

## الفصل السابع

### مايكروسوفت و مترو

#### مناظر من المكاتب الركنية في العالم

”أستطيع في الواقع أن أكسب مالاً في الصين والهند؟“ هذا هو السؤال الذي يوجهه إلي مراراً زملائي وأصدقائي. وتامماً بال تكرار نفسه يخبرني المديرون التنفيذيون المقتنعون مسبقاً بالمال الذي يجب أن يكسب في آسيا، ويقولون: ” يجب علينا ببساطة أن نكون في الصين “.

نعم، تستطيع الشركة أن تكسب مالاً في الصين وفي الهند، ولكنها لا تستطيع أن تفعل ذلك بين عشية وضحاها، وقد يكون عليها أن تنتظر خمس سنوات أو أكثر كي تحقق الأرباح. والكثير يعتمد على المدى الذي تكون فيه الشركة الأجنبية مستعدة أن تحترم الطرق الأهلية البلدية وتعمل معها في تدبير الأعمال، ومن جملة ذلك التلاؤم مع أنظمة الحكومة ومع المناخ السياسي. وعلى الرغم من أن التنافس من الدولة في الصين ومن الشركات المحلية في الهند سوف يقيّد دائماً، إلى حد معين، الشركات المتعددة الجنسيات، فإن بحثي يظهر أن كلا هذين الشكلين من التنافس فعال على قدم المساواة. ومن غير الواضح أن الشركات متعددة الجنسيات تعمل على نحو لا لبس فيه في الصين بشكل أفضل مما تعمله في الهند، أو العكس بالعكس. وأنجح الشركات المتعددة الجنسيات، تلك التي تبني مواقع طويلة الأمد في أي من البلدين، تبذل بشكل ثابت انتباهاً للمساهمة بالرفاهية المحلية أكبر مما تبذل لسطورها السفلية، أي الأرباح. النزول على أرض أجنبية لتكسب مليوناً بسرعة أمر لا يعمل أبداً.

والقصص الطويلة عن شركتين، كلتاهاما نجحت بشكل متفوق في بيئتها الوطنية، توضح هذه النقاط. فشركة مايكروسوفت واجهت تحديات مثبطة في الصين، مثلما

فعلت الشركة الألمانية مترو كاش أند كري في الهند. يمكن تعلم الكثير من الحلول التي اكتشفتها في نهاية المطاف ووضعت كل واحدة منهما على الطريق إلى نجاح طويل الأمد.

### مايكروسوفت في الصين: تغيير قواعد السلوك

في 18 نيسان/إبريل من العام 2006، وصل الرئيس هيو جينتاو إلى الولايات المتحدة. ولم تكن وقفته الأولى في واشنطن، دي، سي، ولكن في ريدموند، واشنطن، موطن مؤسسة مايكروسوفت ومؤسسها بل جيتس. وفي مقر قيادة مايكروسوفت، صاح هيو بعاطفة، "لأنك أنت، يا سيد بل جيتس، صديق للصين. فأنا صديق لمايكروسوفت". ثم أضاف قائلاً: "وكذلك، فأنا أتعامل مع النظام العامل الذي أنتجته مايكروسوفت تعاملاً يومياً". ورد بل جيتس ضاحكاً بالقول: "شكراً لك، إنها علاقة رائعة... وإذا احتجت في أي وقت إلى المشورة عن كيفية استخدام الويندوز، فأنا سأكون سعيداً للمساعدة"<sup>1</sup>. كانت لحظة مشرقة في دراما وجود المايكروسوفت لمدة عقد من الزمان في الصين وهي دراما كان لها حصتها أيضاً من الأيام السود.

بدأت القصة في العام 1993، حين أشرف قسم الشرق الأقصى لمايكروسوفت على إستراتيجية مؤسسة مايكروسوفت في الصين من مقر قيادتها الإقليمية في طوكيو<sup>2</sup>. وبالتأمل في الأمور بعد حدوثها، فقد بدا أن موقع مايكروسوفت خارج الأرض الرئيسة للصين كان مكلفاً، وأبقى مايكروسوفت بعيدة عن التدفق الداخلي للمعلومات. ومع ذلك، ففي العام 1993 بدا التوقيت صحيحاً للقيام بشكل رسمي بإدخال ويندوز إلى الأرض الرئيسة. والحواسيب الشخصية التي قدرت بمليون حاسوب والتي كانت قد اشتريت من قبل بدت بداية جيدة، وكانت المشتريات السنوية تنمو بمعدل صحي يصل إلى نسبة 22%.

ومع ذلك، فإن تبني النمو في الحواسيب الشخصية حجب مشكلات حقيقية. أولاً، كانت قرصنة البرامج جامحة في كل أنحاء آسيا، وكانت الصين قد أُفردت بوصفها مصدر أضخم الخسائر. وقدر الخبراء أن أكثر من 90% من البرامج المستخدمة في الصين كانت مقرصنة، ونتج عن ذلك خسائر متوقعة تبلغ تقريباً 300 مليون دولار سنوياً.

وأظهر مسح أن تطبيقات قاعدة بيانات فوكس برو لدى مايكروسوفت علّت 65% من إنشاءات قاعدة المعلومات في الصين، ومع ذلك لم تكن مايكروسوفت قد باعت نسخة قانونية واحدة<sup>3</sup>.

ثانياً، كان على مايكروسوفت أن تتصارع مع بعض الملامح الفريدة من منظر البرامج الصينية. فالحكومة كانت أكبر مشترٍ للبرامج. وقبل العام 1978 لم تكن الصين قد امتلكت تقريباً أي أعمال تجارية وصناعية مملوكة بشكل خاص، وبالتأكيد لم تمتلك أي عمل من الأعمال التي لها أهمية. والعائد الناتج من المشروع المملوك من الدولة يتجمع للحكومة القومية أو الإقليمية وللوزارة التي يتبع لها المشروع. وظهرت علاقات التبعية في الغالب معقدة تعقيداً شديداً بالنسبة إلى الشخص الخارجي. وبالتأكيد كان تخمين هذه العلاقات من طوكيو مشكلة بالنسبة إلى قسم مايكروسوفت في قسم الشرق الأقصى.

وكأن البيع إلى البيروقراطية لم يكن كافياً، ولذلك كان المزودون الرئيسيون وهم المهوبة البرنامجية التي تكتب التطبيقات اللازمة لدعم استخدام النظام العامل يعملون لدى البيروقراطيين والمسؤولين الحكوميين أنفسهم. ومعظم هؤلاء المزودين كانوا شركات صغيرة محلية تشغل 5 إلى 100 من الموظفين تنفصل من باعة البرامج، وهم عادة مشروعات مملوكة من الدولة أو الجامعات. وإذا جاز القول كانت مايكروسوفت تُعتمر من الكيانات نفسها حين كانت تستأجر المهوبة مثلما كانت حين تبيع منتجاتها. والمثال النموذجي عن إبداع رجال الأعمال المستثمرين المحليين في مواءمة المنتجات للصين كان استخدامهم لبرامج مايكروسوفت في اللغة الإنجليزية وذلك من دون الدفع إلى الشركة عن هذا الاستخدام، طبعاً ومن أجل هذا الاستخدام عمدوا إلى إنشاء "قواقع" أو أغلفة خارجية مغطّية كانت تجعل البرامج ميسرة للوصول للمستخدمين الصينيين. وكانت هذه العملية تتضمن إنشاء عروض لشاشة جديدة وخططات من ضربات مفاتيح الحاسوب لاستيعاب الحروف الصينية.

وهكذا قامت شركة أعمال محلية على وجه متعجل بصنع البرمجيات البيئية لبرامج مايكروسوفت بحسب طلب الزبون. وكان هذا يستخدم من الأصدقاء والعائلة، مع قلة

ربما من آلاف المستعملين. وكان عدم الانسجام بين النسخ واسع الانتشار، ولم تحقق أي نسخة منها الكتلة الحرجة. وفي الولايات المتحدة يطور كتاب تطبيقات البرامج ترتيباً من البرامج لتعمل مع نظام تشغيل من أجل كتلة حرجة من المستعملين، أما في الصين فلم يكن ذا معنى أن يستثمر في الوقت لتطوير مثل هذه البرامج مع عدم وجود أي إمكانية لكسب عائد منها. والقرصنة، طبعاً، عقّدت المشكلة. فمن دون التطبيقات، كان نظام التشغيل غير مفيد، ونظام التشغيل هو البرمجيات التي تقول للحاسوب كيف يقوم بمعالجة الأوامر الصادرة من المستخدم. وعلى الرغم من أن مايكروسوفت لا علاقة لها مع التشطي ومع التشكيلة المستخدمة من القواقع، التفت الكثيرون من المستخدمين إلى مايكروسوفت طلباً للدعم، وجعلوها مسؤولة عن القواقع المكتوبة كتابة سيئة، وهو ما يضيف إلى المشكلات المتعلقة بصورة الشركة.

وقرر الفنيون المتميزون في ردموند أن الطريقة الوحيدة للتفوق على رجال الأعمال المستثمرين المحليين هي أن تقوم مايكروسوفت بإنشاء قوقعة ثابتة باللغة الصينية خاصة بمايكروسوفت. وبالعامل مع شركتها التابعة في تايوان، فعلت مايكروسوفت ذلك بالضبط حين أدخلت نسخة محلية من ويندوز 3,1 في الصين.

وكان رد الفعل العدائي سريعاً وبلا رحمة. ففي شهر شباط/فبراير من العام 1994 أدرجت الصين ويندوز 3,1 في القائمة السوداء. وكان السبب الرسمي هو أن البرنامج فشل في الوفاء بالمعايير المحلية من مدخلات الحروف. وانتهت مايكروسوفت في النتيجة تباع عدداً تافهاً من النسخ.

وفي الشهر اللاحق، وصل بل جيتس إلى بيجين، وقد أحس بالإهانة من رفض الصين للويندوز، وصل لإقناع الرئيس جيانغ زيمين بأن وضع برنامج شركة مايكروسوفت في القائمة السوداء كان غلطة وأنه كان من مصلحة الصين أن تصير ويندوز هي نظام التشغيل النموذجي، مثلما كان في الولايات المتحدة. وأعلن جيتس أنه "لا توجد وزارة حكومية يجب عليها أن تكون منغمسة في كل برنامج جديد يأتي إلى السوق. إن ويندوز من مايكروسوفت منتج معروف حول العالم. ومن الواضح تماماً أن ويندوز يجب أن

يحظى بالدعم الصيني“. إذا كان بل جيتس قد ظن أن ظهوره الشخصي كان سيساعد قضية مايكروسوفت فقد كان مخطئاً. فجانغ زيمين، الذي لم يتأثر بالتوكيدات عن تفوق الويندوز، هدد بحظرها بالكلية. واقتُرح على الزائرين أن عليهم أن يدرسوا الثقافة الصينية لتقويم الكيفية التي يتعاملون فيها مع الصينيين.

ماذا جرى؟ لماذا قوبلت مايكروسوفت بالبرود المتعمد؟ كان إنتاج قواقع البرمجيات عملاً تجارياً مهماً لباعة البرمجيات المحليين الصغار، وهم لم يستقبلوا بسرور قيام العملاق الأمريكي بسحق مجالهم، وخصوصاً أنهم لم يكونوا مزودين فقط بل كانوا مشترين كذلك، من خلال الارتباط البيروقراطي. وبرغم المنطق الاقتصادي لمايكروسوفت، كانت غلطة منها أن تدفع عملاً لم يكن في مصلحة الحكومة.

وتبع ذلك الكثير من التراجع لتهدئة المشاعر. وأدت جولات عدة من المفاوضات إلى إنتاج مذكرة تفاهم بين مايكروسوفت والوزارة. وأدرج ستة باعة برمجيات محليين في مشروعات مشتركة. ومع ذلك، ففي نهايات 1996، عانت مايكروسوفت من مجموعة جديدة من المشكلات مع برنامجها المجدد الكبير ويندوز 95. فخرطة الكتابة الصينية للبرنامج افتقدت الحرف بالنسبة إلى تايوان، وهذا يعني ضمناً أن تايوان لم تكن جزءاً من الصين وهي نقطة مؤلمة مذمومة السمعة بالنسبة إلى حكومة الأراضي الرئيسية. وأسوأ من ذلك، أن نافذة اختيار الحرف، المستخدمة لوضع الرموز الصينية في المعطيات، تضمنت شعارات مناوئة للشيوعيين. وقد أجبرت مايكروسوفت على تأخير الشحنات. ولم يتحدد أبداً مصدر هذه "الملاح" ولكن أحد التخمينات هو أن مبرمجاً ناقماً، وربما في تايوان، كان مسؤولاً عن ذلك. والكثير من تحويل برامج مايكروسوفت الإنجليزية إلى الصينية وجعلها محلية حدث في تايوان في ذلك الوقت.

وتبع ذلك المزيد من الإحراجات. فقد روى عدد حزيران/يونيو من مجلة فورتشن أن بل جيتس أخبر بعض طلاب الأعمال الأمريكيين بالقول: "على الرغم من أن ما يقارب ثلاثة ملايين حاسوب تباع في كل عام في الصين، فالتناس هناك لا يدفعون ثمناً مقابل البرامج. ولكنهم في يوم ما سيدفعون بالرغم من ذلك. فطالما أنهم سيسرقون البرامج،

فنحن نريدهم أن يسرقوا برامجنا. وبهذا سيتحولون نوعاً ما إلى مدمنين، وحينئذ سوف نخمن نحن بشكل ما كيف نجمع في وقت غير محدد في العقد القادم<sup>5</sup>. استعارة التشبيه بالإدمان، تستثير ذكريات الإدمان على الأفيون في أثناء قسم مما يشير إليه الصينيون بوصفه "قرن الإذلال" بالنسبة إليهم، هي استعارة كلفت بل جيتس تكلفة باهظة.

