

الفصل الثامن:

المشاركات

تفجرت في أواخر الستينيات أزمة مفاجئة وغير ضرورية في علاقة سليمان بينك فيرست ناشونال سيتي، الذي يعرف الآن باسم سيتي بنك، وهو البنك الرئيس الذي كانت شركات سليمان تتعامل معه في نيويورك منذ أوائل الخمسينيات. وهزّت هذه الأزمة سليمان؛ ذلك أنه عمل سنوات طويلة في تطوير هذه العلاقة وشعر بالانزعاج والمرارة حين رأى كيف يمكن للبنك أن يدمرها بهذه السرعة. ومع ذلك فقد كان لتلك الأزمة بعض النتائج المفيدة غير المباشرة على المدى البعيد.

وبدأت هذه الأزمة سنة ١٩٦٧ حين كان الفريقان يناقشان التسهيلات الاقتراضية لشركات العليان، وكان البنك يُصرُّ حينذاك على أن يقدم سليمان ضمانات إضافية. وكان يعلن أنه لن يُجدد تلك التسهيلات إن لم يقدم سليمان هذه الضمانات. لكن سليمان ومديري شركاته كانوا واثقين من أن هذه المشكلة سوف تُحلُّ في نهاية الأمر - إلى أن ارتكب بعض المسؤولين في البنك سلسلة من الأخطاء المزعجة. فقد طلبت أرامكو، حين كانت تتفاوض مع إحدى شركات العليان لإنجاز أحد المشاريع،

توصيةً من أحد موظفي البنك الصغار بخصوص المركز المالي لمجموعة العليان، فأجابها الموظف فوراً بما فحواه أن هذه المجموعة تعاني من نقص الضمانات. وقد تجاهلت أرامكو هذه التوصية (وكان طلبها لهذه التوصية لا يعدو أن يكون أمراً من أمور الروتين)، ثم وقَّعت العقدَ مع المجموعة. وبعد ذلك، أخبر أحد مديري أرامكو سليمان بصفة شخصية أن تلك التوصية هي "ما اعتاد على تلقّيه (من البنك) من توصيات عن مجموعة العليان". وتلا ذلك كثير من الجدل بين مديري شركات العليان والبنك، وفي أثناء ذلك اعتذر البنك لسليمان. لكن البنك ارتكب بعدها مباشرة ما أدى إلى جعل الأمور تسوء أكثر من ذي قبل، إذ رفض موظفٌ آخر من موظفيه إصدارَ خطاب ضمان للمجموعة. وبعد ذلك أوقف مسؤولو البنك الذين كانوا يتفاوضون مع سليمان ومديري شركاته بشأن مسألة الضمان بشكل مفاجئ إعطاءً تسهيلات مالية لشركاته في أثناء فترة التفاوض. ثم اعتذروا مرة أخرى عن تصرفهم ذاك، لكن سليمان شعر بأنه لا يمكن أن يقبل بالمزيد من هذه المعاملة.

وكان من عادة سليمان حين يكون في نيويورك أن يزور الشركات التي يتعامل معها كلها ويزور معارفه في مجال الأعمال كلهم. ومن ذلك أنه زار في سنة ١٩٦٨ كارل مولير، الذي كان أحد مالكي مكتب الاستثمار، لوب رودز. وقص عليه

ما حدث له مع سيتي بنك -وهو الأمر الذي كان لا يزال يشغل باله- وعندها اصطحبه مولير، الذي لم يكن يرى "أن الأمر خطير" جداً، "إلى جانب الشارع المقابل" أي إلى بنك بنكرز ترست. وكان مولير يعمل فيه قبل ذلك، ثم عاد في فترة لاحقة ليشغل وظيفة رفيعة في جهازه الإداري.

