

الفصل الرابع

نقص المناعة

فى شذرة الكمبيوتر الدقيقة

سوف تنهوى كل أنظمة الحكم الاستبدادية إن عاجلاً أو آجلاً.
سوف تنهوى سريعاً أولئك الذين يواصلون احتجاز زبائنهم..

- إعلان ظهر فى صحيفة واشنطن بوست يعلن عن ظهور شركة ستار باور وهى تقدم خدمة جديدة بالتليفون والكابل والإنترنت وتنافس شركة بل أتلاتك

والآن سيقول بعض الناس: «حسناً يا فريدمان، إن هذه التغييرات فى الطريقة، التى يتصل بها الناس ويستثمرون بها أموالهم ويرون بها العالم، وتقول إنها هى التى أدت إلى العولمة كلها أشياء طيبة وجيدة للمجتمعات المتقدمة، ولكن ماذا عن بقية العالم؟ كيف تستطيع أن تتحدث عن أن العولمة شئ عالمى فى حين ما زالت الغالبية العظمى من البشر يعيشون فى قرى بدون تليفونات، ولم يلمسوا بأيديهم قط جهاز كمبيوتر أو يرسلوا رسالة بالبريد الإلكتروني؟»

صحيح أن العولمة اليوم ليست عالمية، من حيث إنه ما زال أمامنا طريق طويل، طويل قبل أن نصل إلى عالم يكون فيه الجميع على اتصال مباشر بالإنترنت (على

الرغم من أن نحو 300 ألف مستخدم جديد يشتركون فى الإنترنت كل أسبوع). ولكن العولة عالمية من حيث إن كل إنسان تقريباً يشعر الآن – بصورة مباشرة أو غير مباشرة – بالضغط والقيود والفرص الموجودة للتكيف مع ديمقراطيات التكنولوجيا والتمويل والمعلومات التى تمثل لب نظام العولة. وكما قالها لى تشن يوان نائب محافظ البنك المركزى الصينى مرة: «إن كل دولة يوجد فيها جزء غير متقدم. وحتى فى الولايات المتحدة، قد تقود سيارتك إلى الجنوب من واشنطن نحو فيرجينيا وتجد أنه ما زالت هناك بعض المناطق الجبلية التى يوجد بها قرى منعزلة. ولكنك لا تستطيع أن تقول إن هذه المنطقة ليست فى طريقها إلى العولة. الصين أيضاً لا تختلف عن ذلك».

هى كذلك بالفعل، فلو أن هناك مكاناً فى العالم تتجاوزه حدود العولة لكان ذلك قرية جوجياليانجزي، وهى قرية صغيرة فى شمال شرقى الصين، إلى الشمال من كوريا الشمالية. كنت قد وصلت إلى هناك فى شتاء عام 1998 مع فريق من المراقبين الدوليين لمراقبة انتخابات القرى فى ريف الصين. غير أننى فى الواقع كان لدى دافع أبعد من ذلك فى الذهاب إلى هناك. كنت أريد معرفة كيف تبدو العولة من وراء الحدود – من خارج النظام، إن شئنا القول – واكتشفت شيئاً أساسياً فى هذه الرحلة: إننى لا أستطيع الوصول إلى هناك، لا أستطيع أن أتخطى الحدود، لا أستطيع الوصول إلى خارج النظام، الذى يمتد الآن إلى أعماق قرى شمال شرقى الصين. فعندما وصل فريق المراقبين إلى جوجياليانجزي، وجدنا جميع البالغين ممن لهم حق التصويت مجتمعين فى فناء المدرسة. كانوا مجتمعين للاستماع إلى المرشحين لرئاسة القرية وكل منهما يلقي خطبته الانتخابية لهما. وكان هذا المكان تريباً فقيراً، بل الواقع أن أرضية الفصول كانت ترابية. وكانت المقاطعة الصينية التى توجد بها القرية، مقاطعة جيلين، تقع فى قلب منطقة حزام الصناعة السابق فى الصين الذى يتحول

سريعاً إلى حزام صدى، لأن الصناعات المملوكة للدولة هناك لم تعد على المستوى العالمى للمنافسة وأصبح من المتعذر على حكومة بيجنج (بكين) دعم هذه المصانع، أو دعم المزايا الاجتماعية التى توفرها عادة. وربما كان ذلك هو السبب فى أنه عندما كان المرشحان لرئاسة القرية يلقيان خطبتيهما الانتخابية فى جوجياليينجى كانا وكأنهما مرشحان لمنصب العمدة فى بلدة قديمة مقامة حول مصنع للصلب فى وسط ولاية أوهايو.

وكان أول المتحدثين رئيس القرية المعين، لى هونجلىنج. وإليك كلمات مقتطفة من خطابه: « إخوانى سكان القرية. كيف حالكم؟ دعونى أذكركم أننى أبلغ من العمر سبعة وأربعين عاماً، وإننى عضو فى الحزب الشيوعى وحاصل على تعليم متوسط. إننى أريد أن أفعل شيئاً طيباً من أجل القرية، وكما تعلمون، إننى ساعدت هذه القرية على تجاوز آثار الثورة الثقافية وأنتم تجدون أن كل مكان فى القرية ارتوى من عرقى، فإننى أزور كل منزل فى القرية. وأستفيد من أفكاركم. ولم استغل أموال القرية مطلقاً فى إقامة مأدبة. وحاولت أن أعالج كل شئ بصورة قانونية. وأعدكم بالنهوض بمدريستنا الأولية وزيادة دخولكم. وأتعهد لكم إذا انتخبت أن تصل خضرواتكم إلى المدينة بصورة أسرع. كما أننى سوف أنهض بروح القرية. ونحن بحاجة إلى مزيد من الأشجار، وإلى كابل من بصريات الألياف حتى يكون لكل فرد تليفون. وسوف أصبح فى ظل قيادة فرع الحزب، كل ما لدى من قصور. وهذا هو العقد الذى أبرمه معكم».

وبعد تصفيق رقيق، وقف منافسه ليو فو على المنصة. ولجأ من فوره إلى مخاطبة أصوات النساء: «أقول لكم أولاً، إن غداً هو يوم المرأة العالمى وأنا أريد أن أعبر عن تهنئتى لجميع النساء. إننى أبلغ من العمر واحداً وخمسين عاماً، وحاصل على تعليم متوسط. وأمتلك معمل معجون فول الصويا الخاص بى. وأنا أحب هذه القرية. أحبكم

جميعاً. وأشعر بالخجل لما أنتم فيه من فقر. وسوف أفتح صفحة جديدة هنا بتوجيه من الحزب. وأعدكم بخفض المقامرة والفنون الإباحية في القرية وإيجاد قنوات جديدة للرزق. ولن أكون متعالياً. وسوف أخفض ميزانية الإنفاق في القرية لتوفير أموالكم. ولن أحصل على أى رشوة، وحتى إذا جاء رئيسى من المدينة، فلن أقيم له مأدبة. إننا نفرط فى إقامة المآدب الرسمية. وإننى لم أحضر مأدبة أو أشرب نقطة واحدة من الكحوليات طوال عشر سنوات. سوف أحافظ على أموال الجماهير. ولن يُسمح بسفر كوادر من القرية إلى المدينة على حساب أموال القرية. سوف أجلب لكم التكنولوجيا هنا. وأعدكم بأن أقدم للجميع هنا تكنولوجيا صناعة معجون فول الصويا. سوف أقوم بحفر مزيد من الآبار. لقد أضاعت الثورة الثقافية عشر سنوات من عمرنا. ويجب علينا الآن أن نبحث عن أفكار أفضل تحقق لنا الازدهار. سوف أبتعد كثيراً عن الأيديولوجيات. وكما قال دينج سياو بينج: 'قطعة سوداء، قطعة بيضاء. لا يهم. المهم أن تستطيع القطعة اصطيد الفئران'. سوف أنهض بالمدارس هنا؛ فالمعرفة شئ مهم. لأن الجهلة لا يستطيعون بناء الاقتصاد الاشتراكى. كما أننى سوف أكفل برعايتى جميع العزّاب هنا الذين لا يتوافر لهم الدخل الكافى للعثور على زوجة. سوف أجعلكم أثرياء! هيا نسير معاً جنباً إلى جنب».

أثناء إدلاء القرويين بأصواتهم وانتظار إعلان النتائج، أجريت استطلاعاً آخر للرأى، حيث كنت أوجه سؤالاً للقرويين بصورة عشوائية عن أى الخطبتين أثرت فيهم. تقدم جزار القرية مرتدياً غطاء الرأس الأزرق لماو تسى تونج من بين حشد القرويين وعبر عن رأيه بحرية: «عندما قال [المرشح] إنه لم يذهب قط إلى مطعم. فأنا أصدقه. ويجب أن لا تقام بعد الآن المآدب للرؤساء القادمين من المدينة. ففى النهاية نحن الذين ندفع ثمنها».

قاطعته حيثئذ قروى آخر قائلاً: «إنهم يخفضون عدد أعضاء الحكومة فى بيجنج (بكين). يجب أن نفعل بالمثل هنا أيضاً... وهو على حق، يجب أن يكون لدينا كابل من بصريات الألياف هنا. فليس لدينا تليفونات حتى الآن».

سألت القروى: «ما الذى تعرفه عن بصريات الألياف؟»

هز كتفيه وقال: «لا أعرف. سمعت فقط عنها».

وحصلت على إجابة مماثلة فى قرية مجاورة، قرية هينج داو، حيث ذهبنا أيضاً للاستماع إلى الخطب الانتخابية. قال الرئيس المعين للقرويين: «لقد حاولت أن أكون عملياً للغاية فى قيادة القرية على الطريق نحو الثروة. إذ يبلغ دخلنا السنوى الآن 2,300 يوان. والميزانية أصغر بكثير من ذلك واستطعت أثناء ولايتى إقصاء كثير من الكوادر من كشوف الأجور فى القرية. وإذا انتخبت فسيكون لزاماً على إدخال مزيد من العلم والتكنولوجيا فى الزراعة، وإقامة مزيد من المشروعات هنا، والإسراع فى إجراءات توليد الثروة..... [لأن] العالم كله يتحول إلى سوق واحدة كبيرة للبضائع».

سألته من أين أتى بمثل هذه الأفكار. فلا يوجد سوى تليفون واحد بالقرية. فأجابنى قائلاً: «أنا أقرأ الصحف. واستمع إلى الراديو... ولدينا هنا مصنع لإطارات النوافذ. ونحن الآن نبيع محلياً فقط، ولكن قيل لنا إنه إذا استطعنا أن نرتفع بالجودة فسيكون بوسعنا أن نبيع فى الخارج، ونكسب مزيداً من الأرباح».

