً بحملة الأسهم، وأصبح القادة أشبه بإدارة الشركة، وأصبح محللو السياسة الخارجية أشبه بوكالات تحديد معدلات الائتمان.

غير أن الدول أيضاً أصبحت أكثر شبهاً بالشركات فى نظام العولمة لسبب آخر: إذ تستطيع الدول باطراد، مثل الشركات، أن تختار أن تكون مزدهرة. فليس هناك ما يجبرها على أن تكون سجيناً لمواردها الطبيعية أو للجغرافيا أو التاريخ. ففى عالم تستطيع فيه دولة ما أن تلتحم بالإنترنت وأن تستورد المعرفة، وفى عالم تستطيع فيه دولة ما العثور على حملة أسهم من أى دولة أخرى للاستثمار فى بنيتها الأساسية، وفى عالم تستطيع فيه دولة ما بالقيادة السليمة استخدام نظام تشغيل رأس المال 6.0 فى فترة زمنية قصيرة نسبياً، وفى عالم تستطيع فيه دولة ما استيراد التكنولوجيا التى تجعلها منتجة للسيارات أو مصنعة لأجهزة الكمبيوتر حتى إن لم يكن لديها المواد الأولية لذلك، تستطيع إذن دولة ما أكثر من أى وقت مضى أن تختار بين الازدهار والفقر، بناء على ما تتبعه من سياسات. لقد وضع البروفيسور مايكل بورتر الأستاذ بكلية الأعمال بجامعة هارفارد الأمر على النحو التالى: «لقد أصبحت ثروة أى أمة تتوقف بالدرجة الأولى الآن على عملية الاختيار الجماعى لشعبها. لم يعد الموقع ولا الموارد الطبيعية ولا حتى القوة العسكرية أموراً حاسمة. وبدلاً من ذلك، أصبحت الطريقة التى تختار بها الأمة ومواطنوها تنظيم وإدارة اقتصادها، والمؤسسات التى يضعونها فى مكانها المناسب، وأنواع الاستثمارات التى تختارها على نحو فردى أو جماعى، هى التى تحدد مدى الازدهار الوطنى».

فإذا كانت الدول تستطيع الآن اختيار الازدهار، مثل الشركات تماماً، فما هى الأشياء التى يجب على الدول أن تختار التركيز عليها فى حقبة العولمة هذه؟ إن ذلك يسير. ما عليك إلا أن تسأل فى ذلك أفضل الشركات العالمية. ليست هذه دعاية. فما دامت الدول قد أصبحت أشبه بالشركات من أوجه عديدة، فما عليك، إذا كنت تريد

أن تعرف ما الذى يجعل دولة ما قوية وعالمية، إلا أن تبدأ بالسؤال عما يجعل شركة ما قوية وعالمية.

إن ما سوف أوردته فيما يلى هى قائمة، استخلصتها من المقابلات الصحفية التى أجريتها مع كبار التنفيذيين فى شركة كومباك للكمبيوتر - التى صنفتها مجلة *فوربس* *Forbes* فى عام 1998 بأنها أفضل شركة فى أمريكا من حيث الإدارة - وأيضاً مع المسؤولين التنفيذيين فى شركات شيفرون، ومونسانتو، وسيسكو. إننى أطلق على هذه القائمة العادات الثمانية للدول شديدة الفاعلية». ولا أزعم أن هذه القائمة شاملة، وإنما هى ببساطة بداية جيدة فى سعيك لاتخاذ الإجراء المقابل بالنسبة للدول. فعندما أذهب إلى دولة ما اليوم فإن الأسئلة الثمانية التالية هى أول ما أوجهه عندما أحاول تقييم قوتها وإمكاناتها الاقتصادية.

ما هو مستوى الاتصال فى دولتك؟

فى أكتوبر 1995 طرت إلى ريدموند بواشنطن لإجراء مقابلة صحفية مع الرجل الثانى فى شركة مايكروسوفت، الرئيس ستيف بالمر، حتى أوجه إليه سؤالاً واحداً بسيطاً: إن شركة مايكروسوفت هى أهم شركة فى أمريكا اليوم، إذن كيف تقيس مايكروسوفت القوة فى عالمها؟ عندما تلقى نظرة على العالم، فما هى الدول التى تجد أنها قوية اليوم ولماذا؟ كانت إجابة بالمر فى أكتوبر 1995 بسيطة: «إننا نقيس القوة بنسبة واحدة - عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصى لكل أسرة». قلت ، حسناً، أعطنى خريطة لقوة الدول عندك. قال، حسناً، كانت آسيا هى أسرع المناطق نمواً بالنسبة لمايكروسوفت، حيث كانت فى كوريا الجنوبية أعلى كثافة من عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصى لكل أسرة. وقال إن اليابان كانت فى سبيلها إلى الانطلاق، ولكن مايكروسوفت تشعر بحماس شديد تجاه الصين.

سألت: «كيف يتسنى لك أن تحب الصين؟ إن الناس هناك يكسبون 50 دولاراً فى الشهر».

أجابنى بالمر قائلًا: «أوه، إنك لا تفهم». ثم ذهب إلى سبورة ورسوم خطين قصيرين على جانب منها وخطين قصيرين آخرين على الجانب الآخر، وخطين قصيرين تحتها وخطاً واحداً أسفل السبورة. سألت: «ما هذا؟» حيثُ رسم دائرة حول كل خطين قصيرين فى أعلى ثم حول الخطين فى أسفلهما ثم حول الخط الأخير فى أسفل السبورة، ثم قال: «هذان يمثلان جدين صينيين من ناحية الأم، وهذان يمثلان جدين صينيين من ناحية الأب وهذان يمثلان أبوين صينيين وجميعهم يدخرون لشراء برمجيات ويندوز 95 لطفل صينى واحد». نعم، حتى تحديد النسل فى الصين يعمل لصالح مايكروسوفت.

قلت: «استمر فى جولتك حول العالم». قال بالمر، كانت كل من البرازيل والهند من الدول الساخنة فى العالم، حيث كان هناك نمو سريع فى نسبة عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصى لكل أسرة. غير أن منطقة الشرق الأوسط كانت بمثابة نقطة سوداء بالنسبة لمايكروسوفت بدءاً من المغرب وحتى حدود باكستان، باستثناء إسرائيل، التى يوجد بها مركز خاص بها لتطوير أجهزة مايكروسوفت - إنها مستوى مختلف تماماً من القوة - والمملكة العربية السعودية، حيث يقوم المصريون بإدارة شركة متعددة الجنسية من مايكروسوفت. وأشار بالمر إلى أن أوروبا الغربية كانت قوية من كل النواحي، فيما عدا دولة واحدة هى فرنسا. قال بالمر: «لا أريد أن أقول إن فرنسا قد تخلفت ولكن اختراق أجهزة الكمبيوتر الشخصى بالنسبة لعدد السكان كان مرتفعاً كثيراً فى فرنسا، ولكن ذلك لم يعد صحيحاً الآن».

لقد أطلقت على خريطة بالمر للقوة اسم «السياسة الخارجية 3.1». وبعد ذلك بثلاث سنوات، وفى عام 1998، قررت أنه يجب على تحديث معلوماتى. ولكننى فى

هذه المرة قررت الذهاب إلى وادي السيليكون لكي أسأل شركات أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات الكبرى - وهي إنتل، وصن، وسيسكو، فضلاً عن أستاذة كلية الهندسة بجامعة ستانفورد - عن طريقتهم في قياس القوة. وقد أثارني ما اكتشفته من أن الأشياء قد تطورت إلى درجة كبيرة. فقد وضحو لي أن وادي السيليكون لم يعد يقيس القوة في عام 1998 بمجرد عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصي لكل أسرة ولكن عن طريق «درجة الاتصال» قالوا: «إن الشيء المهم الآن هو مدى اتساع وعمق الاتصال بين أجهزة الكمبيوتر الشخصي في بلدك، وبينها وبين شبكات الاتصال داخل الشركات والمدارس ومصادر الترفيه، ثم ربط هذه الشبكات الداخلية بالإنترنت والشبكة العالمية World Wide Web.

وتقاس درجة الاتصال غالباً بمدى كثافة سعة الحزمة في البلد: سعة الكابل فيه، وخطوط التليفون، وبصريات الألياف لحمل الاتصالات الرقمية - أي كل هذه المجموعات من رقمي 1 و0 - من نقطة إلى نقطة داخل شبكات الاتصال. فإذا كانت الحدود في عقد الكمبيوتر الشخصي - أي عقد الثمانينيات - هي «أنك لن تستطيع أبداً أن يكون لديك ذاكرة كبيرة في جهاز الكمبيوتر عندك». فإن حدود عقد ما بعد الكمبيوتر الشخصي - أي عصر الشبكات - هي «أنك لن تستطيع أبداً أن يكون في دولتك سعة حزمة كبيرة».

كلما زاد ما تقيمه من سعة للحزمة في بلدك، عظمت درجة قدرة الاتصال بها. وإذا كنت تريد أن تعرف مدى ما وصل إليه بلد من اتصال فإنك تقيس ذلك بمقياس «عدد وحدات الميجابايت لكل فرد» - أي مقدار سعة الحزمة التي أقيمت فيه مقسوماً على عدد المستخدمين المحتملين لها. إن عدد وحدات الميجابايت لكل فرد انضمت الآن إلى عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصي لكل أسرة كمحرك أساسي للقوة في عالم السيليكون. إنها ستكشف لك معدل انتشار المعلومات فيما بين السكان ومن

أصحاب اتخاذ القرار وإليهم. إن الوظائف، واستخدام المعرفة، والنمو الاقتصادي، سوف تنجذب إلى تلك المجتمعات المتصلة أعظم اتصال بمعظم شبكات الاتصال، وأوسع قدر من اتساع الحزمة - لأن هذه الدول ستجد أنه من الأسهل عليها تجميع المعلومات ونشرها وتبادلها حتى يتسنى لها التصميم، والاختراع، والتصنيع، والبيع، وتوفير الخدمات، والاتصال، والتعليم، والترفيه. لقد وضع برايان ريد أحد المديرين التنفيذيين فى شركة ديجيتال إكويمنت كوربوريشن الذى قام ببعض الأعمال الرائدة على الإنترنت ذلك فى تصريح له لصحيفة **نيويورك تايمز** (فى 8 ديسمبر 1997) بقوله: «سعة الحزمة هى نظام التوزيع الذى عن طريقه تبيع الشركات السلع التى تنتجها فى عصر المعلومات. إن سعة الحزمة فى أواخر تسعينيات القرن العشرين مهمة للتجارة أهمية السكك الحديدية فى تسعينيات القرن التاسع عشر والموانئ البحرية فى تسعينيات القرن الثامن عشر. إنها الوسيلة التى تبيع عن طريقها منتجك».

يحب جون تشيمبرز رئيس شركة سيسكو ترديد القول بأن الشركات والدول التى ستحقق الازدهار فى اقتصاد الإنترنت هى تلك التى ستدرك أهميتها قبل غيرها، وتنشئ شبكة الاتصال بها قبل أن تدرك بقية العالم أن عليها أن تتغير. وإذا قمت بذلك أسرع من منافسيك، حسبما يقول تشيمبرز، فلن تقول لهم سوى أن «المباراة انتهت».

فلن يكون هناك سوى نوعين فقط من الأعمال، نظراً للسرعة التى نتحرك بها نحو عالم ستكون فيه الإنترنت هى التى تحدد نوعية كل من التجارة والاتصالات: الأعمال عن طريق الإنترنت، والأعمال المضادة للإنترنت. الأعمال عن طريق الإنترنت هى تلك التى يمكن إتتمامها إما عبر الإنترنت، أى كل شئ بدءاً من بيع الكتب إلى السمسرة إلى المقامرة، وإما التى تعزها الإنترنت إلى حد بعيد، وهذا ينطبق على كل شئ بدءاً من استشارات الإدارة إلى إدارة المخزون. أما الأعمال المضادة للإنترنت فهى

تلك التى لا يمكن أداؤها عبر الإنترنت - مثل إعداد الطعام أو قص الشعر أو صناعة الصلب - وتلك التى تكون بصورة ما رد فعل ضد الإنترنت. وهذه قد تتضمن أموراً مثل مراكز التسوق ومقاهى ستارباكس . وأنا أصف مقاهى ستارباكس ومراكز التسوق بأنها أعمال مضادة للإنترنت لأنها تكسب من مجرد أن الناس كلما زادت فترة جلوسهم بمفردهم فى منازلهم مع أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم منهمكين مع الإنترنت، زادت نزعتهم إلى الخروج من المنزل والذهاب إلى سوق مركزى أو إلى ستارباكس أو الطريق الرئيسى ولمس أى إنسان، أو شم رائحة أى إنسان، أو تذوق شىء ما، أو الإحساس بشىء ما. وسوف تظل المنتجات بحاجة إلى عرضها، وسوف يظل الناس يتطلعون إلى المجتمع. وكلما زاد عدد مرات وجودهم بالسيارة ليكساس، زادت رغبتهم فى قضاء بعض الوقت مستندين إلى أشجار زيتونهم.