في 17 كانون الأول/ديسمبر، من العام 1999، سلمت محكمة الشعب المتوسطة الأولى في بيجين حكمها في قضية فاصلة هي شركة مايكروسوفت (الصين) المحدودة ضد مجموعة يادو للعلم والتقانة في بيجين. وعلى الرغم من أن القرصنة كانت هي البلاء الذي يصيب كل شركات البرمجة، فقد كانت هذه هي المرة الأولى التي قام فيها كيان أجنبي بمقاضاة من أجل خرق حقوق الطبع. وقد ادعت مايكروسوفت أن عميلها، مركز التحقيق بالملكية الفكرية الموحد في الصين، قد انضم إلى السلطات المحلية في الإغارة على مبنى يادو، واكتشف أكثر من اثنتي عشرة نسخة مقرصنة من برامجها<sup>6</sup>. ورفعت مايكروسوفت دعوى للحصول على 180,000 دولار لتغطية الأرباح المفقودة والتكاليف المتعلقة بالمحاكمة. في الولايات المتحدة كانت المقاضاة الجسورة من أجل حقوق الطبع قد صارت عرفاً مجزياً، وأما في الصين فقد رفضت المحكمة طلب مايكروسوفت على أساس عدم كفاية الدليل.

كانت المقاضاة جزءاً من مدخل متعدد الشعب تقوم به مايكروسوفت لمحاربة القرصنة في الصين. وكانت الشركة قد حاولت أيضاً الحلول التقانية، وهي تتطلب وجود أداة من المعدات يجب أن توضع في ظهر الحاسوب الشخصي لتجعل البرنامج يعمل، وأنشأت مايكروسوفت بذلك مفاتيح أقراص مدمجة تعمل بصفة ذاكرة للقراءة فقط (سي دي روم) أو كلمات سر، أو باستخدام طباعة عالية النوعية بخط اليد، وكل ذلك بلا جدوى. وأخفقت أيضاً سلسلة من المحاولات الأخرى، مثل تأسيس محال كانت تستطيع أن تطمئن الزبائن بأن المنتجات كانت موثقة، وإقامة خطوط ساخنة لتوثيق المنتجات أو يستطيع الناس الاتصال بها للحصول على نصائح خاصة عن تجنب البرامج غير القانونية، أو إعطاء الناس حوافز من أجل المشاركة في النصائح الخاصة بشأن القرصنة، وعرض

حواجز على المستخدمين للشراء بدلاً من القرصنة. وكذلك تعهدت مايكروسوفت بأنها سوف تتبرع للصين بأي إيراد يدخل إليها من العمل على تنفيذ مكافحة القرصنة. ولم يؤدِ حشد الضغط الدولي إلى إحداث أي أثر، ولا أدى إلى ذلك حشد أكبر شركات البرمجيات في الغرب لتشكيل تحالف أعمال البرمجيات في واشنطن دي. سي.

لماذا لم يكن لكل جهود مايكروسوفت أي أثر؟ من دون صناعة برمجيات محلية أساسية، لم يكن في مصلحة بيجين أن تطبق معايير مكافحة القرصنة. فبعد كل شيء، ضمنت القرصنة توزيع التقانة، بل لو كانت بيجين جادة كذلك، لكانت سوف تعاني وقتاً عصيباً في الحصول على انصياح الحكومة المحلية. لقد أثرت القرصنة على كل المنتجات ذات العلامات التجارية تقريباً، لا مجرد المنتجات العالية من الناحية الفنية، بل كان للقرصنة أثر في بعض الصينيين شخصياً. وعلى سبيل المثال، صارت هي شينغليان، وهي مؤلفة كتاب من أفضل الكتب مبيعاً في الصين يسمى (المخاطر الخفية للتحديث) صارت ضحية للقرصنة حين صدر كتاب يسمى (وراء المخاطر الخفية للتحديث) ونشر يحمل اسمها ومن دون علمها<sup>7</sup>.

العالم القانوني بالصين المقيم في هارفارد، بل ألفورد، يشير إلى القول الصيني المأثور: "سرقة كتاب إساءة أنيقة" بوصفه قولاً يوضح رأياً في الملكية الفكرية التي تتناقض تناقضاً حاداً مع التصور الغربي<sup>8</sup>. في العلاقة بين الطالب والمعلم الصينيين، يعتبر النسخ شكلاً من الاحترام للسيد المعلم. ونظراً إلى أن كل العمل كان يُعدّ متساوياً في أثناء الثورة الثقافية، ونظراً إلى أن العديد من المنتجات المادية لم تحدد هوية صانعيها، فقد كان من غير الواضح للصينيين لماذا كان يجب أن تكون مخرجات العمل الفكري مرتبطة بفرد بعينه؟ وإذا كانت القوة البريطانية والنصر النهائي في آخر المطاف في حروب الأفيون وهي الحروب التي جرى القتال فيها بين العام 1840 والعام 1860 حين قاومت الصين المحاولات المستمرة لبريطانيا لبيع الأفيون إلى الصين لم تغير منظور الصين عن الملكية الفكرية، فإن محاولات مايكروسوفت بالقوة القاهرة بعيدة عن احتمال أن تنجح.

عند منحرج الألفية كان سجل مايكروسوفت في الصين يفتقر إلى الحيوية. وكانت المبيعات القانونية ضئيلة، وكانت صورة مايكروسوفت بلا بريق. واتفق بشكل متطابق أن كانت الشركة قد بدأت تواجه مشكلات عن صورتها في الوطن كذلك. وفي وقت مبكر يعود إلى العام 1990 وقعت مايكروسوفت تحت مراقبة رادار وزارة العدل الأمريكية من أجل خروقات التجمعات الاحتكارية للشركات، أو مقاومة التروستات. وكانت هذه الوزارة الأخيرة تعيق الاندماجات بشكل ثابت، وتقديم عرائض في المحاكم ضد مايكروسوفت. وفي العام 1998 قدمت وزارة العدل وعشرون نائباً عاماً لمستوى الولاية وثائق قضية عن مقاومة التروستات ضد مايكروسوفت، متهمين الشركة بسوء استخدام قوتها السوقية لإعاقة المنافسة. وفي شهر نيسان/إبريل من العام 2000، ناقش محامو الحكومة أن مايكروسوفت يجب أن تنقسم إلى شركتين؛ عقوبة لها على كسر قوانين مقاومة التروستات. والتحق الأوروبيون في الهجوم وكانوا يهددون في تنفيذ مقاضاتهم الخاصة بهم ضد الشركة.

أعمال مقاومة التروستات في الغرب لم تكن غائبة عن ملاحظة الصين. ففي العام 2000 صرحت مقالة في جريدة نيويورك تايمز بالقول:

جانيت رنيو "النائبة العامة في الولايات المتحدة" ليست هي الشخص الوحيد القلق بشأن احتكار بل جيتس للبرمجيات: فقادة الصين قلقون أيضاً. وهم قلقون من أن البلد تصير بشكل متنامٍ معتمدة على نظام ويندوز للتشغيل من شركة مايكروسوفت، فهو النظام الذي يسيطر على الحواسيب الصغيرة التي تدير كل شيء من البنوك إلى صندوق البريد الإلكتروني للرئيس جيانغ زيمين. ولكن الحكومة الصينية، وهي نفسها سيدة في الاحتكار، تأخذ قضيتها ضد مايكروسوفت، لا إلى غرفة المحكمة، ولكن إلى السوق، وإن يكن ذلك مع قليل من الأمر الرسمي الإداري.

والأمر الرسمي موضوع البحث كان تصريحاً من القمة بأن الصين لن تكون مدينة بالفضل لمعيار مالك مايكروسوفت. وكان برنامج لينوكس قد ظهر بوصفه منافساً قابلاً للحياة لمايكروسوفت في كل أنحاء العالم. وقام برنامج لينوكس بوصفه مزوداً مفتوح المصدر، يجعل لغة مصدره متاحة لأي شخص. وكانت الصين قد آمنت أن مايكروسوفت

قد ذهبت بعيداً إلى ما وراء القيام ببساطة بحماية مجوهرات تاجها. وزعمت الصحافة الصينية أن مايكروسوفت قد امتلكت ”أبواباً خلفية“ في لغة مصدر ويندوز سمحت للشركات الأمريكية وحكومة الولايات المتحدة أن تتجسس على مستخدمي الحاسوب الصينيين. وحين وضعت الحكومة الصينية خطة سياستها موضع العمل، فضلت الحكومة ودعمت مباشرة شركة رد فلاغ، وهي المزود الصيني لبرنامج لينوكس<sup>10</sup>.

وقد أُسِّتت شركة رد فلاغ في شهر حزيران/يونيو من العام 2000، وهي نتيجة البحث الذي أدارته الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية، التي كانت قد دعمت مشروعات أخرى لتقانة المعلومات، ومن جملتها لينوفو، وهي الشركة التي تابعت لتستملك أصول الحاسوب الشخصي في شركة آي. بي ام. وكان فريق إدارة شركة رد فلاغ قد شكل من قمة المديرين التنفيذيين من أماكن مثل شركة أوراكل، وشركة نوفيل، وشركة هيوليت باكارد. ولم تكن الوكالات الحكومية هي التي شكلت المشترين الأساسيين، ولكن الحكومة الصينية أيضاً كانت قد صرفت مبلغ 200 مليون أرام بي (ويقدر بمبلغ 24 مليون دولار) على شركة رد فلاغ منذ إنشائها. وكانت المساعدة قد جاءت من صندوق الهامش الجديد لرأس المال ذي المخاطر في شنغهاي المملوك من الدولة. في شهر آذار/مارس من العام 2001 رَوَّتْ بلومبيرغ نيوز أن استثمار سي سي أي دي نيت (CCIDNET)، الذي كان استثماراً رأسمال أصلي وذراع وزارة صناعة المعلومات في الصين، قد صار ثاني أكبر مالك حصص في شركة رد فلاغ<sup>11</sup>.

وفي العام نفسه ذكر باحثون مع جماعة غارتنر في مقالة لهم أن حكومة بلدية بيجين قد اختارت ستة باعة من أصل مجموعة من سبعة مقدمي عروض لتزويدها بنظام تشغيل، وبرمجيات أتممة المكاتب، وبرمجيات مضادة للفيروس للحواسيب الشخصية للحكومة. وكانت الشركة غير الصينية الوحيدة، وهي مايكروسوفت، هي مقدمة العرض الوحيد الذي رفضته بيجين. وأدرجت المقالة حشداً من الأسباب التي فقدت مايكروسوفت من أجلها العرض. وتضمنت هذه الأسباب ”عمليات فريدة للتفاوض على الصفقة، وحراجة بناء علاقات مستمرة مع الأطراف الرئيسة، مثل الحكومة الصينية“<sup>12</sup>.

والآن صارت الكتابة على الجدار، وهو نذير للخراب. فعلى الرغم من عقد من النشاط في الصين، لم تكن مايكروسوفت أبداً موضع ترحيب في الواقع. ولم يكن الصينيون حسيبين بشأن رسم صورة بل جيتس بوصفه رأسمالياً غربياً جشعاً، وبوصفه نشيطاً ضد القرصنة ملتزماً بتوسيع احتكاره في الصين. ولا بد أن بعض التأمّل الباطني الجاد قد صار معروفاً في مقر قيادة مايكروسوفت في ردموند، لأن سلوك الشركة نحو أكبر ناقد لها أظهر علامات على التغيير المهم.

في العام 2000 خاطب المدير التنفيذي الرئيس ستيف بولمر، رئيس مجلس الوزراء جو رونججي بلهجة لم تحمل الصلف الذي كان بل جيتس قد أظهره في العام 1993. قال ستيف: "إستراتيجيتنا في الصين تركّز بالفعل في الاستثمار طويل الأمد، ونحن نود أن نتعاون مع صناعة محلية، وشركاء ومنظمات حكومية من أجل بناء علاقة رابح وربح ومن أجل مساعدة الصين على اعتناق اقتصاد المعرفة"<sup>13</sup>. لقد انتقل خطاب مايكروسوفت من موقف الرفض للحكومة "لا حكومة" إلى موقف القبول للحكومة "مع الحكومة". وكان بولمر يدرك إدراكاً جيداً سياسة الحكومة الصينية لتعزيز الصناعة المحلية للبرمجيات، فأعلن أن مايكروسوفت سوف تستكشف فرصاً من أجل تأسيس المشروعات المشتركة مع الشركات المحلية. ونظراً إلى أن الشركات المحلية كانت في معظمها مشروعات مملوكة من الدولة، تطورت هذه الإستراتيجية إلى التعاون مع الحكومة. وأشارت مايكروسوفت أيضاً إلى أنها ستساعد أكثر على تطوير منطقة التقانة العالية جونغ غيوان كون في بيجين.

لقد أطلقت زيارة بولمر محاولة للتعاون. وتأسس مشروع مشترك لتطوير برامج تطبيقات الأعمال التجارية والصناعية مع الشركات الصينية سنترغيت تكنولوجي ومجموعة ستون<sup>14</sup>. وفي العام 2002 وقعت مايكروسوفت اتفاقية مع هيئة تخطيط التنمية لدولة الصين تلتزم فيها باستثمار 750 مليون دولار في الصين على مدى ثلاث سنوات "لدعم صناعة الصين في البرمجيات المملوكة محلياً ودعم ملكيتها الفكرية"<sup>15</sup>. وقرر بل جيتس مع رئيس هيئة التخطيط، زينغ بيبان (الذي سيكون لاحقاً نائب رئيس الصين)، معاً أين تستثمر الأموال.

