

## القسم الثالث

صعود وهبوط

obeyikandl.com

obeikandi.com

## الفصل الخامس عشر

### لا أفكر إلا في نفسي

ما الذي تنوي فعله يا جاك، بحق المسيح؟ هل تريد شراء ماكدونالدز (Mc Donald's)؟

كان هذا التساؤل الاستغرابي من أربعة رجال عبر الشارع السابع في أوغستا (Augusta) عندما كنت أخرج بقوة من الورطة الثالثة في إبريل من عام 1986. فبعد أربعة شهور من إعلان صفقة شراء RCA، كنت قد ضمنت كيدر (Kidder)، بيبودي (Peubody) إحدى أقدم الشركات المصرفية الاستثمارية في وول ستريت.

وفي حين كان هؤلاء الأربعة يمزحون، كان هناك آخرون لم يأبهوا كثيراً بقرارنا الأخير، حتى أن ثلاثة على الأقل من أعضاء مجلس GE لم يكن لديهم علم به، بمن فيهم اثنان من أكثر المديرين خبرة في شؤون الخدمات المالية، وهما، رئيس مصرف سيتي بنك (Citibank)، وولت ريستون (Walt Wriston)، وج. ب. مورغان (J. P. Morgan)، رئيس ليو بريستون (Lew Preston). فقد حذر هذان مع أندي سيغلر (Andy Sigler) الذي كان حينذاك رئيساً لتشامبيون إنترناشيونال (Champion International) من أن ذلك العمل مختلف كثيراً عن أعمالنا الأخرى.

قال ريستون: «الموهبة تصعد السلم الكهربائي وتهبطه كل يوم ويمكن أن تدخل في ضريات القلب، فكل ما تشترونه هو الأثاث».

ناقشت الأمر ودافعت عنه في أحد اجتماعات مجلس الشركة في كنساس سيتي (Kansas City) في يوم من أيام إبريل عام 1986 - وحصلت على موافقة المجلس بالإجماع.

كانت حالة من حالات الشعور بالكبرياء، إذ كنت أحقق نجاحاً كبيراً فيما أفعله، كنجاحي في ضم RCA في عام 1985 وشركة إمبلاويرز رينشورانس (Employers Reinsurance) في عام 1984، بصراحة كنت مغروراً بنفسي فلا أفكر إلا فيها، ففي حين كنت داخلياً مازلت أبحث عن «الجو/ البيئة» الصحيحة للشركة، كنت على جبهة الضم أعتقد أنني قادر على تحقيق أي شيء مفيد.

وسرعان ما أدركت أنني بالغت قليلاً.

كان منطلقنا في شراء كيدر بسيطاً، كانت سيطرتنا على الشركات التي اشتريناها أو اشتريتنا معظم أسهمها في ثمانينيات القرن العشرين كبيرة، وكان رأسمال GE لاعباً كبيراً في عمليات الهيمنة هذه (LBOS) قد ساعد في تمويل عمليات ضم أكثر من 75 شركة في السنوات الثلاث المنصرمة بما في ذلك إحدى أنجح عمليات لعبة السيطرة - عملية بيل سايمون (Bill Simon) وراي تشيمبر (Ray Chamber) لضم جيبسون غريتغ كاردز (Gribson Greeting Cards).

كنا نشعر بالتعب من وضع الأموال كلها وخوض المجازفات جميعها ونحن نرى المصرفيين الاستثماريين يتعدون عن ذلك بما لديهم من رسوم مباشرة هائلة. ظننا أن كيدر سوف تكون الفرصة الأولى للحصول على مزيد من الصفقات وتحقيق توزيع جديد دون أن ندفع هذه الرسوم الكبيرة لبيت آخر من بيوت السمسرة في وول ستريت.

بعد ثمانية أشهر من إنجاز الصفقة وجدنا أنفسنا في خضم أكبر فضيحة عامة تحدث في وول ستريت، إذ اعترف مارتي سيغل (Marty Siegel) أحد النجوم المصرفيين الاستثماريين في شركة كيدر أنه يقايض معلومات سرية تتعلق بالأسهم الداخلية مع إيفان بويسكي (Ivan Boesky) لقاء حقائب مليئة بالعملة. كما اعترف أن شركة كيدر قد عقدت مقايضات مبنية على معلومات زعم أنه تم الحصول عليها من ريتشارد فريمان (Richard Freeman) في غولدمان ساكس (Goldman Sachs) أدين بجنايتين، وبالتعاون مع تحقيقات محام أمريكي هو رودي غيولياني (Rudy Giuliani).

ونتيجة لذلك اقتحم المندوبون الفيدراليون المسلحون مكاتب كيدر في 12 فبراير من عام 1987، في ساحة هانوفر (Hanover Square) في نيويورك، فتشوا وكتبوا من قبلوا من عاملين فيها، وأزاحوا رئيس قسم المبيعات والمشتريات المتزامنة للاستفادة من فروق السعر، وهو ريتشارد ويغتون (Richard Wigton)، كما ألقوا القبض على متعامل سابق بهذا النوع من المبيعات والمشتريات في كيدر، هو تيم طابور (Tim Tabor) وعلى فريمان من شركة غولدمان لاتهامه بمقايضة داخلية كذلك، أسقطت التهم عن ويغتون وطابور في النهاية، أما فريمان فحكم عليه بالسجن أربعة شهور وغرامة مليون دولار.

بالرغم من أن هذه المقايضات المزعومة قد حصلت قبل ضم كيدر إلى شركة GE، ولكننا بوصفنا المالكين الجدد فقد حُملنا مسؤولية قانونية، بدأنا بعد إلقاء القبض على عدد من الموظفين بإجراء تحقيق بالتعاون الكامل مع (SEC) وغيولياني، كشف التحقيق عن وجود كثير من مواطن الضعف في أنظمة المراقبة في الشركة، لم يكن لرئيس كيدر، رالف دي نانزيو (Ralph De Nanzio)، أي صلة بالفضيحة، ولكن من الواضح أن سيغل كان يتمتع بحرية التصرف الكاملة.

فقد أدار سيغل مقايضة الأسهم والمتاجرة بها إدارة كاملة، وعندما طلب إليه القيام بمسؤولية المبيعات والمشتريات للاستفادة من فروق السعر دون مجازفات، كانت هناك بعض الأسئلة، كما أن لديه عادة غريبة ثبت أنها شكلت جزءاً من سقوطه، إذ كان يترك دروج الملفات مليئة بقصاصات الرسائل الهاتفية القرمزية التي تلقاها كلها، فبفضل هذه القصاصات وسجلات الهاتف المفصلة لم يكن من الصعب تحديد نمط مقايضات سيغل.

أما غيولياني الذي كان بإمكانه تعليق الرخص التي تحصل عليها شركة كيدر وإخراجها من العمل، فقد كان يريدنا أن نطرد الكثيرين من الإدارة العليا، وقضى لاري بوسيدي الذي كان حينذاك نائب رئيس GE صباح يومي سبت يفاوض غيولياني على تسوية، وانتهى بنا المطاف إلى دفع 26 مليون دولار، وإغلاق قسم المبيعات والمشتريات المتزامنة والمقايضات والموافقة على وضع رقابات وإجراءات

أفضل، وفي خضم ذلك كله قرر رالف دي نونزو وعدد من عاملين الأساسيين معه ترك الشركة.

وبقدر ما يتعلق الأمر بالإدارة العليا فقد تركنا هذا الأمر مع ما هو أكثر من الأثاث الذي حذرنا منه ريستون، كان علينا الخروج للبحث عن شخص يعيد بناء الثقة في الشركة، فكرت في أن سي كاثكارت (Si Cathcart) هو الشخص المناسب، كان ذكياً وأميناً، وأثق به تماماً، كان سي عضواً في مجلس شركة GE لمدة 15 سنة، وكان رئيساً لشركة إلينوي تول ووركس (Illinoi Tool Works).

وعندما دعوته إلى شيكاغو وأخبرته بفكرة اختياره لإدارة كيدر لم يكن جوابه مشجعاً، إذ قال: «هل فقدت صوابك؟»

فقلت له: «استمع إليّ، يا سي، فقط أصغ، سأتي إلى هناك أو تأتي أنت إلى نيويورك وسوف نناقش الأمر جيداً.»

وبعد بضعة أيام في شهر مارس التقيته أنا ولاري بوسيدي في مطعم إيطالي في نيويورك، أبرز سي ورقة صفراء فيها 15 سبباً تبين أن الفكرة سيئة، وذكر ستة أسماء يرى أنهم أفضل منه للقيام بتلك المهمة، تصفحت ملاحظاته ومزقت الورقة وألقيتها جانباً.

قلت له: سي!! نحن في مشكلة وأنت الوحيد القادر على مساعدتنا، علينا أن نوطد استقرار الأمور ونعيد شركة كيدر إلى المسار الصحي السليم، ولن تدوم هذه المهمة أكثر من سنتين، فأنت وكوركي (Corky) سنكتسبان خبرة عظيمة في نيويورك، وأنتما مازلتما صغيرين على التقاعد.

ربما قلت أكثر من ذلك. إذ كنت ووالي نريده. فوافق سي في النهاية على العودة إلى البيت والتشاور مع زوجته كوركي في الأمر، ولحسن الحظ أن فكرة المجيء إلى نيويورك أثارت كوركي، وأن سي أراد مساعدتنا، فاتصل في غضون يومين وأخبرنا بموافقته على الوظيفة.

في 14 مايو، بعد يوم من إسقاط التهمة عن ويغتون (Wigton) وطابور تسلّم سي منصب رئيس تنفيذي، ورئيس لشركة كيدر، وأعلن لاري بوسيدي عن هذا التغيير في الإذاعة الداخلية وعبر المكبرات الموجودة في المكاتب في الساعة العاشرة تماماً، لم يشعر الجميع بالبهجة والنشوة، فقد اقتبست مقالة صدرت عن وول ستريت حول أحد موظفي كيدر لم تذكر اسمه: «هذا ما نريده تماماً: أداة جيدة، ورجل لا مبالي».

من المشكلات التي واجهناها أن مارتي سيغل لم يكن مجرد رجل آخر أخذ المال وسبب الفضيحة، بل كان نجم شركة كيدر، وسيماً، معسول اللسان، وراتبه أعلى راتب في الشركة، وكان أحد المصرفيين الاستثماريين الرواد في وول ستريت.

كانت وسائل الإعلام تسمي سيغل «المخوّل بشركة كيدر»، وكان كثيرون من المتاجرين مع كيدر يعبدونه ويؤلهونه، ولإدانتهم بقضيتين من قضايا المتاجرة والمقايسة الداخلية، دفع 9 ملايين دولار غرامة وحكم بالسجن شهرين مع وقف التنفيذ، أما السبب الذي دفعه للتورط بنفسه مع بويسكي (Boesky) وحقائب مليئة بالمال، فلم يكن مفهوماً لأحد.

كان هناك عدد من موظفي كيدر خارج نطاق تخويل سيغل، وفقدان كيدر أساء إلى سمعة بقية الشركة، ولدى بحث سي عن حقائق الأمور تبين له أن الأمر لم يكن على درجة من البراعة، إذ عندما سأل عن المشتريات - وهو سؤال يمكن أن يسأله أي شخص يعمل في التصنيع، لم يجد من يعرف الذي كان يدير القسم ولا أين هو القسم، ونظام العلاوات كان ذا صلة بهذا الموضوع، كان رالف يجلس مع كبار الموظفين في الشركة ويفاوض كل واحد منهم على علاوته السنوية.

بصراحة، لقد أخرجتنا أرقام العلاوات عن طورنا عندما رأيناها، فقد كان مجموع العلاوات الكلية في شركة GE التي تحقق أرباحاً قدرها أربعة بلايين دولار أقل بقليل من 100 مليون دولار سنوياً، أما علاوات كيدر التي كانت مكاسبها تساوي ثمن دخلنا فقط، فقد بلغت 140 مليون دولار.

ويتذكر سي أنه في اليوم الذي توزع فيه شيكات العلاوات يخلو المكان من الناس في غضون ساعة واحدة، «ويمكنك أن تطلق قذيفة مدفع فلا تصيب أحداً» كما قال لي، فمعيشتهم كلها معتمدة على تلك العلاوات السنوية، كان عالمهم مختلفاً عن العالم الذي يعرفه سي أو أعرفه أنا.

وعندما خاض سي أول تجربة علاوات، كان يطلب من كل شخص في كيدر أن يعطيه قائمة بمنجزاته خلال السنة، ومما لا شك فيه أنه كان يجد ستة أشخاص يستحقون تلك العلاوات بفضل الدور الذي لعبوه في الصفقة ذاتها، وكل واحد منهم كان يعتقد أنه هو الذي أنجز الصفقة، وكانت المواقف تشكل رمزاً للمشكلة: ثقافة التخويل حيث كل مشارك كان يببالغ في تقييم نفسه.

حيث يلقي بنا الله، تعد مسألة حظ. إلا أنه ما من مكان حقيقي مثل وول ستريت يمكن أن يجني فيه الناس العاديون مالاً أكثر مما يجنونه في أي مكان آخر على وجه الأرض، هناك نجوم، بالتأكيد، وبعضهم يكسبون كل نكلة يجنونها. والجمهور الذي يستحوذون عليه يعدّ مختلفاً، إذ إن وول ستريت هو المكان الوحيد في العالم الذي يعد فيه الحصول على \$100.000 مجرد بقشيش لا أكثر.

وعندما تعطي امرءاً شيكاً بعشرة ملايين دولار ينظرون في عينيك ويقولون: «عشرة؟ حصل المرء في وول ستريت على 12»!! وكانت كلمة «شكراً» نادرة الاستعمال في كيدر.

كان الدفع الباهظ في سنة جيدة سيء جداً، فما بالك بالدفع الباهظ في سنة سيئة، لقد طير صوابي، ذلك عندما تسير المناقشة على النحو التالي: «نعم، سنتنا هذه قاسية، ولكن عليك أن تدفع لهم بقدر ما دفع لهم في السنة الماضية على الأقل وإلا خرجوا إلى الشارع».

في هذا المكان لعبة «نحن نربح، أنتم تخسرون».

ويُعدّ وول ستريت مكاناً أفضل عندما تكون الشركات خاصة ويعمل الشركاء بأموالهم الخاصة بدلاً من «أموال الآخرين». وكانت مسألة «المشاركة في الأفكار، والعمل الجماعي» غريبة جداً، فإن كنت منخرطاً في عمل مصرفي استثماري وكانت سنة مجموعتك مثمرة جيداً، فلا يهم عندئذ ما يصيب الشركة بوجه عام. فكلهم يريدون ما يخصهم.

إنه مكان حيث تحمل قوارب النجاة أصحاب الملايين إلى شاطئ السلامة حين أن السفينة الجبارة كلها تفرق.

كانت إقامة سي في كيدر إقامةً قاسيةً، لقد وضع مراقبات أفضل وشكل أناساً جيدين، وما إن مضت عليه خمسة شهور في الوظيفة حتى انهار سوق الأسهم في أكتوبر من عام 1987، واختفت أرباح كيدر، ووصلت خسارتها 72 مليون في تلك السنة، وكان علينا أن نسرّح حوالي ألف عامل من أصل خمسة آلاف مسجلين في جداول الرواتب.

كان واضحاً للجميع أن الفروق الثقافية بين GE وكيدر كبيرة جداً بحيث صرت مضطراً للإصغاء إلى المخالفين والمعارضين في مجلسي، كنت أرغب في الخروج من هذا المأزق، ولكنني كنت أبحث عن وسيلة أخرج بها دون أن أخسر كل شيء، وددت أن أحقق بعض النتائج قبل بيع العمل.

وكذلك سي كان يرغب في الانسحاب، كان له تأثير ثابت على المكان، ولكنه بعد سنتين من قيامه بالمهمة شعر أن كيدر بحاجة إلى قائد دائم، استأجرنا شركة أبحاث لتجد لنا شخصاً مناسباً يحل محل سي، ولكننا لم نجد ذلك الشخص.

ثم سألت لاري صديقاً قديماً هو مايك كاربنتر، الذي كان حينها نائب رئيس في رأسمال GE، إن كان يقبل بإدارة كيدر، التقيت ولاري ودينيس الصديق مايك

هذا في أواخر عام 1980 عندما كنا نحاول ضم ترانس يونيون (Trans Union) وهي شركة تُوْجر عربات قطار مقرها في شيكاغو، خسرتنا الصفقة إلى بوب (Bob) وجي بريترز (Jay Pritzlar) ولكننا ربحتنا مايك الذي كان حينها مع مجموعة بوسطن الاستشارية، وقد أنجز حديثاً تحليلاً لترانس يونيون.

عينته عام 1983 كرئيس لشؤون تطوير العمل في شركة GE، كان مايك لاعباً كبيراً في صفقة RCA وكان يقوم بمهمة عظيمة في رأسمال GE حيث كان مسؤولاً عن مشتريات الحصص في الشركات، كان يريد أن يكون مسؤولاً عن نفسه ووافق في فبراير من عام 1989 على قبول مهمة قاسية جداً في كيدر.

بقي سي عدة شهور يساعد مايك في عملية الانتقال، تابع مايك جهود سي لجعل التكامل قيمة جوهرية للشركة، كما طور استراتيجية محددة بوضوح لكل عمل من أعمال شركة كيدر، واستعاد الأرباح، وانتقلت كيدر من خسارة 32 مليون دولار في عام 1990، إلى تحقيق ربح بلغ 40 مليون دولار عام 1991، و170 مليون دولار عام 1992.

ومع ذلك مازلنا راغبين في التخلص من هذه الصفقة وشرعنا في التفاوض مع ساندي ويل (Sandy Weill) من برايميركا (Primerica)، اقتربنا كثيراً من إنجاز صفقة تخرجنا جميعاً سالمين، ولكنها فشلت بسبب عطلة يوم الاحتفاء بذكري القتلى من الجنود الأمريكيين، كنت قد توصلت وساندي إلى اتفاق عام يوم الجمعة من عطلة نهاية الأسبوع تلك، شعرنا جميعاً أن الصفقات في وول ستريت يجب أن تنجز بسرعة، خلال عطلة نهاية الأسبوع قبل أن تتسرب الأخبار، وإلا ربما تخسر الموظفين بسرعة وتُذبح، فإوض دينيس دامرمان الذي كان حينذاك مسؤولاً مالياً على تفاصيل الاتفاق وأحكامه خلال عطلة نهاية الأسبوع، وظل على اتصال بي هاتفياً في نانتاكيث (Nantucket).

توقعت العودة في عطلة يوم الجنود الأمريكيين لأنجز الصفقة مع ساندي.

فلم تسر الأمور على ما يرام، إذ تبين حين وصلت أننا لن نحصل على الصفقة التي بدأناها، فساندي قد قام بمهمة عظيمة في الأعمال الأمريكية بإنشاء مشروع من خلال عمليات ضم كبرى، إنني أحد أكبر أنصاره المعجبين به، ولكن التفاوض معه كان نوعاً من التحدي، وبحلول يوم الإثنين كانت الصفقة التي ستخرجنا جميعاً سالمين قد خدشت وجُرّحت وأُعييت بحيث لم يعد بالإمكان تحقيقها.

قضيت ساعات ذلك المساء محاولاً إعادة الأمور إلى ما كانت عليه، وبعد محاولتين وجدت أن الصفقة ميئوس منها فسرت عبر القاعة وقلت لساندي: «الصفقة ليست لنا»، فابتسم، وتصافحنا وبقينا أصدقاء.

وبعد انهيار صفقة برايميريكاد عاد مايك إلى العمل وبقينا خارج بقعة الضوء، وصلت الأرباح إلى 240 مليون دولار في عام 1993، وبدأ أن الأمور قد استقرت أو على الأقل ظننت أنها استقرت.

كنت أستعد لمغادرة المكتب في إجازة نهاية أسبوع طويلة، يوم الخميس ليلاً في 14 إبريل من عام 1994، عندما تلقيت هاتفاً من مايك ما كنت أود أن ألقاه.

قال مايك: «لدينا مشكلة، يا جاك، وجدنا ثغرة مالية قدرها 350 مليون دولار في حساب أحد تجار الأسهم لم نستطع تحديد أين ذهب هذا المبلغ، كما أن التاجر قد اختفى».

لم أكن أعرف من هو جوزيف جيت (Joseph Jett)، ولكنني عرفت المزيد عنه أكثر مما كنت أتوقع خلال الأيام القليلة التالية، قال لي كارينتر إن جيت الذي كان يدير شعبة السندات الحكومية قد قام بسلسلة من العمليات التجارية المزيفة ليزيد علاقته تضخماً، عززت هذه العمليات التجارية المزيفة دخل كيدر الذي أعلن عنه، ولإزالة هذه الفوضى، كان علينا أن نتلبس ما يشبه تهمة لنا بمبلغ 350 مليون دولار ضد مكاسبنا في الربع الأول من السنة.

لقد سبب لي هذا الخبر مرضاً: إذ لم اصدق أن 350 مليون دولار تفقد بهذه السهولة.

كان الخبر غامراً، اندفعت إلى الحمام وأفرغت ما في معدتي مع تقلصات مؤلمة فيها، اتصلت بجين التي كانت تنتظرنني في المطار، وأخبرتها بما علمت وطلبت منها أن تعود إلى البيت، هتفت ذلك المساء إلى دينيس دامرمان الذي كان يدرس في كروتونفيل.

وعندما جاء إلى الهاتف، قلت له: «إنه أسوأ كابوس تشهده».

والواقع أنه كان أسوأ كابوس أشهده أنا، لقد ارتكبت خطأ فادحاً بشرائي كيدر في المقام الأول، إذ لم تجلب هذه الصفقة معها سوى الصداق والإرباك منذ البداية والآن هذه المشكلة.

ذهب دينيس إلى مكاتب كيدر مع فريق من ثمانية آخرين وشرعوا بالعمل ليل نهار خلال الأسبوع، لم أستطع أن أفعل شيئاً لأنهم كانوا يقومون بعمليات تدقيق مالي حازم، وتدقيق ميزانيات الحسابات، جلست إلى جانب الهاتف لأتلقى آخر الأنباء من دينيس، فلو ذهبت إلى هناك لكنت قد أخرجتهم عن صوابهم.

كان لا بد من أن أرى الأمر بنفسي بحلول يوم الأحد مساءً، وعندما فعلت ذلك، قال دينيس ومايك إنهما متأكدان من أن القيود الورقية تقدم مكاسب مزورة، لم نحصل على الحقائق كلها، ولكنهما كانا مقتنعين بأنه، مع استبعاد يومين من بيانات مكاسبنا في الربع الأول من السنة، كان لدينا 350 مليون دولار ليس نقداً قد شطبت وأن علينا التعامل مع هذه المشكلة.

قضيت ساعات أحاول بيان كيف تختفي مئات ملايين الدولارات بين عشية وضحاها، يبدو الأمر مستحيلًا، إننا، بوضوح، لا نعرف ما فيه الكفاية عن هذا العمل.

علمنا فيما بعد أن جيت استغل ثغرة في نظام كيدر الحاسوبي.

دعوت مساء ذاك الأحد أربعة عشر من قادة الأعمال في GE لأبث إليهم الخبر وأعتذر لكل واحد منهم عما حدث، شعرت بالرعب لأن هذه المفاجأة ربما تضرب أسهم الشركة وتؤدي كل موظف في شركة GE.

لمت نفسي على هذه الكارثة.

ففي السنة السابقة، 1993، عندما كانت عمليات جيت التجارية الوهمية مسؤولة عن نحو ربع الأرباح التي حققتها مجموعة الدخل الثابت التابعة لكيدر، أطلق على جيت لقب «رجل السنة» في شركة كيدر، كنا قد وافقنا على إعطاء جيت تسعة ملايين دولار نقداً كعلاوة، وهي مكافأة عالية حتى بالنسبة لكيدر، من الطبيعي أن أكون مشرفاً على ذلك كله، كنت أسعى لمعرفة كيف يحقق شخص واحد هذا النجاح كله، وأصررت على لقائه، ولكني لم ألقه.

كانت الغلطة غلطتي لأنني لم أطرح أسئلتني المعتادة التي تبدأ بكلمة «لماذا». لقد تبين أن كيدر بعيدة جداً عنّا ثقافياً كما بدت GE في نظر موظفي كيدر.

كان رد قادة العمل لدينا على المحنة متفقاً نموذجياً مع ثقافة GE، وعلى الرغم من أن الدفاتر قد أغلقت على ربع السنة، فإن كثيراً عرضوا، على الفور، الإسهام في تغطية فجوة كيدر. قال بعضهم إن بإمكانهم أن يجدوا 10 ملايين دولار إضافية، بل 20 مليون، حتى 30 مليون دولار من عملهم لتعويض هذه المباغته، وعلى الرغم من أن الأوان قد فات، فإن رغبتهم في المساعدة كانت نقيضاً درامياً للأعذار التي سمعتها من عاملين في كيدر.

فبدلاً من أن يسهموا في حل المشكلة أخذوا يشكون من مدى تأثير دخولهم بسبب هذه الكارثة، إذ قال أحدهم: «ستدمر هذه المصيبة كل شيء». وألقي بعلاواتنا في المرحاض، كيف نبقي أي عامل؟» لم تبرز الثقافتان والفروق بينهما في ذهني كما برزتا اليوم، كل ما سمعته كان: «أنا لم أفعل ذلك، ولم أره قط. ولم

ألقه أبداً، ولم أتحدث معه في حياتي»، ويبدو أن ما من أحد يعرف أحداً أو يعمل لصالح أحد.

اشمأزت نفسي من ذلك الوضع.

سرحنا جيت وعينا ستة آخرين تلك الليلة، وعندما عدت إلى البيت فيما بعد طلبت من جين أن تستعد لموقف صعب، كنا في طريقنا في رحلة صعبة على طريق وعرة.

قلت لها: «ستلاحقني وسائل الإعلام، وما عليك إلا أن تصبري وتثابري».

كانت التغطية الصحفية شرسة، ومرة أخرى انحط قدري من أمير إلى خنزير، انتهى بنا المطاف خلال سنة إلى إشغال العمود الأيمن من الصفحة الأولى من صحافة وول ستريت المتعددة، أطلقت عليّ مجلة التايم لقباً جديداً هو: «جاك المهرج». ادعى أحد الكتاب في نيوزويك أن بإمكانكم سماع صوت تحطم القاعدة.

