

القسم الثاني

الفصل التاسع:

منطقة مفتاح الهاتف فيها: ٢١٢

(نيويورك)

وجّه سليمانُ معظمَ اهتمامه منذ أوائل الثمانينيات إلى استثماراته في أمريكا وأوروبا، تاركًا إدارة أعماله في المملكة العربية السعودية لابنه خالد، وابنتيه حياة ولبنى، والمديرين المهنيين الآخرين. (أما ابنته الأخرى، حذام، فتدير عمليات المجموعة في الولايات المتحدة الأمريكية). واشتهر من ثمَّ بأنه أكثر المستثمرين العرب مهنيةً ونجاحاً - وربما أضخمهم استثماراً. وقد قدرَّت في صيف ١٩٩٩، اعتماداً على الأرقام التي أطلعني عليها مديرو شركاته، أن الحجم الكلي لاستثماراته في أمريكا وأوروبا يتجاوز ٨ بلايين دولار، وتبلغ قيمة تلك الاستثمارات في الأسواق المالية أكثر من ٥ بلايين دولار.

ومن المؤكد أن استثماراته تفوق بكثير استثمارات أيِّ واحد من المستثمرين المغامرين أو الوسطاء العرب الذين لفتوا الأنظار في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بشرائهم المباني المشهورة، والبنوك الصغيرة، وفي إحدى الحالات، شراء باخرة سياحية، وأكثر منها من حيث الكفاءة الإدارية. وقد آل معظم

تلك الاستثمارات البراقة إلى الفشل الذريع، كما أفلس معظم أولئك المستثمرين حتى لا يكاد يسمع بهم أحد في الوقت الحاضر، إن في الشرق الأوسط أو في الخارج. أما المستثمرون العرب الذين لا يزالون يُؤثرون شيئاً ما في الأسواق المالية الغربية فهم حكومتا الكويت والإمارات بالإضافة إلى بنك استثماري ناجح جداً، هو إنفيسست كورب؛ لكن هؤلاء المستثمرين يتميزون بكونهم مؤسسات وربما لا يمكن مقارنتهم بمستثمر فرد. أما المستثمرون الأفراد الذين يمكن أن تُقارن أحجام استثماراتهم الأجنبية بحجم استثمارات سليمان أو تزيد عنها فعددٌ محدود من أفراد الأسر الحاكمة في الخليج أو المملكة العربية السعودية. وتحاط استثمارات هؤلاء بحجاب كثيف من السرية في معظم الحالات (وذلك بوضعها أحياناً تحت أسماء أفراد ليسوا مالكيها الحقيقيين) وهو ما يجعل تقدير أحجامها مستحيلاً.

وكما قال سليمان في عدد من المقابلات الصحفية فهو لم يبدأ الاستثمار في أمريكا من أجل تنويع ممتلكاته أو لظنه بأن أسواق الأسهم أفضل وسيلة مضمونة لجمع الثروة. أما ما كان يريده في أوائل الخمسينيات فهو ببساطة أن يكون له بعض الاستثمارات "في المنطقة التي مفتاح الهاتف فيها ٢١٢" (أي في مدينة نيويورك) والغرض من ذلك أن تشعر البنوك الأمريكية

بمزيد من الطمأنينة على أموالها حين تُقرضه. لذلك دأب سنة بعد أخرى على زيادة استثماراته هناك - إلا أن المبالغ التي كان يضيفها إلى تلك الاستثمارات لم تكن كبيرة في أي وقت. إذ لم يزد ما كان يُحوّله إلى هذه الاستثمارات في أغلب السنين عن ٢٠٠٠٠ دولار سنوياً، وقد وصل ما حوَّله في أفضل سنوات عقد الخمسينيات، التي يشير إليها بـ "بالسنة العَلم" (السنة المتميزة) إلى ٢٨٠٠٠ دولار. وكان يدير استثماراته عبر قسم الودائع في بنك فيرست ناشونال سيتي ومكتب لوب رودز الذي كان يعمل سمساراً له. ولم يكن يُعطي بنك فيرست ناشونال سيتي تفويضاً لإدارة سلّة استثماراته بحسب ما يراه البنك، لكنه كان يتلقى بعض التقارير عن العمليات الاستثمارية من أحد ممثلي البنك الذين كانوا يأتون إلى الرياض لمقابلة المسؤولين في الحكومة ثم يذهبون إلى المنطقة الشرقية. وكان يتبع هذه النصائح دائماً ويجدها جيدة غالباً. وفي سنة ١٩٥٨، وهي السنة التي شعر سليمان عندها بأنه صار "يملك مبلغاً لا بأس به"، قدّمه بنك فيرست ناشونال سيتي إلى مكتب شيرمان آند ستيرننج للمحاماة في نيويورك، وهو الذي صار مستشاراً لمجموعة سليمان في الولايات المتحدة منذئذ. وساعده هذا المكتب في تأسيس أول قناة استثمارية في الأسواق التي لا تخضع للقوانين الضريبية، وهي شركة مسجّلة في نيدرلاندز أنتيلز، وقد مكّنته

من إنقاص نسبة الضريبة المُقتطَعة التي كان يدفعها في الولايات المتحدة على دخله من أرباح الأسهم فيها من ٣٠ ٪ إلى ١٥ ٪.