عندما تصبح الإنترنت هى حجر الزاوية فى التجارة والاتصال على مستوى العالم، فسوف يكون العنصر الحاسم فى تحديد نمو الدول الاقتصادى هو نوعية ومدى شبكات الاتصال بداخلها. ومن ثم فمن هو المتحمس ومن هو غير المتحمس الآن وفقاً لمعيار قوة الشبكة الجديدة تلك؟ إن وادى السيليكون يخشى من تاوان بسبب براعتها فى الابتكار، ومدى اتساع الاتصال، وثقافتها الديناميكية فى الأعمال الرأسمالية التى تستغل بكفاءة كل هذه التكنولوجيا. لو كانت تاوان سهماً، لاشترته. كذلك تقع ضمن هذه الفئة الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، وأستراليا، وأجزاء من إسرائيل، وإيطاليا، وسنغافورة، والهند. والصين تخطو بسرعة مذهلة فى تشييد الشبكة، ودول اسكنديناوه ولا سيما فنلندا تخرز مرتبة مرتفعة للغاية فى إجمالى أعمال شبكات الاتصال (ولكنها تفتقر إلى ثقافة الإقدام على عمل المشاريع الخاصة التى تمكنها من استغلالها بالكامل). وقد حدث تخلف فى اليابان وكوريا للاستثمارات فى مجال شبكة الاتصال بسبب الهبوط الذى حدث فى اقتصاداتهما فى أواخر التسعينيات، فى

حين تسرع ألمانيا لكي تلحق بالركب، وبدأت فرنسا تستيقظ من توها. أما روسيا فما زالت تغط في سباتها.

ما الذى سيأتى بعد معدل عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصى لكل أسرة، وشبكات الاتصال لكل فرد كمقياسين للقوة الاقتصادية؟ يقتضى الرد على هذا السؤال أن يكون المرء مدركاً بأننا نتحرك سريعاً من عالم الكمبيوتر الشخصى الواقف وحيداً، إلى عالم تصبح فيه شبكة الاتصال أكثر أهمية من الجهاز المعين الذى تستخدمه فى الاتصال بها. لذلك، فإنك إذا سألت الموجودين فى وادى السيليكون عما سيجىء بعد الكمبيوتر الشخصى، والشبكات الداخلية، والإنترنت، فسوف يجيبونك بقولهم «شبكة الوجود الدائم، الإيفرنيت Evernet». سوف تكون دائماً متصلاً بالشبكة - وسوف تصل إليها عن طريق جهاز تليفزيونك، وجهاز الاستدعاء (البيدجر)، والتليفون الخلوى، وجهاز الكمبيوتر عندك، أو أى جهاز آخر للمعلومات لم يخترع بعد. وسوف يكون كل من هذه الأجهزة بمثابة تليفون اتصال، وبيدجر، ومرسل برقيات (فاكس)، وبريد إلكترونى، ووصلة الإنترنت. وتجرى حالياً شركة آى بى إم تجارب للتوصل إلى منتج يجمع بين كثير من هذه الصفات ويمكن ببساطة لصقه بمغناطيس فى ثلاجتك. وسوف تتمكن من توجيه التعليمات له ثم يعيد توجيه المعلومات. كذلك سوف يطلق على المنتج الاستهلاكى الكبير القادم لشركة سونى اسم «نيتمان Netman» على غرار جهاز «ووكمان»، وسيكون عبارة عن جهاز تستطيع حمله معك للدخول على الإنترنت فى أى مكان تكون فيه.

لهذا السبب سوف يكون مقياس عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصى لكل أسرة أقل وأقل أهمية، وسوف تصبح الشبكة أكثر وأكثر أهمية. وحسبما يقولون فى وادى السيليكون، أنه من الآن فصاعداً تكون الإنترنت هى جهاز الكمبيوتر الخاص بك. أما كيفية ركوبك لمواجهة ذلك شأنك وحدك.

وسوف يتزايد قياس قوة الدول، ونحن نمضى قدماً فى هذا الطريق، بمدى قربها من الاتصال بالعالم - بمدى قربها بأن يصبح جميع أفراد شعوبها متصلين مباشرة بالشبكة طوال الوقت وفى أى مكان يذهبون إليه - وبمدى الشراء فى تنوع الخدمات التى يمكن أن يقدموها على الإنترنت Evernet هذه.

فعلى سبيل المثال، كم عدد الأسر لديك ممن سيكون لديهم خدمات نسخ الحديث إلى النص، عبر شبكة الإنترنت، بحيث يستطيع الناس أن يملوا أى شىء لأى إنسان بواسطة أجهزة الكمبيوتر الموجودة فى منازلهم؟ وما مدى كفاءة خدمات الفيديو التى ستقدمها شبكة الإنترنت عندك، بحيث يستطيع الناس إرسال صور والحديث وجهاً لوجه عبر شبكة الإنترنت بدون تكلفة تقريباً؟ ما مدى التشفير encryption (بمعنى التدافع لمنع دخول المحظور فى الشبكة) فى شبكة الإنترنت لديك، بحيث يمكن تخزين البيانات بشكل آمن وبحيث يمكن تنفيذ كل العمليات التجارية بدون قلق من السرقة؟ ما مدى ملائمة أدوات المعلومات وتعدد أبعادها بحيث يحملها الناس معهم هنا وهناك فى كل الأوقات لكى يكونوا دائماً متصلين بالشبكة؟ بعبارة أخرى أنه عندما نكون جميعاً متصلين طوال الوقت، يكون مقياس القوة لمن يستطيع استغلال وإثراء هذه الاتصالية على نحو أكثر ابتكاراً من غيره.

من يدري، ربما لن تكون سنغافورة هى الدولة الوحيدة فى العالم التى ستضع فوق رأسها تاج «ملكة جمال الإنترنت Miss Internet». فقد كتب تحت صورة نشرتها صحيفة *يو إس إيه توداي* (19 يناير 1999) لشابة من سنغافورة يوجد فوق رأسها تاج ما يلى: «إن سنغافورة تنظر بجدية شديدة إلى عصر الرقميات إلى درجة أنها أقامت مسابقة لملكة جمال الإنترنت. وقد فازت ستلا تان فى هذه المسابقة فى أغسطس. ومن بين الأشياء التى تضمنتها المسابقة عرضاً لأزياء سيدات الأعمال وتصميماً لرداء الشبكة».

من بيرت باركس إلى بيل جيتس: وداعاً مقياس الخصر وأهلاً بسعة الحزمة.

ما مدى سرعة بلادك؟

أشار مرة كلاوس شواب من منتدى دافوس للاقتصاد العالمي إلى: «أنا انتقلنا من عالم كان الكبير يلتهم فيه الصغير إلى عالم السريع فيه يلتهم البطيء».

وهو على حق. فكما أشرت من قبل، لقد انخفضت حواجز الدخول إلى أى مشروع تجارى تقريباً إلى حد بعيد، بسبب الديموقراطيات الثلاث المشار إليها سابقاً، ويعنى ذلك أن السرعة التى يتحول بها المنتج من «ابتكار» إلى سلعة» قد أصبحت سرعة توربينية. فإذا كانت شركتك أو دولتك لأسباب اجتماعية أو ثقافية أو سياسية لا ترغب فى أن يعمل مبدأ «التدمير الخلاق» الذى نادى به شومبيتر بالسرعة التى تسير بها الأسواق التوربينية اليوم فإنها ستتخلف عن الركب. وأنه ليس من قبيل الهراء ذلك الذى يردده بيل جيتس من أنهم فى شركة مايكروسوفت لا يعرفون سوى شىء واحد: إن كل منتج يصنعونه سيكون طرازاً قديماً فى غضون أربع سنوات. والسؤال الوحيد هو هل شركة مايكروسوفت هى التى ستجعله قديماً أم منافسوها. فإذا كانت مايكروسوفت هى التى ستجعله طرازاً قديماً، فسوف يكتب لها الازدهار. أما إذا جعله أحد منافسيها طرازاً قديماً فسوف تلقى مايكروسوفت عند ذاك المتاعب. ولقد جعل بيل جيتس شركة مايكروسوفت ذاتها طرازاً قديماً تقريباً عندما أشار مبدئياً إلى أن الإنترنت ليست هى مستقبل الحاسوبات. لقد كان من حسن حظه أنه أدرك ذلك قبل أن تنتهى السنوات الأربع المتاحة له.

لم يكن كبار المديرين بشركة كومباك للكمبيوتر بحاجة إلى من يشرح لهم موضوع السرعة هذا. فقد كانت بداية كومباك أنها أسرع من شركة آى بى إم فى التدمير الخلاق. وقد دمرت تقريباً شركة آى بى إم فى طريقها إلى تحقيق ذلك. إن ما حدث فى عام 1985 أن خرجت شركة إنتل بشذرة المايكروبروسسور 386 الجديدة

التي حققت سرعة أكبر كثيراً من سرعة شذرتها 286. ولكن يعود إيكهارد فايفر رئيس شركة كومباك بالذاكرة حيث يقول إن شركة آى بى إم فى ذلك الوقت كانت مع ذلك تواصل العمل بنموذج عمل الحرب الباردة البطيء. والمرء لا يصدق الآن أن شركة آى بى إم كانت تعد زبائنهم بأنهم إذا اشتروا آخر ابتكاراتهم من أجهزة الكمبيوتر - وكان فى ذلك الوقت عبارة عن طراز بالتكنولوجيا المتطورة للاستخدام المكتبى - فإن آى بى إم تضمن لهم ألا يصبح طرازاً قديماً لمدة خمس سنوات! هل تتخيل الآن أى شركة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر تعد بالأنا تصبح أجهزتها قديمة الطراز لمدة خمس سنوات؟ (اليوم، تفخر شركات الكمبيوتر بأنها ستنتج طرازاً جديداً أسرع من أجهزة الكمبيوتر التي تنتجها كل خمسة شهور).

ويمضى فايفر قائلاً: «لقد كانت شركة آى بى إم تواصل العمل بموجب نموذج قديم للعمل. ولم تفهم أن هذه الفئة الجديدة من المنتجات تطبق قواعد مختلفة تماماً. وهكذا خرجت شركة إنتل بشذرة الكمبيوتر 386 وقالت لشركة آى بى إم 'تكييفي معها' وقالت شركة آى بى إم 'لا'. وهكذا جاءتنا شركة إنتل فى شركة كومباك وقلنا لها، 'سوف نصنعها' وبالفعل وقعنا الصفقة مع إنتل».

المباراة انتهت. لقد استحوذت كومباك على قسمة كبيرة من سوق آى بى إم للكمبيوتر الشخصى، وما زالت تقضم منها أجزاء حتى الآن.

يضيف فايفر قائلاً: «ربما كان من الممكن أن أقول قبل عشرة أو خمسة عشر عاماً إنه لا يهم كثيراً أن يكون الإنتاج عند خط البداية، إلى أن خرجت شركة إنتل بشذرة المايكروبروسسور الجديدة. فالناس فى ذلك الوقت لم يكن لديهم ذلك الإحساس بالإلحاحية. كان منهم من يقول 'حسناً، سوف انتظر شهراً أو شهرين. ربما أربح من النظام الذى أبيعه الآن بضعة دولارات أخرى'. أما اليوم فقد أصبح محتماً تماماً الاستعداد للإنتاج الجديد من شذرات المايكروبروسسور واستخدامها منذ أول يوم

لظهورها. إننا الآن نمر بمرحلة دورات ثلاث للمنتج فى كل عام مع كل جهاز كمبيوتر ننتجه. فهناك تصميمان جديدان كل عام على الورق ثم تصميم واحد يستفيد من التكنولوجيا الموجودة».

قبل خمسة عشر عاماً عندما ظهر الكمبيوتر الشخصى الجديد، كان من الممكن ترويجه أولاً فى الولايات المتحدة، ثم فى أوروبا بعد عدة شهور، وأخيراً قد يصل إلى الهند والشرق الأوسط؛ فقد كان من المفترض أن الأسواق الأوروبية والآسيوية لديها حماية من نوع ما ضد ما يحدث فى أمريكا. أما الآن فقد اختلف الحال. فالمنتج الجديد لا بد أن يوزع فى أنحاء العالم فى اللحظة نفسها تماماً. وإذا أعلنت شركة إنتل عن شذرة جديدة وقرأ الناس عنها فى صحفهم أو على الإنترنت، فإنهم يتوقعون أن تزود بها أجهزة الكمبيوتر الشخصى أو جهاز الكمبيوتر المتنقل الذى سيشترونه فى اليوم التالى. يقول إنريكو بيساتورى النائب الأول لرئيس شركة كومباك للتسويق: «إنك ستحب أن تجده معروضاً فى ذلك اليوم فى المحل الذى تتعامل معه. أما إذا تأخرت لمدة أسبوعين فقط فسوف تعتبر بطيئاً، وسوف يصنفك المحللون بأنك شركة بطيئة، وسوف ينظر إليك باعتبار أنك لن تستفيد بالهامش الإجمالى المبكر من الأرباح التى تجيء حين تكون أول من ينزل إلى السوق بالمنتج الجديد».