في العام 2003 وظفت مايكروسوفت تيموثي تشين ليكون مديرها التنفيذي الرئيس في الصين. وبعد فترة ناجحة في الشركة التابعة لموتورولا الرابحة في الصين، كان تشين سيعرض "إستراتيجية أنعم" ويغير "مدخل الحروف المهدد" الذي كانت مايكروسوفت حتى ذلك الوقت قد تابعتة<sup>16</sup>. وإضافة إلى ذلك، أعطت مايكروسوفت المال للجامعات ورفعت حجم الاستثمار في البحث والتطوير. وكان مختبر بحوث مايكروسوفت في آسيا، القائم في بيجين الذي كانت الشركة قد أسسته في العام 1998، قد طور سمعة بأنه ينتج بشكل سريع وغزير بحوثاً من درجة عالمية. وبحلول العام 2003 نما مختبر بحوث مايكروسوفت في آسيا ليضم 170 باحثاً وكان يستضيف أكثر من 250 عالماً زائراً وطلاباً من الصين ومن كل أنحاء العالم أيضاً. وأجرى أكثر من 200 طالب خريج تقريباً من الجامعات المحلية بحثاً في المختبر من خلال برامج معيدين وزمالة برعاية مايكروسوفت. وفي شهر تشرين الثاني/نوفمبر من العام 2003، أعلنت الشركة، في محاولة أخرى منها، في ذلك الوقت، لتوصل إلى الصينيين أن مايكروسوفت كانت ملتزمة بتطوير صناعة البرمجيات المحلية للصين، عن إنشاء مركز التقانة المتقدمة، الذي تشكل ليطور منتجات تستند إلى البحوث التي يقوم بها مختبر بحوث مايكروسوفت لآسيا<sup>17</sup>. وزيادة على ذلك، شاركت مايكروسوفت مع خمس جامعات في تأسيس مختبرات في مناطق أخرى من الصين.

ربما كان أضخم أثر نجم عن إستراتيجية مايكروسوفت الجديدة، واستدعى محاولة كسب الحكومة الصينية لا استبعادها، هو الأثر الذي استُشعر في العام 2003 حين وعد بل جيتس، وهو يقابل الرئيس جيانغ زيمين (وهو الرجل الذي حظر قبل عقد من الزمان الويندوز ووبخ جيتس بسبب نقص معلومات عن التاريخ الصيني والتقانة الصينية)، أن يعطي الصين الوصول إلى سر يُعدّ "أكثر الأسرار الصناعية حماية بحرص شديد في أمريكا الشركات وهو: لغة المصدر في الويندوز"<sup>18</sup>. ومن المعروف أن مايكروسوفت كانت قد وافقت على مشاركة العديد من الحكومات العالمية معها بلغة المصدر، استجابة لمخاوف متصاعدة بشأن أمن أنظمة تشغيل الويندوز. ولكن المخاطرة التي كانت مايكروسوفت تجازف بها في الصين كانت عالية على نحو خاص إذا أخذت في الحسبان المستويات العالية المستمرة للقرصنة في البلد.

وأخيراً، وقبل أسابيع قليلة فقط، من زيارة هيو جينتاو في العام 2006 إلى حرم بل جيتس في ردموند، وقعت مايكروسوفت اتفاقيات مع أربعة صانعي حواسيب صينيين للتركيب المسبق لبرنامج الويندوز، وفكرة تركيب البرنامج قبل بيع الحاسوب الشخصي جعله أقل عرضة للقرصنة. وقالت لينوفو، شركة الصين القائدة في الحاسوب الشخصي: إنها ستصرف في العام اللاحق 1,2 من بلايين الدولارات على الويندوز<sup>19</sup>.

وهكذا يعكس تصريح الرئيس الصيني في العام 2006 أن بل جيتس هو صديق الصين، يعكس التحول الكامل لقواعد السلوك لدى مايكروسوفت في الصين. وفي أكثر قليلاً من عقد من الزمان انتقلت مايكروسوفت من الغطرسة واليقين إلى التعاون والحدز. وحلت محل محاضراتها، ووعيدها، ومقاضاتها الهبات الضخمة، والمنح، واتفاقيات نقل التقنية كل الطرق من أجل الصين لتطلب ما تستحقه وتحصل عليه. وبتبني مايكروسوفت لإستراتيجية أنعم، وبالمشاركة بلغة مصدرها، وبناء مختبر لتعزيز موهبة الصين، قامت مايكروسوفت بحركات جوهرية قصدت منها أن تساعد الصين على بناء صناعتها لتقانة المعلومات، لا أن تقمعها. وهذه الأفعال أعطت الثقة لتوكيد مايكروسوفت أنها قد عانت تغييراً أصيلاً في نظرتها إلى الصين.

مع معدلات قرصنة ثابتة عند ما يقارب 90% بعد عقد من الزمان من الجهد غير العادي، تسأل بعضهم: هل كانت الصين تستحق وقت مايكروسوفت؟ في مجلة نيوزويك، شرح المدير التنفيذي لمايكروسوفت كيفن جونسون فضيلة الصبر باستدعاء ”القصة الخرافية الصينية التي تصنع فيها امرأة عجوز إبرة من قضيب حديد عن طريق دحرجة القضيب ذهاباً وإياباً على صخرة، على الرغم من أن جيرانها يقولون لها: إنها مجنونة“. فالصبر قد أنتج الربح في كوريا الجنوبية وتايوان. كلا هذين السوقين صار مربحاً لمايكروسوفت، حين أقلعت الصناعة المحلية، وانطلقت وتراجعت القرصنة وضعفت. في الصين، وهي ثاني أضخم سوق للحواسيب الشخصية في العالم، ولكن بمعدل اختراق مازال تحت نسبة 5%، كانت الأرباح العالية ممكنة بشكل جوهرى. كانت مايكروسوفت تستثمر بليوناً واحداً من الدولارات، فوق وزيادة على مبلغ 750 مليون دولار

كانت مايكروسوفت قد التزمت به في العام 2002، وكان هذا المبلغ الضخم على ما يظن مبلغاً يمكن إدارته بالنسبة إلى شركة يبلغ دخلها الصافي 15 بليون دولار (على مبيعات عالمية بقيمة 40 بليون دولار) في العام 2005<sup>20</sup>.

ويد الصداقة من هيو جينتاو لم تكن تعني أن الصينيين كانوا يتراجعون عن دعم صناعتهم المحلية. ففي العام 2005 كانت هناك قواعد جديدة في طور التنفيذ تدعم الأمر الذي يوجه إلى أن الحكومات تحبذ الباعة المحليين. وشكلت الشركات الأمريكية جماعات ضغط ضد هذه التنظيمات على أساس أنها خرقت شروط عضوية الصين في منظمة التجارة الدولية. ولكن مشتريات الدولة لم تكن، على أي حال، من ضمن أفق بروتوكول منظمة التجارة الدولية للصين، ولم تكن الصين قد وقعت مع منظمة التجارة الدولية اتفاقية عن المشتريات الحكومية<sup>22</sup>. وكذلك فقد بدأت الحكومة الاستثمار بكثافة في برامج التقانة، ومن جملتها برنامج قدم 1,3 من بلايين الدولارات ليمول بحوثاً محلية عالية التقانة في العام 2004.

وكانت مايكروسوفت قد قالت: إنها تستطيع أن تتوقع الانتظار إلى مدة تصل إلى خمسة عشر عاماً أخرى وإلى خمسة وعشرين عاماً لتكسب ربحاً في الصين<sup>23</sup>. وفي المدة الفاصلة، تأمل مايكروسوفت، عن طريق الاستثمار في الصين ومساعدة جدول أعمال الحزب الشيوعي الصيني في بناء صناعة التقانة الأهلية، أن الحكومة الصينية سوف تهتف لمايكروسوفت من سرادق الألعاب الأولمبية من بيجين.

### من أسواق المزاد العلني إلى مترو: طريق المطبات إلى أسواق الهند الزراعية

في صيف العام 2005، حين كنت أمشي مجهّداً متناقلاً عبر سوق مزاد علني للطعام تديره الحكومة، في بنغالور، رأيت منظرًا كارثياً. رأيت أكواماً من المنتجات الطازجة ملقاة في كل مكان، تتعفن عند أطرافها. ورأيت الكلاب الجرباء تتجول بحرية في الساحة الكبيرة، والفئران تتراكم نحو الغرف الخلفية الكهفية الشكل التي كانت الحبوب مخزنة فيها. وفي كل مكان كان يجري عقد الصفقات مع الكثير من النشاط البالغ والصراخ. وكانت حشود من الفلاحين المعدمين، الذين يلبسون مئزرهم التقليدي (الدوتي)،

تنتظر وكيل الحكومة، ليشترى منتجاتهم. وكان الوكيل، وهو يرتدي قميصاً مطبوعاً قصير الأكمام وبنطالاً غريباً، وقد وضع قلماً خلف أذنه، كان يمسك برزمة أوراق تبدو رسمية، وينادي على شروط كل صفقة. وبدا الفلاحون، المنهكون النحفاء، وقد استكانوا واستسلموا. كان يوم الفلاحين قد بدأ قبل ساعات الفجر، بل في الليلة السابقة أيضاً، وهم يتسامحون بكل صبر مع وسائل النقل المختلفة ليصلوا إلى مكان ساحة سوق المزاد العلني، وهي سائل خليط من حافلات الركاب العامة المتهاوية، وعربات تجرها الثيران، والشاحنات، والجرارات وهي جميعها تهدر بقرقرتها مبتعدة على طرق ضيقة يزعم أنها طرق رئيسية. وبعد أن يكون الفلاحون قد باعوا منتجاتهم يجدون لأنفسهم من الناحية النموذجية ركناً ظليلاً ليناموا فيه بضع ساعات قبل أن يعودوا أدراجهم نحو بيوتهم. وكل يوم يقون فيه بعيدين عن مزارعهم كان يمثل لهم خسارة في الدخل.

الفوضى المتعفنة لأسواق المزاد العلني في الهند هي نتيجة لسياسات الحكومة التي تعبر عن النوايا الحسنة ولكنها السياسات المضللة، والمنفذة تنفيذاً سيئاً. أشفقوا على الفلاح. لقد بدأ إصلاحه في الخمسينيات من 1950 والستينيات من 1960، حين حاولت الحكومة أن تخفض حقوق ملاك الأراضي الأثرياء الذين سبق لهم أن استغلوا الفلاحين الفقراء المستأجرين للأرض استغلالاً طويلاً. وكانت القوانين المحددة لسقف ملكية الأرض قد استأصلت الملكيات الضخمة، ومنحت الفلاحين المستأجرين بعدئذ حق تملك الأرض. وتم إنشاء مؤسسات الائتمان التعاونية لتقلل إلى الحد الأدنى استغلال مقرضي المال الخاصين للفلاحين. وجرى التعهد بالقيام بمشروعات ري واسعة النطاق<sup>24</sup>.

وبرغم هذه الإصلاحات، فقد صار واضحاً فوراً أن الإنتاج الزراعي لن يزداد بإعادة توزيع الأرض أو بوضع مزيد من الأرض تحت الفلاحة. كان يجب أن تتحسن إنتاجية الزراعة؛ لتتماشى مع السكان. ففي وسط الستينيات من 1960 تأرجحت الهند على حافة هاوية المجاعة. ورد البلد باستيراد تشكيلات من القمح والرز ذات محصول عالٍ، وقدمت إعانات للمخصبات وللماء لتشجيع تبني بذور جديدة. وكانت الثورة الخضراء قيد الحدوث. وزاد إنتاج القمح والرز ثلاثين مليون طن في ست سنوات فقط بعد العام 1965، وبزيادة أعلى بنسبة 168% من الأعوام الخمسة عشر السابقة.

ومن سوء الحظ حثت الثورة الخضراء أيضاً على القيام ببعض تدخلات ذات إنتاجية أقل. فلكي تشجع الحكومة على تبني بذور جديدة حاولت أن تضمن الاستقرار عن طريق الأمر بأسعار مدعومة دعماً في حده الأدنى. وزيادة على ما تقدم، حث هدف الاكتفاء الذاتي من الطعام الذي حرّضت عليه المجاعة، على إنشاء مخزونات واقية. وفيما بعد، استخدمت الدولة تلك المخزونات كي تتدخل في الأسواق الزراعية، وتم إنشاء نظام توزيع عام ضخّم لتقديم الطعام والحبوب المعانة.

وطبقت جميع الولايات نسخاً من قانون لجنة سوق المنتجات الزراعية الذي يأمر بوجود بيع جميع المنتجات الزراعية في أسواق تنظمها وتديرها الحكومة فقط<sup>25</sup>. وقُسمت كل ولاية إلى مناطق سوقية تحت السلطة القضائية للجان التسويق التي أسستها الحكومات المحلية. ومنع رجال الأعمال المستثمرون الخاصون من البيع بالجملة. وهكذا أنشئت أسواق البيع بالمزاد العلني، أو أسواق تجارة الجملة. واشتغلت الأسواق الدائمة على مستوى المناطق، وأقيمت أسواق مؤقتة على مستوى القرية. وكان القصد من نظام المزاد العلني المفتوح أن يشتغل في ظل امتلاك الفلاحين الحق في رفض أو قبول العروض المقدمة لشراء محصولاتهم. وكان يفترض أن يقوم وكلاء الهيئة بمساعدة الفلاحين والمشتريين. ولكن الفلاح كان قد سافر العديد من الأميال. وكان عليه أن يسدد مقرضيه الأموال المحليين، ولم يكن لديه من خيار إلا أن يأخذ ما أُعطي له. واستغل الوكلاء الموقف بلا رحمة. ومع مرور الزمن وصل المسؤولون عن سوق المزاد العلني إلى الحلول محل ملاك الأرض المستغلين، بعد أن كان المسؤولون عن السوق قد أقيموا قانونياً ليحلوا محل ملاك الأرض المستغلين، وصارت أسواق المزاد العلني احتكارات محلية.

وإلى هذا المستنقع التنظيمي الذي التهم الفلاح المسكين دخل الأستاذ الدكتور غرييل، الأكاديمي المتميز النحيل من ألمانيا. وقد رافقني الأستاذ غرييل عبر الوحل والعفن في أسواق المزاد العلني في ذلك اليوم في العام 2005، وهو يرتدي بشكل لا تشوبه شائبة، بزة رمادية داكنة كاملة، لا تنتمي للمكان بشكل تام. لقد سافر من دسلدورف إلى بنغالور، وكان متقززاً من النفايات التي أحاطت بنا في سوق المزاد العلني. كان هناك تسعة آلاف

شاحنة لا تتحرك في الساحة، وهي حرفياً ملتصقة إحداها بالأخرى، وهي الشاحنات نفسها التي وصلت عليها المحصولات.