وكما قال لي سليمان: "فقد أخذت البنوك الأمريكية في الستينيات تفتح لها فروعاً في الخارج وانتقلتُ أنا إلى بيروت في تلك الفترة، وهو ما جعل الأمور تتغير. فلم أعد بحاجة للاحتفاظ ببعض الممتلكات في الولايات المتحدة من أجل الحصول على ضمان على البضائع التي أشتريها من هناك. لكنني استمررت في تدوير استثمار الفوائد وأرباح الأسهم، وهي التي استمرت في التنامي بشكل طبيعي من غير أن يلاحظ أحد. لذلك خطر لي في أوائل السبعينيات: "أنه يحسن بي أن أحزم أمري: bite the bullet" فقد قررتُ أنه على الرغم من المصاريف الثابتة فإنه يحسن بي أن أنشئ أقساماً لإدارة الاستثمارات خاصة بي". ثم بدأ سليمان منذ أوائل عقد السبعينيات يدير استثماراته بنفسه، ويساعده في ذلك بعض موظفيه في بيروت ولجنة استثمار تتألف من المديرين القياديين. وفي ١٩٧٦ عين روريك حَلَبِي مديراً لإدارة قسم الاستثمارات في جينترول، وهو مكتب أسسه في نيويورك قبل ذلك بسنوات ليكون مكتب اتصال مع الشركات الأمريكية التي يمثلها في المملكة العربية السعودية. وفي تلك الفترة تقريبا، أي في سنة ١٩٧٥، أسس مكتباً

للاستثمار في لندن مع صديقه وشريكه بالأقلية السير مارك تومسون، وكان الهدفُ منه في البداية الاستثمارَ في العقارات. وخلال سنتين أو ثلاث تطوَّرَ هذا المكتب ليصبح مكتبَ اتصال مع الشركات البريطانية وليتولى إدارة بعض الاستثمارات في الأسهم البريطانية والأوروبية. وكان هذان المكتبان في نيويورك ولندن كلاهما يستثمران بأسماء شركات مختلفة لا تخضع للأنظمة الضريبية مسجلةً في نيدرلاندز أنتيلز، أو في جُزُر فيرجن آيلندز البريطانية أو في ليختنشتاين. وكان سليمان يملك هذه الشركات كلها، باستثناء واحدة، وهي مؤسسة كمبتترول، التي أُسست في ١٩٧٢ ليملكها مناصفة مع صديقه الأمير خالد بن عبدالله. وظلت مؤسسة كمبتترول شركة مشتركة -وإن كان يديرها بصورة كاملة مديرو شركات العليان- إلى أن اشترى سليمان حصة شريكه ضمن عملية الانفصال الشامل بينهما في سنة ١٩٨٧.

واستطاع سليمان، منذ أواسط السبعينيات، امتلاك قَدْر كبير من رأس المال يُمكن توجيهه للاستثمار، وقد جاءت هذه الأموال من بيعه حصتيه في شركة النقل والتجارة المحدودة وشركة المشاريع التجارية العربية المحدودة ومن تراكم الأرباح التي حققتها شركاته. وقد برهن على أنه مستثمر طموح. فقد أثارت إعجابَه، منذ أيام عمله في مستودع شركة "كاسوك" CASOC

قدرةً المقاولين على الحصول على الأموال، ثم تحول هذا الإعجاب إلى اهتمام شديد بالطريقة التي تعمل بها أسواق الأسهم بصفة عامة. واستطاع أن يطور بسرعة أسلوباً دقيقاً جداً في الاستثمار. وكان سليمان -ولا يزال- مزيجاً من رجل المبادئ ورجل المتناقضات. ذلك أنه ربما اشترى بعض الأسهم في شركة ما لشعوره بأن هذه الشركة نفسها قوية وأسواق منتجاتها كذلك. لكنه كان يرغب، في الوقت نفسه، أن تكون أسعار هذه الأسهم معقولة، وهذا ما صرفه عن شراء أكثر الأسهم إغراء في بعض الشركات المشهورة التي كان يعرف المستثمرون جميعاً أنها ناجحة جداً. وقد طوّر هو وموظفوه القياديون منظومةً من المعايير خاصة بهم، وهي معايير تضع من في مقدمة أولوياتها الاهتمام بالأرباح وهو ما يحول بينهم وبين شراء الأسهم المغالى في أسعارها. وكان غرضهم من ذلك اكتشاف الشركات التي تتميز بالقوة لكن أسهمها رخيصة. وستكون نتيجة ذلك إذا صحّت تحليلاتهم -وكثيراً ما تصحّ- حصول سليمان على عائد عال بالإضافة إلى نماء رأس ماله. وكثيراً ما كان يشتري أسهم بعض الشركات التي يرى المشتغلون في الأسواق أنها تمر بظروف صعبة، ومن أشهر الأمثلة على ذلك بنك فيرست ناشونال في شيكاغو، وبنك ميدلاند بعد عملية الشراء الكارثية التي قام بها هذا البنك لبنك كروكر في

كاليفورنيا. فقد كانت أسهم بنك ميدلاند في الوقت الذي اشترى سليمان بعضاً منها في أوائل الثمانينيات تُحقق عائداً نسبته ٩ ٪، وهو رقم عال جداً بالنسبة لبنك بريطانيٍّ يشتغل بالمقاصّة. ويروي روريك حلبي أنه رأى مرةً رسماً هزلياً في إحدى الصحف يبدو كأنه يلخّص سياسةً سليمان. إذ يُصوّر هذا الرسمُ مستثمراً يقول لسمسار: "بصرف النظر عما تقوله بيانات أسعار الأسهم، إنني أريد شراء أسهم في شركة جنرال إلكتريك لأنني أحب جنرال إلكتريك". وقصّ حلبي هذا الرسم وأراه سليمان فيما كانا يتناولان وجبة غداء خفيفة في أحد الأيام. ثم وضعها في إطار وعلّقها على الجدار.