وخلصت قصة الغلاف في مجلة فورتن حول الكارثة إلى خلاصة مضحكة بالقول إن الفضائح في كيدر كانت نتيجة للإدارة الضعيفة في GE، بسبب كبار الموظفين، مشكلة كيدر محصورة في كيدر. المشكلة كلها رجل سيء ورقابات غير كافية.

أجريت التحقيقات الداخلية لمعرفة الخطأ في كيدر بقيادة غاري لينش (Gary Lynch) وهو رئيس سابق لقسم التنفيذ في SEC وكان حينذاك مع ديفيس بولك و واردويل (Davis Polk & Wardwell)، فاكتشف بمساعدة هيئة التدقيق في GE أن غض النظر عن أعمال جيت التجارية كان يشكل الجزء الأكبر من المشكلة، ذكر لينش أن الأسئلة التي كانت تثار مراراً وتكراراً حول أرباح العمليات التجارية غير العادية يرد عليها بإجابات غير صحيحة، أو يتم

تجاهلها، أو توافي الإجابة عنها... وعندما ازدادت ربحية جيب كانت تستبعد الشكوك التي تحوم حول أنشطته أو لا يجري ذكرها.

أصبحت مجموعة الدخل الثابت في كيدر هي صاحبة الحق التي تكسب أكثر مما تكسبه الشركة كلها، فعندما يتكلمون تصمت الشركة، ولا يتساءل عن أساس نجاحهم سوى قلة قليلة جداً، لم تكن نحن أول من دخل وول ستريت لتتعلم هذا الدرس، فشركة ميشيل ميلكن ودريكسيل بيرنهام Michael Milken and Drexel Burnham تعدّ أكثر الأمثلة حيوية، بل حتى إن قادة رهيبيين مثل فرانك زارب (Frank Zarb) وبيتي بيترسون (Pete Peterson) قارعوا الهيمنة على العمليات التجارية في شركة ليهمان بروذرز (Lehman Brothers)، فهم الدرس هناك وسمع، ولكننا لم نصغ إليه.

وفيما بعد، اكتشفت قاضية القانون الإداري في SEC أن جيت قد تصرف تصرفاً فاضحاً في خداعه لشركة كيدر واحتياله عليها، اكتشفت القاضية كارول فوكس فوبلاك (Carol Fox Foelak) أن جيت قد خدع عن عمد المشرفين عليه، ومدققي الحسابات، وغيرهم بإنكارات كاذبة وتوضيحات مضللة ومتناقضة. منعت القاضية جيت من الاتصال بأي من السماسرة وأمرته بدفع 8.4 مليون دولار عقوبة له على ما ارتكب من ذنوب.

كلفتنا كيدر سنوات من المتاعب وبعض أفضل مواهبنا التنفيذية، ففي أواسط يونيو من عام 1994 طلبت إلى صديقي مايك كاربنتر أن يترك عمله، كان ذلك أصعب قرار اتخذته بحياتي، إذ كان مايك تنفيذياً عظيماً تصدى لمشكلة جيت التي لم يكن له يد فيها.

كان هو ضحية الفضيحة أكثر من غيره، وكانت وسائل الإعلام تسعى إلى سلخ جلده، ولم تنته التغطية الإعلامية السلبية ضده حتى سلخوا جلده فعلاً. تحدثت وإياه طويلاً واختتمت حديثي معه بقولي: «لن تنتهي هذه الحملة الإعلامية حتى تغادر الشركة»، فهم المغزى، وكان ماهراً، كما أن رئيس جيت

المباشر، ورئيس قسم الدخل الثابت في كيدر، قد ترك الشركة بعد مايك ببضعة أسابيع.

نقلنا دينيس دامرمان مؤقتاً مكان مايك إلى شركة كيدر وعيناه رئيساً لمجلس الإدارة ورئيس المكتب التنفيذي، ونقلنا دينيس نيدن (Denis Neyden) وهو شخص متمرس عريق ذكي في رأسمال GE وعيناه رئيساً للشركة ومسؤولاً عن العمليات. وبعد أربعة شهور عقدنا صفقة لبيع كيدر بمبلغ 670 مليون دولار إضافة إلى 24% من الأسهم في بين وبيبر (Pain Webber)، ومرةً أخرى، لعب بيتي بيترسون دوراً مهماً، توقفت المباحثات بين رأسمال GE والرئيس التنفيذي لبين وبيبر، دون مارون (Donn Marron) خلال عطلة نهاية الأسبوع في مطلع أكتوبر.

دعوت دون ليري إن كان بإمكاننا إعادة الأمور إلى نصابها ثانية. استدعى دون صديقه الحميم بيتي كمستشار للصفقة، أما أنا ودون فلا نعرف بعضنا إلى لماماً، لذلك أصبح بيتي هو اللاعب الأساسي في المفاوضات. توصلت وبيتي ودون ودينيس إلى اتفاق عام بسرعة، وتصافحنا، غادرت لأقوم برحلة عمل في آسيا وتابع دينيس المفاوضات النهائية، اتصل بي بيتي مرتين إحداهما كانت على ما أذكر في الساعة الثالثة صباحاً في تايلاند، من أجل إزالة حجري عثرة.

أنجزت الصفقة في غضون عشرة أيام تقريباً، وتوثقت الصداقة بينا بحيث لم تتزعزع أبداً.

كانت نهاية هذه الحكاية سعيدة، اتصل بي بيتي متأخراً ذات يوم الجمعة في أواسط عام 2000 عندما كنت على وشك مغادرة مكنتي.

قال: «آسف لإزعاجك، يا جاك، ولكنني أردت أن أجعل عطلتك في نهاية الأسبوع مفرحة».

قال إنه ودون قد توصلا إلى اتفاق لبيع بين وبيبر إلى مصرف UBS السويسري بمبلغ 10.8 بليون دولار، وحولنا لك بليون دولار، وآمل أن تتابع رحلتك.

فصحت فيه قائلاً: «أنت لم تسعد عطلتي الملعونة، بل أسعدت سنتي الملعونة». جعل دون وفريقه وعدد من عاملين الأساسيين في كيدر عملية الضم هذه عملية ناجحة جداً، حقق لنا هذا النجاح عائداً بعد الضرائب قدره 10% سنوياً طيلة أربع عشرة سنة من تاريخ شراء كيدر إلى بيع بين وبيبر، لم تكن الصفقة ناجحة مالياً ولكن نتيجتها كانت أفضل من غيرها.

على أي حال، لم يكن لدينا من المال ما يجعلنا نخوض مثل هذه التجربة ثانية. لم تغادرني تجربة كيدر أبداً، فالثقافة لها أهمية بالغة وحاسمة، كان عاملون في مجموعة الأسهم في رأسمال GE يحققون نجاحاً، أثناء هبة الإنترنت الجنوبية في أواخر تسعينيات القرن العشرين مثلهم كمثل المتاجرين اليوميين في غرف معيشتهم، قرر هؤلاء الناس أن يبقوا مع GE فقط إذ حصلوا على جزء من أسهم الصفقات التي يستثمرون فيها أموال GE.

أخبرتهم بالانصراف بطريقة فجأة. انصرف بعضهم، وزادت وسائل الإعلام حرارتها مدعية أننا «لسنا مع الموضة ولا الأفكار الحديثة»، إننا لم نواكب الاقتصاد الجديد. «إطلاقاً».

منحني ذلك فرصة أخرى لأبين في اجتماع المسؤولين في أكتوبر أنه لا يوجد في GE سوى عملة واحدة، هي: «أسهم GE» (انظر الورقة أدناه)، هناك كميات مختلفة فيها لمستويات مختلفة من الأداء، ولكن خشبة النجاة لكل فرد مربوطة في القارب نفسه، كما أن ثقافة واحدة، ومجموعة واحدة من القيم، وعملة واحدة، لا تعني أسلوباً واحداً – إذ لكل عمل من أعمال GE هويته الخاصة به.

ولسبب نفسه – الفجوة الثقافية الكبيرة – رفضت فرصاً أتاحت لي لضم شركات ذات تقنيات عالية في سيليكون فالي التي بدت ملائمة استراتيجياً تماماً، لم أشأ تلوين GE بالثقافات التي كانت تنشأ هناك في أواخر تسعينيات القرن العشرين، لأن للثقافة والقيم أهمية بالغة.

ليس بين الثقة بالنفس والكبرياء سوى شعرة، وهذه المرة انتصر الكبرياء في  
نفسى على الثقة بالذات ولقنتني درساً لن أنساه.

On another issue... Forbes  
this week has an article on People  
Leaving GE Equity/NSC for internet  
~~turning~~ investment -- because I wouldn't  
agree to give them a piece of the action  
in their investments --- It's true --- the  
article is completely true --- There is  
only one equity currency in GE -- AND  
That is GE Stock ---

## الفصل السادس عشر

### رأسمال GE آلة النمو

كنت أجلس، ذات في أحد ليالي يونيو من عام 1998 على الكنبه في بيتي أقلب أوراق «دفتر الصفقات» استعداداً لاجتماع مجلس رأس مال شركة GE في اليوم التالي، خطرت ببالي فكرة من أغرب الأفكار التي خطرت لي خلال وجودي عضواً في المجلس منذ عشرين سنة.

كانت الفكرة هي اقتراح بشراء 1.1 بليون من قروض السيارات في تايلاند من مجموعة من الشركات المفلسة مالياً والتي استولت عليها الحكومة، كنت أعلم أن البلاد كانت تعاني من أسوأ انكماش اقتصادي في تاريخها، وأنا كنا الشركة الوحيدة الممولة للسيارات التي مازالت قائمة.

سرعان ما شرحت الصفقة لجين التي كانت تجلس مقابلي.

قلت لها: «يجب ألا نتيح لمن يناقش هذه الفكرة حتى مجرد الجلوس، بل يجب أن نقدفه خارج الاجتماع في غضون خمس دقائق أو أقل».

فهذه الجلسات ليست عادية كبقية جلسات المجلس، إننا نمول بلايين المشروعات سنوياً، في حين يكون الإعدام هو مصير صفقات ممكنة كل شهر. فالاجتماعات عملية، ومناقشاتها لا حدود لها، يشارك فيها نحو عشرين شخصاً من موظفي GE يحملون معهم خبرة أربع مئة سنة في أعمال متنوعة.

لقد نظر هذا الحشد في آلاف الصفقات ومزقها قبل أن نتخذ قراراً، وعلى الرغم من أن الاقتراحات قد غُرِبت بشدة قبل عرضها على المجلس - وأن 90% من القرارات ينال الموافقة في النهاية - فإننا نعيد واحداً من أصل خمسة لإعادة النظر فيه.

عندما قرأت تفاصيل الصفقة التايلاندية تلك الليلة، اقتنعت بأنها موجهة إلى دمبستر (Dumpster) يجعلنا عرض الشراكة 50/50 مع غولدمان ساكس (Goldman Sachs) نملك سيارة من بين كل تسع سيارات في تايلاند، ولننجح فيها، علينا استئجار 1000 موظف آخر في البلد لدعم القروض مالياً، وجمع المدفوعات، وإدارة التصرف بالسيارات التي أعيد امتلاكها، فإن قبل عرضنا فإننا سنضطلع بالقروض لقاء 45% من قيمتها الاسمية، إن الذي أتى بالفكرة هو مارك نوربوم (Mark Norbom)، الذي كان يرأس أعمال رأسمال GE في تايلاند.

دخلت الاجتماع في فيرفيلد صبيحة اليوم التالي والابتسامة تعلق وجهي.

قلت ضاحكاً: «قروض السيارات التايلاندية؟ لا أستطيع الانتظار حتى نصل إلى ذلك الموضوع».

وعندما قلبت الصفحة على اقتراح مارك عبست وهزرت رأسي.

وتساءلت: «كيف يمكننا استئجار ألف شخص وتدريبهم في غضون أشهر قليلة؟»

لكن جواب مارك أثارني، قال إن فريقه قد غربل 4000 مرشح للوظيفة وقابل أكثر من ألفين، وأصدر عقوداً لألف شخص بانتظار الفوز بالعرض، وقال إن السيارة هي أثمن ما يمتلكه المرء في تايلاند، والناس هناك مستعدون للتخلي عن كل شيء - حتى أنهم يمكن أن يناموا في السيارات - قبل أن يفقدوها بسبب عدم القدرة على تسديد القرض.

وبعد حديث قصير لمارك تخللته الفكاهة، وشرح خالطته العاطفة، اشترينا الصفقة، فما بالك بأن يغير المرء رأيه في أمر ما بسبب العرض الجيد والعاطفة الجياشة، كان ذلك من أفضل الأمثلة التي مازلت أذكرها.

دخلت الاجتماع وأنا أفكر، لا بد من طرد هذا الشخص، ولكنني خرجت منه

أفكر أليست هذه فكرة جيدة وبارعة؟

كان مارك محقاً، إذ أفلحت GE خلال السنوات الثلاثة التالية وأنشأت الشركة عملاً في مجال السيارات مستمراً ومريحاً في تايلاند، وأسفرت العملية التجارية عن شراء العديد من الموجودات المضطربة في آسيا، كلها كانت لصالح GE والاقتصاد المحلي.

وكان عمل مارك على ما يرام، إذ أصبح رئيس شركة GE اليابانية.

كانت الصفقة التايلاندية الصغيرة هذه واحدة من آلاف الصفقات التي تبين كيف أن رأسمال GE، الذي كان ذات يوم قليلاً جداً، قد أصبح من أكثر أقسام شركة GE قيمة، وعندما أُلقيت أول نظرة على العمل بوصفي عضواً تنفيذياً مسؤولاً عن القطاعات في عام 1978، وجدت أن رأسمال GE كان يكسب 67 مليون دولار لقاء خمسة بلايين دولار موجودات. (وفي عام 2000 ربح رأسمال GE 5.2 بليون دولار، أي 41% من إجمالي دخل GE لقاء أكثر من 370 بليون دولار موجودات).

لقد رويت حكاية ذلك النمو الاستثنائي مراراً وبطرق عديدة، أما ما لا يعرفه من هم خارج GE هو القوة والعبقرية والمجازفة التي كانت تكمن وراء ذلك النجاح. إن ما رأيته عام 1987 كان فرصة هائلة - ليس مجرد نفع يحصل عليه المرء على صحيفة الميزانية، بل الدعم الإضافي الذي يحصل عليه لدى جمع مادتين من المواد الخام، هما المال والعقل معاً.

منذ أن انخرطت في صنع الأحداث طيلة حياتي أطرق سبلها وأسحق عقباتها لأوفر نيكة واحدة، لم أصدق كيف بدت هذه الصفقة ميسرة، لقد بين العمل التجاري حتى الآن أن بإمكان صفقات مخيفة مع ضمانات جيدة إنتاج عائدات على الأسهم، من الأمثلة: الإيجارات الفعالة في الطيران تكسب 30% أو أكثر من العائدات.

أحببت فكرة جمع الانضباط والسيولة النقدية الآتية من التصنيع مع العبقرية المالية لبناء عمل عظيم، إننا نحتاج، بالطبع، إلى عاملين المناسبين لتحقيق ذلك.

يذكرني دينيس دامرمان دائماً بالمثل الذي كان يضربه بن فرانكلين (Ben Franklin): «إنك لا تجني ربحاً ما لم تجمع رأس المال»، ولحسن الحظ، لدى رأسمال GE ثقافة تصر على الاحتفاظ بالذين يعقدون الصفقات منذ الولادة حتى الموت، فإن عقدت صفقة عليك أن تتأكد من أنها ستجج، وإلا خير لك أن تأخذ الموجودات وتعمل بها بنفسك.

كنت متأكداً من أن الفرصة هائلة، وكل ما علينا فعله هو نقل العمل من مؤخرة القارب إلى مقدمته، عاملون أفضل والتزام مالي أكبر يؤديان أرباحاً هائلة.

ولحسن الحظ وجدت لاري بوسيدي يلعب كرة الطاولة. إذ يُعدّ لاري مع الرئيس التنفيذي لرأسمال GE، جون ستانغر (John Stanger)، هو الذي أحدث التغيير الفعال في المكان، فهمت ما يحبطه منذ لعبنا معاً في هواي (Hawaii). كان صندوق التسليف في GE يتيماً في عام 1987 وخارج سياق الشركة الرئيس. وكذلك أعمال البلاستيك كانت يتيمة أثناء الأيام الأولى من وجودي في الشركة. كان لاري يريد لفت الأنظار كلها إلى رأسمال GE، وبوصفه كان مدقق حسابات في رأس مال GE، كان يعرف ما ينبغي فعله.

إن أول خطوة كبيرة اتخذها في رأسمال GE هي الحصول على موافقة ريغ على تعيين لاري مسؤولاً عن العمليات في عام 1979، كان لاري مثلي ليس ذلك العضو التنفيذي الأنيق المظهر، ولم يكن ذلك النموذج المثالي لعضو تنفيذي، إذ كان يُعرف من ظهره وقميصه كان دائماً يطير مع الهواء لأنه خارج البنطال. ففكرته عن بدلة الصيف هي أن يلبس بدلته الشتوية مع حزام أبيض وحذاء جلدي أبيض لامع، (أصبح لاري الآن، مع بروزه المتزايد في عالم الأعمال مادة الغلاف لمجلة GQ).

كان دائماً رجل أسرة بصورة ملحوظة، كانت زوجته نانسي (Nancy) تقوم بمهمة رائعة هي تربية أطفالهما التسعة، كان لاري عوناً لها ولكن غالباً ما كان يسهر الليالي ويعمل في عطل نهاية الأسبوع، ثلاثة من أطفالهما عملوا في شركة GE بمن فيهم بول (Paul) الذي يدير الآن تمويل أجهزة تجارية تقدر موجوداتها بـ 38 بليون دولار، والتي تعد من أهم أعمال GE العشرين.

كنت ولاري متفقين في التفكير بشأن أمور كثيرة وخاصة بشأن كبار الناس والآن لا نلتقي فقط في جلسة C للتدقيق في الناس، بل نلتقي كذلك في جلسات المجلس الشهرية للمراجعة حيث نمارس عليهم أقصى الضغوط لإقناعهم أو إلزامهم بأمر ما، كنا نرى عاملين هؤلاء يتعرضون لنقد لاذع وهم يبحثون الصفقات كل شهر - وفي بعض الحالات، نراهم يوضحون فيما بعد كيف خرجوا من المشكلة بعد حلها.

رأيت خلال الـ 23 سنة التي انخرطت بها في رأسمال GE أن النمو يتطور على أربع مراحل متميزة، هي: من عام 1977 حتى عام 1985، أقتع الرئيس التنفيذي جون ستانغر (John Stanger) ولاري بوسيدي بعض أفضل العاملين لدينا ليعملوا في رأسمال GE، وفي النصف الثاني من ثمانينيات القرن العشرين، بدأ غاري ويند (Gary Wendt) الرئيس التنفيذي، وبوسيدي الذي كان حينذاك نائباً لرئيس الشركة في تنمية العمل بصورة جريئة ومغامرة بأن جعلوا رأسمال GE آلة ضم.

وفي غضون تسعينيات القرن العشرين ابتكر ويند، ورئيس العمليات دينيس نيدن (Denis Nayden) ميدان الخدمات المالية العالمية بفضل قيادة عقد من الزمن باتجاه إنجاز صفقات غير مسبوقة، ويقوم الآن الفريق الحالي المؤلف من دينيس بوصفه رئيساً تنفيذياً ومايك نيل (Mike Neal) بوصفه COO بتوسيع ذلك الامتياز العالمي وإخضاع سيكس سيغما والرقمنة إلى الخدمات المالية.

ولدى النظر إلى سنوات النمو العشري المضاعف المنصرمة، يبدو لنا أن ذلك النمو كان غريباً، فمازلت أتذكر كيف كان يساورني القلق المرة تلو المرة من أجل

صفقة لرأسمال GE قدرها 90 مليون دولار. فكان ذلك المبلغ بالمقارنة مع قروض السيارات التايوانية وبلايين الدولارات التي سنلتزم بها اليوم في اجتماع المجلس، يبدو تافهاً - فما بالك بالعودة إلى عام 1982.

كان ذلك عندما كنت ولاري بوسيدي ودينيس دامرمان في اجتماع إدارة رأسمال GE في بورتوريكو (Puerto Rico) نجادل فيما إذا كان ينبغي ضم شركة أمريكيان مورتيغيج إنشورانس (American Mortgage Insurance) من بالدوين يونيتد (Baldwin United)، كنا مستقتلين للحصول على الصفقة التي كانت حينذاك أكبر صفقات رأسمال GE - نفكر ملياً في كمية العرض ويساورنا القلق بشأن كل تعقيد محتمل.

إنها مسألة منظور، فقبل أن نقرر شراء أميركان مورتيغيج في عام 1983 كان دينيس يوقع بنفسه كل بوليصة تأمين نصدرها لأن عمله في مجال التأمين كان صغيراً لا يمكنه من شراء آلة توقيع، ولكن بعد الصفقة، لم نستطع فقط شراء آلة التوقيع، بل أصبحنا أيضاً لاعبين أساسيين في العمل.

وبعد سنة، في عام 1984، توجنا صفقة التسعين مليون دولار الصغيرة تلك بعملية ضم لشركة إعادة تأمين الموظفين (Employers Reinsurance Corp) [ERC]، التي تقدر قيمتها بـ 1.1 بليون دولار، نظر جون ستانغر ودينيس دامرمان أول مرة إلى ERC كواحدة من أكبر ثلاثة ممتلكات وشركات إعادة تأمين عرضي في الولايات المتحدة في عام 1979، طلب المؤمن منا أن نكون الفارس الأبيض\* لتحاشي عرض غير مرغوب فيه من شركة كونيكتيكت جنرال إنشورانس (Connecticut General Insurance)، كانت موجوداتنا التأمينية في ذلك الوقت صغيرة جداً، كانت ERC تفضل أن نخوض ميدان التأمين ونتفوق على كونيكتيكت جنرال التي كانت حينذاك لاعباً كبيراً في الصناعة.

\* الفارس الأبيض (White - Knight): الشخص أو الشركة التي تستثمر مالياً في عمل لإنقاذها من هيمنة شركة أخرى عليها. (المترجم عن: (Longman Dictionary Contemporary English).

ولكن ERC اتبعت تعريفها هي للفارس الأبيض الكامل، وهو شركة لا تعرف شيئاً إطلاقاً عن التأمين: إنها شركة غيتي أويل (Getty Oil)، ومن أبرز عمليات الضم في ذلك العقد من الزمن كانت عملية ضم تكساكو لشركة غيتي أويل، التي لا تحترم كثيراً ولا تأبه بشركة إعادة التأمين، وبفضل العمل الأساسي الذي قمنا به قبل سنين استطعنا أن نتحرك بسرعة لضم ERC إلى المجموعة، فاوضت الرئيس التنفيذي لشركة تكساكو، جون ماكينلي (John McKinley) على تفاصيل صفقة الـ 1.1 بليون دولار.

كنا في تلك الأيام عاملين ضعفاء. فعندما جاء فريق ERC إلى فيرفيلد لحضور حفل عشاء الأحد ليلاً بعد الصفقة، قالوا لنا إنهم سوف يخفضون تتبؤات المكاسب السنوية المفترضة في العملية التجارية.

فأردت فوراً أن أخفض السعر، كان يمثلنا في عملية الضم هذه صديقي جون وينبيرغ (John Wienberg) من شركة غولدمان ساكس، هتفت له في أوغستا (Augusta) وأخرجته من لعبة الغولف، وناقشت معه بصوت عالٍ تقليص المكاسب. وطلبت منه أن يتصل بماكينلي ليجري تعديلاً على السعر.

ولحسن الحظ، كان ماكينلي لطيفاً، فقبل الأرقام الجديدة وحسم لنا مبلغ 25 مليون دولار، وانتهى بنا المطاف إلى دفع 1.075 بليون دولار، شعرت بالارتباك ذلك اليوم لقيامى بهذا العمل، ولكنى كنت حديث العهد نسبياً بالوظيفة، وربما كنت منافساً كبيراً لصالحي.

كانت عملية ضم ERC قفزة كبيرة إلى الأمام، إذ كان لدينا حرية العمل في ERC فزدنا الدخل الصافي من 100 مليون دولار في عام 1985، إلى ذروة بلغت 790 مليون دولار في عام 1998، إلى أن حرفتنا عن المسار جمود الأسعار وهبة من العواصف في عامي 1998 و1999، فكان كسبنا في عام 2000 مبلغ 500 مليون دولار فقط.

جعلنا رون بريسمان (Ron Pressman) الرئيس التنفيذي يعيد الأمور إلى مسارها، فبوصفه كان مدقق حسابات أنشأ عملاً مربحاً في العقارات، وكان لديه المزيج الصحيح من الأذكىء والانضباط، أصبح التسعير أفضل، والسيكس سيغما بدأت بالتأثير، وإذا ما تعاون الطقس، فإن رون سينشط هذا العمل ثانية.

معظم ما فعلناه في ثمانينيات القرن العشرين، فعلناه ضمن خطوات صغيرة. فمن معالم رأسمال GE المميّزة «مقاربة الأسواق مشياً قبل مقارنتها ركضاً». فقبل الغوص في سوق معينة فإننا نخوض الماء على رؤوس أصابع أقدامنا.

لم يكن لدينا أبداً رؤية استراتيجية عظيمة لرأسمال GE.

لم تكن نتطلع إلى أن نكون رقم 1 أو رقم 2، إذ كانت الأسواق ضخمة، فكل ما كنا بحاجة هو ربط ميزانية GE مع أدمغة GE لإحداث التنمية.

كان التركيز في سبعينيات القرن العشرين على إقراض المستهلكين بالطريقة التقليدية كالرهن وتأجير السيارات، مع بعض الاستثمارات في النقل والعقارات.

تحول تركيزنا في ثمانينيات القرن العشرين إلى تنمية أقوى مع الاحتفاظ بالهيمنة المحكمة على المخاطر، لم نغير صورة المخاطر التي كانت موجودة في سبعينيات القرن العشرين، بل إن ما فعلناه هو تشغيل أشخاص فريدين، أطلقناهم ليكتشفوا الأفكار، وبعثوا القضية لاستثمارها في أفكارهم، وتحقيق التنمية.

