

الفصل الرابع عشر

جسور الشركات

وَصَلَ الصِّينَ.. وَالْهِنْدَ.. وَالْغَرْبَ

طوال التاريخ كان الأفراد قد حاولوا أن ينشئوا جسوراً بين الصين والهند. فالرهبان الهنود حملوا تعاليم البوذا إلى الصين. والطبيب الهندي دواركاناث كوتتيس التحق بجيش ماو لمعالجة الجنود الصينيين الجرحى في الحرب الصينية اليابانية للعام 1937. وتواصل نهرو مع الصين، ولكن لُتَصَدَّ عاطفته بالعداوة وسوء الفهم فقط. والتاريخ مليء أيضاً بالناس الذين حاولوا أن يفسروا الصين والهند للغرب. وكان مؤرخ الصين جوناثان سبينس قد كتب بفصاحة عن محاولات الناس الخارجيين، من أطباء، ومبشرين، وعلماء، أن يغيروا الصين على مر القرون¹، في حين أن الكثيرين الذين يرغبون أن يكونوا واسطة تغيير نجحوا في دمج أنفسهم في المجتمع الصيني، ويكون ذلك في الغالب على نحو مدهش، فهم لم ينجحوا في تغيير الصين. ولكن الصين غيرتهم.

الشركات تتفوق إلى حد بعيد على جهود الأفراد أصحاب النوايا الحسنة، على الرغم من أن قصة نجاح الشركات تبدو أقل إلهاماً من أفراد يتحدون صعاباً هرقلية من حجم غير عادي. الشركات تُحدث التغيير الاجتماعي في البلدان النامية مثل الصين والهند عن طريق مساعدة المواطنين على مشاركة أكثر كمالاً في الاقتصاد العالمي. وهذا أكثر فائدة بكثير من مسؤولية الشركات الاجتماعية، وهو تعبير يستخدم أحياناً لوصف إجراءات بديلة مثل العون المالي أو إعطيات مجانية من الشركات تُخَفِّق في أن تقدم منبراً مربحاً وطويل الأمد لذلك يستطيع أن يقيم عليه مئات الأفراد جسوراً تجسر نقاط الفصل، ومن جملتها نقاط الفصل التي تقوم بين البلدان.

مثالي المفضل عن الشركة التي غيرت كلاً من الصين والهند نحو الأفضل هي شركة جنرال إلكتريك. لقد استغرقت جنرال إلكتريك، أكثر من عقد في بذل الجهود في كل بلد مسبوقه بحضور تجاري أقل من حيث الأهمية، دام قرناً من الزمان تقريباً، لتخمن كيف تستفيد من كونها في الصين والهند، وتسهم إسهاماً جوهرياً في كلا البلدين. بل استغرق الأمر مدة أطول لعملياتها في الصين والهند لتتعلم أن تعمل معاً، لتجعل الكل الذي يضرب فيه المثل أكبر من مجموع أجزائه. إنجاز جنرال إلكتريك، طبعاً هو عمل جارٍ في حالة تقدم، مع الحصاة المعتادة من الإحراجات والإخفاقات، ولكن العمل يُظهر تقدماً أكثر من معظم أعمال الشركات الأخرى القابلة للمقارنة التي يجري تنفيذها في كل من البلدين.

تبدأ قصة جنرال إلكتريك حين سافر المدير التنفيذي الرئيس آنثوني جاك ولش أولاً إلى الهند في شهر أيلول/سبتمبر من عام 1989. وكان يبحث عن بلدان نامية مكتظة بالسكان كانت على وشك أن تتفلس من عقال الفقر. وأقنعه زيارته إلى الهند بأن "مخبراتهم للبحث كانت مليئة بالعلماء المساوين للعلماء الموجودين في الولايات المتحدة أو بأفضل من هؤلاء الأمريكيين، وفي تخصصات أكثر بكثير من البرمجيات"². وفي استجابة لتقرير من أحد المديرين لديه يقول إن فريقاً من علماء جنرال إلكتريك في الهند "لا يعملون تقريباً في الهند نوعية العمل الذي تظنه". وأجاب ولش، "المهندسون والعلماء الموجودون في الهند كانوا على كشف رواتبه، ومع ذلك فقد كان يقيم تمييزاً بين الناس الذين يعملون معه (هنا) في الولايات المتحدة، حيث يقوم موقعه، وبين الذين يعملون (هناك) في الهند". وكما قال ولش، "كنت أعرف دائماً أن لدينا مشكلة في كسب كل الموقف العقلي الثابت للمنظمة حول فكرة الذكاء العالمي، وجعله يستمد من كل عقل عظيم في العالم بغض النظر عن موقعه الذي يوجد فيه"³.

وقام ولش بتحركات عديدة جوهريّة ورمزية ليعطي إشارة إلى أهمية العولمة لجنرال إلكتريك. في عام 1999 أصدر أمراً بوجوب أن تكون نسبة 40% من الموارد الخارجية قادمة من بلدان مثل الصين والهند. وفي ذلك الوقت، كان يجب على أي موظف في جنرال إلكتريك في مجموعة المواهب في نسبة العشرة بالمائة التي تشغل القمة ويأمل في أن يُرقى، كان يجب عليه أن يقوم أولاً بمهمة لمدة معينة في الصين أو في الهند. ومن

الناحية الرمزية، حين نعود إلى عام 1991، نجد أن جيم ماك نيرني، وهو الذي كان في نهاية المطاف المدير التنفيذي الرئيس لجنرال إلكتريك لمحركات الطائرات ولجنرال إلكتريك للإضاءة وواحداً من المتنافسين النهائيين في السباق لخلافة ولش، كان قد عُين المدير التنفيذي الرئيس لجنرال إلكتريك آسيا. وعلى الرغم من أن ماك نيرني لم يكن له مسؤولية عن وحدة أعمال مباشرة، فقد كان تعيين شخص له مثل إنجازاته يعني أن جنرال إلكتريك كانت جادة بشأن العولمة.

الحصول على مواطنة صينية للشركات

شبهه شين، المدير التنفيذي الرئيس لجنرال إلكتريك للرعاية الصحية في الصين، هو صورة المرأة لتلميذي في هارفارد، آندي كلومب، الذي لفتُ النظر إليه في مقدمتي للكتاب. نشأ كلومب في أمريكا وعانق الصين. شين نشأ في تايوان، ونضج في مساره الوظيفي في الولايات المتحدة، وصار جزءاً من العائدين الصينيين، في الصين. شين، مثل آندي، يمتلك فهماً عميقاً لكل من المجتمعين الصيني والهندي. وبصفتهم أفراداً، فإن جهودهم التي تحدث في سياقات الشركات، تكبر بفضل عمليات متقنة إتقاناً جيداً في الشركات. وشين، على سبيل المثال، قد أنشأ منبراً تستطيع منه شركة من شركات مجلة فورتن الخمس مئة أن تساعد عشرات آلاف الصينيين على دخول عالم الاقتصاد. وأنا مقتنع أن أمثال شين في العالم، والناس الذين يلهمونهم في مسار نشاطاتهم التي تتابع مصالحهم الذاتية، هم ضروريون على نحو حاسم لتعلم الغرب في أن يعيش مع صعود الصين والهند والربح منهما.

قابلت شين في عام 2005، حين كان يعمل في مصنع في ووكسي، بالقرب من بيجين. وكانت جنرال إلكتريك للرعاية الصحية في الصين هي المزود القائد في ذلك الحين للمعدات الطبية التشخيصية. ولم تكن كذلك حين وصل شين هناك في عام 1997. وحين تحدثت عن ذلك الوقت، قارن شين جهوده مع ”العمل في الغابة“، وهو تعبير أدركت فيما بعد أنه كان تشبيهاً مجازياً بكل من غابة الشركات في الصين وغابة المنافسة الشرسة داخل جنرال إلكتريك. وفي عام 2005، كان شين قد امتلك سجلاً مؤثراً لإعادة الحيوية

إلى أعمال جنرال إلكتريك الطبية التشخيصية التي كانت في السابق هادئة في الصين. ولكن الأكثر إثارة للدهشة، في الحقيقة، هو المدى الذي صارت فيه جنرال إلكتريك للرعاية الصحية نفيسة بالنسبة إلى المجتمع الطبي في الصين.

وكان مفتاح نجاح شين هو كرم الشركة، لا بمعنى إعطاء المال بل في أن الشركة كانت قد وجدت طرقاً تسمح للناس من خلالها في المجتمع الصيني بأن يشاركوا مشاركة منتجة في مشروعات أعمالها التجارية. وبالنسبة إلى أي شركة فلكي تصل إلى المرحلة التي تستطيع فيها أن تتصرف بهذا النوع من الكرم، يتطلب منها المثابرة والتجريب.

نال شين درجة الدكتوراه في الهندسة الميكانيكية من جامعة ليهاي في بنسلفانيا واكتسب الخبرة مع جنرال إلكتريك في كاليفورنيا، وفي سينغافورة، وفي تايبيه قبل أن يلتحق بجنرال إلكتريك الطبية، وهي المنظمة السابقة على جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، في الصين. وعلى الرغم من أن جنرال إلكتريك كانت في الصين منذ مطلع العقد الأول من 1900، وكانت تصدر وتتبادل تجارياً من خلال وكلاء وممثلين، فالصين لم تصل إلى أن تكون محط الانتباه إلى أن حلت مطالع التسعينيات من 1990. وفي ذلك الوقت قال جاك ولش إن الصين: ”شاسعة للغاية ومعقدة جداً ومن الصعب جداً أن نخمن... أنا لا أعرف الجواب... وربما يكون هذا هو السبب الذي أتقاعد من أجله. سوف يجب على شخص آخر أن يخمن“⁴. وبرغم ذلك، فقد مهدت غزوة ولش الأولية إلى الصين في عام 1993 الطريق لجنرال إلكتريك الطبية وجنرال إلكتريك للدائن، وهما العملاقان التجاريان اللذان برزا بوصفهما أنجح المشروعات في الصين.

حين تولى شين المسؤولية عن جنرال إلكتريك الطبية، لم يكن كل شيء على ما يرام. فعملها في الصين كان غابة من المصالح المملوكة. كيف كان ذلك قد حدث؟ في البدء أنشأت جنرال إلكتريك مشروعات مشتركة منفصلة من أجل خطوط منتجاتها المتنوعة؛ ليكون ذلك وسيلة للعمل مع سلطات صينية تنظيمية متعددة، مثل وزارة الصحة وإدارة الأدوية في الدولة، وهما المكافئان تقريباً لإدارة الأدوية والأغذية في الولايات المتحدة. وكانت مشروعات جنرال إلكتريك المشتركة ضرورية للحصول على إعادة شراء الحصص،

حين لا يسلم البائع السندات، buy-in من كل السلطات التنظيمية المختلفة، التي كانت تملك كل واحدة منها شركاتها التابعة، ولها تبعاً لذلك مصالحها التي يجب أن تحميها. ووصف شين التحديات أمام هذه المشروعات المشتركة بالقول: ”في واحد من المشروعات المشتركة، كانت الشركة الشريك تتلقى طلبات على التجهيزات، وتخدم بعدئذ الطلبات من مصنعها المملوك لها على شكل منفصل ملكية كاملة، وبهذا تكون قد فصلتنا. لم نكن نستطيع أن نوقف هذه الممارسة. ولذلك كان علينا أن نعاود المفاوضة“⁵. وبحلول عام 2002 كانت جنرال إلكتريك قد حازت نسبة 100% من ملكية اثنين من المشروعات و90% من مشروع ثالث.