ويحب سليمان الاستثمار في البنوك بشكل خاص، فمع أنه لم يحصل على تدريب يؤهّله لأن يكون محلّلاً مالياً إلا أنه برهن على قدرة عالية على استقصاء أحوال البنوك من كلِّ جانب. ويحبُّه في الاستثمار في البنوك، والأمريكية منها بصفة خاصة، أنها توفّر معلوماتٍ عن أنفسها بأكثر مما تفعله الشركات الأخرى. وكما قال لستيفن فلاكس الصحفيّ في مجلة فوربس [الأمريكية] في مقابلة معه في سنة ١٩٨١: "إن البنوك كذلك تقع تحت رقابة دقيقة تقوم بها بعض الهيئات وعلى فترات منتظمة وهي لا تتعرض للمشكلات التي يُثيرها العمال أو للمشكلات التي تتجمّع عن تذبذب أسعار المواد الأولية. ذلك

أن الأموال هي المواد الخام التي تعمل بها البنوك كما أن الأموال هي المواد التي تُنتجُها". واستطاعت شركاتها في أوائل الثمانينيات امتلاك ما يقرب من ١٪ في بنك تشيس مانهاتن ونسباً مماثلة في عدد من البنوك الأمريكية الأخرى، ومنها: مورجان جارانتى، وبنك ميلون في بتسبيرج، وسوث إيست بانكروب في ميامي، وفالي ناشونال في فينيكس، وفيرست بانك سيستمز في منيابولس.

وبدأ سليمان منذ أواخر السبعينيات يضع جزءاً كبيراً جداً من استثماراته في عدد قليل من قنوات الاستثمار. ذلك أنه لا يسعى لامتلاك سلّة من الاستثمارات المتنوعة جداً، وبدلاً من ذلك كان يقتصر على الاستثمار في سلّة متوازنة نوعاً ما ويأتي في مقدمتها أنواع قليلة من التملك الأساسي في الشركات التي يعرفها معرفة جيدة.

وكان أول تملكٍ كبيرٍ لسليمان من حيث النسبة في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، وهو بنك يشتغل بالاستثمار والوساطة في بيع الأسهم في وول ستريت، واشتهر بريادته في التعامل في سوق السندات المصدرّة بالدولار الأوروبي خلال الستينيات. وقد قدّم سليمان لريتشارد جينريت صديقاً مشتركاً يعمل في بنك أمريكان إكسبرس في سنة ١٩٦٨ تقريباً. ويتذكر جينريت أن سليمان وُصِفَ له بأنه "واحد من أذكى المستثمرين

الصاعدين الواعدين في المملكة العربية السعودية"، لكنه لم يكن "غنياً جداً". ولم يتبادل الاثنان كثيراً من الحديث في لقاءهما الأول، لكنهما تبادلوا بطاقات التعارف. وبعد شهر هاتف سليمان، حين كان في زيارة ثانية لنيويورك، جينريت قائلاً "إنني أرغب في زيارتك"، ثم دعاه جينريت لتناول الغداء. وعندها أمضى الاثنان فترة طويلة في الحديث، ويقول جينريت إنه شعر حينذاك أن سليمان كان "رجلاً لطيفاً، ولافئاً للنظر"، لكنه لم يكن في ذلك الوقت ولا في عدد من الاجتماعات التالية معه واثقاً تماماً من أن هذه المعرفة يمكن أن تُثمر شيئاً. وفي أحد الأيام في سنة ١٩٧١، زار سليمان جينريت وأبدى له عدم رضاه عن بعض الخدمات التي يقدمها له مكتب لوب رودز. ثم طلب منه أن يفحص بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت سلة استثماراته وينصحه بشأن بعض الاستثمارات الأخرى. وكان ذلك بداية للعلاقة المهنية بينهما.

وكان سبب تغيير هذه العلاقة بينهما أزمة الأسهم التي حدثت خلال سنتي ١٩٧٤-١٩٧٥، خصوصاً بعد تعويم الأسواق المالية الأمريكية في الأول من مايو سنة ١٩٧٥، حين سُمح للوسطاء بأن يتقاضوا أيَّ قدر من الرسوم يشاؤون. وأدى هذا التغيير، بشكل لازم، إلى انخفاض حاد في عائدات بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت. فتهاوت قيمة أسهم هذا البنك.

كما بدا أن الأمور سوف تَبْلُغُ حدًّا بعيداً من السوء حين اتصل بنك أميركان إكسبرس، الذي يملك ٢٥ ٪ في هذا البنك، بجينريت في أحد الأيام ليُبْلِغَهُ أنه سيبيع حصته فيه، ولكي يتجنب أكبر قدر من الخسارة، فقد عَزَمَ على أن "يُوزَّع" ما يملكه من الأسهم على مالكي الأسهم فيه. ولما انتشرت أخبار هذه المناورة في السوق تهاوت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت إلى مستويات أدنى من ذي قبل. وكان بإمكان جينريت أن يرى عيانياً ما يسميه "المصير الكارثي المتمثل في بيع الآلاف من الملاك الصغار في بنك أميركان إكسبرس ما يملكه كل واحد منهم من أسهم قليلة في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت وهو ما سينشأ عنه انهيار إضافي في سعر أسهم البنك. لكن الموقف أنقذ بأعجوبة، فبعد انتشار تلك الأخبار السيئة بيوم أو يومين كان جينريت يتناول طعام العشاء مع سليمان. وعندها شرح جينريت لسليمان هذه المشكلة المحيرة، فقال سليمان ببساطة: "لم لا أشتري أنا هذه الأسهم؟"

فأجابه جينريت: "كم ستشتري منها؟"، فقال سليمان بشكل عفوي: "كل ما تملكه منها. لكن دعنا نتفق على ألا يبيع أحدنا ما يملكه منها حتى يُخبر الآخر أولاً".