إذن هل ما زلت تقول إن العولمة ليست عالمية. ايه؟

* * *

لا تصدق ذلك ولو للحظة. لقد كان تيب أونيل مخطئاً. فالسياسة كلها ليست محلية- ليس بعد الآن. فقد أصبحت السياسة عالمية. قد لا تشعر كل دولة أنها جزء من نظام العولمة، ولكن كل دولة أصابتها العولمة بطريق مباشر أو غير مباشر وتشكلت

وفقاً لهذا النظام. ولهذا السبب لم يكن من قبيل المصادفة أن ألمانيا الشرقية، والاتحاد السوفيتي، والرأسمالية الآسيوية، والصناعات البرازيلية المملوكة للدولة، والشيوعية الصينية، وشركات مثل جنرال موتورز أو آي بي إم، كانت إما ستنهار وإما ستضطر إلى إعادة الهيكلة على نحو جذري في وقت واحد تقريباً.

فقد أصيبت جميعاً بالمرض الذي أدى إلى انهيار سور برلين وكل الأسوار الأخرى التي كانت تعرف بها حقبة الحرب الباردة. لقد أصيبت جميعاً بمرض أطلق عليه اسم متلازمة نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة Microchip Immune Deficiency Syndrome (MIDS). فمرض نقص المناعة ضد شذرات الكمبيوتر الدقيقة (ميدز) هو المرض السياسي الذي تعرّف به حقبة العولمة. وهو مرض يمكن أن يصيب أى شركة أو أى دولة صغيرة أم كبيرة، في الشرق أم في الغرب، في الشمال أم في الجنوب. ولو كان لى أن أكتب مدخلاً في تعريف مرض نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر في قاموس طبي لجاءت على النحو التالي:

ميدز أو متلازمة نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة: مرض يمكن أن يصيب أى نظام منتفخ، مترهل، متصلب في حقبة ما بعد الحرب الباردة. وتصيب عدوى نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر الدقيقة غالباً تلك الدول والشركات التي تخفق في تلقيح نفسها بطعم ضد التغيرات التي أحدثتها شذرة الكمبيوتر الدقيقة، وديمقراطيات التكنولوجيا والتمويل والمعلومات - التي أوجدت سوقاً أكثر سرعة وأكثر شفافية وأكثر تركيباً، تتميز بمجموعة كاملة جديدة من الكفاءات. وتظهر أعراض مرض نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة عندما تظهر دولتك أو شركتك عجزاً مستمراً عن زيادة الإنتاجية، والأجور، ومستويات المعيشة، واستخدام المعرفة، والقدرة على المنافسة، وتصبح شديدة البطء في الاستجابة لتحديات العالم السريع. وغالباً تكون الدول والشركات المصابة بمرض نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة هي تلك

التي تُدار وفقاً للنماذج التي كانت سائدة في الحرب الباردة – وفيها يحتل شخص واحد أو أفراد قلائل القمة وبأيديهم كل المعلومات ويتخذون كل القرارات، وعلى جميع الموجودين في الوسط أو القاع تنفيذ هذه القرارات ببساطة، مستخدمين فقط المعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. والعلاج الوحيد المعروف للدول والشركات المصابة بمرض نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر الدقيقة هو 'الديموقراطية الرابعة'. وتلك هي ديموقراطية اتخاذ القرار وتدفع المعلومات وتوزيع السلطات على نحو يتيح لمزيد من الناس في دولتك أو شركتك المشاركة في المعرفة والتجربة والتجديد السريع. فذلك يمكنهم من اللحاق بما يجرى في السوق حيث يطلب المستهلكون باستمرار منتجات أرخص وخدمات صممت لهم بالتحديد. ويمكن أن يؤدي مرض نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر الدقيقة إلى الموت بالنسبة لتلك الدول أو الشركات التي لا تحصل على العلاج السليم في الوقت المناسب. (انظر مداخل الاتحاد السوفيتي وألمانيا الشرقية والخطوط الجوية بان أمريكان)».

لا يوجد عند مستوى معين شيء جديد في المفهوم الأساسي لمرض نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر الدقيقة. فقد ازدهرت اقتصاديات السوق على مدى قرون بالقضاء في وحشية على تلك الشركات الأقل كفاءة، والأقل قدرة على التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، والأقل قدرة على أن تظل على اتصال بالمطالب المتغيرة للمستهلكين وتلبية هذه المطالب بأقل قدر من الاستخدام للعمالة ورأس المال. ولكن الجديد هو أن ديموقراطيات التكنولوجيا والتمويل والمعلومات جعلت هذه العملية تحدث بسرعة فائقة في الثمانينيات مما يتطلب من الشركات والدول التحرك بسرعة أكبر حتى تجتنب الإصابة بمرض نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة. انظر إلى المسألة باعتبارها نوعاً من التطور في ثلاث مراحل:

بدأ هذا التطور فى الحقبة التى سبقت ظهور الكمبيوتر الشخصى بفضل أجهزة البروسسور الدقيقة والشذرات الدقيقة، التى سبقت ظهور ديمقراطيات التكنولوجيا والتمويل والمعلومات بفضل الكمبيوتر الشخصى. كانت تلك هى الحقبة التى بدأت بانتهاء الحرب العالمية الأولى واستمرت حتى السبعينيات من القرن العشرين. وكانت تلك هى الفترة التى استطاعت فيها الحكومات والشركات أن تكون أكثر ثاقلاً وأقل كفاءة، فقد كان الجميع مشاركين فى لعبة فرضت عليها حماية أكبر. لقد وصف ألان جرينسبان ذات مرة نظام الحرب الباردة التقييدى ذاك فى خطاب له قائلاً: « كانت عمليات التكيف أبطأ. ولم تشمل التجارة الدولية إلا على نصيب شديد الضالة من الاقتصادات المحلية. وكانت الحواجز الجمركية تحد من المنافسة، وغالباً كانت القيود المفروضة على رؤوس الأموال تؤدي إلى إعاقه تدفق العملات خارج الحدود. وإذا نظرنا إلى الماضى نجد أن هذه البيئة الاقتصادية تبدو أقل قدرة على المنافسة، وأكثر هدوءاً، ومخاطرها أقل بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بمهارات عادية أو أقل. حقاً، لقد كان غير المهرة يستطيعون، قبل أن تجعل تكنولوجيا الكمبيوتر الكثير من المهام المتكررة أوتوماتيكية، الإسهام بقيمة مضافة لا بأس بها والحصول على مرتب محترم مقارنة بذلك الذى يتمتع بالمهارة. وكانت الحكومات، فى ذلك العالم الأقل إلحاحاً، قادرة على بناء شبكات للأمان الاجتماعى وتنفيذ سياسات تستهدف إعادة توزيع الدخل».

ويضيف جرينسبان: إنه من المؤكد أن هذه المستويات المتوسطة للمعيشة كانت أقل مما كان يمكن أن تكون عليه فى نظام الحرب الباردة ذى الأسوار، وكان اختيار المنتجات فى السوق أقل حساسية إلى حد بعيد للتغيير فى أذواق المستهلك من البيئة القائمة على أساس شذرات الكمبيوتر الدقيقة فى يومنا هذا. ومع ذلك، فقد كان ذلك عالماً أبطأ وكان معظم الناس غير مدركين لوجود أى بدائل. فقد كانت الحواجز

الهائلة أمام الدخول من مشروع لآخر كفيلة بأن تجعل التغيير يحدث على مهل شديد، وكان أمام الدولة أو الشركة وقت طويل قبل أن تواجه المشاكل. وعلى الرغم من أن العمالة وتكلفة المنتج فى تلك الأيام كانت أعلى وأقل مرونة مما يجب أن تكون عليه، فإن قطاعاً لا بأس به من أى مجتمع ينظر اليوم إلى ذلك العصر الحجرى الأبطأ والأقل قدرة على المنافسة بحنين دافئ.

ومن الأمثلة الصارخة لتلك البيئة الاقتصادية الأكثر قيوداً، ذلك الاقتصاد ذو التخطيط المركزى، والتحكم المركزى، والموجه من أعلى إلى أسفل فى الاتحاد السوفيتى. لم يكن هدف الاقتصاد السوفيتى تلبية مطالب المستهلكين، وإنما تعزيز سيطرة الحكومة المركزية. ومن ثم كانت جميع المعلومات تتدفق إلى أعلى وجميع الأوامر تتدفق إلى أسفل. ففى إحدى الشركات السوفيتية لصناعة الأسرة كانت الحكومة المركزية تدفع أجور المديرين لا على أساس عدد الأسرة التى بيعت، وإنما على أساس حجم الصلب المستخدم فيها. إذ إن عدد الأسرة المباعة مؤشر لمدى رضا المستهلك. أما كمية الصلب التى أنتجت واستخدمت فهى مؤشر على قوة الدولة. وفى أثناء الحرب الباردة لم يكن الاتحاد السوفيتى يعبأ إلا بالمؤشر الأخير. وكان باستطاعة السوفيت مواصلة ذلك النظام الغريب، طالما الحرب الباردة مستمرة وطالما استمر التحكم فى سرعة التغيير وتدفق المعلومات.

لن أنسى قط رحلة فى صحبة وزير الخارجية الأسبق بيكر فى عام 1992 لزيارة مجمع تشيليانيسيك 70 لتصميم القنابل النووية السوفيتية الذى يقع فى شرقى جبال الأورال - وهو مكان شديد السرية إلى درجة أنه لم يسجل مطلقاً على أى خرائط رسمية سوفيتية. كان ذلك هو موقع لوس آلamos السوفيتى، مأوى جميع علماء الذرة السوفيت البارزين. غير أن أكثر ما تحتفظ به ذاكرتى، هو أننا أمضينا الليلة فى فندق أكتوبر بمدينة سفردلوفسك المجاورة، وأنه عندما دخلت المصعد لاحظت أن الأزرار

تحمل أرقام 1,3,4,5,6,7,8,9,2. فقد نسي أحدهم وضع زر الطابق الثانى ثم ما كان منه إلا أن وضعه فى وقت لاحق. وعندما تضغط على الزر رقم 2، فإنه يحملك إلى الطابق الثانى رغم أن موقعه فى مكان زر الطابق العاشر. وكان ذلك الفندق فى أكثر المجمعات الصناعية السوفيتية تطوراً ! ولم يكن بوسع الروس الإفلات بمصعد لا تأخذ أزرار طوابقه الترتيب الصحيح إلا فى نظام الحرب الباردة، المقسم، والمفتت، والبطيء، والمقيد.