حققنا تنمية لأن الصفقات أتت من كل حذب وصوب، فقد انفجر رأسمال GE خلال العشرين سنة الماضية إلى حشد من أعمال إدارة الأجهزة بدءاً من الشاحنات وعربات القطار حتى الطائرات، وقفزنا إلى بطاقات الائتمان الخاصة، وصرنا أكثر جرأة ومغامرة في العقارات، فقد انتقلنا من ست كوى مالية في عام 1977، إلى 28 عملاً متنوعاً لرأسمال GE بحلول عام 2001.

فلو كان هناك درس يجعل الناس يتمايزون، فهو ذلك الدرس، إذ كان لدينا عبر السنين صفّاً من المواهب القتالة - لاري بوسيدي، ودينيس دامرمان، ونورم

بليك، وبوب رايت، وغاري ويند، ودينيس نيدين، فكل واحد منهم يمكن أن يكون رئيساً تنفيذياً داخل الشركة وخارجها.

ومن الأمثلة المثلى للنجاح الذاتي النمو هو دينيس نيدين الذي بدأ مباشرة بعد تخرجه في جامعة كونيتيكت عام 1977 يعمل إداري تسويق لتمويل الخطوط الجوية والسكك الحديدية. وأخذ يصعد السلم خلال العقدين التاليين ليغدو اليد اليمنى لويند حتى سمي رئيساً تنفيذياً عام 1998.

لقد استخدمنا المهبة من أعمالنا الصناعية لنحول رأسمال GE من مجرد بيت مال إلى عمل يعقد الصفقات ويجتذب المهارات العملية، إن نصف القيادة العليا الحالية في خدمات رأسمال GE نشؤوا على الجانب الصناعي.

كان مديرونا يعرفون كيف يديرون الأعمال، فإذا ما تعسرت صفقة فإننا نادراً ما نشطبها، لأننا نكره الشطب، وبدلاً من ذلك نضطلع بها ونديرها بأنفسنا. فلدينا من المقدرة العملية ما يجعلنا نتمسك بالموجودات الصعبة.

ف عندما ساء وضع القرض الممنوح إلى تايجر إنترناشيونال (Tiger International) عام 1983 تدخلنا وأصبحنا شركة تأجير عربات قطار، وعندما خرجت بعض طائرات الركاب عن حقل التأجير إلى سوق ضعيفة حولنا الطائرات إلى ناقلات شحن وأطلقنا خط بولار الجوي (Polar Air) بوصفه خط شحن مستقل، أسفرت خبرتنا في مجال تأجير الطائرات عن شرائنا لشركة بولاريس (Polaris) والتوسع في عملنا مع موجودات جينيس بيت أفيشن (Guinness Peut Aviation) التي مقرها في أيرلندا، وذلك في عامي 1993 و1994.

تدير خدمات الطيران التابعة لرأسمال GE (GECAS) اليوم ثمانية عشر بليون دولار كموجودات.

بنينا رأسمال GE صفقة، صفقة - كبيرة أو صغيرة - تأتي غالبيتها العظمى قبل اجتماعات مجلسنا الشهرية، كانت الشركة حريصة دائماً بشأن المراهانات

التي تقوم بها في الخدمات المالية، فأنا لم أضف أي نظام انضباط جديد لمنهج إدارة المخاطر في رأسمال GE منذ سبعينيات القرن العشرين، ولكنني لم أقلص النظام، أيضاً، فأني صفقة تتضمن أكثر من 10 ملايين دولار، وأي مجازفة تجارية مع زيون تزيد على 100 مليون دولار لا بد أن تعرض على المجلس.

إننا لم نلغ مستويات الموافقات أثناء نمونا.

كنت أطلع على كل عملية تجارية تقريباً، لذلك فإنني أشترك في شرف اتخاذ القرارات الجيدة، وأتحمل مسؤولية اللوم في اتخاذ القرارات السيئة، لقد انخرطنا في حماة شراء شركات أو أسهم فيها في ثمانينات القرن العشرين، فقد مولنا مثل هذه الصفقات في شركة باتريك ميديا (Patrick Media) أو شركة لوحات الإعلانات عام 1989، كان لدى ذلك العمل سيولات نقدية مقبولة ومعدلات نمو معقولة، لقد أزعجني أمر واحد، هو أن جون كلوغ (John Klug) رئيس ميتروميديا (Metromedia) وعاقده الصفقات الكبير، كان يجري عملية بيع لشركة باتريك ميديا.

لم أكن أعرف الكثير عن لوحات الإعلانات، ولكنني أعرف أنه عندما يبيع جون كلوغ يجب ألا أشتري أنا، التقيت جون أيام المفاوضات بشأن صفقة كوكس. أحببته كثيراً ولكنني علمت أنه من أذكى المستثمرين في المنطقة، ولا بد لي من اتباع غرائزي والانصراف، وعندما تقلص استخدام لوحات الإعلان في أواخر القرن العشرين امتلكتنا الشركة لنتجنب شطب 650 مليون دولار، أعدنا بناء العمل، وكسبنا في النهاية ربحاً متواضعاً لدى بيعها في عام 1995.

كما قمنا بشراء شركة مونتغمري وارد (Montgomery Ward) عام 1988، كانت ناجحة تقريباً، إن شريكنا المناصف (50/50) جعل بيرني برينان (Bernie Brennan) صاحب فوربيس (Forbes 400) أحد أغنياء العالم، فانتعشت واردز (Wards). لقد أصيب البائع بالفرق بالانهاك، وعلى الرغم من الجهود الجبارة التي بذلها فريق الإدارة الجديد تدهورت واردز وأخيراً أفلست عام 2000.

على أي حال عوضت الصفقة الجيدة الصفقة السيئة وكان مدهما غير عادي مثلاً، دخلنا مزادات السيارات العلنية، لقد أحببت هذا العمل وكنت قد شاهدته في محطة كوكس أثناء المفاوضات الفاشلة عام 1980. كانت شركة كوكس تملك مانهايم (Manheim) رائدة المزادات العلنية للسيارات، كانت فرصة خدمات خالصة باستثمار منخفض وهوامش عالية، بدأ إد ستيوارت (Ed Stewart) الذي كان يدير عمليات تأجير سيارات يشتري شركات مزادات علنية صغيرة في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وفي النهاية اشترى إد أكثر من 20 شركة مزادات سيارات وشكل مشروعاً مشتركاً مع شركة فورد موتور (Ford Motor) بنسبة 80/20.

كان المزاد كمن يذهب إلى سوق القمل\* المُعدّ على الأرض مع مقاعد خشبية. وبيع فيه الباعة الجوالون النقانق، والحبوب، وسيور الجلد من ماركة هارلي - ديفيدسون (Harley - Davidson) من الدكاكين، وعاملون في المزاد كانوا يبيعون سيارة مستعملة كل دقيقة، وأخيراً، كانت شركة مانهايم، أيضاً، سبباً لقيامنا ببيع العمل، كانوا أكبر منا ولديهم الفرصة لتعزيز الصناعة، أخذنا الريح وبعنا إلى مانهايم في مطلع تسعينيات القرن العشرين.

جاءت أفضل الصفقات المطروحة أمام المجلس - ومن أشرسها - من غاري ويند، الذي قاد تنمية رأسمال GE القوية بوصفه رئيساً تنفيذياً من عام 1986 حتى عام 1998. وكانت الصفقات التي دافع عنها خيالية وإبداعية، لم يكن غاري رجل صفقات لامع فحسب، بل كان أيضاً يمتلك مقدرة نادرة على أن يدلك كيف تجعل من صفقة ليست جيدة تماماً، صفقة جيدة.

كان غاري مهندساً متديباً تخرج من جامعة هارفارد، يحمل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ومفاوضاً طبيعياً، كان يتدرب في تروست استثمارات العقارات في فلوريدا عندما عُيّن في رأسمال GE مديراً لتمويل العقارات عام 1975، وأشرف فيما بعد على صفقات التمويل التجاري كلها وأصبح مسؤولاً عن

\* سوق شعبي للسلع العتيقة (يشبه في دمشق ما كان يعرف بسوق القميلة في مدحت باشا) (المترجم).

العمليات لرأسمال GE عام 1984. وعندما ترك بوب رايت منصبه كرئيس تنفيذي لرأسمال GE ليدير شركة NBC في أواسط عام 1986، عُيّن لاري بوسيدي مكان غاري ويند، تابع غاري ولاري العمل معاً لبناء رأسمال GE.

وبحلول عام 1991، أراد لاري أن يدير عملاً خاصاً به، كان عمره خمسة وخمسين عاماً، وكان يشغل منصب نائب رئيس الشركة، ومع ذلك لم يعد بإمكانه شغل منصب أعلى في GE لأنه كان أمامي عشر سنين في منصب رئيس تنفيذي للشركة، أراد لاري فرصة لإدارة شركة كبيرة وحصل عليها من خلال غيري روش (Gerry Roche) متصيد العقول في شركة هيدريك أند سترغلز (Heidrick and Struggles).

دخل لاري مكثي صبيحة يوم اثنين في أواخر يونيو حاملاً النبأ.

قال: «جارك، أنت تعلم أن الوقت حان لأتحرك إلى الأمام، لا أريد أن أظل جالساً هنا حتى نهاية حياتي العملية، لقد وانتتي فرصة، واني مهتلها».

فسألته: «متى ستفعل ذلك؟».

أجاب: «سيعلن النبأ غداً».

فقلت: «لقد قررت إذناً».

فقال: «نعم، لقد قررت فعلاً».

كان لقاء عاطفياً، عدنا بالذكريات إلى الورا، إلى عام 1978 عندما كنا نلعب كرة الطاولة معاً في هاواي وأقنعتته بالبقاء في GE، ذرفت عيوننا الدمع وتعانقنا عناقاً حاراً، ثم قال لي لاري بأنه سيصبح رئيساً تنفيذياً لشركة أليدسيغنال (Allied Signal)، شركة المنتجات الصناعية في نيوجيرسي.

قال لاري إن شركة أليدسيغنال طلبته لأنها كانت في وضع تحول كامل من حالة سيئة إلى حالة جيدة، وهي موجودة في الشمال الغربي ولذلك لن يتمكن من اصطحاب أسرته معه.

وعندما أتصل بي روش قلت له: «يا غاري، نصف وجهي يبكي لأنك أخذت مني أفضل صديق، ونصفه الآخر يبتسم لأنه قادر على إدارة أي شركة في هذا البلد ويستحق أن يدير عمله الخاص به».

في تسعينيات القرن العشرين أراد غاري ويند أن يرفع علماً في كل مكان يذهب إليه، وطلب من فريقه ألا ينزعجوا بسبب بعض الجروح. قال لهم: «سنريح الحرب، وما عليكم إلا الثبات في مواقعكم».

في حين بدأت التجارة تأخذ منحى العولة، لم يمارس أحد ذلك بفعالية أكثر مما مارسه رأسمال GE، وعندما كانت أوروبا تعاني من ركود اقتصادي، قام غاري بجهود هائلة هناك، ففي عام 1994، جمع غاري وفريقه 12 بليون موجودات، أي أكثر من نصف التجارة مع الخارج، وضاعفوا الخطى، بل أكثر من ذلك، في عام 1995، إذ اكتسبوا 25 بليون دولار موجودات، مع 18 بليون دولار خارج الولايات المتحدة.

كان رأسمال GE يحقق نجاحاً عالمياً، يضم شركات قروض للمستهلكين، وعمليات ائتمان خاصة، وعمليات إيجارات شاحنات كبيرة وعربات قطار.

إن حكايات هذه الصفقات العديدة تكفي لملء مجلدات، قام غاري ورئيس تطوير العمل لديه في أوروبا، كريستوفر ماكينزي (Christopher McKenzie)، برحلة في سيارة مغلقة أثناء عطلته في صيف عام 1995 إلى أوروبا الشرقية. وكان كريستوفر آلة أفكار، ومكتشف الصفقات، عاداً نشيطين متحمسين لعقد مختلف أنواع الصفقات في ذلك الجزء من العالم، وكان لديهما مشروع شراء مصرف في بودابست (Budapest) أحببنا هنغاريا (Hungary) وكان المصرف مناسباً لأعمال GE في مجال التمويل، ليكون هو المستخدم الأساسي في البلاد.

كما اشترينا مصارف في بولندا (Poland) وجمهورية تشيكيا (Czech Republic) واستخدمناها للانتقال إلى تمويل شخصي في تلك الأسواق، حصل انعطاف محبب في صفقة المصرف التشيكي لأن صاحب المصرف كان يملك شركة توزيع

مواد مختلفة ولديه مخزن مملوء بأجهزة التلفاز الروسية، وافقنا على الصفقة بعد أن تأكدنا أننا لن نخسر في عمل المواد التشيكية.

تحقق المصارف الثلاثة اليوم ربحاً متواضعاً صافياً يبلغ 36 مليون دولار سنوياً، وما زالت رحلة غاري تسير في طريق النجاح.

ومن الصفقات الممتعة الأخرى تلك التي تمت عندما أعد ديف نيسين (Dave Nissen) الرئيس التنفيذي لشؤون تمويل المستهلكين المسرح للدفاع عن شراء شركة بت بروتكت (Pet Protect)، ثاني أكبر شركة بريطانية تبيع صكوك تأمين على حياة الكلاب والقطط وصحتها، اندرجت هذه الصفقة مع فئة قرض السيارات التايواني، ويبدو أنها ناجحة.

بدأ ديف عرضه في عام 1996 بالكلمات التالية: «هذا الكلب سوف يصطاد».

لم أكن أعرف كثيراً عن سوق تأمين الحيوانات الأليفة، لقد وجدنا أن هذا العمل كان ينمو بنسبة 30% سنوياً مع علاوات سنوية قدرها 90 مليون دولار. وتحتل سوق المملكة المتحدة المرتبة الثانية بعد السويد في النسبة المئوية للقطط والكلاب المؤمنة، وهي 5% مقابل 17%، لذلك كان هناك وجه إيجابي في هذه الصفقة.

لقد عامل جيم بنت (Jim Bunt) عضو مجلس رأسمال GE وأمين خزينة هذه الصفقة بكثير من المرح، ففي مراجعته للصفقة قال مازحاً إن تغطية ناتج رأس المال تشمل «تكاليف الوجار إذا كان صاحب الكلب قد أدخل فجأة إلى المشفى». ولا تشمل «الخسارة الفادحة الناجمة عن عضات الكلاب».

وافقنا على الصفقة لأننا كنا نثق بالأشخاص الذين دافعوا عنها، وليس لأننا نفهم في تأمين الحيوانات الأليفة.

وكانت الصفقة صغيرة كذلك إذ بلغت قيمتها 23 مليون دولار، كانت هناك صفقات أكبر تثير تساؤلات خطيرة. فقد كان بنسين، ذات مرة عام 1997، يدافع

عن صفقة شراء مصرف أوفينا (Bank Aufina) وحدة تمويل المستهلكين في مصرف كبير في سويسرا (Switzer land)، فرفضتها.

يملك المصرفيون السويسريون عالم الصيرفة، فلماذا يوافقون على بيع شيء جيد؟ لم يدخل ذلك بالحسبان، فوضح نيسين الأمر بقوله إن المصرفيين السويسريين بارعون حقاً ويفضلون الصفقات الأكبر ومهتمون في صيرفة الاستثمارات العالمية، فالعمل في القروض الشخصية وتمويل السيارات يعدّ تسلية عندهم.

انتهى بنا المطاف إلى شراء شركتين في سويسرا، وبلغ ربحهما عام 2001، 78 مليون دولار.

كانت هاتان الصفقتان جزءاً من خطة كبيرة رسمها نيسين لبناء شركة عالمية لتمويل المستهلكين، أما الصفقة الكبيرة الأولى التي هيأت لرأس مال GE وجوداً كبيراً في أوروبا، هي ضم عمليات بطاقات الائتمان الخاصة التابعة لمجموعة بيرتون (Burton Group) أكبر بائع ألبسة بالمرقّ في بريطانيا، وذلك عام 1990، أضاف ديف في السنة التالية شركتي هارودز (Harrods) وهاوس أوف فريزر (House of Fraser).

كان رئيس شركة هارودز يتبع في المفاوضات الصعبة على هذه الصفقة أسلوباً عنيداً غير عادي، فعندما لا يحب ما كان يجري، يغادر الغرفة ويقول للمتفاوضين إنه سيعود في غضون دقائق، ويريد منهم جواباً أفضل لدى عودته. وبعد أن كرر هذه الحيلة للمرة العاشرة، صنع نيسين وفريقه بطاقات كتب عليها بحروف كبيرة سوداء العبارة التالية\* «SCREW YOU».

وعندما عاد رئيس هارودز إلى الغرفة، رفع المتفاوضون هذه العبارة، سرّبها، فخففت روح المرح كثيراً من التوتر الذي كان يسود المفاوضات، وسرعان ما أنجزوا الصفقة.

\*عبارة تدل على أن المرء أو الجماعة غاضبة من شخص ما وتطلب منه الخروج على الفور. (المترجم)

في حين كان غاري ونيسين يحققان نمواً عالمياً، كانت تجري هنا في الولايات المتحدة أمور كثيرة، فقد أتى مايك غودينو (Mike Gaudino)، رئيس التمويل التجاري، ببعض الصفقات المهمة، وفي حين كنت انظر كل يوم إلى الشركات التي أريد شراءها، كان مايك ينظر إلى الشركات التي يريد إنقاذها، فقد كان يقول دائماً إن أكثر من نصف الشركات في الولايات المتحدة ليست شركات استثمارية، كان يأتي مايك إلى المجلس ست أو سبع مرات في السنة بشركات مضطربة في طريق الإفلاس أو أفلست فعلاً، وبالإضافة إلى مقاضاة قيادة الشركة كان مايك يبحث في قدرتنا على استرداد الديون المستحقة والموجودات. إنها نظرة مقلوبة إلى العمل خلافاً لما ألفناه.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة إيتونز (Eaton) وهي سلسلة شركات كبيرة للبيع بالمفرق في كندا كانت تعاني من صعوبات مالية في عام 1997. وعندما أحجم المقرضون الآخرون عن تقديم المال، سعى مايك للحصول على 300 مليون دولار قروضاً لمساعدة البائعين بالمفرق وإنقاذهم من الإفلاس، وبعد إخفاق آخر كان لا بد من حل الشركة، استطاع مايك استعادة كل بنس دفعناه في الاستثمار وعائداتنا المخطط لها كلها، وبفضل حل الأزمات، مثل أزمة إيتون، اكتسب مايك موثوقية كبيرة، فقد عقد صفقة واحدة من بين أكثر من 200 صفقة رُفضت في السنوات الست المنصرمة، إن مقارنة مايك المقلوبة والمقترنة بدعم مالي قوي نقل العمل من حالة اللاربح واللاخسارة في عام 1993، إلى تحقيق دخل صاف في عام 2000 يقدر بـ 300 مليون دولار تقريباً.

أصبح غاري وين الكاهن الأعلى للتنمية داخل رأسمال GE، فقد جعل تنمية العمل وتطويره الجزء الجوهرى من ثقافته، وبالإضافة إلى أكثر من مئتي موظف كرسوا جهودهم للبحث عن ضمام، فقد كان كل عضو تنفيذي في رأسمال GE يأتي إلى العمل كل يوم وهو يفكر في صفقات محتملة، لقد جلب

غارى إلى العمل جزءاً من البنية العقلية التتموية، استخدمت صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review) رأسمال GE نموذجاً لعمليات الضم المتكاملة الناجحة، محللة بالتفصيل كيف أنجز غاري وفريقه هذه العمليات وهي كثيرة جداً.

فقد أنجز غاري ودينيس نادين في تسعينيات القرن العشرين أكثر من أربع مئة صفقة تشمل أكثر من 200 بليون دولار موجودات.

كرس غاري حياته للصفقات، وكان «التفاوض» دمه الذي يجري في عروقه. ويذكر دينيس نادين يوم كان هو وغاري في هونغ كونغ (Hong Kong) ودخل غاري دكاناً ليشتري مدياعاً، وفأوض البائع حوالي ساعة من الزمن ليخفض السعر، ثم غادر الدكان يحمل المدياع ويشعر بالسعادة لنجاحه في المفاوضة، ولكنه كاد يموت عندما وجد المدياع نفسه في واجهة محل آخر في الشارع وعليه بطاقة السعر الذي هو أدنى من السعر الذي حصل عليه بالمفاوضات الطويلة.

#### جن جنونه طيلة الأسبوع

كان غاري يحب تخطيط الاستراتيجيات لبيع صفقات، يروي مايك نيل (Mike Neal) حكاية أول مرة أتى بها إلى غاري ليناقد مشروعاً قبل انعقاد المجلس عام 1989، كان مايك يرغب في شراء كونتيل كراديت (Contel Credit) وهي شركة تعمل في تأجير الاتصالات، بدى الملل ظاهراً على غاري أثناء قيام مايك بعرض أفكاره، فلم ينبس ببنت شفة حتى انتهى نيل من عرضه تماماً.

فقال له: مايك، هذا أسوأ ضم يُعرض علينا، ولكن لدينا صفقة أخرى كبيرة وأنيقة، إنها صفقة طائرات تجارية نجبها حقاً، سندعك تعرض صفقتك في اجتماع المجلس أولاً، ثم نضعك مباشرة أمام الصفقة التي نريد، ونادراً ما يرفض جاك صفقتين متواليتين. فعليك أن تهيئنا للموافقة.

دخل مايك وأخذ يشرح فكرته، اشترينا صفقته، وكان غاري يفضل إنجاز العملية التجارية فوراً.

تقاتلنا قتالاً مريراً على صفقات ولكن دفاع غاري عن صفقاته كان عالي المستوى.

لقد أرسل غاري إلى اليابان فريقاً لتنمية الأعمال وتطويرها لاستكشاف الفرص المتاحة هناك قبل سنوات من سماح اليابان للاستثمارات الأجنبية بالعمل فيها، وعندما بدأ الاقتصاد الياباني يفسد في أواسط تسعينيات القرن العشرين، أتخمت أعمال الصرافة وقطاعات التأمين باستثمارات جيدة، كانت القروض غير عاملة بعيدة عن الأنظار.

وعندما بدأت اليابان تفتح للاستثمارات الأجنبية كان للعمل الأساسي المبكر الذي أسسه غاري قد هياً لرأسمال GE انطلاقة رئيسية متقدمة.

كانت الصفقة الأولى عام 1994 لضم مينيبيا (Minebea)، شركة تمويل المستهلكين بقيمة بليون دولار، والتي هي فرع لشركة حاملات الكريات لعجلات الآليات، وبالتعاون مع جي لابين (Jay Lapin) رئيس GE في اليابان حينذاك، وضع غاري صفقات إبداعية عديدة في مجالات تمويل المستهلكين، والتأمين وتأجير الأجهزة، وبوصف جي محامياً سابقاً لأعمال الأدوات لدينا كان هو التنفيذي الملائم للمنطقة، فقد بذل جهداً جباراً لكسب ثقة المنظمين اليابانيين ومجتمع العمل الياباني، أحب اليابان وشعبها، وعرفوا هذه الحقيقة واستجابوا لها، وقد جمعتي الحفلات التي كان يقيمها في بيته في اليابان عندما زرته مع أعضاء تنفيذيين للعديد من كبريات الشركات، وبقيادة رأي مفتاحيين.

وبحلول عام 1998، كنا فعلاً قد حققنا خطوة واسعة، فقد عقد فريق GE صفقتين تلك السنة في مجال التأمين على الحياة، ومجال تمويل المستهلكين والتأجير، الأمر الذي وضعنا على الخريطة كأكبر لاعب في الخدمات المالية في اليابان.

كانت الصفقة الأولى في فبراير تأسيس مشروع مشترك بقيمة 575 مليون دولار مع شركة توهو ميوتشوال (Toho Mutual) للتأمين على الحياة، أتى مايك فريزر (Mike Frazier) بالصفقة إلى المجلس، كان مايك نفسه مدقق حسابات لشركة GE، وعمل معي في فيرفيلد، في مجال البحث عن أفضل الممارسات في العالم كله، وكان رئيساً لشركة GE في اليابان في مطلع ثمانينيات القرن العشرين. كان مايك قد أنشأ شركة تأمين وحدث 13 ضميمة من الشركات في جسم واحد ناجح جداً، والآن يقوم برفع علم لعمله في اليابان بدعم قوي من غاري.

لقد دُعرت لهذه الصفقة وحاولت صدها كثيراً، كانت شركة توهو مفلسة فغمرني حجم الضم ومداه، هذه بلاد غير مألوفة لدينا فأنا لا أعرف قوانينها، وأردت التأكد من أن مايك وفريقه قد قاموا بواجبهم في تقييم جميع المخاطر. لذلك سارت القضية بين أخذ ورد، فقام خلال شهر ديسمبر برحلات مكوكية إلى طوكيو عدة مرات ليزيل قلقنا وقلق البائع، وأنجزت الصفقة قبل عيد الميلاد.

أما الصفقة الثانية التي أعلنت في يوليو من عام 1998 فكانت عملية ضم قسم قروض المستهلكين في شركة ليك (Lake) خامس أكبر شركة تمويل للمستهلكين في اليابان، وتقدر قيمة الصفقة بستة بلايين دولار، كانت ليك مزودة لقروض للمستهلكين قصيرة الأجل بواسطة آلات إحصاء مؤتمتة، وبفضل وجود 600 فرع لها في اليابان و 1.5 مليون مستهلك، جعلتنا أكبر لاعب في مجال تمويل المستهلكين في اليابان، كانت الصفقة معقدة جداً مع شركة مفلسة افتراضياً بحيث استغرقت ثلاث سنوات حتى استكملت.

لقد رفض العرض الأول الذي تقدم به ديف فيسين في عام 1996 لأننا رفضنا تحمل ديون الشركة، ولم يكن حظ العرض الثاني بعد سنة بأفضل من الأول. وأخيراً، أتى نيسين وفريقه في عام 1998 ببنية غير عادية لإنجاز الصفقة رغم المصاعب كلها، ويقضي الاقتراح الذي تقدم به أن نشترى عمليات القروض الشخصية ونساعد على إنشاء شركة منفصلة تضطلع ببقية موجودات شركة ليك

بما فيها أعمال فنية بقيمة 400 مليون دولار كان قد اشتراها مالك الشركة وافقنا على دفع مبلغ إضافي - كضمانة - لحاملي أسهم ليك وعلى منحهم ميزات أخرى إذ ما حققنا أهدافنا المالية.