ثم أعطى سليمان أمراً غير محدود للشراء، وفي حين أخذ ملاك الأسهم الجدد يبيعونها، بدأت شركة كمبتروك تشتري.

واستطاعت هذه الشركة أن تشتري أكثر الأسهم التي اشترتها بأسعار معقولة جداً. وعند نقطة معينة بيعت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، التي كان ثمن شرائها ١٨ دولاراً للسهم، بأسعار وصلت في بعض الأحيان إلى دولارين.

واشترى سليمان حينها ١٠٪ تقريباً من بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت. وفي السنة التالية أخذت الأمور في التحسن، لكن البنك اكتشف أنه لا يزال يعاني من نقص في السيولة النقدية. وتحدث ريتشارد جينريت مع سليمان عن هذا الأمر، واتفقا على أن تشتري مؤسسة كمبتروك بصورة خاصة حصة أخرى من بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، وهو ما رفع نصابها فيه إلى ما يقرب من ١٧٪. واتفق الاثنان على سعر معين، لكن قيمة أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت هبطت مرة أخرى قبل انتهاء عملية الشراء. وتخوف جينريت نتيجة لذلك أن يقترح صديقه خفضاً مماثلاً في السعر الذي اتفقا عليه للأسهم الجديدة. وحين تطرق الحديث إلى هذه المسألة قال سليمان: "لا"، ثم أردف قائلاً: "الاتفاق يجب أن يُحترم" [أي أنني سأدفع الثمن الذي اتفقنا عليه في البداية]، ثم دفع السعر المتفق عليه وكان يزيد دولاراً تقريباً عن سعر السهم في السوق.

وبعد فترة وجيزة من ذلك ظلت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت تبدو رخيصة، في ظل ارتفاع أسعار الأسهم

بصورة عامة في السوق، وعندها اتصل عزيزُ سرياني، وأكرمُ حجازي المدير العام للشؤون المالية في مجموعة العليان، بجينريت ورئيس البنك جون كاسل، وأبلغاهما أثناء اجتماع تناولوا خلاله طعام الإفطار أن سليمان يرغب في زيادة نسبة تملكه في البنك. فأجاب الأمريكيَّان بأنهما يحتاجان إلى بعض الوقت للتفكير في هذا الأمر. لكنهما أجابا عن هذا الطلب بعد فترة بطريقة اعتذارية لبقة. إذ قالوا إنهما يعتقدان أن شركة كمبترول شريك جيد في البنك -وهي تدعمه بشكل جيد- لكنهما أضافا أن زيادة حصتها في البنك عن ٢٠٪ ربما ستكون سبباً لتصنيف بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت بأنه "بنك عربي"، وربما يكون هذا سبباً يؤدي إلى أن يفقد عملاءه من اليهود. وأكدوا أنهما شخصياً لا يريدان أن ينكها "عربي"؛ لكنهما يتخوفان وحسب من رد فعل الآخرين المحتمل. وقد خيب هذا الردُّ ظنَّ سليمان، لكنه قَبِلَ به.

ثم تغير الوضع بعد ذلك. فقد نُشرت الصحف بعد سنة من تلك المحادثات خبراً مفاده أن جيرري تساي، وهو مستثمر مشهورٌ بجرأته في الاستيلاء على الشركات، كان يُبيِّت النية لشراء بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت ويخطط لدمجه في مجموعة مالية ضخمة كان يسعى في تكوينها. وكان لهذا الخبر نتيجتان مباشرتان: فالأولى ارتفاع سعر أسهم بنك دونالدسون،

ولوفكين وجينريت ارتفاعاً حاداً، والثانية إصابةً مديره بالهلع. لهذا اتصلوا حالاً بسليمان وعزيز سرياني وطلبوا منهما العون. وقالوا إن تساي يعمل بجدّ لتعزيز موقفه، وأنهم واثقون من أن نواياه "ليست حسنة"، وهم يسعون في تكوين مجموعة من مساهمي البنك الموثوق بهم للحيلولة بينه وبين ما يريد، لكنهم بحاجة إلى ما يساوي ٦ ٪ من قيمة البنك لإنجاز ذلك وسيكونون شاكرين لسليمان إن استطاع مساعدتهم في توفير هذا المبلغ.

وعندها سألهم عزيز: "وماذا عن الظنون اليهودية؟" فأجابه جينريت: "حسناً، دعنا نؤجل الانشغال بهذا الأمر". ثم أوضح عزيز أنه كان بإمكان كمبتروول قبل سنة امتلاك مجموعة إضافية من أسهم البنك بأسعار أرخص بكثير - أي قبل زيادة أسعار أسهمه بسبب الضجة التي نشأت عن احتمال بيعه. فأخذ جينريت يتوسل إليه قائلاً: "إن أملي فيكم كبير؛ فأنتم شركائي، وأصدقائي". وعندها اشترى سليمان مزيداً من الأسهم، وهو ما زاد حصة كمبتروول إلى ٢٤ ٪ تقريباً.