كانت شركة آى بى إم فى السبعينيات والثمانينيات تشبه كثيراً جوسبلان، أى نظام التخطيط المركزى السوفيتى الذى يقوم فيه من يحتلون القمة بإبلاغ من فى القاع بما يجب أن تكون عليه المنتجات وما الذى يريده الزبائن. سألت مرة جون تشيمبرز رئيس شركة سيسكو سيستمز التى تصنع الصناديق السوداء التى تصل الإنترنت حول العالم وتعتبر الآن من أهم الشركات فى أمريكا؛ كيف كان الحال فى العمل فى شركة آى بى إم فى أيامها أثناء حقبة جوسبلان؟ قال تشيمبرز إنه عندما كان يعمل بشركة آى بى إم فى مطلع الثمانينيات، كان من المفروض أنها تتبع سياسة « الباب المفتوح »، حيث يستطيع أى من العاملين فيها توجيه أى سؤال إلى أى مسئول تنفيذى على أى مستوى، وإذا لم تعجبه الإجابة التى حصل عليها يستطيع الذهاب بسؤاله إلى مستوى أعلى من المسؤولين. يتذكر تشيمبرز ذلك قائلاً: « لقد حاولت ذلك مرة، فأخذنى أحد أصدقائى فى الشركة جانباً وقال لى، 'لقد أفلتت هذه المرة، ولكن لا تفعلها مرة أخرى'. فقد قلت فى لحظة ما لأحد رؤسائى إن خط الإنتاج الذى يدفعون به لن يكون مقبولاً من زبائننا وسوف يكلفنا تشغيله كميات هائلة من الموارد، ولكنه لم يكن على استعداد للاستماع إلىّ. وقال لى، 'إن مكافأتى تتوقف على ذلك. وما عليك إلا أن تسعى لبيع الكثير منها' ».

كانت شركة آى بى إم بعيدة عن الخطر طالما ظلت الحواجز أمام الدخول فى شئ مركب مثل صناعة الكمبيوتر شديدة الارتفاع بحيث يمكن حماية الشركات الكبيرة والبطيئة من الأخطاء، بل ومن الإخفاق لفترة طويلة. وكانت دول مثل الاتحاد السوفيتى تظل بعيدة عن الخطر طالما ظلت الحواجز أمام المعلومات شديدة الارتفاع، وطالما ظل وعى شعوبها بأساليب الحياة القادرة على المنافسة شديد الانخفاض إلى الدرجة التى يمكن أن تحمى الكرمليين من أخطائه، بل ومن إخفاقه إلى فترة طويلة من الزمن.

... وبعد ذلك جاءت الثمانينيات.

جاءت المرحلة الثانية فى تطور متلازمة نقص المناعة فى شذرات الكمبيوتر الدقيقة كمرض فى آن واحد تقريباً مع انهيار ذلك العالم البطئ الحركة. فعلى مستوى الشركات والحكومات على السواء، بدأت ديموقراطيات التكنولوجيا والتمويل والمعلومات فى التجمع فى أواخر الثمانينيات وأوجدت كفاءات مذهلة جديدة واقتصادات ضخمة فى السوق، فضلاً عن خلق موقع متكامل جديد لإنجاز الأعمال يسمى سايرسپيس Cyberspace (الفضاء المعلوماتى). وأصبح هذا التحول يعرف باسم ثورة المعلومات، وسوف ينظر إليه فى الوقت المناسب باعتباره واحداً من تلك القفزات العظيمة للأمام فى مجال التكنولوجيا التى تحدث كل مائة عام، مثل اكتشاف الكهرباء الذى بدأ به انفصال أساسى عن الحقبة السابقة.

ثمة كثير من الطرق لتلخيص ما فعلته ثورة المعلومات والديموقراطيات الثلاث فى السوق. أما بالنسبة لى فهى تلخص فى مفهومين بسيطين: إنها خفضت إلى حد بعيد من الحواجز أمام الدخول فى أى عمل تجارى تقريباً. وهى إذ تفعل ذلك، فإنها تزيد إلى حد بعيد المنافسة والسرعة التى ينتقل بها المنتج من مجرد ابتكار إلى سلعة.

دعنى أشرح ذلك. فإن تلك القوى خفضت الحواجز أمام الدخول لأنه بجهاز كمبيوتر شخصى واحد، وبطاقة ائتمان، وخط تليفونى، ومودم، وطابعة بالألوان، واتصال بالإنترنت، وموقع على هذه الشبكة وحساب تسليم فيديرال إكسبريس، يستطيع أى إنسان الجلوس فى بدروم منزله وأن يؤسس دار النشر الخاصة به، أو منفذاً للبيع بالقطاعى، أو مشروع كتالوجات، أو تصميمات عالمية، أو شركة استشارية، أو صحيفة، أو وكالة إعلان، أو شركة توزيع، أو منشأة سمسرة، أو كازينو للقممار، أو محلاً لبيع شرائط الفيديو، أو بنكاً، أو مكتبة، أو سوقاً لبيع السيارات، أو صالة لعرض الأزياء. كما يمكن أن يحدث ذلك بين ليلة وضحاها وتكلفة منخفضة جداً وأن تصبح الشركة قادرة على التنافس على المستوى الدولى صبيحة اليوم التالى. ومن الممكن أن تسكن فى مجمع سكنى يضم ثلاث مكتبات لبيع الكتب - بارنز ونوبل، وكراون بوكس وبوردرز بوكس - ومن الممكن عملياً أن تمنحهم جميعاً فى ليلة واحدة مكافأة مقابل أموالهم بأن تؤسس لهم شركة «كتب بلا حدود» فى موقع الفضاء المعلوماتى تحت اسم أمازون كوم. لقد نشأت شركة أمازون كوم بفضل ديموقراطية التكنولوجيا (أجهزة كمبيوتر منزلية للجميع) وديموقراطية التمويل (بطاقات الائتمان للجميع)، وديموقراطية المعلومات (الإنترنت للجميع)، ليس لكى تصبح مجرد حى يضم مكتبات يبيع الكتب مصممة على أساس عادات معينة للشراء للمجتمع الذى تعيش فيه، وإنما لكى تصبح مكتبة لبيع الكتب على مدار الأربع والعشرين ساعة فى اليوم، بحيث تستطيع التسوق فى أى وقت وبحيث تكون المكتبة مكرسة بالكامل لك وحدك.

عندما يبدأ شئ كهذا فى الحدوث عبر الاقتصاد الأمريكى وعبر العالم، فإن معنى ذلك أن أى منتج أو خدمة يمكن أن تتحول وبسرعة أكبر كثيراً، من مجرد ابتكار - لا يصنعه سوى فرد أو اثنين وبه مكون له قيمة مضافة مرتفعة وهوامش ربح متضخمة - إلى مجرد سلعة. والسلعة هى أى خدمة أو عملية جيدة يمكن لأى عدد

من الشركات إنتاجها، وكل ما يميز هذه الشركات بعضها عن بعض هو أيها سيتمكن من تقديمها بتكلفة أقل. إن تحويل منتجك أو الخدمة التي توفرها إلى سلعة ليس هزلاً، لأنه يعنى أن هوامش ربحك سوف تصبح رقيقة كحد الموسيقى، وسيكون لديك العشرات من المنافسين وكل ما بوسعك فعله هو أن تجعل هذا المنتج أو هذه الخدمة كل يوم أرخص من اليوم السابق وأن تبيع منها عدداً أكبر من جارك، وإلا فإنه الموت.

فى نظام الحرب الباردة ذى الأسوار، كانت عملية الانتقال من الابتكار إلى السلعة تحدث بسرعة عشرة أميال فى الساعة، لأن حواجز الدخول فى مجال الأعمال كانت أكثر ارتفاعاً بوجه عام، وكانت الحواجز التى تستطيع الدول إحاطة اقتصاداتها بها أعلى بكثير. أما فى عالم العولة، ومع انخفاض ارتفاع هذه الحواجز أو إلغائها، أصبحت هذه العملية تحدث بسرعة 110 أميال فى الساعة. ولسوف يصبح الانتقال من إنتاج المبتكرات إلى إنتاج السلع بسرعة تصل إلى 220 ميلاً فى الساعة مع تطورنا إلى اقتصاد قائم على الإنترنت .

يرى إدوارد ياردنى الاقتصادى البارز فى دويتش بانك، أن الإنترنت هى أقرب شئ فى العالم اليوم إلى نموذج المنافسة الكاملة. ففى نموذج المنافسة الكاملة حسبما يرى، «لا توجد حواجز للدخول، ولا حماية من الإخفاق للشركات التى لا تحقق أرباحاً، وسيكون للجميع (المستهلكين والمنتجين) حرية وسهولة الوصول إلى كل المعلومات. هذه العناصر الثلاثة سوف تكون هى الملامح الرئيسية لتجارة الإنترنت.... فالإنترنت تخفض أسعار المقارنة فى التسوق إلى الصفر. ويستطيع المستهلك وبإطراد العثور بسهولة وبسرعة على أرخص سعر لأي سلعة أو خدمة. وفى الاقتصاد القائم على الفضاء المعلوماتى يعرض صاحب الإنتاج منخفض التكلفة أقل سعر ويقدم هذه المعلومة بلا مقابل لأي زبائن فى أى مكان على كوكب الأرض». ويشير ياردنى إلى

أنه فى الاقتصاد المنخفض التكنولوجيا كانت تكلفة البحث عن أقل الأسعار مرتفعة نسبياً. فعليك أن تتسلى جميع أنواع الأسوار وأن تنتقل عبر جميع أنواع المسافات من أجل الحصول على أفضل صفقة، وهو ما أعطى ميزة كامنة للشركات والمتاجر المحلية أو الراسخة. والآن، يستطيع أصحاب المصانع أو مقدمو الخدمات أو تجار التجزئة فى أى مكان فى العالم تقديم عطاءات أسعارهم فى أى مكان فى العالم. وهذا هو السبب فى أن المستهلك يتمتع بميزة مذهلة فى عصر الإنترنت ولكن المنتج على العكس من ذلك سوف يعانى الأمرين. وتستطيع الآن معرفة لماذا أطلق آندى جروف الرئيس السابق لشركة إنتل على كتابه عن تأسيس المشروعات فى حقبة العولمة عنوان **البقاء فقط لمن يعانى جنون الاضطهاد Only Paranoid Survive**.