وشرح شين فقال: ”حين وصلت، كنا نخسر أموالاً. وكانت الإدارة في فوضى. كانت إستراتيجيتنا صحيحة، فنحن صنعنا بشكل جيد، وكان التوزيع في حالة جيدة. ولكن الإدارة لم تكن تمتلك القيم الصحيحة لجنرال إلكتريك. فالصينيون يعرفون كيف يرضون الرئيس ويبقون، على الرغم من أنهم قد يتصرفون على نحو مختلف في الخلفية المحيطة“. وبهذا تكون مبادئ جنرال إلكتريك التي تسمح للموظفين بأن يبادروا وبأن تجعلهم مسؤولين عن نتائج مبادرتهم، تكون في تعارض مباشر مع الاعتقاد الذي تعتقده الإدارة الصينية أن واجباتها هي أن ترضى. وتابع شين: ”معظم المديرين من الأجانب كانوا يجلسون فوق الغيوم، ومن جملتهم الصينيون الموجودون فيما وراء البحار. فهم يعتمدون على المحليين لتقديم نتائج. ومعظم الموظفين في جنرال إلكتريك كانوا أجانب في ذلك الوقت. وفي الغالب من سينغافورة، وهونج كونج، وتايوان، ولا يجعلون أيديهم تتسخ“.

وأدرك شين أيضاً، على عكس التوقعات، أن الصين لم تكن تمتلك مجموعة غير منظمة وضخمة من المواهب تنتظر فقط أن يستمد منها. كان الموقف أكثر تعقيداً. وشرح ذلك بالقول: ”لم يكن هناك أفضل موهبة، كان يجب أن يكون هناك أفضل موهبة لي. وكان علي أن أبني المواهب وثقافة الشركة، ولا أعتد فقط على المهارات التي تم الحصول عليها“. واستخدم شين الانضباط والحوافز لتشكيل تلك المواهب. “كان علي أن أهز المنظمة، لإخراج الناس الذين كانت لديهم القيم المغلوطة. واحتج الناس المسؤولون عن المبيعات عندي، وبعضهم استقال، ووصل عدد من استقال إلى ثلاثين أو أربعين من أصل

مأثني شخص كانوا موجودين هناك حين وصلت. ومسؤولو المبيعات الساخظون بدؤوا ينشرون الإشاعات بأن السفينة الكبيرة كانت تغرق. وأرسلوا رسائل إلى مقر القيادة. ولكن مقر القيادة كانت له ثقة بي. وأعلمت هؤلاء الذين قاوموني وقلت لهم: 'سوف تسرحون قبل أن أسرح أنا'.

ولكن طرد الموظفين غير المناسبين يأتي طبيعياً بالنسبة إلى العديد من الشركات، وخصوصاً الشركات التي تبرز من أمريكا والشركات الخشنة والعنيفة. ومجرد تسريح جزء من القوة العاملة بشكل بسيط نادراً ما يكفي، وخصوصاً حين تكون المواهب المناسبة نادرة وحين يكون صعباً على المواهب أن تجد الفرص المكافئة. ومع كل الكلام في الصين عن مجموعات المواهب الوفيرة، فسوق العمل لا يعمل حتى الآن بالسهولة نفسها التي يعمل فيها في الغرب. ويبقى تجنيد قوة عمل ماهرة وتغذيتها تحدياً كبيراً. العمال غير المهرة كثيرون، وأقل من عُشر خريجي الكليات من كل عام يُعدون قابلين للتوظيف في الشركات متعددة الجنسيات⁶.

بعد ذلك قابل شين عمالاً متنوعين وفق شروطهم الخاصة، وفصل رسالته وفق ظروفهم المعنوية.

الموقف العقلي لأولئك الذين ينشؤون في الصين موقف مختلف تماماً عن أولئك القادمين من خارج الصين. في الاقتصاد المخطط له، إذا كنت مهندساً ميكانيكياً، فذلك هو ما تبقى عليه طوال حياتك، وتكون قد خمنت أنت كيف تتدبر مع من هم أعلى منك في خط الهندسة الميكانيكية الاحترافية. فأنت تملك هذه المهارات العامودية. ولكني أعتقد أنك في اقتصاد السوق تحتاج إلى أن تكون قادراً على التعاون مع مجموعات المهارات الأخرى، أنت تحتاج إلى مجموعة مهارات واحدة عميقة ثم تحتاج بعدئذ إلى مهارات جانبية ضحلة. وقد عملت بجد لتطويع برنامج تدريب استعار من الغرب ومن الصين لتوصيل هذا الموقف العقلي. وهكذا فنحن الآن نستأجر شخصاً واحداً براتب مضاعف ولكننا نتوقع من ذلك الشخص أن يعمل عمل ثلاثة. ولكن هذا التمكين للشخص يتم بعد أن يكون قد تم تشكيله. من دون التشكيل فأنت تخلق الفوضى.

ولحضر أعضاء هيئة الموظفين القدامى لديه، ناغم شين بين لغة الشركة في جنرال إلكتريك وبين الخطاب الصيني الثوري. ولحضر العمال الشباب اعتمد على اللغة التقليدية لمدرسة الأعمال. وقارن بين أسلوب إدارة جنرال إلكتريك وبين قيادة المصلحين السياسيين الصينيين مثل دينج هسياوبنغ. وعلى سبيل المثال، اقتبس من أقوال توماس إديسون المخترع ومؤسس جنرال إلكتريك، الذي قال: ”أخترعاتي جاءت من الممارسة، لا بسبب العبقرية“. وأشار شين إلى موظفيه بأن دينج كان قد ترنم بالقول: ”الممارسة هي المعيار الوحيد لاختبار الحقيقة“. وهكذا، استطاعت قدرة شين على أن تترجم قيم جنرال إلكتريك الطيبة إلى اللغة التي أقلمت قدامى الأعضاء الصينيين استطاعت أن تتعالق وأن تتفاهم، كما استطاعت قدرته الإبداعية على أن يعقد توازيات بين ثقافة جنرال إلكتريك وثقافة الحزب، أن تجعل جنرال إلكتريك ليست شركة خارجية إلى هذا القدر الكبير.

المشكلة مع معظم الشركات الغربية والعديد من العاملين الأجانب هي أنهم لا يدركون أن خبرات الحياة للكثيرين جداً من الناس في الصين مختلفة عما رأوا، ومختلفة من واحد إلى آخر معاً. فالصينيون من أصحاب الأعمار من عشرين سنة ونيف في الصين جيل مدلل أفسده الدلال، إنهم جيل الطفل الواحد في البيت، ونتيجة لسياسة الطفل الواحد. فهم يأخذون كل شيء مسلماً به. وقد احتجت لتشكيلهم إلى حيل مختلفة. والخريجون من جامعات غربية نخوية يأتون ومعهم تحديات مختلفة، إنهم متعالون ولا يريدون أن يوسخوا أيديهم. ولكننا أنشأنا بيئة جيدة للموهبة. لقد ذهبنا من مائتي شخص في أواسط التسعينيات من 1990 إلى ألف وخمس مئة شخص في منشأتنا الرئيسية في ووكسي وألف ومائتي شخص آخرين في كل أنحاء الصين. والأجانب ليسوا بالضرورة أعلى الناس مرتبة في جنرال إلكتريك للرعاية الصحية في الصين اليوم.

وبنى شين دعماً من داخل المنظمة. والشيء الثاني الذي فعله شين حين تسلم دفة القيادة هو أن يحصل على قوة مبيعات لتوجيه جهوده إلى ما هو أكثر من مجرد المناطق الحضرية الكبيرة وللتعرف بفرص في قطاعات ضخمة من الصين كانت مهمة. في ذلك الوقت، مثلت بيجين كتلة مبيعات جنرال إلكتريك الطيبة. إن العناية بالضواحي

وبالمناطق الريفية ستعطي شين وجرال إليكترويك كسباً من مقدار ضخم من النوايا الحسنة، ولو لم تفعل أي شيء غير ذلك لكفى. ويتذكر شين أنه قال: ”أنا قلت في ذلك الوقت، دعوا سوق بيجين ليهبط، فأنا سوف أركز بنسبة 90% من السوق الصينية في خارج بيجين“. وكان هذا بسبب أن العاملين في المبيعات الذين سيطروا على الاتصال مع زبائن بيجين لم يكونوا داعمين لجهودي، لأنها جهود تقلب نظامهم الموجود. وهكذا وببساطة طورت مسؤولين جيدين عن المبيعات من خارج بيجين. لقد كانوا قد أهملوا من قبل وعملوا معي. وبدأت بالتدريج أحول جماعتي من مسؤولي المبيعات إلى بيجين وأرقي منهم الذين يعملون بشكل جيد.

ذكرني شين بأن أسلوبه من أجل الاقتراب في نهاية المطاف من الصين الحضرية من موقع قوة في المناطق غير الحضرية كان له مواز تاريخي. ففي الحقيقة، اعتمد ماو تسي تونج على الفلاحين لشن ثورته الشيوعية. ”عليك أن تعرف أنني في الأصل من تايوان وتشاينج كاي شيك، الذي كان قد أجبر على الخروج إلى تايوان على يدي ماو، كان قد ارتكب غلطة باستخدام الناس من مقاطعة جيانغسو فقط، في حين حصل ماو على الناس من كل أنحاء الريف. كنت عازماً على أن أستخدم كل الأدوات الموجودة تحت تصرفي. وما زلت أنمي الأعمال بنسبة 15%، على الرغم من أنني لم أحصل على أي نمو في بيجين“. واقتراب ماو، طبعاً، مناورة معروفة جيداً، وهي موضع إعجاب في الصين. وكان رين جينغفاي، مؤسس شركة الاتصالات هواوي تكنولوجيز، قد عزا صعود شركته أيضاً إلى مثل هذا المدخل، كان قد استهدف المقاطعات الريفية التي كانت الشركات المتعددة الجنسيات مثل إيريكسون وألكاتيل قد أهملتها⁷. وهكذا، كان شين، الموظف القديم في جنرال إليكترويك ولكنه شين المحلي الكامل، كان قادراً على أن ينتزع صفحة من كتاب خطط اللعب المحلي.

وبالمواهب المحفوزة والمثقفة المدربة استطاع شين أن يتنافس، لا مع أقل المنافسين تقدماً فنياً فقط في الصين في ذلك الوقت، بل مع فرق جنرال إليكترويك الداخلية المحنكة من أجزاء أخرى في العالم أيضاً. وشرح ذلك شين فقال: ”قررنا أننا لا نريد أن نبقى عملية مفك براغي في الصين. كوريا والهند، والوحدة الجديدة المكتسبة في اليابان،

جميعها أرادت الموقع نفسه بوصفها مركز الامتياز العالمي لجنرال إلكتريك من أجل إنتاج تجهيزات طبية تشخيصية منخفضة التكلفة كانت تستخدم في كل أنحاء العالم. داخل جنرال إلكتريك، هناك تنافس كثيف من أجل الحق في أن تكون المركز. وأنشأت جنرال إلكتريك ”فريق النمر“، وهو تعبير استخدم ليشير إلى فريق يركز في هذا المشروع، وكان يذهب هذا الفريق في جولة كل ثلاثة أشهر ليتفحص عروض المنافسة. ونحن كسبنا بعد سنة ونصف من تفتيشات مصانع جنرال إلكتريك المتنافسة في كل أنحاء العالم“.

وبعد أن صاروا مرتبطين بالطلب العالمي، كانت عملية شين تستطيع أن تتحرك بعيداً عن نموذج أعماله الذي قام على رد الفعل تاريخياً، فهي لم تبق بعد الآن ببساطة تقوم بالاستجابة للطلب العرضي من حين إلى آخر، المستلم في المركز الإداري الإقليمي في هونج كونج لجنرال إلكتريك الطبية، أو في مقر القيادة في ملووكي.

ماذا أعطت الصدقية الداخلية لشين، أي استعداده للعمل مع المواهب الصينية، وتركيزه في الأجزاء ضعيفة الخدمة من الصين؟ أعطته الكثير، كما تبين في النتيجة.

لقد اشترى شين لنفسه الصدقية للعمل ضمن النظام بوصفه متعاوناً، لا بدوره في المحاضرة أو الفطرسة. وصارت جنرال إلكتريك صوتاً مهماً في حوار الرعاية الصحية المدوي جداً في الصين. والمؤشرات الصحية المؤاتية، التي تطورت تحت إشراف ماو، تراجعت واستسلمت لمؤشرات هابطة من حيث النوعية والقدرة على الوصول للعناية. وكانت الصين قد أدركت فشل محاولتها بعد عام 1978 لنقل نظام الرعاية الصحية من استخدام المزودين الممولين تمويلاً عمومياً إلى عرض حوافز تستند إلى السوق للمزودين المحليين للرعاية الصحية. في ذلك المناخ كان التعاون المعروض من القائد الفني للعالم في التجهيزات الطبية التشخيصية، وخصوصاً من قائد مستعد للعمل مع الصينيين، كان تعاوناً يُقدَّر حق قدره على نحو عظيم.