وروى لي جينريت أنه "كان سعيداً جداً" بالمساعدة التي أسداها له سليمان. وأشار بصفة خاصة إلى الدعم الذي تلقاه منه خلال "السننتين القاسيتين اللتين مر بهما في وول ستريت -

أي، ١٩٧٥ و١٩٧٦". فقد كان عليه حينها أن يقاوم بعض الشركاء الذين كانوا يريدون إنقاص حجم البنك، في الوقت الذي كان هو نفسه يعتقد أن على البنك في الأوقات الصعبة أن يجتهد في المحافظة على حجمه والثبات على مساره. وأضاف: "لقد وفّرت لي حصّة الأسهم التي اشتراها العليان قوةً مكنتني من القيام بالعمل الذي كنت أريد القيام به.... فأنت محتاج في الأزمات إلى مدير تنفيذي قوي، ولما كنت أعرف أن أكبر مالكي الأسهم يدعمني فقد ساعدني ذلك على اختيار فريق الإدارة الذي أريد وأن أبعِد غير المُوالين".

ثم تحولت الأمور إلى صالح سليمان بشكل ممتاز أيضا. فقد احتفظ بأسهمه في البنك إلى نهاية ١٩٨٤، حين اشترت شركة إيكويتابل لايف أشورانس سوسايتي، بطريقة لائقة، بنك دونالدسون ولوفكين وجينريت. وكانت إدارة البنك تشعر بالحاجة إلى "أخ أكبر"، وكانت سعيدة بقدرتها على أن تتفاوض للحصول على سعر يقرب من ٤٤٠ مليون دولار، وهو ضعف قيمة البنك الدفترية. واستقر الأمر على سعر بلغ ٣٠ دولارا للسهم. وكان سليمان قد اشترى الأسهم التي يملكها في البنك بمبلغ يقل عن ١٠ ملايين دولار. لكنه باعها بمائة وعشرة ملايين دولار تقريبا.

ثم عاود الاستثمار في البنك سنة ١٩٩٢، وذلك حين مرت شركة إيكويتابل لايف ببعض المشكلات المالية مما جعلها تعرض

على جينريت منصب المدير العام التنفيذي فيها، وهي الوظيفة التي قبلها. ثم غيرت الشركة ملكيتها من شركة مملوكة لعدد من الشركاء إلى شركة مساهمة، ولما عرضت للاكتتاب سأل جينريت سليمان إن كان بإمكانه أن يمد يد المساعدة بشراء بعض الأسهم فيها. واستجاب سليمان، فاشترى مجموعة من الأسهم بقيمة ٨ دولارات للسهم، وهو الذي أصبح ثمنه ٤٠ دولاراً في نهاية ١٩٩٧.



وبعد سنوات قليلة من أول استثمار لسليمان في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، بدأ في شراء الأسهم في شركة فيرست شيكاغو التي كانت تملك فيرست ناشونال بنك أوف شيكاغو. ومرة أخرى فقد كان يعرف مدير البنك، بوب عبود، وهو أمريكي من أصل لبناني. وكان عبود يدير العمليات الخارجية للبنك خلال الستينيات وكان البنك قد افتتح له في سنة ١٩٦٦ فرعاً في بيروت، حيث التقيا هناك لأول مرة. ثم صارا صديقين. واتخذ عبود من سليمان مستشاراً له وخبيراً يلجأ إليه حين يعنُّ له السؤال عن الأعمال أو السياسة في الشرق الأوسط.

ثم أصبح عبود مديراً عاماً لبنك فيرست شيكاغو في سنة ١٩٧٥؛ وذلك بعد سنتين من الركود الاقتصادي الذي أدى إلى

معاونة البنك بصورة شديدة من العجز المالي الذي نشأ عن عدد كبير من المشكلات المتعلقة بالديون. وتسببت السياسة التي اتبعتها عبود للحد من الإقراض وخفض تكاليف التشغيل في إثارة معارضة كثير من مديري البنك التنفيذيين القياديين، وهو ما جعلهم يتركون العمل فيه. واستمر عبود في سياسته تلك إلى أواخر السبعينيات. وكان قصده من تلك السياسة المحافظة على جعل النسبة بين القروض ورأس المال قريبة من المستوى المقبول تقليدياً، وهو ١٠ أو ١١ بدلاً مما كان يسميه بـ "المستوى البدعي الجديد الذي يمكن أن يترواح ما بين ١٦ إلى ٢٠". وأدى هذا إلى انصراف المقترضين التجاريين إلى البنك المنافس، أي بنك كونتinentال إينوي، المعروف بسياسته الإقراضية الجريئة، وكان يُنظر إليه آنذاك على أنه بنك حديث يدار بشكل ممتاز. لكن الأسواق اكتشفت في سنة ١٩٨٢ أن بنك كونتinentال إينوي نفسه كان يعاني بشكل سيئ من العجز المالي. وقد تعرض البنك إلى أزمة ثقة أدت في نهاية الأمر إلى انهياره - لكن أحداً لم يكن يستطيع التنبؤ بشيء من هذا في أواخر السبعينيات. وكانت سياسة فيرست شيكاغو، في سياق الانتعاش الاقتصادي خلال تلك الفترة، تُعدُّ محافظةً جداً، ومما يبدو كأنه برهان على وجهة النظر هذه تلك المكاسب المتواضعة التي كان يحققها البنك. وهو ما أدى إلى هبوط أسعار أسهمه.