لنلقى نظرة على مهنة السمسرة. فقد تظن أن لمهنة سمسار الأوراق المالية قيمة مضافة مرتفعة، ولا بد أن تعطيك مرتباً محترماً. غير أنه عندما ظهر خمسون موقعا متصلاً على الإنترنت للسمسرة فجأة فى السايبرسبيس (الفضاء المعلوماتى) الذى يتيح لكل زبائنك شراء وبيع الأسهم مقابل جزء بسيط مما تتقاضاه مؤسسة مثل ميريل لينش للسمسرة، وتعطيهم أيضاً أفضل تحليل للسوق بالاتصال المباشر عبر الإنترنت بدون مقابل، فإن وظيفة السمسار الذى تتعامل معه تحولت بذلك إلى سلعة. وعندما تبدأ الحواجز أمام دخول تجارتك فى السقوط بهذه الصورة المثيرة، وعندما تزيد سرعة انتقال المنتجات والخدمات من الابتكارات إلى السلع بهذه الكثافة المثيرة، فمعنى ذلك أنه حتى يتسنى لشركتك تحقيق تفوقها وهوامش أرباحها فإن عليها أن تصبح أكثر سرعة فى حركتها أو أضخم فى حجمها أو أكثر ذكاء – ويفضل أن تتمتع بالمزايا الثلاث فى وقت واحد، لأنك إذا كنت أبطأ قليلاً أو أغلى قليلاً – والحال أنك فى عالم أزيلت فيه من حولك الأسوار وأصبحت المنافسة الآن تأتيك من أى مكان – فسوف تترك جريحاً على الطريق قبل أن تدري ما الذى اصطدم بك.

دعنى أقدم لك مثلاً من الحياة الحقيقية لهذا العالم الجديد: كنت فى أحد الأيام أتصفح مجلة إخبارية ورأيت فيها إعلاناً عن نظام الكاميرا الرقمية الجديدة التى تنتجها شركة سونى. ولذلك كان أول شئ قلته لنفسى: «انتظر لحظة، هل يقول هذا الإعلان شركة سونى؟ إن شركة سونى لم تخض أبداً مجال صناعة الكاميرات أو الأفلام. وكنت أعتقد أنهم يصنعون فقط أجهزة الاستريو، ووكمن، والأقراص المدمجة أو السى دى CD». حسناً، هم بالفعل يصنعون ذلك. ولكن ما هو القرص المدمج؟ إنه مجرد قطعة مستديرة من البلاستيك المشفرة رقمياً - بالرقمين 1 و 0 - التى تقرأ بشعاع ضوئى يحولها إلى موسيقى. وعندما تنظر إلى الأمر من هذه الزاوية، تجد أنه ما دامت شركة سونى تعمل فى مجال الرقميات ولديها كل المعرفة بتكنولوجيا الرقميات فإنها تستطيع الدخول فى أى مجال للعمل يمكن تحويله إلى رقميات. ويعود بنا ذلك إلى الإعلان عن الكاميرا سونى ديجيتال مافيكس وكان الإعلان يحتوى على ثلاث صور: الأولى عن كاميرا سونى الجديدة التى تلتقط صوراً فورية مثل الكاميرا القديمة إنستامتك Instamatic، وكل ما فى الأمر أنها تسجلها رقمياً. وقد كتب فى الإعلان فوق هذه الكاميرا ما يلى: «هذه كاميرتك». وإلى جانب الكاميرا يوجد قرص مرن صغير مقاس 3.5 بوصة ماركة سونى. وكتب فوق هذا القرص الصغير ما يلى: «هذا هو فيلمك». وإلى جانب القرص الصغير يوجد جهاز كمبيوتر حيث وضعت صورة طفل على شاشته. وكتب فوق جهاز الكمبيوتر ما يلى: «هذا هو مكتب بريدك». فأنت بهذه الكاميرا الرقمية تستطيع التقاط صور تسجل بالرقمين 1 و 0، ثم تضعها على القرص الصغير ثم ترسل نسخاً شديدة الدقة منها عن طريق جهاز الكمبيوتر والمودم والبريد الإلكتروني إلى أى مكان، وفى أى وقت. وتساءلت عما سيكون عليه شعور أصحاب شركة كوداك عندما يقرأون هذا الإعلان. غير أننى كنت أستمع عندئذ إلى الراديو وسمعت إعلاناً لشركة كوداك، تروج فيه لكل تكنولوجياتها

الجديدة للتصوير عن طريق الكمبيوتر المتصل بالإنترنت، وبدت شركة كوداك لى كما لو كانت شركة لإنتاج أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وجعلنى ذلك أتسأل عما سيكون عليه شعور أصحاب شركتى كومباك ودل عندما يستمعون إلى كوداك وهى تتحدث كشركة لإنتاج أجهزة الكمبيوتر. ولكننى بعد ذلك شاهدت إعلانات لشركتى كومباك ودل كانتا تتيهان فيها فخرأ بأنهما لن تبيعا بعد الآن أجهزة كمبيوتر؛ لأن هذه أصبحت سلعة. إنهما تبيعان الآن «حلولاً للأعمال التجارية»، عن طريق أجهزة الكمبيوتر لأى مشكلة ترغب شركتك أو بلدك فى التوصل إلى حل لها. وجعلنى ذلك أتساءل عن شعور أصحاب شركة برايسوتترهاوسكوبز، لأننى كنت قد رأيت من قبل إعلانات لهذه الشركة العملاقة للمحاسبة والاستشارات جاء فيها أنهم يوفرون الآن حلولاً للأعمال التجارية، وليس مجرد إعداد الحسابات الخاصة بالضرائب. وبعدها أخبرنى صديق لى يعمل فى شركة برايسوتترهاوسكوبز فى أحد الأيام أنهم لا يشعرون بالقلق تجاه شركات إنتاج أجهزة الكمبيوتر الشخصى، ولكنهم يشعرون بالقلق لأن بنك الاستثمار جولدمان زاكس، يقدم الآن حلولاً لتخفيض الضرائب على صورة منتجات مالية مصممة حديثاً. ولهذا تشعر برايسوتترهاوسكوبز بالقلق الآن إزاء أصحاب البنوك الاستثمارية الذين بصدد التحرك نحو مجال عملهم للاستشارات الخاصة بالضرائب. واقترح على صديقى أن أقرأ شيئاً حول هذا الموضوع، ومن ثم فكرت فى الذهاب إلى محل بوردرز بوكس لبيع الكتب لمحاولة العثور على بعض المؤلفات فى هذا الموضوع. غير أن زوجتى قالت إنها لا تفكر بعد الآن فى الذهاب إلى متاجر بيع الكتب لأن لدينا مكتبة «بوردرلس بوكس» وعنوانها “Borderless Books,” a.k.a. Amazon.com. فى الدور الأرضى مباشرة. ومن ثم فقد نظرت لشركة أمازون ووجدت أنها ليست مجرد محل لبيع الكتب الآن، وإنما تبيع أيضاً أقراصاً مدمجة. وهكذا قلت لنفسى: «أليست تلك أعمال شركة سونى؟»

قادنى هذا كله بعد ذلك إلى أن أبدأ فى التساؤل عما سيعنيه ذلك كله إزاء بيع هذا الكتاب الذى فى يدك. ومن ثم فقد ذهبت إلى نيويورك واتصلت بإدارة المبيعات فى شركة فارار وستراوس وجيروكس ناشرى هذا الكتاب، وجلست بجانب مارك جيتس أحد كبار مندوبى مبيعات الشركة. وبدأنا نتحدث عن مجال العمل فى الكتب، وكان جيتس بادى الانزعاج. لماذا؟ قال لى «لقد ذهبت لتوى إلى محل بروكس براذرز للبحث عن بدلة. ومن ثم فقد توجهت إلى قسم البدل ووجدت فوق إحدى المناضد هناك كومة من كتاب *فى سبيل حب اللعبة For the Love of the Game*، أحدث ما كتبه مايكل جوردان. أى أنه يباع فى قسم ملابس الرجال بمحل بروكس براذرز، حيث يعرض فوق كومة من البدل! وهكذا توجهت إلى البائع وقلت له: 'إنكم لستم محلاً لبيع الكتب. فماذا سيكون الحال بالنسبة لكم إذا قلت لمحال بيع الكتب التى أشتري منها أنه يجب عليهم أن يبدأوا فى بيع البدل؟' ضحك الرجل. وشعر بالحرى إلى حد ما، ولكنه قال لى بعد ذلك: 'هل نظرت فى فاتورة استهلاك الكهرباء عندك مؤخراً؟ إن شركة كومونولث إديسون لديها عرض خاص بمناسبة أعياد الكريسماس. إنهم يعرضون كتاب جوردان بسعر منخفض بنسبة 40 فى المائة وكل ما هو مطلوب منك هو أن تدفع ثمنه مع فاتورة الكهرباء وسوف ترسله الشركة إليك بالبريد! لقد شعرت فعلاً بالاكئاب. إننى أبلغ من العمر ستة وأربعين عاماً. ولا أعتزم التقاعد قبل تسعة عشر عاماً. ولكننى أسأل نفسى الآن عما إذا كنت سأصلح للعمل فى هذه السنوات التسع عشرة. أشعر فى قرارة نفسى بأننى لن أستطيع. فقد أصبحت كل الخطوط متداخلة الآن».

بعد أن أصبح لا وجود للزمن أو المسافة، ومع السقوط المستمر للحواجز، يقول جون تشيمبرز رئيس شركة سيسكو: «إذا لم تستطع وضع إصبعك على نبض الزبون طوال الوقت فسوف ينتقل زبونك إلى مكان آخر بمجرد نقرة على فأر الكمبيوتر

(الماوس). أما إذا أخفق منتجك في ملاحقة السوق فقد لا يصبح لشركتك بأسرها وجود في غضون عامين أو قد يتحول مجال عملك بأسره إلى مجرد سلعة. وحتى وأنت تضع إصبعك على نبض الزبون، فإذا لم تتخذ قرارك بالسرعة الكافية، فسوف يجتاحك الطوفان».

لا عجب إذن في أن يكون أول من يصاب بمرض نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة في هذه الحقبة هو أكثر النظم تكديساً بالقيادات، وثقلاً في الوزن، وبطئاً في الحركة، مثل الاتحاد السوفيتي وشركة آي بي إم، يليها في الإصابة بالفيروس تلك النظم الأكثر قرباً من نظام التخطيط المركزي للاتحاد السوفيتي – أي اقتصادات أمريكا اللاتينية التي تمن تحت سيطرة الدولة، وأكثر النظم اتباعاً لسياسة الرفاهية المنتفخة غروراً في كندا وأوروبا الغربية وأكثر الشركات إفراطاً في المركزية وبطئاً في الحركة في أمريكا الشمالية. لقد انتشر فيروس نقص المناعة في شذرة الكمبيوتر الدقيقة في أواخر التسعينيات إلى آسيا وضرب الاقتصادات المكدسة بالقيادات، التي توجهها الدولة في إندونيسيا وماليزيا وتايلاند والصين وكذلك كوريا الجنوبية واليابان.

لقد قال لي مرة لاري سومرز نائب وزير الخزانة «إنني أشعر دائماً بأنه لم يكن من قبيل الصدفة أن تواجه الشيوعية، ووزارات التخطيط، ومجمعات الشركات جميعاً مصاعب كبيرة في الحقبة نفسها، لأنه مع وجود أجهزة الكمبيوتر الشخصي وشذرات الكمبيوتر الدقيقة أصبحت هناك كفاءة أكبر وأكبر في وضع السلطة في يد الأفراد، الذين يستطيعون الحصول على مزيد من المعلومات واتخاذ مزيد من القرارات بأنفسهم بدلاً من أن يحاول فرد واحد على القمة توجيه كل شيء».