لا غرابة إذن فى أن شركة كومباك أصبحت الشركة التى تقوم على مبدأ السرعة، وهذا هو السبب فيما حققته من ثراء. فقد استطاعت تصميم منتجات أسرع من منافسيها، ولذلك استطاعت تقديم حلول لزيائنها أسرع من منافسيها، ومن ثم استطاعت جمع أرباح أسرع من منافسيها. ويعرف ذلك بدورة الإنتاج - أى الانتقال بالمنتج من البحث إلى التصميم إلى التطوير إلى التصنيع إلى المبيعات وفى النهاية إلى تحقيق الأرباح ثم خوض الدورة بأسرها مرة أخرى. لقد نجحت كومباك فى هذه الدورة التى لا تنتهى للإنتاج، من تقليص فترة «دورة الربح إلى الربح» - أى الفترة ما بين

الدفع للمورد وجمع الأموال من الزبون - من 121 يوماً قبل ثلاث سنوات إلى 72 يوماً اليوم. يوضح لنا إيرل ميسون المسئول المالى لشركة كومباك ذلك بقوله: «إذا كان باستطاعتك خفض الفترة ما بين قيامك بصرف دولار إلى (المورد) وباسترداد دولار (من الزبون) باستمرار، فإن إجمالى دورات أصولك ستبدأ فى التسارع إلى درجة تستطيع معها أن تكسب كميات هائلة من الأموال. والآن إذا نظرت إلى ما استطعنا تحقيقه وراقبت حساب ما لدينا من أموال منذ نهاية عام 1985 وحتى الربع الأول من عام 1998، فإن تسارع الفترة الزمنية ما بين الأرباح والأرباح سمح لنا بتنمية حسابنا من الأموال السائلة من 900 مليون دولار إلى 7 مليارات دولار. ثم إنك تقوم بعد ذلك باستثمار هذه الأموال فى شركات جديدة وتخوض دورة أخرى من تقليص دورة الحياة من الربح إلى الربح فى الشركة الجديدة، ثم تنزل مرة أخرى للتسويق. وإذا نجحت فى أن تكون سريعاً فإنك ستكبر بالضرورة. أما إذا كنت كبيراً فقط، ولست سريعاً، فإن حجمك هذا سوف يأخذ فى الهبوط».

فى مثل هذا العالم تتمثل وظيفة الدولة فى أن تساعد مواطنيها ورجال الأعمال فيها على الخطو السريع. وهكذا فإننى عندما أذهب الآن إلى دولة ما فإنه فى مقدمة الأسئلة التى أوجهها: إلى أى مدى أعدت هيكله دولتك لزيادة سرعة موافقات الحكومة والمعاملات والاستثمار والإنتاج؟ ما مدى السرعة التى يستطيع بها أحد مواطنيك الانتقال بفكرة ما من جراج منزله إلى السوق؟ ما مدى السرعة التى يستطيع بها جمع رأس مال لتنفيذ فكرة مجنونة، وما مدى السرعة التى توصلك إلى أفكار جديدة؟ وما مدى السرعة التى تستطيع بها القضاء على الشركات التى دون مستوى الكفاءة، عن طريق التفليسات؟

من بين الأسباب التى أوحلت اليابان فى الكساد منذ انهيار سور برلين أنها لم تتمكن لأسباب ثقافية وسياسية من التأقلم مع نظام العولة الجديد الذى يتطلب

رأسمالية أقدر على المواجهة من تلك التي اعتاد عليها اليابانيون. يتطلب من البنك الياباني (أ) أن يقولها صراحة للشركة اليابانية (ب): «لقد انتهيت. أنت شركة ليست فى مستوى الكفاءة وغير رابحة، وسوف أتوقف عن إمدادك بالقروض؛ لأننى أريد أن أعطى رأس المال هذا لمن هو أكثر كفاءة». ويتطلب من الحكومة اليابانية أن تقول للبنك الياباني (أ): «لقد انتهيت. سوف نستولى عليك ونبيع أصولك أو نجبرك على الاندماج مع البنك (ب) الأكثر قوة منك. إننا لن نستمر فى تقديم الدعم لك، مثلما فعلنا فى الحرب الباردة عندما كان العالم أكثر بطئاً ويتمتع بحماية أكبر».

تتميز بعض الدول بالسرعة فى إيجاد رأس المال لأن حكوماتها تعلمت كيف تسرع بالأمور. قال بيساتورى: «من قبل، لم يكن هناك من ينتج حقيقة فى اسكتلندا. أما الآن فإنك لا تتحمل أن لا تكون هناك. لماذا؟ لأنهم قد أقاموا بنية أساسية. فإذا ذهبت إلى اسكتلندا فإنك ستجد كل شئ جاهزاً - نظام الضوابط، والبيئة الضرائبية، والنقل، والاتصالات عن بعد - من أجلك لإقامة المصنع الذى تريده فى أسرع وقت».

كما أن بعض الدول سريعة لأن شعوبها - لأسباب ثقافية أو تاريخية أو لمجرد صفاتها الوراثية فى الحمض النووى (الدنا DNA) - تتميز بطبيعتها بالتوثب، وبأنها أصبحت أسرع بمجرد أن وفرت لها حكوماتها الأساسيات ثم أفسحت لها الطريق. وهناك مناطق مثل شمال إيطاليا، وتل أبيب، وشنغهاى، وكوريا الجنوبية، وبيروت، وبانجالور فى الهند، سريعة بطبيعتها وهم آخذون فى النهوض هذه الأيام، مبتعدين بأنفسهم عن الأجزاء الأخرى حتى فى بلادهم ذاتها. هذه المناطق هى «المناطق الساخنة»، وسوف تكون هى محرك النمو المدهش لبلادها. وعندما تأخذ إحدى تلك المناطق الساخنة، وتزودها بالإنترنت وتصلها بمجتمع الشتات المنتشر فى أنحاء العالم - مثل الصينيين فى الخارج، أو اليهود، أو الإيطاليين، أو اللبنانيين أو الهنود أو الكوريين - فسوف يكون لديك ما أحب أن أطلق عليه اسم «قبيلة السيبر cybertribe»

أو قبيلة المعلومات». وتجمع قبائل المعلومات هذه بين السرعة والابتكار وموهبة إقامة المشاريع الخاصة وشبكات الاتصال العالمية بصورة تمكنها من توليد ثروة هائلة.

والواقع، إن شمال إيطاليا اليوم هو أغنى منطقة في أوروبا. وقد وضع لي مرة ريجنالد بارثولوميو السفير الأمريكي السابق في إيطاليا السبب في ذلك. قال: «هب أنك جئت إلى فرنسا وألمانيا وإيطاليا، وقلت لهم، 'أريد شراء بعض الجبن الأحمر'. ماذا يحدث؟ حسناً، سيقول لك الفرنسيون، 'مسيو، الجبن لا يكون لونه أحمر مطلقاً'. وسيقول لك الألمان، 'الجبن الأحمر ليس مدرجاً في الكتالوج هذا العام'، أما الإيطاليون آه، سيقول لك الإيطاليون، 'ما درجة احمرار الجبن التي تريدها؟ أحمر أرجواني؟'»

لو كان شمال إيطاليا سهماً لا شترته.

هل تحصد بلادك ثمار معرفتها؟

لقد انتقلنا من عالم كانت الطريق فيه إلى الثروة تتمثل في قدرتك على الاستيلاء على أراضٍ والتمسك بها واستغلالها إلى عالم يتمثل فيه الطريق إلى الثروة في كيف تجمع دولتك أو شركتك المعرفة وتنشرها وتحصدها. يقول عن ذلك وولتر ريستون الرئيس السابق لبنك سيتي بانك في مقال له نشر بمجلة *فورين أفيرز* (سبتمبر 1997): «إن السعى إلى تحقيق الثروة أصبح الآن إلى حد كبير سعيًا وراء المعلومات وتطبيقها على وسائل الإنتاج. وأصبحت القواعد والعادات والمهارات والمواهب، اللازمة للكشف عن المعلومات والتقاطها وإنتاجها والحفاظ عليها واستغلالها، هي أشد الأصول أهمية بالنسبة للجنس البشري. لقد حل التنافس على أفضل المعلومات محل التنافس على امتلاك أفضل الأراضي الزراعية أو مناجم الفحم. والواقع، إن الشهية لضم الأراضي قد

خفت حدثها بالفعل ، وانسحبت القوى العظمى من الأراضي التى كانت تحتلها من قبل ... فى الماضى عندما تغيرت طريقة تحقيق الثروة، فقدت هياكل القوة القديمة نفوذها، وظهرت هياكل جديدة، وتأثرت كل جوانب المجتمع. وبعد أن رأينا بالفعل بداية هذه العملية فى هذه الثورة، يستطيع المرء أن يزعم أنه فى العقود القليلة القادمة سوف تحدد القدرة على اجتذاب رأس المال الفكرى وإدارته المؤسسات والأمم التى سيكتب لها البقاء والازدهار، والتى لن يكتب لها ذلك».

«ما مدى الاتصال داخل بلادك؟» ذلك هو مقياس لمدى اتساع وعمق شبكات الاتصال لديك. أما السؤال: «هل تحصد دولتك ثمار معرفتها؟» فذلك مقياس لمدى قدرة الدولة وشركاتها على استخدام هذه الشبكات. الاتصال ضرورى، ولكنه غير كاف. فالدول بحاجة أيضاً إلى تجميع المعرفة بفاعلية ونشرها بفاعلية. وهى بحاجة لكى تكون أكثر اتصالاً من أى وقت مضى وأكثر تعلماً وثقافة من أى وقت مضى. وهذا هو السبب فى أننى أحب أن أتفقد جدولين عندما أصل إلى أى دولة. أحدهما الجدول الذى تضعه شركة هيوليت باكارد، وفيه تبين الدول التى لديها أكثر اتصال فى العالم اليوم. والجدول الثانى هو ذلك الجدول الذى تصدره منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، وفيه تبين أى الدول من بين أغنى تسع وعشرين دولة فى العالم من حيث تخريج أعلى نسبة مئوية من خريجي المدارس العليا لديها ومن حيث إنفاقها أعلى نسبة من دخلها القومى على مرتبات المدرسين. وإذا بحثت عن الدول التى تحتل أعلى ترتيب فى كلتا القائمتين – أى قائمة معدل الميجابات لكل فرد ومعدل خريجي المدارس العليا لكل فرد – فسوف يكون لديك مؤشر جيد عمن يسير على الدرب الصحيح من هذه الدول وعمن لا يسير. وليس من قبيل الصدفة، على سبيل المثال، أن فنلندا التى لديها الآن أحد أعلى مستويات المعيشة فى العالم تجلس بالقرب من قمة القائمتين.

ويصدق ذلك على الشركات؛ فشركة سيمنز للإلكترونيات الألمانية العملاقة تعتبر من الشركات ذات الاتصال الجيد، ولكن اشتهر عنها أنها ضعيفة في الاستفادة بما لديها من معرفة. ولقد سمعت مرة أحد الاستشاريين الإداريين ممن عملوا في شركة سيمنز يقول: «لو أن سيمنز تعرف فقط ما تعرفه سيمنز لكانت شركة غنية». ويصدق ذلك على الدول. «لو أن فرنسا تعرف فقط ما تعرفه فرنسا ولو أن الصين تعرف فقط ما تعرفه الصين».

إن الشركات والدول التي تتعلم كيف تستخدم شبكاتها بأقصى قدر من الكفاءة هي تلك التي سوف تحقق الازدهار. وهذا المبدأ يصبح مفهوماً أفضل ما يكون عندما يطبق على شركة لا يمكن وصفها عادة بأن لها علاقة بمجال المعرفة - لنقل مثلاً، شركة شيفرون للبترول. لقد كنت في زيارة للكويت في عام 1997 حيث كنت أتحدث إلى هـ. ف. إسكندر المدير العام لشركة شيفرون في الكويت وواحد من أكثر رجال البترول حذقاً في الخليج. كنا نتحدث حول ما تحاول شركة شيفرون أن تفعله للعودة إلى مجال التنقيب عن البترول في الكويت. عندما كان إسكندر يعدّد نقاط القوة لدى شركة شيفرون والسبب في ضرورة أن تكون جذابة للكويت أشار إشارة عابرة إلى أن «شركة شيفرون ليست شركة بترول، إنها شركة للتعلم».