ووافق بنك بنكرز ترست على أن يُقدّم جزءاً من الضمانات التي كان يقدمها سيتي بنك، ولكي يُشرك غيره في المخاطرة، قدّم سليمان لبنك تشيس مانهاتن، الذي قدّم الجزء الباقي من الضمانات. وقابل سليمان ريتشارد بلس الذي كان يعمل حينذاك رئيساً للقسم الدولي في بنك بنكرز ترست. وكان لبلس اهتمام شخصي بالشرق الأوسط - إذ كانت أسرته من مؤسسي الجامعة الأمريكية في بيروت- وكان متفائلاً بالمستقبل الاقتصادي للمنطقة. وكان بنكرز ترست في تلك الفترة قد فتح مكتباً له في بيروت، وهو ما يعني أن بلس وجد نفسه يزور بيروت بشكل منتظم وذلك ما جعله يتعرّف على سليمان بشكل أوثق. وفي سنة ١٩٦٩ ترك العمل في بنكرز ترست ليؤسس مكتباً استشارياً خاصاً به، وأصبح سليمان أحد عملائه الأوائل - وكان يستعير بصورة منتظمة جزءاً من مكتبه في شارع ماديسون كلما زار نيويورك. ومن بين الإسهامات التي قدمها بلس لشركات العليان أنه ساعد جزئياً في عملية دمجها. وكان غرضه من ذلك أن

يعطي لشركات سليمان مزيداً من التُّقل المالي في تعاملها مع البنوك. ومن القواعد العامة التي نصح بلس سليمان بها ألا يَضْمَن شيئاً بصفته الشخصية وأن يضع دائماً شركةً بينه وبين عملائه. وفي أثناء ذلك انضم إلى مجلسي الإدارة في شركتين من شركات العليان.

وفي سنة ١٩٧٢ التحق بلس بمؤسسة أمريكان إكسبرس إنترناشونال بانكنج ليشغل وظيفة نائب الرئيس التنفيذي فيها. وكان عمله في هذه الوظيفة، مرة أخرى، ذا فائدة لسليمان. ومن مبادراته المبكرة تأسيس مكتب للعمليات المصرفية الاستثمارية لأمريكان إكسبرس في بيروت، بمشاركة جلبرت غرغور، الذي تعرف عليه خلال عمله في بنكرز ترست، وفريد سعد، الذي كان يعمل في مؤسسة آرثر د. لتل، وزاهي خوري بصفته مالكين بالأقلية للأسهم في هذا المكتب. ومن الصُّدف أن زاهي خوري كان يسكن في العمارة نفسها التي كان يسكن فيها سليمان وكانت زوجته ابنة واحد من أعز أصدقائه.

وكان سليمان في تلك الفترة يفكر في الكيفية التي يمكن بها لشركاته أن تتوسع لاستغلال ما يبدو أنه سيكون نمواً ضخماً للسوق السعودية. وكانت شركاته تتلقى عروضاً من بعض الشركات الأمريكية والأوروبية لتعمل معها بصفة وكيل أو شريك، وهي الشركات التي كانت تُلحظ التزايد في أسعار

البتروول وتشعر أنه ينبغي أن يكون لها حضور في الشرق الأوسط. وانطلاقاً من هذا بدا لسليمان أنه يلزمه أن يقوم بعمل جذري لتحديث أعماله وهيكلتها على نمط مؤسسي، وذلك كي تتصف إدارتها بالمهنية والهيكلية المناسبة. وكان يعمل معه قبل ذلك فريق عمل يتألف من مجموعة من المساعدين المقربين وواحد من أفراد أسرته فقط. وهذا الأخير هو أخوه عبد الله الذي كان مسؤولاً عن الجزء الكويتي من عمليات النقل وكان يشرف على الشؤون الخاصة بأقارب سليمان في الكويت وعنيزة. وفي تلك الفترة كان خالد، الابن الوحيد لسليمان، قد عاد من دراسته الجامعية في واشنطن العاصمة وفي كاليفورنيا وأخذ يعمل في وزارة المالية في الرياض.