الدولار يبدأ من هنا

المرحلة الأخيرة فى هذه العملية هى المرحلة التى نمر بها الآن. إنها عصر العولمة الذى إما أن تجرى فيه الحكومات والشركات إعادة هيكلة حتى تتمكن من الاستفادة من الديموقراطيات الثلاث، وإما أن تخفق فى ذلك وتستسلم للإصابة بمرض نقص المناعة ضد شذرات الكمبيوتر الدقيقة. وفى هذه المرحلة تشهد الديموقراطية الرابعة – ديموقراطية اتخاذ القرار ولا مركزية السلطة والمعلومات – التى تستخدم باعتبارها التقنية الرئيسية لاجتناب الإصابة بنقص المناعة فى شذرة الكمبيوتر الدقيقة أو للشفاء منه.

وحتى يتسنى فهم ما أعنيه بديموقراطية اتخاذ القرار ولا مركزية السلطة والمعلومات، يجب أن نتدبر من جديد أكثر الحالات تطرفاً؛ الاتحاد السوفيتى السابق. بما أن النظام السوفيتى بنى من أجل هدف واحد هو التحكم والسيطرة فقد أخذ بمركزية كل مهام القيادة الرئيسية. أخذ بمركزية اتخاذ القرار؛ فكانت كل القرارات تتخذ عند القمة، وكانت القمة هى التى تحدد لك ما تفكر فيه، وما تفعله، وما تصبو إليه، وما تحب. أخذ بمركزية المعلومات، فكل المعلومات تتدفق إلى القمة، وأفراد القمة القلائل هم من كانت لديهم صورة كاملة عما يجرى. وأخذ بمركزية الاستراتيجية؛ فكل القرارات الاستراتيجية بشأن الهدف الذى تسير إليه البلاد تتخذ عند القمة.

إن ما فعلته ديموقراطية اتخاذ القرار ولا مركزية السلطة هو أن أخذت نظاماً مركزى التوجيه على هذا النحو، وخففت من إحكام القبضة فيه، وأعادت تعريف مركزه بحيث تتدفق عملية اتخاذ القرار والمعلومات إلى أعلى وأسفل وإلى القاع والقمة على السواء. وسوف تعيد كل شركة أو دولة ناجحة تنظيم مركزها بصورة مختلفة قليلاً، بناء على قوى السوق فيها، وعلى الجغرافيا والسكان ومستوى التنمية فيها.

فلقد ركزت شركة دل كمبيوترز الآن كل عملياتها الحسابية وإدارة الجرد وتوزيع أجهزة الكمبيوتر لعملياتها الأوروبية بأن جعلتها جميعاً تتدفق عبر نداء مركزي واحد موجود في أيرلندا. أى أنها طبقت المركزية على وظائف معينة، ليس بهدف التحكم، وإنما للاستفادة من الكفاءات الجديدة التي توفر في النفقات التي أنشئت من أجل إدارة الجرد والتوزيع. وأخذت شركة دل في الوقت نفسه بلامركزية الكثير من عمليات اتخاذ القرار الأخرى وأوكلتها إلى مراكز البيع والخدمة المنتشرة في كل من الدول الأوروبية، لأن كل من هذه المراكز أقرب إلى زبائنه ويستطيع تهيئة خدماته لتناسب مع احتياجاتهم وأذواقهم الخاصة، ويستطيع التكيف سريعاً مع أى تغييرات.

في نظام العولة اليوم الذى يتميز بالسرعة الفائقة والتركيب الهائل والحجم الكبير، تتركز كل المعلومات اللازمة للتصدي لمعظم المشاكل الآن في أيدي أناس يقفون على الحدود الخارجية لأى تنظيم، وليس في مركزه. وإذا امتنعت دولتك أو شركتك عن الأخذ بسياسة ديموقراطية اتخاذ القرار ولا مركزية السلطة لكى تمكن هؤلاء الناس من استخدام المعرفة والمشاركة فيها فإنها ستكون في وضع سيئ حقيقة.

ويضعها وارن بينيس في كتابه *تنظيم العبقرية Organizing Genius* على النحو التالى: «ليس فينا من هو أكثر عبقرية من مجموعنا جميعاً». ويتبعه جون تشيمبرز بوصف ديموقراطية اتخاذ القرار في شركته، شركة سيسكو بالقول: «أستطيع وحدى أن اتخذ قرارات كثيرة، وأن أجمع كثيراً من المعلومات، لملاحقة سرعة الاقتصاد اليوم. وأريد اتخاذ قرارات استراتيجية كبرى، ولكننى بعد ذلك إذا وزعت عملية اتخاذ القرار على الناس الأدنى درجة منى ممن هم أقرب إلى حركة السوق، وإذا وزعت عليهم المعلومات نفسها التى لدىّ، فسوف يكون عندى حينئذ الآلاف من متخذي القرارات يعملون من أجلى، وسوف تكون لدينا فرصة أفضل ألا نتخلف عن ملاحقة السوق. كما أن هناك أيضاً فرصة أفضل لكى يجربوا ويعثروا على الحلول الصحيحة لبعض

المشكلات المعقدة بحق. إن سياسة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل لا تنجح إلا عندما يتحرك السوق ببطء أو إذا كان الشخص الموجود على القمة قادراً على أن يضع إصبعه على نبض المستهلك طوال الوقت، وذلك أمر شديد الندرة هذه الأيام. لا تفهمنى خطأً، فما زالت المسؤولية فى يدي. وما زالت لى الكلمة الأخيرة. ولكن القرارات التى اتخذها طوال الوقت قرارات استراتيجية للخطوط العريضة تتعلق بالهدف الذى نسير إليه ومجال العمل الذى سندخل فيه، وجوهر استراتيجيتنا وثقافتنا. ثم إننى أترك بعد ذلك لرجالى الخروج للتنفيذ. لأنك إذا أعطيت السلطة للعاملين لديك وكانوا يجهلون الاستراتيجية الأساسية لشركتك، فسوف يؤدى ذلك أيضاً إلى الإخفاق وإلى تفرق كل منهم فى اتجاه مختلف».

لقد انتقلنا من نموذج القيادة التى تقوم على إصدار الأوامر والتحكم لحقبة الحرب الباردة إلى ما أطلقت عليه مجلة *وورلد لينك* World Link نموذج القيادة التى تقوم على «إصدار الأوامر والوصل بين الأشياء» فى حقبة العولمة. وثمة طريقة وحيدة تلخص ذلك التحول وهى تأمل الشعار الذى ظل قائماً فوق مكتب كل قائد أو تنفيذى فى حقبة الحرب الباردة. ذلك هو شعار «الدولار يقف هنا». لقد كان ذلك شعاراً مقبولاً أثناء الحرب الباردة لأن كل المعلومات كانت تتدفق إلى القمة، ومن ثم كانت كل القرارات تتدفق من القمة إلى أسفل، وكان السوق من البطء بحيث ينتظر شخصاً واحداً يتخذ جميع القرارات. ولكن الآن سيصبح أفضل المديرين التنفيذيين الأول هم أولئك الذين يدركون أن وظيفتهم هى تخطيط الاستراتيجيات العريضة للشركة، وإرساء الثقافة الأساسية لها، والتأكد من أن الأمور تجري فى المسارات الصحيحة، ثم يترك لأولئك القريبين من الزبائن وللسوق سريعة التغير مسؤولية تدبير هذه الأمور. ومن ثم لن يكون الشعار الموجود فوق مكتب المدير التنفيذى الناجح فى حقبة العولمة «الدولار يتوقف هنا». بل سيكون «الدولار يبدأ من هنا». أنا الرئيس أضع

الاستراتيجيات العريضة، وأؤكد من أن الجميع متصلون على المسار نفسه، وأعمل على أن تستمر الأمور تجرى في مساراتها، أما أنت العامل لدى فعليك بجمع المعلومات، وتبادل المعلومات واتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات بسرعة، وأن تكون هذه القرارات وثيقة الاتصال بالسوق.

والد زوجتى ماثيو باكزبوم الذى يعمل رئيساً لشركة كبرى لتطوير مراكز التسوق، هى شركة جنرال جروث پروپرتيز، ولقد قرر تجربة هذه الفكرة. هذه الشركة تتخذ من شيكاغو مقراً لها ولكنها تسيطر على 130 مركزاً للتسوق تنتشر فى أنحاء الولايات المتحدة، ولكل من هذه المراكز مدير واحد يعيش فى تلك المدينة ويدير المركز. ويُعقد كل عام مؤتمر واحد يشارك فيه جميع هؤلاء المديرين. وهكذا وضع ماثيو فى مؤتمر عام 1999 على أحد أزرار سترته شعاراً يقول «الدولار يبدأ من هنا» وأعطى لكل من مديري مراكز التسوق المائة والثلاثين زراً كتب عليه شعار «الدولار يتوقف هنا».

كانت تلك طريقة ماثيو فى محاولة تخصيص شركته ضد مرض نقص المناعة فى شذرة الكمبيوتر الدقيقة، حتى لا يسقط سور برلين عليه. وعلى كل شركة أن تفعل ذلك بطريقتها الخاصة، وقد جمعت قصصاً مختلفة عن استراتيجيات مختلفة من أجل ذلك. أقدم لكم منها ثلاث قصص - واحدة من مزارع فى ولاية مينيسوتا، وواحدة من أحد كبار رجال الأعمال فى ولاية شيكاغو، وواحدة من أحد صغار رجال الأعمال فى مدينة بالتيمور.