سألته: «ماذا تعنى بشركة للتعلم؟» فشركات البترول هي شركات تنقيب عن البترول. إنها شركات لرجال على رؤوسهم خوذات العمل، وأيديهم وجوههم ملطخة بالبترول الخام. فما هذا الحديث عن «شركة للتعلم؟»

وضح إسكندر قائلاً: في أثناء عقد السبعينيات، طردت كل الدول المصدرة للبترول تقريباً في الشرق الأوسط شركات البترول متعددة الجنسية الكبرى حتى تضخ بترولها بنفسها. كان ذلك قراراً اقتصادياً من جهة، وقراراً سياسياً من جهة أخرى يعكس التأكيد بصفة عامة على استقلال الدول التي كانت مستعمرة من قبل، وذلك

فى أثناء الحرب الباردة. ولكن بعد مرور عشرين عاماً أصبحت دول كثيرة من هذه الدول المصدرة للبترول الآن تعيد النظر فيما فعلوه، وتنظر فى إمكانية دعوة شركات البترول متعددة الجنسية للعودة مرة أخرى. ويرجع ذلك إلى حد ما، إلى أنها بعد تضاؤل ما لديها من احتياطي بترولى والحاجة إلى البدء فى البحث عن احتياطات للبترول يصعب العثور عليها، أصبح التنقيب عن البترول أكثر تكلفة ويتطلب مزيداً من رؤوس الأموال. ولكن ذلك يرجع أيضاً إلى حد ما إلى أنها بعد تضاؤل ما لديها من احتياطي بترولى والحاجة إلى البدء فى البحث عن هذه الاحتياطات البترولية التى يصعب العثور عليها، أصبح التنقيب عن البترول يتطلب مزيداً من المعرفة.

ومضى إسكندر موضحاً، «إن شركة شيفرون تستخرج البترول فى مواقع مختلفة فى أنحاء العالم. ولا توجد مشكلة لم تواجهها شيفرون فى مكان ما ولم تتوصل إلى حل لها. وليس هناك صخرة لم تنقب خلالها عن البترول. وقد ركزنا كل هذه المعرفة فى مقر الشركة، وقمنا بتحليله وتصنيفه مما جعلنا قادرين على حل أى مشكلة فى التنقيب فى أى مكان فى العالم. قد يكون لديك باعتبارك دولة نامية شركة وطنية للبترول تستخرج بترولك طوال عشرين عاماً. ولكننا نقول لهم، انظروا، إن لديكم خبرة عشرين عاماً، ولكنكم لا تمتلكون التنوع فى هذه الخبرة. إنها مجرد خبرة عام واحد تراكمت عشرين مرة. أما إذا كنت تعمل فى دول متعددة، مثل شركة شيفرون، فإنك تواجه مشكلات متعددة ومختلفة، ولا بد من أن يكون لديك حلول متعددة ومختلفة لهذه المشكلات. لا بد أن يكون لديك ذلك وإلا فسوف تخرج من مجال هذا العمل. وكل هذه الحلول تختزن عندئذ فى ذاكرة شركة شيفرون. إن مفتاح عملنا الآن هو الدخول على تلك الذاكرة، وإحضار الحلول التى استخدمناها فى مواجهة مشكلة ظهرت أمامنا فى نيجيريا حتى يتسنى لنا حل هذه المشكلة فى الصين أو الكويت. فيما مضى كنا نستغرق عامين فى العثور فى الشركة على ذلك الشخص الذى توصل

حقيقة إلى حل مشكلة نيجيريا وإرساله إلى الصين، حيث يستطيع تطبيق ذلك الحل. أما الآن فإننا نستطيع الحصول على هذا الحل من ذاكرة شيفرون بسرعة كبيرة بالبريد الإلكتروني وعولمة قوة عملنا، حيث أصبح الناس يتحركون حول العالم فى مهام مختلفة أكثر كثيراً .

وهذا هو السبب فى أن كثيراً من الشركات اليوم تحمى شبكات معرفتها الداخلية بالطريقة التى اعتادت بها الممالك القديمة بناء الأسوار والخنادق حول أراضيها وحقولها الزراعية. ذهبت ذات مرة لزيارة شركة صن مايكروسيستمز فى مقرها خارج مدينة پالو آلتو. وقبل أن أتمكن من الدخول إلى الشركة لإجراء المقابلة الصحفية التى رتبها مع المدير التنفيذى، سلمنى مسئول الاستقبال استمارة قانونية من صفحة واحدة للتوقيع عليها، وكان عنوانها «اتفاقية بعدم إفشاء الأسرار». وقد كُتب فى أعلى الاستمارة خانتان ملئتهما: «زيارة سرية» «زيارة غير سرية». وكان من بين الأشياء التى يجب أن أوافق عليها فى هذه الوثيقة قبل أن أتمكن من الدخول إلى مكاتب شركة صن أن «الموقع على هذه الوثيقة يوافق على عدم كشف المعلومات عن صاحب الشركة إلى أى طرف ثالث. ويوافق الموقع على الوثيقة على استخدام معلومات عن صاحب الشركة فى الأغراض التى تصرح بها شركة صن كتابة وألا تستخدم فى أغراض خاصة بالموقع على الوثيقة». لقد أصبح الدخول اليوم إلى وكالة المخابرات المركزية يحتاج إلى وثائق أقل.

وهذا هو السبب أيضاً فى أن جميع الشركات الكبرى الآن، والكثير من الشركات الصغيرة، قد أضافت وظيفة المسئول الأول عن المعلومات (CIO). لقد اكتشفت الشركات أن هناك فائدة أساسية وفاعلية أكثر كثيراً من التأكد من أنها تستخدم المعرفة والمعلومات الخاصة بها الاستخدام الأمثل فى كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتطوير. فلن يمضى وقت طويل حتى يكون لكل دولة «وزير للإعلام» ليست

وظيفته إخبار العالم الخارجى بما يجرى داخل هذه الدولة، كما كان يحدث فى الحرب الباردة، وإنما مساعدة الدولة على فهم ما تعرفه والتأكد من أنها تحصد ثمار معرفتها على أفضل صورة ممكنة.

يقول نى جى رودجرز مؤسس شركة سايريس سيميكونداكتور: «سوف يكون التعرف على الفائزين والخاسرين فى عصر المعلومات عن طريق قوة العقل. ويقتضى الأمر 2 فى المائة من الأمريكيين لإطعامنا و 5 فى المائة ليصنعوا لنا كل ما نحتاجه. وكل ما عدا ذلك سيكون تكنولوجيات للخدمة والمعلومات، وسوف يكون البشر والعقول فى هذا العالم هم المتغير الأساسى فى كل ذلك».

كم يصل وزن دولتك؟

إننا نتقل من عالم كان ثقل الوزن فيه يلتهم خفيف الوزن إلى عالم يلتهم فيه خفيف الوزن ثقل الوزن. وهكذا فإننى عندما أذهب الآن لزيارة دولة ما، فإن أحد الأشياء التى أسأل عنها كم تزن هذه الدولة - أو فى الواقع، كم يبلغ متوسط وزن حاوية التصدير فيها؟

لقد علمنى آلان جرينسبان مغزى هذا السؤال. إن له علاقة بما يسميه الاقتصاديون «تأثير البديل» حيث تزايد إحلال تكنولوجيات الأفكار والمعرفة والمعلومات محل إجمالى الوزن فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية. فكلما زادت لديك المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مثل شذرات الكمبيوتر الدقيقة متناهية الصغر، التى تتحول إلى منتج، صارت أكثر ميلاً إلى قلة الوزن، وكلما زادت إنتاجيتها أصبحت أكثر ميلاً للبيع وزادت من ثراء شركتك أو دولتك. لقد استطعنا أن نجعل أجهزة الراديو أصغر باستخدامنا للترانزستور بدلاً من الأنابيب مفرغة الهواء. وحلت كابلات بصريات الألياف التى فى سمك الشعرة محل الأسلاك النحاسية ثقيلة الوزن. وتوفر أجهزة

التسجيل ذات الشرائط الرقمية الآن تسجيلاً ممتازاً للأصوات بدون شرائط على الإطلاق، بل مجرد شذرات الكمبيوتر الدقيقة والأرقام. وأصبحت الآلة الحاسبة التي كان والدك يضعها فوق مكتبه مجرد آلة حاسبة تحملها في يدك. ويمنحنا التقدم في مجال التشييد المعماري والهندسة الآن، فضلاً عن تطوير مواد بناء أخف وأقوى، المساحة نفسها من المباني ولكن بقدر أقل كثيراً من أطنان الخرسانة المسلحة والزجاج والصلب مما كان ضرورياً في حقبة سابقة. وربما حلّ بالفعل الآن محل مسئول الاستقبال الذي يزن 120 رطلاً ويقف خلف مكتب يزن 200 رطل جهاز صوتي دقيق موجود في تليفونك لا يزيد وزنه عن وزن الريشة.

ومن ثم، فإن من بين مقاييس قوة الدولة وحيويتها وسلطانها اليوم هو مدى خفتها بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي. فقد أصبح وزن الدولار الأمريكي الآن أخف بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي من أى وقت مضى. يوضح جرينسبان أنه حتى منتصف القرن الحالي كانت «رموز القوة الاقتصادية الأمريكية» ما زالت هي إنتاجيتنا من أشياء ثقيلة الوزن مثل الصلب، والسيارات، وآلات الخدمة الشاقة - وهي بنود تعكس نسبة كبيرة من تكاليف إنتاجها قيمة المواد الأولية ووزنها والعمل اليدوى اللازم لاستغلالها والبراعة فيها. وكانت فكرة «الوزن يساوى القيمة» تلك مغروسة في الأذهان إلى حد أنه تُروى حكايات عن أنه عندما خرجت شركة آبل للكمبيوتر بابتكارها آبل II، وهو أول كمبيوتر منزلى حقيقى، فى عام 1997، فكر المسئولون فيها بالفعل فى إضافة بعض الوزن الصناعى إليه لأنه كان خفيفاً إلى درجة أنهم خشوا ألا يأخذه الناس مأخذ الجد. غير أن جرينسبان يشير إلى أنه منذ ذلك الوقت تركزت الاتجاهات على «الإنتاجية الأقل حجماً، والأصغر، والأقل هيكلًا ملموساً». واليوم، سوف يكون كبيراً وزن الدولة التى تصدر أساساً المواد الأولية - مثل السلع والحديد الخام والبتترول الخام.

أما الدولة التي تخصص في تكنولوجيات وخدمات المعلومات فسوف يكون وزنها أقل كثيراً وربما توفر مستوى أعلى للمعيشة لكثير من أفراد شعبها.

وهذا هو الحال أيضاً بالنسبة للشركات. فقد تباغت نشرة الاكتتاب لشركة كومباك في عام 1983، عندما طرحت أسهم الشركة للاكتتاب العام للمرة الأولى، بأن «الكمبيوتر المحمول لشركة كومباك هو كمبيوتر شخصي من 16 بتاً في وحدة مكتملة الأجزاء في ذاتها ويمكن حملها، ويبلغ عرضها 20 بوصة وارتفاعها 8.5 بوصة وعمقها 16 بوصة. ويزن هذا التكوين العام القياسي 28 رطلاً تقريباً، وهو خفيف بحيث يمكن حمله من مكتب إلى مكتب، أو إلى المنزل في العطلات الأسبوعية أو رحلات العمل...».

كان ذلك الكمبيوتر «النقال» الذي يزن 28 رطلاً يعرف باسم «المسحوب كحقيبة السفر»، فقد كانت تلك هي الطريقة الوحيدة التي يمكن نقله بها هنا وهناك. وكان السعر القطاعي لهذا الجهاز بتكوينه العام القياسي يبلغ 2,995 دولاراً. وبحلول عام 1999 كان آخر إنتاج لشركة كومباك من جهاز الكمبيوتر النقال هو جهاز كومباك أرمادا 3500، ويزن 4.4 رطلاً فقط، وتتضاعف سعة ذاكرته 500 مرة. ويتكلف ما بين 3,299 دولاراً و4,399 دولاراً بحسب التكوين العام. ولما كانت شركة كومباك بأسرها تعمل منذ عام 1983 على أساس إجمالي هامش ربح يصل إلى 27.6 في المائة وظلت بهامش ربح مماثل تقريباً في عام 1997، أي بنسبة 27.5 في المائة، فقد أصبحت الآن تحقق أرباحاً أكبر لأنها تعلمت كيف تجمع مزيداً من قوة العقل في منتج يزن سبع وزن ما كانت تنتجه في عام 1983.

لقد أصبحت شركة كومباك أكثر ثراء لأنها أصبحت أقل وزناً وأكثر ذكاء.

هل تجرؤ دولتك على أن تكون منفتحة؟

لقد انتقلنا من عالم كانت فيه الدول المغلقة تعتقد أنها بذلك أقدر على البقاء من الدول المنفتحة إلى عالم أصبحت فيه الدول المنفتحة تتمتع بالازدهار الذى يفوق كثيراً الدول المغلقة.