ولإنجاز الصفقة، كان لابد من إقناع عشرين مصرفاً مختلفاً في اليابان لإجراء حسم على الدين الذي أصدره إلى ليك، حتى أن نيسين وفريقه استأجروا شركة كريستي (Christie) لتقييم ثمن لوحات بيكاسو (Picasso) ورينوا (Renoir) المعلقة في مكاتب شركة ليك، ورغم أننا لم نكن نرغب في شراء هذا العمل الفني كله، فإننا سندفع ثمناً أقل بموجب شرط الكسب الاحتياطي، إذا ما استطاعت شركة ليك بتوفير مبلغ نقدي أكثر من مبيعات هذه الموجودات وغيرها.

وقبل طرح صفقة ليك على مجلس GE، درس نيسين وفريقه هذه الصفقة دراسة وافية في ثماني جلسات مع غاري ودينيس دامرمان ورئيس الشؤون المالية، جيم بارك (Jim Parke) قبل انعقاد المجلس.

أحببت هذا المفهوم، ويعد أن ضمنا ليك، كنت ألعب الغولف مع وارين بوفيت (Warren Buffett) في سيمينول (Seminole) عندما قال لي إنه أحب هذه العملية التجارية التي أكملناها في اليابان، كنت أتصور وارين دائماً جالساً في أوماها (Omaha) أنيقاً حذراً، لم أكن أفكر أنه عالمي هكذا ومهتم بالشؤون العالمية، ولكن تبين أن له مجسات وامتدادات خارجية أكثر من سواه.

فسألته: «كيف علمت بصفقة ليك؟»

فأجاب: «إنها من أفضل الصفقات التي رايتها بحياتي، فلو لم تكن أنت هناك، لكنت أنا وأخذت الصفقة».

كان وارين مغامراً أكثر عندما حاول رأسمال شركة GE عام 2001 الإسهام في إعادة بناء شركة فينوبا (Finova) المالية، ويوصف وارين من حاملي أسهم شركة فينوبا، كان يحاول الخروج من الهم المقلق. ورغبت في أن أعمل مع وارين، ولكنه

لم يستطع العمل معنا لأن له شريكاً في ليوكاديا (Leucadia) فقدمنا عرضاً للشركة، حسنّ وارين عرضه وبيع فينوفاً .

هذه المرة كنا في الخارج وننظر إلى الداخل.

كان غاري ويند غريباً بحيث لم يتكلم إلا قليلاً، فلا يعرف المرء من أين هو آت ولا يعرف المزاج الذي يكون فيه، الشيء الوحيد الذي كان يكرهه هو المراقبة والإشراف. فإن أي مشرف سواء كان لاري بوسيدي أو بوب رايت أو أنا، أو أي رئيس فإنه يخرج غاري عن طوره. فإن كلمة «لا» من رئيس له تجعله يضرب رأسه في الحائط.

كان الفراق مع غاري في أواخر عام 1998 أمراً لا بد منه كنتيجة لعملية خلافة الرئيس التنفيذي.

كان دينيس، الرئيس، ومايك فيل نائب الرئيس التنفيذي، جاهزين، إن دينيس الذي عمل في شركة GE 21 عاماً يعدّ شخصاً ذا عزيمة وتصميم وداعماً رائعاً بقدراته العقلية لعقد صفقات كبيرة ومعقدة، ومن أبرز صفاته الثبات والعناد. فهو يستطيع التفاوض على صفقة حتى لا يبقى فيها قطرة دم، أما غاري فهو صاحب الأفكار الكبيرة، في حين أن دينيس هو رجل التنفيذ.

كنت أعتقد أن مايك ميل هو روح رأسمال GE، وخلافاً لغالبية المديرين، لم يأت إلى العمل بخلفية مالية. وبوصفه مدير مبيعات سابقاً في قسم الإمداد في شركة GE، كان عليه أن يتعلم العمل وقد تعلمه فعلاً، من أعظم وأقوى ميزات مايك طريقته في الاتصال بالناس، كان محبوباً وذكياً، جاهز دائماً بالفكاهة ليخفف التوتر في الغرفة.

كان جيم بارك هو المسؤول المالي منذ عام 1989 ويُعدّ أساساً في حكاية التتمية، حصيماً يعرف العمل في تخلفه وفي تقدمه.

أما دينيس دامرمان الذي دخل العمل وخرج منه مرات عديدة أثناء حياته العملية منحنا الراحة كلها بحيث امتلكننا جسر الخبرة الذي ربطنا بالجيل الثاني من القيادة في رأسمال GE.

بفضل وجود هذا الفريق الجديد مكان الفريق السابق، استتجت وغاري أنه لم يعد راغباً في عضوية المكتب التنفيذي التالي لشركة GE، لقد حصل على معاملة جيدة يستحقها، وقد عكست رزمة تركة للعمل ذلك التكريم.

كما حصلنا نحن على ما لا ينافس.

كانت شركة التامين والخدمات المالية كونسيكو (Conseco) في عام 2000 في ورطة كبيرة، إذ انخفضت أسهمها 33% في عام 1998 و41% في عام 1999، وكانوا بحاجة إلى مساعدة عاجلة، أراد أصحاب أسهم شركة كونسيكو الأساسيين، إيروين جاكوبس (Irwin Jacobs) وتوماس لي (Thomas Lee) وشركاؤهما أن يكفلهم غاري. والواقع أن غاري كان هو الشخص المناسب لهذا التحول. فقد أصبح رئيس نفسه.

من أمتع مفاوضاتي هي تلقي اتصالات هاتفية من جاكوبس يخبرني بها عن السبب الذي ينبغي من أجله أن أحرر غاري من عقدنا اللاتنافسي، تلقيت الاتصال الأول من جاكوبس يسألني كم أطلب لإخراج غاري، فقلت له: «إيروين، أظنني مغفلاً وقليل خبرة»، أتريدني أن أفاوض ضد نفسي؟.

سال إيروين إن كان مبلغ 20 مليون دولار يكفي.

فقلت له: «انس ذلك، لن أتخلي عنه، إنه ذكي جداً وثمين جداً».

اتصل إيروين مرات عديدة وعرض أسعاراً أعلى ولكنها لم تقترب مما يستحقه غاري.

ولم يمض وقت طويل حتى تلقيت هاتفاً من ديفيد هاركنز، عضو مجلس شركة كونسيكو ورئيسها وعضو المكتب التنفيذي فيها مؤقتاً، وكان سعيداً، مثل

إيروين، في محاولته إقناعي بالصفقة ويرفع المطالب بتواضع في كل مرة، وبعد اتصالات هاتفية عديدة خلال يومين، توصلنا إلى اتفاق، وافقت على إلغاء اللاتافس مقابل شراء كونسيكو التزامات GE كلها تجاه غاري وإصدار 10.5 مليون كفالة لشركة GE كي تشتري أسهم كونسيكو بسعر 5.75 دولار للسهم الواحد وهو سعر السوق في زمن الاتفاق.

الشيء الجميل في هذا الاتفاق أن الجميع ربحوا منه، فغاري وجد موقعه المثالي، المكان الذي يكون فيه هو الرئيس وحيث يعمل دماغه العجائب، أما كونسيكو فحصلت على هذا التحول بالسعر الذي أرادته، ونحن جلسنا على جانب الطريق نحبي غاري ثانية.

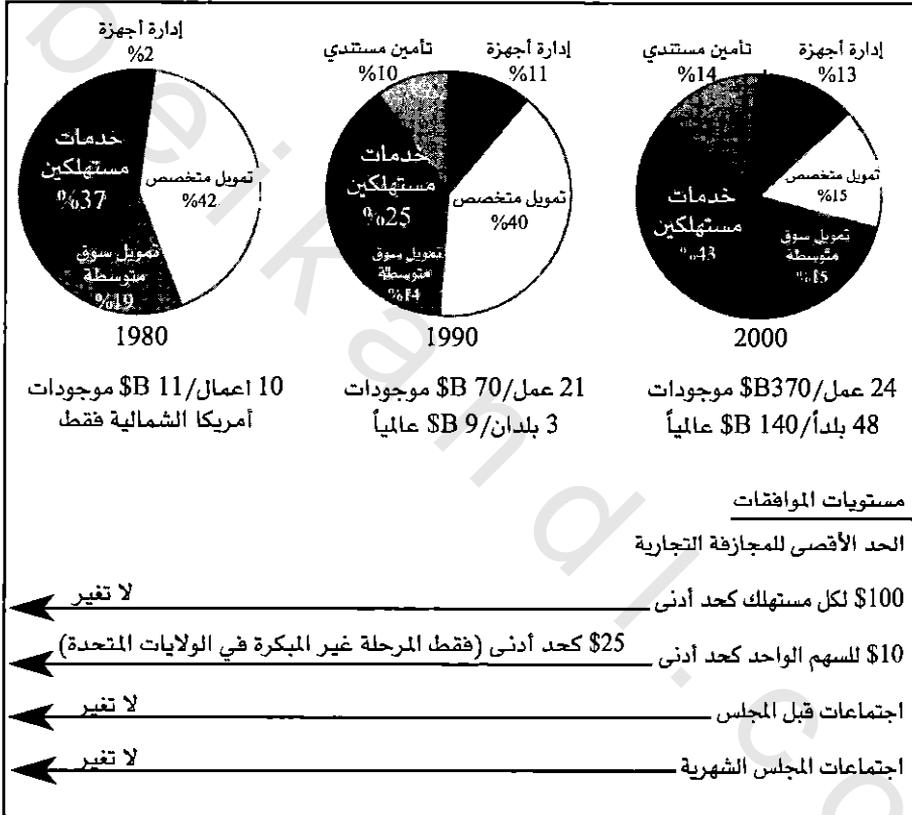
كان لنا حصة في الصيد، ولهذا يمكننا أن نشاركه المسير.

عندما ترك غاري عينت دينيس دامرمان رئيساً جديداً لخدمات رأسمال GE ومن ثم انتخب نائباً لرئيس شركة GE، ورفعنا دينيس نيدين من مسؤول العمليات إلى رئيس ورئيس تنفيذي، شعرت أن الاثنين - اللذين أسهما طويلاً في نجاح رأسمال GE - سوف يكونان القيادة التي نريد لنقل العمل إلى القرن التالي. أبقينا الفريق سليماً كما هون وتابع رأسمال GE مضاعفة قواه الكبيرة، ففي عامين 1999 و2000 ضم العمل موجودات بقيمة 47 بليون دولار بما فيها 33 بليون خارج الولايات المتحدة، وازداد نمو الدخل الصافي لخدمات رأسمال 17% GE عام 2000 إلى 5.2 بليون وهي سنة قياسية من سنوات نمو المكاسب الرقمية العشرية.

إن الأرقام لا تروي الحكاية كلها.

إن أفضل خارطة أحببتها هي تلك التي عرضها جيم كوليكا (Jim Colica) رئيس إدارة تلافى المخاطر منذ زمن طويل في اجتماع مجلس GE في يونيو من عام 2001 (انظر الخريطة أدناه)، إنها تبين نمو خدمات رأسمال GE واتساعها واحتوائها للمخاطر والمجازفات، ومع وجود نقاط مضيئة في الصفقات الفردية، فإن تنوع أعمالنا وفلسفتنا في المخاطر المسيطر عليها منحتنا نمواً مستمراً ثابتاً،

كان لدى قسم التسليف في GE عشرة أعمال و 11 بليون دولار موجودات في عام 1980 وكان محصوراً فقط في الولايات المتحدة. وبحلول عام 2001 كان لدى خدمات رأسمال GE 24 عملاً و 370 بليون موجودات في 48 بلداً في العالم. تعد خدمات رأسمال GE حكاية من حكايات دمج المال بالتصنيع، إذ إن ما يجدي هو جمع المبدعين من الناس مع نظام التصنيع وانضباطه، مع المال.



## الفصل السابع عشر

### مزج NBC مع المصايح الكهربائية

بدأت NBC عظمة عندما أعلننا ضم RCA في ديسمبر من عام 1985، كانت قيمة الشبكة ثلاثة بلايين دولار وتضم 8000 موظف، وفيها نفع كثير، وكانت على وشك أن تكون الأولى في تصنيف الفترة المسائية التي يتجمع غالبية الناس فيها لمشاهدة التلفاز، والأولى في برمجة آخر الليل، والأولى في برامج الأطفال صبيحة يوم الأحد، لقد أخذنا تسعة برامج تلفزيونية من أصل عشرين برنامجاً في أعلى المسلسلات مرتبة يشاهدها الناس أكثر من سواها، بقيادة غوسبي شو (The Gosby Show) أعلى المسلسلات التلفزيونية مرتبة، بما في ذلك برنامج فاميلي تاير (Family Ties)، وتشيرز (تهليلات وتشجيعات) (Cheers)، ونايت كورت محكمة الليل (Night Court).

كان في قمة ما أفكر فيه هو كيف نحافظ على استمرار هذه البرامج، لقد قضيت وقتاً طويلاً أعالج هذا العمل أثناء اجتماعات التكامل السابقة على إنجاز الضم في يونيو من عام 1986.

لا يحتاج الأمر إلى جراحة دماغية لمعرفة أن الرئيس غرانت تينكر (Grant Tinker) ورئيس القسم الترفيهي براندون تارتيكوف (Brandon Tartikoff) هما اللاعبان اللذان سيُيران NBC، فقد اختارا العروض التي جعلت NBC في المرتبة الأولى.

تعب غرانت من السفر يوماً بين نيويورك وكاليفورنيا وقال لي يوم الضم إنه لن يبقى، كان غرانت يعتقد أن لديه فريق قيادة جاهز يحافظ على بقاء NBC في القمة، وطمأنني بأن الجميع بمن فيهم براندون سيظلون في المجلس.

ولحسن الحظ، كان لي صديق قديم هو دون أوهلمير (Don Ohlmeier) منتج تلفازي مستقل عرفته من اقترانه بروس جونسون (Ross Johnson) من نابيسكو (Nabisco) لعبنا الغولف في نابيسكو/ دينا شور أوبن (Nabisco L Dina Shore Open) اتصل بي دون ليقول لي، من باب إسداء المعروف، إن براندون يزداد توقاً وتلهفاً.

كان براندون في الثلاثين من عمره أصغر رئيس لبرامج الترفيه في شبكة تلفاز كبرى، ولعب دوراً كبيراً في نجاحات NBC بما في ذلك ل. أ. ل. (L.A. Law)، وميامي فايس (Miami Vice)، وتشيرز (Cheers)، وغوسبي شو (Gosby Shoe)، وفاميلي تايز (Family Ties) وسينفيلد (Seinfeld).  
لم أكن راغباً في التخلي عنه.

هتفت إلى براندون ودعوته إلى لقائي على مائدة عشاء في بريمافير (Primavera) في نيويورك في 12 مايو، لقد أحب كل منا الآخر، حقاً، كان مهووساً بلعبة البيسبول مثلي، وطمأنته أن الأمور ستكون أفضل مما رآه في الماضي، وبعد شهر وقع عقداً لمدة أربع سنوات، لقد زادني وجود براندون على راس فريقنا الترفيهي ثقة بأن GE ستجج في العمل التلفازي.

أجريت خلال ذلك الصيف مقابلات المرشحين من هيئة الموظفين لدى غرانت تينكر كي أختار من بينهم من يحل محله كرئيس تنفيذي لشركة NBC، كانوا كلهم جيدين، أوصاني غرانت باختيار لاري غروسمان (Larry Grossman)، الذي كان حينذاك رئيس قسم الأخبار، على أي حال، لم يكن لدى لاري رؤية العمل والميزة التي أبحث عنها.

أخبرت غرانت أنني لا أستطيع قبول أي من مرشحيه، وطلبت منه أن يلتقي بوب رايت الذي شعرت من اليوم الأول أنه الشخص المثالي للوظيفة، رتبت الأمور بحيث يطير غرانت إلى فيرفيلد لتناول العشاء مع بوب وزوجته، سوزان

(Suzanne)، التي كانت شريكاً جوهرياً في نجاح بوب، في حين أن غرانت وبوب أحب كل منهما الآخر، فإن شيئاً لا يشي غرانت عن رغبته في ترفيع أحد رجاله. على أي حال، عينت بوب رئيساً تنفيذياً لشركة NBC بعد شهرين في أغسطس. كان رد الفعل متوقعاً، إذ استغرب الناس كيف أن صانع مصابيح كهربائية يتمكن من إدارة شبكة تلفزيونية، كنت واثقاً من أن بوب مناسب للمنصب، فقد كان يعمل معي في البلاستيكيات، والأدوات المنزلية، وفي رأسمال GE حيث كان رئيساً تنفيذياً.

كان لدى بوب من الخصائص والميزات ما يؤهله للنجاح. فبقاؤه ثلاث سنوات مع شركة كابلات كوكس زوّده بخبرة تساعدنا على التوسع إلى ما وراء عمل شبكات التلفاز التقليدي، لقد شجّب أسلوبه الإدارة والمهارات الخلاقة لكي تتعامل مع المهوبة، وكان كريماً يعمق صداقاته إلى أقصى حد، ويندفع دائماً إلى جانب من يقع في محنة شخصية.

كنت وبوب نستمتع بنجاح نتائج برنامج NBC الترفيهي بيد أنه كان يلوح في الأفق بوادر إشكالات، فقد كانت NBC ملتصقة بالماضي، وكانت برامج التسلية والترفيه قوية ولكن الكابل كان يقلّص مشاهديه، وكان قسم الأخبار مديناً أكثر مما يكسب لعدة سنوات، وكان يخسر في عام 1985 حوالي 150 مليون دولار سنوياً، يبدو أن الإنفاق الباهظ يعد سمة نموذجية من سمات الأعمال الترفيهية. لم تكن NBC تواجه أيّاً من هذه الحقائق والوقائع.

عالجنا أولاً الخسائر في قسم الأخبار، وأتى ذلك بنا ثانية إلى رئيس قسم الأخبار، لاري غروسمان، كنت وإياه في كوكبين مختلفين، فقد كان في قسم الإعلان في شركة NBC في بداية حياته العملية، ثم صار رئيساً لشركة PBS عندما جنده غرانت ثانية للعمل معنا في عام 1984.

في بداية علاقتنا وجه لاري لي ولبوب دعوة إلى بيته مع عدد من نجوم NBC وأزواجهم معتمد نايتلي نيوز (Nightly News)، توم بروكاو (Tom Brokaw)، ومضيفي عرض توداي (Today)، برنانت غمبل (Briant Gumble)، وجين باولي (Jane Pauley).

أقام آل غروسمان أمسية لطيفة.

كانت هناك مشكلة واحدة فقط: هي ليلة الحلقة السادسة من المسلسل العالمي لعام 1986 مع قيام ريد سوكس (Red Sox) بلعب دور شرطي في مدينة نيويورك، عشت وامت مع سوكس (Sox) منذ كنت في السادسة من عمري.

هذه هي الليلة التي يستطيعون فيها الفوز، أخيراً، بأول مسلسل عالمي لهم في حياتي، كانت NBC تبت اللعبة على شاشة التلفاز، وكنت أشك أن لاري كان يعلم أنه وقت المسلسل العالمي، انقلبت تلك الليلة إلى أكثر الليالي حزناً في تاريخ ريد سوكس عندما أخذ بيل بكنر (Bell Buckner) يداعب الكرة بين ساقيه فخسر (Red Sox) أخيراً في الجولة العاشرة.

صدمت لعدم حساسية لاري لأهمية اللعبة، بل كان يشعر بالانزعاج تماماً لأن مثل هذه الأمور التافهة تستهلكني، كانت ليلة غريبة ولكنها لم تكن آخر تجربة محرجة مريكة بيننا.

فبالرغم من مطالبتنا لقسم الأخبار في NBC لتقليص الخسائر، صعقني لاري في نوفمبر عندما أطلعني على مراجعة ميزانية S-II طالباً زيادة الإنفاق.

كان لاري يكره هذا النوع من الاجتماعات، إذ كان يعتقد انه من العيب أن يتكلم المرء بشأن التكاليف وهو في ثياب العمل، وكان يعمل بموجب النظرية التي مفادها أن على الشبكات أن تخسر أموالاً وهي تغطي الأنباء باسم التكامل الصحفي، فزاد موقفه الرافض هذا من شقة الخلاف بيننا، خرجت من الاجتماع غاضباً.

قلّبت الأمر طوال الليل، وفي الصباح قررت مواجهة القضية فطلبت من بوب أن استقل معه طائرة هليكوبتر (مروحية) لحضور اجتماع في فيرفيلد .

فقلت له: «لاري، لم تعجبنى الطريقة التي جرى بموجيها الاجتماع يوم أمس».

فقال لي: «ما الذي لم يعجبك؟».

فأجبت: «لم يعجبني افتقارك للاستجابة إلى تحدياتنا للتكاليف».

لم أقترّب منه أبداً، كان كل منا يبتعد عن الآخر أميالياً، وبعد ساعتين، نظر لاري إلى ساعته وقال: «جاك، يجب أن أتكلّم أنا أولاً دون إطالة، فيجب أن أعود إلى نيويورك لأنني سأتناول طعام العشاء مع رئيس محكمة العدل، بيرغر» (Chief Justice Burger).

فقلت له: «إن كنت يا لاري تحب تناول العشاء مع قضاة العالم، فخير لك أن تفعل ذلك ضمن حدود عملك بسرعة، إنك تعمل لدى بوب رايت، أنت تعمل لدى GE، نظم التكاليف ضمن حدود الوظيفة وإلا فارحل».

احتفظنا بلاري 18 شهراً إلى أن غادر في يوليو من عام 1988.

وفي أثناء هذا الانتقال خارج الشركة انتهى المطاف بلاري، كالكثيرين من الناس على أريكة إدسكانلون (Ed Scanlon)، التقيت إد أثناء اجتماعات RCA للتكامل. كان رئيس الموارد البشرية في شركة RCA، وهو منصب يضعه نظرياً في موقع المسؤولية عن الموارد البشرية لشركة NBC رغم أن NBC تظن نفسها مستقلة. أحببته حقاً، كان إد مستقيماً، وبارعاً في التعامل مع المواقف الصعبة، وكان معيناً، بوجه خاص، في مزج ثقافة RCA مع ثقافة GE.

كنت أود الاحتفاظ به ولكنه لم يكن لدينا موقع يساوي موقعه الذي هو فيه الآن بوصفه رئيساً لشركة RCA، كنت أعتقد أنه أفضل مسؤول عن الموارد البشرية في RCA وكنت أشعر أنه سوف يساعد على ربط GE بـ RCA، كان إد يقيم في نيو جيرسي، وكل ما كان عليه فعله هو النزول حوالي أربعين طابقاً في

مبنى 30 روك (30 Rock) لتسلّم منصب رئيس الموارد البشرية في NBC، هناك في شبكة NBC ما يجعل المنصب جذاباً لإد.

فوافق.

يا لها من استراحة سعيدة، كان إد حسن الاتصال مع كل فرد، بدءاً من قادة اتحاد العمال إلى المواهب التي تعمل على الهواء مباشرة ووكلائهم، ويستطيع جسر الهوة القائمة بين الشركة والإبداع، سأعمل وبوب معه طوال خمسة عشر عاماً قادمة.

لقد جعل نجاح NBC الأمور أصعب بالنسبة للعديد من المديرين الكبار لمواجهة الوقائع الجديدة، طلب مني بوب أن يشاركني في أفكارني في اجتماعه الإداري الذي سيعقده في مارس من عام 1987 في فورت لوديرديل (Fort Loderdale). وكان الاجتماع أشبه باجتماع إلفون (Elfon) في ويستبورت (Westport) قبل ست سنوات.

لم يكن الجميع مسرورين.

تكلّمت قبل العشاء إلى مئة من العناصر التنفيذية العليا لدى بوب وقلت لهم لا بد من تغيير NBC لتغيير عالم جديد ومواءمته، «فالكايل آت، وسوف يغير حياتكم، كثيرون ممن هم في هذه الغرفة مازالوا يعيشون في الماضي، إذ ما زال العديد من الناس يمارسون أنشطة ويكسبون بدون جهد، لن يستمر هذا الحال إلى الأبد، عليكم أن تتحملوا مسؤولية مصيركم. فإن لم تفعلوا ذلك، فإن بوب سيفعل».

كانت تلك فرصة حقيقية في نظر اللاعبين من الدرجة A.

قلت لهم: «ستكون هذه في نظر الفاشلين فرصة هامشية في أحسن الأحوال».

أقل من 20% أحبوا ما كان ينبغي أن أقوله، أما الباقون فقد ظنوا أنه لا بد من

اعتقالي وإدانتني وسجني.

لقد بحثنا طويلاً وبشق الأنفس عن بديل لغروسمان، لقد أوصى توم بروكاو معتمد برنامج نایت نيوز (Night News) وعميد NBC، بميشيل غارنر وامتدحه كثيراً، لدى ميشيل وثائق تثبت خبرته العالية في مجال الأخبار، فقد كان محرر الصفحة الأولى من وول ستريت جيرنال ومحرر دي موان ريجيستير (Des Moines Register) ولويسفيل كورير جيرنال (Louisville Courier - Journal)، وبرغم شخصيته الغربية فقد كان مشهوراً بأداء العمل من الدرجة الأولى تحريرياً ومالياً، بدا أنه هو المناسب الأمثل، وكان كذلك.

التحق غارنر بالعمل في يوليو من عام 1988، وأول تغيير إداري أجراه قد أسفر عن حكاية نجاح عظيمة لشركة NBC.

كان تيم روسيرت (Tim Russert) يعمل نائباً للاري غروسمان، وكان غارنر يريد رجّله الخاص به، لذلك اقترح بوب رايت أن يتسلم روسيت مهمة العمليات. كان تيم مساعداً للحاكم ماريو كومو (Mario Cuomo) وللسيناتور بات مونيهان (Pat Moynihan) لشؤون الموظفين، لذلك لم يقم بإدارة أي شيء بحياته.