يمتلك جارى واجنر البالغ من العمر أربعة وأربعين عاماً مع أخويه مزرعة مساحتها 4,200 فدان فى قلب وادى نهر ريد ريفير بولاية مينيسوتا، خارج مدينة كروكستون على الحدود مع ولاية نورث داكوتا. استطاع جارى واجنر عبر سنوات

التسعينيات أن يرى ما يحدث في مجال العمل في المزارع: إما أن تصبح كبيراً وبوسعك الاستفادة من الاقتصاديات الكبيرة الحجم وأن تلعب في السوق العالمية للمزارعين، وإما أن يتلعبك شخص آخر يستطيع ذلك. ولم يكن واجنر وأخواه يرغبون في أن يتلعبهم أحد، ومن ثم شرعوا في البحث عن التفوق. وربما لأن والد واجنر توفي عندما كان هو يبلغ من العمر أربعة وعشرين عاماً وترك له مسؤولية المزرعة، فقد كان أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة، مثلما حدث في ذلك اليوم من عام 1993 عندما عرضت عليه شركة البحوث الزراعية آجليدر تكنولوجيا جديدة غريبة. كانت عبارة عن مجس موجود على شذرة كمبيوتر دقيقة يمكن وصله بالماكينة التي تحصد وتدرس القمح. وفي حين يقود واجنر هذه الماكينة لحصاد القمح ودرسه يمكن للمجس أن يقيس بدقة تيار تدفق القمح الذي يخرج من كل قدم في حقله. وفي الوقت نفسه يتصل جرار واجنر، عن طريق جهاز إرسال، بنظام قمر صناعي لتحديد الموقع موجود في الفضاء الخارجي (GPS)، يستطيع تحديد موقعه بدقة في حقله طوال الوقت. وعندما كان واجنر يجمع البيانات التي يقدمها المجس الذي يرصد المحصول في كل قدم مع البيانات القادمة من القمر الصناعي الذي يرصد حركة ماكينة الحصاد والدراس في كل قدم، فقد وجد أنه يستطيع حساب كمية القمح التي تحصد من كل فدان في حقله بدقة.

واستغرقت عملية التنسيق بين النظام كله بعض الوقت. قال لي واجنر: «كان مبرمج البرمجيات يجلس معي في مؤخرة ماكينة الحصاد والدراس، ويكتب البرنامج على الكمبيوتر الشخصي الخاص به ونحن نسير بالماكينة، ثم يعود إلى فندقه حيث يجري بعض التعديلات ثم يعود إلى الجرار لاختبار هذه التعديلات مرة أخرى». ولكن ما أن نجح في تشغيل النظام، حتى تبين لنا أن التجربة كانت تستحق ما بذل فيها من عناء.

قال واجنر: « كانت النتيجة بالنسبة لى بمثابة مفاجأة. فقد كان الاعتقاد الشائع أن الغلة لا تتغير كثيراً من منطقة فى حقلك إلى منطقة أخرى. فالمرء ينظر إلى حقله ويراه متماثلاً تماماً. ولكن ما أن حصلنا على خريطة دقيقة للغلة بواسطة هذا البرنامج حتى اكتشفنا أن هناك اختلافاً رئيسياً فى الغلة بين بعض الفدادين وبعضها الآخر، يصل إلى 150 دولاراً فى الفدان، وهو ما قد يكون الفرق بين المكسب والخسارة فى ذلك الفدان. وكان حصولى على هذه المعلومات يساوى ثقلها ذهباً بالنسبة لى، فقد أصبح لدينا الاختيار فى كل موسم لمجموعة متنوعة من المحاصيل والزراعات. وأصبحنا نستطيع باستخدام هذه التكنولوجيا لرصد الغلة بالكمبيوتر أن نحدد بدقة أفضل أنواع المحاصيل المناسبة لتربة الأراضى التى نمتلكها».

فيما مضى، كان على واجنر أن يعيش فى ظل نظام التخطيط المركزى فى العمل الزراعى. وكانت المعلومات تتدفق إليه من أعلى إلى أسفل. وكان يزرع مجموعة المحاصيل التى توصى بها شركات بيع البذور. ولكن كل ما كانت تفعله هذه الشركات هو تحديد أفضل نتيجة لمجموعة عادية من المحاصيل فى مزرعة عادية مثل مزرعته فى منطقة عادية مثل منطقته. ولم تكن مجموعة المحاصيل التى يوصون بها مصممة لتناسب كل فدان فى مزرعته على حدة. ولكن عندما تسلح واجنر بمعلوماته المتعمقة عن مزرعته أصبح بوسعه أن يطبق اللامركزية والديموقراطية فى مزرعته. لقد تمكن من نقل اتخاذ القرار والمعلومات إلى كل فدان فى مزرعته، أى أنه فى الواقع ترك لكل فدان مهمة إبلاغه بمجموعة المحاصيل المحددة ومستوى المياه والأسمدة التى يفضلها لكى ينتج أعلى غلة، على ضوء النوع المحدد لتربيته ومدى رطوبة الأرض وانحدارها. كما تمكن من برمجة كل هذه المعلومات فى جهاز التسميد، ثم ربط هذا الجهاز مع نظام القمر الصناعى لتحديد الموقع. وعندما ربط هذا النظام معاً، استطاع أن ينزل إلى حقل بنجر السكر وأن يحدد بنظام القمر الصناعى موقع الفدان الذى يمر

به، وأن يعرف برنامج الكمبيوتر بدقة كمية ونوع الأسمدة التي يحتاجها هذا الفدان بالتحديد، ومن ثم يوزع جهاز التسميد الكمية المحددة من النترات - يزيد منها في بعض الأماكن ويقلل منها في مواقع أخرى - حسب طلب ذلك الفدان بالتحديد. وأدى ذلك إلى التوفير في استخدام الأسمدة، وهو شيء استفادت منه البيئة، وإلى الوصول بالغلة إلى أقصى حد لها، وهو شيء تضخمت به حافظة نقوده.

وأضاف واجنر: «أنه بعد أن كان يتعين علينا العمل بناء على معلومات من مجمع مركزي قائم على المستويات العادية للإقليم وللمزارع العادي، استطعنا تهيئة كل شيء وفق احتياجاتنا. وكانت تكلفة تعلمنا مرتفعة. وكانت تلك العملية مشروعاً استثمارياً كبيراً بالنسبة لنا. ولكنه يؤتي ثماره الآن. وأصارحك القول: إننا نتنافس مع جيراننا ونحن بحاجة إلى عنصر من التفوق. فالجميع لديهم الجرارات نفسها، وآلات الحصاد والدراس نفسها، ونوعية الأرض نفسها، والمياه نفسها، ومن ثم فإن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يميزك عن منافسك الآن هو تفوقك عليه في حجم ما لديك من معرفة».

لقد استطاع واجنر، متسلحاً بمزيد من المعرفة، أن يفوز لعماله أداء مزيد من المهام حتى يتسنى له تركيز جهده في وضع الاستراتيجيات الأساسية التي تزيد من مساحة مزرعته وتجعلها قادرة بذلك على أن تلتهم المزارع الأخرى لا أن تلتهمها المزارع الأخرى.

ويضيف قائلاً على سبيل المثال: «نحن نستأجر متخصصين في فحص عينات التربة حتى ندخل بعض المعلومات الأساسية التي نحتاجها في قاعدة بياناتنا. فيما مضى كانوا يأتون إلينا فقط لأخذ عينات عشوائية من تربة حقولنا ثم يبلغوننا بما لدينا. أما الآن فقد انقلب الوضع. وبما أنني أعرف أكثر منهم عن حقولي، لهذا أستطيع أن

أحدد للمتخصصين فى عينات التربة بدقة الأماكن التى يحصلون منها على عيناتهم ثم يستخدمون نظام القمر الصناعى للوصول إلى هذه المواقع بالتحديد. وهكذا فإننى إذا كنت أبحث عن مناطق متجانسة فى حقولى لزراعة مجموعة بعينها من المحاصيل فقد كنت أبلغهم بالمكان الذى يجرون عليه تجاربهم بدقة. ومعنى ذلك أننى أستطيع الاستفادة من تفويض الآخرين صورة أكبر، وأن أحصل على معلومات على درجة جودة المعلومات التى كان من الممكن أن أحصل عليها لو أنجزت العمل بنفسى. وأتاح لى ذلك فرصة التركيز على توسيع مزرعتى. ولكن الطريقة الوحيدة للتوسع وتحقيق أرباح فى آن واحد هى أن تكون أذكى، لأننى إذا استطعت عرض هذه النوعية من التحسينات التى أدخلتها على مزرعتى فسوف سيصبحون أكثر استعداداً لإقراضى الأموال اللازمة لهذا النمو».

ما زال واجنر رائداً فيما يعرف باسم «الزراعة المحكّمة». وما زال معظم جيرانه متشكّكين. ويقول : « فى اعتقادى أنه لو كان والدى ما زال على قيد الحياة، لأبدى اهتمامه بالأمر، ولكنه لم يكن ليوافق قط على سيرنا فى هذا الطريق بهذه السرعة. ولكن بما أنه لا يوجد من يتحمل المسؤولية سوانا نحن الإخوة الثلاثة. ولا يوجد رئيس كبير لنا، فإننا أكثر انفتاحاً إلى حد ما للأفكار الجديدة. إن مجتمع الزراعة المحكّمة ما زال صغيراً إلى حد ما، ولذلك فإننا على اتصال ببعضنا عن طريق الإنترنت. ولقد أصبح لنا موقع لتبادل الأحاديث بين مزارعى الزراعة المحكّمة حيث نشترك جميعاً فى عرض المشكلات وحلها».

يقع مكتب روبرت شايبرو رئيس شركة مونسانتو فى مركز مارت التجارى العملاق للتسوق بوسط شيكاغو - بعيداً تماماً عن مزرعة جارى واجنر وعن سور برلين. غير أن شايبرو أيضاً أدرك هذه الحقيقة البسيطة مثلما فعل واجنر - وهى إنه إذا لم يغيّر من

طريقة اتخاذ قراراته وأن يطبق الديمقراطية في حرية الوصول إلى المعلومات في مجال عمل علوم الحياة سريعة الخطى التي كانت مصدر رفاهية شركة مونسانتو، لالتهمه أحد منافسيه. وهكذا، وبمرور الزمن، جدد شاييرو مركز شركته حتى يتسنى له التكيف مع الديمقراطية الثلاث وتبنيها.

قال لى مرة وهو جالس فى كابينة العمل الخاصة به التى لا تختلف فى حجمها عن كابينة سكرتيته، موضحاً: «فيما مضى كان حدث ما يقع فى مكان ما من العالم، قد يلحظه أحد صغار العاملين فى شركتك؛ وفى الواقع كان صغار العاملين هم الذين يلحظون دائماً الأشياء. وقد تكون هذه الملاحظة لذلك الشخص من صغار العاملين لها صلة بما يدور بالنسبة لزيائتك أو منافسيك. هذه المعلومة الصغيرة التى قد يتوصل إليها أحد صغار العاملين لديك عن المحيط الذى تعمل به قد تنتقل حينئذ عن طريق السلم الوظيفى إلى أعلى - شريطة أن يكون الناس عند كل درجة من درجات هذا السلم مدركين لمغزاها ولا تشكل تهديداً لهم ومن ثم لا يحاولون قتلها. ولكن لنفترض أنها أخذت فى نهاية الأمر طريقها إلى أعلى إلى شخص قريب من الشخص الموجود على القمة وفى يده سلطة اتخاذ القرار. والاحتمالات فى نظام العولة لهذه الأيام أنه عندما تصل هذه المعلومة يكون أوانها قد فات. وربما تصل محرفة أو مشوهة، بل والأسوأ أنه ربما يتعامل معها الشخص المفترض أن يتخذ القرار بشأنها على أساس تجاربه القديمة عندما كان فى أدنى هذا السلم الوظيفى قبل خمسة عشر عاماً. قد يقول: 'آه، نعم. لقد واجهتني مشكلة مماثلة ذات مرة فى عصر ما قبل الطوفان'، والآن، قد يكون ذلك أمراً مقبولاً إذا كان الجميع يعملون بالأساس العام نفسه وأنه لا بأس من أن يكون المرء أبطأ قليلاً فى حركته، أو أبعد قليلاً عن التفوق، أو أبعد قليلاً من الزبون. ولكن هذا الزمن قد ولى وانقضى.