لا حظنا أن صفاً من بسطات الباعة في السوق قد أنشئ حديثاً، وقد قصد من كل بسطة منها أن تضم تاجراً معيناً في قسم من سوق المزاد العلني. وبدت هذه البسطات النظيفة غير منسجمة مقارنة مع البيئة القذرة الكئيبة التي تحيط بها، وكانت فارغة. وعلى ما يبدو كانت حقوق الملكية فيها موضع نزاع. وكانت هناك قضية وشيكة في المحكمة ضد أولئك الذين سبق أن خصصت لهم هذه البسطات، والقضية مرفوعة من قبل أولئك الذين ظنوا أن عملية التخصيص كانت موضع شبهة. وهكذا، بقي القسم الجديد من سوق المزاد العلني غير مستخدم.

وكان الأستاذ غريبيل قد جاء إلى الهند من دسلدورف لإزالة النفايات والفساد من سوق المزاد العلني. وسوف يستبدل النظافة بالعض والتسعير المنتظم بالصفقات الفاسدة، وأهم من ذلك أنه سيساعد على فتح مجال كثيرة جديدة ونظيفة. والأستاذ غريبيل، خبير ذائع الصيت في البيع بالجملة، وهو عضو في اللجنة الإشرافية في الشركة الأم لشركة مترو كاش أند كري. وشكل كاش أند كري، أي ادفع نقداً واحمل، شكل من البيع بالجملة يتطلب من الأعمال التجارية والصناعية ومن باعة المفرق أن يلتقطوا السلع، وينقلوها مباشرة إلى أرضهم ومبانيهم التي توجد أعمالهم عليها بعد أن يدفعوا مقابلها نقداً. العلامة التجارية لمترو من ادفع واحمل عُنت بشكل حصري تقريباً بخدمة العاملين المحترفين للأعمال التجارية والصناعية، مقارنة بباة الجملة الأمريكيين كوستكو أو سام كلوب الذين كان زبائنهم بشكل رئيس من الأفراد<sup>26</sup>. مترو كاش أند كري كانت واحدة من أسرع أقسام شركتها الأم نمواً وأكثر أقسامها ربحاً، وسبق لها أن دفعت قدماً القبول العالمي لخطة البيع بالجملة في الأسواق الصاعدة في كل أنحاء أوروبا الشرقية وجنوب شرق آسيا.

في بنغالور، تنافست مترو مع الموزعين الموجودين، في إنشاء البنية التحتية التي تدعو إليها الحاجة للسماح بوجود طريق مباشر من الفلاحين الريفيين إلى الأسواق الكبيرة

الحضرية، التي تستطيع فيها الأعمال التجارية الصغيرة أن تشتري ما تحتاج إليه. وبذلك عُرِزَت أسواق المزاد العلني عن غيرها. وقد حسبت ميترو أنها كانت تستطيع، عن طريق التخلص من طبقات التوزيع الزائدة عن الحاجة، أن تخفض الهدر وتقص، على سبيل المثال، أسعار البندورة (الطماطم) بسهولة ومباشرة بنسبة 20% وأسعار القرنييط (الزهرة) بنسبة 10%<sup>27</sup>. ومن الطبيعي أن باعة الجملة الموجودين، بشكل رسمي، وغير رسمي، لم يحبوا الأسعار المخفضة.

المنافع الطويلة الأمد لنظام ادفع واحمل، كانت وجود نظام أعلى من حيث الضخامة. ولأن المبيعات كانت للأعمال التجارية المسجلة فقط، صارت الصفقات التي كانت مخبأة في الاقتصاد غير الرسمي صفقات أقل. وسمحت الشفافية للحكومة أن تجمع المزيد من عوائد الضرائب. ومن الطبيعي أن المشتريين والبائعين الموجودين الذين كانوا يتجنبون ضرائب المبيعات لم يحبوا فكرة أن تصير عائداتهم أكثر شفافية.

وأدخلت ميترو توحيد المقاييس. وهي بذلك ضمنت أن تكون سمكة من نوع معين قد اصطيديت طازجة، كما أُعلن عنها وأنها كانت تزن بالضبط الوزن الذي زعمت رقعة السعر أنها تزنه. ولم يبقَ من المسموح لباعة الجملة أن يختلسوا سراً في بيع سمكة غير طازجة أو سمكة أقل حجماً، في محاولة لكسب دولار أو مبلغ من المال. ومن الطبيعي، أن باعة السمك بالجملة لم يقدرُوا قيمة هذه الشفافية الجديدة حق قدرها.

وبنت ميترو مقصورات للتخزين المبرد وفق أحدث مستويات التطور، وكانت المقصورات تبرد الشاحنات التي تحمل اللحوم القابلة للتلف والفساد والفواكه المحملة على ظهرها، وهي بذلك وسعت على نحو مؤثر ذخيرة المهارات والمعدات المتاحة للطعام المتوافر في الأسواق. ولكن هذه المقصورات الحديثة الكفاءة متروكة عاطلة في مخازن بنغالور، تنتظر المنطق الاقتصادي لينتصر. ومن الطبيعي، أن باعة الجملة الموجودين لم يحبوا فكرة أن يحصل الزبائن على المزيد في منافذ البيع عند ميترو. والطرق التي استخدمتها ميترو حرّضت الآخرين أيضاً على الاستثمار بالقرب من أسواقها الكبيرة للبيع بالجملة، التي أقام عندها عدد كبير من رجال الأعمال المستثمرين أعمالهم الخاصة بالنقل لمساعدة زبائن ادفع واحمل على نقل بضائعهم.

ولكن زبائن مترو، على كل حال، أحبوا النوعية المحسنة للسلع وتوافر السلع في المخازن. وكانت مخازن بنغالور هي خطة العلامة التجارية لمترو، وهي صناديق زرقاء ضخمة وعليها حروف صفراء ناصعة، وقطع أرض واسعة لوقوف السيارات، وممرات واسعة ومضاءة إضاءة جيدة. لقد كانت تناقضاً مذهلاً مع القدر الأسود في سوق المزاد العلني ومع خراب مؤسسات بنغالور النمطية لبيع المفرق. وتذكرت سوق رَسَل، الذي كنت أتردد عليه في سنوات عمري قبل بلوغ العشرين، وذهبت لزيارة وسواسي القديم بصحبة إيريك شميت، وهو من أصحاب الخبرات القديمة من مترو كاش أند كري في جمهورية التشيك، وسلوفاكيا، وروسيا. بعد عشرين سنة كان سوق رَسَل هو نفس هيكل الآجر الخرب الذي تذكرته، وهو يؤوي صفوفاً من المنتجات وباعة الأنعام، والجزارين، وباعة السمك. وحاول سميث أن يقارن الأسعار لنوع معين من السمك مع سعره في مخزن مترو، ولكن القيام بتلك المقارنة كان صعباً. ففي سوق رَسَل لا يكون الزبائن أبداً متأكدين تماماً مما يشترونه.

ومن الذين كانوا سعداء كذلك بطرق مترو، أصحاب أعمال المحال التجارية الصغيرة النطاق ويديرها أفراد العائلة وتدعى محال كيرانا بالهندية. فهذه المحال تستطيع بشكل مريح أن تحصل على الكثير من سلعها من مترو بدلاً من رعاية خليط من باعة الجملة المتخصصين. وتم إنقاص متطلبات التخزين على أرض المحال ومبانيها، وهذا بدوره سهل وجود بيان أوسع بالأعيان الموجودة في محالهم الصغيرة نموذجياً وجمد كمية أقل بكثير من رأسمالهم العامل. واحد من صانعي المخللات الصغار رفع مبيعاته اليومية من 100 كيلو غرام إلى 400 كيلو غرام عن طريق الوصول إلى الفنادق، ومقدمي الطعام، والمطاعم التي أثبتت في السابق أنها كانت صعبة التحديد.

قبل بضعة شهور من مقابلي مع الأستاذ غرييل ومع شميت في بنغالور، كنت قد تلقيت مكالمة من هارش باهادور، وكان آنئذ رئيس مترو كاش أند كري في الهند. وهارش يضع نظارات سميكة، وهو جاد مخلص، وله خبرة كبيرة في قطاع البيع بالمفرق في الهند. وأراد

أن يناقش اهتمامه بشأن الاحتجاجات خارج محال مترو في بنغالور. واعترض المحتجون، على ما يبدو، على قيام كيان أجنبي ببيع لحمًا بقرياً في بلد أكثره هندوسية. وعلى الرغم من أن الهندوسية تحظر استهلاك اللحم البقري، فهناك، مع ذلك، استهلاك كبير للحم البقري في الهند. وتبين أن بعض من يدعون طائفة دنيا من الهندوس لا يحترمون الحظر المفروض على اللحم البقري، وفي البلد كثيرون من أفراد الشعب من الأديان الأخرى، من النصارى، والمسلمين، واليهود، والزرادشتيين، من بين أديان أخرى، يستهلكون اللحم البقري. وظهر أن الاحتجاجات هي مجرد حيلة لإثارة السخط ضد فتور الحساسيات المزعوم من مترو.

وبالإضافة إلى الاحتجاجات على اللحم البقري، أسهمت شكاوى أخرى في تطويل وسائل الإعلام ضد مترو. واتَّهم (منتدى الوعي القومي)، ذا سواديشي جاگران مانش، وهو عضو تابع منتسب إلى الحزب الحاكم (بهاراتيا جاناتا)، مترو بأنها تتصرف تصرف المحتكر وأنها تفرض أسعاراً باهظة. واتَّهموا مترو أيضاً، بأنها بقيامها بالبيع مباشرة إلى زبائن البيع بالفرق، كانت تخرق رخصتها للعمل في الهند بصفة بائع بالجملة فقط، وكان قد سمح لمترو أن تبيع إلى الأعمال التجارية المسجلة فقط<sup>28</sup>. ورفعت منظمة أخرى، وهي لجنة عمل التجار في بنغالور، بشكل مشؤوم شبح الاستعمار: ”البيع بالفرق هو الخبز والزبد للهند... إنهم يبيعون بأسعار أقل من أسعارنا، وسوف يدمرونا. وليس هذا شيئاً آخر غير نسخة أخرى من شركة الهند الشرقية التي دخلت بلادنا الآن“<sup>29</sup>. وحث اتحاد الصناعة الهندية، وهو اتحاد مؤثر للأعمال التجارية والصناعية الهندية، الحكومة المركزية على توضيح شروط رخصة عمل مترو. وقد قال سانجيف غونيك، وكان آنئذ رئيس اتحاد الصناعة الهندية، ورئيس مجلس إدارة مجموعة الشركات الهندية آر بي جي، قال للصحافة: ”في الوقت الذي لا تبيع الشركة إلى باعة المفرق مثلنا، فإنها تتصل بالشركات المتنوعة وتبيع منتجاتها إلى موظفيها بأسعار أرخص في خرق لأعراف الاستثمار الأجنبي المباشر“<sup>30</sup>.

وانحنت الحكومة المركزية وحكومة ولاية كارناتاكا (التي تقع بنغالور فيها) تحت قصف النقد المستمر الموجه من الصناعة المحلية. ووجهوا اللوم إلى مترو على عدم عمل ما يكفي لمنع المبيعات إلى زبائن البيع المفرق. في الهند، تُعدّ إدارة الضرائب قضية ولائية، ولذلك فإن الحكومة المركزية محدّدة بإصدار خطوط توجيهية وتوصيات<sup>31</sup>. واستمر القصف بالنقد، مع ادعاءات جديدة تُوحي بأن مترو كانت تبيع الخمر بالمفرق، وهو خرق آخر لرخصة عملها. وتعهد هارش باهادور، رجل مترو في بنغالور، أن يقاتل<sup>32</sup>.

كانت بذور هذا القتال، عند النظر إلى الماضي، واضحة. فتجارة البيع بالمفرق وظفت 8% من سكان الهند، وهذه التجارة هي أضخم رب عمل بعد الزراعة. وفي ديمقراطية الهند يصل هذا إلى الكثير من أصوات الانتخابات. وامتلكت البلد أعلى كثافة منافذ بيع بالمفرق لكل شخص في العالم، مع وجود أكثر من 12 مليون بائع صغير بالمفرق في الهند، ومن هذه المنافذ نسبة 96% محال صغيرة يديرها أفراد العائلات، وكل منها تشغل مساحة أقل من 500 قدم مربع. وكان افتتاح قطاع البيع بالمفرق للاستثمار الأجنبي قد برهن من قبل أنه مشحون شحناً عالياً. ففي وقت مبكر يعود إلى 1993 صدرت رخص عمل لبعض باعة المفرق الأجانب ليستثمروا في الهند. ولكن الحكومة اللاحقة ألغت رخص العمل في العام 1996. وتبعت ذلك محاولات لاحقة للعودة عن هذا الإلغاء للرخص، وسمح لمترو كاش أند كري، مع شويرايت تشيكرز من جنوب إفريقية، بالعمل بمحال ادفع واحمل للبيع بالجملة. ولكن الاحتجاج يقاوم بعناد، وتفاقم بمجيء مترو إلى الهند في وسط موسم تسوق رئيس من العام، وهو مهرجان العام الهندوسي الجديد في ديوالي، وهو المكافئ لعيد الميلاد في الغرب.

وبالنسبة إلى الأستاذ غرييل، الخبير بخطة ادفع واحمل، بدت هذه الاعتراضات جميعها مألوفة جداً. وبسرعة سحب سلسلة من التحاليل واللوحات المتراكمة على مر السنين في مكتبه في دسلدورف. لقد سبق له أن واجه اعتراضات مشابهة في ألمانيا قبل عقود، حين ثبت أن شكاوى باعة المفرق من أن مترو كاش أند كري كانت ستطردهم من العمل التجاري، هي شكاوى بلا أساس.