مرة أخرى، لننظر إلى عالم الكمبيوتر، لقد واجه مصنعو الكمبيوتر، الذين حاولوا المنافسة عن طريق الاحتفاظ لأنفسهم باحتكار المعايير، أشد الصعوبات من أجل البقاء، فى حين ازدهرت تلك الشركات التى آثرت التنافس على أساس المعايير المعلنة لصناعة أجهزة الكمبيوتر - التى كانت الريادة فيها لشركة آى بى إم ، بمساعدة شركة إنتل . لقد تبنت شركات إنتاج ما يطلق عليه الكمبيوتر الشخصى سليل شركة آى بى إم - مثل كومباك، ودل، وجيتواى، وهىوليت باكارد، ومايكرون، وآسر Acer - المعيار الذى أرسنه آى بى إم ثم تحولت إلى محاولة قتل شركة آى بى إم والشركات الأخرى بأن صممت أجهزة كمبيوتر تستطيع التعامل مع هذا المعيار المعلن بصورة أفضل، وبتكلفة أقل، وبمساعدة تكنولوجية أكثر. وقد حاولت شركات الكمبيوتر داتا جنرال، وكومودور، ووانج، وإيرام، وآبل جميعاً أن تكون لها معايير الملكية الخاصة بها. واعتقدت، حسبما يوضح نيكولاس نيجروبونتي فى كتابه *أن تكون رقمياً*، أنها إذا استطاعت التوصل إلى نظام يكون مبسطاً ومتفرداً فى آن واحد، فإنها تستطيع السيطرة على كل منافسة واحتكار السوق لنفسها. ولكن لم يتحقق النجاح إلا لشركة آبل، والسبب الوحيد لذلك أنها نجحت فى بناء شبكة من عتاة المخلصين المستخدمين لأجهزتها وليس بسبب الترويج لها بين المستخدمين العاديين .

يقول نيجروبونتي، «فى نظام مفتوح، نحن نتنافس مع خيالنا، وليس مع القفل والمفتاح. والنتيجة لم تقتصر على وجود عدد أكبر من الشركات الناجحة، بل أيضاً وجود عدد كبير من الاختيارات المتنوعة أمام المستهلك وأمام قطاع تجارى يتزايد ذكاء باستمرار، قطاع قادر على التغير والنمو السريع».

لقد نجحت هذه الاستراتيجية بالتأكيد مع شركة كومباك. يوضح ذلك إيرل ميسون المدير التنفيذي الأول لشركة كومباك بقوله: « كانت استراتيجية كومباك، وما زالت على ثقة، من أن تظل قائدة في مجال معايير الحاسوب المعلنة لأنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يكتبون تطبيقات وبرمجيات لأجهزتنا زادت قدرتنا على زيادة مبيعاتنا من أجهزة الكمبيوتر، ومبيعاتنا من الخدمات، ومبيعاتنا من الحلول. في النموذج القديم للتفكير، كانت صناعة الكمبيوتر تتمثل في أنه إذا كان لدى نظام التشغيل الخاص بي وحدي، وإذا كان لدى بائعي البرمجيات المستقلون الذين يعملون لي وحدي، فسوف يكون بوسعي السيطرة على هذه الصناعة بأسرها، وقد أكون مستقلاً، ولست معتمداً على الآخرين، وأن يكون لدى شيء لا يوجد عند الآخرين. ولكن هذا النوع من التفكير لم يكتب له النجاح، لأن كتاب البرمجيات كانوا يريدون الكتابة لمزيد ومزيد من المستفيدين، ولذلك فإذا كنت تبني، بصفتك شركة لتصنيع الكمبيوتر، المعيار المعلن لهذه الصناعة فسوف تباع لمستفيدين أكثر وأكثر. كانت شركة آبل، في بداياتها، ترفض المشاركة في المعايير الخاصة بها على نحو معلن. ولذلك قال العاملون في مجال البرمجيات، 'بحسبك، هذه ليست لعبة. لو اقتصر عمل الواحد منا على برمجيات آبل فلن يتمكن من كتابة الكثير من التطبيقات، ومن ثم ستكون مبيعاتي مقصورة على تطبيقات آبل فقط، وسوف أظل معتمداً على شركة آبل من أجل بيع إنتاجي كله. ولكنني إذا عملت مع شركات تعمل بمعيار معلن فسوف أعتمد على كثير من الشركات المختلفة، مثل كومباك، و آي بي إم ودل، وذلك سوف يتيح لي بالفعل زيادة مبيعاتي'.

وبما أن شركة كومباك أثرت التنافس على أساس هذا المعيار المعلن، فقد كانت الطريقة الوحيدة التي تجعلها تسبق الجميع هي أن تتعلم كيف تكون أسرع، وأن تتعلم كيف تدير الأمور على نحو أذكى، وأن تتعلم كيف تتعامل مع زبائننا أفضل، وأن

تتعلم كيف تدير ما لديها من معرفة بصورة أفضل ، وأن تتعلم كيف تسيطر على التكاليف بفاعلية أكبر ، وأن تتعلم كيف تصنع منتجها بحيث تكون الثقة فيه أكبر. فإذا استطعت أن تكون الأفضل فى كل هذه الجوانب ، فسوف تتمكن دائماً من منافسة الجميع وعلى أى معيار. حقاً ، إن المعرفة الوحيدة التى تتطلب منك حمايتها وتحفظ بها سراً هى التقنيات التى تطورها حتى تستطيع أن تقدم الشئ الذى يعرفه الجميع بصورة أفضل . يوضح ذلك ميسون بقوله: «هناك أشياء لا نشترك فيها جميعاً. والسبب الوحيد الذى يجعلنا لا نريدك أن ترى بعض الأشياء التى نقوم بها أثناء عملية التصنيع هو أننا نقوم هناك بأشياء تشكل التفوق الوحيد الذى تتميز به ، وإذا رأيتها وأنت منافس لنا فإنك تستطيع بسهولة تنفيذ هذا الشئ» .

من بين الأسباب التى أدت إلى نمو الإنترنت بهذه السرعة هى أنها معيار معلن. ذلك أن أفضل الحلول هى التى تفوز سريعاً ، أما الحلول الميتة فتنقل بعيداً عن أرض المعركة بسرعة. ولاعزاء للمتخلفين. والواقع أن الشركات تستهلك وقتاً أقل نسبياً فى الحصول على براءات الاختراع ، وتستهلك وقتاً أطول فى مجرد إعلان الفوز.

يردد روبرت شاپيرو رئيس شركة مونسانتو دائماً القول بأن هناك دائماً بضعة أشياء قليلة تستحق أن تظل سراً. غير أن الثقافة التى تنشطها حول السرية ثقافة أبطأ تتناسب مع عالم أبطأ. والشركات ينتهى بها الأمر عادة إلى المبالغة فى تقدير ما تعرفه وتبخس قيمة ما هو معروض علينا تحت أنظار الجميع. يقول شاپيرو فى ذلك: «أستطيع أن أقول فى هذا 'انظر، إننى سأقول لك كل شئ أعرفه عن كيفية عمل هذا النظام، ومع ذلك فإننى سوف أتفوق عليك فى طريقة بنائى له'. فالحقيقة أنك لا تستطيع الاعتماد على احتكار المعلومات لمدة طويلة. ففى النهاية، الشئ المهم والشئ الذى يستمر هو الشئ الذى يجعلك أفضل فى المنافسة فى سباق مفتوح على مصراعيه أمام الجميع. والطريقة التى تدير وتبادل بها ما لديك من معلومات والطريقة التى تتعلم بها كشركة - هى كل المميزات الدائمة التى تتفوق بها على الآخرين» .

ويصدق ذلك على الدول أيضاً. يقول ميسون: «كل ما أستطيع قوله هو أنه بالعلانية تكون فرصتك في أن تصبح ضحية لما تعتقد أنك تعرفه أقل كثيراً مما لو كنت منغلقاً. انظر إلى صناعة البنوك في اليابان. لماذا أصبحت مفلسة من الناحية الفنية؟ لأنها مفرطة في الانغلاق. لقد أصبحت ضحية لما يعتقدون أنهم يعرفونه».

حقاً، إن هناك علاقة تبادلية مباشرة بين انفتاح اقتصاد دولة ومستوى معيشتها. فلقد وجدت دراسة أجراها الاقتصادي جيفري زاكس ومعهد هارفارد للتنمية الدولية أن الانفتاح عنصر حاسم في سرعة النمو. ويقول زاكس إن الاقتصادات المفتوحة «تنمو أسرع بنسبة 1.2 نقاط مئوية في العام عن الاقتصادات المغلقة، حتى إذا تساوت في كل شيء آخر، لأنه كلما كان اقتصادك منفتحاً، أصبحت أكثر اندماجاً في شبكة الأفكار والأسواق والتكنولوجيات وإدارة الابتكارات في عالم اليوم».

عندما كنت في زيارة لمقاطعة جيلين في شمالي الصين لمراقبة انتخابات القرى كان من بين القرى التي زرناها قرية كاي آن، حيث تيسر لنا زيارة القرويين في بيوتهم. كانت معظمها بيوت مقسمة إلى ثلاثة أقسام. القسم الأول عبارة عن كوخ صغير مبنى بالطوب اللبن حيث كانت الأسرة تعيش في ظل حكم ماوتسي تونغ، والقسم الثاني عبارة عن بناء أوسع من الطوب الأحمر حيث كانت الأسرة تعيش في ظل حكم دينج زياوينج، والقسم الثالث وكان دائماً هو الأحدث عبارة عن بناء من الطوب الأبيض مزين بالقرميد الملون حول الباب الأمامي، وقد بنى في فترة حكم جيانج زيمين. وبذلك تستطيع أن تعرف كيف أصبحت الصين دولة أكثر انفتاحاً، بمدى توسع كل منزل من منازل القرويين.

في المستقبل سوف تتضاعف مزاي استمرار انفتاح اقتصادك بقدر الإمكان؛ لأن حقبة معرفة العولة هي مفتاح النمو الاقتصادي، ولو أغلقت دولتك على أى صورة من الصور أمام أفضل العقول في العالم أو أمام أفضل التكنولوجيات في العالم، فسوف

تتخلف عن الركب بسرعة أكبر. وهذا هو السبب فى أن أكثر المجتمعات انفتاحاً فى التفكير وتسامحاً وقدرة على الابتكار والتنوع سوف يطيب لها العيش مع العولمة، فى حين سوف تعاني أكثر الدول والشركات انغلاقاً، وتشدداً، وصرامة، وانهماكاً فى الشؤون الذاتية، وتمسكاً بالتقاليد - وهى الدول والشركات التى لا تشعر بالارتياح إلى الانفتاح.

أجرت أنالى ساكسينيان، الخبيرة فى الدراسات الحضرية بجامعة كاليفورنيا فى بيركلى، دراسة ممتعة بعنوان «الميزة الإقليمية» شرحت فيها الأسباب التى جعلت وادى السيليكون متميزاً على هذا النحو عن معظم خلايا التكنولوجيا المتقدمة الأخرى. وخلصت إلى أن السبب فى تفرد وادى السيليكون هو تلك الحدود المفتوحة على مصراعيها والقائمة بين شركات التكنولوجيا، وبين هذه الشركات ومجتمع رأس المال المغامر، ومجتمع البنوك، ومجتمع البحوث الجامعية والحكومة المحلية. وتشير ساكسينيان إلى أن وادى السيليكون الموجود على الساحل الشرقى طريق 128 فى بوسطن قد تخلف دائماً عن وادى السيليكون الحقيقى، لأن طريق 128 سيطرت عليه تقاليد السرية والاكتفاء الذاتى داخل الشركات واجتناب المخاطرة سواء من جانب الشركات أو مجتمعات المال.

هناك بعض الدول الصغيرة التى تلحق بأفضال الانفتاح. فقد أشارت صحيفة واشنطن بوست (17 أكتوبر 1997) أنه فى حين أصبحت الهجرة هى نقطة الاحتكاك بين المحافظين والليبراليين فى الولايات المتحدة، «قررت دول أخرى الاستفادة من تجربة الهجرة الأمريكية». فقد كشفت هينج - تشى تشان سفيرة سنغافورة فى واشنطن عن مبادرة لاجتذاب المهاجرين إلى سنغافورة، وتحثهم على «الاتجاه غرباً» - الغرب حقيقة، الغرب الأقصى - «المضى غرباً أبعد وأبعد إلى أن يصلوا إلى آسيا». ونقل عن السفيرة قولها: «إننا ندرك أننا بحاجة إلى مزيد من الناس لمشاركتنا رؤيتنا عن المدينة

الذكية، مدينة المستقبل». ووضحت أن فكرة السعى وراء المهاجرين انبثقت عن دراسة استقصائية للمجتمعات المزدهرة، مثل الولايات المتحدة وبريطانيا التي حققت نجاحاً اقتصادياً بسبب انفتاحها وتنوعها.