وعلى سبيل المثال، عملت جنرال إلكتريك بجد لإقناع المنظمين الصينيين بأن السماح بسوق للمعدات التشخيصية المستعملة كان في مصلحة الصينيين. وإذا نظم السوق على

النحو الصحيح، فلن يكون مؤشراً على الرعاية التي تقل عن المعيار المعتمد. وقد أشار كيث مورغان، وهو مستشار قانوني كبير يعمل مع جنرال إلكتريك في ملووكي، أشار إلى أنه: ”منذ بضع سنوات، كان السماسرة يشترون معدات طبية مستعملة من الغرب ويضعونها في الصين. واعتبرت الحكومة الصينية هذا مهيناً، وحظرت بيع المعدات المستخدمة. وقد قضينا وقتاً كبيراً نقترح أن المشكلة لم تكن في المعدات ولكن في نقص القواعد التي تحكم استخدام المعدات. فمن دون مثل هذه المعدات، سوف تحرم المستشفيات الريفية القدرة على خدمة وظيفتها على نحو حسن. وحتى الولايات المتحدة تسمح بسوق منظم للمعدات المستعملة“⁸. وصارت جنرال إلكتريك أيضاً جزءاً من المجتمع التعليمي الطبي. وكما هو الحال في البلاد النامية الأخرى، فقد حاولت شركة جنرال إلكتريك أن تعرف الطلاب، والباحثين، والأطباء، بمعداتنا. وأدت سياسة بسيطة لصالح الباحثين إلى أن تكسب جنرال إلكتريك دعماً كبيراً. فالباحثون الذين استخدموا معدات جنرال إلكتريك مولتهم ليسافروا إلى مؤتمرات ليعرضوا فيها عملهم.

القدرة التي أبانها شين عملياً في تسخير المواهب وحفزها ستكون قدرة ذات قيمة متزايدة لشركة جنرال إلكتريك. فقد أدرك مقر قيادة جنرال إلكتريك أن الصين ليست مجرد مكان للصناعة المنخفضة التكلفة، ولكنها أيضاً مستودع للمواهب التي تستطيع أن تشارك في أفضل فرق البحوث في كل أنحاء العالم.

هذا التشديد على المواهب هو جزء من مخطط التركيز في التجديد لدى المدير التنفيذي الرئيس جيفري إميلت، الذي يحاول أن يترك جنرال إلكتريك شركة مختلفة عن تلك التي ورثها من سلفه المدير الأسطورة جاك ولش. فقد كان جاك ولش جنرال إلكتريك قد خفض التكاليف من قبل إلى العظم. جنرال إلكتريك المدير إميلت تعود إلى جذور المؤسس والمخترع توماس إديسون من عام 1878. الجملة المألوفة لزمان طويل عن جنرال إلكتريك. ”نحن نجلب الأشياء الجيدة للحياة“ استبدل بها جملة أحدث وهي ”الخيال يعمل“. وتظهر إدراجات متعددة الصفحات في وول ستريت جورنال وهي تعرض طفلاً رضيعاً مشرقاً، يرمز للخيال، ولتشخيصات دقيقة تطبق على قلب ينبض، يمثل التجديد. وعاد بيت السحر، وهو مختبر بحثي في سكينكتادي، في نيويورك، وكان

قد تأسس في عام 1900، عاد إلى العمل. وازدهر المختبر طوال الأربعينيات من 1940 ولكنه ذوى بعد ذلك، لأن المديرين التنفيذيين الرئيسيين فيما بعد حولوا جنرال إلكتريك نحو "الإدارة العلمية" لا "العلم الأساسي"⁹.

ومع التركيز في العلم أدركت جنرال إلكتريك عن وعي أن الولايات المتحدة والغرب لم تمتلكا الاحتكار للموهبة العلمية. وقد علق واحد من التنفيذيين في جنرال إلكتريك للرعاية الصحية فقال: "العلاج الشافي للسرطان قد يأتي في الحقيقة من الصين"¹⁰. والتعليق ليس مجرد تأمل بلا أساس. وفي الحقيقة أن احتكار الولايات المتحدة للبحث والذي كان موجوداً فيما مضى قد تضاعف بفعل التنظيم والتقاضى. وعلى سبيل المثال، كانت المملكة المتحدة تقود الحركة نحو نموذج أكثر ميلاً إلى شخصنة الرعاية الصحية، وفي هذا النموذج يُعطى المرضى علاجات عامة، ولكنهم يكونون على ثقة من تلقيهم أنظمة معالجة مفصلة على قدهم من حيث بنيتهم الوراثية. وقد ثبت أن الإجماع المجتمعي بشأن الاهتمامات المتصلة بالخصوصية المتعلقة بتخزين البيانات المتصلة بعلم الوراثة واستخدامها، ثبت أنه إجماع أقل مراوغة في المملكة المتحدة منه في الولايات المتحدة. البنك الحيوي (بيوبانك) في المملكة المتحدة يربط دي إن إي والعينات النسيجية مع معلومات طبية للأفراد في جهد يقصد إلى إنشاء قواعد بيانات تتعقب نصف مليون شخص طوال ثلاثين سنة¹¹. وتلقى التجريب الطبي أيضاً دعماً عمومياً أكبر في بلدان خارج الولايات المتحدة. وكان السكان اليابانيون الذين يشيخون على نحو سريع حريصين على نحو خاص على ترويج تقانة تشخيصية جديدة، وكانت الصين مستعدة أن تستثمر بكثافة في أعلى مستويات التقدم العلمي في مجال نظام تقديم الرعاية الصحية للمناطق الريفية الضعيفة الخدمة الطبية.

ورتب إميلت استحواداً جريئاً بقيمة 10 بلايين دولار على شركة أمرشام التي تقيم قاعدتها في المملكة المتحدة في شهر نيسان/أبريل من عام 2004، ليكون ذلك جزءاً من اعتناق جنرال إلكتريك المتجدد للعلم. وفي حين استخدمت جنرال إلكتريك الطبية خبرتها العملية الهندسية لبناء معدات طبية تشخيصية، أبدعت أمرشام عوامل التباين البيولوجية التي تساعد على تقوية شدة نوعية الصورة من داخل الجسم البشري. كانت

شركة أمرشام تمتلك الخبرة العملية بعلوم الحياة التي كانت جنرال إلكتريك تحتاج إليها حاجة شديدة. فالمعرفة بالبيولوجيا الأساسية المساندة كانت مفيدة للأطباء في الصين والهند مثلما كانت مفيدة للأطباء في نيويورك ولندن.

ونظراً إلى أن الكثير من البحث في علوم الحياة ذات العلاقة كان يجري في لندن، وسيثول، وسينغافورة، لن يأتي أفضل العلماء بسهولة إلى الولايات المتحدة. وحلت جنرال إلكتريك هذه المشكلة بأن قررت أن تذهب إلى الباحثين الرئيسيين، في أي مكان كانوا، وأن تُلجِّحهم في نسيج عالمي للتجديد تكمله مختبرات جديدة في الصين، وفي ألمانيا، وفي الهند. وقد علق عمر إشراق، وهو بنجلاديشي يعمل مع جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، فقال: ”بعض مراكزنا أنشئت بشكل انتهازي لأننا استحوذنا على شركات عملت عملاً فنياً طليعياً في مجالات محددة، مثلما فعلنا، على سبيل المثال، في النرويج، من أجل الأشعة فوق الصوتية القلبية، وتعدّ النرويج الآن مركز الأشعة فوق الصوتية القلبية لكل أنحاء العالم. وقد أنشأنا قوة مبيعات مكرسة لهذه المعدات في الولايات المتحدة. وهي سوقها الرئيس. لا يريد الناس أن ينتقلوا بعيداً عن بلداتهم في الوطن. وعلى هذا نحن نحترم ذلك. إنه الشعب المعتمد على ذلك. لا مجرد شخص واحد“¹².

أعمال جنرال إلكتريك نحو المواهب في خارج الصين جلبت الصديقة للشركة في أرض الصين الرئيسية. ومثل ذلك فعلت التصريحات العامة التي قالها المتحدثون المؤثرون في جنرال إلكتريك. كنت أنا ونائب رئيس مجلس الإدارة في جنرال إلكتريك، السير وليام كاستيل، في مجموعة مناقشة في لندن في مطالع عام 2005، تناقش آثار صعود الصين والهند على العالم الغربي. بدأ كاستيل تعليقاته بنصيحة تحذيرية مؤثرة للجمهور بشأن الحاجة إلى أن ندرك أن الغرب لا يملك احتكاراً للمواهب. ولترسيخ هذه النقطة في الأذهان، وصف صعود مدينة درسدن وسقوطها: ”نحن لا نملك حقاً معطى من الله لنبقى في القمة. لقد ذهبنا إلى درسدن في ألمانيا الشرقية السابقة قريباً. في العقد الأول من 1700، في نقطة معينة من الزمان، حصلت درسدن على الخبرة العملية في صناعة الخزفيات والبورسلان من الصينيين. وبحلول العقد الأول من 1900، كانت مركزاً تجارياً رئيساً في العالم. اليوم هي مدينة ميتة مع وجود نسبة 22% من العاطلين عن العمل وأكثر من 10 ملايين قدم مربع من حيز المكاتب غير المشغولة“¹³.

وجود كاستيل على ذروة جنرال إلكتريك، وهو مسؤول فقط أمام المدير التنفيذي الرئيس إميلت، أعطى بياناً قابلاً للتصديق عن التزام جنرال إلكتريك بالعمليات العالمية. وقد كان كاستيل هو المدير التنفيذي الرئيس لشركة أمرشام. والنقل التالي لمقر قيادة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية من ويسكنسون إلى المملكة المتحدة أعاد التشديد على الأهمية لجنرال إلكتريك، وهي الآن شركة رسملتها 350 بليون دولار في السوق، على الأهمية في كونها لاعباً عالمياً نشيطاً لا شركة أمريكية أخرى لها حضور عالمي. وبالطريقة نفسها التي نقلت بها جنرال إلكتريك مختبراتها إلى أي مكان وجدت فيه مواهب رئيسة، نقلت جنرال إلكتريك للرعاية الصحية مقر قيادتها إلى لندن، وذلك في جزء منه من أجل أن تأخذ في الحسبان علماء أمرشام.

وهكذا كانت جنرال إلكتريك للرعاية الصحية قادرة على أن تجلب إلى الصين تقدماتها في علوم الحياة. وكاستيل لا يتعب من إخبار أي شخص يمكن أن يستمع له عن الثلاثي من "علم الحياة، البياتيس، والنطاق العريض من التردد" التي رآها بوصفها مستقبل الرعاية الصحية. وهو يعتقد أن فهم علوم الحياة، مُعاناً بمجموعة من البيانات (بايتيس)، ومع القدرة على توصيل تلك البيانات إلى أي مكان تدعو الحاجة إليها (من خلال النطاق العريض)، سوف يقرر كيف يعالج المرضى وكيف يشفون.

علوم الحياة تلقى اهتماماً كبيراً من الدولة الصينية. ففي تاريخ مبكر يعود إلى عام 1986، وفي أثناء الخطة الخمسية السابعة، صدرت خلاصة لسياسة تنمية قومية حيوية تقانية شاملة¹⁴. وزيادة على ذلك، فقد رتبت الصين، وهي البلد النامي الوحيد التي تشارك في مشروع الجينوم الإنساني العالمي، رتبت بالتعاقب واحداً % من الجينوم الإنساني. وأقيم أكثر من عشرين منطقة متخصصة حيوية تقانية في بيجين، وشنغهاي، وغوانغجو، وشينجين، وفيها يعرض على المشروعات سياسات تفضيلية في الضرائب، والتمويل، وإدخال المواهب، والصادرات والمستوردات، وهكذا. وفي أمر رسمي من القمة إلى الأدنى حسب الطريقة التقليدية، التزمت وزارة العلوم والتقانة في عام 2005 أن تدفع بالصين إلى قمة علوم الحياة بحلول عام 2020، حين يفترض أن تسهم مخرجات علوم الحياة بنسبة 7% إلى 8% من مجمل الناتج المحلي¹⁵.