ويستطرد شايبرو قائلاً، «وهكذا فإن ما نقوم به الآن في شركة مونسانتو هو محاولة إعادة تعريف المركز. إننا لا نلغي المركزية في كل شيء فحسب ونترك لكل منا أن يتحرر وأن يتخذ قراره بنفسه. ولا نقول أيضاً إن المراكز الرئيسية للمؤسسات لا تهم في شيء. ولكننا نعيد تعريف معنى المركز بطرق أكثر شمولاً، وبطرق تسمح لنا بالتحرك الأسرع، وأن نكون أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في السوق. فيما مضى، كان بوسعى تبرير [قيادتي] بأن لدىّ أوسع مدى من المعلومات ومن ثم لدىّ المنظور الذي لا يتوافر لغيري في الشركة، ولذلك كنت أقدم قيمة مضافة للعملية باتخاذ القرارات بنفسى. أما الآن، ومع وجود البريد الإلكتروني، والشبكات المحلية للمعلومات والإنترنت، أصبح لكل الموجودين في الخط الأمامي الكثير من المعلومات التي لدىّ، بل وأكثر منها في كثير من الأحيان. إننى لا أستطيع أن أحرهم من المعلومات، حتى إن رغبت في ذلك. وهكذا فلن ينجح البناء الهرمي الوظيفي الذي يقوم على أساس حرمان مواطنيه أو العاملين فيه. فالآن أصبح العمل أكثر اعتماداً على جهد الفريق. وأظن أنني أستمع الآن على نحو أفضل لمزيد من الناس طوال الوقت، لأننى أدرك أن لديهم معلومات أكثر كثيراً، ومن ثم يكون لديهم أساساً أفضل لوجهة نظرهم – أفضل مما كان لديهم من قبل وأفضل مما كان لدىّ من قبل. إننى أستطيع الاتصال فوراً الآن بالشخص الأدنى مرتبة الذي يمتلك الفكرة أو الخبرة مع الزبون التي كانت من قبل تشق طريقها بصعوبة إلى أعلى سلم الوظائف.

«إننى أستطيع في آن واحد أن أشارك في المناقشة مع عدد كبير من الناس من أنحاء العالم وأقول لهم 'هاى، هل مرّ بكم شيء كهذا في الجزء الذي تعيشون فيه من العالم؟ هل صادف أى منكم رد فعل كهذا تجاه منتجنا الجديد أو من منافسينا؟' وهكذا فإن ما تنتهى إليه بعد كل ما قيل وأنجز، مع مقارنته بالطريقة التي كانت الشركة تدار بها طوال تاريخها، يعتبر عملية اتخاذ قرار أكثر احتراماً، وأكثر اعتماداً

على جهد الفريق، وأكثر شمولاً، بالإضافة إلى زيادة طفيفة في التواضع من جانب الموجودين على القمة، من أناس مثلى، وزيادة طفيفة من الحزم على المستوى الأدنى التقليدى، وبالقضاء تقريباً على المستوى المتوسط التقليدى فى سلم الوظائف».

عندما تأخذ بأسلوب الديمقراطية فى اتخاذ القرار على هذا النحو فإن ذلك يتبعه عدة أشياء، حسبما يقول شايبرو. «أول كل شئ أنها تعنى أن عليك استخدام الأشخاص على أساس مختلف؛ فإنك لم تعد تبحث عن شخص ليس عليه سوى تنفيذ الأوامر القادمة من القمة؛ فقد أصبح ذلك جزءاً يتضاءل ويتضاءل حجمه فى كل الوظائف تقريباً. وأنت تريد بدلاً من ذلك، أشخاصاً يستطيعون رؤية مجال العمل بأسره وأن يكونوا مديرين لفريق عملهم حتى آخر درجات السلم الوظيفى. وكان يتعين على، كقائد للشركة، التأكد من أن هؤلاء المديرين لديهم التدريب فى ثقافة الشركة وقيمتها واستراتيجيتها حتى يكون لديهم وهم يجمعون المعلومات السياق المناسب لتقييمها ومعرفة ما إذا كانت تتواءم أم تتعارض مع الطريق الذى نسير عليه. ولكن عليهم أن يعرفوا أولاً الطريق الذى نسير عليه، وأن يكون لديهم معلومات عنه طوال الوقت حتى يتسنى لهم القيام بذلك. ووظيفتى هى ضمان أن يحدث ذلك».

إن ما يصدق على شركة متعددة الجنسية تصل أعمالها إلى مليار من الدولارات مثل مونسانتو يصدق أيضاً على شركة جيرى بورتنوى التى يعمل بها خمسة وثلاثون شخصاً، شركة فالى لايتينج المحدودة، فى بالتيمر.

ذات يوم شرح لى بورتنوى الأمر قائلاً: «نحن أساساً نعمل بالتوزيع التجارى للإضاءة؛ إذ نقوم بتوفير المواد للمتعهدين بإمدادات الكهرباء وأعمالها للمشروعات التجارية الكبرى على أساس تقديم عروض أسعار تنافسية أو التفاوض بشأن الأسعار على السواء. نحن نقدم عروض أسعار ونصمم ونضع الميزانيات – أو نفعل كل ما هو

مطلوب منا - حتى نقدم للمتعاقدین ولزبائننا أفضل خدمة لكل دولار يدفعونه لأعمال الإضاءة. إننا لا ننجح إلا إذا قدمنا قيمة مضافة للعمل الذى يقوم به زبائننا. والآن قد تتساءل ، كيف يتسنى لشركة إضاءة تقديم قيمة مضافة ؟ إننا نفعل ذلك بتقديم أقل تكلفة لحلول الإضاءة وخدمة الإضاءة أيا كانت المتطلبات فى هذا الصدد» .

بيد أنه فى أوائل التسعينيات، وفى حوالى الوقت الذى سقط فيه حائط برلين، أدرك بورتنوى أن سوقه تتغير فجأة.

قال: « كنت بمثابة شخص أغلق من توه ستارة النافذة، ومعها انتهت حقبة معينة من الزمان. لقد تغيرت مواقف زبائننا تجاهنا، أصبحوا أكثر إلحاحاً فى مطالبهم، وفى لحظة أصبح الرجال الذين اعتادوا أن يعهدوا إلينا بالتزامات فى العمل لا يعهدون إلينا بهذه الالتزامات، والرجال الذين اعتادوا التفاوض معنا وحدنا بدأوا فجأة فى طلب عروض أسعار من كل شخص ومن أى شخص. وبدأ مندوبو المبيعات عندى فى الشكوى قائلين: 'إننا لا نستطيع الحصول على طلبيات، أصبح التنافس على الأشياء شديداً، وعندما نحصل على طلبيات، لا نستطيع تحقيق أرباح'. وبدأت أشعر بأن الخطر يحرق بشركتنا، ولكننا لم نفهم حقيقة ما يجرى. وكان الأمر وكأن سور برلين يسقط فوق رؤوسنا دون أن ندرى» .

قرر بورتنوى وشريكه، إجراء بعض الإصلاحات لمواجهة هذا الموقف. لقد وضعنا جانباً مبلغاً من المال - 100 ألف دولار - من شأنه أن يجعل مندوبى المبيعات قادرين على إبرام صفقات بنصف هامش الربح العادى لهم. ولهذا مثلاً، يستطيع مندوب المبيعات، الذى يبرم صفقة بأقل من هامش الربح التقليدى، تعويض الفرق من مبلغ المائة ألف دولار هذا.

يضيف بورتنوى قائلاً: «إن ما كنت أحاول القيام به هو حقيقة البحث عن سبيل لكى نصبح أكثر سرعة وأكثر كفاءة، وأن نفهم بحق السماء ما الذى يجرى هناك فى السوق. كان باستطاعتى بعد أن وافقت على تنفيذ تلك العقود أن أبحث فيما إذا كنا نستطيع شراء المواد الخام وتشغيلها بكفاءة ونواصل خدمة زبائننا - كل ذلك بتكلفة أقل - ومع ذلك نستطيع تحقيق الربح. حسناً، لقد حدث شئ غريب. فقد تمكن المنتجون الرئيسيون الذين أتعامل معهم من تجميع مبلغ من الدولارات مثلما كانوا يفعلون من قبل - وبدون اللجوء إلى المائة ألف دولار. فقد كان ذلك أمر يتعلق بإثبات الذات بالنسبة لهم ولم يكن هناك من يريد أن يلجأ إلى ذلك المبلغ. كان عليهم بذل جهد أكبر لكى يظلوا حيث كانوا، ولكن كثيرين منهم تمكنوا من القيام بذلك لفترة من الزمن على الأقل. ولكن قد يمكننى القول بأنه ما زال هناك كثير من الإحباط الذى يشعر به من يعملون معى للطريقة التى اتبعها زبائنهم فى معاملتهم. لقد اعتقدنا جميعاً، ونحن نودع حقبة الثمانينيات، أننا بلغنا الذروة، ولكن، فجأة، أصبح الناس يتعاملون معنا وكأننا مجرد محل عادى لبيع السلع. إننا نواصل تقديم قيمة مضافة، ولكن زبائننا لا يعترفون بها مع ذلك. إنهم يقولون: 'نعم أنتم تقدمون خدمة جيدة، ولكن ماذا بعد؟' فقد كانوا يخسرون، ومن ثم كان كل ما يفكرون فيه هو اللجوء إلى من يقدم لهم أقل سعر. لقد أصبحت صناعة البناء بأسرها مجرد سلع، ومن ثم فلم يعد هناك من يركن إليه. وأصبح مندوبو المبيعات فى منتصف التسعينيات يقولون لى كثيراً إنه سيكون عليهم أن يقبلوا بزوال بعض العلاقات القديمة. وكانوا يشتكون من أنه يتعذر عليهم تجميع الطلبات معاً مثلما كانوا يفعلون فى الماضى، لأنهم من جهة، إذا أرادوا الحصول على القدر نفسه من الأموال فإن عليهم التقدم بعروض لكثير من العمليات، لمجرد الحصول على عملية واحدة، ومن ثم أصبح الوقت المتاح لدراسة كل مكون من مكونات العملية وتحديد موطن الربح والفرص فيها أقل.