لهذا كان سليمان مهيناً ذهنياً حين عرض عليه ذلك بلس في حديث معه في بيروت إمكان دخول بنك الأمريكان أكسبرس معه في شراكة. وكانت فائدة ذلك من وجهة نظر البنك، بالإضافة إلى الحصول على جزء من الأرباح، أن الارتباط الرسمي مع سليمان يمكن أن يمهد الطريق لدخوله في مزيد من الاستثمارات المصرفية في المملكة. أما لسليمان فكانت الفكرة مغرية لأن الارتباط باسم أمريكي مشهور يمكن أن يحقق له شيئاً من المكانة والمصداقية لدى عملائه في المملكة وفي الخارج، وأكثر من ذلك وأهم أنه يمكن له بحركة واحدة أن يربط

شركاته إلى بنية إدارية حديثة هي في حاجة إليها. كما يمكن لهذا الارتباط أن يضمن لها الدقة في حساباتها والشفافية في تعاملها. ويُعد هذا المشروع مؤشراً لتطلعات سليمان بعيدة المدى. إذ بدأ، منذ المراحل المبكرة جداً من مفاوضاته مع بلس، كأنَّ فكره كان مشغولاً بأنه ربما يكون محتاجاً بعد وقت قصير إلى البحث عن شريك آخر ذي تجربة في التجارة والتوزيع، وذلك من أجل مساعدة شركاته في تطوير عملياتها التجارية.

واستمرت المفاوضات بين الفريقين لفترة طويلة من سنة ١٩٧٣، لكنهما توصلا أخيراً في الأشهر الأولى من السنة التالية إلى اتفاق يشتري بموجبه بنك أميركان أكسبرس ما يقرب من ٣٪ في شركة ليبيرية تسمى شركة النقلات والتجارة المحدودة. وكان أميل بشوتي قد أسس هذه الشركة قبيل سنوات بوصفها وسيلة لتوحيد حسابات شركات العليان في السعودية والكويت. ولم تكن هذه الشركة تملك على وجه الدقة تلك الشركات -أما مالكوها فهُم سليمان وأفراد أسرته- لكنها أُعطيت حق الحصول على مكاسب تلك الشركات مقابل ما تقدمه لها من التسهيلات المصرفية من خارج المملكة. واستجابة لإصرار سليمان أصبح زاهي خوري رئيساً لشركة النقلات والتجارة المحدودة ثم نُقل إلى الخبر ليشرف على إدارة الشركات العاملة هناك. وعيّن دك بلس عضواً في مجلس إدارة شركة النقلات

والتجارة المحدودة، وألحق به عدد من موظفي أميركان أكسبرس للعمل في إدارة الخزينة والعمليات المركزية الأخرى في الخبر. ولم يكن من السهل آنذاك أن تُقنع بعض هؤلاء الموظفين بالذهاب إلى المملكة العربية السعودية - ذلك أنه كان يُنظر إليها على أنها من "مناطق العمل الصعبة" أكثر مما هي عليه الآن لكنهم لما تسلّموا أعمالهم فيها أُسند إليهم من الصلاحيات أكثر مما كان يتمتع به أكثر العاملين في شركات الأعمال العربية. وهذه في الأقل الكيفية التي تدار بها الأعمال الناجحة غالباً. وكما يقول دك بلس: "كان لسليمان طريقة غريبة تتمثل أحياناً بالتظاهر بأن هذه الشركات مستقلة عنه وأن أمرها لا يعنيه؛ لكنه في بعض الأحيان، حين يتصرف أحد بشيء من غير أن يستأذنه - وإن كان شيئاً عادياً جداً؛ ربما ينزعج فجأة انزعاجاً كبيراً".

ولما انتقل زاهي خوري والمديرون الآخرون في الأميركيان إكسبرس إلى المملكة انتقل معهم كل العاملين في شركات سليمان في بيروت ممن كان له صلة بإدارة شركات العليان السعودية. ولم يكن هذا الانتقال جزءاً من الاتفاقية مع الأميركيان إكسبرس؛ إذ كان توقيت الانتقال نتيجة لتوافق زمني عَرَضي. وكان سبب هذا الانتقال أنه طرأ تحسن كبير على وسائل الاتصال في المملكة أوائل السبعينيات، وهو ما جعل من

الممكن لأي شركة تجارية حديثة أن تدير معاملاتها المالية وأن تنجز أعمالها مع الشركات الأجنبية انطلاقاً من قاعدتها في الخبر. وكان موظفو شركات العليان خلال السنوات الثلاث التي تلت انتقال جميع موظفيها إلى الخبر، أي في سنة ١٩٧٦، يعملون في عدد من المباني المكتبية المتواضعة الصغيرة جداً في أحد الشوارع الفرعية؛ ولم تصبح المراكز الرئيسية لشركات العليان بارزة إلا في سنة ١٩٧٩ حين انتقلت إلى مجمع كبير فخم في ضواحي الخبر صُمم عن قصد ليضم مكاتبها.