في ضوء هذه المزاعم، من المؤكد أن الشركة الملتزمة بعلوم الحياة والتقانة الحيوية، والمستعدة للاستثمار في البحث والتنمية ذات العلاقة بذلك في الصين، من المؤكد أنها شركة ستلقى معاملة الاستقبال على السجادة الحمراء. إن مزامنة المقصد المؤسسي لشركة جنرال إلكتريك مع شهية الصين إلى العلم تداخلت بانسجام مع جهود الصين لتصير جنرال إلكتريك شركة مواطنة في الصين قابلة للتصديق.

يبقى الكثير الذي ينبغي عمله، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بمواءمة ما تفعله جنرال إلكتريك في الصين مع معاييرها العالمية. أي، بقدر ما تُظهر جنرال إلكتريك من المواطنة الجيدة وقدرة على التلاؤم مع الظروف المحلية، لن تجدي بعض التلاؤمات ببساطة. وعلى سبيل المثال، فالعلاقات، بوصفها مقررراً للصفقات في الأعمال، أمر من الصعب ضمه إلى الشبكة مع ثقافة مؤسسية شركائية تتسامح بحزم مع علاقات تزويد تجارية: فلا رشوة، ولا محسوبية، ولو كان ذلك على حساب فقدان الأعمال التجارية.

نجاح شين مع جنرال إلكتريك للرعاية الصحية أكبر من نجاح الكثيرين من أقرانه في وحدات جنرال إلكتريك الأخرى. ولكن جميع الوحدات في الصين، وهذا إقرار بفضلهم، قد احتملت تجريباً أساسياً، وهي تتعلم أن تصل إلى اتفاق مع البيئة غير المألوفة. لقد تعلموا أن النجاح في الصين يتضمن الإسهام في التنمية الاجتماعية. وفي بعض الأمثلة كان ذلك الدرس صعب التعلم. فعلى سبيل المثال، كان على جنرال إلكتريك للطاقة، التي كانت في السابق جنرال إلكتريك لأنظمة القوى، كان عليها أن تتعامل مع زيادة الثقة لدى الدولة الصينية. فبدلاً من مجرد شراء العنقّات (التوربينات) بأخفض سعر ممكن كما كان من المعتاد أن تفعل، فإن الدولة تجعل جنرال إلكتريك للطاقة تتنافس تنافساً شديداً مع شركات مثل سيمنز وميتسوبيشي. وهي شركات كان عليها أن تفكر بحرص بشأن كمية التقانة التي هي مستعدة للمشاركة فيها، وهو ما يدعو الصينيون "التقانة مقابل" الوصول "إلى السوق"¹⁶.

واستفادت وحدات أخرى داخل جنرال إلكتريك من نجاح جنرال إلكتريك للرعاية الصحية. وعلى سبيل المثال، وصلت الأسواق المالية الأولية غير المتطورة إلى تسوية

متهاودة مع الإستراتيجية المالية التقليدية لجنرال إلكتريك رأس المال. وكان على شركة جنرال إلكتريك رأس المال أن تخفض محاولتها الأولية في تمويل المستهلكين، أي أعمال إقراض المال للمستهلكين من أجل شراء سيارات، وبيع بيضاء، وبيوت أيضاً. وفي نهاية الأمر كانت جنرال إلكتريك رأس المال قادرة على تأمين أعمال تجارية في الصين من وحدات أعمال أخرى، كانت تمول شراء طائرات وعقوداً لجنرال إلكتريك وتحويل المعدات المستعملة من أجل جنرال إلكتريك للرعاية الصحية.

سفير الهند إلى العالم من الشركات

مثلاً أعطت جنرال إلكتريك الصين أعطت أيضاً الهند. فجنرال إلكتريك وضعت الهند على خريطة الشركات في العالم عن طريق الترخيص لشُرْعنة عمليات الأعمال التجارية عبر الشاطئ (الأوفشور)، وهي التأديبة المنخفضة التكلفة للواجبات الروتينية في الشركات التي تؤديها عمالة رخيصة ولكنها ماهرة. وعن طريق الانغماس في العمليات عبر الشاطئ (الأوفشور) بنفسها، أطلقت جنرال إلكتريك الهند واحداً من أشهر رجال الأعمال المستثمرين في البلد، وهو عظيم بريمجي من واييرو تكنولوجيز. وصارت واييرو هي الأب للعديد من المشروعات البادئة الأخرى، وانغمست في بعض أولى المحاولات الكبيرة للشركات على نطاق واسع في ميدان بحوث أحدث التقدم وأعظمه في الهند.

ومرة أخرى تكون تعليقات كاستيل في لندن لها علاقة في هذا الصدد: ”سوف ترتبط الهند مع بحثنا الكوني ومحرك التطور. نحن نمتلك مختبرات كبيرة في شنغهاي وبنغالور. وما نكتشفه هو أن البحث القادم من بنغالور يؤثر أكثر ما يؤثر في عمليات جنرال إلكتريك العالمية في ميدان اللدائن، والأدوات الطبية، وعلم الطيران، واللوغاريثمات الإحصائية المعقدة. وجنرال إلكتريك للرعاية الصحية على نحو خاص تملك أكثر من ألفي لوغاريثم مكتوبة في بنغالور¹⁷“. و يشدد كاستيل على رسالة مهمة وهي: ”الهند متعطشون للنجاح. ولن يتوقفوا عن بذل كل ما في وسعهم.“

وكما حدث في الصين، لم تحقق جنرال إلكتريك النجاح في الهند بسهولة. فقصتها الهندية الطويلة أيضاً تكونت من سلسلة من التجارب ومن عدة عقود من الزمان من

المشاركة المنخفضة الشدة، التي بلغت ذروتها في نموذج ناجح للأعمال التجارية. دخلت جنرال إلكتريك الهند في عام 1902 لتكوين أول معمل طاقة إلكترومائية للبلد على ضفاف نهر كوفري. وعلى كل حال، نُسي معمل الطاقة بعد قليل، ونسيت معه وحدة صناعة صغيرة في مدينة بيون بالقرب من بمباي. ومرت عدة عقود من الزمان قُدماً وعادت الهند إلى دائرة الضوء حين طرح جاك ولش جنرال إلكتريك الطبية بوصفها أنشط وحدة أعمال كونياً كانت تستطيع على الأرجح أن تلعب دوراً في الهند، وفي معظم الأحوال تستطيع بيع معدات تشخيصية طبية منخفضة التكلفة.

في عام 1989 أجرى ولش مقابلات مع العديد من المرشحين قبل أن يقرر أن يتشارك مع عظيم بريمجي من وايبرو في مشروع مشترك من أجل جنرال إلكتريك الطبية. وكانت الغاية من المشروع المشترك توزيع المعدات الطبية في الهند. واعتقد ولش أن الهند كانت ستؤول إلى أن تكون سوقاً ضخماً، وأن المشكلات الواضحة في البنية التحتية سوف تعالج على أيدي البيروقراطية. وأن رجل أعمال مستثمر مثل بريمجي سيكون حراً في أن يركز في هذا العمل.

في ذلك الوقت كان وايبرو ظلاً لبيت طاقة البرمجيات التي هو عليها اليوم. وكان بريمجي قد تخلى عن الدراسات الجامعية في جامعة ستانفورد ليتولى شركة العائلة حين مرض والده. وكان في مساره في تغيير تركيز الشركة من الزيوت الصالحة للأكل إلى التقانة. بعد مرور خمس سنوات حين قابلت بريمجي لأول مرة في بمباي، كان قد بدأ من قبل يتكلم بحرارة عن علاقة جنرال إلكتريك.

انسجاماً مع رؤية ولش الأولية عن البيع في الهند، حاولت جنرال إلكتريك الطبية أن تموضع منتجاتها لتناسب حاجات الهند. ولدى الإخفاق في أن تفعل ذلك بشكل مُجدٍ من ناحية التكاليف، قررت الشركة بعدئذ أن تصنع منتجات للسوق العالمي، مركزة في الآلات فوق الصوتية (ألترا ساوند) التي شعر القائمون على الشركة أنهم كانوا يستطيعون أن يبيعوها في بلدان نامية أخرى. وكما وصف لي ذلك مدير سابق لجنرال إلكتريك ووايبرو فقال: ”أنتهى هذا المشروع في عام 1995، وكان المشروع هو المرة الأولى التي حاولت

فيها جنرال إيكتريك أن تطور منتجات خارج الولايات المتحدة. وكان أول منتج في عام 1993 كارثة. وجرّب المنتج في السوق في البلدان النامية ولكنه فشل في اختبارات الموثوقية. ولم يكن الموقف العقلي الهندي يركز في الموثوقية. شحناً خمسين وحدة إلى البرازيل، واندونيسيا، والصين. أعيدت لنا تسع وأربعون وحدة بسبب ما فيها من المشكلات، والوحدة الخمسون ضاعت في النقل¹⁸“.

التعلم التقدمي التدريجي طوال عدة سنوات، والخبرة العملية المستعارة من أقسام جنرال إيكتريك في البلدان الأخرى، وبشكل ملحوظ من جنرال إيكتريك اليابان، جعلت العمليات الهندية في نهاية المطاف تقي بمعايير جنرال إيكتريك الشديدة المطالب من أجل الصنع. وبحلول أواخر التسعينيات من 1990، حين رغبت جنرال إيكتريك الطبية في نقل معمل من بلجيكا إلى بلد أخفض تكلفة، تفوقت الشركة الهندية التابعة، في منافسة داخلية، على نظيرتها المكسيكية التي كانت أشهر من الهندية. كان ذلك مشابهاً لما كان قد حدث تحت إشراف شين في الصين وعكس رغبة جنرال إيكتريك وقدرتها على إبداع الفرص المناسبة للمواهب في البلدان النامية.

وفي الوقت نفسه، لاحظ المدير التنفيذي الرئيس لجنرال إيكتريك الطبية في ذلك الوقت، جون تراني، أن عمل البرمجيات في الهند، على خلاف الصنع، وفى بكل معايير الموثوقية لدى جنرال إيكتريك، حتى في عام 1994. وفي رد فعل على ركود في الولايات المتحدة، نقل تراني الكثير من أعمال البرمجيات إلى الهند. وفي ذلك الحين كانت جنرال إيكتريك قد رفعت حصتها في المشروع المشترك إلى نسبة 51 %، وبهذا تكون قد استبقت كل الملكية الفكرية التي يجري تطويرها. وقرر بريمجي أن يخفض قيمة حصته في مقابل التزام جنرال إيكتريك بأن تقدم إلى وايبرو أعمال برمجيات المشروع. وتلك الاتفاقية دفعت أعمال برمجيات وايبرو قدماً، وجعلت وايبرو شركة من أضخم شركات الهند. وصار بريمجي لا أغنى هندي فقط ولكنه أيضاً واحد من أغنى رجال العالم. وتحدث ولش دائماً بإعجاب عن بريمجي. ”إنه يقوم بالعمل باستقامة. وجها لوجه والعين في العين¹⁹“. وكانت العلاقة الحميمة بين الرجلين واضحة حتى وقت متأخر في عام 2000، حين قرعا معا جرس الافتتاح في بورصة نيويورك.

حين أعانت جنرال إلكتريك بريمجي ورفعته وفريقه على النحو الذي فعلته، فهي منحت الشرعية لوايبرو وعرضت تفاعل فريق مستجد مع شركة حسنة الاطلاع كونياً. وفي مقابل ذلك كانت وايبرو واحدة من حفنة من شركات البرمجيات، وكانت أنفوسيس وتاتا للخدمات الاستشارية شركة أخرى، كسبت الشهرة في العالم بسرعة كالعاصفة. ووايبرو نفسها فرضت بعض الشركات المرموقة المشتقة من الشركة الأم، مثل شركة مايند تري كونسلتنغ، وأطلقت المواهب الكبيرة إلى مناصب ذات نفوذ في أماكن أخرى.