كان ضجيج المبيعات بالمفرق في الهند مجرد حيلة حمائية من جهة الباعة بالمفرق الذين نشؤوا في الوطن وهم الذين أدت أساليبهم الغريبة إلى إدامة نظام التوزيع الهندي غير الفعال على نحو مرعب. إن التوزيع المنظم، ومن جملته الأسواق المفرطة في الحجم، وباعة الجملة بأسلوب ادفع واحمل، مثلت مجرد نسبة 2% من مجمل التوزيع مقارنة بنسبة 75% في سوق متقدمة متطورة. فالقنوات المنشطية، وهي في معظمها في الاقتصاد غير الرسمي، هي التي تكاثرت في الهند. وبهذا الشكل كان الاحتجاج ضد ميترو مكلفاً على نحو ضخّم للبلد، وخصوصاً لأن عدم الفعالية الناتج كان له آثار متوالية<sup>33</sup>. وكانت البنية التحتية الفقيرة تعني أن الفلاحين لا يستطيعون توصيل منتجاتهم إلى السوق بسهولة، وهو ما يؤدي في النتيجة إلى الهدر الضخم وإلى تحديد أي حافز للفلاحين، في نهاية المطاف، ليقوموا بالاستثمار في طرق زراعية أفضل.

في الهند، التي تتعيش فيها نسبة 70% من السكان من الأرض في قرى نائية، يسكن في كل واحدة منها عدد من السكان يبلغ في المتوسط ألفاً وخمسة مئة نسمة تقريباً، كان التأثير قد تضخم. وكانت الهند الريفية قد شُلت بالإهمال الشامل من صناعات السياسة منذ أن استقل البلد. ومن بين العائلات الريفية هناك نسبة 89% لا يملكون هاتفاً ونسبة 52% لا يملكون ارتباطات مع الطاقة المحلية. ومعدل انقطاع الطاقة الكهربائية في الهند هو ثلاث ساعات في اليوم أو سبع عشرة ساعة يومياً في أثناء الرياح الموسمية المعروفة باسم المونسون. و20% من السكان الريفيين يملكون وصولاً جزئياً أو لا يملكون أي وصول إلى ماء الشرب المأمون. والقرية المتوسطة تبعد مسافة أكثر من ميل عن الطريق الصالح لكل أنواع الطقس. والناس الذين يعيشون بعيداً عن القرية الرئيسية لا يملكون أي وصول إلى أي طريق مثل هذه الطرق الصالحة لكل أنواع الطقس.

أعراض هذا النقص الحكومي في الاستثمار موجودة في كل مكان. فالهند تصدر الطعام والحبوب، ومع ذلك فما زالت قطاعات كبيرة من المجتمع الهندي تتناول أقل استهلاكاً للحريرات (كالوري) في العالم بالنسبة لكل فرد. وتهدر الهند حبوباً أكثر مما تنتجه أستراليا، وتهدر فواكه وخضراوات أكثر مما تستهلكه المملكة المتحدة.

وكما أخبرني الأستاذ غرييل: ”إذا كان أضخم منتج للفواكه في العالم لا يستطيع أن يقدم أكثر من نوعين أو ثلاثة من عصير الفواكه المعبأ، فأنت تعرف حينئذ أن شيئاً ما خطأ على نحو خطير. فالفواكه تتعفن على جانب الطريق، بالقرب تماماً من الأطفال الجوعى“. وفي بنغالور، تتلف نسبة 25% من كل مخزون الطماطم الطازجة في مكان ما بين المزرعة وبين بائع المفرق<sup>34</sup>.

وكي تهدئ مترو مخاوف المحتجين، كان عليها أن توافق على تحديدات عديدة رأى الأستاذ غرييل أنها تحديدات لا مبرر لها. فمحال بنغالور، على سبيل المثال، أمرت بجعل أحجام الصرة في الحد الأدنى وهي أحجام لم تكن مطلوبة في محال مترو كاش أند كري في بلاد أخرى. وفي محال بنغالور كان الرجال فقط هم الذين يستطيعون التسوق. فقد استنتج المحتجون أنه نظراً إلى أن النساء كن يتسوقن نموذجياً من أجل البيت، فإن حضورهن إلى المحال خرق شرط ”لا بيع بالمفرق“ الموجود في رخصة عمل شركة مترو. وكان على مترو أيضاً أن تلغي عضوية ما يقارب ثلاثة آلاف بائع عملوا، كما هو شائع في الهند، على أطراف الاقتصاد الرسمي ولم يكونوا يستطيعون أن يوثقوا توثيقاً مقنعاً أنهم كانوا يعملون أعمالاً تجارية مسجلة. وأهم من ذلك، هو أن المشي في محل مترو كان خبرة مثيرة للفضول. وأنا مشيت عبر ممرات مملوءة حتى كامل سعتها بالسلع المعمرة وهي تمتد في سلسلة تبدأ بأفضل المواد والأقوات مبيعاً لأي بيت هندي أو حانوت، تبدأ من جهادوو وهي مكنسة من شرائح خشب رقيقة تستخدم لكنس الأرض إلى تشكيلية من الأعيان التي لا يتصورها الخيال للمستهلك الهندي، إلى أن تصل إلى الرفوف الرثة لقسم الحبوب وقسم المنتجات الزراعية. قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية للعام 2003 منع مترو من المنافسة في بيع هذه السلع. وعادل ذلك المنع عدم توافر أكثر من ثلث سلة التسوق للهندي المتوسط<sup>35</sup>. لا شيء من هذا، طبعاً، أضاف إلى خبرة الزبون.

كان وزير المالية بي. تشيدامبارام، من بين نقاد قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية، ودعا الوزير في شهر نيسان/إبريل من العام 2005 إلى زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر في الزراعة. وصرح وزير المالية، وهو يخاطب القمة الزراعية في نيودلهي بالقول: ”يجب

أن تُعطى الزراعة بالعقود دفعة شديدة. ويجب خصخصة أسواق المزارع العلني، ويجب تعديل قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية. ويجب أن يفتح البيع بالمفرق، وخصوصاً لمنتجات الطعام، ويجب أن يسمح بالاستثمار الأجنبي المباشر<sup>36</sup>.

ومع ذلك لم تفرح شركة مترو بخطاب تشيدامبارام. فوفقاً للدستور الهندي تُعدّ الزراعة على "قائمة الولاية" أي إن حكومات الولايات تملك صلاحية قضائية كبيرة عليها في مقابل "القائمة المركزية" للأعيان المضبوطة من الحكومة المركزية وأعيان "القائمة المتداخلة" التي يتم تقاسم السيطرة عليها. وشركة مترو تعرف إلى درجة عالية تماماً أن افتتاحاً واسعاً وسريعاً لأعمال تجارية زراعية لا يملك إلا دعماً سياسياً ضئيلاً في الهند. وهناك مكونات عديدة كانت مرتبطة، ومنها: قطاع البيع بالمفرق الصغير الحجم والمتوسط الحجم النشط والمنظم سياسياً تنظيمياً جيداً، وهو القطاع الذي استمر بتنظيم احتجاجات مؤثرة، وأعمال تجارية هندية ضخمة تنافس من أجل حصتها من أسواق البيع بالجملة وبالمفرق، وهي الأعمال التي استمرت في محاولة التأثير والضغط من أجل إصلاح الأعمال التجارية الزراعية، ولكنها عارضت دخول الاستثمار الأجنبي المباشر، وأخيراً هناك الصحافة الهندية، التي ضمنت أن تصل الاحتجاجات إلى مسامع صناع الخطط السياسية. وكانت مترو تعلم أيضاً أن الخطابات الكبيرة والوعود التي يليها وزراء الحكومة المركزية لم تكن تملك إلا القليل من الأهمية على مستوى الولاية. وكان يجب خوض القتال في معركة قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية على مستوى كل ولاية منفردة.

وفي وقت مبكر يعود إلى العام 2003 كانت شركة مترو قد بدأت بالمحادثات مع المسؤولين في ولاية كارناتاكا لتعديل قانونها الخاص بلجنة السوق للمنتجات الزراعية والسماح لشركة مترو ببيع المنتجات الطازجة في أسواق مترو للبيع بالجملة. وبدأت ولاية كارناتاكا مرشحاً معقولاً للإصلاح؛ لأنها كانت من بين أول الولايات التي منحت الهيئة الوطنية لتطوير الألبان ومنتجاتها، وهي تعاونية ناجحة وطنية للحليب تركز على المنتج، منحتها استثناء من قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية، وبذلك سمحت لها بأن

تؤسس مجمعاً وفق أحدث التقانة لتسويق الفواكه، والخضروات، والزهور في الولاية. وعلى كل حال، فبحلول العام 2006، كانت محادثات مترو مع مسؤولي كارناتاكا قد حققت تقدماً غير كافٍ. وأعلن اتحاد كارناتاكا للغرف التجارية والصناعية أن أسواق المزاد العلني كانت تعمل بشكل حسن تماماً<sup>37</sup>.

وتستمر مترو في القيام بالعمل الجيد الذي كانت من أجله قد صارت محترمة. وبالإشتراك مع وكالة تمويل ألمانية للتنمية سبق لشركة مترو أن عملت معها في فينتام وفي غيرها، بدأ الطرفان في برامج تدريب في أربعة مراكز لتنمية الأغنام وفي منشآت لتعزيز المعالجة الصحية للسمك في العديد من المواقع في كارناتاكا. ومن خبرتها السابقة تعرف مترو أن هذه الاستثمارات لا تساعد السكان المحليين وحسب، ومن ثم فهي تبني الدعم لوجود مترو، ولكنها تسدد عن نفسها أيضاً عن طريق جعلها الأعيان العالية النوعية متوافرة للمستهلكين.

وقررت مترو بحكمة أن تتوقف مؤقتاً عن محاولة تفسير الاقتصاد السياسي المعقد في بنغالور وأن تذهب إلى مكان آخر في الهند. وكانت الشركة تمتلك الآن خططاً جسورة لتفتح محالاً في ست مدن أخرى، بالإضافة إلى وجود محل في حيدر أباد كان من قبل يعمل وكامل التشغيل. بل إن محل بنغالور يحقق ربحاً، برغم كون رفوفه نصف مليئة فقط بسبب تنظيمات قانون لجنة السوق للمنتجات الزراعية. ومن المؤكد أن نجاح مترو في بنغالور برهان آخر عن حجم عدم الفعالية الذي مازال باقياً في النظام الزراعي الهندي، وسوف يسمح الزمن لنجاحها كي ينمو في بنغالور وفي أجزاء أخرى من البلد كذلك.

### (نقص) المعلومات عن الاستثمار الأجنبي المباشر

”كوب الصين يطفح، والهند تمسك بالطفاحة“. هذا العنوان الرئيس النموذجي إلى حد ما من مجلة الإيكونوميست في شهر آذار/مارس من العام 2005 يأسر العاطفة الشعبية بخصوص محاولات الصين ومحاولات الهند لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر. مبلغ الصين 55 بليون دولار من الاستثمار الأجنبي المباشر تفوق على مبلغ الهند 5 بلايين دولار، من دون عناء. ولكن ماذا تعني هذه الأرقام فعلاً؟

في الصين لم يأت النجاح بين عشية وضحاها، لقد نجم النجاح من سلسلة من التجارب المنهجية والمنظمة. وجُرب الاستثمار الأجنبي المباشر أولاً في أربع مناطق اقتصادية خاصة في مقاطعتي غوانغ دونغ وفوجيان، اللتين أنشأ الصينيون فيهما ظروفاً من شأنها أن تكون مؤدية إلى الاستثمار. وفي السنوات الخمس الأولى بعد تأسيس المنطقتين، كان متوسط التدفقات 360 مليون دولار سنوياً فقط. وفي الطور الثاني من التجربة فتح الصينيون أربع عشرة مدينة أخرى في عشر مقاطعات للاستثمار الأجنبي المباشر. من العام 1984 إلى العام 1988 وصل متوسط تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر بقليل من بليون دولار سنوياً. عربة التفاح هذه انقلبت حين تباطأ الاستثمار الأجنبي المباشر في رد فعل لما سَمَّاه الصينيون رسمياً ”حادثاً سياسياً“ في العام 1989 ويشير إليه الكثيرون من بقية العالم باسم ”تشديد الإجراءات“ ضد ميدان تيانانمين<sup>38</sup>. واحتاج الموقف إلى رحلة دينغ هيسياوبنغ في العام 1992 المعروفة ”بالرحلة الجنوبية“ لإعادة بعث النشاط في الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>39</sup>. وركزت خطابات دينغ طوال الرحلة اهتمامها في إعادة التزام الصين بالإصلاح الاقتصادي والهجوم ضد الخصوم. وتصاعدت تدفقات الاستثمار الأجنبي الخارجي في العام الثاني من 4 بلايين دولار إلى 11 بليون دولار. وتبع ذلك تناوب في الصعود والهبوط برغم أن الاستثمار الأجنبي المباشر وصل ذروة من 44 بليون دولار في العام 1997 قبل أن يتباطأ ثانية. في العام 2001 ختمت الصين مفاوضاتها التي طالمت إلى عقد من الزمان لتدخل منظمة التجارة الدولية. ومع حلول العام 2005 رجع الاستثمار الأجنبي المباشر إلى مستويات قياسية.