وانتقلت أقسام شركات العليان التي كان مخططاً لها أن تبقى في بيروت عن طريق الصدفة المحضة حين أرغمت على مغادرتها خلال فترة انتقال الأقسام الأخرى إلى الخبر. ذلك أن الحرب الأهلية التي بدأت في أبريل ١٩٧٥، واستمرت مع فترات متقطعة قصيرة من الهدوء طوال السنوات الخمس عشرة التالية، سرعان ما أجبرت مؤسسة التأمين "شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة" وموظفي سليمان الشخصيين على المغادرة. وانتقل هؤلاء من بيروت إلى أثينا ظناً منهم أنها ستكون مكاناً ملائماً متوسطاً بين المملكة العربية السعودية ولندن. لكن شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة انتقلت أخيراً إلى المملكة واستقر سليمان في الرياض. وبعد شهور قليلة استقرت الشركة الأم الرئيسية للمجموعة في أثينا. ووجد موظفوها

المدينة لطيفة وملائمة، لهذا أَلِفُوها، وظلوا هناك منذ ذلك الحين إلى الآن.



ولم يمض وقت طويل على شراء الأميركيان إكسبرس حصَّةً في شركة النقلات والتجارة المحدودة حتى فوَّض سليمانُ إلى دك بلس وأمريكان إكسبرس إنترناشونال بانكنج كوربوريشن أمرَ البحث عن شريك يمكن أن يؤمِّن له مصادرَ أوفر من الموظفين ويساعد شركاته في تأسيس أقسام جديدة للخدمات من أجل تدعيم عملياتها التسويقة. وكان يرغب، إن كان ذلك ممكناً، في شركة لها تجربة في التجارة على وجه الخصوص وأن تستطيع هذه الشركة إكساب أعماله أفقاً عالمياً، بالصورة التي كان بلاند ويلش يعطيها لشركة المشاريع التجارية العربية المحدودة. ووصل هذا الطلب إلى باترك ماكدوجل في فرع بنك الأميركيان إكسبرس في لندن. وفكر ماكدوجل وزملاؤه لبعض الوقت في بعض الشركات الأمريكية والأوروبية لكنهم رأوا في النهاية أن أغلب الشركات التي يمكن اختيارها لم تكن بحاجة إلى وسيط للدخول إلى المملكة العربية السعودية. لهذا وجهوا أنظارهم نحو شرق آسيا، وذلك لشعورهم بأن الشركات في تلك المنطقة أكثر اهتماماً بأعمال المقاولات، وهو ما يجعلها أكثر توافقاً مع الطريقة العربية في العمل، يضاف إلى ذلك أنه ليس لها إلا

روابط قليلة مع منطقة الخليج. ومن هنا وضعوا قائمة بالشركات اليابانية والأسترالية المحتملة، وبعدها حَطَر لِنِك ويتلام (ابن رئيس الوزراء الأسترالي)، الذي كان يعمل في بنك أمريكيان إكسبرس آنذاك، أن المرشح الملائم ربما يكون شركة جاردن ماثيسون، وهي شركة تعمل في التجارة مركزها في هونج كونج. ومن الواضح أنهم كانوا بحاجة إلى الاتصال بموظف رفيع المستوى في تلك الشركة. وحدث أن كان الموظفون في بنك أمريكيان إكسبرس يعرفون هنري كيسويك، المدير العام لشركة ماثيسون أند كومباني، التي كانت فرعاً في لندن للمجموعة في هونج كونج، وهو سليلٌ مؤسس هذه الشركة. لهذا، وكما يقول باترك ماكدوجل: "ذهبنا للاجتماع بكيسويك وقلنا له: "لدينا صفقة طيبة لك!".