عرض عليه ميشيل منصب رئيس مكتب في مكتب NBC في واشنطن. اعترض تيم على ذلك خشية أن يبتعد عن مركز السلطة والقوة في نيويورك إلى مكان آخر، قضيت ساعة معه أصف له السبب الذي من أجله ينبغي أن يقفز إلى هذا المنصب ليدبر أكبر عمليات NBC الإخبارية الميدانية، فهنا فرصته ليبين لنا ما يمكن أن يفعله كمدير.

كان انتقال تيم إلى واشنطن مكسباً للجميع، شغل كاتي كوريك (Katie Couric) كمراسلة في واشنطن في عام 1989، كانت تلك بداية لحياة عملية لا تصدق.

أصبحت كاتي مذيعة مشاركة في عرض اليوم (Today Show) في إبريل من عام 1991 وسرعان ما اكتسبت شعبية، وأقامت صلات ميسرة مع مشاهدي الصباح، بدأت المعدلات ترتفع، وكانت كاتي أكثر نجمة معروفة في هذا العرض،

ولأطول مدة، ومن المحزن أن حلت بكاتي مأساة بموت زوجها، جي موناهان (Jay Monahan) بمرض سرطان القولون في عام 1998.

حزنت أمريكا كلها معها، ولمزيد من لفت النظر إلى سرطان القولون ذهبت إلى التلفاز القومي لعمل تنظير للقولون لافتة الانتباه إلى الإجراءات، وقال لي طبيبي، أثناء إجراء معالجة فيزيائية حديثة لي، إنه حُجز حتى عام التالي بفضل جهود كاتي.

وفي هذا الأثناء، أحدثت بصائر روسيرت الآتية من واشنطن انطباعاً جيداً لدى ميشيل من خلال المؤتمرات الفيديوية اليومية التي كان يعقدها مع رؤساء مكتب نايت نيوز (Night News)، فوضعه ميشيل في عام 1990 في برنامج ميت ذا بريس (Meet the Press - لقاء الصحافة) بوصفه مشاركاً واستشارياً، وبعد سنة، استبدل غاريك أتلي (Garrick Utley) بوصفه مضيفاً لهذا العرض عندما انتقل غاريك إلى نيويورك مع عرض اليوم (Today Show) في نهاية الأسبوع.

كان تيم خاصاً بطرق عديدة. فقد رفع برنامج لقاء الصحافة (Meet the Press) إلى المرتبة الأولى، وأصبح المعلق السياسي الرائد في التلفاز، وموضع جدل، لم يصب بالغرور بسبب الشهرة، إنه أمين وموثوق وشعبي جداً في كل مكان، وخاصةً في شركة GE، فكان يذهب إلى أي معمل من معاملنا ويلقي فيها كلمات ويلتقي عاملين.

لم أكن متأكداً من أن تيم يعرف برنامج خيار الأسهم في الشركة عندما وردني إشعار بأن منحته التي مدتها عشر سنوات ستنتهي في غضون ثلاثة أشهر، اتصلت به وقلت له: «إن هذه الورقة الموجودة في درجك عالية الثمن، وتنتهي في غضون تسعين يوماً».

فقال لي: «جاك، أنا مؤمن»، فتبين لي أنه يتمتع بإيمان وذكاء أكثر من معظمنا، وأنه أحسن صنعاً بالاحتفاظ بأفكاره حتى الأيام الأخيرة.

إن غارتر لم يضع تيم فحسب في موقع كي ينجح، بل كان أيضاً مسؤولاً عن تعيين جيف زوكر (Jeff Zucker) منتجاً تنفيذياً لعرض توداي (Today)، التحق جيف بديك ايبرسول (Dick Ebersol) رئيس البرامج الرياضية في NBC، مباشرة من هارفارد كمساعد للألعاب الأولمبية في سيئول، فأحبهه ديك، وأخذه تحت جناحه وأشركه في عرض توداي (Today)، قرر غارتر وبوب، بتشجيع من إيبرسول أن يجعل جيف، البالغ من العمر 26 عاماً، منتجاً منفذاً لبرنامج توداي (Today)، كوفئت ثقتهما هذه آلاف المرات بالنجاح الهائل لعرض توداي (Today) بقيادة جيف، فعين جيف رئيساً لقسم البرامج الترفيهية في NBC في عام 2001. إننا نحتاج الآن إلى أن يلعب ألعابه السحرية هناك.

لم يكن كل شيء بإمرة ميشيل على ما يرام. فعدم درايته بالتلفاز وأسلوبه في الإدارة سببتا بعض القضايا، كما أن شجاعته في الهجوم على بنية التكاليف في برامج NBC الإخبارية، مع كونه شعبياً لدينا، أفقدته الدعم من NBC، ولكن ميشيل تلقى الضربة الكبرى عندما أثير جدل كبير حول معالم برنامج ديت لاین (Date Line) الإخباري، ففي 17 نوفمبر من عام 1992 أجرى برنامج ديت لاین عرضاً للمزاعم المتعلقة بسلامة شاحنات بيك أب التي تنتجها شركة جنرال موتورز (GM)، «بانتظار الانفجار» عرض شاحنات GM وهي تنفجر عند التصادم، وفي 8 فبراير من عام 1993 قاضت شركة GM شركة NBC متهمة إياها بالتلاعب باختبارات التصادم.

كشف تحقيق داخلي أن بعض الحقائق الواردة في التقارير مشكوك فيها. وعلى الرغم من أن جين باولي لم تكن متورطة في حكاية GM، فقد وافقت على الظهور في برنامج ديت لاین (Dateline) وتقرأ اعتذاراً وضع نهاية للقضية، كانت تلك قمة كون المرء يعمل ضمن فريق، فكانت جين عظيمة إذ فعلت ذلك، كما أن الثقة الجيدة التي اكتسبتها من المشاهدين جعلت الحدث مميّزاً.

وعلى الرغم من أن ميشيل غارتتر لم يكن مسؤولاً مباشرة، فإنه لم يشف من مؤثرات حادثة الديت لاين (Dateline)، وقبل استقالته في الثاني من مارس، كان يحاول إغراء نيل شابيرو (Neal Shapiro) لترك ABC ليغدو منتجاً تنفيذياً لبرنامج ديت لاين، نيل مبدع وعبقري بكل الطرق. وبعد، بحق، أكثر شخصية في NBC شعبية، فهو لم يسترد الثقة ببرنامج ديت لاين فحسب، بل مدده ثلاث إلى أربع ساعات من ساعات ذروة مشاهدة التلفاز كل أسبوع، حقق العرض نجاحاً هائلاً لشركة NBC، وكذلك فعل نيل، أصبح في عام 2001 رئيس قسم الأخبار في NBC.

أجرى بوب مقابلات، بعد حادثة ديت لاين، لكل من كان يعمل في قسم الإخبار ليختار بديلاً لغارتتر، ومرة أخرى يلعب توم بروكاو دوراً كبيراً، فشهرته جعلته وجهاً عاماً لقسم أخبار NBC، كان معلماً للكثيرين من الشباب عاملين في حقل الأخبار خلال حياته العملية التي دامت ثلاثين عاماً.

إن توم الذي لا يكل ولا يمل ويحمل نفسه فوق طاقتها، كان عوناً كبيراً لبوب الذي استخدم مشورته في كل قرار كبير في قسم الأخبار في NBC، وبعد أن قابل بوب المرشحين الواضحين كلهم، اقترح توم أن يقوم بوب بالاتصال بأندي لاك (Andy Lack) الذي كان حينذاك منتجاً تنفيذياً في CBS.

قضى أندي بوب وقتاً طويلاً على مائدة العشاء في فندق دورسيت (Dorset Hotel) حيث أحدث أندي انطباعاً جيداً لدى بوب، طلب مني بوب بعد هذا العشاء أن التقى اندي، وفعلت ذلك بعد يومين.

أظنني قلت للجميع إن أندي كان أكثر الأشخاص الذين قابلتهم للعمل بحياتي إثارة، إذ كان يختلف كلياً عن أي رائد قابلته من رواد أقسام الأخبار، كان مرحاً، وعفواً، ومفغماً، بالنشاط، ومرتاحاً مع نفسه، وهي سمات جذابة كما تعلم.

لقد سحرني.

بعد مضي عشرين دقيقة من المحادثة، التفت إلى بوب وقلت له: «ما الذي تنتظره؟»

فقال بوب: «لننفذ»

نظرت إلى أندي وسألته: «لماذا لا تقفز إلى الأعلى وإلى الأسفل؟ فهذه وظيفة كبيرة نقدمها لك».

فأجاب: «بعد كل ما سمعته عنكما أيها الشبان، فإني أتساءل إن كنت سأحصل على المصادر التي توقف قسم الأخبار على قدميه».

فأكدنا أنه سيحصل على ما يحتاجه لتحويل قسم الأخبار تحويلاً كاملاً نحو الأفضل.

اتصل أندي ببوب يوم الأحد واستلم الوظيفة. ترك CBC صباح يوم الاثنين والتحق بنا في مطلع إبريل من عام 1993.

في هذه الأثناء، كان بوب يتقدم في عملية الكابل.

عندما اشترينا NBC، كانت موجودات الكابل الوحيد في الشبكة، تشكل ثلث الفائدة المالية في قناة الفنون والترفيه، كان بوب يائساً من دخول عمل الكابل بكمية كبيرة. إذ كانت النافذة تغلق، استأجر في مطلع عام 1987 توم روجرز (Tom Rogers) الذي قضى سنوات عديدة يعمل في هيل (Hill) في سياسة الاتصالات عن بعد كمساعد برلماني للنائب تيم ويرث (Tim Wirth)، قام بوب بتعيين توم مسؤولاً عن توسيع جهود كابل NBC، إذ لديه صلات واسعة في الصناعة وكان مفاوضاً رهيباً واستراتيجياً لامعاً.

ذهب توم ويوب أولاً إلى تشك دولان (Chuck Dolan) أحد رواد الكوابل التلفزيونية، فقد أسس أنظمة كابل فيجن (Cable Vision) في لونغ أيلاند (Long Island)، الشركة التي أصبحت واحدة من أكبر مشغلات الكوابل في الولايات المتحدة، أطلق تشك (Chuck) برافو (Bravo)، وكان مؤسساً مساعداً

لـ HBO، كما طور مجموعة من ممتلكات الكوابل الأخرى، كان بوب يعرف تشك وعائلته، وكان قد ترك كوكس (Cox) في مطلع القرن العشرين ليصبح رئيساً لكابل فيجن.

أقاماً زمالة في يناير من عام 1989، مع شراء NBC نصف ممتلكات رينبو (Rainbow) التي طورها تشك لقاء 140 مليون دولار، أعطتنا الصفقة أرباحاً ومميزات في براهو، وهي شركة سينما كلاسية، وقناة الولايات المتحدة للرياضة، وشركة خدمات رياضية إقليمية في طول الولايات المتحدة وعرضها، وكانت NBC ستشترى أسهماً في تلفاز كورت (Court TV) قناة الأفلام المستقلة، وقناة التاريخ، وقناة الكلاسيكيات الرومانسية.

أتاحت صفقة بوب مع تشك لأي من الجانبين أن يدخل إلى الزمالة أي أفكار جديدة نريدها للتطوير والتممية من لا شيء، وكانت أول فكرة كبيرة هي CNBC شبكة الأخبار التابعة للعمل، أحببت الفكرة من البداية، إذ كنت أعتقد أن هناك فرصة لقناة عمل، وخلافاً للتسلية والرياضة، فإن برمجة العمل لن تتضمن أي رسوم على الحقوق.

كان المنافس الآخر الوحيد في ذلك الوقت هي شبكة الأخبار المالية (FNN) ولكنها كانت تخسر، وافق تشك على أن يدخل معنا في CNBC مناصفة، وانطلقت CNBC على الهواء في إبريل من عام 1989.

وبحلول عام 1991 كانت خسائرنا التراكمية قد بلغت نحو 60 مليون دولار، لم تكن أخبار العمل قد أقلعت بعد، أفلست FNN في يناير، كانت شبكة FNN تصل في ذلك الوقت إلى 32 مليون بيت، وبلغ عدد المشتركين في شبكة CNBC عشرين مليون مشترك، لم يكن لتشك مصلحة في أن يفلس كما أفلست FNN.

لقد خسرننا بما فيه الكفاية، فسحب حصته البالغة 50 من ملكية CNBC ونحن تابعنا FNN وحدنا.

ظننا أن بإمكاننا الحصول عليها بمبلغ 50 مليون دولار، ولكننا فوجئنا عندما عرضت ويستغهاوس (Westinghouse) وداو جونز (Dow Jones) في الافتتاح 60 مليون دولار، ووصلت العروض إلى 150 مليون دولار عندما عاد بوب وتوم روجرز وقالوا إنهما بحاجة إلى 5 ملايين دولار أخرى، لقد تألم رجال GE بمن فيهم أنا على عرضنا لأنه كان ثلاثة أضعاف ما قدرنا في البداية، وكان ذلك يبدو غباء منا، ولحسن الحظ، أننا كنا بحاجة ماسة لشبكة أبناء مالية، فأقفلت الصفقة بالملايين الخمس من الدولارات التي دفعناها أخيراً.

لقد زادت الصفقة توزيعنا أكثر من الضعف، إذ احتفظنا بمواهب FNN بمن فيهم رون إنسانا (Ron Insana) وسوهيريرا (Sue Herera) اللذين يشتركان في إدارة برنامج أبناء مركز العمل الناجح جداً والذي يحتل المرتبة الأولى، وبيل كريفيث (Bill Griffeth)

الذي يستضيف برنامج بورلنش (Power Lunch).

لم تكن الأمور تسير على ما يرام في الجانب الترفيهي.

قدمنا عشرات العروض التي لم تتجح من عام 1988 حتى عام 1992، لم أكن أساوي نكلة هنا، وبعد ضم NBC، ذهبت إلى هوليوود مرةً لألقي نظرة على رواد البرنامج الجديد لأوقات ذروة المشاهدة التلفزيونية.

عليك أن تسمع عروض كل رائد وتنبؤاته الكبيرة بالنجاح، ففي كل عرض لقطعة: لمنتج كبير، أو نجوم عاطفية، أو إيمي تريح هذه أو تلك، تعد كل مسرحية كوميدية إعادة تجسيد لمسلسل سينفيلد (Seinfeld) وتعد كل مسرحية درامية إعادة تجسيد لـ ER.

الحمد لله إذ كان في العمل متفائلون كثير.

الحقائق هي: لم أر شخصاً قط يتبأ بأمر أكيد، معظم العروض تفشل. فعرض واحد من عشرة عروض جرى تطويرها ينجح على الهواء، بل تكون

محظوظاً إن نجح واحد من خمسة من هذه العروض، إن نسبة المسلسلات التي تتجح حقاً مثل سينفيلد، وفريزير أو (Frasier)، أو فريندز (Friends) لا تتجاوز واحداً بالألف.

يقول الناس لي دائماً: «كيف يمكنك امتلاك NBC فأنت لا تعرف شيئاً عن المسرحيات الكوميدية ولا الدرامية؟».

ذلك صحيح، ولكني لا أستطيع أن أبني محركاً نفاثاً أو توربيناً، فمهمتي في GE هي التعامل مع المصادر والموارد، الناس والدولارات، فقد قدمت من العون كثيراً أو قليلاً لمهندسي تصميم محركات الطائرات تماماً كما قدمت لمن يلتقطون المشاهد والعروض في هوليوود (Hollywood).

لم يكن أداؤنا جيداً، فمعظم أعلام NBC القدامى قد أنهكوا، فمثلاً، ترك براندون تاريكوف (Brandon Traikoff) ليدير باراماونت (Paramount) في عام 1991. وعيّن بوب نائباً لبراندون، وعيّن وارين لثيلفيلد (Warren Littlefield) رئيساً لقسم الترفيه، فورث وضعاً صعباً، وليس لدينا أي عروض جديدة، وسوق الإعلانات التلفزيونية هبط إلى أسوأ مستوى في عقدين، كما هبطت أرباح NBC من ذروتها المقدره بـ 603 ملايين دولار في عام 1989، إلى 204 ملايين دولار في عام 1992.

كان ينبغي أن نتخذ في تلك السنة قراراً صعباً، كنا في بوكا (Boca) في عام 1992 في وقت اتخاذ القرار بشأن من سوف يتسلم برنامج عرض الليلة (Today Show) من جوني كارزون (Johnny Carson)، وكانت تلك أزمة مخيفة لأن جي لينو (Jay Leno) وديفيد لترمان (David Letter Man) كليهما كانا يعملان في شبكتنا في ذلك الوقت، وحوالي منتصف الليل، دخلت ودينيس دامرمان، مسؤول الشؤون المالية، قاعة المؤتمرات في خضم نقاش حاد، غالبية رجال الساحل الشرقي (East Coast) كانوا يريدون لترمان، أما رجال الساحل الغربي (West Coast) الذين كانوا يشاركون في المؤتمر عبر الفيديو، فكانوا

يحبذون لينو، وبوب كان يريد الاحتفاظ بالاثنين، إذ خشي أن يؤدي اختيار أحدهما إلى إحداث خلل من قبل الآخر في CBS التي لم يكن أي شيء يجري بشأنها في آخر الليل، كنت أجلس ودينيس في مؤخرة القاعة نصغي للحوار، عندما التفت إلينا بوب وقال: «ما الذي تفكران فيه؟» فقلت له: أنت تعلم أنني لست مؤهلاً لاختيار أي منكما، ولكن لو كنت مكانك لأسهمت في قيم GE، ولكنك تحب قيم لينو، إنه جيد للمنتسبين، إنه إنسان طيب. وسوف يكتشف الجمهور الأمريكي أن تلك هي الحقيقة.

أيدنا قرار لينو، وغادرتنا لترمان إلى CBS، وانطلق قبلنا إلى هناك في الصباح الباكر.

كان النقاد في كل مكان، والتحق بهم غرانت تينكر، أحببت غرانت وظننت أن علاقتي به جيدة، ولكنه خرج في عام 1994 بكتاب لامني وبوب فيه على هذا الانهيار.

لقد وصف قراري بتعيين بوب رئيساً للشبكة بأنه «تعيين كاميكازي»\* وقال إن قرارنا بتعيين جي لينو مكان جوني كارزون كان خطأ فادحاً، وادعى أننا دفعنا لقاء FNN أكثر مما ينبغي، ووضعنا CNBC في فئة البث الخامد.

وقال في كتابه: «فيما عدا أسهم CNBC، فإن الشركة قد فشلت في إبراز أي شخصية مرموقة، وأتساءل هل كان جاك يشاهدها وما رأيه فيها؟»

لقد أدهشني السم المحقون في تعليقاته إلى أن تبين لي أنه ليس المؤلف الوحيد للكتاب، بل شاركه في تأليفه بود روكيسير (Bud Rukeyser)، كان بود رئيس العلاقات عامة السابق في شركة NBC والذي تركها بشروط ليست ودية في ربيع عام 1988.

\* كاميكاز: الطيار الياباني الانتحاري. وبذلك يكون معنى العبارة أن التصرف كان انتحارياً. (المترجم)

أضفنا إلى مشاكلنا المزيد، في خضم هذا الهبوط الاقتصادي، فقد تشاركنا مع تشك دولان لعمل كابل تريبل كاست (Triple cast) للألعاب الأولمبية الصيفية في برشلونة (Barcelona) في عام 1992، فبدفع 125% زيادة يستطيع المشتركون في الكابل أن يستخدموا 300 قناة لمشاهدة أكثر من ألف ساعة من البث الحي والتغطية التسجيلية على الأشرطة بدون تمويل من المعلنين.

كان ذلك إخفاقاً تاماً.

كنا نأمل أن نوقع عقداً مع نحو ثلاثة ملايين بيت من أصل الأربعين مليوناً ممن يستطيعون تلقي العرض، ولكن بدلاً من ذلك جذبنا فقط 250.000 مشاهد. لقد ضربنا ضربة حقيقية إعلامياً ومالياً، كنا ننظر إلى 100 مليون دولار خسارة في تريبل كاست وحده، كان بوب واثناً من أن تشك سيوفي بالتزاماته إلا أن محاسبينا كان يساورهم القلق في أننا سنتحمل العبء الأكبر من الخسارة رغم أن دولان شريك لنا مناصفة.

تشك مفاوض قاس جداً جداً، كما أنه من أشرف الناس وأصدقهم، تلقينا منه في نوفمبر شيكاً بخمسين مليون دولار لتغطية خسائره في تريبل كاست.

كان تريبل كاست مشكلة أخرى في زمن مضطرب.

قضينا وقتاً طويلاً منذ عام 1992 حتى عام 1994 نتصارع مع هذه القضايا وكنا نبحث عن حل، وقادنا ذلك إلى الحديث مع لاعبين كثر بمن فيهم باراماونت (Paramount) وديزني (Disney) وتايم وارنر (Time Warner) وفيكوم (Viacom) وسوني (Sony)، لم نكن نبحث عن أموال نقدية، بل كنا نحاول جمع الأمور بعضها مع بعض لجعل NBC لاعباً أكبر وأقوى، اقتربنا كثيراً من ديزني وباراماونت.

التقيت ودينيس دامرمان ومستشارينا في لقاء عشاء مع الرئيس التنفيذي لـديزني ميشيل ايزنر (Michael Eisner) وفريق من ديزني ذات مساء أثناء صيف عام 1994، توصلنا إلى تفاهم مؤقت بأن تشتري ديزني 49% من NBC مع

قيامها بمراقبة عملياتية ريثما نستعيد غالبية ملكيتها. وكان شرطي الأساسي أن يكون بوب رايت الرئيس التنفيذي لأستوديوهات إنتاج ديزني التلفزيوني المشترك وعمليات NBC. أحب ماكل هذا التفاهم، وأقشعر بدني وبدن دينيس ابتهاجاً بذلك.

ومع ذلك، ما إن حل الصباح حتى كان ميشيل قد غير رأيه ولم يعد راغباً في إتمام الصفقة، أجرينا مناقشات جادة عديدة أخرى منها مع مارتي ديفيس Marty Davis من باراماونت، انتهت كلها إلى النتيجة ذاتها، أمسكت الصحافة بالمسألة أثناء قيامنا بهذه المناقشات كلها، لقد تشعبت التخمينات بشأن خطط GE المتعلقة بـ NBC تشعباً واسعاً خلال عام 1994.

أعددت وبوب نيلسون ودينيس تحليلاً للأسباب التي تجعل من بقائنا في عمل الشبكة التلفزيونية مجدياً على المدى البعيد. فقيمة الممتلكات في ذلك الحين كانت تتراوح بين 4 و5 بليون دولار. وكنا واثقين من أننا نستطيع إيجاد موجودات أثنى بكثير بأقل ما يمكن من السلبيات. أخذت التحليل إلى المجلس في عام 1994 موصياً بأن نبقى في العمل.

وكانت تلك هي المرة الأولى التي أستطلع فيها رأي كل عضو من أعضاء المجلس، واحداً واحداً، لكسب دعمه لقرار الاستمرار بالعمل، فوافق المجلس بالإجماع على البقاء في NBC فأعلننا عن التزامنا بالشبكة.

كان وارن ليتفيلد، في هذه الأثناء يحقق نجاحاً في تطوير عروض جديدة. فقد قرر بوب منح وارن مزيداً من الدعم، وعين دون أوهلمير الصديق القديم الذي لفت نظري إلى تلهف تاريخي واندفاعه، رئيساً لعمليات الساحل الغربي (West coast)، وكان وارن ودون قرينين مناسبين تماماً، إذ كان وارن متعمقاً في تفاصيل البرمجة، وكان دون فظلاً غير محتشم، ضخم الجسم طوله ستة أقدام وثلاثة إنشات، قاسياً، سيء الطبع، ولديه نزعة وميل إلى الترويج وبراعة فيه. كان يدير شركة إنتاج خاصة به، وقد اشتريناها لنحصل عليه، إن حضوره

الجذاب والملفت للنظر ساعد على استعادة مفهوم الافتخار إلى أستوديوهات بيربانك Burbank العائدة إلينا، فبرنامجا سينفيلد، وماد أبوت يو [Mad about you] مجنون بك] أخذوا يكسبان شعبية ويصبحان مألوفين لدى المشاهدين منذ الإدارة الأولى.

وفي غضون 18 شهراً من تعاونهما بقيادة دون، أطلق الاثنان البرنامجين التاليين: فريزر، وفريندز، وER. لقد بدأ التحول.

وكان قسم الأخبار يحقق نجاحاً بإدارة أندي لارك، وعندما وصل في إبريل من عام 1993 كان تصنيفنا في المرتبة الثالثة من أصل ثلاثة، فلم يكن أي من برامجنا الإخبارية يحتل المرتبة الأولى - توداي (Today)، أو نايتلي نيوز (Nightly News)، أو ديت لاين (Date Line)، حتى إنه كانت هناك اقتراحات بإعادة الساعة الثانية من عرض توداي إلى مؤسساتنا الفرعية لأن معدلات العرض كانت ضعيفة.

كان أندي في غضون شهرين من التحاقه بنا كرئيس لقسم الأخبار، عاكفاً على فكرة وردت في مراجعة عمل يقول عنها بعض زملائه إنها فكرة جنونية، إذ كان يريد نقل أستوديو برنامج (Today) من الطابق الثالث في مبنى GE، وإنشاء مبنى خاص به على سوية الشارع في مركز روكفلر.

كان يعتقد أن ذلك سيغير اللعبة.

قال أندي: «يمكننا رؤية كاتي كوريك (Katie Couric) ويريانت غمبل (Bryant Gumbel) بطرق نحصل بموجبها على بعض الإشاعات ونشغل المشاهدين بها، هذه ليست فكرة رخيصة، بل ستكلف 15 مليون دولار. فإن فشلت فستكون قنبلة كبيرة».

فصرخت قائلاً: «لا لا لا لا لا لن تفشل، إنها لفكرة عظيمة فلننفذها».

وقلت له: «يمكنك يا دينيس أن تجد 15 مليون دولار».