ومن ناحية أخرى لم ترحب الهند المستقلة بالاستثمار الأجنبي، وهي ميالة كما كانت إلى الشك في العالم الخارجي. ففي الوقت الذي كان دينغ يفتح الصين للعالم، كانت الهند قد انتهت قبل قليل من طرد كوكاكولا وشركة آي بي إم. وغادرت كوكاكولا حين أُمرت من الحكومة المتسلمة للحكم في العام 1977 بأن تخفض حصتها في حقوق المساهمين إلى 40% وأن تحول الملكية الفكرية، أي، المعادلة الخاصة بتركيز كوكاكولا، إلى شركائها الهنود. وبرغم الهبوط المؤثر في استثمارات حصص المساهمين الجديدة، بقيت بعض الشركات متعددة الجنسيات في الهند. فعلى سبيل المثال، تغلبت الشركة المملوكة للبريطانيين وهي

إمبيريال كومبيوترز ليمتد، على تردها الأولي وضمت شركتيها في صفقة سمحت لها بتقليل حصتها إلى نسبة 40% المطلوبة<sup>40</sup>. والشركات التي بقيت فعلت ذلك لأنها أعلنت بين العام 1960 والعام 1981 عن أرباح كانت أعلى من الأرباح التي حصلت عليها أقلية المشروعات المشتركة المملوكة من الأجانب والمشروع الهندي الخاص<sup>41</sup>.

وكان وزير المالية مانموهان سنغ، قبل عام من رحلة دينغ الجنوبية، قد فتح البلد للاستثمار الأجنبي المباشر في استجابة لأزمات دفع عديدة. وأُتي بصندوق النقد الدولي، ووضع مبلغ الهند التافه البالغ 100 مليون دولار للاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يُعدّ عرضاً لتوعك الصحة الاقتصادية، وضع تحت الضوء الدولي. ولكن، بعد أن كانت الإصلاحات قد تأسست، اتخذ المستثمرون عموماً مدخل انتظر وراقب بالنسبة إلى الهند.

وعلى خلاف الصين، لم تجرب الهند، ولم تحاول أن تتعلم من أخطائها أو من الصين. في الصين أسس دينغ إطاراً مركزياً مسيطراً، ثم أعطى الحكومات المحلية حوافز قوية لتتابع الاستثمار الأجنبي المباشر. وكوفئ المسؤولون الحزبيون المحليون على اجتذاب الاستثمار الأجنبي. أما في الهند فقد قدمت الحكومة المركزية اعترافاً غير متحمس بالحاجة إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكنها لم تعطِ المحليين أي حوافز للمساعدة على اجتذاب المستثمرين الأجانب. لقد كافحت الهند لتخلص المستثمرين الأجانب من التصور أن الزواجر والضوابط الديمقراطية لديها كانت مطالب، وهؤلاء كانوا هم المستثمرين الأجانب أنفسهم الذين كانوا معتادين على معاملة السجادة الحمراء في الصين.

ولكن الأفراد من الصين والهند، على كل حال، ليسوا قابلين للمقارنة مقارنة كاملة. وقد عبر غوي بيفرمان من مؤسسة التمويل العالمية عن الرأي بأن الهند تقلل من قيمة تدفقاتها من الاستثمار الأجنبي المباشر بسبب طرق المحاسبة غير العادية<sup>42</sup>. فعلى سبيل المثال، تستبعد الهند من الاستثمار الأجنبي المباشر كل "المكاسب التي يعاد استثمارها"، أي، الأموال التي كسبتها الكيانات التي تعمل من قبل في البلاد عن طريق إعادة استثمارها في عملياتها الهندية. وتستبعد الهند أيضاً أي مال تجمعته الشركات في أسواق الأسهم

خارج الهند، ولكنها تحجزها للاستثمار في الهند<sup>43</sup>. إن عمليات الحكومة في المحاسبة محافظة جداً، لأن هذه المبالغ التراكمية والمعاد استثمارها في البلاد يمكن أن تضاف إلى المجل. ويقترح أحد العلماء أن مئات من الملايين من الدولارات من شركات مثل سيتي بانك، وكوك، وبيبسي كانت تصب في الهند، ولكنها غير محسوبة بصفة استثمار أجنبي مباشر<sup>44</sup>.

ومن ناحية أخرى، فالصين عموماً معروفة بأنها تضخم أرقامها بما صار يعرف باسم "الرحلة الدائرية". فالاستثمار المحلي يغادر الصين، ثم يعاود الدخول بمظهر المال الأجنبي، لأن المستثمرين الخاصين الأجانب يعاملون معاملة أكثر تحبيداً من المستثمرين الخاصين المحليين. فكّر في رجل أعمال مستثمر في غوانغ دونغ يكفل قريباً له في هونج كونج ليستثمر نيابة عنه في مصنع في غوانغ دونغ كي يكون من الممكن الترحيب به بصفة مستثمر من هونج كونج. بفيقرمان يزعم أن التدفقات من الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الصين في أثناء العام 1999 والعام 2000 كان يمكن أن تُخفّض إلى النصف، أي، من 40 بليون دولار إلى 20 بليون دولار سنوياً، إذا تم استبعاد الرحلة الدائرية. وفي العامين أنفسهما كان يمكن للمحاسبة المناسبة من الهند للاستثمار الأجنبي المباشر أن تُبلّغ عن تدفقات أقرب إلى 8 بلايين دولار سنوياً، لا 3 بلايين دولار. ويوحى آخرون بأن المزيد من المواءمات على أساس حساب التدفقات عن كل شخص يمكن أن يضيق الاختلافات بين الاستثمار الأجنبي المباشر السنوي في الصين والهند تضيقاً أكثر مما سبق أيضاً.

ومن المثير للاهتمام، أن الهند، البطيئة من عالم الاستثمار الأجنبي المباشر، سريعة في اغتنام مثل هذا الحساب ومن رأيها أنها ليس لديها شيء تقلق بشأنه. وتتوقف وسائل الإعلام الهندية عن توكيد أن مثل هذه المواءمات ولو قبلت قبولاً كاملاً أيضاً لبقيت الفجوة المكونة من 12 بليون دولار بين الاستثمارين الأجنبيين المباشرين ضخمة<sup>45</sup>.

والسؤال الآخر هو ما الذي تعنيه أرقام الاستثمار الأجنبي المباشر؟ من الواضح أنها تشير إلى أن متعددي الجنسيات يجدون الاستثمار في الصين جذاباً. ولكن المؤلف

المشارك معي ياشينغ هوانغ جادل في أن الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين مؤشر إلى ضعف الاقتصاد الصغير في البلد بقدر ما هو مؤشر إلى أنه قوة داعمة. ويجادل في أن الصين مجبرة على الاعتماد على الاستثمار الأجنبي المباشر، لأنها لا تملك الوسائل التي توجه بها المدخرات المحلية توجيهاً فعالاً إلى الاستثمارات المنتجة. والبنوك المملوكة من الدولة والبنوك الموجهة من الدولة، هي إلى حد كبير منقطعة عن العمل ومستخدمة بشكل رئيس من أجل دعم المشروعات المملوكة من الدولة التي تستمر إلى مدى كبير في حرق المال. وهكذا تكون طبيعة المستثمرين الأجانب واستثماراتهم مغايرة للمألوف بالمقارنة مع الاستثمار الأجنبي المباشر في معظم البلدان الأخرى النامية. وعلى سبيل المثال، الكثير من الاستثمار في التسعينيات من 1990 كان من مشروعات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم من هونج كونج، وماكاو، وتايوان، لا من بلاد نائية أو من شركات غربية متعددة الجنسيات أكبر حجماً كما هو معهود. وكانت أموالهم تستعمل في الأغلب في صناعات ليست هي عادة من المستفيدين من هبات الاستثمار الأجنبي المباشر، مثل حضر ونحت العاج، والحجر الكريم اليشب. وإضافة إلى ما تقدم، لا يجري استخدامه الكثير من المال القادم إلى الصين لتمويل استثمار منتج في الطرق التي تستخدم بها معظم البلاد الاستثمار الأجنبي المباشر، بل يجري استخدامه بالأحرى لشراء أصول كانت مملوكة في السابق من المشروعات المملوكة من الدولة<sup>46</sup>.

من الجدير بالذكر أن الهند، على خلاف الصين، تملك سوق أسهم قابلاً للحياة. وهو أكثر ترحيباً بالاستثمار الأجنبي ويقدم أنواعاً متعددة من الأصول التي يستطيع فيها الأجانب أن يختاروا أن يستثمروا جزءاً من محافظهم. وعلى سبيل المثال، قد يمكن للأجنبي أن يقرر الاختيار؛ ليشتري حصة في شركة تمتلك مصنعاً، وهي مسجلة في بورصة هندية، ولكنه قد يكون مجبوراً على أن يستخدم استثماراً أجنبياً مباشراً ليفتح مصنعاً في الصين. وهكذا، فإن مقارنة أرقام الاستثمار الأجنبي المباشر سوف تضر بالهند على نحو غير مناسب، وذلك بالضبط لأن الهند تملك بنية تحتية مالية أفضل.

والسؤال الذي طرح في مفتتح هذا الفصل وهو: "أستطيع في الواقع أن أكسب مالاً في الصين والهند؟" هو سؤال أصعب على الإجابة مما قد يبدو. فالآراء والتحليلات

تختلف اختلافاً كبيراً. ففي العام 1998، على سبيل المثال، أعلن تقرير أصدرته وزارة التجارة الخارجية والتعاون الصينية، أن معظم الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين أنتج "أرباحاً جديرة بالاعتبار"<sup>47</sup>. ومع ذلك ففي العام 1999، وهو العام الذي خبرت فيه الصين أول هبوط كبير لها في الاستثمار الأجنبي المباشر، امتدحت مقالة في مجلة الإيكونوميست بعنوان "نهاية هوس الحب" امتدحت موت النية الحسنة. "بطريقة أو بأخرى جاء معظمهم، كثيرون منهم جاؤوا والنجوم في عيونهم... وهم مازالوا يجيئون، ولكن علم الأعداد الصيني فقد قوته على أن يفتن الألباب. شركات عديدة جداً فقدت الملايين، وهدرت سنوات من وقت الإدارة وهي تتعامل مع البيروقراطية الصينية ومع الشركاء الصينيين الذين كانوا قد فُرضوا عليها. وما كان قد بدا للعديد من المستثمرين مثل سوق يمتلك الإمكانية اللانهائية يظهر لهم الآن بدلاً من ذلك أكثر شبهاً بثقب أسود بأبعاد لا نهائية"<sup>48</sup>. يصف تيم كليسولد في سيرته الذاتية التي تستخرج الابتهاج بمصائب الآخرين، والمعنونة (السيد صين)، كيف أنه استخدم بسرعة نصف بليون دولار من الاستثمار من دون أي عائد أبداً في مطالع التسعينيات من 1990. هوس الحب لإمكانات الصين تحرك نحو الوقوف وجهاً لوجه مع استثمار تجاري كان مشوشاً للغربيين.

وتكمن الحقيقة في مكان ما بين المجد والكارثة. ففي العام 2001 أشارت مجلة تشاينا إيكونمك كورترلي، الاقتصادية الصينية الفصلية، إلى أن الأرباح المباشرة وغير المباشرة للشركات الأمريكية في الصين كانت أقل قليلاً من 3 بلايين دولار وأن هذا كان أقل مما كسبته الشركات الأمريكية في المكسيك، وهي بلد فيها أقل من عشر السكان<sup>49</sup>. وتشير تقديرات أحدث إلى تفاؤل محسوب. وفي العام 2004 قدرت ورقة بيضاء صدرت عن الغرفة التجارية الأمريكية في الصين، أن ثلاثة أرباع الشركات الأمريكية في الصين كانت رابحة. وزيادة على ذلك، فالشركات التي كانت في الصين لمدة أطول كانت هي أكثر الشركات ربحاً<sup>50</sup>. ربما لا يكون هذا مثيراً للمفاجأة. فمن الصعب أن نتصور أن يبقى المستثمرون على المدى الطويل متمسكين بالمكان إذا كانوا ينزفون باستمرار. ولكن المعلومات مفيدة، مع ذلك، لأنها تلغي فكرة أن الاستثمار في الصين هو الانغماس السريع في حقبة مليئة بالمال.

وأحدث أرقام عن ربحية الاستثمار الأجنبي المباشر في الهند مشابهة تماماً لأرقام الصين. والتقديرات التي قدمتها غرفة التجارة الأمريكية في الهند والمنظمات المحلية التي تمثل المشروع الخاص تشير إلى أن ثلاثة أرباع المستثمرين الأجانب تقريباً يكسبون مالا. وقلة أخرى يتوازن فيها الاستثمار مع العائد، و 15% فقط يعانون خسائر<sup>51</sup>.

### إنشاء إحصائياتي الخاصة بي

في العام 2003 والعام 2004 أُلقيت نظرة مباشرة على ثلاثين شركة آسيوية تابعة متعددة الجنسيات تعمل في الصين وفي الهند<sup>52</sup>. وكان لديّ العديد من الأسباب للقيام بهذا التمرين. ففي ذلك الوقت ركزت معظم الدراسات اهتمامها إما في شركات فردية، مثل وصفي الشخصي الذي قمت به لشركتي مايكروسوفت وميترو، أو ركزت اهتمامها في تحليلات "عينة ضخمة" من الإحصاءات القليلة المتوافرة بشكل معلن عن شركات مفردة. وفي النوع الأخير أخضع الباحث بشكل نموذجي البيانات لتحليل انحداري؛ ليحدد أي عامل من بين خليط من العوامل ظهر متعلقاً أقصى تعلق مع معيار القياس الذي تجري دراسته (الربحية، أو نمو المبيعات، أو معدل تغيير الموظفين، على سبيل المثال). وليس هناك من دراسة وجهت انتباهها بدقة إلى الشركات المتعددة الجنسيات لتفهم الكيفية التي كانوا ينفذون بها أعمالهم التجارية والصناعية في الصين والهند، وما هي التحديات التي واجهها رجالهم، وما كانت تصوراتهم التي تصورهاها عن خبراتهم. وقد سعى عملي الميداني هذا إلى ملء تلك الفجوة في البحث.