ووافق هذا الاتفاق هوياً عند شركة جاردن ماثيسون. فقد كانت الشركة تشعر بأنها تملك الخبرة الملائمة في العمل في البلدان النامية. ورأت أن شركة المقاولات العامة في الخبر تماثل في كونها مجموعةً من الشركات شركة جاردن ماثيسون في الشرق الأقصى، كما شعرت بأن مديري شركة المقاولات العامة يتمتعون بالخبرات الملائمة. كما كانت جاردن ماثيسون نفسها تخطط للتوسع في البلدان النامية خارج الشرق الأقصى، وكان من الواضح لها؛ نظراً للطفرة في إنتاج البترول، أن منطقة

الخليج مغرية بشكل خاص. وكانت قد بدأت من قبل استثماراً محدوداً في شركة للتجارة في طهران - وإن لم تكن سعيدة بهذه التجربة. ذلك أنها وجدت الفساد منتشرًا في إيران وهو ما جعلها تقرر عدم الاستمرار في نشاطها هناك. أما المملكة العربية السعودية فتمتع بسمعة أفضل؛ ومن هنا يبدو كأنها تعدّ بمستقبل من المكاسب الكبيرة المستقرة أفضل.

وعندها سافر هنري كيسويك وديفيد نيوبيجنج، الذي كان يعمل مديرًا عامًا ورئيسًا تنفيذيًا لجاردن ماثيسون، من لندن إلى البحرين مستقلّين واحدة من أوائل رحلات طائرة الكونكورد. ثم أخذوا من هناك إلى الخبر لمقابلة سليمان، الذي لم يسمع بشركتهما قبل أن يُخبره بها بنكُ الأمريكان إكسبرس، ومقابلة زوجته ماري، وابنه خالد الذي استقال قبل ذلك بقليل من وزارة المالية وانصرف إلى العمل التجاري، وزاهي خوري والموظفين القياديين الآخرين. ثم أخذوا في جولة على مدن المملكة العربية السعودية، وكما يقول نيوبيجنج: "لقد كان كل شيء فيها يبدو لافتًا للنظر". وبعد ذلك، وفي زيارته اللاحقة، جعل نيوبيجنج همّه أن يتعرف على سليمان بشكل أوثق. فقد قضى وقتًا طويلًا في الحديث معه عن فلسفته في التجارة، وذلك: "لاكتشاف الكيفية التي يفكر بها ولاكتساب ثقته". وقضى في إحدى زيارته يومين ضيفًا على سليمان في منزله في جدة،

وهي الضيافة التي استمتع بها كثيرا، وإن وجد نفسه "قلقاً بعض الشيء" بسبب أعماله الكثيرة التي كانت تتطلب الإنجاز في هونج كونج. ويقول نيويجينج إنه كان واثقاً من أن معرفة سليمان ربما تكون مفتاحاً للعلاقة الناجحة معه. وكما قال لي: "فقد كنت حريصاً على التأكد من أن باستطاعتنا، حين نواجه بعض القرارات الصعبة، ألا نعالجها من موقعين متضادين".

وكان يمكن للاتفاق الذي كان سليمان وجاردن ماثيسون على وشك توقيعه أن يُنجز في الغالب في شهرين أو ثلاثة. فإما أن يتفقا عليه بسرعة وإما أن يقررا صرف النظر عنه. أما في هذه الحالة فقد أخذت المفاوضات مساراً مختلفاً عن العادة إذ كانت تسير باتجاه الاتفاق لكنها كانت تسير ببطء شديد. وسبب ذلك أن شركة جاردن ماثيسون كانت حذرة جداً، وهو ما عبّرت عنه بـ "التثبّت المطلوب"، وذلك جزئياً بآثر من تجربتها في إيران، ثم أرسلت عدداً من موظفيها إلى المملكة للتفاوض مع مديري شركات العليان. وكان انطباع الجميع يبدو جيداً جداً، على الرغم من استغراق التفاوض شهوراً طويلة.