ولما كان سليمان يرى أن أسهم البنك رخيصة، نظراً للأسس القوية التي يقوم عليها ولإمكاناته الربحية المستقبلية، فقد أخذ يشتري بعض الأسهم فيه في فبراير ١٩٧٩، عبر شركة كمبتروول. واستمر في الشراء خلال الأشهر الأخيرة من تلك السنة وفي أوائل سنة ١٩٨٠ كذلك. وكان بوب عبود يتعرض في تلك الأثناء لبعض المشكلات مع عميلين قديمين مهمين، وهما الأخوان هنت Hunt، اللذان كانا من أثرياء صناعة البترول في تكساس. وكان الأخوان هنت يتوقعان تضخماً خطيراً جداً ربما لا تستطيع الحكومات التحكم به. ولكي يحميا نفسيهما ويحققا في الوقت نفسه مكاسب كبيرة قررا التبرُّصَ بالأسواق العالمية عن طريق شراء كميات ضخمة من الفضة. لكن هذه المحاولة فشلت في النهاية؛ فقد دفعا بأسعار الفضة إلى مستويات عالية جداً لكنهما لم ينجحا إطلاقاً في التحكم بالأسواق فتعرَّضا لخسائر ضخمة حين لم يجدوا مفرّاً من بيعها. وبدأت علاقتهما بعبود تسوء في الوقت الذي كانت الأسعار في طريقها إلى الصعود. فقد مَوَّلَا بعضَ ما اشترياه من الفضة بقروض حصلوا عليها من فيرست شيكاغو، وأودعا كميةً ضخمة منها فيه على هيئة ضمان. وبلغت هذه الكمية حجماً ضخماً جعل عبود يخشى من انهيار أرضية غرف البنك التي خزنت فيها. ولما بلغ سعر الفضة ٥٠ دولاراً للأوقية أبلغ عبود الأخوين

بأنه لن يُقرضهما أكثر مما فعل وإذا كانا يريدان الاستمرار في شراء الفضة فينبغي عليهما تسديد الديون التي اقترضاهما، وأخذ ضمانتهما والاقتراض من بنك آخر. وعند ذلك ترك الأخوان فيرست شيكاغو، لكنهما تركاه، كما يقول عبود، بعد أن: "تسببا في طرح مليوني سهم من أسهمه تقريباً -أي ٥ ٪ منه- في السوق.... وتسبباً في ليلة واحدة في هبوط سعر السهم من ١٨ دولاراً إلى ١١ دولاراً". وكان سليمان، الذي كان يُسعدُه أن يشتري السهم في هذا البنك بسعر يزيد عن ١٨ دولاراً، سعيداً بأن يشتري مزيداً من الأسهم فيه بأسعار تقل عن ذلك.

وفي ربيع سنة ١٩٨٠ تفجرت أزمة بين عبود وأعضاء مجلس إدارة البنك، وكان سببها تقويم مجلة *Dunn's Review* لبنك كونتيننتال إلينوي بأنه أفضل بنك أمريكي من حيث الإدارة. وهذا ما جعل عبود يترك العمل في فيرست شيكاغو. وخلفه في يونيو من تلك السنة باري سوليفان الذي كان يعمل قبل ذلك في تشيس مانهاتن.

واستمر سليمان خلال الأشهر الأربعة التالية يشتري في البنك بكثافة، وفي الثاني من أكتوبر اشترى ٨٠٠٠٠٠ سهم، أي ٢٪ من رأسمال البنك، وهي الكمية التي عُرضت كمجموعة عبر مكتب الوساطة سالمون بروذرز. وعند منتصف شهر أكتوبر بلغ ما يملكه في فيرست شيكاغو ٦,٧ ٪. وعند هذا الحد قام

مديرو شركة سليمان بتعبئة نموذج الكشف عن حجم الممتلكات المسمى بـ Schedule 13-D وقدموه إلى هيئة السندات والعملات الأمريكية، وهو ما يلزمهم القيام به إذا تجاوز ما يملكون ٥ ٪. ثم أعلن عن هذه الاستثمار الذي أنجزته كمبتزل. ونشرت بعض الصحف حينذاك تعليقات منزعة بعض الشيء من هذا الاستثمار. وهو ما جعل وليم بروكسمير السيناتور من ولاية ويسكنسن، الذي كان يرأس لجنة الإشراف على البنوك في مجلس الشيوخ، أن يقول إنه "منزعج" من هذا الاستثمار، وأضاف: "إن من المحتمل في بعض الشركات أن يكون لبعض المستثمرين صوت حاسم إذا وصل ما يملكون فيها إلى مثل هذا المستوى من التملك".

لكن سليمان كان قد اتصل بباري سوليفان. واستطاع سوليفان، الذي عُيّن مديراً جديداً للبنك، أن يصرح لجريدة شيكاغو تريبيون بأنه "تلقى تأكيدات من المستثمرين السعوديين بأن استثمارهم سيكون سلبياً خالصاً وأنهم لا ينوون التدخل في إدارة البنك". ثم أضاف: "إن لبنكنا علاقة طويلة مع سليمان العليان، وليس هناك من سبب يجعلنا نشك في هذه التأكيدات".