ولا تنس أن سر التقدم بعروض يكمن في المعلومات والمعرفة. فكلما كان فهمك أكبر للعملية ومكوناتها المختلفة، تمكنت من التقدم لها بعرض سليم وأن يكون الرقم في العرض منخفضاً ويتحقق لك في الوقت نفسه مع ذلك هوامش الربح اللازمة لبقائك».

حتى عام 1994، لم تكن شركة فالى لايتينج تتكبد خسائر بعد، ولكنها كانت مع ذلك تبيع أقل كثيراً، أى أن الإصابة بمرض ميدز أى نقص المناعة في شذرات الكمبيوتر الدقيقة قد بدأت. لقد أصبح من الواضح أن ديموقراطيات المعلومات والتمويل والتكنولوجيا قد أحدثت تغييرات جذرية في بيئة العمل لبورتنوى وحولت الكثير من الأشياء التي لم تكن سلعة من قبل إلى سلع.

يقول بورتنوى: «وهكذا فقد بدأت في النظر ملياً إلى ما أقوم به من عمل، وأدركت أن أكثر ما نفتقر إليه هو المعلومات. فلم يكن لدينا من المعلومات ومن المعرفة ما يكفي للبقاء في السوق. وكان وعدنا دائماً لزبائننا أن السماح لنا بتلبية مطالبهم للإضاءة سوف يجعلنا نقدم مزيداً من القيمة المضافة لمشروعاتهم تفوق ما سنحصل عليه من مقابل لخدماتنا. فإذا كانت لديك مصاعب مالية، فباستطاعتنا أن نجد وسيلة نمحك بها 90 في المائة مما ترغب فيه من شكل وإحساس الإضاءة بنسبة 70 في المائة فقط من التكلفة، مقارنة بمنافسينا الذين لن يقدموا لك إلا 70 في المائة فقط مما ترغب فيه من الإضاءة مقابل 70 في المائة من التكلفة. وكنت أدرك أنه يجب على العودة إلى استراتيجية القيمة المضافة في هذه البيئة الجديدة للعمل».

وهكذا أصبح بورتنوى يميل إلى إحداث تغييرات بالفعل. فقد استعان باستشاري في البرمجيات وأنفق 20 ألف دولار في البحث في السوق عن برنامج للكمبيوتر يستطيع أن يجعل شركته أذكى وأسرع، حتى يتسنى لها تقديم خدماتها ذات القيمة المضافة في هذه السوق الجديدة وأن يجتنب تحولها إلى سلعة.

أضاف بورتنوى موضحاً: «بعد عام أو نحو ذلك من البحث لم نستطع العثور على صفقة برمجيات تفي حتى بخمسين في المائة من احتياجاتنا. ومن ثم، فقد قررنا كتابة البرمجيات الكاملة الخاصة بنا. وأنا لا أعرف شيئاً عن كتابة البرمجيات. ولكن كان هناك اثنان من العاملين المهمين لدىّ في مجال الإضاءة قد قاما بتعليم أنفسهما هذا النوع من التقنية، كانت مجرد هواية، وأحباً مجال البرمجيات هذا. واستعنت بأحد المبرمجين المحترفين الذي تعاون مع هذين العاملين لدىّ في تصميم نظام يمكن تطبيقه بدقة على الأسلوب الذي نعتقد أنه يتعين علينا إدارة شركتنا به. ولا أدري كيف قاموا بذلك. فقد كانت وظيفتي مقصورة على الموافقة على الميزانية اللازمة لذلك. ولكن ذلك كان التزاماً ضخماً بالنسبة لى. وانتهى الأمر بتكلفة 35 ألف دولار. ولكن هذا المبلغ أنقذ شركتنا. فقد توصلوا إلى برنامج للكمبيوتر يتيح لكل من مندوبى مبيعاتنا ومحاسبينا مزيداً من الفهم لكل مكون فى أى عملية، ثم التقدم بعد ذلك بعروض وأسعار على نحو أكثر كفاءة وأكثر سرعة، بمجرد ملء مجموعة من الفراغات التى كنا نعلم أن فيها تقلبات خطيرة. بل والأهم من ذلك هو أن النظام بأسره يعمل كسلسلة متصلة، بحيث تتحول عروض الأسعار الأصلية أوتوماتيكياً إلى طلبات شراء، وتتحوّل طلبات الشراء أوتوماتيكياً إلى معلومات للتسليم وإعداد لفواتير الحساب وإدارة الصيانة. وكل هذه المعلومات يمكن عرضها على شاشة واحدة، بحيث يكون على العاملين عدم التوقف لإجراء كل عملية بصورة منفصلة. فالمعلومات نفسها دخلت مرة واحدة وأصبح من الممكن الآن استخدامها مرات ومرات ومرات. فى البداية، كنا نعمل بأجهزة كمبيوتر منفصلة. ولكننا نعمل الآن بشبكة من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وهكذا أصبح الأمر كله متكاملأً فى الشركة بأسرها. فى الشهور الستة الأولى من عام 1998، ارتفعت مبيعاتنا وأرباحنا بنسبة 33 فى المائة، وبالعدد نفسه من الأشخاص. فحين ينجح المرء فى زيادة أعماله بواقع الثلث وبالعدد نفسه من

الأشخاص، فمعنى ذلك أنه إذا استعان بعدد إضافي من الأشخاص يستطيع بالفعل التوسع في عمله. وفي مثل هذه البيئة التي يلتهم فيها الفائز كل شيء على المرء أن يكون أكبر، وأكثر ذكاء، وأسرع من منافسيه، وإلا أزيح عن الطريق. ولا أدري إذا كان ذلك سيكفل لى الاستمرار، وإنما أعلم أنه منحني الفرصة للبقاء حتى المرحلة التالية - إلى أن يصبح أحدهم أكثر كفاءة مني».

سألت بورتوى: كيف غير ذلك من وظيفتك كمدير تنفيذي أول؟

أجاب. «أصدقك القول، لقد أصبحت معرفتي أقل بما يدور على أرض الواقع الآن. ولكن ذلك لا يزعجني. لقد فوضت للعاملين لدى اتخاذ مزيد من القرارات بما لديهم من مزيد من المعلومات. ولا يعمل مندوبو المبيعات عندى بأسلوب العمولة. إنهم يعملون كفريق، حتى يستطيعوا التفاعل معاً ولا يتنافسون فيما بينهم. وهم يعلمون أنه إذا حققت الشركة مزيداً من الأرباح فسوف تزيد أرباحهم أيضاً. وبالفعل، يث فيهم تبادل المعلومات الحماس. وأصبح لديهم جميعاً الآن معلومات أكثر، ولذلك فقد أصبح لديهم مزيد من السلطة. فبإمكانهم اتخاذ القرار بمفردهم بشأن العمليات التي يستحسن إغلاقها، والعمليات التي يمكن أن تعطى أكبر إجمالى أرباح وأبها الأسهل في تقديمها. والأهم من ذلك، أنه أتيح لهم الآن الوقت للتفكير وذلك بفضل البرمجيات الجديدة. وهو أمر شديد الأهمية، بدلاً من تضييع الوقت طوال اليوم في إجراء العمليات الحسابية. وأصبحوا الآن هم الذين يديرون العمل بدلاً من أن يديرهم العمل. لقد أصبحوا جميعاً الآن وكأن كلاً منهم مركز للربح قائم بذاته - كل منهم لديه عمله الخاص - ووظيفتي هي العمل على اقترابهم من بعضهم بعض ومنحهم المساندة التي يريدونها، والأدوات التي يحتاجونها، حتى يقوموا بما يقومون به على أفضل وجه».

إذن فإن الدولار يبدأ من هنا.

بهذا الشعار، انضم جيري بورتنوى إلى مجموعة روبرت شايبورو، وجون تشيمبرز، وشركة دل للكمبيوتر، وجارى واجنر التى نجت من آثار سقوط حائط برلين.

وهذا هو تماماً ما كانت الحكومة الصينية تحاول أن تفعله عندما تشجع انتخابات القرى، حتى إذا كان نصفها زائفاً. فهم يحاولون دفع عربة الاقتصاد على المستوى المحلى، لأن بيجنج (بكين) خلصت إلى أن السبيل الوحيد لمواجهة المشكلات الاقتصادية للريف الصينى هو السماح للقرويين بتنظيم انتخاباتهم الخاصة لاختيار رؤسائهم. وكان قادة الحكم الشمولى فى الصين يأملون فى أن تفرز هذه الانتخابات قادة محليين أفضل يستطيعون فهم احتياجات وظروف الريف بصورة أفضل، ويستطيعون الدفع بسرعة أكبر، والتصدى بأنفسهم لبناء الاقتصادات المحلية. كانت تلك هى طريقتهم فى لامركزية السلطة واتخاذ القرار - ليس فى المجال السياسى، وإنما فى المجال الاقتصادى - على الأقل أن يجتنبوا سقوط حائط برلين فوق رؤوسهم.

إننى على ثقة من أن إجراء مثل هذه الانتخابات المحلية لن يكون كافياً لاستمرار نمو الاقتصاد الصينى بالمعدل اللازم لذلك. فالأمر يتطلب الكثير من اللامركزية فى السلطة. ولكننى أيضاً على ثقة من أن تلك كانت بداية ضرورية، كما أن القرويين الصينيين الذين التقيت بهم على ثقة أيضاً من ذلك.

وبالمناسبة، فإننى لم أخبرك قط بمن الذى فاز فى انتخابات رئيس قرية جوجيا لينجى. فقد لبثنا هناك عدة ساعات أثناء قيامهم بفرز الأصوات على سبورة الطباشير فى أحد الفصول المدرسية. ولن أنس مطلقاً منظر أولئك القرويين الصينيين جميعهم، وهم يتزاحمون عند باب الفصل وعند نوافذه، يراقبون كل صوت وهو يحسب بعلامة بالطباشير الأبيض. وعلى الرغم من نداء ليو فو للنساء للتصويت لصالحه، فقد فاز

منافسه الذى كان يشغل هذا المنصب من قبل . وقد قام عدد منا بالردشة مع ليو بعد ذلك . وقال لنا إنه يشعر بالأسف لأنه خسر، ولكنه كابد ما هو أسوأ من ذلك من قبل . أسوأ بكثير . فقد طرد أثناء الثورة الثقافية، ولكنه الآن، وبعد عشرين عاماً، استطاع خوض الانتخابات لمنصب رئيس القرية (وهى انتخابات يراقبها فريق من الولايات المتحدة) .

ولما سأله إن كان قد شعر قط باليأس أثناء الثورة الثقافية، أجابنا بأحد الأمثال الصينية التى تقول، «أبداً لا يمكن ليد إنسان أن تحجب نور الشمس» .