كما كانت هناك مسألة تتعلق بما الذي كانت ستشتريه شركة جاردن ماثيسون على وجه الدقة. ذلك أنه بمجرد ما تبخّر فرح الجانبين باكتشافهما وجود عمل جيد ملائم لهما، أخذ ينتاب محامي شركة جاردن بعض القلق بخصوص طلب

شركات العليان منهم أن يشتروا أسهماً في شركة لبييرية لم تكن تملك شيئاً، فعلاً. وكان رد فعلهم المبدئي، الذي عبروا عنه لسليمان أثناء زيارته لهونج كونج في أواخر ١٩٧٥، أن شركتهم "لا يمكن لها أن تقترب مجرد اقتراب من شركة النقليات والتجارة المحدودة". وعندها مباشرة هاتف سليمان عزيز سرياني، الذي انضم مؤخراً للمجموعة منتقلاً من مكتب المحاماة الأمريكي شيرمان آند ستيرلنج. وقال له إن الاتفاق يعتمد على قدرته على اكتشاف طريقة يمكن بها لشركة جاردن أن تشتري جزءاً من نشاطه التجاري على ألا يُخالِف ذلك القوانين السعودية التي تمنع الأجانب من امتلاك الشركات التجارية. ووجد عزيز نفسه مضطراً لإقناع محامي شركة جاردن بأن مصالح شركتهم ستكون في مأمن. ثم عمل عزيز وأميل بشوتي وراي مور، رئيس الفريق القانوني لشركة جاردن، على هذه القضية لأشهر عديدة، وكانوا يتنقلون بين المدن السعودية الرئيسية -أي الرياض وجدة والخبر- للتحدث إلى المحامين، والمحاسبين والمسؤولين الحكوميين. واتفقوا في نهاية الأمر على هيكلة جديدة للجانب السعودي من الشركة. فقد أسسوا شركة العليان السعودية القابضة، وهي التي ستتملك أعمال التجارة والنقل، ثم أنشأوا صلةً مالية بين هذه الشركة وشركة النقليات والتجارة المحدودة، وهو ما سمح لشركة جاردن

أن تشعر بالأمان في حال شرائها جزءاً من الشركة الليبيرية. وبدأ العمل بهذه الهيكلة الجديدة في سبتمبر ١٩٧٦.

والعامل الآخر المهم الذي أسهم في ببطء إنجاز الاتفاق أن سليمان قرر تقدير الـ ٤٠٪ التي كانت ستشترتها جاردن ماثيسون بمبلغ ١٠٠ مليون دولار. ويعني هذا المبلغ تقدير القيمة الإجمالية للشركة بمائتين وخمسين مليون دولار، وكان هذا التقدير ربما يزيد بخمسين مليون دولار عن قيمتها الحقيقية إذا ما قيست بالوسائل المتعارف عليها. لكن سليمان شعر بأن السعر الذي طلبه كان معقولاً لاعتقاده بأن هذه الشركات تُعد بنمو سريع. وكان باتريك ماكدوجل، الذي ناب عن سليمان في هذا الاتفاق، قد حدد في البداية سعرها بأكثر من مائة مليون دولار، في حين كانت شركة جاردن ترى أن المبلغ الملائم ربما يكون قريباً من ٨٠ مليون دولار. وبعد سنة من المفاوضات تقريباً قبلت شركة جاردن الثمن الذي قدره سليمان، وفي مقابل ذلك ضمن للشركة الحد الأدنى من الربح إن لم يتحقق النمو الذي تتبأ به. وتوصل الفريقان على هذا الأساس إلى الاتفاق في سبتمبر ١٩٧٦. ويقول ديفيد نيويجينج إن وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة في ذلك الوقت كانت تتلخص في "أنه إذا نجح هذا الاستثمار فسيكون ذلك أمراً ممتازاً، أما إذا لم ينجح فلن تكون العواقب خطيرة جداً". وبعدها أصبح نيويجينج نائباً لمدير شركة النقل والتجارة المحدودة.