وظلت العلاقات بين الرجلين جيدة. وفي إحدى المناسبات عرّض سوليفان على سليمان العملَ عضواً في مجلس إدارة البنك، ذلك أنه كان "مالك أسهمٍ ذا بصيرة". فأجابه سليمان قائلاً: "يا

باري، بل أنت العضو الذي يمثلني". وبمرور الوقت بدأ سليمان يشعر بأن بعض أعضاء مجلس الإدارة والمديرين القياديين في البنك يرغبون في أن يخفض من ممتلكاته فيه، وهذا ما فعله بالتدريج في أواخر الثمانينيات. وهو لم يكن يُمانع، من زاوية مالية، أن يبيع بعضاً من أسهمه - ذلك أنه اشترى معظم تلك الأسهم بسعر يقل عن نصف سعرها الدفترى، ولما باعها كانت أسعارها مرتفعة جداً - لكنه لم يكن سعيداً جداً لشعوره بأنه كان يبيعها بإيحاءٍ يُشبه الإرغام. وكما قال لي: "لقد كنت أدرك ما يُحسّنُ به. إن دافعهم الوحيد هو أنهم لا يطيقون من حيث المبدأ أن يروا عربياً يمتلك ٥ ٪ في هذا البنك".



وتشهد قصصُ تعاملات سليمان مع بنك دونالدسون، ولوفكين وجنريت، وبنك فيرست شيكاغو على تميزه بصفته مستثمراً بخصلتين غير عاديتين: فالأولى أنه كان يجب أن يتعرف على مُديري أو رؤساء الشركات التي يستثمر فيها، والثانية أنه كان مستثمراً داعماً.

وينظر سليمان إلى الاستثمار على أنه أمر شخصي محض. وهو يرى أن مصير الشركات التي يشتري أسهمها ستؤول في المستقبل، جزئياً، إلى مجموعته، كما يبدو له أمراً طبيعياً أن يتعرف الموظفين الذين يديرون تلك الشركات، وأن

يحبهم ويثق بهم. وتقويمه لهؤلاء -من حيث القوة والأمانة والإمكانات- أمر مهم عنده وهو يماثل في الأهمية تقويمه للأسس الاقتصادية لهذه الشركات من حيث ميزانياتها ومكانتها في الأسواق. ومن الواضح أنه يختلف في هذا الأمر عن المؤسسات الاستثمارية الأخرى، كصناديق التقاعد، مثلاً، بل يختلف فيه كذلك عن أكثر المستثمرين الأفراد الأثرياء الذين يعتمدون اعتماداً كبيراً على مستشاريهم ومديري استثماراتهم ولا يقومون في كثير من الحالات باتخاذ القرارات النهائية في أمور الشراء أو البيع لأنفسهم.

ويقوم المدير العام في مجموعة العليان -أي سليمان نفسه- بالتدخل بشكل دقيق في أعمال الاستثمار اليومية. أما موظفو المجموعة فيكاد عملهم يقتصر على تسقط أخبار الاستثمار في الأسواق، ومراقبة حركة الأسهم، والقيام بالتحليلات المالية للشركات المختلفة وما تنتمي إليه من أوجه الاقتصاد، وحضور الندوات التي تقيمها الشركات الكبرى لمحلي الأوراق المالية. ثم يأتون بملخصات ذلك كله إلى سليمان ويبدون توصياتهم بشأنه. وبعد ذلك يتوصل سليمان ومديرو شركاته، وغالباً ما يكون ذلك عن طريق المحادثات الهاتفية الطويلة، إلى إجماع على القرار الذي يجب اتخاذه. أما إذا لم يجمعوا على شيء فسليمان صاحب الكلمة الأخيرة.

ومن عادة سليمان، في الحالات كلها التي اشترى فيها حصصاً مهمة في أية شركة، أنه يتصل برئيس تلك الشركة أو برئيس مجلس إدارتها ثم يسأله إن كان سعيداً بعملية الشراء تلك. وربما يكون قد سبق له التعرف في بعض الحالات على ذلك الشخص؛ أو ربما يكون أحياناً قد اتصل به وخطط للالتقاء به قبل الشراء بقليل أو بعده مباشرة. وبعد أن يجتمع الاثنان يبادر سليمان دائماً إلى تسويق محاولته الشراء بأن قصده من ذلك أن يكون مستثمراً ألوفاً. وقد أثمر هذا الأسلوب فوائدها لجملة لسليمان ولرؤساء مجالس إدارة الشركات التي يشتري فيها، في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات حين كان الناس في أمريكا وأوروبا يتشككون في الاستثمار العربي.

وإذا ما امتلك سليمان حصة كبيرة من الأسهم في شركة ما، فإنه يدعم إدارتها. وإذا ما فعلت الإدارة أو مجلس الإدارة شيئاً لا يتفق معه، أو إذا ما تغير الموظفون القياديون فيها وهو ما ينتج عنه شعوره بعدم الانسجام التام مع الوجوه الجديدة، يبادر إلى بيع ما يملكه من الأسهم فيها بدلاً من أن يدخل في خلافات معهم. وتصرفه هذا منطقي جداً. فهو يعلم أن مجموعته لا تستطيع أن تدير شركة ما خارج الشرق الأوسط لهذا فليس هناك من حاجة إلى تكوين فريق منه ومن مالكي

الأسهم الآخرين لشراء تلك الشركة، أو إحداث تغيير كبير في الموظفين القياديين فيها.