وبعد الانتقال إلى الإستديو الجديد بعد 18 شهراً، في خريف عام 1994 بدأ برنامج (Today) يقلع، فالنوافذ الضخمة التي أتاحت للناس أن يسترقوا النظر إلى داخل الإستديو، وفرصة أخذ العرض إلى روك سنتر (Rock Centre) جعل إستديو برنامج (Today) عنصر جذب لسياح مدينة نيويورك، وكانت الحفلات الموسيقية الحية التي يقيمها برنامج (Today) صبيحة كل يوم جمعة خارج المبنى في الساحة عامة يجذب آلافاً من الناس.

ومن جهة أخرى، بدأ بريانت غمبل - بعد 15 سنة من العمل في برنامج (Today) - يشعر بالتعب من التدريبات الصباحية. فأوضح هو ووكيله إلى أندي أنهما يريدان عمل شيء جديد، فشرع أندي وبوب يفكران بالبديل. وكان الحل في باحتنا الخلفية.

كان بيل بولستر (Bill Bolster)، رئيس WNBC في محطة نيويورك لقناة NBC، يواجه تحدي إصلاح العرض الصباحي بين الخامسة والسابعة قبل عرض (Today)، كان يشاهد مات لوير (Matt Louer) قبل بضع سنين وهو يستضيف برنامج المقابلات على القناة التاسعة في نيويورك.

ومنذ ذلك الحين تاهت حياة مات العملية، والواقع أن مات، وضع في صبيحة أحد الأيام إعلاناً يقول «مطلوب مساعدة» على خلفية شاحنة لشركة تقليم الأشجار، اتصل، وترك رسالة يطلب فيها عملاً، وعندما هدف بيل بولستر في اليوم التالي ظن مات أن الهاتف من مهندس مناظر طبيعية وحدائق، ولكنه كان من بولستر يقدم إليه عرضاً أفضل بكثير.

عيّن مات معتمداً مشاركاً لقسم أخبار الصباح المبكر في WNBC.

وبعد التحاقه بالمحطة في أواخر عام 1992 شاهدته في الساعة 6.30 صباحاً على شبكة WNBC بعد افتتاح الصباح على الروتين المضجر مع CNBC، كنت أرى، مثل بيل، أن مات يملأ الشاشة، كان متواضعاً ولكنه جذاب، وبدا كأنه بديل محتمل لبريانت.

بدأت حملتي في غضون سنة.

كنت أتصل بأندي بصورة دائمة، أقوم بدور أفضل وكيل لمات. وكان لبولستر حليف.

«ما رأيك في مات لوير؟»

أجاب أندي: «إنه رجل عظيم».

«متى تعينه في الوظيفة؟»

«إنه بحاجة إلى مزيد من التمرس؟»

«أوه!! هيا!! دعنا نطلق».

اختبر جيف زوكر (Jeff Zucker) المنتج التنفيذي لبرنامج (Today) مات كقارئ أخبار في عام 1994، وبدأ مات يعمل بدل بريانت بالتدريج عندما يكون بريانت في إجازة، أحب الناس كلهم أسلوبه.

أخذت CBS بريانت من العمل الصباحي مقدمة إليه عرضاً كبيراً لبرنامج ذروة المشاهدة التلفزيونية، كنا جميعاً مسرورين وسعداء من أجل بريانت.

حلّ مات محله في مطلع عام 1997، وتبين أن كاتي كوريك ومات يشكلان زوجاً متناسقاً تماماً وسرعان ما أسرا مشاهدي الصباح.

إن برنامج (Today) الذي أصبح العرض الصباحي رقم واحد في عام 1992 وسع الفجوة بينه وبين برنامج صباح الخير أمريكا (Good Morning America) الذي يحتل المرتبة الثانية من برامج ABC، ورفع بروكاو برنامج أخبار الليل (Nightly News) إلى المرتبة الأولى، وما زال يحتل هذه المرتبة حتى اليوم، كما نجح المنتج التنفيذي لبرنامج Dayline، نيل شابيرو مع معتمدين مشاركين هما جين باولي وستون فيليبس (Stone Phillips) في عرض مجلة ذروة المشاهدة بعد انهيار GM نجاحاً كاملاً.

وكان أندي في واقع الأمر يشغل الأمور ويديرها في برنامج أخبار NBC.

إن الذي جعل CNBC تستمر هو روجر ايلز (Roger Ailes)، المستشار السياسي السابق للرئيس جورج بوش، والمنتج التنفيذي لعرض رَش ليمبو (Rush Limbaugh) التلفزيوني، وجد بوب، روجر فعينه رئيساً تنفيذياً لشبكة CNBC في أغسطس من عام 1993، فكتبت مؤيداً له على الفور، كان روجر انفعالياً وسهل الإثارة، مفعماً بالأفكار، ابتكر مظهراً مميزاً لـ CNBC وخطط لها برمجة أوقات ذروة المشاهدة التلفزيونية، نشط كريس تغطية حوادث واشنطن المؤسفة، وابتكر روجر كذلك من لا شيء شبكة من «المتكلمين مباشرة إلى الكاميرا» أسماه «أمريكا تتكلم» (America Talking).

ضاعف أرباح CNBC عاملة من 9 مليون في عام 1993، إلى 50 مليون في عام 1995، وسرعان ما أدى مشروعنا المشترك مع مايكروسوفت الذي عرف باسم MSNBC إلى إخراج روجر من الشركة بصورة غير مباشرة، فهو لم تعجبه فكرة دمج مولوده الجديد «أمريكا تتكلم» في MSNBC، كرهت خسران روجر عندما ترك في يناير من عام 1996 ليبدأ العمل في قناة فوكس (Fox) التي جعلها تحقق نجاحاً واقعياً حقيقياً.

عينا بيل بولستر الذي رفع سوية WNBC إلى المرتبة الأولى في نيويورك، بدلاً من روجر، وضع بيل على شاشة CNBC مؤقتاً حقيقياً لأسعار البورصة وتعامل مع تغطية عملنا بوصفه حدثاً رياضياً سريع الخطى، كما وسَّع «العرض الافتتاحي» لسوق البورصة بإضافة برنامج حوارى» لمدة ثلاث ساعات.

لقد كوّن «البرنامج الحوارى» مجموعة موحدة من الشخصيات: مارك هينيس (Mark Haines)، وجو كيرنين (Joe Kernin)، وديفيد فابر (David Faber)، لقد كانت فكاهتهم العفوية وبصيرتهم الحادة تحرك السوق وترفع وتيرته قبل افتتاحه، كانت شعبية العرض قد جلبت اهتمام التنفيذيين كلهم في مشاهدة برنامج أمريكا تشاهد.

وكان «الإعلان» ينقل من الميدان غالباً، أو من «ردهة المبادلات التجارية» من قبل أول شخص مشهور فعلاً من عاملين في CNBC، ماريا بارتيرومو (Maria Bartiromo) التي أكسبتها أعمالها في السبق الصحفي الداخلي شهرة أفضل صحفية مالية في البلاد.

أما العرض التالي للإعلان، وهو مركز العمل (Business Centre) الذي يستضيفه رون انسانا وسوهيريرا، فيشبه مركز الرياضة (Sport Centre) في NSPN، فقد جعله أكثر البرامج الإخبارية المالية في التلفاز مرجعية.

كنت أضايق بيل باستمرار وهو يصوغ برنامج اليوم، كنت أرسل له لقطات من قصص العمل ذاته مأخوذة من صحافة وول ستريت ونيويورك بوست حاثاً إياه على تبني مقاربة البوست الأكثر فظاظة وتسلية.

وما العمل في النهاية إلا لعبة، لقد عرف بيل وفريقه بقيادة كوهين مخرج الأخبار السابق في تلفاز NBC في نيويورك روح اللعبة ومجرياتها.

بلغت أرباح CNBC خلال السنوات الخمس التالية إلى 290 مليون دولار في عام 2000، الأمر الذي جعلها أكثر الموجودات الرباحة في تلفاز الكابلات.

كانت الـ NBC قد تحولت بحلول عام 1996 إلى حال أحسن، إذ تجاوزت الأرباح عاملة بليون دولار لأول مرة، وأصبح برنامج ER المسلسل الدرامي رقم 1 في التلفاز، وكان سينفيلد مسلسلاً تلفازياً ترفيهياً رقم 1، وكانت CNBC مربحة ونامية بسرعة، أجمعت أمريكا على أن جي لينو هو أفضل مضيف في آخر الليل لأن برنامج (Tonight Show) فاز في معركة آخر الليل على برنامج ديفيد لترمان في CBS.

بدأ بوب رايت - لدى إدراكه في أواخر عام 1995 أن شركة مايكروسوفت تفكر في الاستثمار في شركة CNN - بدأ يجري مباحثات معهم بشأن إقامة رابطة محتملة بينهم، وكنا نحن كذلك نرغب في تطوير قناة أخبار كابلية

وتتميتها، ولكن ذلك مكلف جداً إذا ما بدأنا من لا شيء، وفي إحدى جلسات مراجعات استراتيجية NBC في أكتوبر من عام 1995 وصف لنا بوب المفاوضات الجارية مع مايكروسوفت.

كانت أمامنا إشكالية تحديد معالم العلاقة الصحيحة مع مايكروسوفت، من الاحتمالات ترتيب الترخيص، قفزت وذهبت إلى السبورة وأدرت نقاشاً حول البدائل كلها، وأخيراً رسمت على ورقة كبيرة هيكل شراكة شبيهه بصفقات الشراكات السابقة العديدة التي عقدتها شركة GE. وبموجب هذا الهيكل نحصل على مشروعين مشتركين مناصفة: أحدهما في جانب الكوابل مع الإبقاء على سيطرة NBC، والآخر في جانب الإنترنت مع الإبقاء على سيطرة مايكروسوفت.

ثم شرع روجرز وبوب يفاوضان فريق مايكروسوفت حول هذا المفهوم، كانت شركة مايكروسوفت مهتمة مبدئياً باستخدام علمياتنا في جمع الأنباء لتطوير قناة إخبارية على الإنترنت، كان الكابل ثانوياً، الأمر الذي جعل المفاوضات أكثر صعوبة.

ظلت هناك بعض النقاط الصعبة حتى إلى مساء اليوم السابق للمؤتمر الصحفي في ديسمبر عام 1995 للإعلان عن الشراكة.

سهر نوم وفريقه الليل كله يحاولون إنجاز الصفقة، وكان اهتمام بيل غيتس بالكابل هو آخر قضية مفتوحة.

لم تكن الصفقة قد تمت بعد بحلول الساعة السابعة صباحاً قبل انعقاد المؤتمر الصحفي الكبير في أستوديوهات NBC في نيويورك.

جرت جدولة الأمور بحيث يكون الإعلان هو الحدث العظيم، مع وجود بيل على صلة عبر الأقمار الاصطناعية من هونغ كونغ، وكذلك نوم بروكاو من ألمانيا. ولإنجاز الصفقة طلب مني بوب رأيت التدخل مع غيتس.

اتصلت به، كان هم بيل ومصدر قلقه هو الخسائر الكبرى التي ربما يتكبدها في الكابل.

فسألني قائلاً: «هل تعتقد أن الكابل يبشر بخير؟»

فأجبت: «أعتقد أن الكابل لا يسحق الرؤوس، فأنت الذي تقوم بالمهمة الصعبة في قسم الإنترنت، فليس لديّ أدنى شك بأننا سنجعل الكابل يعمل بنجاح».

أعطيت بيل بعض الضمانات بشأن أداء الكابل لحماية مايكروسوفت من خسائر كبرى إن لم نستطع إدخال القناة إلى مزيد من البيوت.

فأجاب: «هذا يكفيني».

توصلت إلى اتفاق مع غيتس قبل المؤتمر بنحو أربعين دقيقة، وأصبح لدى MSNBC وفر في المصرف في عام 2000 وأصبحت MSN الموقع الإخباري رقم 1 عبر الإنترنت.

كما منحت MSNBC شركة NBC فرصة عرض بريان ويليامز (Brian Williams) التحق بريان بالشبكة في عام 1993 وكان يدعم توم بروكاو في برنامج الأخبار الليلية (Nightly News) ويقوم بقراءة الأخبار والتعليق عليها في نهاية الأسبوع، ومنحه أندي لاك (Lack) عرضه الخاص به «الأخبار مع بريان ويليامز» (The News With Brian Williams).

في حين أنك لا ترى برنامج بريان كثيراً على الهواء فإن بريان يمكن أن يكون من أكثر الناس الذين تقابلهم بحياتك فكاهة ومرحاً، واعتقد جازماً أنه موهوب جداً بحيث إذا لم يكن ملزماً بقراءة الأخبار والتعليق عليها، فإن بإمكانه أن يكون له عرضه الخاص به آخر الليل.

تابع بوب وروجرز البحث عن فرص إنترنتية واستثمرا في عدد من المواقع التي دمجا معظمها في شركة جديدة عامة اسمها (NBCI)، ومثلها كمثل غيرها من المواقع حينذاك، ركزت (NBCI) كثيراً على العائدات الإعلانية، وعندما افترق الإنترنت عن السوق في مطلع عام 2000 لم ينجح نموده في العمل وفي عام

2001 اشترينا (NBCI) مرة ثانية وشرعنا باستخدامها مدخلاً للترويج لباقي برامج (NBC)، وردتنا نهاية عام 1997 تقريباً بعض الأنباء السيئة إذ أراد جيرى سينفيلد (Jerry Seinfeld) نجم أكثر برامج التلفاز الإنترنتية في ذروة المشاهدة حرارة ونشاطاً أن يترك العمل، فلم يكن جيرى الفكاهي الأمريكي المحبوب فحسب، بل كان المفضل عندي كذلك، حاولنا ذات يوم على مائدة البرنش (الفطرد) \* في شقة نيويورك في ديسمبر من عام 1997 أن نقنع جيرى بالبقاء على الهواء لفصل آخر فقط.

وقبل سنة خضنا التجربة ذاتها وأقنعنا سينفيلد بالبقاء طيلة فصل عام 1997، دعاني بوب في ذلك الحين إلى مكتبه ليرى إن كنت أستطيع مساعدته بإجراء البيع، فكان لقاء مراوفاً، ولإقناع جيرى بالبقاء خيرناه بين خيارات الأسهم والأسهم المقيدة، طلب مني جيرى أن إطرق الموضوع مباشرة وأفصح عما أريد، كانت لحظة ثمينة عندما تظاهرت بأني أعطي درساً مالياً لشخص يستطيع أن يلعب دور الأخرس والأطرش كثعلب، ويستطيع إضحاكك في الوقت نفسه.

حدثاه بالعودة حينذاك - والآن يريد الخروج ثانية، قبل فصل عام 1998، أتى جيرى هذه المرة بصديقين رائعين، جورج شايبير، وهوارد ويست (Howard West) يستطيعان الخروج من سنترال كاستينغ (Central Casting) كعنصرين قديمين من عناصر هوليوود، قدم بوب عرضاً عظيماً، بحثاً متميزاً من بحوث GE مشفوعاً بالخرائط والمخططات ليبين أن جيرى سيكون النجم التلفازي الوحيد الذي يترك في الوقت الذي مازال مسلسله يُعرض، فليس هناك عرض في تاريخ التلفاز، حتى عرض ميلتون بيرل (Milton Berle) كان ينمي جمهور مشاهديه في سنته التاسعة.

\* وجبة طعام بين الإفطار والغداء تقوم مقام الاثنين. (المترجم)

كان جيرري يريد الخروج وهو في القمة، فرد عليه بوب قائلاً: «إنه لم يصل الذروة بعد»، رغم نجاحه العظيم وعرضنا عليه 100 مليون دولار أسهماً في GE ليبقى سنة واحدة فقط.

ظننت وبوب أننا عقدنا الصفقة، دام ذلك الشعور عشرة أيام تقريباً، وفي ليلة عيد الميلاد تلقيت هاتفاً في فلوريدا من جيرري باربانك (Burbank).

قال: «إنه لقرار صعب جداً بالنسبة لي، يا جاك، وإني أكره أن أخيب أملك». شعرت بالذعر، لأنني أعلم أننا خسرناه، وتابع كلامه قائلاً: «إنها ليلة عيد الميلاد يا جاك وأنا في مهجعي، كلهم ذهبوا إلى أسرهم، وأنا هنا بانتظار عرض. فأنا لا أستطيع أن استمر على هذه الحال سنة أخرى، يا جاك، لا أستطيع». فقلت: «ليتك تتخذ قراراً مختلفاً»، شكرته على كل ما فعله من أجلنا. واحترمت خياره، إذ أراد أن يخرج وهو في القمة، وقد فعل.

لم نخسر جيرري فحسب، بل خسرننا معه NFL، فقد خسرننا حقوق البث لعصبة كرة القدم الوطني NFL في مطلع عام 1998، بعد أن كنا نبث لها دعماً لكرة القدم منذ عام 1965.

كان اتخاذ قرار بهذا الشأن سهلاً، إذ لم يكن في NBC، حتى في قسم الرياضة، من يرغب في أن يصل إلى الأرقام اللازمة للحصول على هذه الحقوق. كان لصحيفتي المفضلة «نيويورك تايمز»، بالطبع، تسليية كبيرة بأمر كهذه. يضعون صورة وجه مجرم ألقى القبض عليه في الصفحة الأولى، تبين أنني أسقط الكرة.

ومع ذلك لم يكن ذلك إسقاط ولا إضاعة، بل نحن فوتنا هذه الصفقة التي مدتها ثماني سنوات وقيمتها أربع بلايين دولار لأن المبلغ كبير جداً.

خسارتنا لـ NFL دفعتنا إلى بذل جهود لإقامة عصبة كرة قدم جديدة أسميناها (XFL) أي [الكرة المتطرفة Extreme Football] مع فينس ماكماهون

(World Wrestling Federa- Vince McMahon) رئيس اتحاد المصارعة العالمي (World Wrestling Federation) ثم تبين أنها فاشلة، وكنت في خضم هذا الفشل، يمكن إخفاء الفشل أو الإرباك في أي عمل آخر، ولكن ليس في التلفاز.

فالكل يشاهد، وخاصةً النقاد.

كنت داعماً كبيراً لـ (XFL) كأني شخص آخر في الشركة، ولم يكن لدينا أي برنامج بيت في ليالي الأحد، كان لدى ماكماهون حاسة تمييز جيدة تتجح في WWF، كما أضاف حالكم مينيسوتا (Minnesota)، جيسي فينتورا (Jesse Ventura) دراما، بوصفه مديعاً، أطلقنا العصبة الجديدة بثماني فرق في أسواق مفتاحية جوهرية.

كانت مشكلتنا تكمن في أننا لم نعد قادرين على اتخاذ قرار فيما إذا كان برنامج XFL ترفيهياً أم برنامج كرة قدم، وبدأت الأزمة عندما أتوا بمراهني فيغاس (Vegas) إلى مخيمات التدريب، لم يشأ المراهنون إتباع القوانين المجنونة التي اقترحتها شركة XFL لأنها تجعل إضافة احتمالات على الألعاب أكثر صعوبة، وكان قسم الرياضة لدينا يعتقد بأننا نحتاج إلى المصداقية والشعور التي يمكن أن تقدمها خطوط المراهنات، فأغلق ذلك الباب على فعل أي شيء يمكن أن يجعل XFL ترفيهياً أكثر.

انطلقت اللعبة الأولى في بداية كبيرة وجيدة، ولكننا خسرنا المشاهدين أثناء اللعبة الطويلة، فمزقنا كتاب الرياضة إرباً إرباً، والتغطية الإعلامية الوحيدة لـ XFL كانت نتفاً من أخبار تفيد بأن XFL هددت قداسة كرة القدم الاحترافية.

لم يحب المؤيدون والمشجعون التسلية ولا كرة القدم، فبدأت مشاهدة الموت. فلم يعد أحد يشاهد ألعاب كرة القدم، وكان الجميع يشاهدون فشلنا.

وبعد فصل دام (12) أسبوعاً دعونا إلى ترك المشروع، فتحوّلت XFL إلى عقبة كأداء، كلفت 60 مليون دولار، وهو مبلغ يعادل ضعف موقعين انترنتين فاشلين

وثمانية من أصل عشرة لم تكن مجدبة، وفي حين أنها لم تكن سارة، ولكنها لم تكن خسارة مالية فادحة، تعد تلك التآرجحات واحدة من المنافع التي جنتها GE. فليس من المفروض النجاح في كل مرة.

وعلى الرغم من فشل XFL، فإن كل شيء آخر بما فيه ديك إيبerson (Dick Ebersson) قد أحرز نجاحاً، إن ديك الذي التحق في مطلع عام 1989 كان عميلاً لرون أرليدج (Roon Arkedge) رائد برنامج «كرة القدم ليلة الاثنين» (Monday Night Football) وتغطية الألعاب الأولمبية، حلّ ديك محلّ رون كسيد للألعاب الرياضية المتلفزة.

أنجز ديك في عام 1995 الانقلاب الأخير في برمجة الرياضة، فللمرة الأولى منذ عشرين سنة توافق اللجنة الدولية للألعاب الأولمبية على منح NBC حقوق البث بدون عروض تناقصية، وضعت NBC أسساً لاتفاق ديك، على تلفزة الألعاب الأولمبية الصيفية في سيؤول عام 1988، وبرشلونة عام 1992، وفي أطلانطا (Atlanta) في العام 1996.

هتف لي بوب وديك حوالي نهاية شهر يوليو من عام 1995 وقدما اقتراحاً جديداً، فقد أراد ديك وفريقه تقديم عرض غير مسبوق إلى اللجنة الأولمبية لضمّ الألعاب الأولمبية التي ستقام في سيدني (Sydney) في عام 2000، وفي سولت ليك سيتي (Salt Lake City) في عام 2002، إذ كان ديك يعتقد أنه بأخذ لعبتين بدلاً من لعبة واحدة يستطيعون الحصول على اللعبتين وإلغاء عملية المزايدات التناقصية المعتادة.

كانوا يريدون التحرك بسرعة، وللحصول على الموافقة، نظم دك مؤتمراً هاتفياً مع بوب وهو في سفينة في عرض البحر عند شاطئ نانتيكت (Nantucket)، في حين أن دينيس دامرمان التحق بنا من حجرة في مين (Maine)، أما أنا فاشتركت من بيتي الصيفي في نانتيكت.

كان السعر باهظاً: 1.2 بليون دولار.

فتساءلت: «ما هذا السيناريو السيئ الذي يجري هنا، يا ديك؟».

فأجاب: «ربما نخسر 100 مليون».

اتفقنا على الاستمرار في المشروع، استقل ديك على الفور طائرة GE النفاثة إلى السويد ليلتقي بجوان أنطونيو سامارانخ (Juan Antonio Samranch)، رئيس اللجنة العالمية للألعاب الأولمبية، ومن ثم طار إلى مونتريال للقاء ديك باوند (Dick Pound) رئيس الحقوق التلفزيونية في اللجنة.

وفي غضون 72 ساعة كان قد أنجز اللعبتين الأولمبيتين.

وأخذ ديك يفكر، بعد بضعة أيام، في عمل المزيد. وبحلول ديسمبر من عام 1995 - بعد أربعة شهور، فزنا بحقوق بث ثلاثة أولمبيات أخرى - في أثينا (Athens)، وفي تورينو (Torino)، وأولبياد عام 2008 - لقاء 2.3 بليون دولار.

كانت صفقة الأولبياد ناجحة للشبكة ولما تملك من كوابل، خاصةً. لقد أتاح بث الأولبياد على مجموعتين من مجموعات كوابلنا الكبرى، الفرصة أمام ديفيد زاسلاف (David Zaslav) رئيس توزيع الكابلات لتوسيع زمن البث وتحقيق وصول CNBC وMSNBC إلى ملايين البيوت، فشركة CNBC تدخل اليوم أكثر من 80 مليون بيت، أما MSNBC التي لها أقل من 25 مليون مشتركاً في عام 1995، فسوف تدخل أكثر من 70 مليون بيت في عام 2002.

أثبتت NBC عبر السنين أنها مفيدة جداً لشركة GE، فقد انتفعنا من نتائجها المالية ومن التآلق الذي جعل غالبية الموظفين فخورين بارتداء قميص T الذي يحمل شعار NBC، لقد فازت رؤية بوب وتطلعه إلى أن تكون NBC أكثر من مجرد شبكة تلفزيونية، إذ بدأ مشاهدو الشبكة يتأكلون الأمر الذي جعل مراهنته على التلفاز الكابلي تبدو أفضل، فأصبحت CNBC رائدة الأبناء المالية وMSNBC في قمة شبكة الأخبار الكابلية على أساس 24 ساعة مستمرة للمشاهدين بين الرابعة

والعشرين والخامسة والعشرين من العمر، وعلى الرغم من أن NBC قد هبطت إلى المرتبة الثالثة حسب تقدير الأسر عندما كنت أؤلف هذا الكتاب، فإنها مازالت في الطليعة بين من تتراوح أعمارهم بين الثانية عشر والتاسعة والأربعين، الذين يعدون أهم مجموعة سكانية في نظر المعلنين.

ورغم ذلك كله أصبح رايت أحد رؤساء الشبكات الأطول خدمة في تاريخ التلفاز، فقد أثبت أن «صانع المصاييح الكهربائية» يمكن أن ينجح في العمل التلفازي وينميه.



## الفصل الثامن عشر

### متى تقاقل ومتى تحجم؟

من أقوى ذكرياتي الطفولية هي صعودي الدرج إلى شقة والدتي في الطابق الثاني في مدينة سالم، ولاية ماساشوسيتس، وسماعي لها وهي تبكي، كنت في التاسعة من عمري فقط حينذاك في عام 1945. لم أسمع أمي تبكي من قبل أبداً، وعندما اجتزت الباب الرئيس رأيتها مكبة على طاولة الكوي في المطبخ تكوي قمصان والدي، وكانت الدموع تتساب على وجنتيها.

فقال لى رؤيتها لي: «يا إلهي، لقد مات فرانكلين روزفلت».

فصعقت، إذ لم أكن أعلم لماذا يهلع قلب والدتي لموت الرئيس. لم أفهم ذلك أبداً، ومع ذلك شعرت الشعور ذاته عندما اغتيل الرئيس جون كيندي بعد 18 عاماً، وتسمّرت أمام التلفاز.

نشأت ردة فعل والدتي على موت روزفلت من إيمانها القلبي بأنه أنقذ بلدنا وديمقراطيتنا، كانت تؤمن به وبحكومتنا، وكذلك كان والدي، فكلاهما كانا يؤمنان بأن الحكومة خدمت إرادة الشعب وحمت مواطنيها، وأنها كانت دائماً على صواب.