وحقق استثمار شركة جاردن في السنوات الثلاث أو الأربع الأولى التوقعات التي تتبأ بها الجميع. لكن لم يستطع جميع الموظفين الذين جاءت بهم الشركة إلى الخبر العمل بكفاءة في بيئة عمل عربية - إذ كان بعضهم يتمتع بقدرات مهنية عالية لكنه كان رسمياً إلى درجة حدت من قدرته على التعامل بسهولة مع الناس في المنطقة- أما أولئك الذين استطاعوا التأقلم فكان لهم أثر كبير جداً على شركة العليان السعودية القابضة. فقد أسس هؤلاء أقساماً جديدة للخدمات ووضعوا بعض الأنظمة التي أخذها بجدّ عملاء المجموعة الذين ينتمون إلى جنسيات مختلفة. وقاموا بالتدريج بالأدوار التي كان يقوم بها مديرو بنك أميركان إكسبرس. وانتهت مدة الاتفاق مع الأميركيان إكسبرس في سنة ١٩٧٨ وبعد ذلك بقليل باعت هذه الشركة نصيبها مرة أخرى إلى سليمان. وفي ذلك الوقت، أي في سنة ١٩٧٩، ترك زاهي خوري العمل في البنك. لكنه ظل رئيساً لشركة العليان السعودية القابضة واستمر في العمل مع سليمان في هذه الوظيفة وفي وظائف أخرى حتى سنة ١٩٩٦.

وقد حقق هذا الاستثمار، من وجهة نظر شركة جاردن، نجاحاً لا بأس به في الجانب المالي. إذ حققت الشركة في السبعينيات أرباحاً تفوق الأرباح التي ضمنها سليمان لها.

لكن الأمور صارت أكثر صعوبة في بداية الثمانينيات. فقد طرأ بعض التراجع على السوق السعودية، وكان السبب الأول

لذلك انتهاء كثير من مشاريع البنية التحتية، وهي التي كانت المحرّك الرئيس للاقتصاد إلى الأمام. وبعد ذلك، أي في سنة ١٩٨٢، بدأ إنتاج البترول في التراجع، وهو ما أدى إلى معاناة الحكومة من انخفاض كبير في المداخيل وهو ما أدى بها إلى التوقّف نهائياً تقريباً عن توقيع أية عقود جديدة. وشعرت أوجه الاقتصاد كلها بأثر هذا التراجع. فقد وجدت الشركات التي تضمها شركة العليان السعودية القابضة أنفسها في بعض السنوات تكافح لكي تحافظ على مستوى دفع أرباح الأسهم المضمونة - خاصة أن سليمان لم يكن يرغب في دفع تلك الأرباح من الأرصدة الأخرى - ذلك مع أن الحاجة لم توجب اللجوء إلى دفع الأرباح المضمونة إلا في إحدى السنوات فقط. وكان هناك بعض الجدل بين جاردن وشركات العليان حول التخطيط ومستويات الاستثمار، وكان السبب الأول لهذا الجدل أن اهتمام المديرين السعوديين كان منصباً على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح في مدة قصيرة. ويتصل السبب الثاني للاختلافات المتكررة بالموظفين الذين جاءت بهم شركة جاردن للعمل في المملكة. فقد كان المديرين السعوديون يريدون أن تأتي شركة جاردن بموظفين يستطيعون القيام ببعض النشاطات المحددة، لكنهم كانوا يشعرون في بعض الأحيان أن شركة جاردن لا تأتي إلا بصنف الموظفين الذين تريد هي أن تأتي بهم. ومن الأمور

التي لم يكن يختلف عليها أحدٌ أن شركة جاردن كانت تستغل الأعمال السعودية بوصفها، جزئياً، مكاناً لتدريب الشباب من موظفيها.