تضيف السفيرة قائلة: «لقد اكتشفنا أن المجتمعات المنفتحة تظل في حالة ابتكار وتقدم إلى الأمام». ومن ثم تبحث سنغافورة عن «سماد تهجين» في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والهندسة، والصيدلة، والبحث والتطوير، فضلاً عن مجال البنوك. وأضافت، «سوف نجد نمواً مستمراً في هذه الدول (متنوعة المجتمعات)، وهذا هو السبب في أن سنغافورة متأكدة تماماً من أهمية تجنيد المواهب». ولقد اجتذب برنامج تجنيد العمالة في سنغافورة الذي يسمى «اتصل بسنغافورة» بالفعل شباباً من أوروبا وأستراليا. وقالت سفيرة سنغافورة إن الأجور المعروضة مرتفعة وتنافس الأجور في وادي السيليكون. (ومع ذلك ما زالت سنغافورة متخلفة في حريات سياسية معينة ضرورية لاستمرار الانفتاح الفكري الذي تتطلع إليه. ولكن ذلك سوف يتغير بمجرد تقاعد الجيل الحالي من السياسيين).

إنك لن تجتذب مزيداً من العقول فقط عندما تكون منفتحاً، ولكنك ستجتذب أيضاً مزيداً من انتقال التكنولوجيا من القطيع الإلكتروني. فعندما تكون التعريفات والحواجز التجارية منخفضة في دولة، يكون ذلك إشارة شديدة الأهمية للقطيع الإلكتروني، ولا سيما للشركات متعددة الجنسية، أي الماشية طويلة القرون. لنفترض أنك شركة زيروكس وأنت قررت بناء مصنع في البرازيل لصناعة الناسخات. فإذا احتفظت البرازيل بسوق الناسخات فيها مفتوحة ولم تحاول حماية مصانع الناسخات التي تمتلكها فسوف يكون لدى شركة زيروكس حافز كبير لنقل أحدث تكنولوجيا للناسخات عندها إلى مصنعها الجديد في البرازيل، لأنها قد تجد منافسة في السوق البرازيلية من أي مكان في العالم، بما في ذلك أفضل الناسخات اليابانية والأوروبية.

ولكن إذا كانت شركة زيروكس تعلم أن البرازيل تميل إلى الاحتفاظ بتعريفات جمركية مرتفعة لحماية مصانعها للناسخات فقد تفتتح زيروكس مع ذلك مصنعاً لتنافس به في السوق البرازيلية، ولكنها لن تخضع لضغوط تركيب أكثر تكنولوجياتها تفوقاً في ذلك المصنع البرازيلي. فما الذي يجبرها إذا كانت ستتنافس فقط مع الشركات البرازيلية قليلة الخبرة التي تحظى بالحماية؟ وهكذا ينتهي الأمر بالخسارة بالنسبة للبرازيل. فقد حرم عمالها وسوقها والمستهلكون فيها من الكشف عن أفضل تكنولوجيا متاحة.

وهذه قصة حقيقية. لقد كانت البرازيل وتايوان متساويتين تقريباً في دخل الفرد في أوائل الثمانينيات، وفي كل منهما شركات وطنية كثيرة ومهمة، ورأس مال وفير، وعمال مهرة وإدارة متوسطة مدربة تدريباً جيداً. وقررت كل منهما أنها تريد القفز في خضم مجال الإلكترونيات الدولية على نطاق ضخم، ولا سيما في سوق صناعة ماكينات الفاكس. وكانت المشكلة أن هناك مصدراً واحداً بالنسبة للبلدين لأفضل تكنولوجيا في صناعة أجهزة الفاكس، وهو شركة فوجيتسو اليابانية. وقد فرض الكونجرس البرازيلي في عام 1988 مجموعة واسعة النطاق من التعريفات الجمركية على المنتجات الإلكترونية، بما في ذلك ماكينات الفاكس، وذلك في محاولة لحماية صناعة ماكينات الفاكس البرازيلية الوليدة. وقد أدى ذلك إلى أنه لم يكن هناك من لديه الحافز لنقل أفضل تكنولوجيا الفاكس لديه إلى السوق البرازيلية. أما تايوان فقد ألغت التعريفات الجمركية وأعلنت عن فتح مجال المنافسة أمام من يستطيع صنع أفضل ماكينات الفاكس. وتشير دراسة للبنك الدولي، إلى أن تايوان كانت في عام 1994 في مقدمة صانعي أجهزة الفاكس في العالم، في حين تتكلف ماكينات الفاكس البرازيلية أكثر كثيراً من المعدل العالمي وأصبحت على شفا الانهيار. وفي عام 1995، ألغى الكونجرس البرازيلي التعريفات الجمركية المفروضة على ماكينات الفاكس وقررت البرازيل الدخول في المنافسة بأسلوب منفتح.

ما مدى براعة بلدك فى اكتساب الاصدقاء؟

لقد انتقلنا من عالم كان الجميع يريدون فيه خوض التجربة بمفردهم - حيث الفردية الصارمة هى نموذج لدور الشخص التنفيذى وحيث تكون الشركة المتكاملة رأسياً التى تصنع كل شىء هى النموذج للشركات - إلى عالم لا يكتب لك البقاء فيه ما لم يكن لديك الكثير من الحلفاء، وحيث يكون صانع التحالفات التشرشيلية هو النموذج لدور الشخص التنفيذى والشركة المتحالفة أفقياً هى نموذج الشركات.

يتعذر عليك، فى اقتصاد عالمى، البقاء فى مجال صناعات معينة ما لم تكن قادراً على التنافس على أساس عالمى، ولن تستطيع أن تفعل ذلك بدون تحالفات. ومن السهولة بمكان معرفة السبب. ففى عدد من الصناعات، مثل صناعة أشباه الموصلات، والفضائيات، والاتصالات عن بعد، والصيدلة، حسبما يقول ستيفن جى. كوبرين خبير العولمة فى وارتون سكول، «حدث نمو فى حجم التكنولوجيا إلى حد جعل حتى قادة الصناعة قد لا يجدون المصادر التى تجعلهم يواجهون بمفردهم المنافسة فى جهد البحث والتطوير، فى ضوء التكلفة الهائلة التى ينطوى عليها ذلك، وغموض النتائج، والأهم من ذلك قصر دورة حياة المنتج». كذلك يتطلب حجم المعرفة العلمية والتقنية فى حد ذاته على نحو متزايد تطوير منتجات معقدة فى عالم اليوم الذى يتطلب باستمرار أن تقوم عدة شركات بتجميع مصادرها. وفى النهاية، فإن الطريق الوحيد أمام هذه الشركات لتعويض استثماراتها الهائلة فى البحث والتطوير هو أن لا تباع إنتاجها فى أسواقها الوطنية التى تعتبر صغيرة جداً فحسب، وإنما أيضاً فى العالم أجمع، وهذا أيضاً يحتاج إلى حلفاء.

والتحالفات ليست اندماجات. إنها تتضمن شركتين تحتفظ كل منهما بشخصيتها المتميزة، ولكنهما تتفقان على العمل معاً بحميمية شديدة. هذه الضغوط المتزايدة من أجل التحالفات حسبما يرى كوبرين، «إحدى سمات هذه الحقبة من

العولة ليست جديدة فى درجتها فقط وإنما هى جديدة أيضاً فى نوعها. إنها واحدة من السمات التى تنسج بمهارة العالم بعضه إلى بعض، وتؤدى إلى مزيد من العولة، بطرق ليست دائماً ظاهرة للعيان» .

وصناعة شركات الخطوط الجوية أحد المجالات التى تبدو فيها هذه التحالفات أكثر وضوحاً للعين المجردة. لاحظ الإعلانات التى تخص «تحالف النجوم Star Alliance» - ذلك التحالف بين ستة خطوط جوية لتبادل حجز مقاعد الرحلات الجوية عليها جميعاً، عن طريق شفرة للحجز يشتركون فيها جميعاً، واحترام كل منها برنامج الطيران للشركات الأخرى. وبذلك تستطيع كل شركة عضو فى هذا التحالف، عن طريق المشاركة، أن تعرض على زبائنها تشكيلة من رحلات التوقف للتسوق مرة واحدة إلى أى مكان فى العالم. هذه الشركات تعلم أنها فى عالم اليوم يجب أن تكون قادرة على تقديم مثل هذه الخدمة، ولكنها لا تستطيع ذلك إلا عن طريق تحالف، لأنه يستحيل على كل منها تغطية العالم كله بمفردها. ويظهر الإعلان عن هذا التحالف طائرة استطلالت بحيث أصبح أنف الطائرة من شركة يونيتد، وكابينة المقدمة من شركة إير كندا، والقسم الأوسط من شركات ساس وفاريج والخطوط الجوية التايلاندية، وقسم الذيل من لوفتهانزا - وجميعها يلى عنوان الإعلان الموحى: «تحالف النجوم، شبكة الخطوط العالمية للكرة الأرضية» .

وتستطيع شركة كومباك، بتوصلها إلى مشاركة استراتيجية مع إنتل لصناعة المايكروبروسسور، ومع مايكروسوفت لتقديم نظم التشغيل والبرمجيات ويندوز، أن تدمج على الفور أحدث الابتكارات التكنولوجية فى مجالى أشباه الموصلات ونظم التشغيل على السواء فى كل جهاز كمبيوتر جديد لتستطيع أن تقف تماماً على قمة التفوق. ويشير التقرير السنوى لعام 1997 لشركة كومباك إلى أن «الزبائن أصبحوا يعلمون على نحو متزايد أن أفضل الحواسيب تأتى من الشركة التى تقيم أفضل المشاركات مع

الشركات الأخرى. وهذه الشركة هي كومباك». نقلت مجلة فوربس مرة عن مدير استشارى وصفاً للعلاقة بين آندى جروف رئيس شركة إنتل وإيكهارد فايفر رئيس شركة كومباك، قال فيه: «ما يخرج من فم آندى يذهب إلى أذن إيكهارد. إنها أشبه بعلاقة زواج».

لا عجب إذن فيما نشرته الإيكونوميست (4 أبريل 1998) من أنه قد تشكل نحو 32 ألف تحالف بين الشركات فى أنحاء العالم فى السنوات الثلاث الأخيرة، ثلاثة أرباعها بين شركات عبر الحدود.

ما يجرى بين الشركات يجرى مثله بين الدول. فقد كانت أمريكا، من حيث الأمن الاقتصادى، بحاجة دائماً، إلى حلفاء فى عالم الاقتصادات الدولية. فنحن لم نكن قط جزيرة منغلقة على ذاتها. إننا فقط نريد مزيداً من الحلفاء الآن بمزيد من الطرق وفى مزيد من الأوقات. قال لى روبرت روبين وزير الخزانة الأمريكى: «لا أستطيع أن أتخيل أنه قبل عشرين أو خمسة وعشرين عاماً كان على من سبقونى فى هذا المنصب أن ينشغلوا بأزمة اقتصادية فى تايلاند أو إندونيسيا أو حتى كوريا. قد تنشغل بما يحدث فى إنجلترا أو اليابان. أما تايلاند فلا. ولكن اليوم أصبح هناك عدد كبير من الدول جزءاً مما يعتبر لأسباب عملية الاقتصاد العالمى. وقد يؤثر أداؤها فى بلادنا، وإننى أستنزف الكثير من وقتى وجهدى فى التعامل مع ما ينجم عن ذلك».

وينطبق الكثير من ضغوط العثور على مزيد من الشركاء والحلفاء على صعيد الأمن القومى. فمن ناحية، فى غياب الحرب الباردة التى كانت تسيطر على كل شىء بما كانت تنطوى عليه من عدو يهدد كل شىء، لا يريد شعب أية دولة أن يدفع ثمناً باهظاً سواء بالدم أو المال لتأديب صغار الأوغاد - حتى وإن كانوا يشكلون خطراً داهماً. وعندما جاء صدام حسين ليهدد طرق البترول ويلوح بأسلحة الدمار الشامل، كان على إدارة بوش أن تقضى ستة أشهر فى تشكيل تحالف من الشركاء، ليس فقط

من أجل مواجهة صدام، وإنما الأهم من ذلك، من أجل دفع تكاليف هذه المواجهة. لقد كنت أعطى رحلة وزير الخارجية بيكر عندما ذهب فى جولة لجمع الأموال لحرب الخليج الأولى. لقد أسهم جميع المراسلين الصحفيين المصاحبين له على الطائرة فى شراء وعاء من القصدير ليتسول به!