شاركت والدي هذا الإيمان لسنوات عديدة، ولكن هذا الإيمان تعرض إلى اختبار قاس في مناسبات عديدة، فقد شهدت الحكومة عن كثب، بخطئها وصوابها، بخيرها وشرها، من موظفيها الشرفاء المجدين إلى الذين تحركهم دوافع سياسية، المنحرفين المراوغين المروجين لأنفسهم.

لقد رأيت أمثلة صغيرة على الحكومة السيئة في تصرفاتها، ولكن قضيتي الكبرى لم تبرز إلا في عام 1992.

كنت في خضم اجتماع للمجلس في فلوريدا، ساوث كارولينا (South Carolina) عندما أخذني مستشارنا عام، بن هينيمان (Ben Heineman)، جانباً وقال إن صحيفة وول ستريت تُعدُّ قصة لليوم التالي، 22/ إبريل حول قضية رفعها إد رسل، أحد نواب الرئيس في الشركة، والذي كان قد سُرح من العمل في نوفمبر.

لم تكن تلك قضية عادية ضد تسريح خاطئ، إد رسل، الذي أدار عمل الماس الاصطناعي في أوهيو (Ohio)، وجّه إلينا تهمة بالتآمر مع دي بيرز (De Beers) من جنوب أفريقيا لتثبيت أسعار الماس، وادعى أنه سُرح لأنه شكّا من اجتماع رئيسه، غلين هينر (Glen Hiner) مع دي بيرز من أجل تثبيت هذه الأسعار.

غادرت المجلس ذلك المساء وتداولت مع جويس هيرغينهام (Joyce Herginham) نائب رئيس للعلاقات عامة في شركتنا، كنت أعلم أن رسل لم يقل الحقيقة، لسبب واحد هو أن غلين هينر، رئيس الأعمال البلاستيكية في GE، كان رجلاً متكامل الشخصية لا عيب فيه ولا شيء، وأعلم أنني في لحظة حرجة كتبت إلى الرئيس المباشر لرسل أطلب فيها منه تسريحه وهو أمر لا يعلمه رسل.

التقيته بعد فترة وجيزة من التحاقه بشركة GE في عام 1974 بوصفه مخططاً استراتيجياً، ثم انتقل إلى أعمال المصايح والإنارة، وصار في عام 1985 مديراً عاماً لسوبر ابراسيفز (Superabrasives) في شركة GE وهو الاسم الذي أطلقناه على أعمال الماس الاصطناعي، إنني أعرف ذلك القسم جيداً لأنني كنت أشرف عليه من بيتسفيلد في مطلع سبعينيات القرن العشرين، قام رسل في بداية الأمر بالعمل بصورة جيدة، فقد زاد العائدات والأرباح زيادة حسنة، ولكنه أنهك في عام 1990، فهبطت الأرباح إلى 57 مليون دولار من 70 مليون في السنة السابقة.

استمرت مشكلات رسل خلال عام 1991. فلم تتحسن أرقامه، وكان يجد صعوبة في توضيح وضعه في سلسلة من اللقاءات مع رئيسه غلين هينر، رئيس قسم البلاستيكيات لدينا، انزعجت من ذلك. كنت من الداعمين المؤيدين لرسل لسنوات عديدة ووافقت على ترقيته إلى مدير عام لقسم سوپر أبراسيفز في المقام الأول.

على أي حال كان لي وهينر لقاء أخير مع رسل في بيتسفيلد، فلم يستطع الإجابة عن أسئلتني أبداً، حتى إنه قال، عند نقطة معينة، إنه لم يتهياً لبحث بعض القضايا المباشرة في عمله لأنه لم يفكر بأن الاجتماع كان لهذه الغاية، وكان المحلل المالي لدي، بوب نيلسون، حاضراً الجلسة معي فشعر بالدهشة لجواب رسل، تماماً كما شعرت أنا.

فكتبت في اليوم التالي رسالة إلى غلين هينر لخصت فيها لقائي مع رسل، وضمنتها الملاحظة التالية: لقد سخر رسل من نفسه في يوليو، وبالأمس بدا في حيرة مطبقة، والخلاصة هي: يجب صرف رسل، (انظر الرسالة أدناه).

*Russell has to go. He made a fool of himself in July and yesterday he appeared to holly out of it. Imagine a presentation to you and I and he had no numbers and more importantly no name. I don't want to fool with this fellow much longer but will respect your end of year type terming*

وفي الشهر التالي دعاه هينر إلى بيتسفيلد وسرحه في 11 نوفمبر.

والآن رفع رسل قضية ضمنها أنواع الاتهامات الجنونية كلها، متهما هينر بأنه سرحه من غير حق، وقبل كتابة مسودة الرد على هذا الاتهام تذكرت الرسالة التي بعثتها إلى هينر، وأعيدت صورة عنها إليّ بالفاكس في فلورنسا، ولحسن الحظ، أن رسالتي توضح أن تسريح رسل كان بسبب سوء أدائه، وأنني أنا الذي سرحته، وليس هينر الذي كان هدف اتهامات رسل المصطنعة.

وضعت وبن، وجويس مسودة بيان للصحف والمراسلين، وضمنا في هذا البيان أن رسل قد سُرّح بسبب تقصيره في الأداء وأنه أجرى محادثات كثيرة مع عاملين في GE محاولاً الحصول على صفقة تسريح أفضل، لم يثر رسل قط أي قضايا مناهضة للتروستات في تلك المحادثات، بل كان موظفاً متهوراً فُصل من العمل.

حملت حكايات الأيام التالية أنباء أكثر سوءاً، إذ جعل رسل وزارة العدل تفتح تحقيقاً جنائياً في مزاعمه أننا حاولنا تثبيت الأسعار، وعندما سألني مراسل صحفي عن هذه الادعاءات بعد الاجتماع قلت له إن ذلك لا يعدو أن يكون «هراء»، وبدأنا نحن بتحقيقاتنا، فدعونا محامين من أرونولد وبورتر (Arnold & Porter)، ودعونا دان ويب (Dan Webb)، الذي يعمل مع وينستون وسترون (Winston & Strawn) في رفع القضايا إلى المحاكم، كي ينظروا جميعاً في هذه الاتهامات.

لم يستغرق الأمر أكثر من ستة شهور حتى تبين لدى المحامين الخارجيين أن رسل لم يكن يقل الحقيقة، فعلينا الآن إقناع وزارة العدل، اشتركنا معهم بنتائج التحقيق ووضعنا معاً «ورقة بيضاء» وثقت 12 تشويهاً للحقائق ذكرها رسل في شهادته المكتوبة في هذه القضية.

ولكنها لقيت آذاناً صماء.

فذهبت وبن هينمان (Ben Heineman) في فبراير من عام 1994 إلى واشنطن للقاء مساعدة المدعي عام لإقامة دعوانا، أولت نقاشنا اهتمامها، وخرجت

بتوجيه اتهام، ولم يستطع أحد أو أي شيء اعتراض سيبلها، وطلبت منا لتلافي الاتهام بتثبيت الأسعار أن نعترف بارتكاب جنحة وندفع غرامة.

لا يمكن أن أفعل ذلك، فنحن لم نخطئ أبداً، فقضية الحكومة مبنية على حزمة من الأكاذيب، فما علينا إلا أن نقاوم ذلك بكل ما أوتينا من وسائل.

إن الاتهام الذي توجهه هيئة المحلفين الكبرى يعد روتينياً عندما تطلب الحكومة منها ذلك، وبعد ثلاثة أيام من لقائنا في واشنطن كانت مساعدة المدعي عام قد أعدت تهمتها ضدنا وضد دي بيرز بالتآمر لتثبيت الأسعار، إنها لم تثق بالقائمين مقامها، لذلك عينت محامياً خارجياً على حساب الحكومة.

وبعد ثمانية شهور، في 25/ أكتوبر بدأت المحاكمة في محكمة فيدرالية في كولومبوس (Columbus)، في أوهيو (Ohio)، قاد دان وب فريق الدعوى إلى القضاء بدعم كبير من بيل باير (Bill Baer) الذي يعمل مع أرنولد وبورتر، وجيف كيندلر (Jeff Kindler) رئيس القضاة في شركة GE.

أجاد الفريق في عمله بحيث استطاعوا تدمير قضية الحكومة والحيلولة دون استدعائنا للشهادة.

وفي الخامس من ديسمبر، رفض القاضي جورج سميث (George Smith) القضية برمتها، بعد أن أصغى إلى شهادات الحكومة كلها، إذ قال: إن نظرية الحكومة التآمرية قد انهارت كلياً، فليس لأقوال الحكومة أي أساس صحيح، حتى عندما ينظر إلى شهادتها في ما تحبذه هي، فلا يستطيع أي باحث عن الحقيقة أن يجد GE مذنبه.

إن انتصارنا في قضية رسل سوغت لنا القتال في سبيل ما نراه حقاً، لم يكن للحكومة قضية سوى أنها تكره شركة كبيرة بصورة آلية وبدون تفكير، كما أن القضاة لا يمكن أن يسقطوا قضية جنائية مناهضة للتروستات في منتصف المحاكمة قبل أن يدلي المدعى عليه بما لديه. وهذا ما حصل هنا، دامت المعركة

ثلاث سنوات كانت الصحافة السيئة تفعل فعلها كلما جاء ذكر هذه القضية، ولم يثبت أننا على حق سوى الوقائع.

هذه هي الحكومة في أسوأ صورها، فقد أتت بمكتب التحقيقات الفيدرالي لإعادة موظف مطرود، ولكنها لم تتجح، وقضت وقتاً طويلاً تطارد وهماً. واستأجرت أشخاصاً بارعين من خارجها لتحاكم القضية - كل ذلك كي يصنع بعض أنماط من عاملين في الحكومة أسماء لأنفسهم.

بالطبع، لا ندعي لأنفسنا الكمال، فقد كانت الحكومة على حق في قضية مختلفة تماماً أثرت قبل سنة.

بدأت هذه القضية مع بن (Ben) كذلك عندما اتصل بي بعد ظهر يوم سبت في البيت في ديسمبر من عام 1990.

قال لي: «لن تصدق ما سأقوله. لدينا موظف له حساب مشترك في مصرف سويسري مع جنرال جويّ إسرائيلي».

لم أصدق ما سمعته أذناي، فإذا كان هناك أمر وحيد أعظ به دائماً وأوصي الآخرين في GE كل يوم بإتباعه فهو التكامل، إنه القيمة رقم واحد، لا يسبقها شيء، وما من اجتماع عقدناه إلا وأكدت فيه على التكامل في ختام ملاحظاتي.

وعندما اتصل بي بن ذلك السبت، علمنا ما نشرته الصحف الإسرائيلية، من تقارير التقطها أحد موظفي GE هناك، ذكرت التقارير الصحفية أن موظفاً في أعمال محركات الطائرات في شركتنا اسمه هيربرت ستيندler (Herbert Steindler) قد تآمر مع جنرال في القوى الجوية الإسرائيلية اسمه إمي دوتان (Rami Dotan)، في وضع خطة لتحويل أموال من عقود كبرى لتوريد محركات GE لصالح طائرات F-16 الإسرائيلية.

وما إن انتهت هذه الفوضى بعد 19 شهراً والعديد من العناوين الرئيسية، حتى كان علينا أن نفرض عقوبات تأديبية على 21 تنفيذياً ومديراً وموظفاً في شركة GE، وأن ندفع لحكومة الولايات المتحدة 69 مليون دولاراً غرامات جنائية

وعقوبات مدنية، وأن ندلي بالشهادة أمام لجنة من لجان الكونغرس، وكان على رئيس أعمال محركات الطائرات لدينا أن يقف أمام محكمة فيدرالية للاعتراف بالذنب نيابة عن الشركة، إضافة إلى أن نائب رئيس شركة GE قضى أسبوعاً كاملاً في واشنطن للحيلولة دون إيقاف العمل أو تعليقه.

غصصت بلعابي عندما سمعت النبأ من بن، تصور أن يكون في جداول رواتب الشركة محتال، أوقف ستيندler عن العمل فوراً، وعندما رفض التعاون مع تحقيقاتنا الداخلية سُرَّح من العمل في مارس، عينا مجموعة من المحامين الخارجيين، من ويلمر (Wilmer)، وكوتلر (Cutler)، وبيكرينغ (Pickering) لمساعدة فريق مدققي الحسابات في GE على إجراء التحقيق، وقضوا معظم السنة التالية عملياً في سينسيناتي (Cincinnati) مقر أعمال محركات الطائرات التابعة للشركة. وبفضل العمل مع هيئة المدققين في الشركة تتبعوا كل عملية من عمليات العقود، وتحديثوا مواقع كل مشارك، وقد راجعوا في مدة تزيد على تسعة أشهر 350.000 صفحة وثائق، وأجروا مقابلات مع مئة شاهد.

وتبين أن دوتان، بمساعدة ستيندler، قد أوجدا متعهداً فرعياً مزيفاً في نيوجيرسي، وكان أحد أصدقاء ستيندler المقربين يملك الشركة فاستخدمها لتحويل حوالي 11 مليون دولار إلى الحساب السويسري المشترك باسم دوتان وستيندler، وكان دوتان عميلاً بارعاً في التهديد والتخويف، فمنذ مطلع عام 1987 شرع بعض الموظفين يثيرون أسئلة حول بعض جوانب معاملات دوتان التجارية ومظاهرها، أما الجنرال الجوي الإسرائيلي صور نفسه بطلاً قومياً في إسرائيل لم يفعل سوى أنه اخترق الروتين الحكومي، وأقنع ستيندler من هم أعلى منه بأنه لا شيء يدعو للقلق.

موظف واحد خرق عن علم ووعي سياساتنا من أجل كسب مالي مباشر، هو ستيندler، طرده من المجلس سهل. ولكن المشكلة هي أن هناك عشرين موظفاً آخرين في GE لم يكسبوا سنتاً واحداً، ولم يكونوا مدركين للخطأ، لقد مضى على عمل هؤلاء في شركة GE ما مجموعه 325 عاماً، بعضهم مازالوا موظفين

فيها طيلة حياتهم العملية، أي نحو 37 عاماً، ولدى الكثيرين منهم سجلات جيدة ومراجعات أداء رائع، اثنان منهما كانا موظفين لدى بريان رو (Brian Row) رئيس أعمال محركات الطائرات وصديقين حميمين له.

كان بريان شخصية جذابة ومثيرة أكثر من أي شخصية أخرى في صناعة الطائرات، ورائداً مازال يمارس تصميم الطائرات، كان بريان يحب رجاله، وكان يعاني صعوبات فيما يتخذه من قرارات بشأنهم، كان عدم اتخاذ لقرار بشأنهم أمراً مفهوماً، إذ إن غالبية الذين أدينوا في هذه القضية ما عدا ستيندلر الذي أدخل السجن، كانت أدانتهم الإهمال - وليس ارتكاب جريمة، ولم ينتفع أي منهم شخصياً من هذه الخطة، لقد خدعوا، أو انزلقوا دون علم منهم وتجاهلوا الإشارات التحذيرية.

وفيما خلا ستيندلر كان تورط كل منهم أقل وضوحاً، الأمر الذي جعل القرارات التأديبية أكثر صعوبة بالنسبة لأي منا، وخاصةً بالنسبة لريان.

الشيء الوحيد الجيد الذي نجم عن هذه المسألة هو أنني وجدت بيل كوناتي (Bill Conaty) الذي تسلّم حديثاً منصب رئيس الموارد البشرية في أعمال محركات الطائرات، ثم أصبح فيما بعد رئيساً للموارد البشرية في شركة GE. لقد تحمّل وطأة اتخاذ الإجراءات التأديبية والتأكد من أن الجميع عوملوا بالعدل قدر الإمكان تحت تلك الظروف، فقد تسلّم الموظفون كلهم المتورطون في هذه المشكلة رسائل مفصلة تبين «اهتمامنا ومواطن قلقنا» أو «ادعاءاتنا» المبنية على تحقيقنا الداخلي، ومنحوا فرصة إعطاء وجهة نظرهم في القصة، مع مساعدة المحامين الذين عينوهم على حسابنا، عاد بيل بتوصية تأديبية لكل موظف.

وعند نقطة معينة بقيت وبيل وبريان وبين نتواصل هاتفياً كل يوم تقريباً.

بصراحة كان من الأسهل عليّ وعلى بن الجلوس في فيرفيلد لنكون حكاماً تأديبيين قساة أكثر من المسكين بريان الذي تورط أصدقاء عمر له في هذه

المشكلة، ولحسن الحظ كنا نكن نحن الثلاثة احتراماً بالغاً لبيبل، وبذلك استطاع أن يجسر الفروق القائمة بيننا.

وأخيراً سرحنا، أو أوصينا باستقالة أحد عشر من أصل عشرين موظفاً متورطاً في القضية، ستة منهم خفضت مراتبهم الوظيفية، وأربعة وجهت إليهم كتب لوم. ضابط واحد كان لابد من تخفيض رتبته، وآخر كان لابد أن يستقيل.

بعثت برسالة واضحة عبر الشركة: العرفاء لا يسرحون، والجنرالات والكولونيلات يستمرون في عملهم وكأن شيئاً لم يحدث، أردنا من ذلك أن يعرف المديرين لدينا أنه إذا ما حدث خرق للتكامل والسلامة ضمن إطار مراتبهم، فإنهم يتحملون المسؤولية، أما تسريح الرؤساء لعدم اكتراثهم بالتكامل والسلامة، فكان حدثاً ضخماً في شركة GE.

كانت تلك خبرة تعليمية اكتسبتها، بطرق عدة داخلياً بدلالة النظام التأديبي والانضباط، وخارجياً مع واشنطن ووسائل الإعلام، بدأ يطفو على السطح خارج GE أن ضغط التنافس والاندفاع نحو الربح يجعلان الناس يخونون، لم يشأ البعض أن يروا الأمر كما هو أي إنه خرق معزول مع شركة ذات خطوط ساخنة، ومحققين في الشكاوى المقامة ضد الموظفين، وسياسات الكشف التطوعي، وتأكيد القيادة المستمر على التكامل والسلامة.

ذهبت إلى واشنطن في يوليو من عام 1992 لأدلي بشهادة أمام لجنة برلمانية فرعية يرأسها النائب الأمريكي جون دينكل (John Dingell)، فوجدت دينكل صارماً ولكنه عادل وشريف، وهذا كل ما كنت أريده منه، كنا قد توصلنا إلى تسوية مع وزارة العدل قبل ظهوري في هيل (Hill) بأسبوع، وافقنا بموجبها على دفع 69 مليون دولار.

لم يكن الإدلاء بشهادة من الأمور السارة التي أقوم بها. ولكني أحسست بأن علي رسالة ينبغي أن أوصلها وأبلغها بنفسني. فقلت للجنة: «التفوق والتنافس لا يتناقضان مع الأمانة والكمال».

وأضفت قائلاً: السيد الرئيس، لدينا عدد هائل من الموظفين الذين تسمو مكانتهم إلى مقام القديس بول (St. Paul) أو تامبا (Tampa) لو كانت مدينة أمريكية، ليس لدينا قوة شرطة، ولا سجون. علينا الاعتماد على كمال عاملين في شركتنا كحصن دفاعي أول لنا، ولسوء الحظ لم يكن هذا النظام جيداً بما فيه الكفاية في هذه القضية، ولكني فخور بأن 99.99% من عاملين لدينا والبالغ عددهم 275.000 شخص ينهضون كل صباح في كل أنحاء العالم ويتنافسون منافسة جنونية ولكن بتكامل وأمانة وسلامة مطلقة، لا حاجة لهم بالشرطة، أو بالقاضي، إنهم بحاجة فقط إلى ضميرهم عندما ينظرون في المرآة كل صباح.

وهم لا يرون تناقضاً بأن يضطلعوا بما هو أفضل في العالم، كل يوم، في جميع أنحاء المعمورة، ويمنحوا 110% بل أكثر - لينافسوا ويكسبوا وينمو - وفي الوقت نفسه يحتفظون بالالتزام الغريزي الذي لا يلين بالكمال المطلق في كل ما نفعل.

كان الإصغاء لي ذلك اليوم جيداً، وبرغم بشاعة سبب وجودي هناك شعرت أنني أحسنت في توضيح ما أريد، وأشعر بقوة أكبر اليوم بضرورة كون الكمال أساساً للمناقشة.

من أكثر القضايا التي تعاملت معها إحباطاً في الخمس والعشرين سنة - منها 20 كرئيس تنفيذي في GE - هي قضية (Polychlorinated biphenyls) PCBs.

كان ال PCBs، السائل الكيميائي، يستخدم قبل عام 1977 كسائل عازل للمنتجات الكهربائية لمنع الحرائق، وأصبحت هذه المواد النقطة المحورية في اقتراح لتجريف كلي لنهر هدسون (Hudson River) قدمته وكالة حماية البيئة (EPA) في ديسمبر من عام 2000.

تقدمت الوكالة بهذه الخطة في الأيام الأخيرة من إدارة كلينتون، إنها، في واقع الأمر، قضية يفرق فيها العلم الجيد والشعور عام في خضم أصوات مرتفعة وآراء متطرفة لحث الحكومة على معاقبة مؤسسة عالمية كبيرة.

انتقل هذا الجدل بمرور الزمن، من PCBs إلى حملة أساسية أكثر عنفاً، فقد تمسك المتطرفون بقضايا مثل الـ PCBs لتحدي الدور الأساسي للشركة، إذ يرى هؤلاء الناس الشركات كأنها كائنات غير عاقلة، ليس لديها قيم ولا مشاعر.

ليست شركة GE مجرد مبان وبلوك، إنها ليست سوى لحم الذين منحوها حياتهم ودمهم، إنها مؤلفة من بشر يعيشون في المجتمعات ذاتها التي يعيش فيها هؤلاء النقاد المتطرفون، ويذهب أطفالهم إلى المدارس ذاتها التي يذهب إليها أطفال هؤلاء النقاد، ولهم الآمال والأحلام نفسها، والآلام والمتاعب ذاتها.

### المؤسسات مجتمع بشري

عندما تكبر تصبح هدفاً سهلاً، وعندما تكسب تصبح هدفاً أكبر.

الحقائق هي: لدى شركة GE أفضل السجلات البيئية والسلامة في العالم. لديها أكثر من 300 موقع تصنيع وتجميع، وليس لها منازعات مع الحكومة حول قضايا الإذعان للأنظمة والقوانين، وقد مُنحت حوالي ستين منشأة في الولايات المتحدة اعتراف «النجمة» من المنظمين الفيدراليين لإطاعة أصول الصحة والسلامة.

وفي العقد الأخير، قلصنا انبعاثات 17 مادة كيميائية مستنزفة للأوزون بنسبة 90%، وكان إجمالي انبعاثاتنا حسب قياسات الـ EPA فوق 60%.

لم يحدث ذلك بالصدفة، فمديرو معاملنا كلهم يخضعون لبرامج تدريب قاسية ويرفعون تقارير حول أدائهم إلى التنفيذيين المسؤولين عن أعمالهم وإلى نائب الرئيس المسؤول عن الشؤون البيئية، وأحصل كل ثلاثة شهور على آخر مستجدات أداء السلامة والبيئة في مختلف الأعمال.

وباختصار إننا نقارب البيئة وسلامة عاملين بالطريقة ذاتها التي نقارب بموجبها أي شيء آخر، إننا نرفع المعيار، ونقيس، ونتوقع نتائج مبهرة.

لا ندعي الكمال، فليس هناك من هو كامل، ولكننا نبذل قصارى جهودنا دائماً لنكون الأفضل.

ولم يكن المال يوماً قضية لدينا، فلدى GE من الموارد ما يكفي لتفعل ما هو صحيح، ونحن نعلم أن عمل الصحيح دائماً خير لنتائجنا على المدى البعيد، وفي هذا السياق فقط، يمكنك أن تعجب بالسبب الذي يدعونا لأن نكون قساة في قضية الـ PCB.

وفيما يتعلق الأمر بي، فقد بدأت حكاية الـ PCB بالصدفة قبل أسبوعين من عيد الميلاد للعام 1975 عندما كنت تنفيذياً لمجموعة في بيتسفيلد، كنت أقوم بزيارة إلى معمل أشباه الموصلات في سيراتوس (Syracause) ذات يوم عندما ذكر مدير القسم في معرض الحديث أن وزارة حفظ البيئة (DEC) ستعقد جلسة استماع على الفور، وقال إنه سوف يركز على خرق محتمل من قبل معملين للمكثفات من معاملته الموجودة في أعالي ولاية نيويورك بإفراغهما مواد الـ PCB في نهر هدسون.

لم أتعامل قط مع الـ PCBs من قبل، ولكن لكوني مهندساً كيميائياً فإني أعرف تماماً نفايات المعامل، فاستغربت لعقد جلسة استماع كهذه.

وبعد يومين كنت في مكتب بيتسفيلد، وكان يوماً بطيئاً، فقررت قيادة السيارة فوق الجبل إلى ألباني (Albany) لأرى ما الذي يجري هناك، جلست في مؤخرة قاعة الاستماع، ولم يعلم أحد بوجودي.

كان شاهد GE الخبير يدلي بشهادته في ذلك اليوم. وادعى عالم بيولوجي ونائب رئيس مختبر استأجرناه نحن بأن اختبارات كاشفت عن مستويات لا أهمية لها من الـ PCBs في سمك نهر هدسون، لم يكن خبيرنا على ما يرام، بل كان مرتبكاً، غير متأكد من عمله، وكان يجد صعوبة في إعطاء جواب مباشر، وكلما استمعت أكثر ازداد قلقي أكثر.

فعلمت أنه طالما لم يستطع إقناعي، فلن يقدر على إقناع المسؤول.

وبعد الاستماع، اتصلت بآرت بوشيني (Art Puccini) مستشاري عام وطلبت منه أن يأتي إلى بيتسفيلد، وبدا الأمر مهما جداً بحيث كان عليّ أن أسهر الليل كله. وطلبت أنا وآرت من «خبير GE» المجيء إلى غرفتي في الموتيل، وطلبنا إليه أن يطلعنا على تفاصيل أوراقه المكتوبة بخط يده المتعلقة بالمراقبة والمعدة للدراسة وبعد استجوابه حتى الساعة الثانية والنصف اقتنعنا أنه لم يقم بعمله على أكمل وجه، شعرنا بأننا لا نستطيع استخدام معطياته ولا أن نسمح للمسؤول المستمع باستخدامها كذلك.