جنرال إلكتريك الطبية التي كان ولش قد ميزها بوصفها قادرة على أن تزدهر في الهند، كان عليها أن تعمل بصلافة لتصير شركة ناجحة. ومن حسن الحظ أن الشركة عملت على هذا النحو الصلب بطريقة دفعت بها البنية التحتية للشركات في الهند إلى الأمام. وكانت إحدى المشكلات الكبيرة هي تحديث الموردين المحليين لرفع مستوياتهم إلى مستوى المعايير الدولية. وشرح ذلك مدير تنفيذي فقال: ”أنت لا تستطيع أبداً أن تذهب إلى غرفة التجارة المحلية في الهند أو الصين وتجد مزودين قابلين للعمل، يجب أن تكون لديك إستراتيجية طويلة الأمد²⁰“. وتعكس علاقة جنرال إلكتريك الطبية طوال ثماني سنوات مع شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد من الهند، تعكس الزمن والالتزام الذي احتاجت إليه لتطور مزوداً. فطوال عدة سنوات قضى فريق من مهندسي جنرال إلكتريك من عشرين شخصاً لتوفير الموارد قضى أعضاؤه 25% من وقتهم وهم يعملون مع شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد. وقضى فريق للجودة من سبعة أشخاص 50% من وقتهم يعملون مع شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد. في البداية اشترت جنرال إلكتريك أجزاء بسيطة غير متطلبة للمعايير الشديدة من شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد، ومع مرور الزمن اشترت أجزاء أكثر تعقيداً. ومع حلول عام 2001، كانت شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد تزود كل جنرال إلكتريك بأجزاء كانت فيما مضى تصنع في الولايات المتحدة واليابان، وحصلت شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد على مرتبة سيكس سيغما المرغوب فيها التي تشير إلى موثوقية عالية²¹.

الاستثمار في مُوردين من مرتبة عالمية مثل شركة بهارات إلكترونيكس ليمتد، قريب من الاستثمار في رجال أعمال مستثمرين محليين مثل بريمجي وايبرو. فمع مرور الوقت خلقت تلك الاستثمارات الكثيرين من حلفاء جنرال إلكترونيك في البلد. وكانت مجموعة الدعم حيوية لنجاح جنرال إلكترونيك في الهند.

ولحقت جنرال إلكترونيك رأس المال بجنرال إلكترونيك الطبية إلى الهند في عام 1995. ومرة أخرى كان التجريب هو المفتاح. فأعمال تمويل المستهلكين لم تنجح بسهولة، إذا أخذنا في الحسبان ظروف المعدل العالي من الفائدة وصعوبة التنبؤ بمخاطر إخفاق المستهلك في بيئة غير مألوذة. ولتصنع جنرال إلكترونيك رأس المال أرقامها، التفتت إلى الحصول على الموارد الخارجية لعملية الأعمال التجارية والصناعية. معيدة توجيه مكالماتها المستندة إلى الصوت إلى الهند. وبذلك بذرت جنرال إلكترونيك بذور صناعة الحصول على الموارد الخارجية للأعمال من غير قصد في الهند. والأهداف البسيطة ساعدت. وعلى سبيل المثال، فمن أجل تطور البرمجيات التي سبقت أعمال الحصول على الموارد الخارجية للأعمال، كانت جنرال إلكترونيك قد تبنت أمراً يفرض 70/70/70، أي 70% من البرمجيات يجب أن يُحصل عليها من الخارج، و 70% من البرمجيات التي يتم الحصول عليها من الخارج يجب أن تكون عبر الشاطئ (أوفشور)، و 70% من التسهيلات عبر الشاطئ (الأوفشور) يجب أن يكون موقعها في الهند. وفي أواخر عام 2004 باعت جنرال إلكترونيك 60% من ذراعها المختص في الحصول على الموارد من الخارج، باعته لشركات رأس مال مشروعات ذات مخاطر مقابل نصف بليون دولار، بعد أن كانت قد كونت ثروة ضخمة في العملية وساعدت في وضع الخدمات الهندية على خريطة الشركات في العالم.

ثورة الحصول على موارد خارجية لعملية الأعمال التجارية والصناعية، أعطت الهند علامة تجارية في عيون العالم. ووظفت سكاناً من الشباب الذين كان يمكن من دون ذلك أن يبقوا عاطلين عن العمل أو على الأقل عاملين جزئياً. وهؤلاء الشباب يعيشون حياة مستقلة، فهم يشترون أجهزة التلفاز، والثلاجات، والسيارات، ويشترون بيوتهم الخاصة

بهم بدلاً من العيش مع آبائهم، وهم يأخذون قروضاً ويستخدمون بطاقات ائتمان. وهؤلاء الأعضاء الجدد الناجحون من قوة العمل مساندون كبار للتحرير المستمر للاقتصاد ومساندون لذلك للشركات متعددة الجنسيات مثل جنرال إلكتريك.

في عام 2000 اتخذت جنرال إلكتريك الخطوة التالية للانتفاع بمواهب الهند عن طريق إقامة أول وأضخم مركز للبحث والتطوير خارج الولايات المتحدة، وسمته على شرف مديرها التنفيذي الرئيس الذي كان قد تقاعد قبل قليل وتكريماً له. مركز جاك ولش التكنولوجي في بنغالور هو أضخم من المراكز المشابهة له في ميونخ وشنغهاي. والبحث فيه ليس محدوداً بالبرمجيات، ولكنه يشمل الأدوات المتقدمة لعلم التحليل، وتسهيلات تجربة الطبقات الرقيقة من المواد، والأفران، والمفاعلات، والمختبر التركيبي، وعملية الكروماتوغرافيا لفصل الجزيء والتعرف عليه. وباستثناء الألماني المولود في بوليفيا الذي يرأس المركز، فإن هيئة البحث هندية بأكملها.

تكيفت جنرال إلكتريك مع الهند، تماماً مثلما فعلت مع الصين. ولكن نتائج التكيف كانت مختلفة في البلدين، وتعكس ظروفًا محلية مختلفة. فعلى سبيل المثال، تعلق إستراتيجية جنرال إلكتريك في الصين وجود العديد من زبائن الشركة الكبار الموجودين ضمن قائمة الخمس مئة في مجلة فورتن، مثل ديل، ونوكيا، وسامسونج، وهيولت باكارد، وتعلق الاعتمادية التي تتمتع بها منشآت التصنيع في الصين. وهذه ليست هي الحالة في الهند. فجنرال إلكتريك لم تستحوذ على كتلة حرجة من الزبائن الذين هم شركات متعددة الجنسيات، وليس هذا وحسب ولكن على جنرال إلكتريك الهند أيضاً أن تحقق حتى الآن الامتياز في التصنيع. في الهند تستمد جنرال إلكتريك من أفضل ما يعمله الهنود، من البرمجيات ورأس المال الفكري.

وقال سكوت بايمان، رئيس جنرال إلكتريك الهند متأملاً في تطور جنرال إلكتريك في البلد: ”حين جئنا في مطالع التسعينيات من 1990، كان هناك الكثير من الأجانب، ونحن جميعنا كافحنا مع الإسكان، والوصول إلى الاستقرار في الفنادق نفسها. وبعد أن أخذ كثير من متعددي الجنسيات مواقع محلية لهم، كان هناك أجنب أقل يجيئون

ويذهبون. وهؤلاء الموجودون هنا هم في الغالب من الهنود غير المقيمين. وفي أي اجتماع معين للغرفة التجارية الأمريكية في نيودلهي، تكون نسبة 90% من الحاضرين من أصل هندي، وهم جزء من الشتات الهندي“. وسألت بايمان عن التغيير الكبير الذي كان في دوره هو، فأجاب: ” في مطلع التسعينيات من 1990، أمضيت 70% من وقتي أتفاعل مع الحكومة. أما اليوم فالنسبة أقرب إلى 20% 22“.

أخلاق الشركات وكارثة بهوبال

كي تقدر نموذج جنرال إلكتريك أنعم النظر في طرف آخر

بعد دقائق فقط من منتصف الليل في 3 كانون أول/ديسمبر، من العالم 1984، تسرب أربعون طنًا من الغاز القاتل ميثيل أيزوسيانيت (وهو سابق لمبيد الحشرات سيفن)، تسربت من يونيون كاربايد إنديا ليمتد، وهو معمل مبيدات حشرية في المدينة المكتظة بالسكان بهوبال، عاصمة الولاية المركزية من الهند مادهايا براديش. وفي غضون ساعات كان الغاز المميت المتسرب من المعمل قد غلف بلدات الأكواخ المكتظة بالسكان المحيطة بالمصنع، وحومت فوقها غيوم سوداء من الدخان. وبحلول الفجر كانت المجزرة واضحة. وكان عشرات من الجثث الإنسانية وجثث الحيوانات ملقاة ومكومة في الشوارع، واستطاعت أطقم التلفزة أن تمسك بالمجزرة وتنشر وتقرّب الصور في جميع أنحاء البلاد. وروت شهادات شهود العيان أن الذين سقطوا وهم يسعلون ويمسحون عيونهم الحارقة، لم يرفعوا ولم يؤخذوا، بل سقطوا أرضاً ووطئهم وتعثر بهم الآخرون الذين كانوا يركضون من الأدخنة المنتشرة في كل مكان. وكان واضحاً أن هذه المأساة كانت واحدة من أضخم الكوارث الصناعية في الأزمنة الحديثة، وسماها بعضهم هيروشيما الهند.

تركزت كل العيون على شركة يونيون كاربايد الهند ليمتد، وعلى السلطات الهندية. كيف يمكن إحقاق العدالة؟ من الذي سيُعدُّ مسؤولاً؟ كانت عائلات كاملة قد دمرت. وترك الأطفال مشوهين عاجزين ویتامی. وكانت سمعة يونيون كاربايد ليمتد، وضمنا سمعة الشركات متعددة الجنسيات الأجنبية وموثوقيتها على وجه العموم، كانت قد تمزقت.

وفي غضون أيام، طار وارين أندرسون رئيس مجلس إدارة يونيون كاربايد إلى الهند في رحلة كان القصد منها أن تكون تصالحية. ولكن العواطف كانت تجري عالياً كما هو متوقع ومفهوم، وبعد خروج أندرسون من الطائرة مباشرة، اتهمته السلطات الهندية بالقتل، وتم توقيفه. ثم أخلي سبيله بعد ذلك بكفالة 2000 دولار، وعاد طائراً فوراً راجعاً إلى الولايات المتحدة. ومنذ ذلك الحين كان النشيطون الهنود ورافعو الدعاوي يريدون أندرسون أن يُسَلَّم ليقف أمام المحكمة، ولكن ذلك لم يحدث. وقررت شركة يونيون كاربايد باستمرار أن الانفجار الكيماوي كان حادثة تسبب فيها موظف مجهول الاسم، وليست نتيجة إهمال الشركة.

في عام 1986 حول قاضي منطقة أمريكي كل الدعوى القضائية التي تخص بهوبال إلى الهند، واستغرقت الحكومة الهندية وشركة يونيون كاربايد ثلاث سنوات لتصل إلى تسوية خارج المحكمة مقابل 470 مليون دولار. وكان المبلغ المدفوع للتعويض، بمعايير الدولة النامية، كان مبلغاً كبيراً نوعاً ما، ولكن المحللين يشيرون إلى أن كارثة مماثلة لو وقعت في بلد، لُنُقِل مثل الولايات المتحدة، لكان التعويض قد وصل إلى بليون دولار. وعلى كل الأحوال فقد عقدت الصفقة، وكانت أفضل من العرض الأول الذي قدمته يونيون كاربايد وبلغ 50 مليون دولار وأفضل من عرضها الثاني وبلغ 80 مليون دولار.

وأما وارن أندرسون، الذي استدعي إلى المحكمة بوصفه المدعى عليه الرئيس في قضية قتل تستحق العقوبة من أجل عشرات الآلاف من الناس، فيبقى بعيداً لم تمسسه العملية القضائية، وهو يقضي عقده الثامن من الحياة في بيوت باذخة في نيويورك وفلوريدا. وأما شركة يونيون كاربايد فاستحوذت عليها وامتصتها داو كيميكال.