وفي تلك السنين الصعبة كان خالد بن سليمان، الذي أصبح مديراً عاماً في نهاية سنة ١٩٧٩، والمديرون القياديون الآخرون الذين لا ينتمون إلى شركة جاردن وواعين بأن جاردن ماثيسون لم تأت لشركة العليان السعودية القابضة بأية وكالات يابانية أو كورية أو أي شركاء يابانيين أو كوريين. وكان لبعض الشركات من هذين البلدين منذ أواسط السبعينيات آثار كبيرة على السوق السعودية، سواء أكان ذلك من حيث أعمال التصدير أم من حيث المقاولات، ومن المؤكد أن سليمان ومديري شركاته كانوا يأملون في أنه ربما يأتي لهم الاتفاق مع جاردن ببعض الأعمال من هذين البلدين. أما مديرو شركة جاردن ماثيسون فقد كانوا يحتجون بوجود شيء من سوء التفاهم بخصوص هذه المسألة. ويعتذرون بأنهم لا يستطيعون التحكم في الشركات اليابانية أو الكورية - ذلك أن معظم نشاط تلك الشركات في الشرق الأقصى لا يزيد عن كونه تمثيلاً للشركات الغربية - يضاف إلى ذلك أن الهدف الرئيس لكبريات شركات المقاولات من الشرق الأقصى التي جاءت إلى الخليج في السبعينيات والثمانينيات يتمثل في رغبتها أن تكون مستقلة بأعمالها إلى

أبعد حد ممكن، أما شريكها المحلي فينبغي ألا يتجاوز كونه شريكاً اسمياً وحسب، أي "وكيل". غير أن هذا التوجه لم يكن يتوافق مع الطريقة التي تحب شركات العليان أن تعمل بها.

وكان السبب الحقيقي وراء اختلاف وجهات النظر في مسألة العمل مع الشركات اليابانية يكمن في الطريقة التي فهم بها الشريكان الاتفاقية التي وقعاها في سنة ١٩٧٦. إذ نظرت شركة جاردن إلى هذه الاتفاقية باعتبارها شراكة بالأقلية. وكان ما يهملها في المقام الأول أن تجني الأرباح التي ضمنت لها في الأقل - ذلك مع أنها كانت تعرف أنه يجب عليها لكي تحصل على هذه الأرباح أن تعمل على تطوير الإدارة في شركة العليان السعودية القابضة. أما فريق العليان، خاصة زاهي خوري، فلم يكونوا مهتمين بتحديث الشركة فحسب بل بتوسيعها كذلك. فقد كانوا يتوقعون من جاردن بعض التوقعات التي لم يكن يشاركون فيها الفريق الآخر.

ولم يصل شيء من هذه الخلافات إلى درجة الجدل الخطير، حتى بعد أن ترك ديفيد نيويجنج شركة جاردن مائيسون سنة ١٩٨٢. فقد عمل الشركاء سوياً بصورة جيدة لعشرين سنة؛ كما عمل معهم في الثمانينيات لفترة قصيرة شريك آخر. فقد اشترت شركة الموارد في سنة ١٩٨٢ الثلث في شركة العليان السعودية القابضة، إذ اشترت جزءاً من جاردن

وجزءاً من سليمان، وهو ما نتج عنه تساوي أنصبة المستثمرين الثلاثة فيها. وبعد خمس سنوات، أي في سنة ١٩٨٧، اشترى سليمان نصيبَ شركة الموارد في شركة العليان السعودية القابضة كجزء من عملية الانفصال الشامل بين أعمالهما وهو ما نتج عنه إعطاء شركة الموارد نصيبَ سليمان في شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة ومصنع المتفجرات (الشركة الكيمايائية السعودية).

ولم تترك شركة جاردن ماثيسون شركة النقليات والتجارة المحدودة بصورة نهائية إلا في سنة ١٩٩٦: إذ باعت نصيبها على سليمان بصافي قيمة أصولها. وتمت هذه العملية بصورة حبيّة خالصة. وحين يلتفت هنري كيسويك إلى الوراء يصوغ حكمه على هذا الاستثمار بالعبارة التالية: "لقد كانت مخيبة للأمل قليلاً". ويضيف: "إننا لم نكسب قدرًا كبيراً من المال، غير أنه لم يكن هناك ما يمكن أن نتذمر منه، على وجه التأكيد".