غير أنه إلى جانب الحاجة إلى مزيد من الحلفاء لمواجهة الأوغاد، هناك مجموعة كبيرة من القضايا ذات الصبغة الدولية التى أصبحت الآن أكثر تهديداً من أى وقت مضى فى عالم أصبح بلا أسوار. ولا يمكن مواجهة هذه القضايا بفاعلية أكبر إلا بالعمل المشترك لمجموعة من الدول ضد لاعبين آخرين ليسوا من الدول، سواء كانوا من الإرهابيين، أو المافيا، أو مروجى الأسلحة، أو حتى ظاهرة النينو الجغرافية . El Nino

فعلى سبيل المثال، ظلت الولايات المتحدة تحاول طوال السنوات القليلة الماضية إقناع الحكومة الروسية الضعيفة بالحد من مبيعات الصواريخ والتكنولوجيا النووية لإيران عن طريق شركات روسية خاصة. وفى نظام الحرب الباردة، لم تكن الولايات المتحدة تشعر بالقلق مما تفعله الشركات الروسية الخاصة بمفردها. فلم يكن هناك شئ كهذا. لم يكن هناك سوى مبيعات أسلحة روسية رسمية يمكن ردعها بالتهديد رسمياً بإرسال أسلحة أمريكية أو بوسائل أخرى من دولة إلى دولة. ولكن الأمر لم يعد كذلك. لقد أصبح أصحاب مصانع الأسلحة الروس لاعبين «قطاع خاص» متلهفين على جمع الأموال. ولا تستطيع الولايات المتحدة، بمفردها، فرض قيود على التصدير للشركات الروسية الخاصة. وعليها بدلاً من ذلك استخدام كل أنواع الجزر للترغيب والعصى للترهيب التى يجب على واشنطن تنسيقها مع الأوروبيين والإسرائيليين والشركات الخاصة. حقاً، لقد كان على إدارة كلينتون، فى حالة بيع الأسلحة الروسية إلى إيران، أن تذهب شوطاً بعيداً بفرض عقوبات اقتصادية على جامعة ومعهدين للتعليم الفنى

فى روسيا، ومحاولة إقناع الأوروبيين بأن يحذوا حذوها، لأنه كان من المعتقد أن الخبراء الروس فى هذه الكليات يعملون لإيران وأن الحكومة الروسية لم تفعل، أو لم تكن تستطيع أن تفعل، شيئاً حيال ذلك. فى الحرب الباردة، كان بوسع أمريكا وقف مثل هذه المبيعات كعازف منفرد. أما الآن فإنها لا تستطيع وقفها إلا إذا تصرف مثل قائد الأوركسترا.

وهذا هو السبب فى أن التحدى الأكبر لزعامة الولايات المتحدة فى نظام العولمة هو أن تقوم بتصنيف للمشكلات التى تستطيع مواجهتها منفردة باستراتيجية الردع العسكرى الكلاسيكية من دولة إلى دولة، والمشكلات التى لا تستطيع مواجهتها اليوم إلا مع شركاء آخرين.

تحدث إلى روبرت شاپيرو رئيس شركة مونسانتو ذات مرة عن كيفية تعامل شركته مع هذا التحدى. وهى قضية كبرى بالنسبة لشركة مونسانتو لأنها تقوم بتطوير مجموعة متنوعة جديدة ومتطورة من البذور التى تسوقها للمزارعين، ولكنها بحاجة إلى العمل الوثيق مع الشركات الزراعية الكبرى، مثل شركة كارجيل، حتى تتأكد من أن شركة كارجيل سوف تعترف بتفرد هذه المجموعة الجديدة من البذور لشركة مونسانتو ثم تحدد قيمة أعلى للمحاصيل التى تنبتها هذه البذور الجديدة، حتى يكون لدى المزارعين فى أنحاء العالم الحافز لاستخدام هذه البذور الجديدة ودفع سعر أعلى. وكان لابد لشركتى كارجيل ومونسانتو أن تعرفا تماماً ما تقوم كل منهما به على النطاق العالمى حتى يتسنى لشركة مونسانتو جنى ثمار إنجازاتها العلمية الكبيرة. كان شاپيرو، وهو يصف ذلك النوع من ترتيب التحالفات أشبه برئيس الولايات المتحدة وهو يحاول التوصل إلى كيفية معالجة الولايات المتحدة لعملية إنقاذ المكسيك أو التوصل إلى نوع الائتلاف، إذا نجح فى ذلك، يستطيع استخدامه لمواجهة واحتواء العراق. قال شاپيرو: «هذا العالم الجديد من التحالفات أرض مجهولة لم تكتشف بعد. فالجميع لديه

نموذج فى رأسه لا يعرف أحد كيف يعمل : كيف يستطيع المرء الموازنة بين المصالح المشتركة والمصالح الذاتية، وبين المكاسب طويلة الأجل والقصيرة الأجل ؟ أين توجد الأرض المشتركة بين المتحالفين، وأين يكون ذلك الذى يريدون الاحتفاظ حقيقة فيه بالهويات المنفصلة ؟ إننا نعرف تماماً كيف نقوم بعمليات الاندماج، ولكن التحالفات بين أُنْدَاد شىء مختلف. ينبغى أن أعتمد على قدراتك لأنها جزء مهم فى حياتى. والتحدى الحقيقى هو أنك لن تسع إلى تحقيق واحد فقط من هذه التحالفات. بل يجب أن يكون لديك مجموعة منها تعمل فى آن واحد إذا كنت تريد المنافسة على النطاق العالمى. ثم يصل الأمر حينئذ إلى كيف يتسنى لى القيام بمبادلات بينك وبينى، وبينك وبين فريد، وبين فريد وبينى ؟ إنه أمر معقد حقيقةً.

هل فهمتما الإدارة فى بلادك؟

منذ عدة سنوات مضت كنت أجرى مقابلة صحفية مع زعيم إحدى الدول العربية، وفى أثناء المقابلة، أعربت له عن تهنتى لأن وكالة موديز للتصنيف الائتمانى للدول قد أعادت من توها تصنيف بلاده ورفعت هذا التصنيف من درجة ما دون الاستثمار إلى درجة الاستثمار. شكرنى هذا الزعيم العربى ثم التفت إلى مستشار له يجلس إلى جواره وسأله باللغة العربية: «ما هى موديز تلك» ؟

لقد كانت الإدارة مهمة دائماً، ولكن الإدارة والزعامة زادت أهميتهما إلى حد ما فى مثل هذا النظام الأكثر تعقيداً والأسرع خطى. عندما أنظر الآن إلى دولة أو إلى شركة فإننى أتساءل، هل الرئيس يمكنه مراجعة المعلومات، هل يظل هو أو هى يؤلف بين الأبعاد الستة المختلفة فى آن واحد، هل يستوعب هو أو هى الديموقراطيات الثلاث والاستفادة منها؟ ذلك لأنه إذا تعذر عليك رؤية العالم، وتعذر عليك رؤية ذلك التفاعل الذى يعمل على تشكيل العالم، فسوف يتعذر عليك بلا شك وضع تصور استراتيجى لك عن العالم.

قال لى كريج باريت مدير شركة إنتل فى إحدى المرات الملاحظة التالية: «إننا أكبر مستثمر فى أيرلندا، وفى اعتقادى أننا أكبر شركة من حيث عدد العاملين فيها هناك. ووجودنا فى أيرلندا يرجع إلى أنها مواتية تماماً لإقامة المشروعات، ولديهم بنية أساسية تعليمية قوية جداً، ويسهل فيها إلى حد مذهل دخول وخروج الأشياء، كما يسهل فيها أيضاً العمل مع الحكومة. إننى أفضل الاستثمار فى أيرلندا ولا أستثمر فى ألمانيا أو فرنسا. فرنسا هى الدولة الوحيدة فى العالم التى جرّمت استخدام التجفير en-cryption، فى التجارة عبر الإنترنت». وتعتبر التكنولوجيا، التى تستخدمها شركة إنتل الآن فى شذرات الكمبيوتر، عنصراً حاسماً فى التجارة عبر الإنترنت لمنع المجرمين من سرقة أرقام بطاقات الائتمان وغيرها من البيانات الشخصية. ويمضى باريت قائلاً: «فرنسا هى الدولة الوحيدة فى العالم التى لا نستطيع أن نتلقى فيها طلبيات من زبائننا عبر الإنترنت، لأننا لا نستطيع استخدام تكنولوجيات التجفير فيها. لقد كنت مؤخراً فى باريس لعرض بعض المنتجات الجديدة لشركة إنتل، وكان لابد لنا من الحصول على تصريح كتابى خاص من الحكومة الفرنسية لمجرد عرض تكنولوجيا التجفير لشركتنا فى هذه المناسبة فقط».

قد تشعر معظم دول العالم بالرعب إذا علمت أن رئيس شركة إنتل يرى أنها متخلفة عن الركب. أما فرنسا فترى أن إنتل متخلفة عن الركب. قال باريت: «إنك تضع قانوناً غيباً يجرم استخدام التجفير – هذا التجفير الذى تستطيع بالفعل الحصول عليه من الإنترنت – ثم ينتهى بك الأمر إلى منع تجارتك واقتصادك من النمو. ولكن موقفى هو إما أن تسمح لى باستخدام التجفير بتفوق وإما أن أرحل عنك تماماً».

فى أواخر الثمانينيات، عقدت شركة إنتل مؤتمراً للتسويق فى أوروبا بأسرها، لتحديد أين تضع مواردها والتوصل إلى الدول التى ستكون مناسبة والدول التى لن تكون كذلك. وظهر رئيس قطاع التسويق الأوروبى فى شركة إنتل فى الاجتماع ومعه

خريطة لأوروبا - ولكنه كان قد انتزع فقط الجزء الذى يمثل فرنسا من خريطة التسويق بشفرة حلاقة.

لو كانت فرنسا سهماً لبعته.

ما مدى جودة العلامة التجارية لبلدك؟

تحتاج الشركة العالمية أو الدولة القوية، فى عالم العولمة هذه الأيام، إلى أن يكون لها اسم تجارى أو ماركة «قوية» يمكن أن تجتذب وتأسر المستهلكين أو المستثمرين. ماذا يعنى الاسم التجارى أو الماركة؟ لقد وضع فريق من شركة ماكينزى الاستشارية تعريفاً جيداً لذلك فى عام 1997 فى الصحيفة التى تصدرها شركتهم، إذ قالوا: «يصبح الاسم ماركة (علامة مسجلة) عندما يربطه المستهلكون بمجموعة من المزايا الملموسة أو غير الملموسة»، التى يحصلون عليها من هذه السلعة أو الخدمة. «وكلما زادت قوة هذه الرابطة، زاد إخلاص المستهلكين لهذه السلعة أو الخدمة واستعدادهم لدفع زيادة فى السعر عن القيمة العادية... إن أى شركة بحاجة إلى القيام بشيئين حتى يتسنى لها بناء حقوق ملكية الماركة المميزة لها: أولاً، أن تجعل منتجها متميزاً عن غيره فى السوق، وثانياً، أن تجعل ما تقوله فى الإعلان والتسويق عن منتجها مرتبطاً بالفعل بالمنتج الذى تسلمه للزبون. حينئذ تنشأ علاقة بين الاسم التجارى والمستهلك... وكلما قوى هذا الارتباط قوى الاسم التجارى».

بعبارة أخرى، يتطلب بناء اسم تجارى قوى من أى شركة أن تبين مدى أهمية نواحي القوة الخاصة بمنتجها ومدى اختلافها عن المنتجات الأخرى. لقد وقعت شركة كومباك فى مشاكل خطيرة متعلقة بالاسم أو العلامة التجارية فى منتصف التسعينيات، عندما تمكنت، فى الواقع، الشركات المصنعة لمكونات أجهزتها وشركاؤها المتحالون معها وشركتا إنتل ومايكروسوفت، من التفوق على ماركتها التجارية. فقد

توقف المستهلكون عن الاهتمام كثيراً بالصندوق الذى يحتوى على التجهيزات سواء كان اسمه دل ، أو جيتواى ، أو هيوليت باكارد ، أو آى بى إم ، أو كومباك . كان كل اهتمامهم أن يوجد بداخله المايكروبروسسور الذى صنعته إنتل وأن يعمل بنظام تشغيل وبرمجيات ويندوز . ولا عجب أن المسئولين التنفيذيين فى كومباك بدأوا فى التذمر قائلين : «لقد سئمنا أن نكون موزعين لآندى جرووف (رئيس شركة إنتل)» .