كان بودي أن أخفقه.

أخبرت، في اليوم التالي، محامي الدفاع التابع لنا من خارج الشركة ألا يعتمد على معطيات الخبير وأن يحيط المسؤول عن التحقيق والاستماع علماً بذلك. وبعد شهرين أصدر مسؤول DEC هذا حكماً مؤقتاً جاء فيه ما نصه: «نجم التلوث بال PCB نتيجة لسوء استخدام الشركة ولل فشل التنظيمي»، لأن استخدامنا لمادة الـ PCB كان قانونياً ولدينا ترخيص من الولاية بإلقائه في النهر. الآن أصبحت في صميم المسألة، ففاوضت وآرت على تسوية مع مندوب DEC، بيتر بيرل (Peter Berle) الذي أصبح فيما بعد رئيساً لجمعية أودوبون القومية (National Audubon Society)، وساعد مسؤول DEC المحقق، وهو أستاذ القانون في جامعة كولومبيا واسمه أبي سوفايير (Abe Sofaer) في التوسط للوصول إلى تسوية، وافقنا على دفع 3.5 ملايين دولار كميزانية لتنظيف النهر، ودعم البحث في الـ PCB، وإيقاف استخدام الكيماويات، ووافقت لجنة الحفاظ على البيئة (DEC) أن تعفينا من أي مسؤولية تجاه نهر هدسون لقاء إسهامنا هذا.

وأخيراً وقعت وبيرل هذه التسوية، ونشرت النيويورك تايمز صورة لكلينا فوق العنوان: «صفقة GE - والولاية حول الـ PCB تمتدح بوصفها دليلاً لحالات التلوث الأخرى» (انظر الصورة)، واقتبست التايمز قول سوفايير الذي وصف التسوية

بأنها «سابقة فعّالة للتعامل مع حالات من المسؤولية المشتركة»، واقترح حاكم الولاية هيو كاري (Hugh Carey) فيما بعد أن يشرب كأساً من ماء نهر هدسون كدليل على ثقته بأن ماء النهر ليس ضاراً.

اقتضى اتفاق 8 سبتمبر من عام 1976، أن تلجأ الولاية إلى الحكومة الفيدرالية للحصول على المزيد من المال إذا ما اقتضت الحاجة لمزيد من الأعمال لحماية الصحة عامة والموارد عامة، وورد نص واضح بهذا المعنى في الصفحة الثالثة من الاتفاق، وهذا هو النص: «في حال كانت الأموال المقدمة لإنجاز الأعمال العلاجية المتعلقة بمواد PCB الموجودة في نهر هدسون غير كافية لضمان الصحة عامة والموارد عامة، فإن الوزارة ستستخدم ما بوسعها من جهود للحصول على مزيد من الأموال، من مصادر غير شركة GE، اللازمة لتأمين مثل هذه الحماية، وتتضمن هذه الجهود إعداد الحكومة لخطة عمل للحصول على مثل هذه الأموال بما فيها تقديم طلبات وصفية مفصلة إلى الوكالات الفيدرالية و/أو أي مصادر مالية أخرى بأسرع وأنشط ما يمكن من أساليب».

ولكن الأمر لم ينته عند ذلك الحد.

فقد قامت التسوية على أساس دراسات للحيوانات، إذ أردت أن أعرف إن كانت مواد الـ PCB تسبب السرطان للإنسان، وإن كان عمالنا يتعرضون للخطر. وكنت أعلم أنه إذا ما أريد للدراسة التي تمولها الشركة أن تكسب مصداقية، فإنه ينبغي أن أكلف أوسع عالم شهرة في هذا المجال استطاع العثور عليه، لذلك نزلت لأرى الدكتور إيروين سيليكوف (Irwin Selikov) الذي كان آنذاك رئيس كلية جبل سيناء البيئية للطب، فقد غدا سيليكوف معبوداً بيئياً بعد أن اكتشف أن التعرض للأسبستوس (asbestos) يسبب سرطان الرئة، لذلك أصغي إلى طلبي جيداً، إذ طلبت منه أن يذهب إلى معاملنا ويفحص عاملين فيها الذين يتعرضون كثيراً لمادة الـ PCB فكان العمال قد قضوا سنين طويلة يعملون في هذه المواد وغارقين فيها لأكواعهم.

نيويورك تايمز، الخميس 9 سبتمبر، من عام 1076



بيتر أ. أ. (يسار) مندوب وزارة الحفاظ على البيئة، وجون، ف. ويلش، نائب رئيس شركة GE، يوقعان اتفاقاً في ألباني يسوي قضية مواد الـ PCB التي تلقى في نهر هدسون. تمتدح الصفقة بين GE - والولاية بوصفها دليلاً لحالات التلوث الأخرى خاص بالنيويورك تايمز.

حصلت على موافقة من الولاية ومن الحكومة الفيدرالية بإلقاء الـ PCBs في نهر هدسون. وحتى إلى ما قبل سنة تماماً، لاحظ الأستاذ سوفابر، عندما بدأ مندوب الولاية للشؤون البيئية السابق، أوغدين ر. ريد (den R. Reid) بإثارة قضية ضد الشركة، أن «ما من أحد ادعى أن إلقاء GE لمواد الـ PCB في النهر يعد خرقاً لمعايير نوعية المياه في الولاية»، وأيد حاكم الولاية أقوال المندوب بيرل بأن الاتفاقية أكدت المسؤولية المشتركة بين الولاية والشركة عن تلوث مياه نهر هدسون.

ولهذا قال السيد بيرل إن على الولاية والشركة أن يتعاونتا معاً في محاولة تنظيف خمسين ميلاً من نهر هدسون، بدءاً من فورت إدوارد حتى ألباني، من مواد الـ PCB التي شكلت قشرة في التربة على هيئة راسب طيني في قاع النهر. وعلى كل من الولاية والشركة أن يدفع 3 ملايين دولار لاستصلاح النهر. وقررت الشركة أن تدفع مليوناً آخر لتمويل الأبحاث التي تجريها الولاية في المواد الكيميائية السامة.

ألباني في 8 سبتمبر - قال أستاذ القانون في جامعة كولومبيا الذي أدار جلسة الاستماع في قضية ضد شركة GE، هنا اليوم إن اتفاق الأمس بشأن توقف الشركة عن تلوث نهر هدسون كيميائياً كانت «سابقة فعالة للتعامل مع حالات من المسؤولية المشتركة». جاء تعليق الأستاذ أبراهام ت. سوفابر بعد أن وقع المندوب بيتر أ. أ. بيرل من وزارة الحفاظ على البيئة، وجون، ف. ويلش، أحد نواب الرئيس في GE شبه اتفاق وعدت بموجبه التوقف عن إلقاء مواد الـ PCB في نهر هدسون بحلول الأول من يوليو من عام 1977.

كانت GE تستخدم الـ PCB لصناعة المكثفات - وهي أجهزة إلكترونية لتخزين الشحنات الكهربائية - في معامل تستخدم 1200 عاملاً في هدسون فولز (Hudson Falls) وفورت إدوارد (Fort Edward) شمالي ألباني، وظلت تلقي بمواد الـ PCBs في نهر هدسون لمدة 25 عاماً. ولدى توصية الأستاذ سوفابر الذي غطت استماعاته أحد عشر يوماً من الشهادات، أبدى ملاحظة تفيد أن GE كانت قد

أُتحت لسيليكوف أن يصل إلى موظفينا جميعهم. شكل فريقاً وأنشأ مخبراً في معملنا في فورت إدوارد، فحص سيليكوف أولاً أكثر من 300 متطوع من مصنعي GE، وكانت دراسته التي نشرت أخيراً في عام 1982 قد أقتعتي أكثر من أي شيء آخر أن الـ PCBs لا تسبب سرطاناً.

وكشفت دراسة سيليكوف للوفيات أنه لم تحصل وفيات بسبب السرطان أو أي آثار جانبية خطيرة أخرى بين عاملين بعد ثلاثين سنة من تعرضهم لأول مرة. ومن الطبيعي أن تحدث في مجتمع سكاني بهذا الحجم الذي درسه، ثماني وفيات بالسرطان على الأقل بدون التعرض لـ PCBs.

ودرس علماء آخرون عمال المنفعة عامة ومستخدمي ويستغهاوس الذين تعرضوا كثيراً لـ PCBs. فقد قدم ألكسندر سميث (Alexander Smith)، من المعهد القومي للسلامة والصحة المهنية (NIOSH) تلخيصاً محكماً لهذا العمل في عام 1982، وكتب قائلاً: «يمكن أن يتوقع المرء أن الآثار الصحية الضارة على الإنسان بسبب التعرض لـ PCBs، إن وجدت، سوف تظهر في مجموعات أكثر تعرضاً. بيد أن أيّاً من الدراسات المهنية أو الوبائية (بما فيها دراساتنا) لم تظهر أن التعرض لـ PCBs مقترن بأي نتائج ضارة بالصحة».

أثيرت قضية الـ PCBs في وقت مبكر أكثر عندما انطلقت صفارتا إنذار زائف كبيرتان، الأولى في ثلاثينات القرن العشرين عندما أدى مزيج كيميائي يحوي الـ PCBs والمعروف بهالواكس (Halowax) إلى ظهور حالة شبيهة بحب الشباب، وفي حالات قليلة، أدى إلى وفيات بسبب أمراض كبدية، أجرى عالم من هارفارد دراسة للحادث، وتضمن تقريره الأول أن لـ PCBs هو أكثر المواد السامة في هذا المزيج.

وبعد أن أجرى مزيداً من الدراسات صحّح نفسه في عام 1939، إذ قال «إن الـ PCBs ليست سامة»، ولسوء الحظ لم يحظ تصحيحه هذا بالاعتراف إلا قليلاً، وبعد 40 سنة، في عام 1977 قال تقرير حكومي قدمته NIOSH إن المعاناة من الهالواكس «قد استمرت بحيث لا يمكن أن يستشهد به خطأ».

حتى اليوم، من المؤلف أن يصدر نداء عن مراسل يعتقد أنه اكتشف «دليلاً مفجراً» جديداً في أحداث الهالواكس القديمة هذه التي كذبها العلماء والحكومة. أما الإنذار الزائف الآخر فهو حادثة يوشو (Yusho) التي ذاعت في اليابان في عام 1968، إذ ظهرت حالات حادة من حب الشباب عند نحو 1000 شخص يستخدمون نوعاً من الزيوت النباتية المستخرجة من قشور الأرز في الطبخ، كما ظهرت أعراض أخرى لديهم. وعندما جرى تحري الـ PCBs في الزيت صار يعرف الحادث «بمرض زيت الـ PCBs».

ومع ذلك كشف تحليل لاحق أجراه علماء يابانيون أن الزيت يتضمن كذلك مستويات عالية من مادتين كيميائيتين مكلورتين\* وكلاهما منتجان فرعيان لـ PCBs عالي الحرارة، قام العلماء كذلك بفحص عمال الكهرباء اليابانيين ووجدوا أن لديهم مستويات من الـ PCBs في دمهم أعلى مما في دم مرضى اليوشو، ولكن العمال لم يكونوا مرضى، وعندما أعطى العلماء جرعات من الـ PCBs وهذه المواد الكيميائية المختلفة إلى القروء، استخلصوا أن المواد الأخرى - وليس الـ PCBs - هي سبب حادثة يوشو.

حفز هذان الإنذاران الزائفان باحثة أمريكية، هي الدكتورة رينيت كمبرو (Re-nate Kimbrough) على إجراء أول دراساتها في الـ PCBs على الفئران لصالح الحكومة الأمريكية، تبين لدى الدكتورة كمبرو أن الفئران التي تناولت جرعات كبيرة من الـ PCBs أصيبت بأورام في أكبادها، وقد انخرطت في هذا العمل انخراطاً كبيراً في أواسط سبعينيات القرن العشرين عندما كانت تعمل في مراكز السيطرة على الأمراض ومنعها (CDCP)، وأخيراً في EPA، تماماً كما فعلت في عام 1975 مع الدكتور سيليكوف، أردت الآن أيضاً عالماً معترفاً به ذا شخصية متكاملة سليمة لا يستطيع أحد أن يطعن به، وذا شهادات تأهيل لا يرقى إليها

\* مكلورتين: معالجتين بالكور (الترجم).

الشك، كما هو حال الدكتور سيليكوف، لينظر في مسألة الـ PCBs ثانية، لذلك طلبت هذه المرة، من الدكتورة كمبرو في إبريل من عام 1992 أن تقوم بالمهمة.

كان ستيف رامزي (Steve Ramsey) الرئيس السابق لدائرة التنفيذ البيئية التابعة لوزارة العدل، والذي يقود الآن عمليات السلامة والبيئة في شركة GE، هو الذي يقود الجهود المبذولة في مسألة الـ PCBs في شركة GE، وكان يعلم، هو وعالم من علماء GE اسمه ستيف هاملتون (Steve Hamilton) أن النقاد سيرتابون ببحث تموله شركة GE. فأنشأ لجنة استشارية لتجري مراجعة دقيقة لدراسات كمبرو وغيرها من الدراسات، وتشكلت اللجنة من باحثين حكوميين وأكاديميين برئاسة الرئيس السابق لمعهد السرطان القومي، الدكتور آرثر أبتون (Dr. Arther Upton).

درست الدكتورة كمبرو كل شخص عمل بحياته في معمل GE هذين الموجودين في هدسون فولز، وفورت إدوارد بين عامي 1946 و1977. وتم تعيين محققين لتتبعهم من خلال جداول الرواتب ودليل الهاتف، كما جرى فحص شهادات الوفيات، وشمل البحث نحو 7075 مستخدماً حالياً وسابقاً.

أصدرت الدكتورة كمبرو عام 1999 تقريراً صارماً مفاده أن معدل الوفيات بسبب مختلف أنواع السرطان بين عاملين في معاملنا كان أدنى بصورة ملحوظة من المعدلات عامة بين سكان الأقاليم عموماً.

وكجزء من التدقيق الذي أجرته الـ EPA لدراسة كمبرو قبل اتخاذ القرار النهائي، قامت بتكليف عالم مختص في الأوبئة من مركز نوريس الشامل للسرطان والتابع لجامعة كاليفورنيا الجنوبية بإبداء رأيه في هذه الدراسات، وفي رسالة بعث بها الدكتور توماس ماك (Thomas Mack) إلى رئيس مجموعة أساليب المخاطرة في EPA قال: «وجدت أن ورقة كمبرو جيدة التصميم، محللة بصورة مناسبة ومعللة تعليلاً عادلاً.. وكانت المتابعة تامة... ونتيجتي هذه أن البيانات الملخصة، في الورقة مناسبة وسليمة، وأعتقد أن من المناسب عدم إعطاء الأولوية لـ PCBs».

علمنا برأي الدكتور ماك فقط لأننا حصلنا عليه من ملفات EPA بعد طلب بحرية المعلومات، وتقول جملته الأخيرة: «أنا متأكد أن هذا ليس مفيداً لكم بوجه خاص فحسب، بل هو أفضل ما استطيع فعله».

وأشك أن مثل هذا الرأي كان يمكن أن يرى نور النهار لو لم نستخدم القانون في استخراجها من ملفات EPA.

وبسبب هذا الجدل الطويل، ظهرت شركة GE بأنها شركة كبيرة لا تأبه بالصحة عامة، وتلقي بمواد الـ PCBs في نهر هدسون من معملها في هدسون فولز وفورت إدوارد، في نيويورك.

والحقيقة هي أننا لم نخزن الـ PCBs ولم نصنعها، بل كان استخدامها مفروض بقوانين المباني والحرائق لأنها كانت تحل مشكلة مستدامة في الأجهزة الكهربائية، إذ كانت المواد العازلة السابقة تحترق ويمكن أن تتفجر، أما الـ PCBs فكان ينظر إليها على أنها المواد الكيميائية المنقذة للحياة، فسمحت لنا ولاية نيويورك بإلقاء الـ PCBs في النهر بموجب تصاريح رسمية منها.

ماذا يقول فينا النقاد الذين يستخدمون الـ PCBs مغولاً\* لطعننا به.

يقولون، أولاً، إن لدى GE مواقع سوبرفند (Superfund) أكثر من أي شركة أخرى، (سن الكونغرس في عام 1980 قانوناً بشأن تنظيف المواقع التي أُلقيت فيها الفضلات في الماضي، وعرف هذا القانون باسم «قانون سوبرفند») والمقصود من قولهم هذا أننا نرتكب خطأ، نعم لدينا كثيراً من هذه المواقع، وعددها بالضبط 85، ولكن لهذا الرقم علاقة كاملة مع طول عمرنا وحجمنا. فقد أسست شركة GE في عام 1892 ولديها مصانع أكثر وفي مدن أكثر مما لدى أي شركة في العالم، ومثلنا كمثال الشركات الأخرى نتخلص من النفايات بصورة قانونية وبموجب تصاريح من الحكومة عند طلبها.

\* المغول: سيف طويل رفيع يستخدم في المبارزات (المرجم).

كان لشركة GE في غالبية مواقع سوبرفند أقل من 5% من مسؤولية ما كان يوضع هناك، أما بقية المسؤولية فكان يشترك فيها عشرات الفرقاء الآخرين بما في ذلك البلديات، وشركات أخرى، ونأقلي القمامة بالعريات. وتحملت GE مسؤوليتها عن هذه المواقع بجدية. فقد أنفقنا في العقد المنصرم حوالي بليون دولار على تنظيفها.

انتقادنا بأن لنا مواقع كهذه كمن ينقد شخصاً لأن شعره أشيب، دون الحديث عن الشخصية وعن العمر.

ومن الشكاوى الشائعة الأخرى هي أننا نتحدى قانون السوبرفند ونستطيع الإفلات منه بالتزاماتنا بالتنظيف، نعم لقد تحدينا جزءاً من القانون، لقد ألف الأمريكيون أن يقضوا يومهم في المحاكم، وهذا صحيح فيما يتعلق بكل شيء من مخالفات المرور إلى جرائم القتل.

ليست هذه هي الحالة عندما تصدر الـ EPA أمراً يتعلق بالسوبرفند، إذ لديك خيار واحد في واقع الأمر بموجب القانون: أن تفعل ما تأمرك به الوكالة والآن. وفيما عدا ذلك فإنك تواجه أضراراً مضاعفة ثلاث مرات، وتواجه كذلك غرامات يومية، والقانون يمنح سلطة EPA أن تصدر أوامر لا حدود لمداهها، إنك لا تستجوب قبل أن تؤمر بالقيام بالعمل، ولن تخضع لجلسة استماع إلا بعد سنين، وعندها فقط تختار الـ EPA أن تخبرك بأن العمل قد أنجزته الحكومة.

إنه قانون «أطلق النار أولاً، ثم استجوب».

نحن نؤمن بأن ذلك ليس صحيحاً، أنا مهندس كيميائي ولست محامياً دستورياً ولكني لا أفهم أبداً لماذا، بحق الإله، يكون لهذا الأمر معنى أصلاً في دستورنا، إنه ينكر عليك حقك الأساسي في العملية المستحقة، وتستخدم الـ EPA هذا القانون في اقتراحات التجريف والتنظيف.

واليوم، تقول الـ EPA إن نهر هدسون آمن للسباحة والإبحار، والخوض، وصالح لاستخدام مياهه للشرب، تزدهر الحياة البرية والنسور ذات البياض في رؤوسها في وادي هدسون، ويقوم اقتراح الحكومة بالتجريف على تقييم المجازفة بالحياة البرية.

«إذا ما أكل الشخص رطلاً من السمك كل أسبوع لمدة أربعين عاماً، فإنه حسب زعم الـ EPA يزداد خطر إصابة هذا الشخص بالسرطان بنسبة واحد بالألف، وبعبارة أخرى، إن المرء يتناول 52 وجبة سمك سنوياً على مدى أربعة عقود حتى تزداد نسبة الإصابة واحد بالألف، فلماذا لا يستتج العقل المنطقي أن ذلك الخطر هو عملياً أقل من خطر التنفس».

لا تأبه بأن أكل السمك من نهر هدسون قد حظر لمدة عشرين عاماً أو أن مستويات الـ PCBs في ماء النهر أو سمكه قد هبطت 90% منذ عام 1977، إذ بينت أكثر من عشرين دراسة - معظمها مستقل تماماً عن GE - أنه لا صلة بين الـ PCBs والسرطان، وأخيراً، إن ما يصيب الجرذان لا يصيب البشر عندما يتعرض كلاهما الـ PCBs.

لنفكر بضخامة ما يفعله اقتراح الـ EPA، إن الوكالة تقترح إزالة ثمانية بلايين رطل من الرسوبيات من نهر هدسون للحصول على مئة ألف رطل من الـ PCBs، وسوف يستغرق هذا العمل أربعاً وعشرين ساعة عمل في التجريف يومياً لمدة ستة أيام في الأسبوع ولمدة ستة شهور في السنة، ولا بد من وجود نحو خمسين قارباً ومركباً للنقل في النهر بصورة دائمة إضافة إلى أميال من الأنابيب لنقل الـ PCBs.

تقترح الـ EPA بناء معامل على طول النهر لتجفيف الأوحال التي تزال من قاع النهر بعشرات آلاف الشاحنات والقاطرات، وبعد إزالة الرسوبيات هذه تقترح الـ EPA إضافة بليونين طن من الرمل والحصى إلى سرير النهر، كما ينبغي أن يقوم الغطاسون بزرع مليون نبتة مائية بدلاً من النباتات التي دمرت بالتجريف.

وبعد إنجاز هذه العمليات كلها، فإن التجريف لا يخرج الـ PCBs من نهر هدسون، بل تسبب إعادة تعليق مواد الـ PCBs المدفونة وتدفعها مع تيار النهر. تصور أن أحداً تقدم باقتراح تجاري لتجريف نهر هدسون، يمزق الضفاف. ويدمر النظام البيئي، ويقتلع الأشجار لتوسيع الطرق عبر المزارع والساحات الخلفية لإزالة كل ما بعدها. سيكون ذلك كارثة بيئية.

لا يريد أي امرئ أن يمزق نهر هدسون، حتى الـ EPA نفسها رفضت التجريف في عام 1984 قائلة إن ذلك سيدمر النظام البيئي، لم يتغير شيء منذئذٍ عدا السياسات - كما أن مستوى الـ PCBs في السمك قد انخفض بمقدار 90%.

أنفقت GE أكثر من 200 مليون دولار على الأبحاث والتحقيقات والتنظيفات وقلصنا الـ PCBs الخارج من أعماق النهر الصخرية بفضل منشآتنا القديمة من خمسة أرطال يومياً إلى ثلاث أونسات، وأعتقد أن لدينا اليوم من التكنولوجيا ما يمكننا من تخفيض التسرب إلى الصفر، إن السيطرة على الموارد المقترنة بالرسوبيات الطبيعية في النهر سيقص الـ PCBs في الأسماك إلى مستوى التجريف نفسه دون تعليق - وبدون تدمير النهر.

من الأمور المحيرة بشأن اقتراح EPA هو أنها فشلت في تحليل ما إذا كان هناك بدائل أقل تدميراً، أو أقل تمزيقاً.

لا يتعلق الأمر بالمال، فإننا سننفق أي مبلغ مهما كان من أجل إنجاز العمل بصورة صحيحة.

ولإحاطة الناس في حوض هدسون الأعلى بهذه الحكاية وتوضيح سبب معارضتنا للتجريف أنفقنا عشرة ملايين دولار على الحملة المعلوماتية، فأدى ذلك إلى جدل أيضاً، لم يجز نقاش كثير حول المعلومات في الحملة، يعتقد النشطاء أن علينا التزام الصمت والعمل بما يطلب منا أن نفعل.

حققنا بعض النجاح في إخراج الحقائق، وبينت الاستطلاعات أن أكثر من ثلاثة إلى واحد من سكان حوض هدسون الأعلى من واشنطن إلى محافظات دتشييس (Dutchess) كانوا ضد اقتراح EPA بتجريف النهر، وعارض التجريف كذلك أكثر من ستين حكومة ومؤسسة محلية في الحوض الأعلى لنهر هدسون. وقرار EPA النهائي يجب أن يأخذ بالحسبان آراء أولئك الأكثر تأثراً باقتراحها.

ولسوء الحظ لم تعد هذه القضية تتعلق بـ الـ PCBs، وصحة الإنسان والعلم. ولم تعد تتعلق بما هو أفضل لنهر هدسون، بل أصبحت مسألة سياسية هدفها معاقبة شركة ناجحة.

فهل تعتقد ولو لدقيقة واحدة أنني وغيري من زملائي يمكن أن نتخذ هذا الموقف الذي نتخذه الآن لو كان لدينا أدنى شك بأن الـ PCBs تسبب ضرراً لأحد؟ لا يمكن.

لا شيء أهم من سلامة الشركة وتكاملها، إنها القيمة الأولى والأهم لدى أي شركة، إنها لا تعني مجرد التزام عاملين بحرفية القانون وروحه، بل هي تعني أيضاً أن يعمل المرء ما هو صحيح وأن يناضل من أجل ما يعتقد أنه حق.

وبقدر ما يتعلق الأمر بـ الـ PCBs فإننا مطمئنون أنها لا تسبب أي أذى لعمالتنا ولا لجيراننا، فقد أنفقنا مئات الملايين في استخدام العلم لتنظيف مواقعنا وتنظيف نهر هدسون بأكثر الطرق حساسية للبيئة - وسوف نستمر في استثمار أي مبلغ لهذه الغاية.

لقد رأيت الكثير منذ ذلك اليوم، رأيت أمي تبكي على موت فرانكلين روزفلت. نعم، صرت شكاكاً - يحدوه الأمل، ولا متشائماً - تجاه الحكومة، إن من يستطيع قبول تحدي الحكومة هي فقط شركة بالغة التكامل والسلامة، وغزيرة الموارد بحيث تستطيع النضال من أجل الحق.

ولحسن الحظ لدينا الشركات والموارد كليهما.