تدل أعمال يونيون كاربايد على تراخ أخلاقي يُعدُّ بعيداً عن استقامة جنرال إليكتريك، فالحوادث تقع، ولكن حين تفشل شركة متعددة الجنسيات في أن تجعل نفسها مسؤولة أخلاقياً عن مصائب الناس، وخصوصاً في بلد نام مثل الهند، فإنها تجلب العار على نفسها وتلطيح سمعة بلدها الأصلي.

والحكومة الهندية أيضاً كانت مهمة في معالجتها لكارثة بهوبال، وانتظرت إلى عام 2003 لتطالب رسمياً بتسليم أندرسون، وذلك من خوفها، كما يقول النقاد، من رد فعل المستثمرين الأجانب. وفي شهر حزيران/ يونيو من عام 2004 رفضت الولايات المتحدة طلب الهند؛ لأن التسليم لم ”يف بمتطلبات مواد معينة“ من معاهدة تسليم المطلوبين الثنائية. وفي الحقيقة أن الأسوأ من ذلك، هو أن مبلغ 470 مليون دولار الذي دفعته شركة يونيون كاربايد بقي في حساب بنكي ولم يوزع على عائلات ضحايا بهوبال حتى شهر تموز/ يوليو من عام 2004، بعد عقدين من وقوع المأساة.

الهبات والأرباح

ومع ذلك؛ فإن جنرال إلكتريك ليست انحرافاً. ففي الحقيقة استمدت الشركة واستفادت من خبرات الشركات المتعددة الجنسيات المتتورة الأخرى، وأخذت وجهة نظر طويلة الأمد عن النجاح في الأسواق الصاعدة. وعلى سبيل المثال، بدأت شركة يونيليفر في رعاية المواهب الهندية قبل جنرال إلكتريك بعدة عقود. وكانت شركة بروكنز أند غاميل، المنافسة الكونية لشركة يونيليفر، قد فعلت الشيء نفسه في الصين.

وفي تاريخ مبكر يعود إلى أواسط الثلاثينيات من 1930 بدأت شركة يونيليفر بتحويل إدارة الأقسام الأجنبية فيها، بتعيين مواطنين لشغل المناصب الإدارية في الهند وفي غيرها من الأماكن²³. وجاء التغيير بطيئاً ولكنه مستمر. وفي عام 1940 كان كل مديري شركة يونيليفر في الواقع البالغ عددهم 150 مديراً في الهند من الأجانب، ولكن بحلول عام 1966 كان 6 فقط من 360 مديراً من الأجانب²⁴. وفي عام 1961 صارت شركة يونيليفر أول شركة أجنبية كبيرة تعين مواطناً هندياً رئيساً لمجلس إدارة شركتها التابعة، هندوستان ليفير ليمنتد، وبذلك أعطت يونيليفر بشكل فعال علامة تجارية بوصفها مواطناً هندياً. وكان كل رئيس مجلس إدارة بعد ذلك هندياً. وكانت قيادة هندية كبيرة هي التي تقوم بالمفاوضات والتعامل مع البيروقراطية الهندية، وخصوصاً في مناخ تنظيمي كان مناوئاً تماماً للأجانب، وكان ذلك أكثر جدوى إلى حد بعيد.

وتعززت الصدقية المحلية لشركة هندوستان ليفير ليمتد بنشاطاتها في الهند الريفية. ومشروع إيتاه، الذي امتدح في تاريخ مبكر يعود إلى السبعينيات من 1970، أعاد توجيه مصنع حليب ريفي مستجد عن طريق تزويد الفلاحين بالمعرفة عن المبادئ العلمية لتربية الحيوانات وإقامة مخطط طبي لترقية الصحة والنظافة العامة. ولأول مرة تقوم مؤسسة بالمساعدة على تنفيذ مخطط متكامل حول حاجات أضييق تخص المؤسسة²⁵.

وكانت مثل هذه المبادرات جزءاً من دي إن إي شركة هندوستان ليفير ليمتد. وكان شيه شين سيرى النمو الخاص بشركة جنرال إليكتريك في الصين الريفية فيما بعد بوقت كبير، ولكنه في وقت مبكر جداً رآه في إدراك ميزته التنافسية في تعلم الوصول إلى طرق الهند الخلفية الريفية. في عام 2000 شاركت هندوستان ليفير ليمتد مع العديد من جماعات النساء لمساعدة الذات لإنشاء مشروع شاكتي (وشاكتي بالهندي "طاقة"). وباستخدام مجموعات مساعدة الذات في كل أنحاء الهند الريفية، شرع مشروع شاكتي في توزيع منتجات بطريقة ولدت التوظيف للنساء الريفيات. وبرهن المشروع على أنه قناعة مجدية للتوزيع إلى الهند القروية، وخلق مئات من "رجال أعمال استثمارات لمشروع شاكتي". وللتعامل مع حاجات المستهلكين الريفيين المنخفضي الدخل جداً، أنشأت هندوستان ليفير ليمتد الصرّة الصغيرة للعديد من منتجاتها وسعرتها بإعطاء حسومات. وبحلول عام 2004 كانت هندوستان ليفير ليمتد تباع نسخاً مصغرة من الشامبو، وزيت الشعر، وكريمات الجلد، ومعجون الأسنان، والصابون، وكانت اثنا عشر ألف امرأة منتشرات في خمس عشرة ولاية وفي خمسين ألف قرية، يساعدن الشركة في عمل ذلك²⁶.

يجب أن ينظر إلى قيمة مثل هذه المبادرات على خلفية سجل الهند الكئيب في القضايا النسوية. ويضع المنتدى الاقتصادي العالمي الهند في المرتبة الثالثة والخمسين من بين البلدان الثماني والخمسين التي أجري لها مسح لقياس عرض الفجوة بين الجنسين في كل أنحاء العالم في عام 2005²⁷. ويبدأ التمييز ضد النساء منذ الولادة²⁸. وكما أشار الحائز جائزة نوبل أمارتيا سين في مقالته المعنونة عنواناً يوحى بالشؤم: "أكثر من 100 مليون امرأة مفقودة". فإن معدلات الوفيات عند النساء أعلى مما هي عند الرجال، إلى

أن يصلن أواخر الثلاثين من أعمارهن، بالإضافة إلى المعدلات التالية مباشرة للولادة²⁹.
 وحين أطلقت الهند إصلاحاتها الاقتصادية في عام 1991، كان أقل من 40% من 330 مليون امرأة بلغت أعمارهن السابعة فأكثر هي النسبة المتعلمة، وهذا علة وجود أكثر من 200 مليون امرأة أمية³⁰. ومشروع مثل شاكتي يعد بتغيير الحياة وفتح فرص جديدة.

ومتلما هي الهند مهمة بالنسبة إلى شركة يونيليفر، وكذلك الصين بالنسبة إلى شركة بروكتر أند غامبل. بعد خمس سنوات فقط من إطلاق أعمالها التجارية في الصين في عام 1988، كانت بروكتر أند غامبل تكسب ما يكفي من الأرباح لتكون واحدة من أعلى دافعي الضرائب للحكومة الصينية. ومثل يونيليفر في الهند، أسست بروكتر أند غامبل خطاباً مؤسسياً شركائياً للتيار العام السائد كان موضع احترام لأنه ولد عشرات من المديرين المدربين تدريباً جيداً. وفي الحقيقة كانت بروكتر أند غامبل قد سميت بلقب أكاديمية هوانغبيو العسكرية بالنسبة إلى المديرين المتميزين في الصين، وهو ما يساويها مع واحدة من أشهر الأكاديميات العسكرية في الصين. وفي إحدى المرات أشار خبير صيني في التسويق إلى بروكتر أند غامبل بوصفها مؤسسة لاي فينغ، على اسم رجل صيني كان معروفاً بمساعدته للآخرين على نحو يؤثر فيه الناس على نفسه.

التبادلية.. جسور بين الصين والهند

الذي يميز جنرال إلكتريك عن يونيليفر وعن بروكتر أند غامبل هو تحقيقها تعايش الاعتماد المتبادل بين عملياتها الصينية والهندية. يونيليفر تنجح في الهند وبروكتر أند غامبل تنجح في الصين، والنجاح في كلا البلدين هو ما يجعل جنرال إلكتريك فريدة.

العمليات الصينية لجنرال إلكتريك تكون أفضل بسبب عملياتها في الهند، والعكس بالعكس. ومرة أخرى، هذه قصة تجريب تطبيقي، وتغيير تدريجي متكرر. ففي جنرال إلكتريك الرعاية الصحية، تقترن المعدات الصينية مع البرمجيات الهندية. كان نظام الأشعة بروتوس المتقدم المكون من 719 جزءاً، كان قد طور في منشآت جنرال إلكتريك في أكثر من عشرة بلدان. وحدت تطوير لوغاريثمات البرمجيات ومولد المساحة الضوئية في بنغالور، وتم عمل الجمع النهائي في بيجين. ووصف أحد المديرين التنفيذيين قيمة امتلاك

الشركات التابعة في كل من الصين والهند بالقول: ” القدرة على إقامة مجموعات متوازية من المواهب الهندسية العالية المهارة في كلا البلدين قدرة لا تقدر بثمن. إنها ترفع كفاءة تطوير المنتج وتلاءم مع ثقافة تنافسية داخل جنرال إلكتريك. وتقوم جنرال إلكتريك بإعادة توجيه تنافسية البلدين نحو غاية تعاونية في نهاية المطاف، وهي إنتاج منتجات طبية تشخيصية أفضل.

من المفري أن نعزو نجاح جنرال إلكتريك في قسم منه على الأقل إلى استخدامها لمديري البلد بمسؤولية ليدبروا مجموعات إنتاج عالمية. وكل مدير بلد مسؤول عن تفعيل القوة الجماعية لكل وحدات جنرال إلكتريك في البلد. وكل عمل في البلد لديه عموماً ما يدعى خط المسؤولية المنقطة نحو مدير البلد، ولديه مسؤولية رئيسة نحو وحدة عمله العالمية. مديرو البلد يقدمون الغراء لربط الأعمال المتنوعة ضمن البلد ولربط عمليات البلد المتنوعة. ومع ذلك، فإن معظم الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة تملك هياكل مشابهة القالب، وهكذا فهذه ليست بالتأكيد، القصة الكاملة.

تقدم جنرال إلكتريك للشركات المتعددة الجنسيات دروساً عديدة. الدرس الأول هو أن تمتلك التواضع لتعترف بالأهمية الحاسمة للتجريب وللقدرة على التكيف مع الظروف المحلية. ففي المغامرات التجريبية لوحدات العمل في جنرال إلكتريك، وخصوصاً وحدة أعمال المعدات التشخيصية الطبية، لم تكن تستطيع أن تطور بشكل مربح منتجات من أجل البيع في الصين والهند. ولم تكن تستطيع أن تنتج المعدات في مكان آخر بتكلفة منخفضة انخفاضاً كافياً يسمح بالعناية بالسكان المنخفضي الدخل من البلدين. لقد قاد التجريب الأساسي جنرال إلكتريك إلى أن تبدأ بتطوير أجزاء، في الصين والهند، مما احتاجت إليه الشركة للاستخدام أو للبيع في كل أنحاء العالم. وتطلبت هذه التجارب استئجار فيالق من المواهب في كلا البلدين، حتى قبل التمكن من البيع الناجح إلى مواطني تلك المواهب. ويساعد في ذلك أن التزام جنرال إلكتريك برعاية المواهب التزام موثوق. وعلى سبيل المثال، سعد يوشياكي فيوجيموري، رئيس جنرال إلكتريك الطبية في آسيا، سعد كل الطريق قدماً على سلم الشركة إلى منصب مدير تنفيذي رئيس لجنرال إلكتريك للدائن في عام 2001³².

مثل هذا الاستئجار للمواهب يخدم غرضاً مهماً. ويبدو أن من الأيسر على الشركة أن تُقنع المجتمعات بأن وجودها يحقق أفضل مصالح المجتمعات حين تركز الشركة جهودها في تقديم التوظيف ونقل التعلم في أثناء سير العمل، لا حين تحاول الشركة أن تؤسس وجودها عن طريق بيع السلع. والتوظيف المتولد هو قيمة مضافة للاقتصاد، في حين أن المواد المبيعة هي عادة مجرد بدائل عن منتجات موجودة يقدمها الباعة المحليون الذين سيقاومون طبعاً ما يعتبرونه غزواً لهم.