وينظر الإداريون القياديون في الشركات إلى أن هذه المواقف تجعل من سليمان مستثمراً نموذجياً. فامتلاك ما يقرب من ٣ أو ٥ ٪ في شركة ما لا يمثل خطراً محتملاً، لكنه أمر يمكن للقياديين من المديرين التنفيذيين والمديرين العاميين أن يلحظوه بكل تأكيد، لذلك يرغب هؤلاء في التعرف على الشخص الذي يقف وراء هذه النسبة من التملك. وحين يأتي المشتري إلى المدير التنفيذي في شركة ما ويُخبره بأنه "جاء مسالماً"، فإن هذا سوف يُدخل الطمأنينة عليه من زوايا عدّة: فهو لم يأت ذريعةً لمستثمر آخر يحتمل أنه يُضمّر شراً أو أنه غير مرغوب فيه؛ وأنه لا يُضمّر خطة خفية، وهو ما يعني في حالة المستثمر العربي في بنك ما احتمال أن يحمل البنك على فتح فرع له في الشرق الأوسط؛ وهو لا يُخطط لتوسيع تملكه إلى نسبة ٢٠ ٪، مثلاً، وهو الحد الذي يمكن لأعضاء مجلس الإدارة عنده أن ينزعجوا من تعرض البنك لمحاولة نقل ملكيته. وفي سياق النقطة الأخيرة، فقد نتج عن معرفة مدير شركة ترانزأمريكا كوربوريشن بسليمان في أواسط الثمانينيات اطمئنائه اطمئناناً تاماً، وكان هذا البنك واحداً من أكبر شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة، وتقع مكاتبه الرئيسة

في عمارة الأهرام الشهيرة في سان فرانسيسكو. فقد كانت هذه الشركة في صيف ١٩٨٧ تعلم أن كمية كبيرة من أسهمها معروضة في الأسواق للبيع، وأن هناك إشاعات في الصحافة تقول إنها عرضة لنقل ملكيتها بشكل كامل. وكان مدير الشركة، جيمس هارفي، قد اجتمع بسليمان في نادي بوهيميان جروف، وهو نادٍ مخصص لعلية القوم في شمال كاليفورنيا ولعدد قليل من الأجانب البارزين، وكان يعلم أن سليمان هو الشخص الذي كان يشتري بكمية كبيرة في أسهم هذه الشركة. وعند نقطة معينة في سنة ١٩٨٨ وسَّع سليمان من تملكه في ترانزأمريكا إلى نسبة تزيد عن ٥ ٪. لكن هذه النسبة نقصت حتى وصلت إلى ما يقرب من ٢ ٪ في أواخر التسعينيات.

ويمكن لمستثمر كبير من مالكي الأسهم إذا كان منظماً تنظيمياً جيداً أن يساعد إدارة شركة ما في اتباعها، خلال فترة الركود، سياسةً صعبة لكنها مفيدة في المدى الطويل. فقد ساعد استثمار سليمان ريتشارد جنريت في مقاومته المطالبة بالحد من عمليات بنك دونالدسون، ولوفكين وجنريت خلال السنوات الصعبة في أواسط السبعينيات. كما استفاد جورج هاتسوبولوس، مدير مجلس إدارة شركة ثيرمو إلكترونيك كوربوريشن ورئيسها، وهي شركة متخصصة في "علوم الحياة" ويوجد مركزها في ضواحي بوسطن، من وجود سليمان

وَمُسْتِثْمَرِينَ آخَرِينَ مِنْ مَالِكِي الْأَسْهُمِ يَمَاتِلَانِهِ فِي سِيَاسَتِهِ
الاستثمارية خلال فترة الركود التي حدثت في أوائل
الثمانينيات. وكان ذلك أسوأ ركود مرَّتً به الولايات المتحدة في
فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وفي أثناءه رأت شركة ثيرمو
إليكترون أرباحها تتهاوى إلى الثلث. وقد شعر هاتسوبولوس في
هذه الظروف ببعض الضغوط من المؤسسات التي تملك أسهمًا
فيها ليحدَّ من مصروفات الشركة ويعيد ربحيتها وقيمة أسهمها
إلى مستويات "طبيعية" - لكن هذا على وجه الدقة ما لا
تستطيع شركة مثل هذه أن تقوم به إن أرادت المحافظة على
التقدم الذي تحقَّقه في عملها. وتنتج ثيرمو إليكترون وفروعها
الكثيرة المستقلة جزئيًا عنها بعض الآلات التي تُستخدم في
التحليل، ويستخدم كثيرٌ منها في علوم البيئة والأدوات الطبية
بالغة التعقيد تقنيًا والأدوات التي تساعد في توفير الطاقة، كما
كان يجب على الشركة أن تستثمر بصورة مستمرة في الأبحاث
الجديدة والمنتجات الجديدة. وشعر هاتسوبولوس في سنة
١٩٨٢ أنه بحاجة ماسةً إلى زيادة الإنفاق على البحث والتطوير.
ولمَّا كان يستطيع الاعتماد على مساعدة سليمان، ولورانس
روكفلر، وبيتر نوميكوس، الذي ساعد أبوه هاتسوبولوس في
تأسيس شركته في الخمسينيات، فقد استطاع أن ينفذ هذه
الخطة. وكان تصميمه على ذلك مُسوِّغًا. فقد استرد الاقتصاد

الأمريكي عافيته في سنة ١٩٨٤. وخلال ثلاث عشرة السنة التالية نمت مبيعات هذه الشركة حتى وصلت إلى متوسطٍ نسبته ٢٠٪. كما زادت أسعار أسهمها بنسبة ٢٥٪ في السنة.