من أسباب تفوق ماركتى إنتل ومايكروسوفت على ماركة كومباك أنها كانت تنظر إلى نفسها بصورة محدودة للغاية ، وكانت إعلاناتها تعكس ذلك . لقد رأت كومباك فى نفسها مجرد شركة لصناعة منتج واحد فقط ، شركة مصنعة ومسوقة لأجهزة الكمبيوتر . كانت بالفعل تصنع أجهزة كمبيوتر جيدة ، ولكن إعلاناتها لم تكن سوى صور لكل جهاز كمبيوتر من أجهزة الكمبيوتر المكتبية والمتقلة والسيرفر . وفى يونيو عام 1998 ، وبعد أن اشترت شركة كومباك شركة ديجيتال إكويمنت شنت حملة عالمية جديدة لتغيير ماركتها . وكانت استراتيجيتها تتمثل فى إيجاد رابطة حقيقية بين كومباك وزبائنها ، بدءاً من المشتري الصغير لجهاز الكمبيوتر المكتبى وانتهاءً بأكبر شركة أو حكومة مستخدمة لأجهزتها . وفعلت ذلك بثلاث طرق ، الأولى بتغيير الوسيلة التى توزع بها منتجاتها ، فقد كانت كومباك تبيع دائماً أجهزتها عن طريق منافذ للبيع بالقطاعى وغيرها ممن يعيدون البيع كطرف ثالث . ونجم عن ذلك عدم وجود علاقة مباشرة بينها وبين معظم زبائنها . ومن ثم فقد تحولت إلى استراتيجية مهجنة فى التوزيع تتيح لكومباك أن تبرم صفقات البيع عن طريق التليفون وعبر الإنترنت حتى تتمكن من بناء نوع من المشاركة الخاصة بها مع زبائنها . والطريقة الثانية ، أن شركة كومباك عززت إدارة الخدمة الفنية للعملاء بحيث يستطيع كل من لديه جهاز كمبيوتر كومباك الاتصال فى أى وقت ، ومن أى مكان فى العالم ، لكى يشكو من أى مشكلة - سواء كانت المشكلة لها علاقة بالكمبيوتر أو بالبرمجيات أو

حتى بحل الكلمات المتقاطعة التى تنشرها صحيفة **نيويورك تايمز** كل يوم أحد - وسوف يساعدهم أحد ممثلى شركة كومباك فى حلها.

أما الطريقة الثالثة فقد أعادت كومباك تصميم حملتها الإعلانية بحيث تدعم هذا النهج الجديد، بأن نشرت إعلانات تثير شعوراً بالمشاركة أكثر من مجرد عرض منتج. فاشترت كومباك اثنتى عشرة صفحة متقابلة فى صحيفة **رول ستريت جورنال** للكشف عن منتجها الجديد، ولم تتضمن هذه الصفحات المتقابلة صورة واحدة لجهاز كمبيوتر. وإنما احتوت بدلاً من ذلك على صور أشبه بما ينشر فى الصفحات الأخيرة للصحف، يظهر فيها طفلان يسيران تجاه إحدى الغابات وتتشابك أيديهما، مع شعار كتب أعلى الصفحة «كومباك، إجابات أفضل».

تأمل هذا: إجابات أفضل، وليس أجهزة كمبيوتر أفضل. قال إيرل ميسون: «لقد أعدنا بناء أنفسنا فى ظل ماركة كومباك بغية تعزيز ماركة كومباك».

الدول أيضاً تواجه الآن هذا التحدى فى مواجهة زبائنها فى السوق العالمية - أى أعضاء القطيع الإلكتروني. فقد اعتادت الدول أن تضع لنفسها ماركة من أجل السياحة فقط. ولكن ذلك لم يعد كافياً. ونحن ننتقل إلى عالم أصبح لدى الجميع فيه أجهزة كمبيوتر واحدة وأصبح الجميع مضطرون إلى الحصول على البرمجيات التى تتفق مع هذه الأجهزة، أصبحت ماركة دولة ما، والعلاقة الفريدة التى تقيمها مع مستثمريها الأجانب أشد أهمية. تذكر أوروبا بعد أن احتل الاتحاد النقدى الأوروبى مكانه. ما الذى يدعوك إلى إقامة مصنعك فى أوروبا وليس فى اسكتلندا؟ قد يكون السبب مجرد الطقس أو الطعام أو مجرد أن الماركة الإيطالية يبدو أنها تشيع قدراً أكبر من المتعة والأسلوب الخاص وفطائر البيتزا.

التقط زميلى وارين هوج مدير مكتب **نيويورك تايمز** فى لندن الجهود التى تبذلها بريطانيا لإعادة رسم ماركتها المسجلة لتصبح «بريطانيا الجديدة». كتب هوج

فى 12 نوفمبر 1997 ، أنه فى بريطانيا التى أعادت رسم ماركتها، «فى الخارج نجد مشاهد للملاعب الكريكت الريفية، والشاى والكعك المدور، وقلاع البارونات، وأصحاب المناحل، وصيد الطيهوج فى مستنقعات الخلنج، والمشاركين فى الاحتفالات الرسمية بشعورهم المستعارة ومشداتهم، وشراب الجعة الإنجليزية بلونه الكهرمانى الفاتح، والعلم البريطانى يرفرف منتصباً. وفى الداخل، هناك صور لوسائل الاتصال وهى تنبض، وصفقات العمل العالمية، وتكنولوجيا المعلومات، ورجال أعمال مغامرون، والهندسة المعمارية الجريئة، وإعلانات فاضحة، وموضة جريئة، وموسيقى بوب بريطانية، كباريهات - أى شىء، باختصار، ينم عن الشباب والابتكار، وتعبر عنه كلمة 'مودرن' التى يفضل قادة هذا البلد الذى يجدد نفسه ترديدها وقد تبنت حكومة العمال الجديدة أسلوب الهجوم بناء على اقتراح لمركز ديموس، وهو مركز لبحوث السياسات الاجتماعية مقرب للسيد بلير، الذى أوصى فى الشهر الماضى بأن الوقت قد حان لإعادة رسم ماركة بريطانيا باعتبارها 'إحدى الدول الرائدة فى العالم' وليست إحدى متاحف العالم. قال تونى بلير: 'إننى فخور بماضى بلادى ولكننى لا أريد أن أعيش فيه'. وقد فهمتها وكالة السياحة للحكومة البريطانية فهماً صحيحاً عندما قررت فى عام 1997 تغيير شعار البلاد من 'النظام، بريطانيا!' إلى 'بريطانيا الممتازة' .

قد تعمل دولة ما أيضاً على تلطيخ ماركتها. ففي التسعينيات طورت ماليزيا صورة لماركة رائعة، تلك هى الدولة الإسلامية متعددة القوميات التى تحتضن الثورة التكنولوجية وتجعل اسمها مرادفاً لتكنولوجيا المعلومات، بل تقيم شيئاً يسمى الممر الفائق لتكنولوجيا المعلومات، وهو عبارة عن حديقة صناعية للتكنولوجيا المتقدمة حول كوالا لمبور. ولكن عندما انهارت العملات الآسيوية فى صيف عام 1997 ومضى رئيس الوزراء مهاتير فى خطبه الملتهبة متهماً اليهود وجورج سوروس ونائب رئيس الوزراء أنور إبراهيم بالتآمر لتدمير الاقتصاد الماليزى، انتزع ماركة ماليزيا وقوض الثقة الدولية فى بلاده.

يتعين على الدول، فى هذه الأيام، أن تهتم بماركتها حتى إذا أدرك صغار اللصوص ذلك. روى جون باسى، المحرر فى صحيفة *وول ستريت جورنال* قصة مدهشة (27 فبراير 1998) عما حدث له ولصديقه عندما ركبا سيارة أجرة فى ميكسيكو سيتى فى إحدى الليالى، وتعرضا فى الواقع للاختطاف من جانب سائق السيارة وعصابة من عدة أفراد. كتب يقول: «اكتشف الشخص الذى يصوب بندقيته نحو رأسى ليلة السبت فى ميكسيكو سيتى أننى أعمل لإحدى الصحف. وكنا قد أمضينا ساعة نجوب الشوارع فى السيارة الأجرة ووجهى إلى أرض السيارة وهو يجلس فوقى. وكان أحد شركائه يجلس محشوراً فى المقعد المجاور له ويكاد يجلس فوق صديقتى ليثبتها فى مكانها.

سألنى اللص الذى يمسك بالبندقية: «هل تعمل لصحيفة أمريكية؟» أجبته، 'نعم، إننى قادم فى رحلة عمل من الولايات المتحدة'. ولم أكن أدرى أهذا شئ طيب أم سيئ. ربما هو لا يحب الصحفيين. ربما هو يكره الأمريكيين. قال الرجل: 'حسناً. لا تكتب شيئاً مما حدث الليلة. فقد يكون ذلك محرراً لبلادى'.

'محرراً لبلاده؟' لو كانت هذه ظروف مختلفة قليلاً، ولو لم تكن مأسورة البندقية عيار 45. على بعد ثلاث بوصات من رأسى طوال الساعة الماضية، ولو لم يفرغ اللصوص ما فى حافظة نقودى، ولم يأخذوا ساعتى، ولم يحاولوا الآن السطو على حسابى فى البنك ببطاقة ائتمانى - ربما اعتبرت الفكرة محبة. بعض الكرامة الوطنية، حماس من نوع ما تشهده بطولة كأس العالم لكرة القدم. إن قلبه معلق ببلاده، المكسيك.

أكدت للصحف وأنا في أرضية السيارة: « كلا. لا تقلق. إنها صحيفة اقتصادية، أسهم وسندات. ولن أتمكن من نشر قصة كهذه في الصحيفة - مجرد حادث سرقة آخر في المكسيك ». لو كانت المكسيك سهماً

لما كان هناك المزيد والمزيد من الناس الذين بدأوا يدركون أن بلادهم تستطيع فعلاً اختيار الرخاء إذا اختارت السياسات السليمة، وبما أن المزيد والمزيد من الناس أدركوا تماماً كيف يعيش الآخرون ولا سيما في الدول الناجحة، فسوف يتساءلون عن السبب في عدم اختيار إدارتهم السياسية للرخاء. في نظام الحرب الباردة كان بوسع الكثير من الدول اجتناب الإخفاق بسبب ما تتميز به من موقع أو بسبب تاريخها. مصر مثلاً ارتفع قدرها بصورة ضخمة في الحرب الباردة لمجرد أنها كانت دولة محورية في الشرق الأوسط ما بين الأمريكيين والسوفييت وبعد ذلك بين الدول العربية وإسرائيل. وكان لديها تاريخ عظيم وأهرامات تتعلق بها. وفرنسا أيضاً ازدادت أهميتها لقدرتها ورغبتها في المناورة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. ولديها تاريخ مبهر ترتكن إليه.

في نظام العولمة، لم يعد لموقع بلادك أهمية كبيرة. ولم يعد تاريخ بلادك يهم كثيراً. ولكن كان ينبغي تشجيع الدول على الحفاظ على ثقافتها وتراثها إلا أنها لا تستطيع الارتكان إليها. الآن أصبح المهم هو من أنت، وهذا يتوقف على اتخاذك لاختيارات الرخاء المتاحة في هذا النظام.

حكى لي ديريك شيرر قصة مفيدة في هذا الصدد. في منتصف التسعينيات، عندما كان يشغل منصب سفير الولايات المتحدة في فنلندا، كانت تصحبه زوجته، روث جولدواي، التي كانت تشغل منصب عمدة سانتا مونيكا في منتصف الثمانينيات وأشرفت على إعادة تنشيط المدينة. توجه السفير شيرر وزوجته في أحد الأيام من

هلنسكى لزيارة مدينة سانت بطرسبرج الروسية العظيمة لمقابلة المسؤولين بالمدينة، وأيضاً القنصل الأمريكى العام فيها. قال شيرر: «وهكذا اجتمعنا مع نائب عمدة سانت بطرسبرج ورئيس التخطيط فى المدينة وبعض المسؤولين الآخرين فيها على عشاء أقامه لنا قنصلنا العام. وظل هؤلاء المسئولون يتحدثون ويتحدثون عن عظمة مدينة سانت بطرسبرج وعن تلك الآثار الثقافية العظيمة التى تقدمها. غير أننا كنا قد قدمنا من المطار فى ذلك اليوم وكان الطريق من المطار إلى المدينة ملىء بالمطبات وقطعته السيارة بصعوبة شديدة. كذلك كنا قد زرنا فى ذلك اليوم متحف الهيرميتاج وشعرنا بالحزن لدى رؤية المكان المتصدع - لم تكن هناك أى إضاءة صحيحة للقطع الفنية المعروضة فيه. ولم يكن ملحقاً به مطعم أو محل للهدايا. كان الموقع فى حالة فوضى. ربما كان للمتحف تاريخ عظيم، ولكنه لن يقف قط على قدم المساواة مع المتاحف العظيمة فى مدن أخرى فى الوقت الحاضر. فى غضون ذلك، كان المسئولون الروس عن المدينة يتجادلون بشأن اختيار أسماء جديدة لشوارع المدينة [كانت مدينة سانت بطرسبرج اسمها لينينجراد فى عصر الاتحاد السوفيتى وكانت أسماء الشوارع كلها أسماء شيوعية]. وهكذا قالت لهم روث: 'لدى اقتراح بسيط. بدلاً من الجدل حول الأسماء الجديدة للشوارع، لم لا تمهدونها أولاً'، قالوا، 'فعلاً'، إنها فكرة جيدة».