والدرس الثاني لجنرال إلكتريك هو الهبات. إن إعادة جنرال إلكتريك العطاء بسخاء إلى البلدان التي تعمل فيها، هي ممارسة تعكس رغبة جنرال إلكتريك في أن تكسب المال، وأن تصنع أيضاً ضميراً اجتماعياً. ففي كلا البلدين، ينشر موردو جنرال إلكتريك وزبائنهم أفضل الممارسات، ويشغل خريجو جنرال إلكتريك أفضل مناصب الشركة في الصين والهند. وفيما يمثل تصويتاً على ترسيخ الثقة لكلا البلدين، فتحت جنرال إلكتريك مركزين من أكبر مراكزها التي تحتوي على أحدث التقانة للبحث والتطوير في شنغهاي وبنغالور.

المصلحة الذاتية السليمة بوصفها جسراً

قامت بين الصين والهند رابطة مرنة عبر القرون، وكانت قد نتجت عن التبادل التجاري الذي يخدم المصالح الذاتية والانتفاع المشترك. ولم يكن التجديد الحديث للتبادل التجاري أمراً غير عادي مثلما كان توقف الاتصال بين الصين والهند طوال العقود القليلة السابقة. والكثير من التبادل التجاري المؤسس حديثاً هو تبادل ليس بين تاجرين مختلفين ولكنه تبادل ضمن شركة مفردة. فمنشآت جنرال إلكتريك العابرة للحدود تتاجر في كل وقت تقوم فيه بشحن مجموعة فرعية من آلة فوق صوتية إلى الشركات التابعة في البلدان المختلفة، أو في كل وقت يتم فيه تجميع اللوغاريثمات من مختبرها في بنغالور والمعدات من منشآتها في مدينة وتشي في موقع ثالث آخر بعد ذلك. وتستطيع الشركات أن تكون جسوراً بين المجتمعات وهي تتصرف على هذا النحو.

ضمن حدود الشركة، تكون أعمال الأفراد مبنية على المصلحة الذاتية. لاحظ أعمال شيه شين في الصين وأعمال أندي كلومب لتحسين مساره الوظيفي الخاص. كلاهما خدم بوصفه جسراً فردياً بين المجتمعات ولكنهما أيضاً أقدرا البنى التحتية التي تخصص شركاتهما على أن تلعب أدوارها التجسيرية الخاصة الكبيرة المبنية على المصلحة الذاتية. والجسور المتعددة التي أقامتها جنرال إلكتريك بين الصين والهند تميزها عن الشركات الأخرى القوية، التي مدّت هباتها إلى بلد أو آخر.

قارن هذا الموقف المبني على المصلحة الذاتية السليمة مع جهود أفراد حسني المقاصد أرادوا أن يعيدوا تشكيل الصين على الصورة الخاصة بهم، لأن ذلك كان في مصلحتهم الذاتية الضيقة، بل لأنهم ظنوا أنه كان من واجبهم أن يفعلوا ذلك. وفقاً لما يقوله مؤرخ الصين جوناثان سبينس، فإن خبرات هؤلاء من فاعلي الخير المثاليين في بلدان عديدة: ”تحدث إلينا مع ذلك... حول نواحي الغموض في التفوق، وحول تلك المنطقة غير المحددة التي يلتقي فيها الإيثار والاستغلال³³“. فالمبشرون، والأطباء، والآخرون الذين ذهبوا إلى الصين لمساعدتها على التطور لم يفعلوا أي شيء من هذا النوع. الكثيرون حسبوا أنفسهم أفضل من الصينيين، وعلى الرغم من أنهم صاروا من الداخليين، فقد فشلوا في أن يغيروا الصين.

وكذلك فقد وجدوا أنفسهم مستغلين أحياناً. ”لقد كان الصينيون هم الذين ربحوا من التبادل. لقد استخدموا مهارات الغربيين حين لاء مهمم ذلك، ودفعوا ثمناً عادلاً، ولكنهم لم يقدموا إلا النزر القليل غير ذلك في المقابل. وما لم يُهمهم استبعده باستهجان³⁴“. وملاحظة سبينس عن الرهبان الذين سعوا من دون نجاح إلى تحويل الصينيين إلى المسيحية يمكن أن تنطبق بسهولة على الأعمال التجارية والصناعية الحديثة التي تحاول أن تستغل الصين لغاياتها الخاصة. والدرس الحاسم من الشركات مثل جنرال إلكتريك هي أن المصلحة الذاتية المستتيرة لا تحتاج إلى أن تكون لعبة لرايح واحد مقابل خاسر واحد. ذلك هو المفتاح لقيام جسور مرنة بين الشرق والغرب³⁵.

تعبير عن الشكر

إن العدد الكبير من الديون التي يجب أن أقر فيها بالفضل لأصحابه بسبب كتاب واسع المدى مثل هذا الكتاب هو عدد جديّ.

والتعبيرات عن الشكر من هذا النوع تنتهي عادة في آخرها بتأمل شخصي في الدعم العائلي الذي تلقاه الكاتب. أما أنا فأشعر أنني ملزم بأن أقلب الترتيب فأبدأ بالتعبير بأنني مدين لزوجتي روهي ولابنتي ولابني وهما في عمر المدرسة الابتدائية: سيمران وريشي، فهم الذين تحملوا جميعهم سفري المستمر، وكان في أغلب الأحوال بعد إشعار قصير. فمن دون دعمهم العاطفي، ما وجد هذا المشروع، وما كان الكثير من حياتي المهنية وجد بكل بساطة. وكانت أسئلة الأطفال البريئة أكثر ما تكون كشفاً بشكل نموذجي عن أنواع الأشياء التي كانت تحتاج إلى التوضيح للقراء على نطاق واسع الذين أمل أن أصل إليهم. وعلى الدرجة نفسها من الأهمية تقريباً لهذا الدعم كانت الثقة التي وهبها لي بكرم والدي وأختي، وقام كل واحد منهم بالقراءة المخلصة للمسودة واستحثوني على المضي قدماً.

وَدَيْني الأول الرئيس الفكري هو لمجتمع هارفارد الذي رعى جولاتي في كل أنحاء الهند وانغمس فيها طوال ما يقرب من خمس عشرة سنة، وساند هذا المجتمع دائماً اهتمامي المتزايد باستمرار في الصين لمدة تزيد تماماً على عقد من الزمان. وتأخذ مدرسة هارفارد للأعمال، طبعاً، المسرح المركزي بوصفها صاحب الفضل الأول الذي يستحق هذا الدّين له، ولكن بقية هارفارد ليست بأقل استحقاقاً لا شك فيه على حيويتها الفكرية: وعلى وجه الخصوص أقسام التاريخ، والاقتصاد، والحكومة، والعديد من الأشخاص في مدرسة كينيدي للحكومة ومدرسة الصحة العامة.

وكان طلابي في مدرسة هارفارد للأعمال لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، والتعليم التنفيذي، وبرامج الدكتوراه، كانوا أعظم إلهاماً لي، وكانوا أعظم الداعمين

لي، وأنا دائماً أُصاب بالدهشة بكمية التشجيع الذي يشجعون به الكلية، ويسترسلون به في الحقيقة في تجاربنا الفكرية. وافتقار عالم العلوم الاجتماعية إلى صحنون بيتري التي تمتلكها العلوم الطبيعية، يجعل عرض الأفكار على جمهور المستمعين الأذكياء هو طريقة العمل لدى عالم العلوم الاجتماعية.

إذا كان الطلاب، في حرمنا الجامعي وفي برامجنا في كل أنحاء العالم، قد قدموا الزخم لهذا الكتاب، فإن الشخصيات الرئيسية في الكتاب قدمت بتلطف وكرم الوسائل اللازمة لجعل هذا الكتاب حقيقة واقعة. رجال الأعمال المستثمرون في عنواني المختار للكتاب يشملون حيزاً واسعاً من الإنسانية، ورجال الأعمال المستثمرون المشاهير يشغلون حصة جيدة من صفحات الكتاب، هذا صحيح، ولكن المستثمرين العامين من الناس العاديين هم كثيرون ومهمون على نحو مساوٍ في العدد والأهمية، وهم يعملون بعيداً إما في أيام أسبق لمشروعاتهم الخاصة بهم، أو في مساعيهم التي لا ترى عادة بريق الشهرة. جميعهم كانوا متلطفين كرماء على نحو فائق في منحي وقتهم وفي تشكيل فهمي، وإعطاء رد الفعل على ما كتبت، وجاء ذلك عادة مع تشجيع لا يكاد يصدق، وجاء أحياناً، كما يجب أن يقال، بالحوار البناء، ولكنه الحوار الذي لم يكن في أي مرة أبداً عائقاً لرحلتي الفكرية. والتحدث، أكثر من أي شيء آخر، مع هؤلاء النشيطين من العاملين الاجتماعيين، والمستثمرين السياسيين، والطلاب، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، التحدث معهم هو ما شكل هذا الكتاب أكثر إلى حد بعيد مما فعلت المحادثات في مكاتب هيئة التعليم في مورغان هول في مدرسة هارفارد للأعمال.

هذه التعبيرات الفكرية عن الشكر مهمة، ولكنها مجردة. دعوني ألتفت إلى الأفراد. فالكتاب، ببساطة تامة، ما كان ليصير حقيقة واقعة من دون مسهمين مبدعين مؤثرين اثنين هما الآن صديقان عزيزان وشريكان (مع أنهما بريئان بشكل كامل من أي مسؤولية عن مضمون الكتاب ونبرته). فيناتي ديف، ”شريكتي في البحث في الهند“، كما توصلت بتفكيرتي إلى وصف جهودها، فهي ساعدت في كتابة الكثير من المادة الضخمة من المختصرات، وملاّت الكثير من مخططات الفصول لكل فصل، عملياً في النص. لقد

برهنت على أنها شريكة فكرية حيوية مجادلة، واستمرت في تشكيل الكتاب حتى بعد أن أعيد نقل موقعها من كيمبردج إلى نيودلهي في عام 2006.

وفي الوقت نفسه تقريباً، أعيد نقل موقع ”شريك في البحث في الصين“، داكون جاو، أعيد نقل موقعه أيضاً، وفي هذه الحالة، إلى شنغهاي. من دون داكون، الذي قابلته حين طلب مني أن أشرف على عمله من أجل درجة الماجستير من جامعة برانديس المجاورة، من دون داكون كان الكثير من جولاتي عبر الصين في السنوات القليلة الماضية أقل إنتاجية بشكل كبير. وعلى الرغم من أن البحث من أجل فصول معينة كان قد ثبته أفراد معينون، فقد ثبت داكون كل برنامج البحث في الصين من أجلي. فهو مثل فيناتي، كانت مساعدته لا تقدر بثمن.

وكنت أيضاً محظوظاً في أن أكون قادراً على أن أستمد العون من فريق الأصدقاء والزملاء، وهم مرة أخرى من مجالات متعددة من الحياة، في كل من الصين والهند. هؤلاء أفراد كانوا لطفاء وكرماء على نحو خاص بوقتهم في مناسبات متعددة. وفريق الصين الذي بدأ غير رسمي، كما كان، ضم كاميل تانغ بيه، الذي ثبت طوال سنوات عديدة مكتب البحث في مدرسة الأعمال في هارفارد في هونج كونج وبقى صديقاً حميماً، وضم الأساتذة ريجينا أبرامي في مدرسة هارفارد للأعمال، وبات باتجاركال في جامعة بيجين، وبرنارد يونغ في جامعة نيويورك، والسفير إيروين شورتنبيرغر (سفير سويسرا السابق في الصين)، ومعلمي للغة الماندرينية بويان جانغ، وضم الفريق طلاباً عديدين وباحثين في كيمبردج، منهم جين شين، ولي لي، وويلين لي.