وقررت أنا أن أركز دراستي في الشركات الضخمة من آسيا، لا من الولايات المتحدة أو الشركات الأوروبية؛ لأن الآسيويين أقل خضوعاً للفحص والتدقيق. وبمساعدة من مراكز بحوث مدرسة الأعمال في هارفارد في هونج كونج وطوكيو، أقتعتُ سلسلة من الشركات بالمشاركة<sup>53</sup>. وفي الحقيقة، لم ترفض أي شركة من الشركات التي فاتحتها الاستجابة لطلبتي، وكان لدينا شركات مثل أساهي غلاس، وهيتاشي، وهوندا، وميتسو، وتوشيبا من اليابان، وشركات مثل سامسونج، وهونداي، وال جي من كوريا، وشركة سنغافورة تليكوم وبنك التنمية في سنغافورة، وشركة غريس سيميكوندكتور من تايوان. والعديد من

الشركات المشمولة في دراستي كان لها عمليات في كل من الصين والهند، وشركات أخرى ركزت نشاطها في بلد واحد وهو عادة الصين، وإن لم يكن ذلك دوماً. وكان جزءاً من الشروط التي تُلطِّفُ بموجبها عدة من هذه الشركات بمشاركتي معلومات داخلية، هو أنني ألزمت نفسي بالأكثر كشف أي بيانات شركة بعينها، ولكن أن أشكل بصائر استناداً إلى البيانات الإجمالية.

وطوال شهور عدة أخضعت خبراء في كل شركة لوابل من الأسئلة عن سلسلة من الموضوعات: تاريخ العملية والمعالج الرئيسية في تاريخها، ووصف الهيكل الحالي للمنظمة والهيكل السابق، وطموحات الأداء والواقع، ونواحٍ من الممارك التنافسية التي وجدت الشركات نفسها منغمسة فيها، وتفكير الشركات بخصوص نظيراتها المتعددة الجنسيات إضافة إلى المنافسين المحليين، والأثر الذي ترى الشركات أن وجودها يؤثره على بيئة العمل التجاري والصناعي، وأخيراً، سؤال وجه إلى الشركات بطرق مباشرة وغير مباشرة، وهو علاقة الشركات مع الحكومات المحلية والمركزية والبيروقراطيات.

وكان أكثر اكتشاف إثارة للذهول من اكتشافاتي هو المدى الذي احتاجت إليه هذه الشركات الراسخة لتقوم بتكييف نماذج عملها لتعمل عملاً فعالاً في مكان أجنبي. لقد احتاجت الشركات إلى أن تصنع مجموعة بعينها من التكييفات من أجل العمل في الصين، ومجموعة أخرى بعينها من أجل العمل في الهند، ومجموعة أخرى بعينها من أجل العمل بين كل وجهة تقصدها وبين البلد الوطن. ولم يكن واضحاً دائماً أي مجموعة من هذه المجموعات من التكييفات كانت هي أكثر المجموعات حسماً. وكانت الشركات تواجه في الغالب بأحجية مشتركة: كيف عليها أن تقرر أي الأجزاء من نماذج عملها كانت مقدسة؟ وأياً كانت خاضعة للتغيير؟ ومثالاً للتوضيح، انظر في عمليات شركة دل في الصين<sup>54</sup>. (وأنا هنا ألتزم استخدام مثال من خارج نموذجي الآسيوي لحماية سرية الشركات الآسيوية) في الوطن في الولايات المتحدة تقوم دل بشحن حواسيبها مباشرة إلى المشترين، وبهذا تتجنب أن يكون عليها أن تبني آلات للتخزين، وزيادة على ذلك، فالشركة تتلقى العديد من طلباتها على الشبكة العالمية للمعلومات، وبهذا توفر الشركة كلاً من

تكاليف الحمل وتكاليف التقادم المرتبطة بالالتزام بتحديث الآلات. ولكن دِل، على كل حال، لا تستطيع في الصين أن تعمل بالكفاءة نفسها والاقتصاد نفسه. فالصينيون غير معتادين على الطلب على الشبكة العالمية للمعلومات، وليس ذلك بالدرجة الأولى؛ لأن البنية التحتية الفنية كانت غير كافية ولكن بسبب التكلفة العالية لشراء حاسوب. وهكذا كانت إدارة العمل في الصين نشاطاً مستنداً إلى الورق. وحالات عدم الفاعلية الناتجة عن ذلك في البنية التحتية المتصلة بالإمداد كانت تعني أن السماح للمستهلكين الصينيين بمرونة غير محدودة في الطلب كانت ستتطلب إما التنازل عن سياسة المخزون صفر أو التنازل عن سرعة التسليم. لم تكن شركة دِل تستطيع أن تمتلكها كلها، كل الوقت، على الأقل على المدى الوسط. وبموجب ذلك، جاءت طلبات شركة دِل أقل كثيراً عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات، وكانت حفنة صغيرة فقط من الآلات المسبقة الترتيب متوافرة للاختيار منها، واعتمدت شركة دِل على موزعين لا على الذهاب مباشرة إلى المستهلك من أجل الكثير من مبيعاتها.

وعند الشركات المشمولة في عينتي الآسيوية، كان مثل هذا التكيف أمراً عادياً وواسع الانتشار. وكان المزودون الأهليون يُستخدمون في الهند بكثرة تزيد عن استخدامهم في الصين بسبب العدد الأكبر من الشركات المحلية الموجودة في الهند. وبمدة زمنية في ممارسة الأعمال يبلغ معدلها تسعة وثلاثين عاماً، كانت الشركات التابعة في الهند قد امتلكت وقتاً أطول مكنها أن تطور قواعد مزودين محليين أكثر مما فعلت الشركات التابعة الصينية في ثمانية عشر عاماً في ممارسة الأعمال في المتوسط. العديد من الشركات غادرت الصين بعد الاستيلاء الشيوعي على الحكم، وعدد أكثر بكثير كان قد غادر الهند في رد فعل على العداوة العلنية التي بدأت في السبعينيات من 1970. ولكن، مع ذلك، في إحدى شركات جنوب شرق آسيا التي دخلت كلاً من الصين والهند في السنوات الخمس الماضية، كان الاعتماد على المزودين المحليين في بيئة لم يكن هناك أي أمر حكومي لاستخدامهم كان بنسبة 60% في الهند وبنسبة 10% في الصين.

وأدى المزيد من التفاعل مع الشركات الأهلية إلى أن تحدث الشركات متعددة الجنسيات أثراً أكبر في الهند على البيئة الاقتصادية الإجمالية. فعلى سبيل المثال، مقارنة بنظيراتها الصينيات، انتشرت الممارسات الإدارية بسهولة أكبر في صفوف الشركات الهندية، وكان الدافع المشتق من متعددي الجنسيات لتضييق الضوابط المالية أكثر وضوحاً. ومالت الشركات التابعة المتعددة الجنسيات في الهند إلى استخدام الإدارة المحلية على نحو أسهل إلى حد كبير من الشركات في الصين، وهي بذلك تعكس وفرة أكبر متاحة من الإدارة المحلية المطلعة على الأعراف العالمية. واعتمدت الشركات متعددة الجنسيات في الصين اعتماداً كثيفاً على المغتربين الموجودين، وكانت تستطيع تلك الشركات أن تستمد من مجتمع واسع من المديرين المغتربين، والكثير منهم كان قد اكتسب المكانة الأيقونية، التي اكتسبها المحليون، بالأمر الواقع بعد أن دار من شركة متعددة الجنسيات إلى أخرى. لقد كان من الأصعب رؤية هذه الظاهرة في الهند.

وكانت هناك ناحية مهمة من التكيف مع البيئة تخص الشفافية. فما يقارب النصف من الشركات التابعة في الهند أظهرت أنها تكشف معلومات مالية ومعلومات عن حصص السوق ذات معنى للجمهور، وربع الشركات كشف معلومات لحملة الأسهم الرئيسيين ولكن لم تكشفها للجمهور، وبقية الشركات كشفت كشفاً قليلاً غير كافٍ. وهذه الأرقام كانت أخفض بشكل مهم في الصين، وفيها عدد أقل من الربع كشفت كشفاً محلياً له معنى. وكما ناقشت في فصلي الأسبق عن الأسواق المالية، تعمل الشركات التابعة في الهند في بيئة يتوقع فيها المزيد من الزبائن المحليين وتتوقع الأسواق المحلية المزيد من الشفافية والمزيد من الكشف عن المعلومات أكثر مما هي الحالة في الصين.

كل هذه الملاحظات ثابتة مع وجود أكبر نسبياً في الهند، مما هو في الصين للقطاع الخاص الأهلي. ولكن من المهم أن نقارن جذوراً أعمق تملكها الشركات المتعددة الجنسيات في الهند مع حضور مجمل أكبر للشركات المتعددة الجنسيات في الصين. منذ سنوات عدة روى لي مدير تنفيذي كبير في شركة موتورولا قصة النجاح الكبير للشركة في الصين، وروى لي أن الهند لم تكن لها علاقة بعمليات موتورولا. وكانت موتورولا شركة رائدة غربية في الصين. وحين تقابل رئيس مجلس إدارتها كريستوفر بي. غالغن، لأول

مرة مع جيانغ زيمين في شنغهاي في العام 1986، كان جيانغ زيمين قائداً حزبياً معروفاً معرفة قليلة، بعيداً عن مقعد الرئاسة الذي شغله من العام 1993 إلى العام 2005<sup>55</sup>. وكان بناء معملها الصناعي، الذي شق طريقاً جديداً، في تيانجين قد بدأ في شهر تموز/يوليو من العام 1992 وحتى العام 2003 استثمرت الشركة 3,4 من بلايين الدولارات في المنشآت الصناعية ومنشآت البحث والتطوير، وهو أكثر من أي شركة غربية أخرى. وبهذا جعلت موتورولا نفسها عزيزة لدى الأنساق العليا من الحزب الشيوعي الصيني<sup>56</sup>. وحين صارت عمليات الصين أكثر أهمية تم تأسيس خط ساخن من نوع ما بين بيجين وبين رئاسة الشركة في شومبيرغ، في إلينوي. هذا في حين كان على العمليات الصغيرة لموتورولا في الهند أن تراجع سينغافورة أولاً ثم تبحر بعدئذ عبر مسار بيروقراطي طويل قبل الوصول إلى شومبيرغ. من السهل أن نرى لماذا تطورت معرفة الشركة بالهند بسرعة أبطأ، وكانت في النهاية أقل إلى حد بعيد من معرفتها بالصين، لأن الشركة ضمنت الدعم المباشر من نخب الحزب الشيوعي الصيني. والاستثمار في بناء العمليات وحشدها كان دائماً أسهل تدريجياً في الصين منه في الهند.

وهناك قصة مشابهة في الاتجاه المعكوس صحيحة بالنسبة إلى شركة يونيليفر. فجزورها العميقة في الهند أدت إلى نظام من المهوبة الإدارية العالية يمتد من بومباي إلى لندن وإلى روتردام. ويونيليفر هي أول شركة متعددة الجنسيات يكون لها مدير هندي من الشركة الهندية التابعة عُين في مجلس إدارة الشركة العالمي. وعانت يونيليفر إزعاجاً كبيراً في كسب القدرة على الجذب في الصين، في الوقت الذي نالت فيه منافستها العالمية، بروكتر وغامبل، النجاح في الصين أبكر من نيله في الهند.

والشركات الآسيوية، التي درستها روت وقائع تنظيمية مشابهة. فشركاها التابعة الصينية والهندية تطورت مستقلة إحداها عن الأخرى، وبشكل هو نسبياً إفرادي خصوصي، ويرفع عنه بحسب ما هو معهود إلى أشخاص مختلفين صعوداً في التسلسل الهرمي التنظيمي. ونادراً ما تعلمت العمليات الصينية والهندية إحداها من الأخرى. وأنا أنظر إلى هذا بوصفه إخفاقاً من الهيكل التنظيمي. وفي فصلي الختامي أجادل بأن الشركة الأمريكية جنرال إلكتريك هي واحدة من قلة من الشركات المتعددة الجنسيات

التي كانت قد فهمت قيمة جعل عملياتها الصينية والهندية متراففة تراصفاً محكماً إحداهما مع الأخرى ومع بقية المؤسسات العالمية.

في المظاهر الخارجية بدا أن الشركات التابعة التي درستها تعمل في الهند على نحو أفضل مما تعمل في الصين، برغم أن ذلك لم يكن بهامش كبير. وكان هذا صحيحاً عن كل من إجراءات المحاسبة الموضوعية للأداء ومن توقعات الأداء المستقبلية التي ترفعها عن نفسها. ولكن مثلما يستطيع أي عالم جيد في العلوم الاجتماعية أن يشير، لم تكن عينتي عشوائية وهو نوع العينة التي تحتاج إليها لتملك استنتاجاً إحصائياً جيداً. واخترتُ بالأحرى أن أركز دراستي في الشركات الكبيرة؛ لأنها هي التي كان يحتمل أن تملك تواريخ لوجودها في الصين وفي الهند<sup>57</sup>. وزيادة على ذلك، فالدوافع الممكنة للأداء عديدة. وقد أظهرت النظرة من قرب، بعد تحليل التأثيرات الأخرى على الأداء، ومن جملتها طول العمليات في البلد، والمدى الذي كان فيه المزودون المحليون قد استُخدموا، ومدى الكشف عن المعلومات، ومدى موهبة الإدارة المحلية، أن أداءات الشركات التابعة في الصين وفي الهند كانت هي نفسها. أي، على الرغم من أن الشركات التابعة في الهند عملت بشكل أفضل قليلاً بشكل عام، فإننا نستطيع أن نفسر الفرق بعوامل تقاس بسهولة.