وفريق الهند المناظر كان مكوناً من الأستاذ براتاب بهانيوميها، وكان سابقاً في قسم الحكومة في هارفارد، وهو الآن في مركز بحث السياسات في نيودلهي، وتلميذي من أجل الماجستير في إدارة الأعمال في لندن المقيم في نيودلهي، وهو الآن رجل الأعمال المستثمر كارتيك فارما، وتلميذي في مدرسة كينيدي للحكومة، وهو الآن رجل الأعمال المستثمر في نيودلهي، فيشال سيهغال، وتلميذي لدرجة الدكتوراه من معهد التكنولوجيا في مساتشوسيتس، وهو الآن زميل في هيئة التدريس في مدرسة هارفارد للأعمال، رامان

ناندا، وسي. في. مادهوري مؤسس المنظمة غير الحكومية لخدمات البحث البرلمانية، وهي منظمة مكرسة للمحافظة على إبقاء البرلمانيين الهنود مطلعين اطلاقاً حسناً بشأن القضايا التشريعية.

وقد تلتف أفراد مشغولون على نحو لا يكاد يصدق بقراءة كل المسودة. ودَيني الرئيس الأول هولكاتب المتفوق مؤرخ الأعمال ريتشارد تيدلو، الذي نبهني إلى العديد من الحوادث التاريخية ذات العلاقة، وعلق على النبذة العامة وعلى ظلال المعاني والاختلافات الدقيقة في المسودة. وعلمة الهند والمؤرخ سوغاتا بوز، وعلمة الصين والاقتصادي دوايت بيركينز، وعالم العلوم السياسية والعميد السابق لمدرسة كيندي جوزيف ناي، جميعهم قدموا لي بصائر قيمة في مناسبات متعددة. والأساتذة سي جين شانغ من جامعة كوريا، وكولوانت سينغ من الجامعة الوطنية في سينغافورة، ويشاي يافيه من الجامعة العبرية من جامعة القدس، كلهم قرؤوا المسودة، وكذلك فعل براتاب بهانيوميها، وفيشال سيهغال، وكاميل تانغ بيه، ووالداي راميش خانا والدكتورة أرونا خانا، وأختي لاتيكا لول.

من المجازفة محاولة تعداد آخرين أسهموا بفضلمهم في هذا الكتاب، وذلك خوفاً من نسياني لبعضهم عن غير قصد. ولكن من غير التلطف الكريم ألا أعترف بالفضل لأولئك الذين أستطيع أن أتذكر مدخلاتهم بالتقدير. ويضم هؤلاء الزملاء في هارفارد راوي أديلا، وديفيد بلوم، ومساكو إيفاوا، وبانكاج غياموات، وغوستافو هيريرو، وليندا هيل، ولي جين، وجيوفري جونز، وراكيش خورانا، وبييل كيربي، ووارين ماك فارلان، ونيتين نوهريا، وفيليكس أوبرهولز - غي، وكريشنا باليبو، وليز بيري، وأناند رامن، وجان ريفيكن، وجوردان سيغيل، وديبورا سبار، ولوويلز. وكان العميد السابق لمدرسة هارفارد للأعمال كيم كلارك مشجعاً على نحو خاص لهذا العمل، والعميد الحالي جيي لاييت كان مسانداً جداً لهذا المشروع من بداية تعيينه. ومن خارج هارفارد، كان من بين داعمي الكرام عميد مدرسة لندن للأعمال والأستاذة في بيركلي آلان لورا تايسون، والمؤرخ المقيم في نيويورك للعلاقات الصينية الهندية تانسين سين، والاختصاصي بالقضايا الصينية المقيم

في جامعة بيتسبيرغ توماس راوسكي، والأستاذ المقيم في هونج كونج جوزيف فان، ومؤسس المنظمة غير الحكومية المقيم في مومباي رشيد كيدواي، والاختصاصي التربوي المقيم في كيمبردج مايكل شينر، والخبير المالي نانديتا بارشاد، والخبير المالي المقيم في بوسطن جاينانت سينها، والاقتصادي المقيم في نيودلهي نّي. سوماناثان، واستشاريو الإدارة المقيمون في نيودلهي سري راجان وأشيش ورينوكا سينغ. وكان لي أيضاً محادثات مفعمة بالتأثير التكويني طوال السنوات مع الأستاذ جون ساتون في مدرسة لندن للاقتصاد وداني رودريك في مدرسة كينيدي للحكومة.

المناقشات التي تم تحديدها بدقة طوال السنوات الأربع الماضية في جماهير المستمعين في المؤتمرات أكثر عدداً من أن تذكر هنا. فالعديد من الفصول في هذا الكتاب لها عمل مرافق موجه إلى جمهور المستمعين من العلماء. وهكذا فالعمل في موضوع الشركات التي تم ترويجها على أيدي رجال الأعمال المستثمرين المحليين في الصين والهند والعمل في موضوع الأسواق المالية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل مع زميلي في مدرسة هارفارد للأعمال، كريشنا باليبو، والعمل في موضوع الشتات مرتبط بالعمل مع رامانا ناندا، والعمل في موضوع الفصل الخاص بالحكم مرتبط بالعمل مع الاقتصاديين في جامعة كولومبيا راي فيشمان وسيدهارتها داستيدار. وجاء الإلهام الأصيل للجهد المقارن من العمل المشترك مع زميلي في مدرسة سولان من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ياشينغ هوانغ.

وكانت المؤتمرات التي عقدت في قسم الاقتصاد في هارفارد، وفي مدرسة لندن للاقتصاد، وفي الجامعة الوطنية في سينغافورة، وفي جامعة تسينغهاوا، وفي جامعة كوريا، وفي جامعة كاتوليك دو تشيلي، وفي معهد لوي في سيدني، وفي معهد الهند للإدارة، كانت مؤتمرات مؤثرة على نحو خاص في تشكيل هذا العمل. وإضافة إلى ذلك، فقد تجشمت عناء تعريض الكتاب لجمهور مستمعين من ميدان الأعمال من تنوعة مختلفة من الناس في مواقع متعددة، ومن هؤلاء: مجموعات من المديرين اجتمعوا معاً في اتحاد الصناعة الهندي في مدن هندية متنوعة، واجتمعوا عن طريق جماعة المصالح الصناعية

الأرجنتينية في مار دل بلاتا، وعن طريق رجال الأعمال المستثمرين الفنزويليين في كاراكاس. واجتماعات رجال الأعمال المستثمرين الإندوس في الولايات المتحدة، وفي الهند، وفي ماليزيا، وفي سلطة الاستثمار في أبوظبي، ومجموعات من رجال الأعمال المستثمرين في أمريكا اللاتينية في ميامي والمرتبطة مع مسعى المنظمات غير الحكومية، والبيئات الدبلوماسية في سنغافورة وفي سيدني، والعديد من المنظمات غير الحكومية في جنوب وفي جنوب شرق آسيا. وأخيراً، فقد قدم المنتدى الاقتصادي العالمي، وفي اجتماعاته السنوية في دافوس، وفي اجتماعه المكون تكويناً جديداً لشركات النمو في داليان، الصين، وفي اجتماعاته الإقليمية في كل أنحاء العالم، قدم مدخلات قيمة وتغذية راجعة قيمة.

وبصفتي أستاذاً في مدرسة الأعمال في هارفارد، فقد كان لي ميزة العمل باستمرار مع العديد من الشركات. فهي لا محالة تشكل رؤيتي للعالم. وأود أن أشكر بعض الذين عملت معهم وكان لي معهم على وجه الخصوص علاقة عميقة في أثناء المدة التي كنت أكتب المسودة فيها- ومنهم مجموعة شركات التلفزيونات في جنوب الهند، وهي مجموعة عمرها قرن من الزمان، وهي مشهورة جداً ومؤتممة مركزياً، وشركة بنج، وعملاق العمل الزراعي العالمي التجاري إن واي إس ئي، وشركة سامسونج، وشركة تشيبول الكورية ذات الانتشار العالمي، وشركة مينزو إي جي، شركة البيع بالجملة العالمية المقيمة في دسلدورف، وماك كينزي الاستشارية.

وأخيراً، فقد كانت المساعدة التحريرية في طرق متنوعة مساعدة لا غنى عنها مطلقاً. فمحررة كتاباتي كيرستين سانديبرغ، شكلت المسودة وتعاملت بصبر مع خيبات الأمل مع مؤلف مستجد في الميدان، وله رأي عنيد مع ذلك. وحررت كارين بروب المسودة تحريراً رائعاً لتكون في طول قابل للتدبر، وقرأت أمي ريس نسخة المسودة المحررة بحرص شديد. وقدم كريس ألين، وسارا إريكسون، وكاثلين رايان مساعدة نموذجية للبحث في مكتبة بيكر في مدرسة هارفارد للأعمال. وناشرو كتابي في الهند، وبنغوين، كانوا مساندين مساندة لا تكاد تصدق، وخصوصاً في أثناء تغيير إداري حدث في نيودلهي.

لقد كتبت هذا الكتاب بالقدْر نفسه في هارفارد سكوير، ونيوتن سنتر، وفي المواقع في الصين، وفي الهند، وفي أبهاء مطارات العالم، مثلما كتبتة في مكتبي في هارفارد. ويحدوني الأمل أن يقيم هذا الكتاب الجُسور التي تربط بين الكليات الأكاديميين والمفكرين غير الرسمية وبين عالم المديرين التنفيذيين المتجولين في العالم، وبين البلايين من رجال الأعمال المستثمرين الذين يعملون في الخطوط الأمامية من اقتصاد العالم.

تارون خانا

بوسطن

عن المؤلف

تارون خاننا هو أستاذ كرسي خورخي بولو ليمان في مدرسة هارفارد للأعمال. بعد حصوله على درجة البكالوريوس في الهندسة والعلوم من جامعة برنستون التي كتب فيها كتاباً عن الذكاء الاصطناعي، تحول تحولاً قصير المدة من خلال وول ستريت. ثم حاز بعد ذلك درجة الدكتوراه في اقتصاديات الأعمال في هارفارد. ومنذ عام 1993 غمس نفسه مع رجال الأعمال المستثمرين، ومع المستثمرين، ومع المجتمع المدني في الصين، وفي الهند، وفي الأسواق الصاعدة الأخرى في كل أنحاء العالم. وفي عام 2007 اختير قائداً شاباً عالمياً (تحت سن 40) من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي.

ويحب الدكتور خاننا تعليم طلاب درجة الماجستير في الأعمال وتعليم المديرين التنفيذيين في هارفارد. ويأخذ تعليم المديرين التنفيذيين، والبحث، والعمل

الاستشاري، والنشاطات الاستثمارية، بانتظام إلى الصين والهند، وإلى البرازيل، وتشيلي، وجنوب إفريقية، وتركيا، وإلى الشرق الأوسط ومناطق جنوب شرق آسيا.

وتشمل ذكرياته الحديثة التي لا تنسى عن الصين صورة هو فيها ضيف في قرية جميلة في مقاطعة هينان، يشارك فيها في وجبة من فول الصويا الخاثر يتناولها مع أطفال محليين، وصوراً عن طرق للسفريات، أفضل بكثير من ماساشوسيتس تيربايك، لزيارة المصانع الجديدة الرائعة في المناطق الداخلية النائية. وهو في الهند يشرف حالياً على العديد من البادئين في قطاعات الأتممة، والخدمات المالية. وأعمال الزراعة، وذلك بشكل رئيس مع طلابه السابقين من هارفارد. وهو أيضاً يتطوع بوقته مع منظمات غير حكومية، ومن جعلتها خدمات البحث البرلماني في نيودلهي، وهي منظمة مكرسة لتزويد أعضاء البرلمان الهندي بمدخلات بحث غير حزبية لتعزيز الخطاب الديمقراطي. ويسكن المؤلف في نيوتن، ماساشوسيتس، مع زوجته ومع ابنتهما

البالغة من العمر سبع سنوات وابنها
البالغ من العمر خمس سنوات. وهو يحاول
جاهداً أن ينقل إليهما حماسه للغات
وميوهه في هواياته بصفته جامعاً للطوايح
والخرائط القديمة والتماثيل الأيقونية،
بصفتها طرقاً للتعلم عن الناس وعن
العالم.