كيف يتلاءم هذا الاكتشاف مع نشوة الابتهاج بالاستثمار الأجنبي المباشر التي كانت في الصين أكبر إلى حد بعيد منها في الهند؟ أيكون الأمر أن الصينيين يقدمون حزمة أكثر جاذبية للمستثمرين المحتملين مما يقدمه الهنود؟ ربما، ولكن الصينيين أيضاً، يقومون من خلال المفاوضات الذكية واستخدام أي وسائل مهما تكن بلا رحمة، بإفراغ الكثير من قيمة تلك الحزمة. وبكلمات أخرى، فإن الشركة المتعددة الجنسيات في الصين تنشئ الكثير من القيمة، وذلك إما بتقديم سلع وخدمات يرغب المستهلكون الصينيون في شرائها أو في صنع أشياء أرخص بكثير لمستهلكي الشركات المتعددة الجنسيات خارج الصين، ولكن الصين تطلب في المقابل ثمناً باهظاً من الشركة المتعددة الجنسيات في مقابل امتياز السماح لها بأن تفعل ذلك.

وقد يأخذ هذا الدفع أشكالاً متعددة ومن المستبعد أن يكون مباشراً إذا كان هناك شيء، فهو أن تُجسّم الحكومات الصينية الإقليمية نفسَها المزيد من العناء لتقدم تنازلات عديدة لتجذب الزبائن المحتملين. طلبات نقل التقانة هي شكل من الدفع، مثلما اكتشفت جنرال إلكتريك حين حاولت أن تبقى في موقع متقدم من الطلبات الصينية للتقانة من عنفاتها (توربيناتها) المتقدمة. وحين ننظر إلى الجهة المقابلة نجد أن تقليد الشركات المحلية الملكية الفكرية للشركات المتعددة الجنسيات هو شكل آخر من الدفع. هذه الدفعات تسمح للتقانة بالانتشار إلى الشركات الصينية، وفيها تحت هذه التقانة على المنافسة للشركات متعددة الجنسيات، وهذا في نهاية المطاف يدخل في هوامش ربح الشركات متعددة الجنسيات. التوافر واسع النطاق، طبعاً، للتقانة لدى العديد من الشركات الصينية قد يؤدي إلى هبوط مؤثر في الأسعار، ويصير المستهلكون، ومن جملتهم الموجودون في الغرب، هم المستفيدين الرئيسيين<sup>58</sup>.

وبالتأكيد تتنبأ الشركات المتعددة الجنسيات المطلعة اطلاقاً حسناً بهذه المساومات الشديدة من الصينيين، وتبقى بعيدة عن الصين، نتيجة لذلك. ولكن الأمل على ما يبدو ينبع سرمدياً في قلوب الناس مهما تكن النتائج ويؤدي التصور دوراً كبيراً في تشجيع الاستثمار الأجنبي. حتى المديرون من الشركات الآسيوية التي زرتها كانوا واثقين من أن أداء عملياتهم الهندية يتفوق على أداء عملياتهم الصينية، ولكنهم كانوا مقتنعين أن العمليات الصينية أكثر أهمية للرئاسات. وبسبب أن الكثير من الدعاية المفرطة عن ممارسة الأعمال في الصين ليست مؤسسة على الحقائق والأرقام، سوف يستمر العديد من اجتماعات كبار المديرين التنفيذيين في بداية افتتاحها بالتشديد الحسن النوايا ولكنه تشديد غير مطع وهو القول: "نحن ببساطة يجب أن نكون في الصين".

### داخليون وخارجيون: مصالح ثابتة ومستثمرون

الثغرة التي تفتح واسعة بين أرقام الصين عن الاستثمار الأجنبي المباشر وبين أرقام الهند عنه قد بعثت الحماسة لإقامة صناعة لأناس يحاولون أن يتحققوا لماذا هي موجودة؟ والتفسير المفضل يتركز في البنية التحتية. ومن دون شك يؤدي غياب الطرق، والجسور،

والكهرباء في الهند دوراً، ولكن هذا التفسير في أفضل حالة تفسير جزئي فقط. إن عدم وجود البنية التحتية قد يردع بعض المستثمرين، ولكن عدم وجودها لا بد أن يجتذب آخرين. فبعد كل شيء، كان أحد اقتراحات شركة ميترو ذات القيمة الأولى هو أن تقوم بتسهيل تقديم البنية التحتية، وهي منشآت سلسلة أساليب التخزين والتوزيع المبردة التي تدعو الحاجة إليها لربط مزارعي القرى مع رجال الأعمال في المدينة.

طرق الصين الواسعة السريعة الجديدة تجتذب بعض المستثمرين الأجانب، ولكن نظرة عاجلة فقط على الإحصاءات توحى بأن ارتفاع الاستثمار الأجنبي المباشر القادم إلى الصين يسبق في تاريخ ارتفاعه إنشاء البنية التحتية الصلبة. فالازدهار في السكك الحديدية وإنشاء الطرق السريعة لم يبدأ حتى أواسط التسعينيات من 1990، بعد أن كان العديد من الشركات الأجنبية قد استثمر في الصين. في العام 1997، على سبيل المثال، كانت الصين قد امتلكت ثلاثة آلاف ميل من الطرق السريعة، وهي 14% فقط من الواحد والعشرين ألف ميل التي امتلكتها في العام 2004.<sup>59</sup>

وقد تقدم مستويات الفساد تفسيراً آخر للمستويات المختلفة من الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدين. فقد وجدت إحدى الدراسات أن زيادة في انحراف معياري واحد في الفساد خفضت الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 28%، ويروي باحثون آخرون أن ارتفاعاً في الفساد، من الفساد السائد في سنغافورة، إلى الفساد السائد في روسيا سيخفض الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 65%<sup>60</sup>. ولكن الصين والهند تملكان بالمقارنة مستويات عالية من الفساد البيروقراطي مثلما أشارت المنظمات المتعددة الجوانب في أعمال تقدير مستويات الفساد، وبذلك لا يستطيع هذا أن يعلل في الحقيقة الاختلاف المهم في الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>61</sup>.

ومع ذلك، هناك تفسير يُسمع بشكل شائع يركز التعليل في الشريط الأحمر الحكومي، أي الروتين، وفي تحديدات الملكية الأجنبية. وعلى الرغم من أن هذه الأمور أيضاً عوائق رادعة بلا شك للاستثمار الخارجي المباشر، فهي مرة أخرى لا تكون إجابة كاملة. وعلى سبيل المثال، في صناعة الهاتف الجوال، لا تضع الحكومة أي عوائق للملكية على الجانب

المشغلين لخدمات الهاتف الجوال في الهند، ومع ذلك فالمنافسون الأهلون يمسون بحصة السوق المهيمنة. وأكبر لاعب هو بهارتي تيليكوم، التي أعادت وحدها تحديد الاتصالات السلكية واللاسلكية في الهند، تدعمها استثمارات أقلية من شركة ووربيرغ بينكوس وهي شركة رأسمال مخاطرة، واستثمار من شركة سنغافورة تيليكوم. وتزعم بهارتي تيليكوم اليوم أنها أخفض مشغل في العالم تكلفة، لا تستثني أحداً. فإذا أخذنا في الحسبان هيمنة الشركة وأخذنا في الحسبان الدخول اللاحق الذي يمكن الوثوق به، لبيتين قائدين من بيوتات الأعمال في الهند، وهما تاتا وريلاينس، فإن أي شركة مشغلة أجنبية سوف تجعل عملها معداً مسبقاً لهذا الوضع.

ومثال بهارتي تيليكوم يوحي بعامل لا يدرس في الغالب، وهو وجود منافسة من قطاع خاص أهلي يستطيع إعاقة وردع الاستثمار الأجنبي المباشر. وهذه الإعاقة الرادعة أقل وضوحاً إلى حد بعيد في الصين. ولتوفير سلسلة من الخدمات واستغلال سوق عمالقتها الرخيص، اعتمدت الصين بالدرجة الرئيسية على الاستثمار الأجنبي المباشر، لا على المشروع الخاص الأهلي. أما حالة الهند فكانت هي العكس. فقفزة الصين العظيمة إلى الأمام والثورة الثقافية دمرت المشروع الأهلي عملياً. أما الهند فلم تذهب عبر أي شيء مشابه لهذا. والهند، قبل ظهور رجال الأعمال المستثمرين من طبقة عالمية مثل بهارتا تيليكوم، امتلكت شركات خاصة أهلية. وكانت هذه الشركات قد احتمت بدولة حمائية، فهي لذلك لم تظهر أسنانها في معارك سوقية ولم تكن على المنزلة العالية نفسها مثل شركات اليوم. ومع ذلك، كان القطاع الخاص الهندي دائماً قوة وكان يجب على المستثمرين الأجانب أن يحسبوا لها حساباً.

وطوال الخمسينات من 1950، وفي الوقت الذي كان صناعيون أفراد قد تعاونوا برغبة مع شركات التقانة الأجنبية، كان أولئك الصناعيون الأفراد يضغطون بشكل جماعي من أجل فرض تحديدات على المتعاونين معهم<sup>62</sup>. وقاد هذا الهجوم اتحاد غرف التجارة والصناعة الهندي، وكان يصر على أن تبقى السيطرة الفعالة مع الهنود<sup>63</sup>. وفي العام 1953 تشكل اتحاد الإسوديشي وكلمة إسوديشي تعني الاعتماد على النفس، تشكل

بواسطة اتحاد قادة أعمال هنود لمحاربة الاحتكار من ليفر بروذرز (هندوستان ليفر 1956) في صناعة الصابون. وانتشر في الحال الخطاب المناوئ للأجانب، وفي اجتماعه السنوي تبني اتحاد غرف التجارة والصناعة الهندي قراره الإسوديشي. في أواخر الستينيات من 1960 والسبعينيات من 1970 تصاعد الخطاب الرسمي ضد الاستثمار الأجنبي. وأدى قانون المعاملات التجارية الحصرية والاحتكارات للعام 1969 وقانون تنظيم النقد الأجنبي للعام 1973 كلاهما إلى تقليل خطط توسع الشركات المتعددة الجنسيات، وحدد عودة الأرباح إلى بلد المنشأ، على التسلسل.

بعض هذا الموقف العقلي الثابت الحمائي التلقائي في رد فعله مازال موقفاً مستمراً. والملاحظة الصحفية 18 التي تحمل اسماً فائتاً هي حالة لها علاقة بالموضوع. صدرت في العام 1998، بعد سبع سنوات كاملة من الإصلاحات الجادة التي كان قد زعم أنها ابتدأت، وكانت تلك الملاحظة تطلب من الشركة الأجنبية التي كانت تملك من قبل شراكة في الهند أن تطلب من شريكها الهندي "شهادة لا مانع" إذا رغبت الشركة الأجنبية أن تستثمر في مشروع مستقل جديد في الهند. وكان على المستثمر الأجنبي أن يقنع لجنة ترويج الاستثمار الأجنبي أن العرض الجديد للاستثمار لن يعرض للخطر مصالح الشريك الحالي الموجود في المشروع المشترك أو حملة الأسهم الآخرين من أهالي البلد. وكان العديد من الاستثمارات الجديدة قد دمر تماماً بهذه القاعدة. فشركة كي كي مودي غروب، على سبيل المثال، بواسطة مشروعاتها المشتركة المنفصلة مع والت ديزني ومع فيليب موريس، عرقلت عرضاً لإقامة قناة ديزني في الهند وعرضاً آخر للاستثمار في معمل كبير لمعالجة أوراق التبغ يستند إلى التصدير<sup>64</sup>.

وكانت أي محاولة من الحكومة بسحب هذه القاعدة في العام 2005 تقاوم من الأحزاب اليسارية، ومن قسم من التحالف الحاكم، ومن اتحادات العمال الداعمة لهم. وفي إيماءة لشبح قديم جداً، اتهمت المقاومة الحكومة بأنها كانت ببساطة تستسلم لضغوط من الشركات متعددة الجنسيات<sup>65</sup>. وهكذا وضعت الحكومة أحكاماً لتقليل قوة القاعدة. ولخصت افتتاحية إحدى الصحف الموجودة في كالكوتا آخر تجسيد للقاعدة

فقلت: ” المشروعات المشتركة الموجودة والحية سوف تستمر تجابه الملاحظة الصحفية 18، وهي التي يجب أن تحافظ على العناصر الحمائية الموجودة في اتحاد الغرف التجارية والصناعية ليقبوا سعاداء... ولكن ليس هناك نكران للإشارة الإيجابية التي بثتها. وتبنت الحكومة، على نحو فعال، خيار الاستثناء من التنظيمات الجديدة، فاستبقت الملاحظة الصحفية من أجل العديد من المشروعات المشتركة الموجودة التي مازالت حية، ولكن الحكومة ألغتها بالنسبة إلى المشروعات المشتركة المستقبلية. وتبدو تلك طريقة معقولة لمعالجة الاقتصاد السياسي للمقاومة في مجالات أخرى للإصلاح كذلك“<sup>66</sup>.

القصة الطويلة المحيطة بالملاحظة الصحفية 18 تؤكد كذلك الخطوة البطيئة للتغيير في المواقف نحو رأس المال الأجنبي. والتسوية بالحل الوسط التي وصلت في العام 2005 كان قد تم الوصول إليها بعد ثمانية أعوام من الخلاف الذي انفجر علناً في العام 1997. أما في الصين، فالأشياء يمكن أن تتغير على نحو قاسٍ، ولنستحضر إلى الذكرة خروج الشركات المتعددة الجنسيات في مطالع الخمسينيات من 1950 وعودتها المتوهجة إلى الدخول في مطالع الثمانينيات من 1980.

وسواء كان التعامل مع شركات كفاءة مثل شركة بهارتي للهاتف الجوال أو مع شركات غير كفاءة، ولكنها شركات أهلية منافسة محمية، فقد كان على الشركات المتعددة الجنسيات في الهند أن تستمر في التنازع مع المصالح المحلية، مثلما فعلت شركة مترو. وأحياناً، لا يكون ردع استثمار أجنبي مشكله للمجتمع، وذلك، مثلاً، حين توجد شركة محلية كفاءة، وأما في أوقات أخرى، حين تخدم الحمائية مصالح شركة راسخة أهلية فقط، وحينها يصير ردع الاستثمار الأجنبي المباشر مشكلة.

